



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: .D.PWOP/3C/02/19

تقييم فعالية برامج التدريب المستمر المطبقة في المؤسسات الاقتصادية
مؤسسة سونلغاز نموذجاً

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في:

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

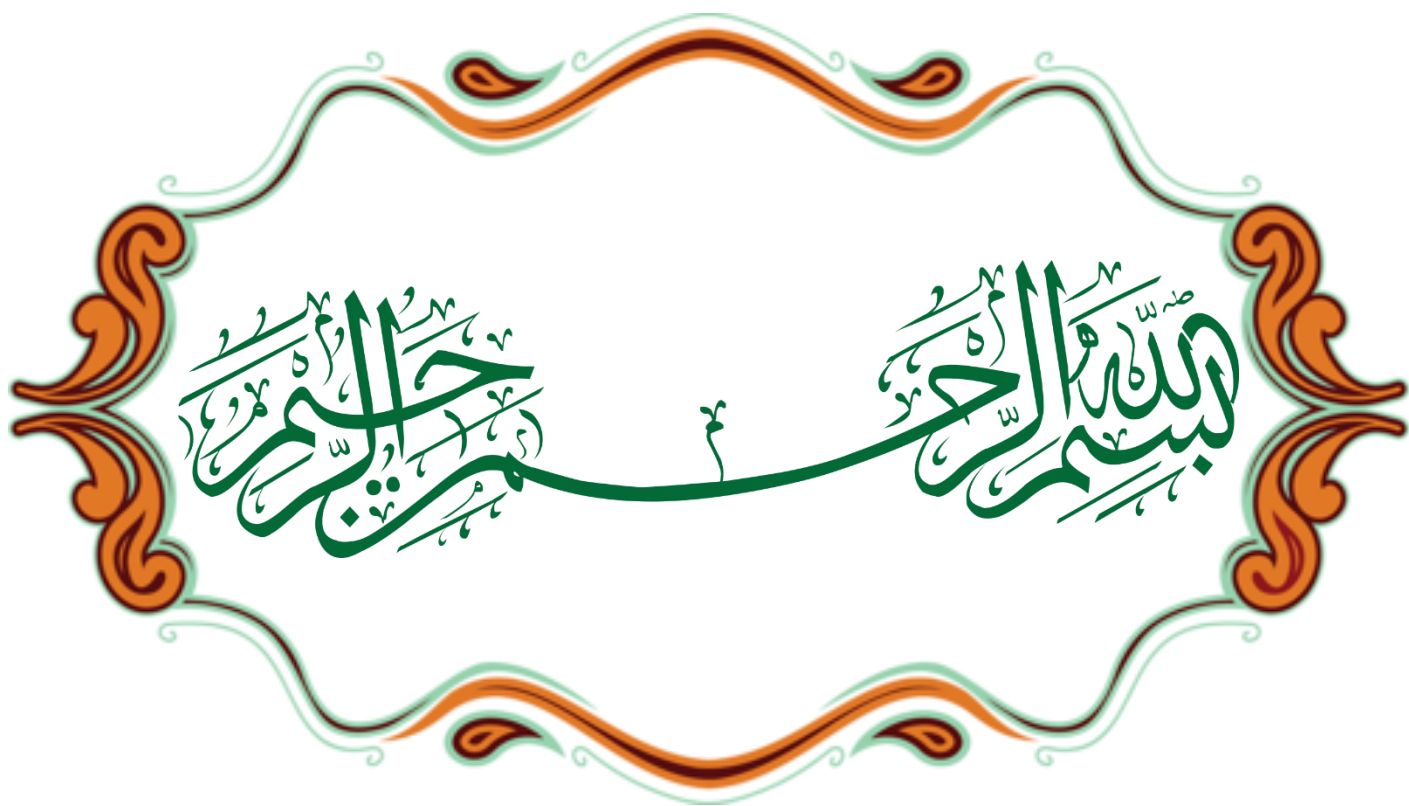
إعداد الطالب: عوماري تهايمي

تاريخ المناقشة:/...../.....

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01		أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	رئيساً
02	واضح العمري	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفاً ومقرراً
03		أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضواً مناقشاً
04		أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضواً مناقشاً
05		أستاذ محاضر "أ"		عضواً مناقشاً
06		أستاذ		عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2022-2023م



كلمة شكر

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي بذكره تطهسن القلوب وبرحمته تغفر الذنوب وبعفوه تستتر العيوب، سدد الخطى وشرح الصدر ويسر الأمور، ومن عليا بالصبر وألبسني ثوب الصحة والعافية فله الحمد حمدا كثيرا مبارك فيه ملء السموات والأرض وملء ما بينهما نحمده ونستعين به، وأصلي وأسلم على خير خلقه المبعوث رحمة للعالمين نبينا محمدا، وتطبيقا للتوجيه النبوي قول الرسول ﷺ "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" و عرفانا مني بالجميل أتقدم بالشكر والامتنان إلى:

الأستاذ الدكتور **واضح العمري** الذي تشرفت بإشرافه على بحثي هذا، فكان عطاءه ودعمه لي بلا حدود، فأشكره على ما تحلا به من رحابة الصدر وسهاحة القلب، فكان نعم المشرف ونعم الشيخ.

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة **اسماعيل يامنة** رئيسة المشروع على الدعم والتيسير في الانطلاقة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر ووافر الامتنان للدك **اترة قصابوي وجلولي** و**تياوي وبن عومر** لما قدموه لي من دعم ومساندة.

كما أتقدم بالشكر خاصة لزميلي **ب. حسان**، ولأصدقائي **ع. إسحاق وح. محمد وب. أحمد وع. محمد وب. زكرياء**، حيث لم يبخلوا عليا لا بوقتهم ولا بجهدهم فكأرو لي نعم الرفقة فجزاهم الله عني خير الجزاء، وكل من ساعدني من قريب أو بعيد، لكل هؤلاء أقول شكرا ودمتم في خدمة العلم وأهله.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل العلمي المتواضع،
والذي يسعدني أن أهديه إلى من غرس في حب العلم
والطموح في الدراسة إلى من كانا سبباً في وجودي إلى
والدي أبي وأمي

إلى رمز الوفاء والصبر والعطاء زوجتي كلثوم الحبيبة.....
إلى نور عيني بنتاي نسبية ونفيسة

إلى أخواتي وإخوتي..... أحمد، رقية، زينب، العربي، شريفة،
الشريف، فاطيمة، كلثوم، يمينة،

إلى وطني الغالي وإلى كل أبناء المخلصين إلى كل هؤلاء
أهدي هذا العمل

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تقييم مدى فعالية برامج التدريب المستمر بشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) على المستوى الوطني عامة وفرع أدرار خاصة، كما أنها تسليط الضوء على واقع التدريب المستمر في المؤسسات الاقتصادية.

ولقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء البحث على جميع العمال الذين خضعوا للتدريب من مختلف فئات العمال ولقد بلغ عددهم 360 عامل، وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة تضم 150 فرد من أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 120 استمارة بنسبة استجابة قدرها 75%، موزعة على جميع المستويات. وبعد جمع وتفرغ ومعالجة البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأهداف التدريبية وبين فاعلية برنامج التدريب.
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاحتياج التدريبي وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المحتوى التدريبي وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر.
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة المدربين وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أساليب التدريب وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر.
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد برامج التدريب المستمر وفعاليتها.
- وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات الآتية:

- ضرورة قيام شركة سونلغاز بتصميم مجموعة من الدورات التدريبية المتخصصة لمديري الموارد البشرية ومسؤولي التدريب، لتطوير مستواهم المهاري.
 - على شركة سونلغاز أن تقوم بإعطاء أهمية قصوى للبحث العلمي، وذلك من خلال القيام بدراسات وأبحاث علمية متنوعة وفي جميع ميادين ومجالات تخصص الشركة.
 - ضرورة اهتمام سونلغاز بمراحل التدريب، كذا التركيز على مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية لما لها من دور فعال في التأثير على مخرجات العملية التدريبية.
 - على شركة سونلغاز دعم مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في صياغة وإعداد إستراتيجيات التدريب على مستوى فروع الشركة.
- الكلمات المفتاحية:** تقييم الفعالية، البرامج التدريبية، التدريب المستمر، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé de l'étude:

Cette étude visait à révéler l'évaluation de l'efficacité des programmes de formation continue dans la Société de Distribution d'Electricité et de Gaz (Sonelgaz) au niveau national en général et de la branche de l'Adrar en particulier, et elle éclaire sur la réalité de la formation continue en économie établissements.

Dans son étude, le chercheur s'est appuyé sur l'approche descriptive analytique, où la recherche a été menée sur tous les travailleurs ayant suivi une formation de différentes catégories de travailleurs, et leur nombre a atteint les travailleurs 360. L'analyse statistique comprenait 120 questionnaires avec un taux de réponse de 75% , répartis entre tous les niveaux.

Après avoir collecté, décompressé et traité les données à l'aide du progiciel statistique SPSS pour les sciences sociales, l'étude est parvenue à la conclusion suivante:

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre les objectifs de formation et l'efficacité du programme de formation.
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre les besoins de formation et l'efficacité du programme de formation continue
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre le contenu de la formation et l'efficacité du programme de formation continue.

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre la compétence des entraîneurs et l'efficacité du programme de formation continue
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre les méthodes de formation et l'efficacité du programme de formation continue
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre la mise en œuvre des programmes de formation et l'efficacité du programme de formation continue.
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre les dimensions et l'efficacité des programmes de formation continue.

Sur la base des résultats obtenus, l'étude a conclu un ensemble de recommandations suivantes:

–La nécessité pour Sonelgaz de concevoir un ensemble de formations spécialisées pour les responsables des ressources humaines et les responsables de la formation, afin de développer leur niveau de compétence.

–Sonelgaz doit accorder la plus grande importance à la recherche scientifique, en réalisant diverses études et recherches scientifiques dans tous les domaines et domaines de spécialisation de l'entreprise.

–La nécessité pour Sonelgaz d'être attentif aux étapes de formation, ainsi que de se concentrer sur l'étape d'identification des besoins de formation, en raison de son rôle effectif d'influence sur les résultats du processus de formation.

-Sonelgaz devrait soutenir la participation des responsables des ressources humaines dans la formulation et la préparation des stratégies de formation au niveau des branches de l'entreprise.

Mots clés: évaluation de l'efficacité, programmes de formation, formation continue, entreprise économique.

Study summary:

This study aimed to reveal the evaluation of the effectiveness of the continuous training programs in the Electricity and Gas Distribution Company (Sonelgaz) at the national level in general and the Adrar branch in particular, and it sheds light on the reality of continuous training in economic institutions. In his study, the researcher relied on the analytical descriptive approach, where the research was conducted on all workers who underwent training from different categories of workers, and their number reached 360 workers. The statistical analysis included 120 questionnaires with a response rate of 75%, distributed among all levels.

After collecting, unpacking and processing the data using the SPSS statistical package for social sciences, the study reached the following conclusion:

- There is a statistically significant correlation between the training goals and the effectiveness of the training program.
- There is a statistically significant correlation between the training need and the effectiveness of the continuous training program
- There is a statistically significant correlation between training content and the effectiveness of the continuing training program.
- There is a statistically significant correlation between the competence of the coaches and the effectiveness of the continuing training program

- There is a statistically significant correlation between training methods and the effectiveness of the continuing training program
- There is a statistically significant correlation between the implementation of training programs and the effectiveness of the continuing training program.
- There is a statistically significant correlation between the dimensions and effectiveness of continuous training programs.

Based on the results obtained, the study concluded a set of the following recommendations:

–The need for Sonelgaz to design a set of specialized training courses for human resource managers and training officials, to develop their skill level.

–Sonelgaz must give utmost importance to scientific research, by carrying out various scientific studies and research in all fields and areas of the company's specialization.

–The need for Sonelgaz to pay attention to the training stages, as well as to focus on the stage of identifying training needs, because of its effective role in influencing the outputs of the training process.

–Sonelgaz should support the participation of human resource managers in the formulation and preparation of training strategies at the level of the company's branches.

Keywords: effectiveness evaluation, training programs, continuous training, economic enterprise.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
01	المقدمة
الجانبا النـظري	
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
06	تمهيد
07	1- إشكالية الدراسة
08	2- فرضيات الدراسة
09	3- أنموذج الدراسة
10	4- أهداف الدراسة
11	5- أهمية الدراسة
13	6- دوافع اختيار الموضوع
15	7- مفاهيم الدراسة
17	8- الدراسات السابقة
38	9- علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
الفصل الثاني:	

فهرس المحتويات

ماهية التدريب المستمر	
43	تمهيد.
44	الفرع الأول: ماهية التدريب المستمر.
44	أولاً: مفهوم التدريب المستمر.
58	ثانياً: المفاهيم التي تتشابه مع التدريب المستمر.
68	الفرع الثاني: أهداف التدريب المستمر وأهميته.
68	أولاً: أهداف التدريب المستمر.
74	ثانياً: أهمية التدريب المستمر.
75	ثالثاً: مبادئ التدريب المستمر.
81	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث	
مناهج وأنواع التدريب وأساليبه	
84	تمهيد
85	أولاً- المنهجية البيداغوجية
85	أ- الطرق المبنية على الحديث
86	ب- الطرق المبنية على النشاط
88	ثانياً- أنواع التدريب المستمر
89	أ. التدريب القاعدي
92	ب. تصنيفات أخرى للتدريب المستمر
96	ثالثاً- أساليب التدريب المستمر
114	رابعاً- علاقة التدريب بالموارد البشرية
116	خامساً- مشكلات التدريب

فهرس المحتويات

116	ا. مشكلات التدريب في المرحلة التمهيديّة
118	اا. مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية
112	ااا. مشكلات التدريب في المرحلة التنفيذية
122	خامساً: تقييم برامج التدريب (الوسائل الممكن استخدامها).
124	خلاصة الفصل
الفصل الرابع:	
قياس فعالية برامج التدريب المستمر	
127	تمهيد
128	أولاً- عملية تقييم التدريب المستمر
137	ثانياً- قياس فعالية التدريب
140	ثالثاً- نماذج تقييم التدريب
141	1. ما هي نماذج تقييم التدريب؟
141	2. نموذج كيرك باتريك
143	3. نموذج CIRO
144	4. نموذج برينكرهوف (Brinkerhoff)
145	5. نموذج كوفمان (Kaufman) لتقييم التدريب
147	6. نموذج أندرسون (Anderson) لتقييم التدريب
147	7. نموذج فيليبس (Phillips) لتقييم التدريب
155	8. نموذج تقييم CIPP
158	9. طريقة كودو ست خطوات لتقييم فعالية التدريب (The Kodo Way)
165	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس:	

واقع البرامج التدريبية بمؤسسة سونلغاز	
168	تمهيد
170	الفرع الأول: مراحل وإجراءات البرامج التدريبية
170	أولاً: أهداف البرامج التدريبية
172	ثانياً: مراحل إعداد البرامج التدريبية
186	الفرع الثاني: واقع التدريب بمؤسسة سونلغاز كمؤسسة اقتصادية
186	أولاً: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية
186	1- تعريف المؤسسة الاقتصادية
188	2- خصائص المؤسسة الاقتصادية
188	3- أهداف المؤسسة الاقتصادية
190	ثانياً: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز
190	1- تعريف شركة سونلغاز
192	2- واقع برامج التدريب المستمر في المؤسسة
193	3- معهد التدريب التابع لمجمع سونلغاز
204	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل السادس (الإجراءات الميدانية للدارسة)	
207	تمهيد.
208	1. الدارسة الاستطلاعية.
208	• أهداف الدارسة الاستطلاعية.
209	• الزيارة الاستكشافية.

209	2. الدراسة الأساسية.
209	• منهج الدراسة.
211	• حدود الدراسة.
212	• عينة الدراسة الأساسية.
214	• أدوات الدراسة.
219	• الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
230	• الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.
232	خلاصة الفصل
<p>الفصل السابع</p> <p>عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</p>	
235	أولاً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة.
235	1. نتائج التحليل الوصفي لعبارات فقرة الأهداف التدريبية
237	2. نتائج التحليل الوصفي لبند الاحتياج التدريبي
239	3. نتائج التحليل الوصفي لبند المحتوى التدريبي
241	4. نتائج التحليل الوصفي لبند أساليب التدريب
242	5. نتائج التحليل الوصفي لبند كفاءة المدربين
244	6. نتائج التحليل الوصفي لبند تنفيذ البرامج التدريبية
246	7. نتائج التحليل الوصفي لبند تقييم البرامج التدريبية
248	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة
248	1. اختبار الفرضية الأولى
249	2. اختبار الفرضية الثانية
251	3. اختبار الفرضية الثالثة

فهرس المحتويات

252	4. اختبار الفرضية الرابعة
254	5. اختبار الفرضية الخامسة
255	6. اختبار الفرضية السادسة
260	الخاتمة
261	استنتاج عام
262	التوصيات والاقتراحات
267	قائمة المصادر والمراجع
285	قائمة الملاحق

فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم (01) مقارنة بين التدريب المستمر والتعليم.	60
02	الجدول رقم (02) الفروقات بين التدريب والتطوير.	65
03	الجدول رقم (03) تصنيف الطرق البيداغوجية.	85
04	الجدول رقم (04) يوضح مستويات التقييم في أوقات مختلفة.	151
05	الجدول رقم (05) يوضح نتائج التدريب.	152
06	الجدول رقم (06) يوضح طرق تقييم التدريب.	153
07	الجدول رقم (07) يوضح أنواع التدريب في معهد IFEG.	196
08	الجدول رقم (08) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ.	220
09	الجدول رقم (09) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول (الأهداف التدريبية)	222
10	الجدول رقم (10) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الاحتياج التدريبي)	223
11	الجدول رقم (11) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث (المحتوى التدريبي)	224
12	الجدول رقم (12) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور الرابع (أساليب التدريب)	225
13	الجدول رقم (13) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور الخامس (كفاءة المدربين)	226
14	الجدول رقم (14) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور السادس (تنفيذ البرامج التدريبية)	227
15	الجدول رقم (15) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور السابع (تقييم فعالية البرامج التدريبية)	228
16	الجدول رقم (16) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الإجمالية للمحاور مع الدرجة الإجمالية للاستبيان.	229
17	الجدول (17) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند الأهداف التدريبية	235
18	الجدول (18) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند الاحتياج التدريبي.	237
19	الجدول (19) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند المحتوى التدريبي.	239
20	الجدول (20) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند أساليب التدريب.	241
21	الجدول (21) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند كفاءة المدربين.	243

فهرس الجداول

245	الجدول (22) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند تنفيذ البرامج التدريبية.	22
246	الجدول (23) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند تقييم البرامج التدريبية.	23
249	الجدول رقم (24) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الأهداف التدريبية وبين فاعلية برنامج التدريب.	24
250	الجدول رقم (25) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاحتياج التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر.	25
252	الجدول رقم (26) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المحتوى التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر.	26
253	الجدول رقم (27) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين كفاءة المدربين وفعالية برنامج التدريب المستمر.	27
254	الجدول رقم (28) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين أساليب التدريب وفعالية برنامج التدريب المستمر.	28
256	الجدول رقم (29) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنفيذ البرامج التدريبية وفعالية برنامج التدريب المستمر.	29
257	الجدول (30) يوضح نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين "أبعاد برامج التدريب المستمر" على "فاعلية برامج التدريب المستمر".	30

المقدمة

مقدمة:

جراء التطورات والتغيرات الحاصلة في العالم والتي تتسارع وتتزايد كل يوم، فكل دقيق وثانية تمر علينا إلا ويطرأ أو يظهر اكتشاف أو اختراع جديد لم نره أو نعرفه أو نسمع به من قبل، وهذا يفرض على الدول الشركة أن تواجه هذا الواقع وتواكبه بكل ما أوتيت من قوة وأن تبذل الغالي والنفيس من أجل ذلك.

ويبرز لنا دور المواكبة جلياً في المؤسسات والشركات الاقتصادية الكبرى التي لا تقف وتتوسع وتتغير وتغير من نفسها وشكلها وهيكلها وهذا كله لمسايرة التغيرات الحادثة في محيطها الاجتماعي والاقتصادي الذي يضطرها لتفعل ذلك وبصورة مستمرة ومتواصلة، وإلا فأنها تندثر ويذهب صيتها وتفقد صفة المنافسة مع قريناتها في مجال تخصصها، فنجد الشركات الجادة تخصص أقسام وفروع تهتم بهذا الموضوع وتعمل عليه لتبتكر لنفسها الحلول والمخرجات التي تساعد على مواجهة ما يحصل حولها من طوارئ وتغيرات، كما أنها تخصص لذلك الميزانيات الضخمة التي تصرف في سبيل تحسين وتجويد عملية المواكبة ككل.

ولنجاح هاته المؤسسات في هذا الهدف (مواكبة التطورات) كان لزاماً عليها أن تهتم بأهم عملية لها علاقة بهذا الموضوع ألا وهي عملية التدريب، فالمؤسسة مهما كان مجالها أو تخصصها خدماتي، إداري، اقتصادي، علمي،..... الخ فهي تحتاج إلى التدريب كوسيلة مهمة لتجعل من نفسها عنصر حي ومتواجد داخل بيئته ومحيطه، فهو العملية الأكثر حساسية داخل المؤسسة حيث أن الدول المتقدمة تولي أهمية كبرى لهذا الموضوع وتخصص له حيز كبير داخل استراتيجياتها وذلك لما له من نتائج جيدة على الصعيد البعيد والقريب.

والتدريب كعملية مهمة داخل المؤسسة يركز في محوره على العنصر البشري حيث يعد المورد عصب الحياة في المؤسسات والشركات فبدون الاهتمام به لا يمكن لها أن تتقدم ولو قيد أنملة فلهذا وجب الاعتناء به ورعايته داخل محيط عمله فهو عمود التطور والتقدم الذي تسعى له هاته المؤسسات،

ولتحقيق ذلك كان لزاماً عليها أن تولي اهتمام كبير لاستراتيجيات التدريب وأن تخصص لها الكفاءات والموارد لإنجاحها فالخطط والاستراتيجيات الناجحة تنطلق من أرضية قوية تعتمد على مورد مؤهل. حيث يعد التدريب المستمر كأحد الأدوات المهمة في إنجاح خطط واستراتيجيات المؤسسات وذلك لما يعتمد عليه من استمرارية ومواكبة للمورد البشري داخل محيط العمل، كما أنه يحافظ على تنمية وتقوية الفرد طوال حياته المهنية، وهذا ما يساعد الفرد على الإنتاج والعطاء داخل محيط عمله، ويعتمد نجاح التدريب المستمر داخل المؤسسة على الدقة والجدية في وضع استراتيجيات واضحة محكمة لهذا النوع من التدريب، ويجب كذلك أن يشرف على تنفيذ هذه الاستراتيجيات طاقم مؤهل خبير بهذا المجال. حيث جاءت دراستنا الحالية في جانبين اثنين، جانب نظري يضم الإطار العام للدراسة وأربعة فصول أخرى تحمل متغيرات الدراسة، وجانب تطبيقي وهو بدوره يضم فصلين هما فصل منهجية البحث والإجراءات الميدانية وفصل عرض وتحليل وتفسير النتائج التي توصلت لها الدراسة، وتم الوصول في النهاية إلى استنتاج عام قمنا فيه بعرض مجموع النتائج المتوصل لها، وقمنا أيضاً باقتراح مجموعة من التوصيات والمقترحات، ثم تلى ذلك خلاصة للدراسة مع سرد لقائمة المصادر والمراجع التي أخذت منها المادة العلمية النظرية وكذا مجموعة ملاحق الدراسة.

بحيث أن الدراسة في الفصل الأول تناولت الإطار العام للدراسة والذي احتوى المقدمة والتعريف بالدراسة الحالية من خلال عرض الإشكالية وسرد التساؤلات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم تلى ذلك عرض فرضيات البحث وبعد ذلك ذكر متغيرات الدراسة وأهميتها وأهدافها، كما تم التطرق لدوافع وأسباب اختيار الموضوع، كما تم التطرق للمفاهيم المهمة في الدراسة، وفي الأخير تطرقنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم التعقيب على هذه الدراسات، وانتهى الفصل بخلاصة موجزة عما سبق. أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه لماهية التدريب المستمر بحيث ابتدأنا بمفهوم التدريب المستمر، ثم تناولنا بشيء من التفصيل المفاهيم التي تتشابه مع التدريب المستمر من خلال عرض بعض التعريفات، كما تضمن هذا الفصل أهداف التدريب المستمر وأهميته ومبادئه.

وتناولنا في الفصل الثالث مناهج وأنواع التدريب وأساليبه، كما تم التطرق بدايةً من المنهجية البيداغوجية، وتم تناول أنواع التدريب المستمر، وأساليب التدريب المستمر وإضافة إلى ذلك علاقة التدريب بالموارد البشرية، ثم مشكلات التدريب المستمر، ولتيم في الأخير التطرق إلى تقييم برامج التدريب المستمر، وخاتمة الفصل.

أما الفصل الرابع فتم تخصيصه للحديث عن قياس فعالية برامج التدريب المستمر، فتم بدأه بذكر عملية تقييم التدريب المستمر، ثم بعد ذلك تطرقنا لموضوع قياس فعالية التدريب وختاماً تم تناول نماذج تقييم التدريب المستمر، حيث تم التعرض لمجموعة من النماذج التي اعتنت بتقييم برامج التدريب المستمر.

ولقد جاء الفصل الخامس يتحدث عن واقع البرامج التدريبية بمؤسسة سونلغاز، فكان الفرع الأول به يتحدث عن مراحل وإجراءات البرامج التدريبية وتحدث الفرع الثاني عن واقع التدريب بمؤسسة سونلغاز كمؤسسة اقتصادية.

أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على فصلين، الفصل السادس خصص للإجراءات المنهجية للدراسة بحيث عرجنا على الدراسة الاستطلاعية بذكر أهدافها والتطرق للزيارة الاستكشافية، ثم قمنا بالتعرض للدراسة الأساسية بدايةً بذكر حدود الدراسة وعينتها ثم الحديث عن منهجها وأدواتها، ثم اختتمنا الفصل بذكر الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة والتطرق للأساليب الإحصائية الملائمة للإجابة على تساؤلات البحث.

وجاء الفصل السابع في الأخير حيث تم التطرق فيه لمحتوى تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها بحيث تم ذلك انطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري، وبعد ذلك تطرقنا لاختبار فرضيات الدراسة، ثم تلى ذلك اختتام الدراسة بخلاصة عامة، ثم عرض بعض التوصيات والاقتراحات التي تفيد في التوسع في موضوع الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- متغيرات الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- دوافع اختيار الموضوع

7- مفاهيم الدراسة

8- الدراسات السابقة

9- علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد أدركت جل المنظمات حتى وإن اختلف حجمها ونشاطها أن فاعليتها تنصب أساسا على اهتمامها بالعنصر البشري الذي يعتبر المحور الأساسي الذي تركز عليه لتحسين أدائها وتطورها، وبالتالي ضمان بقاءها واستمرارها.

وخير دليل على ذلك اعتباره مفتاح تحقيق التميز الواجب على الدول بما فيها المتطورة كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية أن تهتم به وتصمم نظم ملائمة له لتعليمه وتدريبه لأنه غير مكتمل وفي حاجة دائمة لتدريب مستمر لعدد من الأسباب يأتي في طليعتها المنافسة والإبداع، والتغيير المستمر في متطلبات العصر واحتياجات الناس والتقنيات المتغيرة وتطور تحديات الموارد البشرية.

يعد الاهتمام بتدريب الموظفين الموجودين في وضعية خدمة (التدريب المستمر) من سمات المنظمات الحديثة الحكومية والخاصة على حد سواء ويظهر ذلك جليا من خلال الميزانيات الضخمة، وكذا تخصيص أقسام ومديريات ومدارس تهتم به وبإجرائه.

01- إشكالية الدراسة:

إن الاقتصاد العالمي مر ويمر بمراحل صعبة تجعل من البقاء والاستمرارية بالنسبة للشركات والمؤسسات الاقتصادية مهمة عويصة وشبه مستحيلة، فالظروف المتغيرة باستمرار تفرض على المؤسسة واقع معين يتطلب إمكانيات مادية ومعنوية لمواكبة التطورات الحاصلة على جميع الأصعدة، وفي ظل هذه التحولات والتغيرات أصبح من الضروري بمكان على المنظمات والشركات الراغبة في البقاء أن تطور وتحسن مستوياتها لتواصل إنتاجيتها واستمراريتها بالشكل المطلوب والمستوى المرغوب، ولتحقيق هذا مع ذلك وجب التركيز على المورد البشري الذي يعد عنصراً مهماً وركيزة أساسية لنجاح هذه المعادلة، فالموارد مهما اختلفت وتنوعت تعد مهمة وضرورية لنهضة أي منظمة فكل مورد حسب الحاجة له ولكن المورد البشري يعتبر المورد رقم واحد في الأهمية نظراً للدور الذي يقوم به داخل محيط العمل، والمؤسسة الناجحة تهتم بأفرادها مادياً ومعنوياً وتوفر لهم جميع شروط المساعدة والداعمة من أجل أداء أفضل وإنتاجية أحسن، ومن هذه الشروط التدريب والتحسين المستمر الذي يضمن للمؤسسة المواكبة والبقاء في الساحة كما يحافظ لها على الميزة التنافسية داخل السوق.

ولكي تقوى أي مؤسسة اقتصادية على المنافسة الشرسة التي تفرضها المرحلة وجب توفير قوى عاملة كفؤة ومدربة تتميز بالمرونة الكافية على أعلى مستوى ولا يكون هذا إلا بالتدريب المستمر والمتواصل الذي يتم توفيره للمورد البشري.

وتعد المؤسسات الاقتصادية عنصراً هاماً في نمو وتطور اقتصاد أي بلد، والجزائر كباقي الدول تعتمد في نمو اقتصادها على هاته المؤسسات خاصة الوطنية منها، والشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) إحدى أهم هاته المؤسسات ومن أكبرها تنظيمياً وعدداً وعدتاً على المستوى الوطني فهي من أعمدة الاقتصاد الجزائري خاصة في مجال الخدمات.

وهاته المؤسسة ومثيلتها يحتجن لبرامج تدريب واضحة ودقيقة تنفذ من طرف أفراد ذوي كفاءة وهيئات مؤهلة لمواكبة التطورات الحاصلة في العالم عامة وفي مجالها خاصة، كما أن هاته البرامج لنجاحتها

وفعاليتها يجب أن تكون مستمرة ومتواصلة لكي تحفظ للمؤسسة الاستمرارية والمواكبة والتطور، وعلى ضوء ما سبق يمكننا استنتاج معالم الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

• ما مدى فعالية برامج التدريب المستمر في مؤسسة سونلغاز فرع أدرار؟

ولتوضيح أكثر للإشكالية الرئيسية يتم طرح التساؤلات التالية:

1. ماهي معايير تقييم فعالية برامج التدريب المستمر في المؤسسة؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد برامج التدريب المستمر وفعاليتها؟
3. إلى أي مدى يمكن لبرامج التدريب المستمر أن تساهم في تحسين مستوى المؤسسات الاقتصادية؟
4. هل تحدث برامج التدريب المستمر تغيير إيجابي في الأداء والسلوك لدى المتدربين؟

02- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد برامج التدريب المستمر وفعاليتها.

وينبثق عنها عدد الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف التدريبية وفعالية برنامج التدريب المستمر.

الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياج التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر.

الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر.

الفرضية الرابعة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة المدربين وفعالية برنامج التدريب المستمر.

الفرضية الخامسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أساليب التدريب وفعالية برنامج التدريب المستمر.

الفرضية السادسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وفعالية برنامج التدريب المستمر.

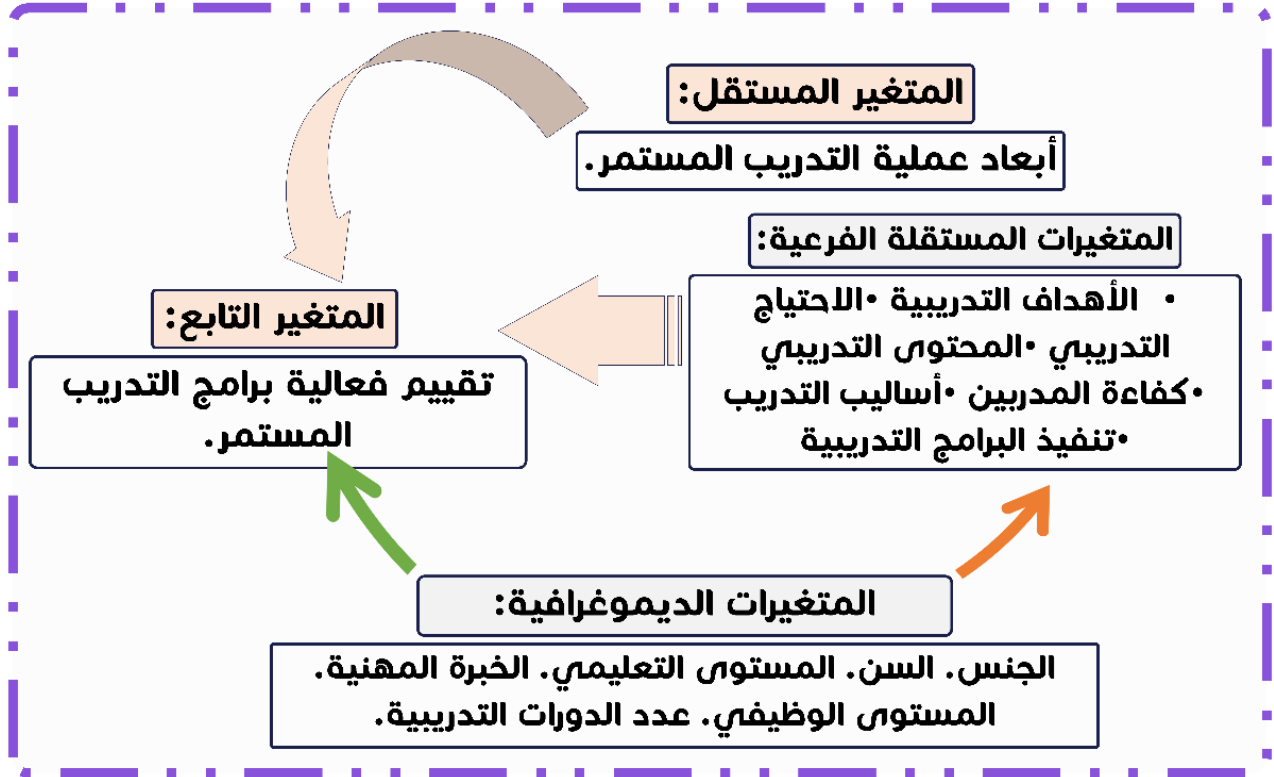
(03) - أنموذج الدراسة:

انطلاقاً من متغيرات الدراسة وفي ضوء ما سبق ذكره في أدبيات البحث والدراسة الاستطلاعية والدارسات السابقة واستناداً لمشكلة الدراسة وما تم تحديده من أهداف لها، قام الباحث ببناء نموذج يحدد متغيرات البحث ويتضمن توضيحاً للعلاقات المفترض قيامها ووجودها بين المتغير المستقل بأبعاده المختلفة من جهة، وبين المتغير التابع من جهة أخرى، وذلك تناغماً مع فرضيات الدراسة، وصولاً الى التعرف على النتائج المحتمل قيامها بين المتغيرات السابق ذكرها كنتائج فعلية يمكن الاستدلال بها.

حيث اشتملت تفاصيل أنموذج الدراسة على المتغير المستقل الرئيسي أولاً والذي تمثل في أبعاد عملية التدريب المستمر، ثم ثانياً المتغيرات المستقلة الفرعية والتي تحتوي الأبعاد الستة لعملية التدريب المستمر وهي: الأهداف التدريبية، الاحتياج التدريبي، المحتوى التدريبي، كفاءة المدربين، أساليب التدريب، تنفيذ البرامج التدريبية، وثالثاً المتغير التابع الذي تمثل في فاعلية برامج التدريب المستمر، وأما رابعاً فقد اشتملت على المتغيرات الديموغرافية والتي تمثلت في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية،

المستوى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية، ن، ولقد دل اتجاه الأسمه في الأنموذج على اتجاه التأثير (مؤثر، متأثر) كما هو موضح في الشكل (01) التالي:

الشكل رقم (01) يوضح أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث

04- أهداف الدراسة:

يعتبر موضوع " تقييم فعالية برامج تدريب المستمر " من الأسس المهمة التي يجب أن تعني بها مؤسساتنا نظرا لأهميتها القصوى في الوصول لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكلفة وأكثر فائدة، حيث أصبحت المنظمات الكبرى تخصص حيز مهم في ميزانيتها لموضوع التدريب وتتفق أموال معتبرة على هذا المجال من أجل الوصول بموردها البشري إلى أعلى مستويات الكفاءة التي تؤهلها لمواكبة التطورات الحاصلة في مجالها.

ونظراً للاعتبارات السابقة سعت دراستنا لتوضيح جوانب عدة يمكن إجمالها في الأهداف التالية:

- حيث تهدف هاته الدراسة بشكل عام إلى تقييم مدى فعالية برامج التدريب المستمر بشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) على المستوى الوطني عامة وفرع أدرار خاصة.
- تسليط الضوء على واقع التدريب المستمر في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال التعرف على خطوات ومراحل سير هاته العملية في شركة توزيع الكهرباء والغاز كنموذج.
- تحديد مدى فعالية برامج التدريب المستمر من ناحية أثرها على استيعاب العمال للمعلومات والمهارات المقدمة لهم، وهذا من خلال تحليل آراءهم.
- تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة رصينة للبحوث والدراسات المرتبطة بموضوعها، كما تهدف الدراسة أيضاً لأن تكون لبنة للجادين من أهل البحث لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث على المتغيرات التي سنتطرق لها في موضوع البحث، كذا تزويد التراث العلمي والأدبي ببعض التصورات حول موضوع الدراسة.
- التعرف على حجم الوسائل والمؤهلات التدريبية التي توفرها المؤسسة، وذلك عن طريق معرفة وتحليل آراء العمال الذين استفادوا منها ومدى رضاهم.
- معرفة القواعد والأسس العلمية والعملية المتبعة في وضع استراتيجيات التدريب المستمر داخل المؤسسة الاقتصادية وآليات تطبيقها وتقييمها من خلال تحليل معطيات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
- تسليط الضوء على أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في مجال تبنيها الاستراتيجية في ممارسة وظيفة التدريب المستمر.

05- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراستنا من أهمية موضوعها الذي تناولته، حيث يعد التدريب من أهم الوسائل والآليات التي تحتاج المؤسسة أن تركز عليها وتعمل بها لمواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الاقتصادي

والاجتماعي وهو يعتبر العمود الفقري لتسيير الموارد البشرية، حيث تعتمد جميع المؤسسات والمنظمات عليه كوسيلة لتحقيق أهدافها في شتى المجالات، كما أنه من أهم الوسائل التي تؤدي إلى ربح الوقت والجهد المبذول أو خسارتهما فالأمر يتوقف على وجوده من عدمه. ومن هنا تبرز أهمية دراستنا محل البحث والتي تتمثل فيما يلي:

• تتضح أهمية الدراسة نظرياً في كونها امتداداً للبحوث والدراسات التي سبقتها في تناول متغيرات البحث بأبعاده المختلفة.

• وكما تتمثل هذه الأهمية في الجانب العلمي والذي يتمظهر في الخروج بالتوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج البحث، والتي يؤمل ان تستفيد منها المؤسسات موضوع البحث، كذا مواصلاً للجهود العلمية التي تم بذلها في مثل هاته الدراسة (استراتيجية التدريب المستمر).

• تتمثل في مساعدة الإدارة والموظفين في الشركة محل الدراسة (سونلغاز) بالتعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق إستراتيجية التدريب المستمر وتزويدهم بأهم المعوقات والعقبات التي قد تواجه تطبيق هاته الإستراتيجيات.

• إثراء المكتبة الجزائرية والعربية في مجال تطبيق برامج التدريب المستمر في المؤسسات الاقتصادية وفاعليته على إنتاجية الموارد البشرية.

• وتتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة بما توصلت إليه من نتائج تم الحصول عليها بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً. حيث يمكن الاستفادة منها في تجاوز النقائص والفجوات الحاصلة في موضوع الدراسة (التدريب المستمر) داخل المؤسسات الاقتصادية.

• كما تتمثل أهمية الدراسة كذلك في الخروج بالتوصيات والمقترحات التي تساعد في التغيير نحو الأحسن والأفضل كما يمكن أن يستفيد منها القطاع العام والخاص، وتكون اعتماداً على نتائج الدراسة.

- تتضح أهمية أخرى من هاته الدراسة يمكن وضعها في الجانب العملي الميداني وهي مساعدة المؤسسة في تطوير وتدريب أفرادها بالطريقة الصحيحة السليمة كذا تحسين مستوى أداءهم الوظيفي المهني.
- كما تبرز أهمية اختيار هذا الموضوع في سد الفجوة التي قد تكون بين الواقع والمأمول (ما هو كائن وما يجب ان يكون).
- يضاف إلى ذلك أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تعنى بتحليل وتقييم نشاط التدريب المستمر في إحدى المؤسسات المهمة والتي تنتمي إلى قطاع الطاقة والمناجم، الذي يعد من القطاعات التي تتطلب التدريب المستمر لمواردها البشرية نظراً للتحويلات والتطورات التكنولوجية الحاصلة هنا وهناك، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذه الدراسة لمحاولة سد النقص الموجود في مجال موضوع الدراسة.

06- دوافع اختيار الموضوع:

- يعود اختيارنا لموضوع الدراسة لعدة اعتبارات ودوافع منها ما هو موضوعي ومنها ما هو شخصي ويمكن أن نجملها في العناصر التالية:
- ميول الباحث الشخصية وشغفه ورغبته مع القدرة على إنجاز الموضوع كان لهذا كله الدور الكبير في اختيار موضوع مشكلة البحث والتطرق له دون غيره، حيث يرتاح الباحث لذلك ويحس بدافعية لإنجاز مثل هكذا مواضيع، كما يتماشى هذا الموضوع مع إمكانياته وقدراته المادية والمعنوية.
 - التجربة الشخصية للباحث وخبرته الميدانية في مجال التدريب، حيث أن صاحب الدراسة له خبرة ممارسة تتجاوز 10 سنوات في هذا المجال، كانت هي أحد أهم العوامل الرئيسية التي دفعت به كباحث لاختيار الموضوع بكل شغف واهتمام.

- من خلال البحث في المصادر والمراجع العلمية كذا الدراسات السابقة لاحظ الباحث في حدود اطلاعه أنه لا توجد دراسة تتطرق لموضوع "فاعلية برامج التدريب المستمر" خاصة الجزائرية منها، فكان هذا دافعاً جدياً للبحث في الموضوع.
- نظراً للظروف الخاصة التي يمر بها العالم عامة والجزائر خاصة في الآونة الأخيرة توجب الاهتمام بالموارد البشرية من ناحية الإنتاج والإنتاجية، وذلك لأهميتها في الخروج بنا من هاته الحالة الصعبة، ويعتبر تأهيل وتدريب هذه الموارد الهامة من أولى الأولويات لنتمكن من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومن هذا وذاك يظهر لنا أن ما سبق يعد دافع قوي لاختيار موضوع الدراسة والبحث فيه خصوصاً في هذا الظرف.
- ومن الدوافع المهمة كذلك هي فائدة ومنفعة موضوع البحث التي تنعكس على الواقع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع عموماً ولمجتمع الدراسة خصوصاً (شركة سونلغاز)، فأهمية موضوع فعالية برامج التدريب المستمر تشغل بال الكثير من المسيرين الجادين، فمثل هذه الأبحاث محط اهتمام الكثير من المؤسسات كونها تحدد مسار نجاحها بفاعلية.
- إن المجال العلمي لتخصص الباحث كان له دور مهم في اختيار وتحديد موضوع البحث حيث يعد التدريب من المواضيع الهامة التي لها علاقة مباشرة ودقيقة بعلم النفس العمل والتنظيم والسلوك التنظيمي.
- كذلك من خلال استطلاع المصادر والمراجع والدراسات السابقة تم اختيار موضع الدراسة على أساس أن يفتح أمام الدارسين والباحثين أفكار وآفاق جديدة من المهم البحث فيها.
- حرص الباحث على تقديم إضافة علمية حقيقية وجديدة ضمن مجال البحث والتخصص العلمي الذي يبحث فيه كانت حافز ودافع للتطرق لهذا الموضوع.
- التحسيس والتوعية بأهمية موضوع التدريب المستمر لقيادات المؤسسات الاقتصادية وأهدافه على المدى البعيد لكل من العمال والمؤسسات.

- إلقاء الضوء على واقع برامج التدريب المستمر في المؤسسات الاقتصادية.
- توفر العينة المراد التطبيق عليها، مع توفر جزء معتبر من المادة العلمية (المراجع والبيانات و.....)
- الخاصة بموضوع الدراسة والتي قد تساعد الباحث في إنجاز هاته الأطروحة.

(07) - مفاهيم الدراسة:

تحديد المصطلحات:

- التدريب:

ويُعرّف بأنه جهود إدارية وتنظيمية مستمرة، تهدف إلى إحداث تغير في الخصائص الحالية والمستقبلية للفرد من أجل تلبية احتياجاته المهنية أو تطوير أدائه العملي أو السلوكي بجودة وكفاءة عالية (الشامسي، 2009، الصفحات 135 - 157).

- التدريب المستمر:

التدريب المستمر هو عملية إجراء تغييرات دائمة نسبياً على مهارات الشخص، والتي ستساعده على أداء وظيفته بشكل أفضل، وهو عبارة عن تنمية وتحسين الاتجاهات والمعرفة ونماذج السلوك في مواقف العمل، بطريقة منظمة ومستمرة، أي أن هذا التكوين هو الاعتناء بكل جوانب الفرد في تحسين وتنمية اتجاهاته وسلوكياته أثناء عمله، ويكون هذا الاهتمام مستمرا معه.

ويعرف الباحث التدريب المستمر إجرائياً على أنه عملية منظمة ومستمرة تستهدف العمال في شركة سونلغاز تهدف إلى إجراء تغيير في مهاراتهم وسلوكياتهم نحو الأفضل.

- المدرب أو المكون:

هو ذلك الفرد الذي يمتلك الصفات والمهارات التي تساعده على إيصال المعلومات والأفكار للمتدربين بصورة جيدة وكفاءة عالية يتم من خلالها تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

وهو كل إنسان له مهمة تدريب الآخرين وذلك بنقل الخبرات والمعارف التطبيقية لهم، ويقوم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها كما يساهم في اختيار الوسائل التدريبية.

- الفعالية (Efficiency):

هي القدرة على تحقيق أقصى النتائج التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام وتحقيق فعالية التدريب هي تحقيق أهدافه في مواقع العمل وهي تختلف عن كفاءة التدريب التي تعني نجاح عملية التدريب داخل قاعات التدريب. (عامر، 2015، صفحة 59)

ويعرف الباحث الفعالية إجرائياً على أنها ترتبط بمستوى تحقيق النتائج، ويعني ذلك أنه كلما اقتربت النتائج التي حققتها المنظمة من النتائج المتوقعة أو المخطط لها، زادت فعالية أنشطة المنظمة والعكس صحيح.

- البرنامج:

هو العمل الذي يحقق الأهداف المقصودة وفق خطة زمنية محددة، وهو نظام يشمل العناصر المهمة التالية: الأهداف، والمحتويات، وطرق التدريب ووسائله، وطرق التقييم وأدواته، حيث هناك علاقات شبكية متبادلة وتفاعلية بين هذه العناصر، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، إنها تشكل نسق متماسك يسمى المنهاج، ويستخدم مصطلح البرنامج بدل المنهاج بسبب استخدامه على نطاق واسع في العديد من الأبحاث. (السعيد، 2006، صفحة 11)

- البرنامج التدريبي:

البرنامج التدريبي هو أداة تربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف المراد تحقيقها من حيث التدريب، والمحتوى، والوسائل والأساليب، وذلك لتطوير المورد البشري وتحقيق الأهداف المسطرة (ياغي، 1996، صفحة 121).

ويعرف أيضاً بأنه مخطط مصمم للأغراض التعليمية والتدريبية بشكل مترابط، من أجل تطوير أداء العامل، بما يتناسب مع مجاله ووظيفته في المؤسسة، وهو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد

المتدربين بمهارة ومعرفة وخبرة متجددة، ويهدف البرنامج التدريبي إلى إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في تجاربهم ومواقفهم وسلوكياتهم من أجل تطوير فاعلية أدائهم (الشهراني، و يحي، 2013، صفحة 07).

ويعرفه صاحب البحث إجرائياً، بأنه الأنشطة والمهارات النظرية والعملية التي يتم تنظيمها وتخطيطها وتصميمها بهدف تزويد القوى العاملة الموجودة والمحتملة بالمهارات والكفاءات المطلوبة لأداء وظائفهم، والقضاء على عيوب الأداء التي تؤثر على مخرجات عملية التدريب، والتي يتم قياس فاعليتها وفق منهجية علمية مسبقة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تحديد المهارات والمعلومات والاتجاهات التي يجب اكتسابها وتطويرها أو صقلها أو تغييرها أو تعديلها من قبل أفراد أو منظمات في ضوء ترقية الشخص أو في مواجهة التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية المنصوص عليها في مجموعة من الأهداف التي يجب أن تكون قد تحققت بعد انتهاء التدريب (الطراونة، 2011).

وهي عملية منهجية لتحديد نوع التدريب المطلوب وتوفير التفاصيل المتعلقة بتنفيذ ذلك التدريب، ويُعرف أيضاً بأنه أداة لتحديد المهارات والمعارف والمواقف الجديدة التي يحتاج الموظفون إلى اكتسابها من أجل تحسين الأداء.

وتشير الفكرة الرئيسية للحاجة التدريبية إلى الفارق أو الفجوة بين ما تتوقع المنظمة حدوثه وما يحدث بالفعل، أو هي الفارق بين ما يجب أن يكون وما هو كائن.

(08) - الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة بمثابة خزان المعلومات والمعارف والبيانات الذي يساعد الباحث على التزود بما ينفعه في إطار الموضوع محل الدراسة، حيثُ يلجأ الباحث إلى تبرير دراسته انطلاقاً مما توصل إليها

غيره، موضحاً أوجه القصور فيها كي يثير من خلالها دراسة جديدة مبنية على تساؤلات لم يتطرق إليها من سبقه، كما يُمكن أن يستعين الباحث من خلالها على المنهج المتبع للتحقق من صحة فرضيات بحثه إذا كانت هذه الدراسة تتوافق مع أحدها، وهي تختصر الطريق على الباحث من حيث عدم الوقوع في التكرار من جهة، وتوفر عليه الجهد والوقت من جهة أخرى كما تقيده في تحديد المراجع المُمكن الاستعانة بها.

وعلى غرار البحوث الأخرى فقد تضمنت دراستنا هذه مجموعة من الدراسات السابقة تناولت في مجملها متغيري البحث (المتغير المستقل والمتغير التابع) وفيما يلي نسردهم هذه الدراسات:

أولاً- الدراسات العربية:

01- دراسة كمال طاطاي: (طاطاي، 2003)

والتي هدفت في مجملها إلى تسليط الضوء على تطبيق التدريب وممارسته داخل المؤسسات في الجزائر، وإلى رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال اطلاعه على الأسس النظرية لهذا المصطلح (التكوين)، كم هدفت أيضاً إلى تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة.

وتمثلت عينتها في عمال مركب السيارات الصناعية بالروبية (CVI)، ولإثبات صحة الفرضيات المتبناة اختارت الدراسة منهجا وصفيا في الجزء النظري، ومنهجا تحليليا مقارنا في الجزء الميداني (التطبيقي) استعملت لفحص النتائج المتحصل عليها، واستخدمت أداة المقابلة والتقارير لمسح المعلومات والاحصائيات وجمع البيانات وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- هناك مبادئ عامة للتدريب يجب أن تتعرف عليها الإدارة وتنتقي ما يجب انتقاؤه وتأخذ الملائم وتطبقه في الظروف المناسبة، وذلك أمر تقتضيه الطبيعة الحديثة للتكوين والتي تتميز بالحركة والتغير.
- يوجد قصور في التخطيط للتدريب يرجع لصعوبة العملية ولنقص الوعي بالمشكلات التموينية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التدريب.

- إن التقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتكوين ذلك لأن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها من التكوين ومن هذه الأهداف تشتق المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة ومن ثم كانت العلاقة وثيقة بين الوظيفتين وعلى الإدارة أن توليها الأهمية الواجبة.

- لا يقتصر تقييم التكوين على قياس نتائج التكوين بعد انتهائه ولكنه يبدأ قبل البرنامج التكويني ويمر أثناء انعقاد البرنامج ويجري بعد انقضاء التكوين بفترة معينة ويشمل التقييم عدة جوانب هي رد الفعل عند المتكويين والتعلم الذي حصلوه والسلوك ثم الأداء الفعلي في الوظيفة فيما بعد.

هناك فرق بين مفهوم الفعالية ومفهوم الكفاءة حيث أن الفعالية تهتم بجانب النتائج وغالبا ما تستخدم في تقييم النتائج التي يتوصل إليها المسيرين بينما الكفاءة مرتبطة بالوسائل التي أتتبت في الوصول إلى تلك النتائج.

يقترن موضوع رفع الإنتاجية بحصول العاملين على حصص تكوينية وحلقات وندوات التي تسمح برفع الإنتاجية.

02- دراسة سهيل زغدود: (زغدود، 2015)

جاءت الدراسة بعنوان أثر التكوين و التدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أهم ما سعت هذه الدراسة لتحقيقه الأهداف التالية: بيان درجة تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمراحل التكوين والتدريب من مدخل استراتيجي، وتوضيح تطبيق ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لخطوات بناء سياسة التدريب، كما سعت الدراسة معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في المؤسسة، وهدفت الدراسة كذلك لبيان مدى تبني المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجيات التكوين.

وتمثلت عينتها في كافة عمال وحدة الإنتاج والمدراء في مؤسسة تيرصام- باتنة والبالغ تعدادهم 316 عامل، كما قام الباحث بتصميم وتوزيع الاستبيان ليكون أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات.

ولاختبار صحة الفرضيات وجمع البيانات تم الاعتماد على منهجية تجمع بين المنهجية الكمية والنوعية، وتستند على الواقعية العلمية، والتي تمثلت في المنهج الوصفي التحليلي.

وجاءت نتائج هذه الدراسة كالتالي:

* رأس المال البشري (العامل) ورأس المال الفكري هما الاستثمار الناجح والركيزة الأساسية التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة، وتتحقق بها نجاحات المؤسسات الاقتصادية.

* تعتبر الدراسة التحليلية الدقيقة في إعداد مراحل عملية التكوين والتدريب مفتاح نجاح أي برنامج تدريبي في المؤسسة وهذا ما أكدته الدراسة من خلال صحة الفرضية الأولى.

* التنوع في التكوين والتدريب في المؤسسات ليس له دور في تمكين العمال من التأقلم مع طبيعة العمل بصورة أسرع.

* تعتبر الإدارة العليا في المؤسسة الحلقة الأهم لنجاح وتحقيق البرامج التدريبية بفعالية وهذا ما تم تأكيده من خلال صحة الفرضية الثالثة.

إن استخدام الوسائل الحديثة في إكساب العامل مهارات وقدرات جديدة يعتبر معياراً لتمييز المؤسسة من خلال الرفع من أداء العمال فيها، وهذا ما أكدته صحة الفرضية الرابعة.

* ضرورة تطبيق مراحل عملية التكوين والتدريب والمتمثلة في "تحديد الاحتياج التدريبي وتصميم برامج التدريب وتنفيذها وتقييمها ثم تقويمها" لرفع مستوى أداء العاملين حسب مؤسسة تيرصام والتي يمكن تعميمها على المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

03- دراسة بوعريوة الربيع: (الربيع، 2007)

دراسة بوعريوة الربيع جاءت بعنوان تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز، والتي هدفت لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة، وتحديد ماهية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، كما نذكر منها أيضاً تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة، والتعرف على مفهوم وأنواع الرقابة على العملية الإنتاجية.

واشتملت عينة البحث على 50 مستخدم مختلفي الوظائف ما بين إطارات وأعوان منفذين وذوي المهارات، حيث استخدم الباحث في الدراسة أداة الاستبيان والمقابلة ومختلف التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها، وذلك كله لجمع البيانات، ومن أجل دراسة الموضوع تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي في الجانب النظري وذلك من أجل فهم وتحليل أبعاده.

أما الفصل التطبيقي فاعتماد على منهج دراسة حالة، وذلك لأجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز.

وكان لهذه الدراسة مجموعة من النتائج يمكن تمييزها في نوعين:

01- نتائج ناتجة عن الجانب النظري وتتمثل في:

تقوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.

تقوم عملية التدريب على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة، ويعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات.

تم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ثلاثة طرق متمثلة في تحليل التنظيم والوظائف والأفراد.

يعتبر توفر الموارد والإمكانيات المادية شرط ضروري في مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، كما تسمح مرحلة تقييم فعالية نظام التدريب من التأكد من أن الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها، وتتم عملية تقييم التدريب قبل وأثناء وبعد القيام بالتدريب.

بالرغم من الاختلاف الملاحظ في مفهوم الإنتاجية إلا أنه يمكن اعتبارها بأنها معيار يستعمل في تقييم كفاءة الأداء.

تعتمد أغلب المؤسسات الاقتصادية في تنبؤاتها المستقبلية على مقياس الإنتاجية الكلية أو الجزئية، وللإنتاجية تأثير مباشر على العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية كالتضخم في أسعار السلع والخدمات.

مقياس إنتاجية العامل يتأثر بالعديدة من المؤثرات من أهمها التدريب، فانخفاض إنتاجية العامل يكون بسبب الضعف في قدراته ومهاراته، والتدريب يعد الوسيلة الناجحة لتحسين ذلك.

02- نتائج تمثل الجانب التطبيقي نذكر منها ما يلي:

تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وأهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب.

تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة بالتنسيق مع مختلف الوحدات والمديريات عبر كامل الوطن وهذا بهدف القيام بالمخطط العام للتدريب.

تركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن، حيث نسبة التدريب داخل الوطن تقدر بحوالي 95%، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف التدريب في الخارج.

تعتمد المؤسسة على التدريب قصير الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل وهذا لأن التدريب طويل الأجل معرقل لمسار العمل خصوصا اعتماد المؤسسة على سياسة مع إعادة الهيكلة في سنة 2002.

إن عدم كفاءة المسؤولين ونقصهم إلى الخبرة اللازمة في تحديد الاحتياجات أدى إلى وجود فرق بين العدد المُدرَّب والمُقدَّر، وتعتمد المؤسسة في دراسة وتحليل تكاليف التدريب على مؤشرين أحدهما داخلي يتمثل في نسبة تكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية وخارجي (عالمي)، يتمثل في نسبة تكاليف التدريب إلى رقم الأعمال.

إن تقييم عملية التدريب في الميدان العملي عملية صعبة للغاية، وهو يهدف إلى مساندة التغيرات التكنولوجية والتسييرية التي تعرفها البيئة، ونتائج التدريب تبرز في أداء العامل وهذا من خلال دوره في تغيير السلوكيات الوظيفية وتحسين مهارات وقدرات العمال وترقيتهم لشغل مناصب مهنية، كما يعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف.

04- دراسة سعود بن عبد العزيز المطوع: (المطوع، 1992)

كانت الدراسة بعنوان أثر التدريب الإداري في رفع الكفاءة الإنتاجية لموظفي إمارة الرياض، حيث سعت هذه الدراسة لتحديد العوامل السلبية مع نقاط الضعف وعدم كفاءة الإنتاج في الإجراءات الإدارية المتبعة في منطقة الرياض، وكذلك أهمية التدريب في تنمية مهارات العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والكمي، وقام الباحث بتصميم الاستبيان ليكون أداة الدراسة المستخدمة في عملية جمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي ظهرت في الدراسة: أهمية التدريب بصفة عامة وأهميته لتنمية المهارات والمعارف، وتأثيره في رفع الكفاءة الإنتاجية. وأظهرت الدراسة الصعوبات التي كان لها الأثر الواضح في خفض الإنتاجية وطرحت مقترحات لتطوير وتحسين العملية التدريبية لرفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين. ومن أهم التوصيات التي أوصحتها الدراسة أن يكون التدريب في مجال العمل مواكبا لتطورات العصر ومتطلباته مبنيا على خطط مسبقة تحدد الاحتياج الفعلي ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي وعدم التركيز على التدريب المعهدي وإتاحة الفرصة للتدريب على رأس العمل.

05- دراسة فضل صباح الفضلي: (صباح، 1995)

الدراسة بعنوان مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التحقق من الجوانب التالية:

1- مدى جدية المأزق الذي يواجه برامج التدريب والتنمية الإدارية.

2- الدوافع الأساسية المؤدية إلى تصاعد الأصوات المشككة بجدوى استمرار الاستثمار في عمليات

التدريب والتنمية الإدارية.

3- إمكانية التخفيف من حدة الانتقادات الموجهة لبرامج التدريب والتنمية الإدارية.

4- إمكانية توفير مدخل أو أرضية علمية تساهم في زيادة القدرة على التنبؤ باقتراب برامج التدريب

والتنمية الإدارية من تحقيق غايتها الأساسية.

أهداف ومنهج الدراسة:

يحاول الباحث في هذه الدراسة إيجاد وتأسيس إطار منهجي يعتمد مراحل العملية التدريبية ذاتها كأساس لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية والتأكيد على أن فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية ما هي إلا نتيجة لجهود وأنشطة متفاعلة ومتكاملة بعضها مع بعض.

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدفها من خلال القيام بدراسة مكتبية تحليلية نقدية، ولقد توصلت هذه الدراسة بعد المتابعة والرصد التحليلي إلى النتائج التالية:

1. رغم جدية المأزق الذي تواجهه برامج التدريب والتنمية نتيجة لصعوبة قياس العائد إلا أن تزايد الآراء الداعية لمراجعة العائد الفعلي لبرامج التدريب والتنمية الإدارية دليل على أهمية هذه البرامج وحيوية الدور الذي تلعبه في إيجاد وتدعيم الفعالية الإدارية وتصيب في ضرورة البحث عن وسائل لتدعيم جودة هذه المناهج.

2. عدم التعامل مع فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية باعتبارها منتج أو مخرج نهائي لتلك البرامج وأن ظل هذا المخرج النهائي يمثل عنصراً أساسياً من عناصرها

3. إن فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية ما هي إلا خلاصة لجودة تفاعل مجموعة من الأجزاء في إطار عملية أطلق عليها الباحث اسم (العملية التنموية).

4. لكي تكتمل عملية البحث عن فعالية البرامج التدريبية والتنموية لابد وأن تكتمل دورة العملية التنموية.

انتهت الدراسة بجملة من التوصيات لتحقيق غاية برامج التدريب والتنمية الإدارية الأساسية.

06- فارس بن عشيان العتيبي: (العتيبي، 2005)

الدراسة بعنوان مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية، دراسة ميدانية على عمال إدارة الأمن في سفارات المملكة العربية السعودية في إطار التحضير لرسالة ماجستير استهدفت، الدراسة الموظفين بإدارة الأمن في السفارة السعودية، وتهدف هاته الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على برامج التدريب المتاحة للعاملين في امن السفارات بالمملكة.
- 2- التعرف على علاقة برامج التدريب بأداء العاملين في امن السفارات لمتطلباتهم الوظيفية.
- 3- التعرف على المعوقات التي تحد من استفادة العاملين في امن السفارات من التدريب لتحسين أدائهم.
- 4- التعرف على العوامل التي تزيد من فاعلية برامج التدريب للعاملين في امن السفارات والمتمثلة في مجموعة من العاملين في امن السفارات الذين تلقوا برامج تدريبية في مدينة تدريب الأمن العام والمعهد الدبلوماسي، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكان عدد أفراد العينة 250 مبحوث. وأهم النتائج المتوصل إليها هي:

- 1- هناك عدد كبير من البرامج المتاحة للعاملين في إدارة امن السفارات، وهي تختلف على النحو التالي: برامج تدريبية أمنية عامة، برامج تدريبية لتجديد المعلومات وتحديثها، برامج تدريبية لإكساب المهارات، برامج تدريبية لأجل الترقية، برامج تدريبية ذات طابع سلوكي وتوجيهي.
- 2-أوضحت الدراسة أن هناك علاقة بين برامج التدريب للعاملين مع أدائهم من وجهة نظر المبحوثين تكمن هذه العلاقة في:

- التدريب يسهم في إثراء معرفة رجل الأمن بالعمل الذي يقوم به.
- التدريب يرفع مستوى إلمام رجل الأمن بالمعلومات والمعارف التي تساعده في إدارة المشكلات.
- التدريب يزود رجل الأمن ببعض المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الرؤوسين والرؤساء.
- 3- اتضح أن هناك عدة معوقات تحد من استفادة منسوبي امن السفارات من التدريب لأجل تحسين أدائهم الوظيفي ومن أهمها:

- عدم تصميم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية.
- عدم تحديد الاحتياجات بدقة.
- غياب التقويم للبرامج التدريبية.

4- معظم أفراد عينة الدراسة ذو مؤهل اقل من الثانوي ومعظمهم تلقوا أكثر من أربع دورات تدريبية ما يدل على إيمانهم بأهمية الدورات التدريبية.

5- أوضحت الدراسة أن هناك عوامل تزيد من فاعلية برامج التدريب للعاملين في امن السفارات ومن أهمها (وضوح أهداف البرامج التدريبية، مناسبة انعقاد الدورة، المادة العلمية المقدمة للتدريب، ربط التدريب بالترقيات، تغطية التدريب للجوانب النظرية والتطبيقية، الترابط بين مواضيع التدريب).

07- دراسة الصالح، قريشي محمد: (قريشي، 2005)

الدراسة بعنوان تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أنشطة التدريب المحققة في مركب المجارف والرافعات لسنة 2003، وتم استعمال استمارة الاستبيان كأداة للدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة في الأفراد المستفيدين من برامج التدريب لسنة 2003 وكذا المشرفين عليهم؛ وبالتالي فإن عينة البحث تمثلت في عينتين جزئيتين هما عينة المتدربين، وعينة المشرفين عليهم. وتشكلت نسبة التمثيل للعينة الأولى 50 % من إجمالي المستفيدين، في حين بلغت نسبة التمثيل 100% بالنسبة للعينة الثانية، ومن خلال تقييم الطالب لمدى فعالية برامج التدريب للمركب محل الدراسة لسنة 2003 وهذا بالاعتماد على مقاييس التقييم الجزئية، وانطلاقاً من اتجاهات كل من المتدربين والمشرفين عليهم توصل إلى النتائج التالية: إن آراء مفردات عينات كل من أعوان التنفيذ أعوان التحكم وكذا الإطارات تعكس حالة من عدم الرضا فيما يتعلق بمدى التدريب، حيث أكد المستفيدون بأن المدة المخصصة للتدريب لا تكفي لتغطية كثافة المواضيع المقترحة. هذا وقد سجلت كذلك حالة من عدم الرضا لدى فئة أعوان التنفيذ فيما يخص عدم مراعاة المستوى التعليمي عند اختيار المواضيع التدريبية. كما سجل شعور بالرضا من قبل المشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب فيما يخص الأثر الذي تركه التدريب على سلوكيات وأداء الأفراد في أماكن عملهم، وهذا فيما يتعلق بتحكم الأفراد في تقنيات العمل المكتسبة، الدقة في الإنجاز وكذا احترام آجال إنجاز المهام، إلى جانب التأكيد على

الأثر الإيجابي الذي تركه التدريب فيما يخص توطيد علاقات المستفيدين مع محيطهم وميولهم إلى العمل ومعالجة المشاكل التنظيمية ضمن جماعة العمل.

08- دراسة يريقي، حسين: (يرقي، 1997)

الدراسة بعنوان أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية (CVI)، حيث قام الباحث في هذه الدراسة بمعالجة الإشكالية التالية: ما هي أسس نظام التدريب الفعال في المؤسسة الصناعية؟ وقد تضمنت هذه الدراسة قسمان قسم نظري، واشتمل على ستة فصول وهي: محاولة تحديد طبيعة التدريب، نظام التدريب، التدريب كمدخل لزيادة الإنتاجية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، وتقييم فعالية التدريب. أما القسم التطبيقي فقد خصص لتحليل أسس العملية التدريبية بالوحدة (CVI) وتقييم فعاليتها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن عوامل التدريب (التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم) هي أكثر العوامل تأثيراً في فعالية التدريب، وأن التدريب بالمؤسسة محل الدراسة لم يحقق ما هدف له، حيث تخلله قصور متعلق بالتخطيط، التنفيذ، التقييم، والنتائج، مما يؤكد عدم فعالية التدريب بالمركب. وقدمت الدراسة توصيات أهمها ضرورة ربط كل ترقية بعملية تدريبية بالنسبة للعاملين الذين لا تتوفر فيهم الشروط، وضرورة السهر على إدماج العمال المدربين المنصب العمل موضوع التدريب. ضرورة العمل على توسيع المجالات التي تغطيها برامج التدريب الحالية، بحيث تشمل كافة مجالات العمل الأساسية للعاملين بالإدارة والمراكز الإنتاجية بالمركب.

09- دراسة العمري واضح: (العمري، 2016)

جاءت الدراسة بعنوان فعالية برنامج تكويني مقترح في ضوء نظرية الحل الابتكاري للمشكلات تريز (TRIZ) في تنمية التفكير الابتكاري لدى متربصي التكوين المهني تخصص ميكانيك السيارات. حيث سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن فعالية برنامج تكويني مستند إلى نظرية تريز في تنمية التفكير الابتكاري لدى متربصي التكوين المهني في تخصص ميكانيك إصلاح السيارات، حيث تكونت عينة البحث من 26 متربصا يزاولون تكوينهم بمركز التكوين المهني والتمهين العلية في تخصص ميكانيك إصلاح السيارات، للعام التكويني (2013/2014)، واستعمل الباحث في الدراسة الأدوات التالية: المقابلة والملاحظة والاستبيان الخاص بالبرنامج.

وتمثل منهج الدراسة في المنهج الشبه التجريبي بعينة واحدة بقياس قبلي وقياس بعدي، وقد أظهرت نتائج البحث تحسن نتائج المتربصين في مستوى التفكير الابتكاري ومهاراته الثلاث وهذا بعد خضوعهم للبرنامج التكويني المقترح في ضوء نظرية تريز (Triz).

وجاءت الفروق دالة إحصائيا بين متوسطات المتربصين في القياس القبلي وكذلك في القياس البعدي، وهذا على اختبار خير الله للتفكير الابتكاري.

10- دراسة فلة كحلي: (كحلي، 2010)

جاءت الدراسة بعنوان تقييم وتقييم عملية التكوين المستمر (دراسة حالة المديرية العامة للحماية المدنية 2006 - 2009)، حيث ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نضعها في شقين (نظرية وتطبيقية) وهي كالتالي:

01- إن الهدف من الدراسة النظرية هو تسليط الضوء على عملية التكوين المستمر من خلال التطرق إلى مفهوما وأهدافها وكيفية إجرائها والإطار القانوني لها هذا من جهة، ومن جهة ثانية التعرف بنوع من التفصيل على طبيعة العملية التقييمية والتقييمية التي لاحظنا أن جل إن لم نقل كل من تطرق إليها كان من الناحية التربوية والنفسية أما من الجانب الإداري وبالضبط التكوين والتدريب الإداري فقد تمت الإشارة إليها كمرحلة من مراحل العملية التكوينية التي تبدأ بتحديد احتياجاتها وتنتهي بتقييمها أو تقويمها، لذا فدراستنا هدفت إلى تناول عملية التقييم والتقويم من حيث التطور التاريخي لها مفهوما وعلاقتها ببعض المفاهيم المشابهة لها أهدافها وإطارها العام والصعوبات التي تواجهها.

02- أما الدراسة التطبيقية فإن الهدف منها هو التعرف على واقع عملية التكوين المستمر (أهدافها أنواعها كيفية وأماكن إجراءها، تقييمها الخ)، في المديرية العامة للحماية المدنية باعتبارها حالة الدراسة ومحاولة تقييمها وتقويمها من خلال توزيع استمارة تتضمن 09 محاور كل محور يتضمن عنصر من عناصر العملية التكوينية وكذا بعض الاقتراحات والآراء ووجهات النظر المقدمة من موظفي الحماية المدنية الذين استفادوا من دورات تكوينية في إطار عملية التكوين المستمر.

- التعرف على مختلف الصعوبات والمشاكل التي تعيق عملية التكوين المستمر عن أداء دورها في تحقيق الغاية المرجوة منها بالنسبة للموظف والمنظمة بصفة عامة وموظف الحماية المدنية بصفة خاصة.

- محاولة إشعار المسؤولين في المديرية العامة للحماية المدنية بجدوى عملية تقييم وتقويم التكوين المستمر لمعرفة عوامل نجاحه والمعوقات التي تعوقه عن تحقيق أهدافه.

وللوصول إلى أكبر قدر ممكن من الدقة والموضوعية استعمل الباحث في دراسته المناهج التالية:

فتم اعتماد المنهج الوصفي في التطرق إلى الإطار النظري، أما المنهج القانوني فقد تم اعتماده عند التطرق إلى الإطار القانوني للتكوين المستمر خاصة في الجزائر 1966 إلى غاية 1996.

أما منهج دراسة الحالة فقد تم توظيفه في الفصل الثالث بغية إسقاط الجانب النظري على المديرية العامة للحماية المدنية.

أما أدوات وتقنيات البحث المستعملة في الدراسة فهي الاستبيان والمقابلة والملاحظة المباشرة، كما تم اعتماد أسلوب المعالجة الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج تنطلق من فرضياتها وقد كانت كالتالي:

01- صحة الفرضية الأولى بدليل وجود إطار نظري معرفي وقانوني للتكوين المستمر تبينه الدراسة.

02- نفس الشيء بالنسبة للفرضية الثانية والتي ثبتت صحتها باعتبار أن التقييم والتقييم عملية ضرورية لها توقيت وأهداف يمكن من خلالها التعرف على نجاح أو فشل التدريب المستمر كما أنها تساهم في إيجاد حلول للصعوبات الموجودة.

03- حقيقة إن المديرية العامة للحماية المدنية أولت أهمية بالغة لتكوين موظفيها الموجودين في وضعية خدمة والمنتيمين للأسلاك التقنية، لكن رغم كل ما قيل سابقاً إلا أن هناك عوائق وصعوبات حالت دون نجاح العملية التدريبية بنسبة كبيرة وتتعلق خاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية والأماكن وعملية التقييم.

04- إن تقييم وتقييم التدريب المستمر لا يرتبط بفترة زمنية معينة وإنما هو شامل لكل الفترات والمراحل منذ البداية إلى ما بعد النهاية.

حيث خلص البحث إلى العديد من التوصيات نذكر منها باختصار:

- ضرورة إشراك الموظفين وكل من لهم علاقة بتسيير الموارد البشرية (خاصة المسؤولين المباشرين) بطرق علمية لذا يجب على المكلف بالتدريب على مستوى المديرية العامة للحماية المدنية ورؤساء مصالح الإدارة والإمداد على مستوى الولايات وضع قوائم تتضمن احتياجات حقيقية لموظفين بحاجة إلى تكوين.

- ضرورة وضع برامج تكوينية متنوعة وثرية بالمعلومات التي لها علاقة بدور رجل الحماية المدنية وتلبي احتياجاته وتجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.

- المكونين يجب أن يكونوا مؤهلين لأداء أدوارهم على أكمل وجه ممكن من حيث التأهيل العلمي واللغة، المعاملة، إيصال المعلومة.

- إعطاء عملية التقييم والتقييم المكانة الحقيقية التي تستحقها وضرورة الاهتمام بها لأنها القلب النابض للتكوين في المديرية خاصة وأنها تبين لنا ما مدى نجاح التدريب المستمر من عدمه مقارنة بالميزانيات المنفقة عليه.

- يجب على المكلفين بالتدريب الأخذ بعين الاعتبار التوصيات السابقة إضافة إلى الموجودة في الفصل الثالث لتقادي الصعوبات السابقة الذكر والتي تعيق العملية التدريبية عن تحقيق أهدافها ومن كل ما سبق أجد أن هذه الفرضية قد تحققت هي الأخرى.

11 - دراسة لعبد الرحمان توفيق: (توفيق، 1998)

وجاءت الدراسة بعنوان تقييم التدريب والعائد من الاستثمار البشري، فتناولت موضوع تقييم عملية التدريب، وهدفت الدراسة إلى:

• تعريف التقييم وأسباب القيام به وأهداف تقييم العملية التدريبية كما تطرق إلى مستويات العملية التقييمية من خلال التطرق إلى نماذج وأساليب مختلفة لهذه العملية.

• تطرق إلى أدوات التقييم من خلال استطلاع الرأي ومسوحه والملاحظات، أما فيما يخص طرق جمع البيانات بهدف التقييم فانه قسم البيانات إلى رئيسية ومتغيرة ووضح لنا كذلك طرق جمع هذه البيانات وفي تناول تقدير تكاليف التدريب.

وما يمكن أن نستخلصه من كتابه هو:

- إن عملية التقييم عملية مهمة جدا يمكن من خلالها تحديد فعالية البرامج التدريبية.

عرض نماذج شهيرة لعملية تقييم التدريب كأسلوب "كريك باتريك" وأسلوب "باركي" وشركة "بيل" وأسلوب "كيرو".

أما الاختلاف بين هذا الجزء الرابع من الموسوعة وبحثنا فانه يكمن في أن الدكتور عبد الرحمن توفيق قام بتناول عملية تقييم التدريب بصفة عامة، أما دراستي فسوف تعتمد على دراسة نظرية للتقييم وتقييم عملية التكوين المستمر كنوع من أنواع التكوين مع دراسة تطبيقية لمنظمة عمومية هي المديرية العامة للحماية المدنية.

12 - دراسة بوعبد الله، لحسن ومقداد، محمد: (بوعبدالله و مقداد، 1998)

جاءت الدراسة بعنوان تقييم العملية التكوينية في الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري، وكانت الدراسة بتاريخ 01/01/1993 رقم 2501-02-93 أ من طرف مديرية البحث بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد حددت مشكلة البحث بما يلي:

العملية التدريبية الموجودة حاليا في جميع المستويات الأكاديمية، وخاصة على المستوى الجامعي، لم تصل إلى المستوى المرجو وفق شروط وأحكام البحث العلمي، والمرتبطة بانخفاض المستوى التدريبي، فيما يرجعه الباحثان إلى أسباب عديدة، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- إن التكوين الجامعي لا يستجيب كما ينبغي لمطالب التنمية الوطنية لأنه يعاني العديد من السلبيات.
- الأهداف: فقد تبين أن الجامعة تمكنت من تحقيق أهدافها إلى حد ما فقط.
- البرامج الجامعية: نجد أنها زودت الطلبة بمعلومات قليلة عما سوف يحتاجونه في حياتهم العملية المستقبلية.

- طرق التدريس: فإنها تلقينية تعمل على حشو الأذهان بالمعارف دون تنمية المهارات.
- أساليب التقييم: الامتحانات التي يعاب عليها حسب الباحثان إلى عدم وجود تصحيحات نموذجية.
أما فيما يخص التباين بين الدراسة المقترحة من طرفي والكتاب محل الدراسة والتحليل نجد أن هذه الأخيرة جاءت كعملية تقييمية اعتمدت على وضع حلول للمشاكل الموجودة من خلال النموذج المقترح لتطوير التطوير الجامعي، أما الدراسة أو البحث الذي سوف نقوم به فإنه يعتمد على تقييم وتقييم العملية التكوينية أثناء الخدمة وليس التكوين المتخصص القاعدي كما أن الدراسة شملت آراء طلاب وطالبات وأساتذة تابعين للجامعة، أما دراستنا فإنها ستشمل آراء مكوّنين وموظفين ومسؤولين تابعين لجهاز الحماية المدنية.

13- دراسة عبد الحكيم الرويني: (الرويني، 2000)

جاءت الدراسة بعنوان التكوين أثناء الخدمة، الإجراءات والتنفيذ، ولقد تطرق البحث إلى دراسة عملية التكوين أثناء الخدمة من خلال التطرق إلى ماهية العملية التكوينية، وكذا أهدافها وأسباب القيام بها،

وفي الأخير تقويمها من خلال تعريفه التقويم "بأنه نشاط من أنشطة التكوين وكذا عملية مستمرة ومنظمة تعتمد على الأهداف المرجعية لمخطط التكوين".

وما يمكن ملاحظته فيما يخص نتائج الدراسة ما يلي:

- تقويم المخطط التكويني يكون بتقويم أهدافه ومدى استجابته للمتطلبات وتقويم الطرق والنشاطات والوسائل ومدى انسجامها مع أهداف التكوين.

- تقويم المحتوى التكويني ومدى تناسبه مع المتكويين وتلبية احتياجاتهم.

- تقويم ظروف التكوين وذلك بتقويم مدى توفر الإمكانيات الضرورية ومختلف التجهيزات اللازمة للتكوين.

- تقويم المتكويين: مدى اكتسابهم للمهارات والمعارف وهذا قبل بدء العملية التكوينية.

وما يمكن أن نلاحظه من اختلاف في محتوى الدراسة وبحثنا هو أن الكاتب استعمل مصطلح التقويم بالرغم من أنه كان يقصد التقييم وهناك اختلاف نوعا ما من حيث المضمون في الفصل الثاني من دراستنا.

أما ما يمكن أن نضيفه نحن فهو بدراسة التكوين المستمر كعملية، أما الباحث فقد اعتبرها عنصر من العملية التكوينية ولم نكتفي نحن في الدراسة التي سوف نقوم بها بالجانب النظري وإنما سوف نقوم بدراسة ميدانية في مرفق عمومي ذا طبيعة خاصة لمعرفة مدى نجاعة التكوين المستمر من عدمه من خلال عملية التقييم والتقويم.

14- دراسة عبد الكريم نايت عبد الرحمان: (نايت عبد الرحمان، 2006)

جاءت الدراسة بعنوان تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر، حيث تناول الباحث فيها كل ما له صلة بالعملية التدريبية الإدارية ابتداء من شرح المصطلحات التي أولى لها مكانة

مهمة، لأن شرح المفاهيم يساعد ويساهم في فهم مضمون الدراسة ككل، كمصطلح التكوين، التدريب، التكوين المستمر، التقييم، التقويم والمتابعة.

إن التشابه بين الدراسة التي سوف نقوم بها ودراسة الباحث تكمن في أنه تطرق بكل وضوح وشرح وتفصيل لعملية التقييم والتقويم من خلال فصل بأكمله مستعرض مختلف المفاهيم وأدوات العملية، إضافة إلى تقديم رؤية نموذجية للعملية في النهاية يجب أن تكيف حسب رأيه مع نوع التكوين المراد دراسته.

أما الاختلاف فانه يكمن في أن دراسة الباحث شاملة ضامنة لكل أنواع العملية التكوينية والتدريبية وخاصة طويلة المدى وركز على التدريب قبل التوظيف لطلبة الجامعة الجزائرية، أما دراستنا فإنها تركز على التدريب المستمر وهو عادة قصير المدى ودراستنا تُطبق في مرفق عمومي مهمته توفير المادة الأساسية والضرورية لحياة الناس ألا وهو شركة سونلغاز.

في هذه الدراسة التحليلية توصل الباحث لعدة استنتاجات واقتراحات منها:

كشف الدراسة عن عدة سلبيات وممارسات إدارية وتنظيمية وقانونية وتربوية أثرت ولا زالت تؤثر سلبا على سير نظام الدراسة، أيضاً إعادة التدريب أو التكوين المستمر للموظف أو العامل بهدف تجديد معلوماته ومهاراته وله عدة أهداف، كذلك اعتبار التدريب منظومة تجمع عدة عناصر.

كما اقترحت الدراسة رؤيتين مهمتين هما:

الأولى رؤية إستراتيجية لإعداد وتنمية مهارات المكونين (أعضاء هيئة التدريس على مستوى التعليم العالي)، والثانية رؤية تتعلق بتقييم وتقويم عملية التكوين والتدريب الإداري، وهذا يشكل جانبا من دراستنا فيما يتعلق بالتدريب المستمر.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

01- دراسة Lusato: (Lusato، 2013)

The effectiveness of job training to employee's performance in public institutions: The case study of Tanzania Institute of Education

فاعلية التدريب أثناء العمل على أداء العاملين في المؤسسات العامة: دراسة حالة معهد تنزانيا التعليمي. هدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية التدريب وطريقته أثناء العمل على أداء الموظفين في معهد تنزانيا التعليمي، والطرق التي تتبعها المؤسسات العامة على التدريب أثناء العمل، وتحديد الأساليب المطبقة التي تساعد على تطوير فاعلية البرامج التدريبية، والمقترحات لفاعلية أكثر للبرامج التدريبية في تحقيق أهداف التنظيمية للمؤسسات.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلات والمراقبة ومراجعة الوثائق التنظيمية داخل المكتب للوصول إلى نتائج الدراسة. حيث كان مجتمع الدراسة (97) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية ممثلة لمجتمع الدراسة (50) موظفاً، وأجرى مقابلات مع (10) مشاركين من 5 رؤساء الإدارات و5 المشاركين من الموظفين من المستويات الدنيا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التدريب المهني أثناء العمل كان فاعلاً ومؤثراً على أداء العاملين، حيث الزيادة في تحمل المسؤولية، والالتزام التنظيمي، والدقة في العمل وخدمة العملاء، وزيادة ثقة الموظف، وأن الأساليب المتبعة للتدريب في المؤسسات العامة تشمل التوجيه، والتدوير الوظيفي، والتدريب من خلال ورش العمل والمؤتمرات والندوات، حيث عمل التدريب المسبق على تعزيز للموظفين من أجل التعامل مع طرق ومسئوليات جديدة، وتكنولوجية متطورة ومتقدمة. وأوصت الدراسة على أن تقوم الحكومة بوضع السياسات القابلة للتنفيذ، وتوفير الموارد الكافية وتحديد ميزانيات، لتحسين التدريب الفاعل للموظفين.

02- دراسة Elliott: (Elliott، 2009)

“Providing demonstrable return on investment for Organizational Learning “and Training”

”توفير عائد واضح على الاستثمار من أجل التعميم والتدريب التنظيمي“ المملكة المتحدة. هدفت الدراسة إلى تقديم منهج واضح للتدريب لتوفير التكاليف التشغيلية، والتحسين، من الفاعلية والكفاءة التي تتماشى مع أهداف العمل، وقد طبقت الدراسة على العاملين في جامعة (لويورو) في المملكة

المتحدة، حيث استخدم الباحث في دارسته منهج دراسة الحالة، قام الباحث بدراسة حالة عدد من المتدربين الذين خضعوا لنموذج لكير كباتريك للتقييم.

خلصت الدراسة إلى وجود اتفاق للعينة التي جرت عليها الدراسة بأن واحداً من أهم أسباب الفاعلية للمؤسسات وزيادة إنتاجيتها يعود على التدريب بأشكاله المختلفة لا سيما التدريب طويل المدى. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية خاصة بكل مؤسسة، وتوزيع صحيح للدورات التي يحتاجها العاملون في المنظمات حسب مواقعهم التنظيمية.

03- دراسة سيجا: (Meleina، 2006)

Training and Needs Assessment technique improvement in customer service through a field observation study.

تطبيق أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية (الولايات المتحدة الأمريكية)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى آلية تطبيق أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية Mesaba Airline التابعة لمطار Chippewa Valley Regional airport في ولاية Wisconsin في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام أسلوب الملاحظة في جمع البيانات لمدة 05 شهور، وكذلك أسلوب المقابلات والمجموعات البؤرية.

أهم نتائج الدراسة هي عدم دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود برنامج تدريبي منظم للعاملين في هذه الشركة وافتقار الإدارة وصانعي القرار في الشركة إلى الخبرات الضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وكذلك افتقارهم للخبرات الضرورية لتطبيق إجراءات العملية التدريبية ككل.

وأوصت الدراسة على ضرورة اعتماد أي برنامج تدريبي على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتم اقتراح نموذج ADDIE لتحديد الاحتياجات التدريبية.

04- دراسة Joon: (John، 2002)

The training needs of principals of private school in the Union Territory of Pondicherry. "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الخاصة في إقليم بوند يخاري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يتعلم بها مديرو المدارس الخاصة الثانوية في الإقليم على الإدارة والإشراف على المدارس بدون تدريب نظامي بالإضافة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المديرين.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة كأداة للدراسة، حيث قام الباحث بإجراء مقابلات مع (8) مدراء للمدارس والذين يمارسون العمل الإداري من عام إلى خمسة أعوام، وشملت عينة الدراسة جميع أنواع المدارس، كما كانت العينة تشمل المدارس ذات الاتجاهات الدينية المختلفة، والمدارس التي تتلقى الدعم، والمدارس التي لا تتلقى الدعم، ومدارس البنين والبنات والمدارس المختلطة، والمدارس التي تتبع خطأً دراسية مختلفة، وتلك التي يديرها ذكور والأخرى التي يديرها إناث سواء كانت هذه المدارس في الريف أم المدن.

وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث من المقابلة أنه تعرف إلى العوامل التي تجعل المديرين يقومون بعملهم بكفاءة وكانت الخبرات التي تمتع بها المدير كمعلم أو معلم أول أو وكيل أو تلقى المساعدات من الكلية لها دور فعال في إدارة المدارس بكفاءة عالية.

توصل الباحث إلى عدد من الميادين التي أجمع الأغلبية على أهميتها وأهمية التدريب عليها وهي تسع مجالات منها: التنظيمات الإدارية، والإدارة المالية، التعامل مع أولياء الأمور، لإرشاد الطلابي، شبكة العمل المدرسي.

05- دراسة Berger (Berger، 2001)

“On the Job Training, Firing Costs & Employment“

" التدريب أثناء العمل وتأثيره على القوة الداخلية " في لندن.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب أثناء العمل وتأثيره على القوة الداخلية، وأظهرت بأن مستوى التدريب أثناء العمل له دور رئيسي في التأثير على ارتفاع الأجور الداخلية في المؤسسة ومعدل التوظيف، والأجور الداخلية في المؤسسة تؤثر على سياسة المؤسسة في التوظيف والطرء، فكلما ارتفعت الأجور والرواتب كلما قل مبدأ الاحتفاظ بالموظفين لدى المؤسسة في حالة الكساد، كما أن التوظيف يكون في أعلى مستوياته في حالة الازدهار.

أظهرت الدراسة بأنه عندما تحدث صدمات اقتصادية فإن مستوى التدريب أثناء العمل قادر أن يجعل التفاوت في إنتاجية الموظف يقل لحدوده المتوسطة، وأظهرت أيضاً أن مدى قيم تفاوت الإنتاجية للموظف يقل لحدوده المتوسطة، وأظهرت أيضاً أن مدى قيم تفاوت الإنتاجية لدى الموظفين له دور ريادي في التأثير على التزايد في الاستقطاب والتوظيف، حيث تصبح الصدمات الاقتصادية عابرة وربحية، والاقتصاد في ازدهار وتزايد، كما بينت الدراسة أن المتدربين لديهم الكفاءة والقدرة على تحقيق أهداف التدريب.

أوصت الدراسة بضرورة تكييف التدريب للقوى الداخلية لما له من أهمية في زيادة الإنتاجية، والانسجام بين المتدربين للحصول على نتائج ذات قيمة.

07- دراسة Sogunro : (Sogunro، 1997)

"Impact of Training on Leadership Development" U.S.A"

" أثر التدريب على تنمية المهارات القيادية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير برامج التدريب القيادي على المتدربين والمتدربات ممن تتراوح أعمارهم بين (19-21) عاماً، من وجهة نظر عينة من أربع مجتمعات وهم المشاركون في التدريب والمدربون وإدارة البرامج التدريبية والمنظمات الراعية للتدريب. وقد استخدم الباحث المقابلات والملاحظات المباشرة وورش العمل والاستبانة للوصول إلى النتائج، حيث بلغت عينة الدراسة 234 من المستطلعة آراءهم. أظهرت الدراسة أن هناك رضا من المشاركين في برامج إعداد القادة وذلك لزيادة مهاراتهم ومعارفهم وتغيير اتجاهاتهم، بينما رأى أرباب العمل أن المشاركين بدأ عليهم السلوك القيادي بعد التدريب. أوصت الدراسة بضرورة إجراء الاختبارات القبلية والبعديّة لقياس قدرات المشاركين ومدى الاستفادة من البرامج التدريبية.

09- علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة كنز معرفي دفين لأي موضوع بحث، وهي أفضل طريقة لمساعدة الباحث على الدخول في الطبقة السميكة من البحث العلمي والقضاء على الالتباس الذي يجده في بداية البحث، كما

تساعده في بناء أدوات بحثية سليمة تمكنه من الحصول على النتائج الصحيحة أثناء البحث الميداني والتطبيقي، وتمده بالقدرة على تفسير واستخلاص نتائج البحث.

ومن خلال مراجعة وتقديم العديد من البحوث السابقة التي تعرضت للمتغيرين التابع والمستقل في بحثنا الحالي، ومقارنتها مع عناصر هذه الدراسة من حيث الفوائد وكذلك أوجه التشابه والاختلاف، نتضح لنا الملاحظات التالية:

- عملية تقييم برامج التدريب مهمة للغاية في تحسين مستويات أداء العاملين، حيث يبرز ذلك في نتائج الدراسات التي تم تناولها، وهذا ما يثبت أهمية تقييم الفعالية كعملية هادفة في القطاعات المختلفة من الناحيتين الكمية والنوعية، ويعد تحديد المعرفة والمهارة الخاصة بالعملية التدريبية ضرورياً لتقييم فعالية البرامج التدريبية المستهلكة للوقت والمكلفة والتي تتطلب عمالة كثيفة، في حين أن معظم الدراسات تتفق على أن تقييم برامج التدريب أمر بالغ الأهمية لضمان جودة أي نظام أو أداء في جميع القطاعات المختلفة، حيث معظم النتائج تشير إلى أن هذه الأخيرة تساهم بشكل ضئيل في التأثير على جودة وفعالية برامج التدريب نتيجة لافتقارها إلى التنظيم المحكم والموارد البشري الكفاء.

- ونشير هنا إلى أن جل الدراسات السابقة هدفت إلى دراسة موضوع التدريب من جهات مختلفة وأكدت على دوره في تحسين وتطوير مستوى الموظفين وأدائهم، كما وضحت أن للتدريب الدور الفعال في تنمية المورد البشري والارتقاء بمستوى الأداء لديه.

- تشبه الدراسة الحالية جل الدراسات السابقة في استعمال المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب للدراسة، كما استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، أجريت هذه الدراسة على مؤسسة (سونلغاز فرع أدرار) حيث تلعب هذه الشركة دوراً استراتيجياً وهاماً على مستوى الاقتصاد الوطني فيما يخص الخدمات الضرورية في مجال الكهرباء والغاز. كما تم إجراء البحث على جميع العمال الذين خضعوا للتدريب من مختلف فئات العمال ولقد بلغ عددهم 360 عامل، وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على 150 فرد من أفراد

عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 120 استمارة بنسبة استجابة قدرها 75%، موزعة على جميع المستويات.

- تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث تناولها لموضوع التدريب المستمر من وجهة نظر المتدرب، مبرزة الدور الذي تلعبه برامج التدريب في تحسين مستويات الأداء الوظيفي للموظفين. من وجهة نظر المشتركين في الدورات، وقد توصل الباحث إلى النتائج التي عُرضت في نهاية الدراسة.

- ولقد ساعدت الأبحاث السابقة الباحث في جانبها النظري والتطبيقي، حيث أنها بشكل خاص تعد مراجع نظرية يمكن الرجوع إليها للاستفادة من نتائج البحث العلمي.

- كما تساعد هذه الدراسات في صياغة أسئلة الدراسة الحالية بدقة، ووضع الفرضيات بوضوح، كذلك تحديد المفاهيم والمصطلحات، واستفاد صاحب الدراسة أيضًا في الميدان من خلال تحديد مجموعة من الجوانب المهمة للبحث، بما في ذلك المنهج العلمي، والأدوات المستعملة، والطرق الإحصائية لمعالجة المعلومات، والمصادر والمراجع في ميدان البحث.

- تساعد الأبحاث السابقة أيضًا في شرح نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني:

ماهية التدريب المستمر

تمهيد.

الفرع الأول: ماهية التدريب المستمر.

أولاً: مفهوم التدريب المستمر.

ثانياً: المفاهيم التي تتشابه مع التدريب المستمر.

الفرع الثاني: أهداف التدريب المستمر وأهميته.

أولاً: أهداف التدريب المستمر.

ثانياً: أهمية التدريب المستمر.

ثالثاً: مبادئ التدريب المستمر.

خلاصة الفصل

تمهید:

يحتل العنصر البشري أهمية مميزة في تحقيق التنمية الشاملة، فبعد أن كان ينظر إليه على أنه أحد عوامل الإنتاج مثله مثل الأرض والآلة، تغيرت النظرة إليه الآن وأصبح الاهتمام به أمر ضروري وحتمي وعلى المنظمة أن توفر له كل ما يحتاجه وتزوده بالمعارف والمهارات والمعلومات التي تتطلبها وظيفته بتكوينه خاصة أثناء مدة خدمته حتى يتمكن من أداء عمله على أحسن ما يرام ونظرا لأهمية التدريب المستمر بالنسبة للموظف والمنظمة على حد.

الفرع الأول: ماهية التدريب المستمر وأهدافه في المنظمة.

أولاً: مفهوم التدريب المستمر

يشكل التدريب في المؤسسة أحد المؤشرات الايجابية لديناميكيته، بحيث يرى المديرون بأن المؤسسة التي لا تهتم بتدريب الأفراد العاملين عبارة عن مؤسسة تحتضر (Pujol، 2000، صفحة 76p)، وفي سياق ذلك تناول الباحثون وضع تعريفات متعددة لعملية التدريب وذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العملية.

01- مقدمة تاريخية عن التدريب:

01-01- تقديم:

لقد برز تدريب الموظفين وتطويرهم كمدرسة تعليمية كبرى على مدار العقود الثلاثة الماضية، حيث برزت الزيادة بالطلب على تدريب الموظفين في مكان العمل وعلى جميع المستويات لتحسين أداءهم في وظائفهم الحالية ولاكتساب المهارة والمعرفة التي تؤهلهم للقيام بوظائف جديدة، ولمواصلة تقدمهم الوظيفي في عالم الشغل المتغير (Armstrong، 2001).

وتشير العديد من الأقوال التنظيمية إلى أن الأفراد هم مفتاح أي عملية اقتصادية ناجحة، وهذا التركيز على المورد البشري ليس فارغاً لأنه أصبح من الواضح وبشكل متزايد أنه لا يمكن لأي مؤسسة بشرية أن تنجح بدون متخصصين في تنمية الموارد البشرية يتمتعون بالمهارات والمعرفة اللازمة، ويعد التطوير المستمر للموظفين أمراً بالغ الأهمية للنجاح على المدى القصير والطويل ولكل مكسب ربحي أو غير ربحي (Goldstein و Ford، 2002).

على الرغم من أن التعاريف تتضمن في الكثير من الأحيان خبرات التعلم المقدمة للموظفين لإحداث تغييرات في السلوك والتي تعزز تحقيق أهداف وغايات المنظمة، فإن التعريفات الواردة في الأدبيات تتراوح من الضيقة إلى الواسعة والشاملة. وفي كثير من الأحيان، تستخدم التعريفات مصطلح تنمية

الموارد البشرية (HRD)، بدلاً من التدريب والتطوير، ولتحديد الوظيفة (Tracey. 1992). "ماذا ينبغي أن يسمى التدريب؟" هذا السؤال له تأثير أكبر مما قد يتضح على الفور، المسألة أكثر بكثير من مجرد سؤال حول دلالات أو تعريفات، فالارتياح حول اسم مجال التدريب يديم تصور أن التدريب وبشكل عام يفنقر إلى التركيز (Rothwell، 1996)، هذه الدعوة للتركيز هي أحد الأسباب التي اخترناها لاستكشاف تعريفات التدريب عن كثب.

ونعتقد أن استكشاف تعريفات التدريب هو سؤال طبيعي نظراً للحوار المستمر بشأن تعريفات تنمية الموارد البشرية، وعلى الرغم من أن البعض يصف الدراسات التعريفية الجارية في مجال تنمية الموارد البشرية بأنها ممثلة للشك، إلا أننا نعتبر هذا التوضيح المستمر جزءاً طبيعياً من أي مسعى بشري، وأولئك الذين يسعون إلى التعريف وإعادة التعريف ليسوا كذلك في رأينا، ولكنهم مهتمون بإجراء مقارنات مدروسة بين الماضي والحاضر والمستقبل. يرتبط المنطق في التركيز على تعريفات التدريب في خضم هذه البيئة من البحث التعريفي بتعريف تنمية الموارد البشرية الذي أرسلته (McLagan، 1989) والذي تقترح فيه أن التدريب جزء كبير لا يتجزأ من تنمية الموارد البشرية.

01-02-لمحة تاريخية عن التدريب:

إذا قلنا أن التدريب ينمي المعلومات والمهارات ويركز على الشخص، وأن التعليم يركز على الموضوع ويهتم بالدرجة الأولى بزيادة المعلومات، فإن صفحات التاريخ الأول تفيد بأن العملية التعليمية أقدم في النشأة من التدريب ولعل في نصوص القرآن الكريم ما يؤكد هذه الحقيقة. ولكن نفس نصوص الكتاب الكريم التي تنقل لنا صفحات الماضي البعيد تثبت أيضاً أن عملية التدريب قديمة وراسخة في أغوار التاريخ، وفي الحوار الذي دار بين سيدنا موسى عليه السلام وبين الخضر، والرحلة الطويلة التي قطعها معا وما وقع فيها من أحداث دليل كبير على أن التدريب لعب دوراً قوياً في صقل النفس البشرية من قديم.

الفصل الثاني

يعد التدريب والتطوير في المؤسسات العامة والخاصة قسماً حيوياً للمنظمة، وتظهر التحديات التنظيمية اليوم بأنها لا مثيل لها في التاريخ (تريسي، 1974). ووفقاً لـ Tracey (1974)، فإن أقدم شكل من أشكال التدريب في مجال الصناعة في المجتمع الغربي هو نظام التدريب المهني الذي تم تطويره في العصور الوسطى من قبل النقابات التجارية، وخلال فترة الإليزابيث بدأ التمهين في الحرف يتدهور. وإذا انتقلنا إلى مرحلة أقرب نسبياً نجد إمبراطور الصين القديم "هان" يهتم بعملية اختيار الموظفين وتدريبهم، ونفس الوضع نجده في مصر الفرعونية، ومن الذين اهتموا بهذا الاتجاه في القرون الأخيرة سلطان تركيا "مراد الثاني" و"قيصر روسيا" بطرس الأكبر" الذي أنشأ في أوائل هذا القرن مدارس يتلقى فيها النبلاء علوم الإدارة ويرسل الممتازين منهم للتدريب الإداري في دول أوروبا (درويش و تكلا، 1972، صفحة ص566).

وسرعت الثورة الصناعية من تدهور تقليد التمهين في الحرف، ومع ذلك، من المحتمل أن يظل تدريب المتدربين مصدراً مهماً لتطوير العمال المهرة في الولايات المتحدة (الولايات المتحدة) حيث كان عدد المتدربين في التدريب في جميع المهن في نهاية السنة المالية 1947 هو 192,954 ولكن في نهاية السنة المالية 1970 كان العدد قد نما إلى 279,693، بزيادة قدرها 44.9 في المائة (تقرير القوى العاملة من الرئيس، 1972)، أشارت البيانات الأحدث والتي حددها الباحثون، إلى أن التوجه لا يزال مكوناً مهماً لتنمية العمال في القرن الحادي والعشرين، وأفاد مكتب التدريب المهني التابع لوزارة العمل الأمريكية، وأصحاب العمل وخدمات العمل أن 482,823 فرداً شاركوا في التمهين عام 2002 (Tracey، 1974).

زادت شعبية مختبر التدريب والأشكال الأخرى من التدريب على عدم الاستقرار بشكل كبير في الستينيات، وتم الاعتراف بالحاجة إلى التدريب الإداري أكثر من أي وقت مضى (Miller، 1987)، وفي سبعينيات القرن الماضي أصبح التطوير التنظيمي أكثر شيوعاً وتحدث الكثير عن تقنية التدريب

أو الممارسة، ودخلت مقدمة التعلم القائم على الكفاءة إلى الاستخدام الشائع في النصف الأخير من السبعينيات (Miller، 1987).

ولقد أصبح التدريب أكثر شيوعاً بحلول الثمانينيات من خلال نمذجة السلوك التي تم استخدامها في أوائل السبعينيات وكان أكبر استخدام لها هو التدريب على الإدارة والتدريب على المهارات، وكان هناك تركيز متجدد على التطوير الوظيفي في النصف الأول من الثمانينيات (ميلر، 1987)، حيث لوحظ أن أرباب العمل ينفقون 30 مليار دولار على التدريب الرسمي وحوالي 180 مليار دولار على التدريب غير الرسمي أثناء العمل كل عام (Carnevale، Gainer & Villet، 1990)، والآن مطالب الصناعة والتجارة تتغير باستمرار وتتعكس في أنشطة أقسام التدريب وبرامج التدريب والتطوير، وتتطلب المناهج والمهارات والكفاءات والعمليات والإجراءات الجديدة إما مصطلح تدريب جديد أو تعديلات على المصطلح الموجود لأن مصطلح "تدريب" معقد للغاية (راي، 1997)، وتشير هذه التغييرات إلى أهمية تجديد أو توضيح التركيز ليس فقط على جهود التدريب المحددة، ولكن على التدريب والتطوير بشكل عام، وتتمثل إحدى طرق تنشيط الحوار فيما يتعلق بالمجال المرتبط بتنمية الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير في استكشاف التعريفات ذات الصلة به (Swanson، 2001).

ومن خلال ما سبق وبالنظر إلى الدراسات السابقة، شعر الباحث أنه ينبغي أيضاً استكشاف مصطلحي التدريب والتدريب المستمر، وسيكون كل ذلك فيما سوف يأتي من أجزاء البحث.

02- مفهوم التدريب المستمر.

ومن أجل توضيح ماهية التدريب المستمر ينبغي علينا التعرف أولاً على المصطلحات التي لها مدلولات التدريب المستمر، ثم عرض لمختلف التعريفات المتعلقة به وأهم الزوايا التي يُرى منها مفهومه.

في واقع الأمر إن مصطلح التدريب المستمر يتكون من شقين هما: "التدريب"، و "المستمر"، وكل كلمة لها معنى وغاية، لهذا سأتطرق إلى كل واحدة على حدى حتى نتمكن في النهاية من وضع تعريف محدد للمصطلح الكامل.

02-01- مصطلح (التدريب):

- لغةً:

حيث كلمة التدريب مشتقة من الفعل دَرَبَ، يُدَرَّب، تدريباً، فهو مُدَرَّب، والمفعول مُدَرَّب، ومصدرها تدريب، ويقصد به الاعتياد والتمرن من المرونة، ويقال التَّدْرِبُ عَلَى الشَّيْءِ يَعْنِي إِعْتِيَادُهُ وَالْمُرُونَةُ عَلَيْهِ. كما يترجم الفعل درب إلى كون (نايت عبد الرحمان، 2006، صفحة 28)، وكلمة التكوين لغة مشتقة من الفعل كون وتكوين الشيء هو إحداثه وإيجاده، ولفظه يعني إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، أما باللغة الفرنسية فلفظه "formation" وأصله لاتيني "formare"، ويترجم إلى اللغة العربية في عدة كلمات هي تكوين، تأليف.... الخ (مجموعة من الباحثين، 1991، صفحة 704).

كان هذا فيما يخص المعنى اللغوي لكلمتي التدريب والتكوين.

- اصطلاحاً:

أما من حيث المضمون فقد عرف التدريب بأنه: " عملية مستمرة عبر الزمن يتكون الفرد من خلالها ويتغير وينمي ويقوي شخصيته" ويظهر لنا مما سبق أنه لا فرق بين المصطلحين، ولهذا قمنا باستخدام مفهوم التكوين مرادفاً لمفهوم التدريب.

جل كتب التدريب وتسيير الموارد البشرية تصطلح لفظ التدريب على معنى التدريب والتكوين، فنجد مثلاً مجموعة كبيرة من المصادر التي تتطرق لموضوع التدريب بهذا اللفظ الذي نتحدث عنه هنا (تدريب) ونجد أن هاته المصادر برغم اختلافها واختلاف بلدان مؤلفيها مشاركة ومغاربة تستعمل لفظ التدريب بدل التكوين ولنفس المعنى.

ولقد تعددت تعاريف المفكرين سواء العرب أو الغربيين لمصطلح التدريب، ولكن ما يلاحظ هو استخدام كلمتين للدلالة على معنى واحد ألا وهما التكوين والتدريب اللتان تهدفان إلى تحقيق غاية واحدة وهي

الفصل الثاني

إكساب الأفراد مهارات وقدرات ومعارف وسلوكيات جديدة أو تعديلها وتطويرها لجعلها تواكب متطلبات المنظمة.

وما يمكن أن نقوله حول مصطلحي التكوين والتدريب هو أن الازدواجية في الاسم تعود بالأساس للترجمة، حيث تتجه جهة المشرق نحو المصطلح بالإنجليزية "training" ومنه هي تتبنى مفردة التدريب، أما جهة المغرب فتعتمد المصطلح بالفرنسية "formation" وتقبله لفظة التكوين، وهذا وحده لا يدل على أن المفردتان مترادفتان تماماً وإنما توجد بينهما بعض الاختلافات وهذا ما تمت ملاحظته من خلال العديد من الأبحاث التي تم التوصل بها، ومن أهم ذلك نجد:

- التكوين مرتبط بالجانب الفكري والعقلي، أما التدريب فنجد انه مرتبط بالجانب العضلي واليدوي أكثر.
- التدريب متعلق بتلقين عادات خاصة من أجل غايات محددة وهو أساسا موجه للمستخدمين باستثناء الإطارات الذين يتم تكوينهم وليس تدريبهم.
- يربط بعض علماء النفس والتربية التدريب بالحيوان وليس الإنسان، هذا الأخير الذي يتم تكوينه وليس تدريبه.

كما نلاحظ من خلال نظرة تفحصية بحثية لمستودعات البحوث والمذكرات والأطروحات (depot) كذا موقع البوابة الجزائرية للمجلات (ASJP) أن أغلب البحوث والمقالات المنشورة في السنوات الأخيرة بمختلف المستويات عنونها أصحابها بلفظ التدريب وليس التكوين وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- الاحتكاك العلمي الحاصل بين الباحثين تأليفاً وتأطيراً (ملتقيات، ندوات، مقالات، مناقشات،...)
- انفتاح الجزائر مع الدول المغاربية على استخدام لفظ التدريب.
- ابتعاد الجزائر عن الكتلة الفرنكوفونية وميلها إلى الكتلة الانجلوسكسونية.
- وفرة المصادر والمراجع الأصلية التي تتطرق للموضوع بلفظ التدريب مع سهولة ويسر الوصول إليها.

- حيث أن نجاح أي باحث في الخروج بنتائج فعالة من بحثه لا بد له أن ينطلق من قاعدة متينة تبدأ بتوفر المعلومات والبيانات التي ستكون مصدر بحثه وخلفيته.
- في ظل العولمة وعالم السوشل ميديا نجد أن اللفظ المتداول بكثرة عند التطرف للموضوع هو لفظ التدريب.
- المحتوى الرقمي المتوفر على الانترنت يلعب دورا كبيرا في تحديد الضوابط والمعايير التي على الباحث أن يتقيد بها، كذا الألفاظ والعبارات التي عليه أن يستعملها في التعبير عن متغيرات الظاهرة المراد دراستها والبحث فيها، وهذا كله راجع لحدود الإمكانيات والقدرات المتوفرة لديه.
- تعد هاته الأسباب وغيرها دافع في رأي الباحث لجعل الكثير من الباحثين يستخدمون لفظ التدريب بدل غيره، وانطلاقا مما سبق تم التطرق للموضوع بلفظ التدريب وليس التكوين (عوماري و العمري، 2022).
- إلا أنه جدير بالذكر أن مصطلحي التدريب والتكوين من أكثر المصطلحات اشتباها حيث لم يفرق كثير من المفكرين بين مصطلحين وهو ما ذهب إليه كتاب الترشيد الاقتصادي (طرطار، 1993، صفحة 88).
- وما يهمنا هنا هو أن العديد من الدراسات والبحوث تستعمل هذين المصطلحين على أنهما مترادفان ويستخدمان للدلالة على نفس المعنى ومن هنا سيتم طرحهما وتوظيفهما في هذا البحث على أنهما كذلك.
- بعد هذه الملاحظة حول التدريب والتكوين سنعرض مجموعة من التعاريف لمفكرين وباحثين من مختلف المجالات دون أن ننسى نظرة الإسلام لهذه العملية، وستكون كالتالي:
- تعريف 01:** يعرف (كليمان، Kleiman، 2000) التدريب والتطوير بأنه عبارة عن خبرات تعليمية مخططة تعلم العمال كيفية أداء وظائفهم الحالية أو المستقبلية بفعالية.
- ويشير التدريب هنا إلى أنشطة التدريس والتعلم التي يتم إجراؤها لغرض أساسي وهو مساعدة أعضاء المنظمة على اكتساب وتطبيق المعرفة والمهارات والقدرات والمواقف التي تحتاجها الوظيفة والمنظمة.

تعريف 02: - كما يعرفه كذلك (فولر وفارينجتون، Fuller & Farrington، 1999)، أن التدريب تم تصميمه لزيادة مهارات ومعارف الناس.

ويشير هذا التعريف إلى أن التدريب هو ذلك النشاط المنظم لغرض زيادة المهارات الفنية للموظفين ولتمكينهم من القيام بوظائف معينة بكفاءة، وبمعنى آخر، يوفر التدريب للعمال التسهيلات لاكتساب المعرفة التقنية وتعلم مهارات جديدة للقيام بوظائف محددة، التدريب مهم بنفس القدر للموظفين الحاليين وكذلك الموظفين الجدد. إنه يمكّن الموظفين الجدد من التعرف على وظائفهم وكذلك زيادة المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة (Babjohn، Tejaswani، و Neema، 2017).

تعريف 03: ويعرف (بوتس، Potts، 1998) التدريب بأنه اكتساب المهارات من خلال قياس المخرجات على المدى القصير، والتنمية هي امتداد للمهارات ومرادف للنمو طويل المدى للأفراد.

تعريف 04: غولدشتاين وفورد (Goldstein & Ford، 2002)، يُعرفان التدريب على أنه اكتساب منهجي للمهارات والقواعد والمفاهيم والمواقف التي تؤدي إلى تحسين الأداء في بيئة أخرى.

تعريف 05: ماكلاجان (McLagan، 1989)، يركز في تعريفه للتدريب والتطوير على تحديد الكفاءات الأساسية التي تمكّن الأفراد من أداء الوظائف الحالية أو المستقبلية، والتأكد منها والمساعدة في تطويرها، من خلال التعلم المخطط له (McLagan، 1989).

تعريف 06: لقد عرف درة عبد الباري وزهير الصباغ التدريب سنة 1986 بأنه: جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم (جردات و المبيضين، 2001، صفحة 13).

تعريف 07: أما أحمد عادل راشد فقد عرفه بأنه:

العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بوظائفهم الحالية وبغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر أي أن يزود الفرد بالمعلومات والخبرة والمهارات والسلوك الذي يجعله صالحاً لأداء عمل معين بكفاءة عالية (راشد أحمد عادل، 1981، ص181).

تعريف 08: وهناك تعريف آخر لمحمد ياغي الذي ركز فيه على مكونات التدريب كما يلي:

- اكتساب الأفراد الكفاءة في مهامهم في المواقف الانية وفي المستقبل.
- نشاط لنقل المعرفة يهدف إلى صياغة وتطوير نماذج التفكير وخطط العمل لأعضاء المنظمة.
- محاولات لتغيير سلوكيات الافراد لسد الفجوة بين الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب.

تعريف 09: تعريف "بوتارف إيتال" الذي ورد سنة 1992 حيث يري أن التدريب هو: عملية مخططة لتعديل السلوك المعرفي أو السلوك المهاري من خلال تجربة التعلم لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة (بوعبد الله، مقداد، 1998، ص9).

فتأثير التدريب على الفرد هو تأثير ايجابي طبعاً لأنه يعمل على زيادة كفاءة هذا الأخير في أداء المهام الموكلة إليه والوصول إلى درجة الإتقان.

تعريف 10: أما "لوسير، Lussier" فقد عرف التدريب سنة 1987 بأنه: عملية اكتساب المهارات اللازمة لأداء الوظيفة، والتطوير هو القدرة على أداء الوظائف الحالية والمستقبلية (Lussier, 1989)..

فالتدريب عند لوسير يركز على وظائف الشخص التي كانت موجودة لديه من قبل وما زالت، ولكن أصبحت ولأسباب عديد في حاجة إلى إعادة بناء حتى يستطيع أن يؤدي مهامه بكل جدارة وكفاءة.

التعريف 11: في مجال الاقتصاد عرف "وليم تريسي" التدريب سنة 1990 بقوله: "إن الطريقة التي يدار بها العنصر البشري أو التي يتم من خلالها تدريبه أو تطوير أدائه تعد من العوامل الرئيسية لتحقيق الربح والعائد على الاستثمار في المؤسسات الإنتاجية، كما تعد عاملاً رئيسياً في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسات الخدمية" (الحمامي، 1999، ص10).

فحسب هذا المفكر الاقتصادي إن الهدف من التدريب يحدد حسب نوع المؤسسة التي تلجأ إليه، فالمؤسسة الإنتاجية تنتظر منه تحقيق الزيادة في الإنتاج بغرض الربح أما المؤسسة الخدمية فإنها تسعى من وراءه إلى تحسين نوع الخدمة المقدمة بجعلها أكثر فاعلية وكفاءة عما كانت عليه.

تعريف 12: حيث يعرفه مايكل جينيكر: بأنه إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية (القبilan، 1996، ص10).

تعريف 13: "التدريب عملية اتصال تشكل وظائفه من عمليات تحول سلوكيات الأفراد وتتوازي مع عمليات اجتماعية أخرى مثل العمل الاجتماعي الذي يهدف إلى تغيير سلوكيات الأفراد على مستوى الحياة اليومية (سلاطنية، 1999، ص117)".

تعريف 14: فالتدريب في فكرة البعض الآخر هو " هو فعل مقصود تقوم به المؤسسة بهدف تطوير مستوى أداء العامل في مهمته، وهو أحد أساليب الهامة لتنمية وتطوير الموظفين في المؤسسة (برنوطي، 2001، ص 443)".

تعريف 15: "هو عملية التدريس المنظم للموظفين الاكتساب وتحسين المهارات والمعرفة المتعلقة بالمهام المؤداة (سلطان، 2003، ص70)".

التعريف 16: وهو عبارة عن نقل التجارب على صعيد الموارد البشرية بهدف الملائمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي ترجوه المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

فالنسبة لهذا التعريف يظهر من خلاله أن نشاط التدريب في الحقيقة هو مجموعة من الأنشطة الفرعية بالإضافة إلى ذلك، له أهداف حالية وأخرى مستقبلية.

فمن الأهداف الأساسية التي تريد الوصول إليها إدارة الموارد البشرية هي الملائمة بين مواصفات العمل ومواصفات العامل الذي يقوم بهذا العمل فالتدريب يقلل قدر الإمكان من الهوة التي تظهر نتائج الاختلاف بين ما هو مطلوب من معارف ومهارات، وما هو موجود لدى الأفراد من قدرات.

التعريف 17: وهو مجموع العمليات والإجراءات والدعائم التي من خلالها يستطيع الفرد أن يطور من قدراته ومهاراته الشخصية لكي يقوم بمهامه وواجباته على أفضل وجه.

الفصل الثاني

لكن مهما تعددت التعاريف التي تناولت التدريب إلا أنها تجمع على أنه يعمل على تلقين الفرد مهارات واتجاهات وأفكار وسلوكيات تساهم في مزاولة هذا الأخير لعمله الحالي أو الذي سوف يرقى إليه مستقبلاً.

والهدف من التدريب هنا هو تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد والابتعاد عن الظلم والجور. كما نجد انه صلى الله عليه وسلم يركز على التدريب بالمهارات، فعَنْ أَبِي قِلَابَةَ، عَنْ أَبِي سُلَيْمَانَ مَالِكِ بْنِ الْحُوَيْرِثِ ، قَالَ : "أَتَيْنَا النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَنَحْنُ شَبَبَةٌ مُتَقَارِبُونَ، فَأَقَمْنَا عِنْدَهُ عِشْرِينَ لَيْلَةً، فَظَنَّ أَنَّا اشْتَقْنَا أَهْلَنَا، وَسَأَلْنَا عَمَّنْ تَرَكْنَا فِي أَهْلِنَا، فَأَخْبَرَنَا، وَكَانَ رَفِيقًا رَحِيمًا، فَقَالَ : ارْجِعُوا إِلَى أَهْلِكُمْ، فَعَلِمُوهُمْ وَمُرُوهُمْ، وَصَلُّوا كَمَا رَأَيْتُمُونِي أُصَلِّي، وَإِذَا حَضَرَتِ الصَّلَاةُ، فَلْيُؤَذِّنْ لَكُمْ أَحَدُكُمْ، ثُمَّ لِيُؤَمِّكُمْ أَكْبَرُكُمْ " (موسوعة الادارة العربية الإسلامية، 2004، ص45)

والشواهد عديدة لاهتمام رسول الله (ص) بعملية التدريب لذا وجب على الإداري المسلم أن يتبع خطى رسوله الكريم (ص) وأن يهتم بالعملية التدريبية لأنها تساهم في تحسين سلوكه وأدائه لعمله على أكمل وجه.

كان هذا فيما يتعلق بالشق الأول من مصطلح التدريب المستمر أي (التدريب).

02-02- مصطلح (التدريب المستمر):

إن كلمة المستمر مشتقة من الفعل "استمر" ومعناه دام وثبت أي داوم على شيء واضح عليه من غير انقطاع (أبو محمد، ص33)، وتقابلها باللغة الفرنسية كلمة "continue"، وهناك مصطلحات أخر في اللغة العربية تطلق على التدريب المستمر ألا وهي التكوين المتواصل بالرغم من أنه ترجمة لمصطلح واحد باللغة الفرنسية "la formation continue"، والتدريب أثناء الخدمة، وغيرها التي تشترك معه في مجال الاستعمال والمعنى الاصطلاحي.

- مفهومه:

لقد تعددة تعريفات التدريب المستمر واختلفت باختلاف مشارب أصحابها من المختصين والباحثين الذين عرفوه، غير أنها تتفق على مجموعة من النقاط الأساسية التي تركز عليها عملية التدريب المستمر. ونذكر من بين تلك التعريفات ما يلي:

التعريف 01: الخضر سيخو عرف التدريب المستمر بكونه تلك العمليات التي من شأنها تحسين وتطوير الموظفين من ناحية سلوكياتهم ومعلوماتهم واستعداداتهم لأجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية، ولا نستثني الأداء الجيد لمهامهم الحالية والمستقبلية (SEKHOU, 1986, p293).
يبين لنا هذا التعريف أن التدريب المستمر يتعلق بالموظف خلال حياته المهنية والذي يهدف إلى تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة من خلال مجموعة من العمليات والإجراءات وكذا الطرق التي تعمل على تحسين وتطوير معارفه وسلوكياته.

التعريف 02: أما حسب التعريف الذي جاء به عزالدين العمريه فالتدريب المستمر هو: "مجموع العمليات والإجراءات البيداغوجية التي تسمح للفرد بتطوير كفاءاته ومهاراته المهنية وذلك طيلة حياته المهنية" (العمريه، 2003، ص 1-د المقدمة)، فنجد أن هذا التعريف قد ربط بين التدريب والاستمرارية لأنه أشار إلى وجوب مرافقة التدريب للموظف طيلة حياته المهنية.

التعريف 03: كما يرى صلاح الشنواني على أنه: " عملية مستمرة تهدف لزيادة معرفة الفرد وبناء وتنمية مهاراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداءه بكفاءة وفعالية (الشنواني، 1999، ص 107)."

التدريب = معارف + مهارات + اتجاهات وسلوكيات

هذا التعريف يتضمن المعرفة الخاصة بالأداء مع توفر مستوى كاف من المهارة.
هذا التعريف يؤكد ضرورة أن التدريب نشاط مستمر وهو مبدأ من مبادئ التدريب.

التعريف 04: كما يعرف التدريب المستمر أيضاً بأنه عملية تكييف العامل مع منصب عملية لأداء المهام الموكلة إليه بأسرع مدة ممكنة، بطريقة محددة، حتى يتمكن من تحقيق أكبر إنتاج ممكن، وعليه فإن هذا التدريب سوف ينتهي عندما يستطيع العامل الوصول إلى هذا الهدف.

التعريف 05: وهناك تعريف آخر " العمل المنظم لتحسين وتطوير المعارف ومهارات وقدرات الموظفين السلوكية والفنية بشكل مستمر (عساف، 2008، ص115) ".

التعريف 06: كما يعرف بأنه حاجة الفرد العامل إلى التعلم باستمرار ليجعل الفرد مستقلاً وقادراً على تبني تصرف منطقي وفعال مع مختلف الأدوار داخل المؤسسة وتسيير علاقاته على الزملاء والمشرفين بكفاءة (بير و بلقوم، 2009).

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن التدريب المستمر عملية أساسية مستمرة تهدف أساساً لرفع الأداء والمهارة والمعرفة بالوظيفة أو الوظائف المخولة للعاملين.

تعددت التعاريف الخاصة بالتدريب المستمر مما أدى إلى صعوبة تحديد تعريف شامل ودقيق وهذا راجع لاختلاف المفاهيم من جهة وتنوع التدريب من جهة أخرى.

ويتضح لنا أيضاً من خلال ما سلف ذكره أن التدريب المستمر هو مجموع النشاطات التعليمية التي بالإضافة إلى التدريب القاعدي تسمح لكل فرد من الإبقاء على القدرات التي كان يكتسبها في حياته العائلية والمهنية والاجتماعية باعتباره موجود في بيئة، واكتساب أقصى حد من التحكم الذاتي الاقتصادي، الاجتماعي، الفكري، والثقافي الذي يقدر عليه.

ويعتبر التدريب المستمر عملية تكميلية وتدعيمية للتدريب، القاعدي وله مجموعة من الخصائص نذكر من أهمها أنه:

- نشاط إنساني باعتباره عملية إنسانية مرتبطة بالفرد.
- نشاط مخطط له لا يتم بطريقة عشوائية يمر بخطوات ممنهجة ومدروسة وله أهداف تخدم مصلحة الموظف والمنظمة على السواء، تصرف عليه ميزانية هائلة لدى بعض المنظمات إن لم نقل كلها.

الفصل الثاني

- يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في الموظف تشمل معلومات أفكار مهارات خبرات اتجاهات ومعدلات أداء هذا الأخير.
- نشاط موجه للأفراد الموظفين في المنظمة أي أثناء مدة خدمتهم.
- يعتبر أهم وسيلة لتحقيق تحسن ورفع الكفاية الإنتاجية بالنسبة لمنظمة ذات النشاط المريح ورفع الكفاءة وفعالية الأداء بالنسبة للمنظمة الخدمائية.
- عملية مستقبلية لأن أهدافها تؤثر على مستقبل الموظف والمنظمة.
- من أفضل مجالات استثمار الإنسان ويذهب إلى ذلك الفريد مارشال حين يقول إن أفضل وأحسن ما يمكن أن يستثمر فيه الإنسان ماله هو المورد البشري (الحبيب، 1981، ص15) هذا ما يدل على مكانة وأهمية هذه العملية.

03- التدريب كنظام:

ويعتبر التدريب نظام متكامل يمكن تمثيله كنظام كلي وبنفس الوقت يعتبر كنظام فرعي لنظام آخر أعم وأشمل هو المنظمة حيث يتكون هذا النظام الفرعي من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة ويمكن شرحها كما يلي (جودة، 2001، ص220).

. المدخلات: وتتمثل في نظام التدريب بـ:

- مدخلات بشرية: وهم المتدربون والإداريون والمدربون.
- مدخلات مادية: وهي النفقات المالية التي تنفقها دائرة التدريب.
- مدخلات معنوية: هي ثقافة المنظمة بما فيها فلسفة وقيم وعادات تتعلق بالتدريب.
- مدخلات قانونية: هي القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة.
- مدخلات تكنولوجية: وتتضمن طرق وأساليب العمل الجاهزة والمعدات.
- مدخلات معلوماتية: وهي سجلات المنظمة وتقاريرها عن مستويات الأداء والإنتاج ومعدلات الغياب وكذا دوران العمل والمواد التدريبية.

• **العمليات:** تختص العمليات بهذا المعنى بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي تشمل هنا عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وضع الأهداف، تصميم البرامج وتنفيذها، بالإضافة إلى عملية التقييم.

• **المخرجات:** الناتج الذي يصدر عن النظام وهي تتعلق بالأفراد المتدربين من حيث زيادة المعلومات والمهارات وتحسين الاتجاهات لديهم زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى النتائج المتعلقة بالمنافع العامة التي تعود على المجتمع ككل.

• **البيئة:** سواء البيئة الداخلية أو الخارجية وتتمثل بيئة النظام في جوانب كثيرة منها حاجات الأفراد العاملين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ونظام التدريب والتنمية. ومن خلال ما سبق أستنتج أن التدريب هو:

تعديل ايجابي يسمح للفرد بتنمية وتطوير معارفه ومهاراته وطموحاته وتكييفها مع التغيرات البيئية في عصر يشهد تطوراً علمياً واكتشافات تكنولوجية دقيقة كل يوم إن لم نقل كل ساعة وثانية. عملية يمكن من خلالها أن يقوم الفرد بكل وظائفه بكفاءة عالية سواء في منصب عمله الأصلي أو الذي سيرقي إليه مستقبلاً، تحسين أداء الفرد والجماعة والمنظمة ككل.

ثانياً: المفاهيم التي تتشابه مع التدريب المستمر.

لقد لفت انتباه الباحث أثناء جمعه للمادة العلمية لموضوع التدريب المستمر أو كما يسميه بعضهم التكوين المتواصل وبالإنجليزية "Continuous training" أما بالفرنسية "la formation continue"، هو تواجد العديد من المفردات والمصطلحات التي تتشابه مع التدريب المستمر في المعنى وتختلف معه في المبنى ولكن إذا ما قرأها أي شخص طبيعي يحسبها أنها تدل على التدريب لكن الحقيقة هي غير ذلك، هو كالتعليم والتربية، لهذا كان لزاماً على الباحث بعد التطرق لمفهوم التدريب المستمر وتحديد عناصره أن يتطرق إلى المفاهيم المشابهة له لتحديد العلاقة التي تربط بينه وبين كل منها.

لهذا السبب سوف نقوم بعرض مجموعة من المصطلحات التي تعتبر شائعة التداول، وسنبين من خلالها الفرق بين هذه المصطلحات ومعنى التدريب المستمر.

01 - مصطلح التعليم:

يعتبر مصطلحي التدريب والتعليم متشابكان بشكل وثيق لدرجة أنه مع مرور الوقت يصبح الفرق بينهما غير واضح بشكل متزايد، ومع ذلك فإنهما يختلفان في طبيعتهما وتوجههما. حيث يقال إن العامل الذي يتلقى التدريب في المنظمة قد تلقى بعض التعليم وبالتالي لا يوجد تدريب بدون تعليم، فنقوم مثلا بتدريب عمال البناء وعمال إصلاح التلفزيونات، وعمال الآلات الكاتبة، وموظفي الاستقبال في المستشفيات، حيث تعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها، ويمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة، ويمكن أيضا تحليلها ببسر، وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها فالتدريب هو تطبيق المعرفة، وهو يُمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم. وغالبا ما يستعمل المدربون كلمة "تعليم" ضمن العبارات "الخبرة التعليمية، الوضع التعليمي، ...". ومدلول هذه العبارات هو أن التدريب والتعليم ينجحان فقط إذا كان المدرب مستعد للتعليم؟ أي أن التدريب يتجه إلى الاستخدام المباشر لعملية التعليم الفردي حيث يقوم بتنمية المعرفة والمهارات والسلوك التي تتطلبها كفاءة الدور الوظيفي والتي ترتبط ارتباطا مباشرا بها يرجو به لدور الوظيفي من مهارات واحتياجات جارية ومتطلبات محددة ينميها التعليم يمنحه إلى الاستخدام المستقبلي لعملية التعليم الفردي وذلك لتنمية المعرفة والاتجاهات التي تلقي بعض الأضواء على علاقات غير مباشرة في الوظائف بوجه عام دون أن يتوقع استخدام التعلم في مواقف محددة.

● وعند الحديث عن التعليم يتبادر إلى أذهاننا ثلاث أطراف هم:

- المعلم وهو الملقى.
- المتعلم وهو المتلقي.
- المعلومة وهي التي تنتقل من المعلم إلى المتعلم.

الفصل الثاني

كلمة التعليم لغة مشتقة من الفعل علم ومعناه: خيره الصنعة أي جعله يتعلمها، وعلم الشيء أي جعل له علامة (أبو محمد، ص331).

أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت التعاريف التي تناولت التعليم ومن بينها:

أ- حسن الدوري يعرفه بأنه تزويد الأشخاص بالمعارف والمعلومات في مجال معين، فالتعليم يركز على المعرفة كأداة لتأهيل الفرد للولوج لعالم الشغل (الدوري، 1976، ص101).

إن ما نفهمه من هذا التعريف هو أن التعليم يسبق التوظيف أي أنه يؤهل الفرد عن طريق المعرفة التي سيكتسبها بالعملية التعليمية حتى تكون له قاعدة أو أساس للتوظيف مستقبلاً كما لو أنه يتحدث عن التدريب القاعدي، في الوقت الذي ندرك فيه نحن أن التدريب المستمر أو المتواصل يكون بعد التوظيف أين يخضع الموظف ولأسباب مختلفة لدورات تكوينية بغرض تحسين مستواه أو تجديد معلوماته.

ب- يعرف التعليم كذلك بأنه: عملية نشطة لتنمية الفرد معرفياً قائمة على المشاركة، ويتم عن طريقها تحسين قدراته المعرفية والميدانية عامة.

ومما سبق نجد أن للتعليم عدة مبادئ هي:

- وجوب تحفيز المتعلم على التعلم.
- عملية نشطة وقائمة على المشاركة فهي ليست تلقين وتقديم للمعلومات فقط، وإنما هي حوار أيضاً.
- وسائل التعليم يجب أن تكون متطورة متنوعة وليست تقليدية تبعد اهتمام المتعلم عن التعلم.
- إعطاء فرصة للأفراد الذين تعلموا إمكانية تطبيق ما تعلموه وفيما يلي سنحاول إجراء مقارنة بين التدريب المستمر والتعليم والجدول رقم (01) يبين ذلك:

الجدول رقم (01) مقارنة بين التدريب المستمر والتعليم.

التدريب المستمر	التعليم	عنصر المقارنة
زيادة الكفاءة وتغيير وتطوير سلوكيات واتجاهات وأفكار الموظف حتى يتمكن من أداء عمله بفعالية	ترتبط بحاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	الأهداف

الفصل الثاني

<p>أكثر وتحقيق هدف المنظمة من وراء إجراء دورات تكوينية له.</p>		
<p>- معلومات ومهارات جديدة إضافة إلى التي كانت مكتسبة من قبل. - علاقات عمل أفضل وأحسن بين الموظفين وما بين رؤساءهم. - تحقيق هدف المنظمة من وراء العملية التدريبية.</p>	<p>معارف ومعلومات جديدة لم يكن الأفراد يعرفونها.</p>	<p>المكاسب</p>
<p>إن محتوى البرنامج التدريبي يكون محدد حسب حاجة العمل، إما عن طريق تحديد التخصص الذي تريد المنظمة أن تكون موظفيها فيه، أو تحديد الموظفين الذين هم في حاجة للتكوين لسبب معين فتضع لهم برنامج تكويني سواء في المراكز التابعة لها أو الخارجية.</p>	<p>يكون محتوى البرنامج التعليمي، عام كما انه يوجه لفئة غير محددة من قبل سواء من حيث مستوى الاستيعاب أو من يستفيد منه.</p>	<p>المحتوى</p>
<p>أسلوب يعتمد على المشاركة والمناقشة باعتبار الموظفين المشاركين في الدورة يمتلكون معلومات ومعارف وخبرات من قبل تساهم في إثراء النقاش مما يخلق نوع من التفاعل بين المكون والمتكون.</p>	<p>تلقى معلومات ومعارف جديدة لم تكن معروفة لدى المتعلمين من قبل وفي كثير من الأحيان يتقبلون المعارف دون مناقشة.</p>	<p>الأسلوب</p>

الفصل الثاني

<p>مدة الدورة التدريبية يمكن أن تكون قصيرة كما يمكن أن تتجاوز السنتين عندما يتعلق الأمر ببعض التخصصات الحساسة.</p>	<p>المدة تكون طويلة وقد تكون لسنوات عديدة</p>	<p>المدة</p>
<p>المنظمة قد تكون نفسها مكان للتكوين أو في مدارس أو تابعة لها أو معاهد أو مؤسسات خارجية أو خارج البلد ككل (السكرانة، 2011، ص38).</p>	<p>مكان التعليم قد يكون مدارس، معاهد، جامعات.</p>	<p>المكان</p>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من التعاريف

بالرغم من أن الجدول يوضح لنا الفرق الأساسي بين التدريب المستمر والتعليم لكن ما نستخلصه هو أن التعليم عام من حيث محتواه وأهدافه ونتائجه بينما يتخصص التدريب المستمر في نطاق مهنة معينة، وأن الحصول على المعرفة واكتساب المعلومات والمهارات الجديدة لغاية ما هو الرابط المشترك بينهما، وإنه لا يمكن لأي فرد أن يتعلم مكان فرد آخر إلا بإرادته لذا تعتبر عمليتان إراديتان (المدني، 2010، ص23).

كما أن الاختلاف يكمن في مجال أعمال كليهما، وأن التدريب المستمر يختلف عن التعليم حيث نجد أن التعليم يهدف إلى إعطاء مجموعة المعارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحا لان يكون عضوا في المجتمع نجد أن التدريب يقوم بإعطاء الفرد مجموعة القدرات اللازمة لأداء العمل أي أن التدريب يبدأ بالعمل في حيث يبدأ التعليم بالفرد ذاته (ديري والكسوني، 2009، ص229).

02 - مصطلح التربية:

الفرق بين التدريب المستمر والتربية غامض، وغالبا ما يحصل تداخل بين الاثنين فالتربية لغة مشتقة من الفعل ربى، ويقصد به قواه (الصبي) جسديا وعقليا (أبو محمد، ص216)، وتعني كذلك قيادة شيء ما، أو الذي يقود وهي ذات مصدر لاتيني من الفعل ربي "Educare".

ومن أهم التعاريف التي وضعها علماء التربية نذكر:

أ- "وليم جيمس" عرفها على أنها: "تنظيم القوى البشرية التي يمتلكها الفرد لتنظيمها ضمن له حسن التصرف والتكيف في عالمه الاجتماعي والمادي".

وحسب هذا التعريف نجد أن وظيفة الفرد في المجتمع الذي ينتمي إليه مرتبطة بتنظيم قواه التي تعتبر التربية مسؤولة عنها، حيث إن وجهت هذه القوى وجهة صحيحة كان الفرد نافعا والعكس صحيح، وهذا ما يدل على أهمية ومكانة التربية في تحقيق الأفضل.

ب- أما نادلر "فقد حاول باعتباره باحث في علوم التربية أن يعرف التربية خاصة تربية الكبار انطلاقا من تحديد العلاقة التي تربطها بالتدريب، حيث حسب رأيه أن التدريب وتربية الكبار مصطلحان مختلفان في التسمية مترادفان في المعنى ولكن وجد نفسه أمام تساؤل مهم وهو:

هل يمكن تربية الموظف؟

لذا عرف التدريب بأنه "مجموعة النشاطات التي ترمي إلى تحسين الكفاءات في مهمة يؤديها الموظف، أو عين لتأديتها، وهدف التدريب هو إما تعلم سلوك جديد أو تغيير السلوك الحالي بحيث يؤدي إلى تطوير نمط خاص ومتخصص من السلوك" (بوحفص، 1999، ص45).

أما تربية الكبار فهي "مجموع النشاطات لتطوير المصادر البشرية والتي ترمي إلى تحسين كفاءات عامة الموظفين في اتجاه يتعدى مهام جديدة".

ومن التعريفين السابقين نقول إن التدريب مرادف لتربية الكبار في المعنى لكن هذا لا يعني أن التربية مرادفة للتكوين لأن لها أصول وقواعد وشروط معينة يجب أن تتوفر في الفرد كالسن مثلا لذا لا يمكن القول أن الموظف يربى وإنما يُكون.

من بين أوجه الاختلاف بينهما نجد أن:

- فالتربية بشكل عام تسند إلى المعرفة بينما يهدف التدريب المستمر إلى تغيير السلوك من خلال تطوير المهارات.

- والتربية أوسع أفقا من التدريب المستمر وأهدافها أبعد وتمتد على فترات أطول فتعلمنا للأدب العربي مثلا سوف يؤثر في مجمل حساباتنا بينما يكون التدريب المستمر أضيق نطاقا مثلما يحدث عندما نتعلم استعمال مهارات برمجيات حاسوبية محددة، والتربية لا تهدف بشكل محدد إلى كسب المعاش في الحياة رغم أنها تساعدنا في ذلك، غير أن التدريب يرتبط بالجانب المادي أكثر من ارتباطه بالجانب الثقافي.

- التدريب المستمر يهدف إلى إحداث التجانس بين الموظفين من خلال إشراكهم في دورات أهدافها بعيدة المدى إذا ما قورنت بالتدريب.

- التدريب المستمر يهدف إلى إحداث التجانس بين الموظفين من خلال إشراكهم في دورات تكوينية تقرب بينهم في العلاقات وكذا المهارات والمستويات المعرفية الخ.... في حين أن التربية تهدف إلى تحطيم الفروق الفردية باكتشاف وتحديد طاقات كل فرد وتطويرها.

وحسب الدكتور عبد الكريم بوحفص إن التربية مرتبطة بمفهوم التطور لهذا قام العديد من علماء التربية بإدماج عبارتي التدريب والتربية في عبارة واحدة وعامة ألا وهي التطوير "développement" والتي يطلق عليها "تطوير المصادر البشرية" لأنها ذات دلالة كبيرة فيما يتعلق بقدرات ومهارات الكبار وتغطي كل فئات المستخدمين وتعبر عن التغيير المستمر للأفراد والمنظمات.

وبعد إدراك ما المقصود بالتدريب المستمر وعلاقته بالتربية التي تعمل على تطوير المصادر البشرية لتحقيق التنمية، وعلاقته بالتعليم الذي يكون وراء نجاحه من خلال اختيار هيئة تعليمية (المدرسون) جيدة وأساليب تعليم معاصرة. نتطرق لمصطلح التطوير.

03 - مصطلح التطوير:

وقد لا يفرق بعض المتخصصين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية، ما بين كل من مفهومي التدريب المستمر والتطوير حيث يعد تدريب الموظفين وتطويرهم جزءاً لا غنى عنه من وظيفة الموارد البشرية وإدارتها، ويهدف كلا النشاطين إلى تحسين أداء وإنتاجية الموظفين، فالتدريب المستمر هو برنامج تنظمه المنظمة لتطوير المعرفة والمهارات لدى الموظفين حسب متطلبات الوظيفة، على العكس

الفصل الثاني

من ذلك، فإن التطوير هو نشاط منظم تتعلم فيه القوى العاملة في المنظمة وتتمو، أي أنه عمل تقييم ذاتي.

في التدريب ينقل الموظفون المعرفة والمهارات التقنية المتعلقة بالوظيفة المعينة ويؤكدون على تحسين قدرات كل عامل في المقابل، والتطوير هو نوع من العملية التعليمية التي تركز على نمو ونضج الموظفين الإداريين، ولذلك فإن عملية التطوير هي عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية، وإنما تعتمد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً، ولا بد من النظر إلى المنظمة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانات (سهيلة، 2006، ص186).

وعلى ضوء ذلك يمكننا تحديد الفروقات بين التدريب والتطوير في الجدول رقم (02) كالتالي:

الجدول رقم (02) الفروقات بين التدريب والتطوير

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

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مصادر البحث

04 - مصطلح تنمية الموارد البشرية:

- التنمية هي استثمار مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المؤسسات للمساهمة في تحقيق أهدافها من خلال توسيع قدرات الأفراد لمواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل (موسى اللوزي، 2000، ص43).

الفصل الثاني

ويعبر مصطلح تنمية الموارد البشرية في المؤسسة عن منهج أو نظام متكامل لتنمية مهارات ومعارف وسلوكيات العاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول مهام جديدة مستقبلا أي أن التنمية تركز على الإعداد المستقبلي للفرد عن طريق تطويرها ومعارف جديدة تأهل الفرد لعمل وظيفي جديد في المستقبل.

"يمكن توضيح المقصود بالمصطلح:

- إبراز أو إخراج ما هو كامن أو محتمل.
- فهم وإدراك الإمكانيات.
- وذلك يعني أن برامج تنمية الموارد البشرية تهدف لبناء مهارات وقدرات جديدة لدى الأفراد لا تتعلق بالضرورة بوظائفهم الحالية بغرض الاستفادة منهم على مدى الطويل، بينما التدريب كما ذكرنا سابقا يسعى إما إلى سد النقص أو تطوير مهارات ومعارف وسلوكيات الأفراد من أجل الوفاء بالمتطلبات الحالية والمستقبلية لوظيفة الحالية (جنيفر وآخرون، 2008، ص36).

بعض المصطلحات الأخرى المتعلقة بالتدريب المستمر:

01- المعرفة:

وهي:

- تمثيل فكري لجزء أو جانب من الحقيقة (الواقع).
 - هي مجموع هذه التمثيلات.
 - هي الوظيفة المسؤولة عن خلق هذه التمثيلات عن طريق التعلم والاكتشاف.
- كما تعرف المعرفة على أنها " ما يكتسبه الفرد أو الجماعة، بينيه، يؤسسه عن طريق الدراسة أو التجربة (Philippe, 1998, p944)".

حيث يرى المختصون أن المعرفة تنقسم إلى قسمين، معرفة علنية ومعرفة ضمنية أي (خفية).

02- المهارة:

وهي " القدرة على تعديل أو تغيير جزء من الواقع لغرض معين وهذا عن طريق الأنشطة الفكرية والحركية المناسبة (Philippe, 1998, p948)."

عندما تذكر كلمة المهارات يعني العمل اليدوي ولكل فرد مهاراته الخاصة والتي تختلف من شخص لآخر. إذ تعتبر المهارة من العناصر الأساسية المحددة للكفاءة في العمل.

03- التعلم:

مفهومة في المعجم المتخصص "أنه اكتساب تصرف جديد، وهو القدرة على ممارسة سلوك جيد واتجاهات جديدة".

يعني أنه التعلم هو ما يكتسبه الإنسان من تصرفات جديدة وكذلك كل ما يستطيع تطبيقه بعد ذلك على شكل سلوك يتكرر باستمرار، كما يمكن تعريفه بالعبارة التالية: "هو تلك العملية التي تؤدي إلى تغيرات في السلوك الفرد والناجمة عن الخبرة أو التجربة (Philippe, 1998, p82)".

كما يجب توفير بعض الشروط لتتم عملية التعلم وهي: الاستجابة - التدعيم - الدافعية - الإثارة.

04- الاتجاهات:

هناك تعريفات كثيرة للاتجاهات منها: "الاتجاه يعبر عن شعور الفرد، مدى إيجابيته أو سلبيته، امتثاله أو رفضه، مع أو ضد شيء معين سواء كان هذا الشيء ماديا أو معنويا".

فضلا عن ذلك فالاتجاهات هي: "دالة في معتقدات الفرد، ومدى قوتها تجاه شيء معين، والقيمة أو الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لمعتقداته - أو لواحدة منها - تجاه هذا الشيء (أبو قدف، 2001، ص29)".

كما يمكن القول أن الاتجاهات يمكن أن تكون جماعية أو فردية، سلبية أو إيجابية، حيث تعبر أحيانا عن الرضا أو عدم الرضا تجاه أمر معين.

05- الكفاءة:

تعرف على أنها بناء الفرد أو الجماعة لمعرفة تمكنكم من استخدام - في ظروف معينة - الموارد الداخلية (المعارف، المهارات، الخصائص الشخصية) والموارد التي يوفرها المحيط والتوفيق بينهما (Philippe, 1998, p947).

أي أن الكفاءة هي إيجاد نمط أو أسلوب أو طريقة معينة لاستخدام المعارف والمهارات وأدوات العمل والتوفيق بينهما من أجل بلوغ النجاح.

06- السلوك:

هي مجموع التصرفات وردود أفعال العامل، وطرق التصرف والمبادرة لدى الفرد (peretti, 2001, p 60)، فهناك سلوك مثالي فهو سلوك تحدده المؤسسة وتعتبره مناسباً لأداء العمل بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف لكن سلوك الأفراد كمجموعات عمل يزيد عن مجموع سلوكياتهم الفردية، ومن تم تبرز أهمية دراسة السلوكيات الجماعية. (جاد الرب، 2005، ص30)

الفرع الثاني: أهداف التدريب المستمر وأهميته.

أولاً: أهداف التدريب المستمر.

تختلف أهداف العملية التدريبية باختلاف برامجها ومعطياتها وقد تهدف إلى:

- تحقيق سياسات اجتماعية كدمج الموظف داخل المنظمة من خلال العلاقات التي تنشأ بينه وبين زملائه. (الهييتي، 1999، ص200-202).
- تحقيق سياسات اقتصادية من خلال العمل على مطابقة تأهيل الموظف مع متطلبات الإنتاج الحديثة، أين يكون هدف التدريب هو تحقيق التوازن الكمي والكيفي في الوظيفة مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات وخصوصيات وفئات الأفراد والمناصب.

وهناك معايير عديدة تم تصنيف أهداف عملية التدريب على أساسها، حيث سنتعرف على كل تصنيف منها فيما يلي:

• حيث صنف أوديون "OUDIORNE" سنة 1970 أهداف العملية التدريبية في ثلاث مجموعات أساسية مركبة تركيباً هرمياً حسب أهميتها بحيث يمكن أن تتوافق مع معظم الاحتياجات التدريبية وهي (جردات والمبيضين، 2001، ص 81):

- **أهداف عادية:** تختص بالمحافظة على كفاءة الأداء وفعالية الإنجاز من خلال تأهيل المستفيدين وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات اللازمة والضرورية.

- **أهداف حل المشاكل:** وتختص بالبحث عن الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل من خلال تزويد المتدربين بما يلزمهم من معارف ومهارات.

- **الأهداف الإبداعية (الابتكارية):** هي التي تسعى إلى إحداث تغييرات غير عادية وتزويد المشاركين في الدورة بالمهارات الإبداعية لابتكار أساليب العمل أو تطوير عملياته أو التفاعل مع مشكلاته ليجري العمل بها وتصبح سائدة كوسائل أو أساليب وحتى كتقنيات وسلوكيات على العاملين.

وقد أشار الدكتور "فريد بلحنش" (بلحنش، 1999، ص 11-12) إلى تصنيفين لأهداف التدريب المستمر لكل من الأستاذين وهما أحمد رحمانى وعبد الغفار حنفي.

• فبالنسبة للتصنيف الذي قدمه الأستاذ أحمد رحمانى فنجد أنه حدد أهداف التدريب وفق 03

مستويات وهي:

أ - **المستوى الأول:** تنمية المعارف.

ب - **المستوى الثاني:** تطوير وتحسين الاستعدادات.

ج - **المستوى الثالث:** تنمية السلوك.

• أما تصنيف الأستاذ عبد الغفار حنفي فإننا نجد أنه يشبه إلى حد كبير تصنيف الباحث أوديون

ولكن بقدر كبير من التفسير والتعليل، وقسم الباحث الأهداف بالشكل التالي:

أ - **الأهداف العادية** وتشمل الأهداف التقليدية مثل:

- تكوين رؤساء أو مشرفي العمل على تطبيق أساليب عمل جديدة.

الفصل الثاني

- إعداد برامج تدريبية لبعض الموظفين بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية. ويؤكد الأستاذ عبد الغفار حنفي أن هذا النوع من الأهداف يساهم ويساعد في تواصل مسيرة المؤسسة بنفس مستوى أو معدل الكفاءة الممتازة وكذا تطوير الفرد لمستوى أفضل من مستواه الحالي.

ب - أهداف حل المشكلات ومن بين الأهداف نجد:

- حل مشاكل الموظفين التي تتعلق بانقطاعهم عن العمل في بعض حالات التغيب وذلك بسبب عدم رضاهم عن أعمالهم أو الظروف التي يعملون فيها.

- تقوية العلاقات الإنسانية وتطوير اتجاهات الموظفين من خلال إمامهم بأهداف المنظمة وسياساتها وذلك بصفة مستمرة وتسهيل وسائل الاتصال سواء كانت من القاعدة إلى القمة أو العكس.

- التخفيف من تذمر الموظفين وشكاويهم بعد أن تدربوا على العمل وطرقه.

ج- الأهداف الابتكارية: الغرض الرئيسي منها هو رفع مستوى أداء المؤسسة مع التقدم والرقى لمستويات ودرجات لم يتم وصولها من قبل وتكون بذلك قد حققت التميز مقارنة بمثيلاتها (السلمي وساطع، 1974، ص17).

• كما يمكن أيضاً تصنيف أهداف التدريب المستمر الى المجالات التالية (جابر، 2004، ص256):

* الأهداف التنظيمية وأهداف الإدارة: ما هو التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج التنظيمية والادارية مثل الغياب ودوران العمل والتكاليف المنخفضة والانتاجية.

* الأهداف الفردية وأهداف النمو: ما هو التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج السلوكية واتجاهات الافراد (العزاوي، 2006، ص39) عندما تتصف الاهداف بصورة واضحة فانه من خلال ذلك يمكن تقييم مدى فعالية التدريب وتتضح الاهداف كالاتي:

01- التدريب كمدخل للتعليم المستمر:

- تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان.

- إدخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة، وذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ وتحدث اضافات شاملة، ولا يتم استيعابها عن طريق التعديل المحدود.

- تطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة.

02- التدريب كمدخل للتربية المستمرة:

لا يجوز في تقديرنا اهمال هذا الهدف، مما يشكل تهديدا مستمرا للإدارات التدريبية، بحيث تسعى هذه الادارات الى الاهداف التالية:

- التعاون مع الإدارات المركزية المسؤولة من أجل تحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة المعنية.

- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي تكون متفقة مع منظومة القيم التي تطالب المنظمة بضرورة بنائها في بيئتها الداخلية.

- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لتمكينهم من تقديم المقترحات والتصورات التنظيمية القادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق ودفن المنظمة إلى مواقع الريادة.

03- التدريب كمدخل للمهارة:

تعتبر هذه هي الوظيفة الأساسية للتدريب، ويرتكز هذا الهدف من أجل:

أ- تنمية الثقة بين المنظمة والعاملين فيها:

لان العناية بتدريبهم من قبل المنظمات تخلق لديهم الاحساس باهتمام المنظمة بهم، وبضرورات تطويرهم، مما يعمق أحاسيسهم بالاستقرار الوظيفي، وبالانتماء للمنظمة، والثقة في ادارتها مما ينعكس بالنتيجة على درجات انتمائهم وإخلاصهم وتفانيهم، من أجل مصلحة المنظمة، والارتقاء بها.

ب- تدعيم سياسات الترقية الداخلية:

وذلك برسم وتخطيط مساراتهم الوظيفية، فالتدريب كعملية تأهيلية تمكن المنظمة من تنمية المعارف والمهارات اللازمة لترقية بعض العاملين الى مواقع أعلى، مما يساند حالات الاستقرار الوظيفي من

ناحية، كما يعمق الترابط بين العاملين ومنظمتهم من ناحية أخرى، وينعكس كل ذلك على مزيد من الانتماء والتفاني لمضاعفة فعالية المنظمة.

ج- مضاعفة المرونة في عمليات النقل الداخلي:

الاستفادة من العاملين في بعض المواقع التي تؤدي التطورات التكنولوجية، أو تغييرات الاستراتيجيات، إلى إلغائها أو تضيق عملياتها، وذلك بتدريبهم على العمل في مواقع أخرى ازدادت أهميتها، أو أدخلت فيها وظائف جديدة، أو تم استحداثها نتيجة تلك التطورات أو التغييرات.

د- تكييف العاملين الجدد:

التدريب يساعد العامل على التأقلم مع مناخات العمل وإدارته ونظمه وعلاقاته وأساليبه.... الخ، وتلك مهمة أساسية لا يستشعر أهميتها أحد قدر المعنيين الجدد، ويمثل تكييفهم السريع أساسا لانخراطهم في العملية الإنتاجية.

هـ- تنمية علاقات تفاعلية لتحكم أوساط العاملين:

وهذا على جميع المستويات الوظيفية، ويمثل مدخلا مهما لتنمية روح العمل الجماعي، وتعميق القيم الجماعية، مما ينعكس بصورة مباشرة على صحة المنظمة وفعاليتها.

• وهناك توجه آخر لتصنيف أهداف التدريب المستمر، حيث يقسمها هذا التصنيف حسب ارتباطها بالموظف والمنظمة وهي كالاتي (سنوساوي، 2003، ص 29):

1- أهداف التدريب المستمر بالنسبة للمنظمة:

تسعى المنظمة من وراء العملية التدريبية إلى تحقيق الفعالية ورفع مستوى المردودية وتكييف اليد العاملة مع المناصب التي تشغلها من بين أهدافها كذلك نجد:

- تطوير وتحسين معارف ومؤهلات سلوكيات الموظفين.

- الحفاظ على المستوى الضروري لتحقيق أهداف المنظمة.

- زيادة المبيعات إذا كانت المنظمة ذات طابع إنتاجي، صناعي.

- تحسين فعالية مختلف مديريات وأقسام المنظمة.
- التكيف المستمر لكفاءات واستعدادات الموظفين مع البيئة المحيطة بهم والتي هي في تغير مستمر.

2- أهداف التدريب المستمر بالنسبة للفرد:

ومن أهمها نجد:

- تغيير الترتيب أو الترقية.
- التحويل أو التكيف مع متطلبات وظيفة معينة.
- هدف ثقافي بحث (تعلم لغات أجنبية).
- تنمية شخصية الموظف.
- تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل التركيب السلوكي للفرد بالتعامل مع دوافعه أو حوافزه واتجاهاته ومعتقداته وإدراكه لظروف العمل، ومجتمع العمل بمكونيه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين.
- تصويب وتعديل مجمل معارف ومعلومات الموظف في مجال العمل وأساليبه ومتطلباته، وأيضا تطوير مهاراته وقدراته على أداء العمل.
- وللتدريب أهداف أخرى نذكر منها الآتي:

- تخفيض حوادث العمل:

فالتدريب على كيفية أداء الوظيفة يجعل الفرد قادرا على معرفة كل ما يتعلق بطبيعة العمل الذي يؤديه، وهذا يجعله أقدر على حماية نفسه.

- انخفاض حالات الغياب ودوران العمل:

التدريب من شأنه أن يغرس الثقة في نفوس الأفراد الذين يخضعون له، وأن يعزز لديهم درجة الانتماء للتنظيم، فيؤدي ذلك إلى انخفاض حالات الغياب، ودوران العمل كما يعمل على تحسين العلاقات الإنسانية وربط الأفراد بالعمل.

- زيادة الإنتاجية:

التدريب يؤدي الي التنمية في مهارات الفرد مما يؤدي الي الزيادة في حجم الإنتاج.

- رفع الروح المعنوية:

حصول الفرد على المهارات التي تقابل طموحه تؤدي الي ثقة الشخص بنفسه ذلك يدفع الفرد لزيادة حجم الإنتاج وجودته.

- تسهيل مهمة الإشراف:

الفرد الذي خضع لتدريب جيد وكفؤ، يكون متقنناً لمهامه الوظيفية، ولا تجده في حاجة لمن يقوده لأداء مهامه أو يوجهه في كل وقت وحين، فهو يقوم بالإشراف على نفسه بنفسه (عبد الباقي، 2000، ص15).

ثانياً: أهمية التدريب المستمر.

واستجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، لتزايد حدة المنافسة في الأسواق، وتعدد الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، حيث نوضح هذه الأهمية في ثلاثة عناصر التالية:

01 - أهمية التدريب للمؤسسة:

- تخفيض حوادث العمل، وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة (الطائي وآخرون، 2006، ص273).
- ضمان استمرارية التنظيم وتطويره.
- تحسين المهارات والمعارف والمهارات اللازمة للعمل في كل مستويات التنظيم.
- تحسين المناخ التنظيمي الاجتماعي، صورة المؤسسة وتشجيع الانفتاح والثقة والمصادقية (صالح، 2004، ص102).
- مساعدة الأفراد لاعتبار أهداف المؤسسة أهدافهم الشخصية.
- تنمية معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة.
- تشجيع التسيير التقديري على التسيير الجاري.

- رفع فعالية المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل والتكيف مع المتغيرات.
- تسهيل تطوير العمال وتطوير مهارات القيادة لديهم (سهيلة وعلي، 1999، ص 109).

02 - أهمية التدريب للفرد:

- مساعدة الفرد على اتخاذ قرارات حسنة، وحل المشاكل بفعالية أكثر، ومواجهة الضغوطات.
- تشجيع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- انجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل والاتصال شفويا وكتابيا (بلوط، 2002، ص 239).

- إرضاء الحاجات الشخصية للمستخدمين المدربين وأعاون التدريب، والرفع من الرضا الوظيفي.
- طرد الخوف والقلق المرتبط بالمهام الجديدة (شحاتة وآخرون، 2000، ص 52).
- خفض من حوادث العمل، وبالتالي يعطي نوعا من الأمن والاستقرار للأفراد في تأدية واجبهم.

03 - أهمية التدريب بالنسبة للعلاقات داخل العمل:

- تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد، وتطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين (الطائي وآخرون، 2006، ص 274).
- تسهيل توجيه الأفراد الجدد والمحولين والحاصلين على ترقية.
- تعميم الإعلام في برامج العمل، وتوثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد (Cyrile, 1997, P71).
- تعميم الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية.

ثالثاً: مبادئ التدريب المستمر

- إن اقتناع أفراد الإدارة بضرورة التدريب واهتمامهم به، يجعله وسيلة ضامنة لاستمرارية التشغيل الفعال لعمليات المؤسسة، والتدريب يشمل جميع الأفراد في المؤسسة وعلى كل المستويات، ولهذا تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية وإنفاق ما يلزم من مبالغ مالية لتغطية نفقاتها.

كما أن برامج التدريب تتكون من فرص تدريب فردية وجماعية يتم توفيرها للعاملين على كل المستويات ابتداء من العاملين التنفيذيين حديثي التعيين إلى مستويات الإدارة العليا. كما يجب على الإدارة المسؤولة عن نشاط التدريب فهم ومعرفة المبادئ الأساسية التي تتوقف كفاءة عملية التدريب في المؤسسة عليها، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي (تريبي، ترجمة الجبالي، 2004، ص23):

1. التدريب نظام فرعي:

يعتبر التدريب أداة إدارية تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، من جهة كون التدريب نظام أي أنه يتكون كأى نظام من مدخلات عمليات ومخرجات فمدخلات التدريب هم أفراد ذوو الحاجة إلى التدريب، عملياته تضم كل إجراءات العملية التدريبية ومخرجاته أفراد قادرين على تأدية مهامهم ككل بغرض تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة.

2. التدريب عملية مستمرة:

تظهر الحاجة إلى نشاط التدريب في المنظمات بصفة مستمرة وذلك لملاحقة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية، هذه التغيرات تجعل من الضروري الاستمرار في عمليات التدريب من أجل تكييف الموارد البشرية للمؤسسة مع هذه المستجدات ومن ثم تتلافى المؤسسة الآثار السلبية لهذه التغيرات، من جهة أخرى من الطبيعي تقادم معارف ومهارات العنصر البشري مع الوقت، وهذا يجعل الحاجة لتحديثها عن طريق التدريب مستمرة.

3. التدريب عملية شاملة:

انخفاض المبيعات نتيجة كساد السوق وقد يؤدي إلى انخفاض مبيعات الشركة وهناك لا يكون للتدريب قيمة اقتصادية كبيرة إلا في حالة الرغبة في منع التدهور السريع في مبيعات المنظمة من خلال تنمية قدرات رجال البيع على مواجهة الأزمات مثلا.

4. التدريب قصير وطويل الأجل:

تعكس مدى رغبة المنظمة في الاستثمار طويل الأجل في العامل وتظهر أهمية ذلك من حقيقة أن تحقق الميزات التنافسية للمنظمة يمكن أن تحقق من خلال الاستثمار طويل الأجل في مواردها البشرية (زايد، 2003، ص 296-290).

5. واقعية التدريب:

أن يكون التدريب في ظروف مشابهة لظروف بيئة العمل قدر الإمكان، ويعكس الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعمال، إذا كان التدريب واقعياً، فسيؤدي ذلك إلى تسهيل عملية نقل ما يستفیده الفرد من برامج التدريب إلى مكان العمل، وبالتالي رفع محصلة عملية التدريب.

6. ضرورة خلق الدافع القوي لدى التدريب:

من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم التي تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، وتوعيتهم بالفائدة التي تعود عليهم ذاتياً، وعلى المنظمة من التدريب، مما يزيد من إمكانية استيعابهم وتمكنهم من التطبيق والممارسة الجيدة.

7. التغذية العكسية feedback:

وتعني معرفة نتائج السلوك ومن أشهر الأنواع التي بدء استخدامها سنوات قليلة 360 feedback وهي عملية جمع الأداء من مصادر متعددة وعلى مستويات تنظيمية مختلفة، وتعتبر معرفة نتائج الأداء أو التغذية المرتدة من أهم العوامل المساعدة على التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء، وأحسن تغذية عكسية هي التي تحدث مباشرة بعد الأداء للحصول على النتائج المقصودة، كما أن دقة مؤشرات المراقبة وأدوات التحكم تساعد على دقة هذه الأخيرة.

كما يمكن أن تكون المتابعة عن طريق إعداد المشرف المباشر باستمارة خاصة لهذا الغرض، لرصد التغيرات الحاصلة في سلوك الفرد الشخصي والاجتماعي، ومدى تأثير التدريب عليه (أبو النصر، 2008، ص 114).

8. الإرشاد والتوجيه:

يعد التدريب مسؤولية مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى للمؤسسة (عبد الباقي، 2001، ص189).

فالتدريب وحده لن يأتي بمعجزة حل لجهاز إداري متهالك، إلا إذا أخذنا بعين الاعتبار أن تتكامل الجهود المبذولة في العملية التدريبية مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية والتسويقية، ولتحقق المؤسسة فعاليتها فإنها مطالبة بأن تجعل التدريب جزءا متكاملًا مع أنشطتها الأخرى (ساعاتي، 1988، ص80).

9. التدريب متغير ومتجدد:

التغير الحاصل للمتدرب في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والتغير الحاصل في نظم وسياسات المؤسسة وتعديل أهدافها واستراتيجياتها (السلمي وساطع، 1974، ص357).

9. التدريب نشاط إداري وفني:

تحتاج عملية التدريب الى مقومات العمل الإداري الجيد، كما أن التدريب يعد عملية فنية تحتاج إلى متخصصين ذوي خبرة وتجربة ميدانية في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها (عبد الباقي، 2002، ص217).

10. المشاركة:

تتمثل في حث المتدربين على مناقشة وإيجاد وجهات نظر في الموضوعات التي تعرض عليهم، وهي المشاركة الفعالة في عملية التعلم فكلما زادت المشاركة زادت فاعلية التعلم فمثلا الطلاب الذين يحضرون المحاضرات ويشاركون في الرأي والأسئلة يتعلمون أكثر ممن يجلسون دون تفاعل، كما أن متابعة المكون للمتدربين بإتاحة المجال لهم بمشاركة في النقاش وطرح الأسئلة والاجتهاد في الأجوبة وأن يعتبر نفسه بمهمة المرشد الحريص على إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمل.

11. الاختيار الدقيق للمتدربين:

يجب اختيار الأشخاص المرشحين للتدريب بصورة دقيقة، حيث يجب توفر الرغبة لديهم، وتناسب مضمون الدورة مع نشاط الأفراد، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في تحديد الاحتياجات التدريبية.

12. التعزيز والمكافأة:

ضرورة ربط حضور الدورات التدريبية بحوافز معينة تشجيع المتدربين على الحضور والمشاركة بين العلاقة بين مشاركتهم واجتيازهم الدورات بنجاح وبين فرص الترقية في الوظائف. مع تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض وإتاحة المجال للاتصالات الفعالة والمشاركة الجماعية ذلك لأن وجود مناخ من الثقة والدعم بين المتدربين عامل مساعد على التعلم والفهم (العيسوي، 2003، ص154).

13. نقل التدريب:

إلى أي مدى المهارات المتعلمة والمكتسبة في برامج التدريب تطبق في أداء المهام في الواقع العملي. مثال على ذلك المدارس الفنية التي تعلم مهارات مثل صهر المعادن توفر أجهزة حقيقية لتطبيق ما تعلمه الطلاب.

14. اختيار المدربين:

يجب على المدرب أن يكون ملماً بموضوع التدريب، طرقة، وأهدافه، والوقت المطلوب وأيضا مستويات المتدربين، وأن يكون لديه القدرة على إيصال المعلومات، وأن يكون قادرا على اختيار أسلوب التدريب المناسب.

15. الإعادة والتكرار:

إن عملية إعادة وتكرار أداء المهمة والمهارة من شأنه أن يرسخها لدى المتدرب، كما أن المهارة كلما تكررت تقرررت وهذا يعطي المتدرب فرص أكثر لفهمها واستيعابها كذا تطبيقها، ويتوقف تكرار المعلومة والمهارة على مستوى شخصية الفرد وقدراته وعلى كفاءة المدرب في إيصالها له (عويضة، 1983، ص56).

16. مبادئ التعليم:

إن كثير من المبادئ تعتبر ملائمة قابلة للتطبيق في التدريب، ومن بينها الانتقال من السهل إلى الصعب، والانتباه أثناء التدريب.

17. التدرج في التدريب:

تدرجية العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل معينة بحيث تتناسب مع ما يقوم به العمال من أعمال ومن قدراتهم على الفهم والتطبيق.

18. الفروق الفردية:

مراعاة الفروق الفردية بين المتكولين من حيث المستوى العلمي والدافعية والخبرة ومراعاة ذلك من قبل المتكولين بحيث تعكس أساليب وآليات التدريب تفهما لهذا الفروق (القيوتي، 1990، ص152).

خلاصة:

بالرغم من اتفاق الباحثين والدارسين المتخصصين في مجال الإدارة حول أهمية ودور التدريب المستمر إلا أن أفكارهم ورؤاهم حول مفهومه تتباين من باحث إلى آخر، وذلك حسب اختصاص كل واحد منهم لهذا حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى ماهيته من خلال عرض بعض التعاريف التي تناولته، وعلاقته بالمفاهيم المشابهة له، وكذا أهدافه وأهميته ومبادئه، حيث وضحنا وجهات النظر المختلفة والنقاط المشتركة بينها.

كما تم عرض وشرح المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التدريب المستمر، والتي تعد الملامح والصفات التي تميز عملية التدريب، والتي تتوقف كفاءة وجودة عملية التدريب المستمر في المؤسسة عليها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

مناهج وأنواع التدريب وأساليبه

تمهيد

أولاً- المنهجية البيداغوجية

أ- الطرق المبينة على الحديث

ب- الطرق المبنية على النشاط

ثانياً- أنواع التدريب المستمر

ا. التدريب القاعدي

اا. تصنيفات أخرى للتدريب المستمر

ثالثاً- أساليب التدريب المستمر

ثالثاً- علاقة التدريب بالموارد البشرية

رابعاً- مشكلات التدريب

ا. مشكلات التدريب في المرحلة التمهيدية

اا. مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية

ااا. مشكلات التدريب في المرحلة التنفيذية

خامساً: تقييم برامج التدريب (الوسائل الممكن استخدامها).

خلاصة الفصل

تمهيد:

يؤدي التدريب المستمر للسير الحسن والجيد للمؤسسة من خلال تنمية شخصية الافراد والعمال والرفع من قدراتهم المادية والمعنوية داخل محيط عملهم.

ولهذا فعلى المنظمة أن تتجاوز المفهوم القاصر للتدريب، ويكون هذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار أهمية التواصل بينها وبين مختلف المؤسسات والهيكل التي تقوم بالتدريب المستمر للموارد البشرية، وأن تقوم بنشاطات وتسطر برامج تهدف إلى تطوير أفرادها وهذا استجابة للتطورات الحاصلة وانفتاحها على اقتصاد السوق وكذا لتحقيق وتلبية احتياجات جديدة لضمان استمرار تطورها والرفع من مردوديتها، والرفع من مستوى الوعي لدى فريق العمل لتحقيق معايير العمل المطلوبة من العمال.

والتدريب له عدة أنواع وأساليب مختلفة، تستطيع المؤسسة من خلال توظيفها جيدا، الوصول إلى تحقيق أهدافها الداخلية والخارجية.

الفصل الثالث

وقبل التطرق لأنواع التدريب والأساليب المستخدمة فيه، سنتطرق إلى أهم أنواع المناهج البيداغوجية.

أولاً- المنهجية البيداغوجية:

إن اختيار الأسلوب المناسب يعني الرفع من فعالية نشاط التدريب وبالتالي تحقيق الأهداف، فتركز أساليب التدريب على طرق ومناهج بيداغوجية مختلفة تعمل كأداة لنقل المعارف والمهارات والاتجاهات المراد تحصيلها. في حين أنها تقسم هذه الطريقة إلى أنواع من حيث المنهج المتبع في تقديم المعارف والمهارات وفي الاتجاهات والجدول التالي يبين هذه المناهج.

الجدول رقم (03) تصنيف الطرق البيداغوجية

الطرق المبنية على النشاط	الطرق المبنية على الحديث
- الاكتشاف	- العرض (قل)
- البرهان	- المساءلة (اجعله يقول)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (Isolde, 1999, P20)

أ- الطرق المبنية على الحديث: هما طريقتان العرض والمساءلة

01- العرض الشفوي:

هي حصة تكون جد رسمية بتوزيع جد واضح للأدوار. فالمدرّب يتكلم والمتدربون يستمعون، وتحتج هذه الطريقة الكثير من التفكير والإنصات والتركيز من أجل تحصيل المعارف والمعلومات التي يليها المعلم أو المدرّب. فحجم المعلومات عادة ما يكون كبيراً مما يستدعي حضور ذهني وانفتاحه، ويجب على المدرّبين إيجاد أمثلة واقعية لتوضيح أكثر للصورة والحقائق التي تعرض عليهم (Isolde, 1999, P20).

ولنجاح هذه العملية هناك عوامل أخرى تؤثر على نجاحها:

- اختيار الوقت المناسب للحصة وإثارة فضول المتدربين.
- تشجيع الحوار إبان الحصة.

- توضيح الأفكار من خلال أمثلة، صور، أشكال.
- عدم الإطالة وفسح الوقت الكافي للإجابة على الأسئلة إلخ.

02- المساءلة:

"مبدأ المساءلة هو البحث عن المتدربون ودفعهم نحو التفكير فهي تسمح بالتنشيط الفكري للمتدربين ابتداء من أبسط الملاحظات إلى حل أكثر المشاكل تعقيدا" (Isolde, 1999, P25).

تعمل على طرح الفصول بين العمال من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة خلال التدريب فإنها وسيلة لتعزيز تبادل الآراء والأفكار، فبهذه الطريقة تولد لذي الأفراد الإحساس بالتقدم الحقيقي في عملية التعلم والاستفادة من هذا البرنامج التدريبي.

وحتى تتجح المساءلة كمناهج تدريبية يجب الاهتمام بما يلي (Isolde, 1999, P28-29):

- إشراك المتدربين وهذا عن طريق أسئلة مفتوحة وبطريقة تصاعدية ويفضل قدر الإمكان بناء الأسئلة ابتداء من الوسائط المساعدة أو من التجارب السابقة للمتدربين، وأن تكون الأسئلة موجهة للجميع ومحفزة للتفكير.

- تحديد الهدف فيجب دوما بناء الأسئلة في اتجاه الهدف.

- استخدام التغذية العكسية: فأجوبة وأسئلة المتدربين تسمح للمدرب بمعرفة كيفية ومدى الفهم، وهذا القيام بتعديلات مستمرة لضمان الاستيعاب من جهة وعدم تبذير الوقت من جهة أخرى.

ب- الطرق المبنية على النشاط:

01- الاكتشاف:

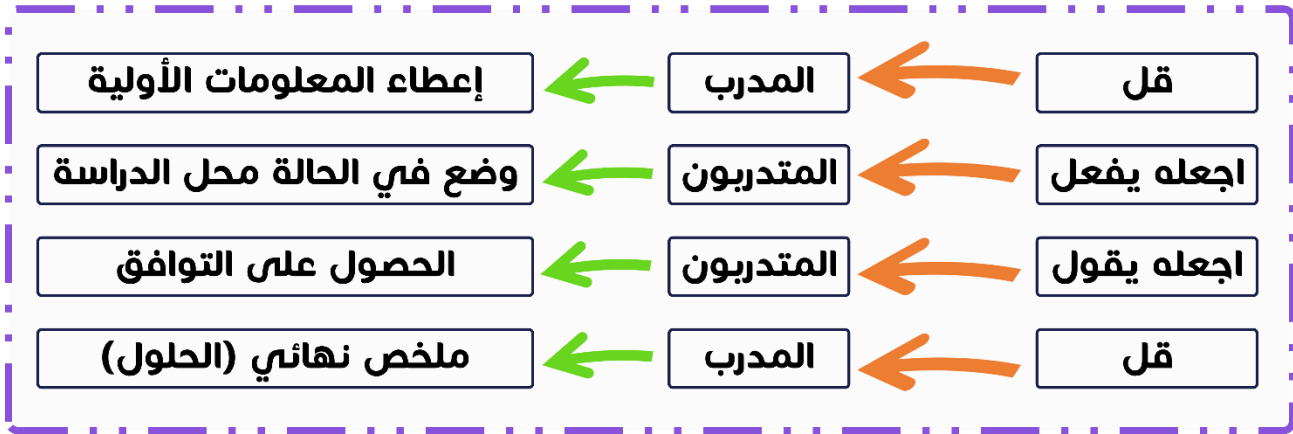
في هذه الطريقة يتم التعلم بالقيام بالعمل المطلوب أكثر من الاعتماد على الحديث والاستماع. فبما إذا تم تدريب الأفراد على تقنيات الاستقبال في مؤسسة ما، فيمكن استخدام أسلوب تقمص الأدوار كطريقة من طرق الاكتشاف، حيث يوضع المتدربون في حالة التدريب وبعد ذلك يطلب منهم تحليل وقائع الأحداث العملية التي عايشوها. وكذلك السلوكيات التي اعتمدوا عليها للقيام بالمهام المطلوبة.

الفصل الثالث

وبعد ذلك يقوم المدرب بإعطاء تقرير أو ملخص حول العملية وتقديم التقنيات اللازمة والمهارات الضرورية والتي يدعمها ما اكتشفه المتدربون.

ويبين الاكتشاف على مبادئ محددة وفق تسلسل محدد، ويمكن تلخيصها كما يلي:

الشكل رقم (02) يوضح تسلسل طريقة الاكتشاف.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: (Isolde, 1999, P47)

02- الاستعراض Démonstration:

مثلها مثل طريقة الاكتشاف، طريقة الاستعراض تركز على التجربة العملية.

فالاكتشاف بهدف إلى حل مشكلة ما أو مسألة معينة، فإن الاستعراض يستخدم في التدريب بهدف تطبيق ما يلاحظه أو يتعرف عليه المتدربون. فوق هذه المنهجية المتدربون يتعلمون عن طريق القيام بالنشاط والتقليد. وذلك لاكتساب المعارف والمهارات الدقيقة والمحددة، ويمكن استخدام هذه المنهجية في التدريب على رأس العمل أو في ورشات العمل ... إلخ ويتشكل هذا المنهج من المراحل الآتية (Isolde, 1999, P47):

- **الاستعراض:** يقوم المدرّب بشرح وتوضيح الأنشطة أو المهام محل التدريب. كما يستمع المتدربون وليلاحظوا ما يقوم به المدرّب بدقة.
- **إعادة الصياغة:** وهو تعبير المتدربين كما استوعبوه وكيفية أداء النشاط وهذا نقاديا للوقوع في الخطأ.

الفصل الثالث

- التجربة: هنا يقوم المدرب بإعادة النشاط وتنفيذ المهمة كما قام بها المدرب سابقا.
 - التحليل والتركيب (الملخص): وفي هذه المرحلة يتم إعداد تقارير أو ملخصات من طرق المتدربون عما عملوه من كيفية للأداء، المراحل، الصعوبات...إلخ.
- كما يبين الشكل رقم (03) الاستعراض على المبادئ الآتية:
- الشكل رقم (03) يوضح اعداد التقارير



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: (Isolde, 1999, P47)

ثانياً- أنواع التدريب المستمر:

في عصرنا الحالي الغالبية من المنظمات إن لم نقل كلها مهما كان نشاطها وإمكانيتها المادية والبشرية وحجمها تضع عملية التدريب المستمر من بين أهم خططها الواجب عليها تحقيقها خاصة في ظل العولمة والآثار الناتجة عنها، وهذا حتى تحافظ على موظفيها وتزودهم بالكفاءة لتحسين أدائهم، لكن هذا لا يعني أن جل المنظمات تتبع نوع واحد من التدريب وإنما هناك أنواع عديدة.

قد عرف موضوع التدريب ظهور أنواع جديدة لم تكن معروفة من قبل ومن بينها التدريب في مجالات عامة لا علاقة لها بالنشاط الوظيفي للموظف وعمله في المنظمة مثل البيئة الصحة وتسيير الأملاك الخاصة الخ..... وقد نشرت مجلة أمريكية تحمل عنوان "Organisation Science" دراسة في ميدان التدريب لباحثان أمريكيان هما "Charles GALUNIC" و "Enn ANDERSON"، بينا فيها أن

المنظمات والمؤسسات الكبرى التي تساعد موظفيها على تطوير كفاءاتهم الشخصية وهذا زيادة على ما تتطلب وظائفهم في المنظمة تحصل بالمقابل على موظفين أكثر وفاء تحفيزا وإبداعا، وقد وضع مفهومها جديدا ألا وهو " العقد البسيكولوجي بين الموظف ورب العمل (سنوساوي، 2003، ص29)".

وقبل الحديث عن أنواع التدريب المستمر أو المتواصل بنوع من التفصيل يجب تعريف التدريب القاعدي باعتباره الشكل الأول من أشكال التدريب وهذا حتى نستطيع الفصل بينه وبين التدريب المستمر.

III. التدريب القاعدي:

إن التدريب القاعدي أو كما يعرف باللغة الإنجليزية Basal training هو عبارة عن مجموع العمليات التدريبية التي يتلقاها الفرد قبل استلامه وظيفة معينة في إدارة عمومية، إضافة إلى مختلف الترتيبات التي يتلقاها مباشرة بعد التوظيف وذلك قبل ممارسة مهامه للتأقلم مع ذلك المنصب الجديد.. ويشمل التدريب القاعدي ثلاث عمليات وهي (بلحنش، 1999، ص06-07):

أ- التدريب الأساسي:

وهو عبارة عن التدريب الدراسي التقليدي الذي تمنحه الجامعات والمعاهد المدارس العليا والذي يسمح للفرد في الحصول على شهادة تمكنه من الالتحاق بمنصب وظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى التدريب الأساسي المهني الذي تمنحه المعاهد والمراكز المختصة في التدريب المهني للأفراد.

ب- التدريب القاعدي التكميلي:

وهو تكوين تكميلي موجه أساسا للطلبة والمتربصين المتخرجين من الجامعات ومراكز التدريب المهني لتكييف معارفهم وتأهيلهم مع احتياجات الإدارة، حيث يتلقى الموظف الجديد عند التحاقه بالإدارة تكوين تكميلي للأسباب التالية:

- المعارف والمؤهلات غير كافية.

- مستوى المتخرجين الذين لا يتناسب تكوينهم مع الوظائف التي سوف يشغلونها.

- عدم التأقلم الكافي للتكوين القاعدي للأفراد مع الوظائف المقترحة.

ج- التدريب بعد التوظيف: (Post-employment training)

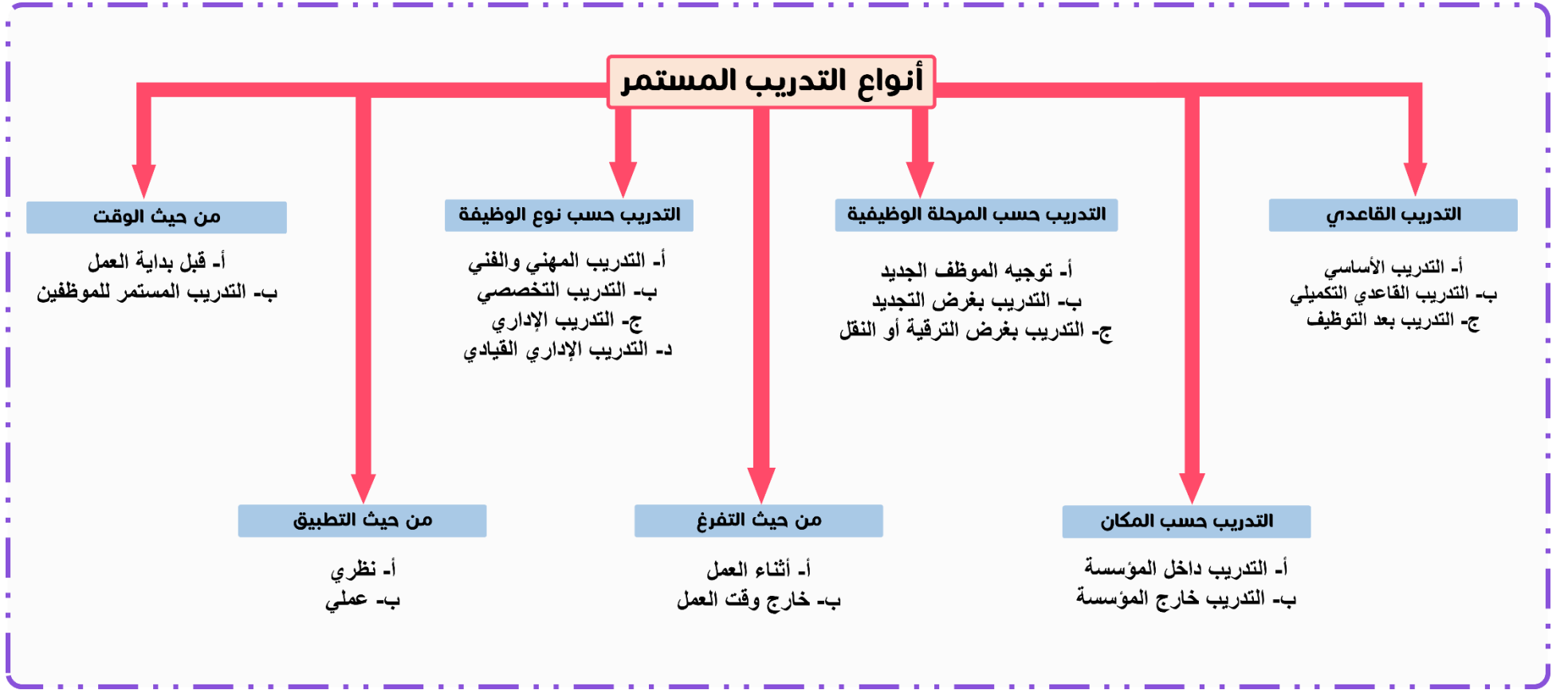
وهو تكوين قصير المدى الغاية منه تعريف الموظف بالإدارة أو المصلحة والوظيفة الجديدة التي تم

التحاقه بها ومن أهم المعلومات التي يجب أن توفر للموظفين الجدد هي:

- معلومات عامة عن المنظمة مثل تاريخ نشأتها، نشاطها الهيكل التنظيمي لها، منتجاتها.
- طريق استعمال الآلات والتجهيزات مثل الهاتف الفاكس الكمبيوتر.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات وكذا مختلف الإجازات وإجراءاتها.
- السلوك في العمل وقواعد التدخين والمأكولات والمشروبات.
- قوانين الأمن الصناعي والسلامة.
- أسماء مختلف المشرفين والزملاء.

الفصل الثالث

الشكل رقم (04) يوضح أنواع التدريب المستمر



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مصادر البحث

IV. تصنيفات أخرى للتدريب المستمر:

ويتم تقسيم التدريب المستمر إلى أنواع حسب معايير محددة فهناك من يصنفه على تدريب رسمي غير رسمي، وهناك من يصنفه حسب الفئة المستهدفة، كما يمكن الاعتماد على التقسيم الذي يستند إلى المقاسين التالية: المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتدربين، نوع الوظيفة أو الفئة المستفيدة المكان الذي يتم فيه التدريب (ماهر، 2004، ص 233-234).

01- التدريب حسب المكان:

أ- التدريب داخل المؤسسة:

في هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى التدريب الداخلي وهو تصميم برامج تدريب داخلية أو الحصول عليها جاهزة وتقوم الإدارة بإدارتها بنفسها ولتحقيق ذلك تعتمد على الكفاءات البشرية الداخلية لتسير عمليات التدريب، وهذا يؤدي الاستفادة من الظروف الطبيعية العمل من جهة، وتقادي الغيابات الطويلة للمتدربين.

كما يتوجب على المؤسسة إنجاز مركز للتدريب داخلي.

ب- التدريب خارج المؤسسة:

قد تلجأ المؤسسة في هذه الحالة بمؤسسات خاصة ومراكز مختصة في تقديم الخدمة التدريبية أو برامج التي توفرها الجهات العمومية كالمؤتمرات والندوات والأيام الدراسية وغيرها. في حين يتطلب مراعاة كفاءة هذه المصادر الخارجية أما بالنسبة للبرامج الحكومية، يجب التأكد على مدى ملائمة ما تقدمه من معارف ومعلومات، خبرات لاحتياجات المؤسسة التدريبية والأفراد المراد تدريبهم.

02- التدريب حسب المرحلة الوظيفية:

أ- توجيه الموظف الجديد:

إن حالات اختيار للموارد البشرية حديثة التوظيف تعد شبه منعدمة، كما تعرف هذه الفترة عند العامة بفترة التربص. حيث خلالها يتم تعلم المعارف والمهارات الأساسية لأداء العمل، فتؤثر المعلومات

الفصل الثالث

المتحصل عليها العامل في هذه الفترة على أدائه واتجاهات النفسية للسنوات القادمة، فهذه العملية تعطي العامل الاندماج السريع والجيد مع عملية وذلك من خلال تعريفهم بوظائفهم ومسؤولياتهم، وذلك بتكليف الإدارة لبعض الأفراد القدامى أو المشرفين للقيام بذلك والهدف هو تقديم معلومات عن العمل والمؤسسة.

ب- التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات والاتجاهات:

يخص هذا النوع من التدريب العمال الذين استقروا في مناصبهم لمدة زمنية معينة فمع التكنولوجيا الجديدة والوسائل الجديدة يلزم العمال على التدريب للتخلص من معارفهم القديمة، وتعلم طرق جديدة حسب متطلبات العمل.

ج- التدريب بغرض الترقية أو النقل:

وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة مثل ذلك تدريب العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال يستلزم الحصول على برامج تدريب على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليها ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم. وتعتبر هذه المرحلة حساسة بالنسبة للفرد كما يخص ذلك بشكل أكبر الموارد البشرية التي أدت مهامها لفترة طويلة نسبياً، فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر أي معارف ومهارات جديدة، وربما قد تحتاج إلى شهادات علمية أخرى أعلى، فعندما يتم تحويل فرد من منصب إلى آخر فحتماً سيواجه بعض المشاكل في المهام والأنشطة والمسؤوليات الأخرى. وبالتالي يحتاج إلى تدريب ليكتسب معارف ومهارات حسب المنصب الجديد، كما يمكن للفرد أن يعمل في عدة وظائف في نفس المستوى التنظيمي لتكوين معرفة شاملة بذلك المستوى.

03- من حيث التفرغ:

أ- أثناء العمل:

يتم هذا التدريب في إطار الوقت الفعلي للعمل، أي داخل الوقت الرسمي للدوام، حيث يتلقى فيه العامل التوجيهات والارشادات التي توضح له طريقة العمل بالكيفية المطلوبة، ويتم تجربته للتأكد من مستوى الاستيعاب والفهم لديه، ولكي يتم القيام بالعمل الجديد أو القديم بشكل جيد وعلى أحسن وأفضل صورة،

ولكيلا يكون هناك تقصير أو نقص في أداء العامل وإنتاجيته، وتأخذ عملية التدريب في هذا النوع وقت أطول مقارنة بالأنواع الأخرى، وينبني نجاح التدريب هنا على المدرب بصورة أكبر فأخلاصه وتقانيه هو من يصنع الفارق هنا.

ب- خارج وقت العمل:

أما هنا فيتم هذا التدريب خارج الأوقات الرسمية للعمل حيث يكون في الأوقات المسائية أو فترات العطل بحيث لا يؤثر ذلك على فترة دوامه الرسمي ولا ينقص من مستوى أداءه وإنتاجيته.

04- التدريب حسب نوع الوظيفة:

أ- التدريب المهني والفني:

ففي هذه الخطوة تهتم الإدارة بالعمال الذين يعملون في الوظائف التي تتطلب مهارات يدوية وميكانيكية، وخاصة الأعمال الحرفية. كما يستعمل أسلوب التمهين فهو من أقدم الأساليب لتعليم الحرف والأعمال التي تتطلب مهارات يدوية وحركية. كما يقوم صاحب الحرفة بتعليم المتمهين أصول ومبادئ الحرفة داخل الورشة وذلك مقابل أجر زهيد لمدة تتراوح من بين شهر إلى عدة سنوات.

ب- التدريب التخصصي:

يقصد بالتخصص أي وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد ذوي التخصصات معنية، كالأطباء، والمحاسبين، والمهندسين إلخ.

ج- التدريب الإداري:

ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

وهناك من يسميه بالتنمية الإدارية، رغم أن مصطلح التنمية الإدارية يقصد به في عديد المؤلفات بالتطوير التنظيمي، رغم أن مصطلح التنمية الإدارية يقصد في عديد المؤلفات بالتطوير التنظيمي.

ويفضل الكثير من رواد هذا المجال التفرقة بين تدريب الأفراد القائمين على العمل المبرمج وفق خطوات

محددة من جهة وتنمية المدراء من جهة أخرى، فعمل المدير هو القدرات والمهارات التحليل والفهم والاستنتاج واستشراف المستقبل... إلخ. هذا يعني: " أن تنمية الإداريين يجب أن تكون عملية تعليمية أساسا عن كونها عملية تدريبية (سلطان، 2003، ص218)".

د- التدريب الإداري القيادي:

وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراءه أو الرؤساء في المستويات التالية:

* مستوى الإشراف الأول:

* مستوى الإدارة الوسطى:

* مستوى الإدارة العليا: وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة واتخاذ القرارات الأساسية.

05- من حيث التطبيق:

أ- نظري: حيث ينبنى هذا النوع من التدريب على الجانب النظري المعرفي أكثر من الجانب المهاري.
ب- عملي: واما هذا النوع من التدريب فهو ينبنى على الجانب المهاري أكثر من الجانب النظري المعرفي، أي عكس النوع الآخر.

06- من حيث الوقت:

أ- قبل بداية العمل:

وهي برامج الإعداد لوظيفة ما، وهذا الإعداد ممكن أن يكون عام أم خاص، وممكن أن يكون من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما، بحيث الموظف الجديد لا يمكنه أن يباشر وظيفته دون معرفة مسبقة لوظيفته بل هذه المعرفة تتولد عن مجموعة من المعلومات التي يحتاجها ويحصل عليها عن طريق تدريبه وهذا يهدف إلى خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع حتى يتمكن من الالمام بزمم الوظيفة لتأدية العمل على أحسن وجه ويخدم أهداف المؤسسة في نفس الوقت.

والموظف الجديد تكون لديه أساليب أخرى للبرامج التدريبية وأهم المعلومات التي يتلقاها هي:

الفصل الثالث

* معلومات عامة حول الهيكل التنظيمي الذي يخص المؤسسة ونوع نشاطاتها وقوانينها الداخلية كالوقت، ملابس العمل، السلوك، قواعد الأكل والشرب.

* معلومات حول وظيفته والاستحقاقات والعلاوات والتأمينات.

* معلومات عن الإجازات والأعياد

* معلومات حول العلاقات الاجتماعية التي قد ترتبط معها داخل المؤسسة المتمثلة في الرؤساء والمشرفين والزملاء.... الخ.

وهذا للتكيف والتأقلم مع وظيفته الجديدة ومحيطه الجديد.

ب- التدريب المستمر للموظفين:

وهذا النوع يسمى أيضاً، بالتدريب أثناء الخدمة حيث يقدم للمتدربين في حالة تدني مستوى أداءهم أو عندما تظراً أمور تستوجب التدريب وقد يكون من قبيل التحفيز للمتدربين وتنشيطهم وتحديث معارفهم. " كما إن برامج إعادة التدريب لا تقوم بفرض تعليم العمال عديمي أو متوسطي المهارة فقط. وإنما تقوم هذه البرامج أيضاً بتعليم العمال المهرة للقيام بأعمال الآتية الجديدة وما تتطلبه من أنواع جديدة من المهارة وبتطور المعدات الإنتاج التي أصبحت أكثر تعقداً فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع برامج تدريب العاملين فيها من إداريين وفنيين متخصصين حتى يستطيعوا الاستفادة بالتسهيلات الجديدة والأجهزة المتقدمة التي أصبحت متاحة لهم (الشنواني، 1990، ص 142)"

ثالثاً- أساليب التدريب المستمر (برنوطي، 2007، ص 450-461):

تقوم فعالية التدريب المستمر على الاختيار السليم للأسلوب التدريبي المناسب، وتعتبر أساليب تنفيذ التدريب المستمر أوعية تصنيفية معقدة تحمل بداخلها الأفكار والأهداف التدريبية المراد تحقيقها، وفقاً لكل نوع من الطرق والأساليب التدريبية المختلفة، وهناك العديد من الطرق والأساليب المستخدمة في تدريب الأفراد إلا أن هذا لا يعني أن كلها تؤدي نفس الغرض وتستخدم في كل الحالات وإنما لكل عملية تدريبية أسلوب أو أساليب تدريب ملائمة حسب عدة عوامل مثل: الهدف من التدريب، طبيعة

الوظيفة محل التدريب، عدد المتدربين المستوى الوظيفة للمتدربين، فترة التدريب، تكاليف التدريب... إلخ (القيوتي، 2010، ص175).

ورغم اختلاف هذه الطرق إجرائيا إلا أنها تتفق في الإطار العام لهدف التدريب، وهو تنمية وتعديل السلوك الإنساني بهدف رفع كفاءة الأداء والإنتاج بصورة توافقية ذات أبعاد إنسانية واقتصادية (عبد الفتاح، 2001، ص134).

ومن بين الأساليب الأكثر استعمالا نذكر ما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

الشكل رقم (05) يوضح أساليب التدريب المستمر.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مصادر البحث

01 - المحاضرة:

وهي الطريقة التقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية، وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها. وبذلك فإن درجة مشاركة المدربين محدودة للغاية، كذلك فإن التفاعل بينهم وبين المحاضر (المدرّب) يكون عند حده الأدنى، فمثلاً تستعمل المحاضرة من أجل معرفة قانون جديد وتطبيقاته في العمل مثلاً. وعند أي محاضرة يتم فسح المجال للأسئلة المختلفة مما يرفع من فعالية هذا الأسلوب.

ومن خلال هذا التوصيف فإن المحاضرة لا تعتبر من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب مختلفة نركزها فيما يلي (السلمي، 1985، ص371):

- الإيجابيات:

- تستفيد مجموعة كبيرة في وقت واحد.
- الإلمام بحجم كبير من المعلومات في وقت قليل.
- المدرّب يركز على ما هو مهم.
- إمكانية المدرّب من استخدام أسلوب شخصيته، ومهاراته الشخصية لإنعاش الحصة وإضفاء جو حركي، وفسح المجال للحوار من أجل تحفيز المتدربين لتقليل المعارف وبدل الجهد للتفكير غير أن للمحاضرة سلبيات (meignant, 2003, p215).

- السلبيات:

- الدور السلبي للمتدرب في جمع نقاط فالبعض يجد صعوبة في ذلك.
- لا يتوفر المدرّب على إمكانات كبيرة لاختيار فهم المتدربين.
- عدم مراعاة مبدأ التشخيص في العملية التعليمية.
- محدودة في إمكانات نقل المعلومات إلى المتدربين فقط.
- يساوي هذا الأسلوب بين الأفراد المشتركين ولا يراعي الفروق الفردية.

- الفرصة غير موجودة لتطبيق ما يستفاد من المحاضرة (meignant, 2003, p215).

وبالرغم هذه العيوب، لا تزال المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استعمالا في مجالات التدريب ربما لسهولة من وجهة نظر المدرب، وانخفاض تكلفتها.

02- البريد الوارد:

يكون التدريب بالبريد الوارد in-basket training، وتتكون تمارين السلة من عينة ممثلة للأداء المطلوب في جوانب الوظيفة عن شهر أو سنة. وفي هذه الطريقة فإنه يتم تزويد المتدربين بمواد تعطيهم خلفية عن الموضوعات ذات العلاقة، وكذا الخرائط التنظيمية وأدلة السياسات، والقوائم المالية والتقارير، بالإضافة إلى معلومات مواقف تجاه قضايا خلافية، وذلك لدراستها قبل أن يبدأ التدريب. ثم يعرض بعد ذلك على المتدربين مجموعة من المذكرات والتقارير والخطابات والمكالمات الهاتفية، وما دار في زيارات أو اجتماعات تمثل ما يرد للمديرين من بريد، ويقوم المتدرب من موقع دوره كمدير باتخاذ القرارات المناسبة.

في هذا التدريب، يكلف المتدرب بالنظر في كل طلب ليحدد الاجراء والاجابة المناسبة لكل منها ومبرراتها بهذه الطريقة يمكن التأكد من معرفته بالتعليمات واتخاذ القرار السليم.

كذلك، يمكن استخدام الاسلوب لتدريب مدير تسجيل في جامعة ما مثلا، بان نعد له سلة بريد تتضمن نماذج من رسائل استفسار عن الجامعة، مذكرة حول نتائج طالب ما، شكوى حول نتيجة معينة، اعتراض على انذار ما، وغيرها مما يستلم من يشغل هكذا وظيفة ويكون التدريب بمطالبتة بان يدرس كل ورقة ويثبت عليها الاجراء والرد المناسب، ثم تتم مناقشة هذه الاجراءات لتحديد ما هو صح وخطاء.

وعليه، يصلح هذا التدريب لإكساب الفرد معارف مهمة لاتخاذ القرارات والتأكد من معرفته الكافية بها، كما يصلح بشكل خاص للمعرفة بتعليمات وسياسات.

وتتحدد فائدة الاسلوب بنوع سلة البريد المعدة: فاذا كانت شاملة لعينة واسعة من المواقف التي سيتعرض لها المتدرب عند اشغال الوظيفة، فهي يمكن ان تكون اسلوبا فاعلا للتدريب.

03- دراسة حالات (cases studies):

الحالة case هي توضيح لحدث وظيفي محدد تسرد في شاكلة قصة موجزة تعد لأغراض الدراسة، يتم تحديد مجرياتها لأنها تعد من المواقف المتوقعة لشاغل وظيفة معينة، كما تكتب بحيث تحتوي ما يكفي من بيانات عن الموقف ليتمكن المتدرب من تصور نفسه في الموقف وتقرير كيف يعالجه.

فالحالة إذا هي أكثر من رسالة او مذكرة ترد بالبريد وانما شرح لموقف كامل.

وأصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب وهي تختلف عن طريقة المحاضرة، حيث تهدف دراسة حالة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح ومحاولة معرفة الأسباب إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريق أو آخر من طرق الحل البديلة. يصلح هذا الاسلوب للتدريب على اكتساب مهارات في تشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة والتي لا يمكن ان تتوفر تعليمات وافية لكل الاحتمالات حولها، مما يتطلب الاجتهاد في اتخاذ القرارات لمعالجتها، ويصلح للتدريب على تشخيص وتحليل مواقف معقدة، وجهة نظر. التدريب هنا يكون بمناقشة حالة أو سلسلة من الحالات بحيث يقوم المتدربون بتصور أنفسهم وكأنها حصلت لهم أو معهم لتحديد كيف يعالجون الموقف.

فمثلا إذا أرادت جامعة ما تدريب مدراء شؤون الطلبة فيمكن ان يتم تدريبهم بأعداد مجموعة من الحالات المعقدة التي غالبا ما تجابه المسؤول عن شؤون الطلبة، كل حالة تختلف بتفاصيلها، وتتضمن تناقضات تجعل عملية البت فيها صعبة، كما تتوفر بدائل لمعالجتها لكل بديل عواقبه، فقد يجابه مشكلة طالب صدر عنه تصرف البعض يعتبره سليم وآخر يعتبره مرفوض، أو مشكلة طالب يخالف التعليمات بشكل مستمر، أو مشكلة مجابهة ولي امر طالب يرفع شكوى إلى رئاسة الجامعة حول سلوك مدرس ما، أو مشكلة طالب عن طالب متفوق يسيء التصرف قبل أيام من تخرجه.. الخ. (بربر، 2000، ص172) هذه أمثلة لحالات، بعضها بسيط والبعض معقد، يتم التدريب على معالجتها بدراسة الحالة واقتراح المعالجة التي يعبرها مناسبة. التدريب بدراسة الحالات مفيد جدا لإكساب مهارات تحليل واتخاذ قرار

تتطلبها هكذا، وظائف ومنها مثلا مدير علاقات عامة، أو عميد شؤون طلبة، ... الخ، وهو لذلك يستخدم في تدريب القيادات الإدارية على قضايا تتعلق بالعاملين أو بشؤون بيئية وغيرها (كالتخطيط الاستراتيجي، اختيار سوق، ...).

ان استخدام دراسة الحالة بفاعلية يستلزم حقيبة من الحالات الممثلة لمشاكل يتعرض لها شاغل الموقع مكتوبة بطريقة صالحة للدراسة.

04- تقمص الأدوار:

تقمص الادوار role playing هو اسلوب تدريب ضروري لإكساب مهارات واستجابات سلوكية معقدة تتطلب التصرف في مواقف معقدة، خاصة لمواقف تتطلب الاستجابة مجابهة آخرين شخصيا وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما يمكن ان يتم انفرادا.

ويختلف تقمص الأدوار عن اسلوب الحالة بان المتدرب هنا يطالب بالتمثيل الفعلي لمجموعة من الادوار، وبحيث يتعلم كيف يتصرف وكأنه في الموقف:

فاذا اخذنا المثال السابق عن دراسات الحالة، مسؤول شؤون الطلبة مثلا، يتطلب اسلوب تقمص الادوار مطالبة المتدرب تقمص دور المشرف وهو يجابه شخصيا طالب له مشكلة معينة، ثم دور ولي امر وهو يرفع شكوى ما، ثم دور مدرس يقدم تفسيره لسلوكه.

وهو إذا ضروري للوظائف التي تعرض شاغلها لهكذا موقف محامي يقف امام حاكم في قضايا معينة، مسؤول يمثل منظمته في ندوات رسمية عامة لي طرح وجهات نظرها، مسؤول مبيعات يتفاعل باستمرار مع باعة او زبائن مهمين، مدير علاقات يتعامل باستمرار مع مسؤولين حكوميين مختلفين، ... الخ.

05- المحاكاة والمباريات:

تتشابه المباريات games والمحاكاة simulation بكونهما نوع من دراسة ولكنهما يختلفان في طريقة كتابتها وعرضها وهما ضروريان لإكساب المتدرب مهارات تشخيص وتحليل واجتهاد في مواقف معقدة. وتمثل المباريات أو الألعاب الإدارية جوانب من مواقف تحدث في الواقع، ويتم في هذه الطريقة توزيع

المتدربين وهم عادة من المديرين في فرق تمثل كل منها شركة من الشركات، وقد تتعلق المشاكل بجوانب محددة أو عامة في الإدارة تتراوح من التنظيم إلى التسويق (قاضي، 1984، ص 138). المقصود بـ المحاكاة هو خلق ظروف تحاكي الموقف ووضع المتدرب في الموقف للتدرب عليه وعلى معالجته هذا الأسلوب من التدريب يحظى حاليا باهتمام خاص لان أكثر تمارين المحاكاة تتم بـ المحاكاة حاسوبيا computer simulation: أي يتم تصميم برنامج حاسوبي يحاكي الموقف ويتدرب المتدرب عليه، وهذه غالبا ما تستخدم للتدريب على مواقف تنطوي على خطورة لو تعرض لها الفرد فعلا فيتدرب عليها حاسوبيا، لذلك، فجزء كبير من التدريب على قيادة سيارات السباق او الطائرات او العمل في مركبة فضائية او توجيه حركة سير.... يتم بتمارين محاكاة.

اما المباراة فهي نوع خاص من تمارين المحاكاة يستخدم بالدرجة الرئيسية في الإدارة لإكساب مهارات في التعامل مع ظروف متغيرة ومعقدة وغير نمطية ولا تتوفر عنها مقاييس اداء (وهو محاكاة لموقف بسيط)، والمباراة تعني خلق حالة تقترب أكثر ما يمكن من الواقع الفعلي وتتم مطالبة المتدربين التصرف في الموقف والتنافس فيما بينهم، لتحديد من كان صاحب الأداء الأفضل، كوسيلة لاكتساب المهارات للتعامل مع الموقف.

ان أبرز مجال حاليا لاستخدام المباريات كوسيلة تدريب هو التدريب للتعامل في سوق المال فاذا أردنا اكساب فرد ما مهارات التعامل مع سوق المال لا تتوفر خطوات واضحة لذلك، ولا حتى مقاييس واضحة للأداء، إذ قد يحقق الربح وهو جاهل فيما فعل، وقد يخسر مع ان كل تصرفاته كانت سليمة، الطريقة الشائعة لإكساب هذه المهارات هو تنفيذ ما يشبه لعبة المنوبولي monopoly مع فارق ان اللعب هنا يكون في السوق الفعلي:

في هذه المباراة، يعطى كل متدرب أو فرق من المتدربين وفي بداية اللعبة مبلغا (ورقيا / افتراضيا) من المال للاستثمار ويطلب المتدربون البدء بالاستثمار في سوق الاسهم في ضوء المعلومات الفعلية في ذلك اليوم، ويستمر بيعهم وشراهم للأسهم وتسجيل الأرباح والخسائر وتحليل أسباب قراراتهم كما لو

اشترى الأسهم فعلا في نهاية اللعبة، يتم تحديد الفريق الفائز في ضوء الأرباح التي كان سيحققها لو انه كان يصرف مبالغ فعلية لشراء وبيع الأسهم.

الافتراض هو ان هذه التمارين تنمي مهارات الفرد للتعامل مع هكذا مواقف، لذلك، تعتبر المباريات وسيلة تدريب للمواقع القيادية العليا وللتعامل مع قضايا بيئية متغيرة ومعقدة ومستمرة الحركة، وهذا كله مما يثير المتدربين وينمي التفكير العلمي لديهم ويجعلهم أكثر اهتماما بما يجري، بحيث يتخذون قرارات ويترب على ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة، وأهداف هذه الطريقة هي:

- الإشارة إلى العناصر الجوهرية التي يجب ملاحظتها.

- تركيز الانتباه على السياسات والاستراتيجيات وبذلك يتم التركيز على التخطيط للمدى البعيد بدلا من المدى القصير.

- تشجيع المتدربين على استخدام الطرق التحليلية مثل النماذج الرياضية .

- تمكين المتدربين من حسن استخدام الوسائل المختلفة في اتخاذ القرارات .

06- الندوة وورشنة العمل:

فهذا الأسلوب يشبه كثيرا أسلوب المحاضرة، حيث يعتمد على نقل المعارف والمعلومات فيشمل هذا الأسلوب الوظائف التي تتطلب شهادات وكفاءات عالية، فهو لا يصلح لتعليم المهارات الدقيقة والمبرمجة بطريقة واسعة. (توفيق، 1994، ص 197)

ويمكن أن نعتبر الندوة أو ورشة العمل workshop وسيلة لكل من التطوير والتدريب في آن واحد، وهي وسيلة مهمة لإنضاج معارف وقدرات تحليل موظفين معينين في شؤون عملهم، والتي لا يوجد من يستطيع مساعدتهم في انضاجها إلا هم أنفسهم. فعلى سبيل المثال، إذا أخذنا مشاكل المنظمات الصناعية القائمة في التعامل مع السوق، قد يكون أكثر من يعرف هذه المشاكل حاليا هم مدراء التسويق أنفسهم، لذلك لا يمكن لمحاضر ما ان يقوم بتدريسهم على تشخيصها وتحليلها ومعالجتها.

الطريقة الأفضل هي تنظيم ندوة أو ورشة عمل يشتركون فيها لمناقشة وتحليل مشاكلهم والتعاون في اقتراح سبل معالجتها.

عند تنظيم ورشة عمل كهذه تنحصر مسؤولية ادارة التدريب بتحديد شخص يشرف على ادارة الندوة، ويقوم بتوجيه وتركيز النقاش وادارته كما يمكن اغناء الحضور بدعوة مختصين مختلفين لمساعدة المشاركين حيثما تطلب الامر.

ونظريا، لا تختلف ورشة العمل عن الندوة الا من حيث مدتها: فقد يكفي جمع العمال في تجمع نسيمه ندوة، وقد نضطر لفتح مناقشة على عدد من الايام والجلسات، فنسمي اللقاء ورشة عمل.

- الإيجابيات:

- استفادة عدد معتبر من المتدربين.
- المشاركة تحفز المتدربين.
- تبادل الآراء يثري الحصة التدريبية ويبرز الجوانب الأهم في الموضوع.

- السلبيات:

- عدم مراعاة مبدأ التشخيص.
 - عدم القدرة على اختيار نسبة التعلم إلا بعد مدة طويلة.
 - لا تلبى الحاجات التدريبية لكل المستفيدين.
- ومما سبق يمكن اعتبار الندوات وورش العمل وسائل لمساعدة المعنيين بمشاكل معقدة معينة على زيادة وتنظيم معارفهم حولها، ومساعدتهم في تحليلها واقتراح سبل معالجتها.

07 - تدريب الحساسية: (sensitivity training)

يطلق على هذا النوع من التدريب أيضا اسم التدريب المختبري للعلاقات الإنسانية، وتدريب الحساسية هو بالأساس وسيلة تطوير وتدريب وبهدف اكساب المشاركين اتجاهات وقيم جديدة وتعديل سلوكهم، فهو، إذا، وسيلة لمساعدة المشاركين بإحداث تغيير جذري في اتجاهاتهم ذات الصلة بالعمل.

الفصل الثالث

مثل هذا التغيير يتطلب مساعدة مختص في التحليل والارشاد النفسي ويتم من خلال جلسات ارشاد جماعي مطولة ومنتظمة وبإشراف مختص تماما كجلسات التحليل النفسي، ولكن لفريق من العاملين وليس لفرد واحد ولقضايا مركزة على سلوك يعكس على العمل وليس مجرد علاج مشاكل نفسية.

وتستخدم المنظمات تدريب الحساسية إذا احتاجت تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل الابداع، التعاون العلاقات ببعضهم البعض ... الخ، وهذه غالبا ما تكون مهمة لقيادات عليا ولعناصر تشغل مواقع مسؤولية وتأثير، فقد يتبين بان الاهداف والقيم الشخصية للعاملين مغايرة للأهداف التي تحتاجها المنظمة، أو إنها في حالة صراع فيما بينها يعرقل تعاونها.

نعتبر تغييرات "تعديل سلوك behavior modification" لأنها تتطلب تغيير جذري لا يتحقق إلا بوسائل علاجية متخصصة تسعى لإنضاج الفرد وتنميته شخصيا.

وتدريب الحساسية عبارة عن حالة خاصة من طريقة النقاش الجماعي وتستخدم هذه الطريقة عادة لتدريب وتطوير طبقة المشرفين والمديرين محليا أي في نفس المؤسسة وقد يستمر التدريب بهذه الطريقة عدة أيام أو عدة أسابيع. وبالرغم من وجود المدرب في المجموعة فان النقاش يتم بطريقة يغلب عليها عدم التنظيم التحكمي. وعدم التنظيم التحكمي يؤدي حتما إلى توتر المتدربين، والمؤمل أن يؤدي التفاعل عند تحقيق الأهداف المرسومة له إلى التقليل من التوتر. والأهداف المرسومة للتفاعل هو زيادة لمعرفة الذاتية، وتكوين حساسة وتفهم حساسية وتفهم للآخرين وتحسين المهارات الاجتماعية ومن ثم القدرة على تكوين علاقة مرضية مع الآخرين. ويتم تحقيق عدة جوانب بهذه الطريقة منها (قاضي، 1984، ص135):

✓ التغذية العكسية نتيجة تعرض سلوكا لتعليقات الآخرين.

✓ تجربة كل فرد لأنماط مختلفة من السلوك الاجتماعي بحسب متطلبات الموقف.

ولكن إذا لم يتمكن المتدرب من التقليل من توتره وميوله الدفاعية فان ذلك يشكل عائقا لإفادته من التدريب. وقد يبلغ التوتر بالفرد إلى مستوى غير صحي بصاحبه إلى انفعال شديد، إلا أنه يمكن تجنب

مثل ذلك الموقف إذا تم اختيار المشاركين في هذا التدريب على أسس سليمة. تدل إحدى الدراسات إلى عدم وجود دليل واضح على أن لهذه الطريقة تأثيرا على التقييم الذاتي للأفراد (كيف يرون أنفسهم) أكثر من أي تجربة اجتماعية أخرى يمرون بها، ولكن ينتج عنها حساسية ومرونة وتغير في السلوك الوظيفي أكثر من غيرها من الطرق. وليس من شك في أن الفوارق الفردية والمناخ الإداري الداخلي للمؤسسة لهما تأثير في تحقيق الأهداف المنشودة من التدريب بعد الانتهاء منه.

يهدف تدريب الحساسية لتحقيق هذا التعديل في السلوك، وجاءت هذه التسمية بالأساس لان المختصين الأوائل ركزوا على تدريب الفرد لان يكون متحسسا لذاته ولقيمه واتجاهاته والجوانب اللاشعورية في سلوكه، على أساس ان مثل هذا التحسس سيساعده على ان يصحح الأخطاء في سلوكه، لذلك، لا يتم تدريب الحساسية إلا بإشراف مختص في هذه الوسيلة المهمة، والدول المتقدمة تشترط ترخيص عمل لا تمنحه الا من يحمل تخصص في التحليل النفسي لأغراض الارشاد النفسي الاداري، ونسمي هؤلاء المختصين مختصين في التطوير التنظيمي Organization Development (OD) لان الاساس في عملهم هو مساعدة الافراد لان ينمون شخصا ونفسيا ليكونوا الوسيلة لتنمية المنظمة. الوسائل أعلاه هي الاكثر شيوعا، وتصلح لأهداف مختلفة.

08- التلمذة المهنية:

يُعرف نظام التدريب الذي يتم فيه إعطاء العامل الجديد تعليمات وخبرة شاملة (داخل وخارج الوظيفة) في الجوانب العملية والنظرية للعمل في مهنة ماهرة باسم تدريب التلمذة الصناعية، ويتمثل هذا الأسلوب في منهجية الإعداد المهني العملي للمتدرب بشكل عام، إذ يتلقى المتدربون معرفة علمية من ناحية، وتطبيقا عمليا من ناحية أخرى بحيث يتدرج المتدرب في المهنة من مبتدئ إلى متخصص، كما تعتمد برامج التلمذة الصناعية على التعاون بين الإدارة والعمل، وبين الصناعة والحكومة، وبين الشركة ومقدم التعليم المهني، ويتناسب هذا الأسلوب بشكل أكبر مع الوظائف ذات الطبيعة المهنية والحرفية، حيث تقوم مؤسسات التدريب المهني التي تستقطب التلاميذ من خريجي المرحلة الإلزامية بهذا الدور، وتتولى إعدادهم ضمن برامج تستغرق عدة سنوات يتلقى فيها الطلبة خلال السنة الأولى دراسة نظرية ويقومون بأعمال تطبيقية، ثم يتم توزيعهم في السنوات اللاحقة على الشركات المختلفة ليزاولوا

العمل تحت إشراف مشترك من المختصين في هذه الصناعات ومن المؤسسة التدريبية، على الرغم من أن أجور التلمذة الصناعية أقل من أجور العمال المؤهلين تمامًا، إلا أن هذه الطريقة توفر تدريبًا بأجر للأفراد المهتمين بالتأهل لوظائف مثل الميكانيكيين والكهربائيين والسباكين ومضارب الألواح وميكانيكا السيارات، الخ (Toohey, Borthwick, and Archer, 2005, p3).

وقد تم مؤخرًا تبسيط أنظمة التدريب هذه للمتدربين (على سبيل المثال فترات تدريب إلزامية أقصر ومزيج من التدريب المهني والتطوير المستند إلى مكان العمل)، توفر برامج التدريب الداخلي، التي ترعاها الكليات والجامعات والمنظمات المختلفة، للطلاب فرصة لاكتساب خبرات "واقعية" مع السماح لهم بمعرفة كيفية أدائهم في مؤسسات العمل، وتستفيد المنظمات من خلال الحصول على موظفين طلاب لديهم أفكار جديدة وطاقة ورغبة في إنجاز مهمة معينة.

09- التدريب على رأس العمل:

ويعرف بالتدريب في الوظيفة انه: " يتم التدريب في الوظيفة بتدريب الفرد في نفس موقع العمل بحيث يتولى شخص معين تدريبه لغاية ما يصير جاهزا لتنفيذ العمل بنفسه. وقد يكون الشخص المكلف بالتدريب موظفا سابقا أو شخصا متخصصا بالتدريب ". ويستعمل هذا الأسلوب غالبا في إدماج الأفراد الجدد في وظائفهم للرفع من أدائهم في أقرب أجل، وتقادي الأخطاء التي يمكن أن يرتكبونها فتعيق السير العادي للنشاط. (برنوطي، 2001، ص453)

- الإيجابيات:

- تكلفة قليلة وهذا لأن المدرب فرد عامل بالمؤسسة.
- تدرب الفرد في موقع العمل يسمح له بالتعود على ظروف الحقيقية للعمل.

- السلبيات:

- احتمال ألا يكون كافيا تعرض الفرد لبعض الحالات أو المشاكل التي ستواجهه في العمل لاحقا.
- إمكانية إعطاب المتدرب للآلات التي يعمل عليها.
- يمكن أن ينقل للفرد عادات سيئة أو مهارات متقدمة إلخ. (meignant, 2003, p220)

10- العصف الذهني:

تشمل وظائف العصف الذهني، تحفيز التفكير الإبداعي، وتوليد الحلول الممكنة، وتعزيز التعلم السابق، وتوفير وسائل التحويل. يعزز المشاركة النشطة للمتعلمين ويستخدم خبرات المتعلم وأفكاره. يحتاج المدربون إلى تقديم مساهمة كبيرة في طريقة التعلم هذه. إنهم يسجلون الاقتراحات ويعيدون تنظيمهم في مجموعات ويقودون المناقشات حتى النهاية. في أداء واجبات الوظيفة داخل المنظمات، يُطلب من الموظفين إجراء التحليل والمشاركة في التفكير المنطقي وحل المشكلات. تمكنهم هذه الاستراتيجيات من تشجيع التفكير الإبداعي وإيجاد الحلول الممكنة. يحتاج الموظفون إلى فهم كيف كان أدائهم في الماضي وكيف تم تحسينه في الوقت الحاضر.

11- العروض التوضيحية:

يعني التوضيح تصوير توضيح أو تعبير عن مهمة أو إجراء. على سبيل المثال، عندما يتم تدريب الأفراد كيفية تصنيع عناصر معينة، يمكن للمدربين استخدام الآلات والأدوات لعرضها عملياً ويكونون مطالبين بالمراقبة بشكل مناسب، ويتيح أسلوب التدريب هذا إظهار الإجراءات الصحيحة والمعايير المطلوبة، ويعتبر هذا الأسلوب فعال في إثارة الاهتمام بين عدد كبير من الأفراد وتولد الاهتمام والفضول داخل عقليات الأفراد، يُطلب من المدربين إظهار الأسلوب بطريقة مناسبة، حتى يتمكن المتدربون من فهمه بشكل مناسب.

12- المناقشة:

ويعد أسلوب المناقشة مفيد لتحفيز الاهتمامات والأفكار، وتوليد الحلول الممكنة للمشكلات، وتعزيز الأنواع الأخرى من التعلم وتطوير الإجماع، وهنا الأفراد قادرون على تقديم المساعدة لبعضهم البعض في تعزيز الأداء الوظيفي، ويتم تحفيز اهتمامات المتدربين عندما يشاركون في المناقشات، حيث يصبحون أكثر إلهاماً وتحفيزاً للتدريب، وعندما ينخرطون في مناقشات جماعية يكونون قادرين على

مشاركة خبراتهم ووجهات نظرهم مع الآخرين، كما تُمكن طريقة المناقشة الأفراد من تكوين مجموعات يعمل أعضاؤها على تحسين معرفتهم وفهمهم من خلال التعاون والاندماج مع بعضهم البعض.

13- تمرين جماعي:

تتمثل الوظائف الرئيسية للتمرين الجماعي في بناء الفريق وتطوير المهارات التفاعلية ودراسة ديناميات المجموعة، وعندما يعمل الأفراد في مشروع أو مهمة داخل مجموعة، فإنهم يكونون قادرين على تطوير الثقة والاعتماد على الذات فيما بينهم لتوليد نتائج عملية، ويسهل زيادة مشاركة المتدربون المتحمسين، ويحتاج المتدربون إلى التأكد من أنهم يمتلكون المعرفة الكافية والتواصل بكفاءة وتقديم مساهمتهم بطريقة مناسبة، ويحتاج المدربون إلى التأكد من أن كل شيء منظم جيدًا عندما ينخرط الأفراد في التمرين الجماعي، وإذا كانوا بحاجة إلى تكنولوجيا أو مواد أخرى، فيجب إتاحتها بشكل صحيح.

14- أوراق العمل:

تساعد أوراق العمل المتعلمين في ربط تعلمهم العام ببعض المجالات المحددة من عملهم. إنه مفيد في أداء نوع من التمارين الكمية التي تتطلب حسابات. كما أنها تستخدم في إيجاد حلول لقضايا دراسات الحالة. هذه مفيدة بشكل أساسي، عند إجراء أي حسابات. بعد البرنامج التدريبي، من الضروري للمدربين تقديم أوراق عمل للمتعلمين، خاصة فيما يتعلق بالحسابات الرياضية وتحليل البيانات والمنهجية وحل المشكلات. يمكن إعداد أوراق العمل في شكلين، فهناك أوراق عمل تعتمد على الكمبيوتر وأوراق عمل مكتوبة بخط اليد ويحتاج المدربون إلى التأكد من أنها تضمنت جميع المواد والمعلومات ذات الصلة من أجل تمكين المتعلمين من ممارسة ما تعلموه.

15- أساليب التدريب الحديثة:

مثلما دخلت التكنولوجيا في مختلف مجالات الإدارة ألفت بآثرها على عملية التدريب مما أدى إلى ظهور أساليب وأنماط جديدة في التدريب من أهمها:

أ- التعلم عن بعد E-Learning:

الفصل الثالث

- يكون هذا الأسلوب في التدريب ذو أهمية بالغة في الواقع العملي خاصة إذا ما كان المدربون أو المتدربون موزعين على مواقع مختلفة حيث يمكن استخدام عديد من الوسائل التكنولوجية كالأقمار الصناعية وشبكة الانترنت من اجل البرامج التدريبية.

"هذا الشكل الجديد من التعلم يمكن أن يكون حل فعال لتنمية الموظفين ففي الولايات المتحدة الأمريكية اغلب المؤسسات الكبيرة تستخدم هذه الطريقة. ونفرد بين برامج التعلم عن بعد المدرسة من قبل المدربين الذين يستخدمون طريقة مشابهة لتلك التي تستخدمها الجامعات في برامج التعليم على الخط وبين برامج التدريب بدون مدرب والتي تسمح للمؤسسات بإنشاء مواقع انترنت حسب الموضوع أو حسب الشكل وتفتح لعمال المؤسسة (قاعدة تدريب على الخط). ميزة هذا الأسلوب في التدريب هو مساعدة المؤسسة على تدنية تكاليف التدريب وأيضاً مساعدة أو السماح للعمال بحصول سهل ومرن على التدريب لأن العاملين يستطيعون متابعة الدروس انطلاقاً من موقع العمل وعلى حسب ما يسمح به وقتهم الخاص (bénraouane, 2010, p167)"

ب- الواقع الافتراضي Virtual reality:

"وهو يعني استخدام مجموعة من الوسائل التكنولوجية لإدخال وإيجاد بيئة العمل الفعلية في التدريب ويطلق لفظ الواقع الافتراضي أو التدريب من خلال بيئة علمية على ذلك النوع من التدريب الذي يتم فيه استخدام عدد من الوسائل التكنولوجية لإيجاد بيئة عمل تماثل بيئة العمل الفعلية في وقت التدريب وهو أسلوب يشبه إلى حد كبير أسلوب المحاكاة حيث يتم السيطرة على بيئة العمل من خلال هذا الأسلوب ويتم تصميم هذا النوع من التدريب لتدريب العاملين في وظائف تتسم بالمخاطرة الكبيرة أو استخدام آلات أو معدات غالية الثمن ويؤدي الخطأ في أداء الوظيفة إلى تعرض لخطر أو خسارة مادية كبيرة (جاد الرب، 2009، ص 261-262)".

ج- التلعيب (Gamification):

يعد التلعيب أو التلاعب في العمل أحد أهم التغييرات الحديثة في التدريب، حيث يرتبط Gamification عموماً باستخدام التكنولوجيا (منصات التعلم الإلكتروني والذكاء الاصطناعي والأجهزة القابلة للارتداء) لتنفيذ عناصر تصميم اللعبة في برامج التدريب المستمر، حيث نجد أن هذا النهج لديه القدرة على إشراك المتعلم مع تحقيق نتائج التعلم في نفس الوقت، كما أن له ميزة أن المدرب قادر على تسجيل التقدم وإكمال المتدربين للتدريب، في حين أنه من غير المحتمل أن يكون التلعيب بديلاً مناسباً لجميع أساليب التدريب التقليدية، إلا أنه يمكن استخدامه لزيادة وتحسين هذه الأساليب من خلال استخدام خيارات إعادة تصميم محددة مبنية على الابتكارات التكنولوجية والبحث النفسي (Safe Work (Australia, 2015).

د- أجهزة قابلة للارتداء : (Wearables)

كثير من الأشخاص الذين يعملون ويعيشون في اقتصاد صناعي هم على دراية بالساعات الذكية، التي ترتبط بالهواتف المحمولة وتوفر مجموعة من البيانات المتعلقة بالأنشطة البدنية اليومية، حيث تُعرف هذه أيضاً باسم الأجهزة القابلة للارتداء، وقد امتد المصطلح ليشمل استخدام النظارات الذكية وتكنولوجيا الكاميرا، والتي يمكن استخدامها لدعم التدريب المستمر، وتتمتع هذه الأخيرة بميزة الاستخدام بدون استخدام اليدين وتوفر الوصول المباشر إلى الخبرات والموارد، كما يمكنهم أيضاً المساعدة في مراقبة نقل التدريب وكذلك تقييم احتياجات التدريب، وتوفير الوصول الفوري والدعم في الوقت الفعلي، وهو أمر مفيد للغاية عند تدريب شخص ما في مكان بعيد أو العمل على منصة بحرية، وعلى سبيل المثال، يظهر استخدام هذه التكنولوجيا في صناعة النفط والغاز.

وكنموذج حصول عمال الطاقة على أجهزة يتم ارتداؤها للتدريب على وضعيات العمل الخطرة، حيث تعتبر صناعة الطاقة مهمة صعبة بسبب المواقع النائية والتي يحتمل أن تكون خطيرة، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج، هناك أيضاً نقص في المعرفة والخبرة بين العمال الشباب بسبب تقاعد القوى العاملة الماهرة.

أثبتت التكنولوجيا القابلة للارتداء، ولا سيما استخدام النظارات الذكية والواقع المعزز (AR) جنباً إلى جنب مع تحليلات البيانات، أنها الحل لعدد من هذه التحديات.

يمكن للأجهزة القابلة للارتداء أن تقلل من وقت الاستجابة وإجمالي ساعات العمل من خلال تحسين الاتصال بين موظفي التحكم والعاملين في الموقع. كما أنها تزود العمال بالمعلومات الأساسية التي يحتاجون إليها عندما يحتاجون إليها - سواء كانت بيانات أو مخططات أو خرائط أو إرشادات أو تعليمات.

وعلى سبيل المثال، من خلال النظارات الذكية، يمكن للعامل الوصول بسهولة إلى أدلة المعدات التفاعلية أثناء إصلاح منصة النفط أو كابل الجسر، أو حتى تلقي توجيهات محددة مثل إجراءات الطوارئ عند نقطة التأثير بالنسبة للتدريب، يمكن أن توفر هذه الأجهزة القابلة للارتداء إرشادات خطوة بخطوة ورسوم توضيحية للعاملين الجدد أو عديمي الخبرة، بالإضافة إلى السماح للعامل بإظهار لقطات لزميله عن بُعد من الميدان (في الوقت الفعلي) لتشخيص المشكلات وحلها بسرعة وكفاءة أكبر.

يمنح هذا العاملون في مجال الطاقة إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي جنباً إلى جنب مع البصيرة والتوجيه من المواهب والخبرات الخارجية من جميع أنحاء العالم وكل ذلك دون الحاجة إلى وجود فعلي للمدرب هناك، وبصرف النظر عن توفير الكبير في التكلفة، فإنه يتيح أيضاً كفاءة أكبر واتخاذ قرارات أسرع.

هذا وهناك أيضاً عدة أساليب حديثة للتدريب المستمر كنتاج للتطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتقوم هذه الأساليب على الاستخدام العالي للتقنيات والتطبيقات التكنولوجية في العملية التدريبية ما يجعلها حلاً فعالة والأساليب مبتكرة تجعل التدريب تجربة مميزة بالنسبة للمتدرب خاصة وهذا ما من شأنه أن يرفع من فعالية التدريب وأثره الإيجابي على المتدرب إلا أن الإمكانيات المادية للمؤسسة تبقى المحدد الرئيسي لمدى استخدام التكنولوجيا في التدريب (Adapted from Ferguson, 2015).

ثالثاً - علاقة التدريب بالموارد البشرية:

فالتدريب هو أحد وظائف الموارد البشرية الرئيسية، حيث تنظر معظم المنظمات إلى التدريب كجزء لا يتجزأ من نشاط تنمية الموارد البشرية، وشهد مطلع القرن تركيزاً متزايداً على نفس الشيء في المنظمات على مستوى العالم، ولقد فرضت العديد من المؤسسات ساعات تدريب سنوية للعمال مع مراعاة حقيقة لنقطة أن التكنولوجيا تقلل من الموظفين بمعدل سريع للغاية.

حيث يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته كما يسهم في تعديل اتجاهاته ومن هذا المنطلق يمكن القول ان كل العاملين بالمنظمات يحتاجون للتدريب حتى يمكنهم ممارسة وظائفهم ومهام أعمالهم، ولهذا نجد ان العلاقة وثيقة بين هذا النشاط الحيوي وكافة الادارات الاخرى بالمنظمة وعلى وجه الخصوص الاقسام التابعة لادارة الموارد البشرية.

في الوقت الحاضر ، يتسارع المعدل الديناميكي للتغيير في مكان العمل من يوم لآخر وبالتالي، تلعب إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة داخل المنظمة لإدارة التوظيف، كونها تركز على الموارد البشرية، وهي تركز على توظيف الأشخاص المناسبين للوظيفة المناسبة وتحديد توجيهات دقيقة للموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، كما حددها ستون ، تتضمن إدارة الموارد البشرية الاستخدام المثمر للأشخاص في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتلبية احتياجات الموظفين الفردية (Stone, 2005, p04).

كما تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية الأنشطة الرئيسية مثل الاستقطاب والتدريب والتحفيز والصيانة، ويعطي تحليل الوظائف الأساسية لأنشطة الموارد البشرية معلومات عن متطلبات الوظيفة ثم يتم استخدامه لتطوير التوصيفات الوظيفية والمواصفات الوظيفية، وهكذا فإنه يستخدم متطلبات الموارد البشرية لتطوير خطة لاكتساب الموظفين.

الاستقطاب هو وظيفة الانطلاق، حيث يبدأ التوظيف المناسب من التوظيف والاختيار. وتهدف عملية التوظيف إلى بناء مجموعة من المرشحين المؤهلين الذين يدعمون الكفاءات الأساسية المطلوبة للوظائف الشاغرة من خلال التوظيف داخلياً أو خارجياً، من بين مجموعة المواهب المعينة.

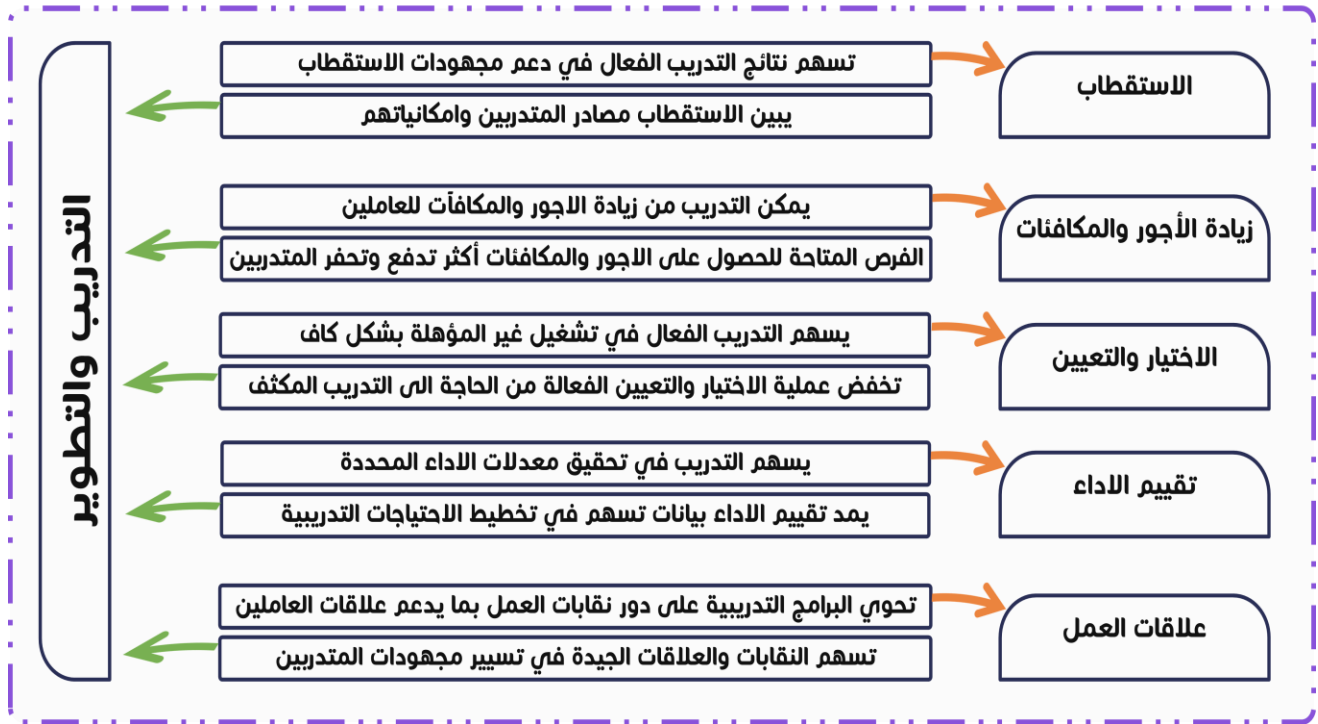
ويحدث الاختيار عن طريق فحص المرشحين من خلال تقييمات مختلفة من قبل متخصصي الموارد البشرية مقابل المعايير الموصوفة التي تلتزم بالتخطيط الأولي للموارد البشرية. ويهدف إلى إشراك الأفراد المطلوبين بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية لتصبح ميزة تنافسية لمنافسي الأعمال.

عند التوظيف ، يجب توفير التدريب المستمر المناسب للموظف من أجل إعداده لتحديات العمل، ويساعد تقييم الأداء في تحديد نوع التدريب المطلوب، كما يركز على الأداء الفردي الذي يتم تقييمه من قبل مقيمين الإدارة الذين يولدون معلومات مفيدة للأغراض الإدارية والتنمية والبحثية.

كما يعد التدريب نشاط محوري تقوم عليه العملية الإنتاجية داخل المنظمة فكل الوظائف الأخرى تعود له في نهاية المطاف، حيث يوضح الشكل المرفق العلاقة بين نشاط التدريب والتنمية والوظائف الأخرى للإدارة (حاروش، 2011، ص120).

" فالنشاط التدريبي يؤثر ويتأثر بسياسات الاستقطاب التي تتبعها المنظمة، فالاستقطاب يبين امكانات وقدرات الافراد مما يساعد في اتمام النشاط التدريبي اللازم حتى يتمكن الافراد من اداء متطلبات الوظيفة، كما يساعد التدريب في رفع مستوى الأداء وتقييم هذا الاخير يعطي التدريب المعلومات التي تساعد في تحديد الاحتياج التدريبي وهكذا نجد علاقات التأثير المتبادل واضحة بين التدريب واقسام ادارة الموارد البشرية (عبد الحميد والمغربي، 2006، ص256)."

الشكل رقم (06) يوضح العلاقة بين النشاط التدريبي والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: نفس المرجع، ص 257

رابعاً- مشكلات التدريب:

IV. مشكلات التدريب في المرحلة التمهيدية:

يواجه التدريب بمشكلات عديدة في المرحلة التمهيدية له نذكر منها (الصيرفي، 2009، ص72):

1- مشكلة ضعف الوعي التدريبي:

فكثير من أفراد المجتمع سواء كانوا قادة أو تابعين يفتقرون للوعي التدريبي، والإيمان بأهمية التدريب ودوره الرئيسي في رفع الأداء وتحسين وزيادة الإنتاجية والإسهام في التنمية.

2- حتى وقت قريب جدا لم يكن لمهنة التدريب في الوطن العربي أي ميثاق شرف لها، فكما هو معروف أن ميثاق الشرف هو أحد مقومات أي مهنة وأن المهن ذات المستوى العالي في المهنة مثل: الطب والمحاماة والهندسة لها موثيق شرف منذ فترة طويلة.

وميثاق شرف لأي وظيفة يحتوي نقطتين مهمتين هي:

أ- مجموعة من الأخلاقيات والقيم الإيجابية التي يجب على المهنة والشخص المهني ضرورة الالتزام بها.

ب - مجموعة من القواعد والمعايير التي تنظم وتحدد شكل العلاقة بين:

- المهنة والمجتمع.

- الشخص المهني والعميل أو من الخدمة.

- الشخص المهني وزملائه في نفس المهنة.

- الشخص المهني وزملائه في المهن الأخرى.

- الشخص المهني والمؤسسة التي يعمل بها.

3- مشكلة الهيكل التنظيمي:

ففي كثير من المنشآت نجد أن التدريب يخصص له قسم صغير ملحق بإحدى الإدارات. وفي بعض الأحيان يخصص للتدريب إدارة صغيرة لا تأخذ مكانها المناسب في الهيكل أو الهرم التنظيمي للمنشأة.

4- مشكلة العاملين بالتدريب:

وهذا القسم أو الإدارة غالباً ما يكون عدد العاملين فيه محدوداً جداً، أولاً تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع وظيفة التدريب.. ويمكن أن تقول إن هناك عجزاً واضحاً في أخصائيي التدريب المتمكنين من إدارته إدارة عملية سليمة وعن اقتناع تام.

5- مشكلة ميزانية التدريب:

فغالباً ما نجد ميزانيات التدريب ضعيفة أو قليلة لا تفي بتحقيق البرامج التدريبية المطلوبة بكفاءة وفعالية.

6- عدم وجود نظم سليمة للكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية وحصرها وتصنيفها الأمر الذي يؤثر في كفاءة وواقعية الخطط التدريبية.

7- عدم انفتاح إدارة التدريب على باقي قطاعات المنظمة، يجعل مهمة التخطيط للتدريب مهمة صعبة

لعدم وضوح الرؤية والأهداف والمستهدفين ومستوياتهم (الصيرفي، 2009، ص73).

٧. مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية:

حيث تعد مرحلة التخطيط للتدريب مرحلة مهمة في العملية التدريبية، فهي الانطلاقة التي تأسس لها سوف يأتي بعدها من مراحل، وتحدد ما سيستخدم من أساليب ووسائل.

وفيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تحدد عملية التخطيط ككل:

ماذا؟ what?

لماذا؟ Why?

كيف؟ How?

من؟ Who?

أين؟ Where?

متى؟ When?

1 - ما هو العمل المطلوب؟ What

وهذا يعني إلمام إدارة التدريب بعملها وإلمام كل عضو فيها بعمله

2 - لماذا نقوم بهذا العمل؟ Why

وهذا يعني إلمام إدارة التدريب بعملها وإلمام كل عضو فيها بعمله

3- كيف يتم القيام بهذا العمل؟ How

والمقصود هنا وضع زمن لتنفيذ برنامج التدريب في وقته، واختيار أفضل الأساليب لتنفيذ ذلك البرامج.

4- من يقوم بهذا العمل؟ Who

أي ربط كل عضو بعمل معين فتكون له فيه اختصاصات ومسئوليات.

5- أين ومتى يتم تأدية هذا العمل؟ When & Where

يعني وضع زمان ومكان كل التدريب.

هذا ويمكن تحديد بعض مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية في الاتي:

1- عدم وجود خطط للأفراد:

في كثير من المنظمات نجد عدم وجود خطط واضحة ومفصلة ومستقبلية للأفراد تبين المسار الوظيفي لأفراد المنظمة.

إن معظم إدارات الأفراد للأسف ينحصر عملها في الأعمال الكتابية وبالاحتفاظ بسجلات الخدمة للعاملين وما توقع عليهم من جزاءات أو ما حصلوا عليه من إجازات.. دون أن تقوم بأهم جزء من عملها الأساسي، ألا وهو وضع خطة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى للقوى العاملة، الأمر الذي يجعل التدريب عشوائياً ولا يستند إلى خطة للأفراد واضحة المعالم تراعي جميع الحركات الوظيفية المنتظر حدوثها حتى يواكب التدريب عملية تكوين وتنمية الأفراد الذين تشملهم هذه الحركات الوظيفية.

2- ألا يتم ربط تخطيط الأفراد بتخطيط التدريب:

إذ من المعروف علمياً أن خطة التدريب إنما تخدم خطة الأفراد وتساعد على تحقيق أهدافها...

3- مشكلة المعلومات:

إن التخطيط السليم للتدريب يركز بشكل كبير على المعلومات الجيدة، ومن صفاتها أن تكون كافية ودقيقة وحديثة.. والمثل الإنجليزي يقول: المعلومات قوة Information is Power. وتخطيط التدريب غالباً ما يواجه بمشكلة نقص المعلومات أو عدم وضوحها أو قدمها بل أحياناً تناقضها. فعلى سبيل المثال لا توجد في كثير من المنشآت بطاقة تدريبية مستوفاة لكل فرد يدون فيها كل ما يتلقاه هذا الفرد من تدريب أيضاً في كثير من إدارات التدريب لا نجد سجلاتها كاملة مثل: سجل القوى العاملة وسجل الاحتياجات التدريبية وسجل المدربين وسجل الأماكن التدريبية...

4- مشكلة الأولويات:

تحديد الأولويات معناه تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية المبنية على درجة الأهمية لبرنامج تدريبي على برنامج تدريبي آخر لمقابلة الاحتياجات التدريبية الملحة.

وترجع أهمية الأولويات إلى أن الموارد غالباً تتصف بخاصية الندرة وأنها دائماً أقل من الحاجات. وهذا يتطلب ترتيب الحاجات التدريبية والأكثر أهمية والملحة في أول القائمة للبدء بها أولاً، ثم يليها الحاجات الأقل أهمية وهكذا..

هذا ويستخدم في عملية تحديد الأولويات البحوث والمقاييس العلمية والاستعانة بأراء الخبراء سواء داخل المنشأة أم خارجها. بل يتعين على قيادة المنشأة أن تحدد لإدارة التدريب توجهاتها وبالنسبة إلى أولويات التدريب، إن عملية تحديد الأولويات ليست بالعملية السهلة وإنما هي عملية معقدة وتحتاج إلى صبر وخبرة بجانب الأسلوب العلمي.

VI. مشكلات التدريب في المرحلة التنفيذية:

ويواجه تنفيذ البرامج التدريبية في كثير من المنظمات مشكلات هذا عديدة نذكر منها:

1- نقص المنشآت التدريبية:

سواء على المستوى القومي أم على مستوى المنشأة. وفي كثير من المنشآت عندما يتوفر لديها بعض المنشآت التدريبية نجدها إما ضعيفة التجهيز أو ينقصها الصيانة أو تعاني من عجز في المعينات السمعية بصرية سواء التقليدية أم الحديثة أو تفتقر إلى المكتبات الغنية بالمراجع العملية والمجلات والنشرات والأفلام.

2- نقص المدربين:

تعاني كثير من المنشآت من العجز الكبير في المدربين الأكفاء من مختلف التخصصات ومختلف المستويات وهذا بالطبع يدفع إدارات التدريب إلى الاعتماد على التدريب الخارجي الذي تقدمه مراكز ومؤسسات تدريبية متخصصة خارجية، وهذا بلا شك ذو تكلفة عالية.

3- تعارض مواعيد البرامج التدريبية مع ظروف العمل:

في بعض إدارات المنشأة وذلك عند قيامها على سبيل المثال بأعمال الصيانة السنوية أو الجرد السنوي أو إعداد الميزانية أو الحساب الختامي.

4- عدم توافر المعينات السمعية بصرية أو تعطلها:

مثل جهاز التلفزيون أو الفيديو أو الفانوس السحري مما يؤثر سلباً في تنفيذ بعض الأنشطة التدريبية الهامة في البرنامج.

5- كثرة عدد المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد:

وهذه المشكلة تؤدي إلى صعوبة توصيل الرسالة التدريبية للمتدربين، وإلى صعوبة تحقيق التفاعل المتبادل وبكمية مناسبة بين المتدربين وكل المتدربين.

أيضاً هذه المشكلة كما يذكر J. K. Murnighan ستقل بكل تأكيد من فعالية التدريب ولا تسمح لجميع الأفراد بالمشاركة الحقيقية، حيث ممكن أن ينتج من ذلك فئات متناقضة داخل نفس الفئة.

6- غلبة الطابع النظري على كثير من البرامج التدريبية:

إن غلبة الطابع النظري في التدريب هو نتيجة منطقية للمناخ التدريبي المتمثل غالباً في الآتي:
أ- عدم الإعداد الجيد للبرامج التدريبية.

ب- الاختيار غير الموضوعي أحياناً للمدربين في بعض البرامج التدريبية.

ج- عدم الاهتمام بتقييم المدربين بواسطة المتدربين.

د- عدم إعطاء الوقت الكافي للمدربين قبل بداية البرامج التدريبية لأن يعدوا أنفسهم، بل قد يتصلون به هاتفياً لإخباره بأنه سوف يشارك في أحد البرامج التدريبية التي سوف تعقد بعد يوم أو يومين.

7- اعتماد كثير من المدربين على الأساليب التقليدية:

مثل: المحاضرة والسمنار والندوة.. مع استخدام محدود أو نادر للأساليب التدريبية الحديثة مثل سلة القرارات تدريب الحساسية لعب الأدوار الزيارات الميدانية، دراسة الحالات العملية أساليب تنمية الفكر الابتكاري، عرض الأفلام العملية المتعلقة ببرامج التدريب.

خامساً: تقييم برامج التدريب (الوسائل الممكن استخدامها).

تخصص المنظمات التي لها دوائر وبرامج تدريب مبالغ كبيرة للنشاط، تصل في بعض المنظمات العملاقة إلى الملايين، لذلك تحتاج التقييم المستمر له ولما يحققه فعلا للتأكد من انه يحقق الاغراض المستهدفة منه، إلا ان التقييم الجيد هو عملية معقدة، نتعرف هنا على القضايا المهمة، والتي يمكن للأعمال في دولنا ان تستفيد منها (Casio, 1991, pp385-410).

ويمكن ان يتم التقييم بأي من الوسائل التالية:

أ- اراء المشاركين:

بتصميم استمارة استبيان تسأل المشاركين في البرنامج عن جوانب وغالبا ما يتم ذلك مختلفة له، كالفائدة النهائية، كفاية المدة سلامة المواضيع، وفائدتها كفاية المستلزمات، ... الخ. هذا الاسلوب في التقييم سهل التنفيذ، الا انه يعاني من مشكلة احتمالات المجاملة او عدم الاهتمام بالتقييم الدقيق، وقد ينتهي بنتائج متباينة.

ب- مدى التعلم المتحقق:

ويمكن التأكد من ذلك اما من خلال قياس التغير في اداء المشاركين او بالاستفسار من رؤسائهم، هذا الاسلوب يصلح لبرامج تهدف اكساب معارف ومهارات محددة تنعكس على الاداء، خاصة إذا أمكن قياس اداء الفرد فاذا اخذنا مجموعة عمال يعملون على مكائن معينة وقارنا اداء كل منهم قبل وبعد التدريب يمكن تحديد التغير الذي حصل لديهم. اما بالنسبة لآراء الرؤساء، فهذه يمكن ان تخضع لتحيز، ولهذا يجب الاهتمام بطريقة توجيه الاستفسار.

ج- تغيرات سلوكية متحققة:

وهذه هي الالهة إذا أمكن قياسها خاصة بالنسبة لتدريب يهدف زيادة مهارات محددة (قدرة على التحليل واتخاذ القرارات) او قيم واتجاهات (تعاون وابداع مثلا). ويمكن التأكد من حصول تغير فعلي في سلوك المتدربين بان نسألهم هم أو نسأل زملائهم أو رؤسائهم، كما يمكن التأكد من ذلك بمراقبة وملاحظة سلوكهم.

د- مدى تنفيذ اهداف التدريب:

التقييم السليم للبرنامج هو قياس مدى تحقيقه لأهدافه، وهذا يتطلب ان يتم تحديد الاهداف بطريقة دقيقة وبشكل يسمح بقياسها اجرائيا:

فاذا كان هدف دورة تعريفية معينة هو منح معارف في موضوع معين " (قانون جديد)، فيمكن تقييم البرنامج باستخدام النتائج الجماعية لاختبار حول الموضوع، وإذا كان الهدف هو "منح مهارات في تشغيل جهاز معين" أو "تحليل مشاكل معينة"، فقد تكون الاختبارات هي ايضا وسيلة للتقييم. الا ان هذه الوسيلة قد لا تكون دائما نافعة، خاصة إذا تم وضع الاهداف بشكل عام ومبهم.

خلاصة الفصل:

التدريب والتطوير أنشطة أساسية لمنظمة المستقبل ولد تعرفنا اعلاه إلى اهمية نشاط اساسي لإدارة الموارد البشرية هو تدريب وتطوير العاملين، ووجدنا بأنه أصبح يتطلب مجموعة من النشاطات تبدأ ببحث العاملين للتخطيط لأهدافهم المهنية، ثم التدريب، واخيرا ممارسة نشاطات تضمن التطوير المستمر للعاملين.

هذا النشاط لا يقل أهمية عن حاجة إدارة الموارد المالية مثلا عن التطوير المستمر لهذه الموارد وتنميتها، ولكنه أكثر تعقيدا.

كما أصبح الوسيلة الأساسية للمنظمة المعاصرة لمجابهة تحديات القرن الحادي والعشرين. فأول مستلزم لمجابهة هذه التحديات هو مواصلة التعلم والتدريب. وهذا ينطبق على الأفراد والمنظمات: فلم يعد بإمكان الفرد ان يحصل على شهادة ما وهو في العشرينيات من عمره، ويتوقف عن الدراسة، بل أصبح بحاجة إلى مواصلة الدراسة والتعلم على مدى حياته، كما لم يعد بإمكان منظمة ما ان تعين عناصر ذات تأهيل معين، وان تكتفي بذلك، حتى لو كانوا من حملة أعلى الشهادات، فهي بحاجة لان توفر لهم الفرص لمواصلة تطوير أنفسهم.

إلا ان هذه الحاجات أصبحت تتطلب أيضا تغييرات جذرية في مفاهيمنا عن التعليم والتدريب وطرق ممارستها فحتى المدارس والجامعات بدأت تغيير برامجها لتوفر فرص التعليم عن بعد وفي اوقات وساعات وشروط مرنة لتسمح لكل راغب في ذلك.

الفصل الرابع

الفصل الرابع:

قياس فعالية برامج التدريب المستمر

تمهيد

أولاً- عملية تقييم التدريب المستمر

ثانياً- قياس فعالية التدريب

ثالثاً- نماذج تقييم التدريب

01- ما هي نماذج تقييم التدريب؟

02- نموذج كيرك باتريك

03- نموذج CIRO

04- نموذج برينكرهوف (Brinkerhoff)

05- نموذج كوفمان (Kaufman) لتقييم التدريب

06- نموذج أندرسون (Anderson) لتقييم التدريب

07- نموذج فيليبس (Phillips) لتقييم التدريب

08- نموذج تقييم CIPP

09- طريقة كودو ست خطوات لتقييم فعالية التدريب (The Kodo Way)

خلاصة الفصل

تمهيد:

وفقاً لتقارير صناعة التدريب في السنوات الأخيرة، أنفقت الشركات الأمريكية أكثر من 82.5 مليار دولار على التدريب في عام 2020، وطوال فترة الوباء، واصلت الشركات الاستثمار بكثافة في تدريب وتطوير الموظفين، ويأتي مع هذا الاستثمار توقع قياس تأثيره، وهذا هو سبب أهمية تقييم التدريب. وفي كل عام كانت هناك زيادة مطردة في الإنفاق على التدريب لتحسين مهارات الموظفين، حيث تم إثبات القدرة على تقييم فعالية هذا التدريب بنفس القدر من الأهمية، وبسبب جائحة COVID-19، كان هناك إقبال وزيادة في العمل عن بعد، مما أدى إلى قدر كبير من التدريب عن بعد ليحل محل استراتيجيات التدريب الشخصية، وبالتالي فإن الحاجة إلى تقييم فعالية التدريب لم تكن أكبر من أي وقت مضى. ومن هنا يطرح السؤال التالي:

كيف يمكننا التأكد من أننا نقيم التدريب بأفضل طريقة ممكنة؟

أولاً- عملية تقييم التدريب المستمر:

مفهوم المتابعة والتقييم (GERARD, 2003, P01):

تقييم التدريب هو أهم جانب من جوانب برنامج التدريب، وبشكل عام تبدأ جميع برامج التدريب الجيدة بتحديد احتياجات التدريب وتنتهي بتقييم التدريب (Gopal, 2009, P143-150). ويضمن تقييم التدريب ما إذا كان المرشحون قادرين على تنفيذ تعلمهم في مكان عملهم أو في الروتين المعتاد (Nagar, 2009, P86-90).

عرّف (Phillips,1991) التقييم بأنه عملية منهجية لتحديد وتقدير قيمة أو معنى شيء ما، كما حدد Holli and Calabrese التقييم على أنه مقارنات بقيمة أو جودة ملحوظة بمعيار، وهي تعد عملية تكوين أحكام قيمة حول جودة البرامج والمنتجات والأهداف (Holli and Calabrese,1998).

تقييم التدريب هو عملية منهجية لتحليل آثار برامج التدريب وتقييم فعاليتها، لضمان تقديمها بكفاءة وفعالية، حيث يتم استخدامه للحصول على ردود حول كيفية تحسين برامج التدريب المقدمة بصفة مستمرة، وعلاوة على ذلك، فإنه يقيس ما إذا كان البرنامج التدريبي يلبي الأهداف ولماذا تم إنشاؤه، يحدد تقييم التدريب الفجوات التدريبية ويكتشف فرص تحسين تلك البرامج التدريبية.

ومن خلال جمع الملاحظات، يستطيع المدربون ومتخصصو الموارد البشرية تقييم ما إذا كانت برامج التدريب قادرة على تحقيق النتيجة المرجوة، وما إذا كانت مواد التدريب والموارد المستخدمة متوافقة مع معايير الشركة والصناعة أو تليها (محمود، 2008، ص407).

عادةً ما يغطي تقييم التدريب أسئلة فحص مثل "هل تمت مناقشة الموضوع بمستوى التعقيد المناسب لخلفية المتدرب؟" و "هل أظهر الميسر (المدرّب) فهماً جيداً لمحتوى البرنامج وقدمها بفعالية؟"، وهناك غيرها. حيث يسمح هذا للمدرّبين باكتساب نظرة ثاقبة حول ما ينجح وما لا ينجح، ومساعدتهم على اتخاذ قرارات أفضل بشأن التدريب المستقبلي (بربر، 2000، ص174).

01 - أهمية عملية التقييم:

- لماذا تقييم التدريب المستمر مهم؟

في العام الماضي، ازداد تقييم التدريب المستمر بشكل كبير في أهميته بسبب الطلب على مهارات القوى العاملة الجديدة، وأدى التغيير السريع في العمل عن بُعد والحاجة المتزايدة إلى المهارات الرقمية إلى تغيير طريقة عملنا وكيفية إنجاز الأعمال، وبالتالي فإن القدرة على تطوير هذه المهارات داخلياً للمنظمات هي أولوية، حيث تحظى عملية التقييم بأهمية بالغة إذ تعتبر مرحلة أساسية لا يجوز التخلي عنها من مراحل العملية التدريبية التي ستزيد كفاءتها وفعاليتها كلما زادت كفاءة عملية التقييم نظراً لأن نتائج هذه الأخيرة تعتبر معلومات مرتدة (تغذية عكسية) عن البرنامج التدريبي ومدى استجابته للأهداف المحددة ولذلك فالتقييم يساعد المؤسسة على (الجهيم، 2015، ص15-14):

- تعزيز أداء الشركة:

أظهرت الدراسات أن التدريب الفعال يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وبالتالي يرتبط أداء الموظف بشكل إيجابي بأداء الشركة، حيث كلما كان العامل أكثر مهارة، زادت الإنتاجية والرضا الوظيفي، وهذا يؤدي إلى مشاركة أفضل للموظفين بشكل عام وبالتالي نتائج أعمال أفضل.

- يؤدي تحسين أداء الموظفين أيضاً إلى زيادة رضا العملاء والعملاء:

ونتيجة لشعور الموظفين بأنهم مجهزون بالكفاءات المناسبة، فمن المرجح أن يكونوا أكثر انخراطاً، وجدت دراسة أجرتها مجموعة Temkin أن 79% من الشركات التي لديها موظفين مرتبطين قدمت تجربة عملاء أفضل بكثير من تلك التي لا تفعل ذلك، ومن المرجح أن يبذل الموظفون جهداً إضافياً إذا تم إشراكهم (HAUSER, MAITRE, 1985, p128).

- إجراء تحسينات على تدريبك:

يتيح لك التقييم تحديد نقاط الضعف والقوة في برنامجك التدريبي، ونتيجة لذلك، يمكنك إجراء تحسينات، وإنه يوفر صورة أكبر للحظات الأكثر فاعلية في تدريب الموظفين، والتي تعتبر طرق التعلم والتعليم

الأكثر فاعلية، وفي المقابل يمكنه تحديد أنه يمكن أن يكون بمثابة حلقة تغذية راجعة لتوفير محتوى تدريب أكثر سهولة وشخصية وله تأثير مباشر على نتائج الأعمال (HAUSER, 1985, p134).

- زيادة عائد الاستثمار التدريبي:

كما ذكرنا أعلاه، فإن الأموال التي تتفق سنوياً على التدريب باهظة، فلذلك من المهم أن تكون قادراً على إظهار عائد ممتاز على الاستثمار، ويعد تقييم التدريب خطوة كبيرة في ضمان وجود صلة واضحة بين التدريب المستمر المقدم وأداء الأعمال، كما يساعدك أيضاً على اتخاذ قرارات عمل أكثر ذكاءً، سواء لإنشاء برنامج تدريبي أو البحث عن حلول بديلة، مثل توظيف مترجمين مستقلين أو شركة استشارية، كما أن لعائد الاستثمار الجيد تأثير غير مباشر مما يؤدي إلى زيادة إبداع وابتكار الموظفين وتحسين أداءهم.

- تعزيز مشاركة الموظف:

فرص التعلم هي واحدة من أكبر أسباب بقاء الموظفين أو تركهم لوظائفهم، وبالمثل فإن لها تأثيراً مباشراً على مشاركة الموظفين، يقطع تقييم تدريبك شوطاً طويلاً لفهم ما إذا كان التدريب الذي تقدمه يشرك موظفيك في جو العمل (MAURICE, SEILLER, 1992, p135).

- تحسين الاحتفاظ بالموظفين:

من المرجح أن يظل الموظفون مع مؤسسة إذا شعروا أن هناك فرصاً للنمو. وبالتالي، إذا تم إنشاء التدريب وشريطة أن يلبي احتياجات الموظفين بشكل مباشر، فسيؤدي ذلك إلى زيادة الرضا عن العمل، وتقليل الإجهاد، والموظفين الذين يتمتعون بفترة أطول.

وعلاوة على كل ما سبق يعد تقييم التدريب أمراً ضرورياً وذلك انطلاقاً من الأسباب التالية (عواد، 2014، ص78):

➤ الوقوف على نقاط القوة والضعف في البرنامج وبالتالي اتخاذ خطوات التعديل والتصحيح والتحسين وإيجاد طرق وبرامج أفضل للتدريب مستقبلاً.

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

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

➤ التعرف على الأسباب والمشكلات التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه المسطرة وبالتالي تلاقي

هذه المشكلات عند تصميم البرامج التدريبية الجديدة يعني زيادة فاعلية العملية التدريبية مستقبلاً.

➤ ترشيد الموارد المستخدمة في التدريب.

02 - أهداف تقييم التدريب المستمر:

يمكن تحديد أهداف تقييم التدريب في الآتي:

- فقد يظهر أن جانباً كبيراً من نشاط التدريب مجرد إجراء شكلي ويتم التقليد للاتجاه العام المنادي بضرورة التدريب وبالتالي تحدد الميزانيات التدريبية على أساس تصميم عدة برامج خلال السنة ثم يتم تنفيذها بطريقة شكلية مكلفة بغض النظر عن الحاجة إليها، كما قد يتم تدريب عدد معين من العاملين خلال السنة دون التركيز على البرامج التي يستفيدون منها ومن أسباب ذلك أيضاً أن بعض البرامج تصمم بواسطة أشخاص علميين ولكن تقتصر الخبرة العملية كما أن بعض البرامج تصمم لتناول مشاكل معينة قد تعالج بطريقة سطحية بالإضافة إلى أن بعض البرامج قد تعتمد كلية على المواضيع الوصفية أكثر من اعتمادها على الحالات المأخوذة من الحياة العلمية، كما أن بعض البرامج تقدم فيها موضوعات فنية لا يمكن تطبيقها في المستقبل القريب مما يؤدي إلى عدم اهتمام المتدرب، وهذا يوضح ضرورة الحاجة إلى التقييم لإعادة النظر في برامج التدريب واستبعاد غير الصالح منها وإضافة ما تدعو الحاجة إليه (DONNADIEU, 1993, pp117-123).

- التأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه، فقد يتضح بعد فترة من عودة المتدرب إلى عمله أنه يفقد الأمل في تطوير أساليب العمل، وذلك بعد أن يواجه الصعوبات سواء كانت مشاكل عملية في مجال العمل أم مشاكل من بعض الرؤساء لا يميلون إلى التطور في العمل.

- التأكيد على تحقيق الأهداف التي وضعت في بداية البرنامج وإلى أي مدى تم تحقيقها، وهل تمت الغايات التي وضعت لذلك، ومن طرف جميع أطراف التدريب.

03- صعوبات عملية التقييم:

رغم أهميتها البالغة تعتبر عملية تقييم وقياس فعالية برامج التدريب عملية غاية في الصعوبة والتعقيد وذلك لعدة أسباب أهمها (الغامدي، 2014، ص50):

- يعتبر التدريب بمثابة استثمار طويل الأجل في رأس المال البشري للمؤسسة وبالتالي فإنه يصعب قياس العائد من هذا الاستثمار إلى بعد مرور وقت طويل.

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

- يتأثر التدريب بعدة اتجاهات مختلفة تؤثر على فاعلية التقييم (جاد الرب، 2008، ص379).

04- مجالات التقييم:

بصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربع مجالات وهي (حسن، 2004، ص175-177):

✓ ردود الأفعال.

✓ التعلم.

✓ السلوك.

✓ النتائج.

أ- ردود الأفعال

(مدى رضا الفرد وتفصيله للبرنامج؟) يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج موضوعات متعددة وتشمل:

- محتوى البرنامج.

- هيكل وشكل البرنامج.
- أساليب الشرح.
- قدرات ونمط المحاضر.
- جودة البيئة التعليمية.
- مدى تحقيق الأهداف التدريبية.
- توصيات لتحسين البرنامج.

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحوي مجموعة الأسئلة السابقة للمتدربين فور انتهاء من التدريب وأيضا قد تعطي للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر في الواقع لا يمكن أن يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والأداء (النويجم، 2005)¹.

ب- **التعلم** (ماهي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب؟).

تهتم عملية تقييم التعلم بالاطلاع على مدى تمكن المتدرب من فهم ما تلقاه أثناء البرنامج التدريبي، ويمكن أن تكون هناك اختبارات نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفته ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة كما تعلمه الفرد فانه لا بد من اختيار المدرب قبل وبعد البرنامج.

ج- **السلوك** (هل تغيير سلوك العمل للمتدرب نتيجة حصوله على البرنامج؟).

يهتم التقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في السلوك وأداء الفرد في العمل و يعد هذا التقييم أصعب من التقييم ردود الأفعال والتعلم لذلك تقدم مجموعة من الإشارات التي تساعد في التقييم التغيرات السلوكية وتتمثل في²:

_ يكون هناك تقييم قبلي وبعدي خاصة في تدريب العمل.

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

¹ 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.

² الطعاني، حسن أحمد، 2010، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص244.

أ-المتدرب. ب-رئيس المتدرب. ج- مرؤوس المتدرب. د- زميل المتدرب أو الأفراد الآخرين الذين يكونون على معرفة بأدائه.

د- النتائج:

يحاول تقييم النتائج أن يقيس ما يطرأ على المتغيرات مثل:

- تخفيض معدل دوران العمل.
- تخفيض التكاليف.
- تحسين الكفاءة.
- تخفيض معدل التنظيمات.
- زيادة كمية وجود الإنتاج.

ويتطلب هذا النوع من التقييم كما في حالة تقييم السلوك اختبار قبل وبعد التدريب ومجموعة ضابطة.

05- خطوات التقييم:

يمكن تلخيص خطوات تقييم فعالية التدريب في الآتي (ماهر، 2007، ص492):

- ✓ تحديد طريقة التقييم.
- ✓ تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.
- ✓ تحديد أسلوب جميع البيانات.
- ✓ جمع البيانات.
- ✓ تحليل البيانات.
- ✓ استخلاص النتائج.
- ✓ وضع توصيات خاصة بالمستقبل.

06- أبعاد عملية التقييم:

- تقييم الانطباعات.

- تقييم التعلم.
- تقييم التغيير في الأداء.
- تقييم النتائج (بالنسبة للمنظمة).

أ- تقييم الانطباعات:

* هو محاولة التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي الذي حضره وبذلك لا يدخل في هذه المرحلة من التقييم قياس أي تعلم حادث لدى المتدربين ولكنه يتناول مشاعرهم قبل هذا البرنامج وما تم فيه فحسب.

* بالرغم من أن هذه المرحلة لا تقيم التعلم الحادث إلا أن لها أهميتها من حيث كونها الأرضية التي تمهد لحدوث التعلم فيه فإذا كانت انطباعات المتدربين واتجاهاتهم نحو البرنامج وما فيه إيجابية ففرصة حدوث التعلم كبيرة والعكس بالعكس (علي السلمي، 1998، ص360).

* حتى يتسنى تقييم الانطباعات يجب مراعاة ما يلي:

- 1- تحديد المراد تقييمية فقد تكون المادة التدريبية أو الطريقة التي أتبعها المدرب أو وقت انعقاد البرنامج أو مكانه أو الإقامة أو التسهيلات المتوفرة أو بعض ذلك أو كله معا.
- 2- تصميم استمارة للتعرف على آراء الدارسين في النواحي السابقة بحيث ينصب كل سؤال على شيء واحد ويكون التصميم بحيث يسهل وضع النتائج في صورة كمية وجدولتها.
- 3- ضمانا لصدق الاستجابات تجعل بدون أسماء إلا في حالات خاصة والتي لا يؤثر فيها ذلك إذا أريد فيها الرجوع إلى أصحاب تلك الإجابات وبمحض اختيارهم.
- 4- تهيئ للمستجيب فرص إبداء رأيه فيما يرد فيه من أسئلة وكذلك مقترحاته لتطوير البرنامج وزيادة فائدته في صورة سؤاليين آخرين منفصلين مفتوحين.
- 5- قد تصمم الاستمارة لتعطي بعد كل حلقة دراسية أو أسبوعية أو في نهاية البرنامج.
- 6- يجب أن يراعى بجانب رأي الدارسين رأي المختصين كمدير التدريب أو مدير البرنامج أو غيرهما ممن يحضرون البرنامج مع الدارسين وذلك وفقا لاستمارات خاصة.

7- ليس من الضروري أن تكون الانطباعات جميعا إيجابية أو سلبية وراجعة إلى البرنامج التدريبي فقط فكثيرا ما تتدخل في ذلك عوامل أخرى خارجية (عقيلي، 2015، ص476).

ب - تقييم التعلم:

إن الانطباع الجيد لدى المتدرب لا يعنى حدوث التعلم من محاضر تحدث كثيرا وبأسلوب شيق ولكنه لم يقل شيئا وإنما يقوله بطريقة جيدة.

* ويقصد بالتعلم المراد تقييمه في هذه المرحلة أن يكون المتدرب قد حصل على المعرفة أو أكتسب مهارة أو عدل اتجاهها معينا من خلال الخبرة المخططة التي تعرض لها بحضوره ذلك البرنامج وليس بطريقة عفوية ولأسباب لم تكن في الحسبان.

* يمكن أن يعاد الاختبار أو صورة منه على المتدرب بعد ستة أشهر من البرنامج وذلك لقياس مقدار التعلم المحتفظ به.

* يمكن أن تجري مقارنة المجموعة التدريبية التي حضرت البرنامج التدريبي وأجري عليها الاختبار بمجموعة أخرى ضابطة.

* في جميع الحالات تحلل نتائج الاختبارات تحليلا إحصائيا يعتمد على معاملات الارتباط ودرجات مجموعة أخرى ضابطة.

* في جميع الحالات تحلل نتائج الاختبارات تحليلا إحصائيا يعتمد على معاملات الارتباط ودرجات الثقة مع مقارنة النتائج ومدى دلالتها.

* ليس من الضروري أن يكون التعلم الحادث كله راجع إلى البرنامج التدريبي فقط فكثيرا ما تتدخل عوامل أخرى خارجية.

ج- تقييم التغير في الأداء:

* توجد في غالب الأحيان فروق بين الحصول على المعارف واكتساب المهارات وتغيير الاتجاهات وبين ممارسة كل ذلك في الحياة العملية وهذا يؤثر على المشارك جراء مشاركته في إحدى البرامج التدريبية (نوري، 2010، ص266).

* لذلك يجب أن يبدأ قياس التغيير في الأداء إذا أريد أن يقاس قبل بداية البرنامج التدريبي نفسه ويرى البعض أن يكفي عند التعرف على وجهة نظر المرؤوسين والزملاء بخمسة من كل منهم.

د- تقييم النتائج (بالنسبة للمنظمة):

هناك أمثلة كثيرة للنتائج التي يمكن أن تعود على المنظمة نتيجة التدريب والتي يمكن استخدامها في

تقييم نتائج التدريب منها:

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض التكلفة.
- زيادة العائد.
- انخفاض معدل الدوران.
- نقص الشكاوى.
- ارتفاع الروح المعنوية.
- زيادة الربحية.
- انخفاض الحوادث.

ثانياً- قياس فعالية التدريب:

فعالية التدريب:

تم تصميم الدورات التدريبية والندوات لمساعدة المشاركين على اكتساب معارف ومهارات جديدة، ولكن مدى فعالية القيام بذلك يتطلب تقييم أو قياس فعالية التدريب بشكل مستمر.

ووفقاً لتقرير صناعة التدريب (ورقة بحثية تُنشر سنوياً منذ عام 1981) لعام 2018، تم إنفاق أكثر من 87.6 مليار دولار على تدريب وتطوير الشركات والمؤسسات في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية بمختلف أحجامها (Jay، 2023).

وتقيس الشركات بشكل روتيني فعالية التدريب الذي تقدمه لموظفيها. يساعدهم ذلك في تحديد عائد الاستثمار (ROI) واكتشاف تأثير التدريب والتطوير المؤسسي على أداء الموظفين. حيث ازدادت عملية الاستثمار في برامج التدريب بنسبة كبيرة جداً في السنوات السابقة، والأمر ليس متعلق بالأموال المنفقة فقط، بل الأهم من ذلك هي فعالية وجودة التدريب المقدم للعمال والموظفين داخل المؤسسة، ويعتبر الاهتمام بقياس فعالية التدريب هو الأولوية الأولى للمنظمات الناجحة والمتميزة فهو من مقومات التطوير والتحسين (Pontefract, 2019).

ما هي فعالية التدريب وكيف تقيسها؟

تشير فعالية التدريب إلى جودة التدريب المقدم وقياس ما إذا كان التدريب قد حقق أهدافه وغاياته، وعرف (Schalok, 2001) تقييم الفعالية على أنها تحديد إلى أي مدى يحقق البرنامج أهداف وغاياته أداءاته المعلنة.

أسباب تقييم فعالية التدريب المستمر:

عند تنفيذ أي نوع من البرامج التدريبية، نعتقد بأنه من الواجب تقييم فعالية التدريب بانتظام، وعلى الصعيد العالمي، يتفق المدراء على أن التدريب ضروري لصحة الشركة ولاستمراريتها، وهذا وفقاً لتقرير LinkedIn لعام 2018، حيث أكد أكثر من 90% ذلك. ولكن، يخبرنا استطلاع أجرته شركة McKinsey أن 25 بالمائة فقط من مديري الأعمال يعتقدون أن التدريب يساهم بشكل ملموس في أداء الأعمال، ومن الواضح أن هناك مشكلة عندما لا تؤدي الدورات والبرامج النتائج التي من المفترض أن تؤديها (Bretz, 2018).

والتدريب الفعال الذي يتم تنفيذه فعلياً بطريقة هادفة لا يحدث عن طريق الصدفة، ولأجل جعل برنامجك ذو ميزة حقيقية، ومقابل مصروفات أخرى فقط، يجب أن تكون قادراً على تحديد كيفية عمله بسرعة والطرق التي قد ينقصها. وهذا هو المكان الذي يصبح فيه قياس تأثير التعلم جزءاً حيوياً من مجموعة أدوات التدريب:

تقييم تأثير التدريب يخلق لغة مشتركة:

ما هي النتائج المرجوة؟ كيف نعرف ما إذا كان البرنامج التدريبي مجرد "ترفيه تعليمي عادي" أو إذا كان له تأثير طويل المدى بالفعل؟ باستخدام الأدوات التحليلية ومراجعة مدى جودة أداء برنامج التدريب بالضبط، فإنك تساعد في مواءمة الأفكار حول فعالية التدريب في جميع المجالات، وعلى وجه الخصوص، حيث يصبح من المهم تطوير أهداف تدريبية واضحة عند وجود نظام القياس في مكانه. حيث كل شخص داخل المؤسسة لديه نفس الأهداف النهائية، ويجب أن يفهم الجميع الاتجاه الذي تسير فيه الشركة، وخطة طريق الوصول إلى هناك، وعند التحضير لقياس وتقييم البرامج التدريبية (بالطريقة الصحيحة)، فأنت تقوم أيضاً هنا بإنشاء نقطة تأسيسية ولغة مشتركة (عبد الباقي، 2002، ص193).

يتيح لك تقييم تأثير التدريب أن توجهه:

يشبه تحديد أهداف التدريب الواضحة إخبار نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) الخاص بك إلى أين تتجه. ولقياس مدى تحقيق أهداف التعلم هذه، يعني وجود نظام ملاحظات ثابت يخبرك إذا كنت على الطريق الصحيح. بدون هذا "GPS"، قد تقود سيارتك بلا هدف من شارع إلى شارع، ومن مدينة إلى مدينة، دون وضع أي وجهة بعينها في الاعتبار، أو حتى معرفة مكانك. بالتأكيد، قد تصادف بعض المشاهد المثيرة للاهتمام، ولكن في النهاية، فإن المخاطرة بأن مثل هذه الخطة (أو عدم وجودها) لن تؤدي إلى أي شيء ذي قيمة هو أمر جوهري (العزاوي، 2006، ص53).

تقييم التدريب، أو قياس تأثير التدريب، هو مفتاح ليس فقط لتوجيه المتعلم في اتجاه هادف، ولكن أيضاً لمعرفة ما إذا كنت قد حققت ذلك، أو أنك بحاجة إلى إجراء تغيير على خطتك.

يساعد تقييم تأثير التدريب في تحديد المشكلات:

من الواضح أن الهدف النهائي لأي برنامج تدريبي هو تحسين أداء الأعمال، وأظهرت دراسات لا حصر لها أن المنظمات التي تستثمر في التدريب تتمتع بأداء أعلى، ومع ذلك، في حدث منعزل، من الصعب تحديد ما الذي قد يؤدي إلى زيادة عائدات المبيعات بالضبط، فهل يمكن أن يكون التدريب؟ وقد يكون أيضاً نتيجة لحملة تسويقية، أو عرض جائزة، وربما حتى، الركود الذي تحول في ذلك الوقت. وربما كان بسبب كل ما سبق، لهذا السبب من أجل فهم التأثير الحقيقي الذي أحدثه التدريب على المبيعات، وإذا كان قد ساعدك في تحقيق عائد الاستثمار المطلوب، فأنت بحاجة إلى النظر عن كثب في أشياء

مثل نقل التدريب، وفي أي تغييرات سلوكية ذات صلة قد تكون حدثت نتيجة لبرنامج التدريب الخاص بك.

وعلى الجانب الآخر، إذا لم ترَ أي نتائج مرغوبة بعد إجراء التدريب، فعليك أن تكون قادراً على معرفة سبب ذلك. ويمكنك قياس تأثير التعلم من استهداف مكان حدوث نقص الجودة أو نقص النقل ويسمح لك بمعرفة مكان حدوث الانهيار، مسلحاً بهذا النوع من المعلومات، ويمكنك بعد ذلك إجراء التغييرات اللازمة في منهجك لتعزيز مبادرتك التدريبية.

يربط تقييم فعالية التدريب المبادرة بالنتائج:

وربما يكون من بين أهم أسباب قياس التدريب، إظهار المتدربين لما حققوه، وما قد يحتاجون إلى القيام به، وكيف حققوا أهدافهم، والتغذية الراجعة والتشجيع أمران أساسيان في مجال التدريب، حيث يرغب المتدربون في رؤية نجاحاتهم لأنهم يريدون أيضاً فهم كيفية تحسينها، وتوفر أدوات القياس هنا التحليلات والتقارير اللازمة بحيث يمكن للمديرين والمتدربين أن يجتمعوا ويناقشوا النتائج بطريقة مثمرة.

بدون وجود بعض إجراءات القياس، تكون مؤسستك هي تلك المركبة التي لا هدف لها والتي تسير بدون اتجاه أو غرض عبر طرق عشوائية. قد تصل إلى طريق مسدود، أو دوار معقد، أو شارع لا يمكن حتى العثور عليه على الخريطة. في نهاية المطاف، في مثل هذا السيناريو، سوف ينفذ منك الوقود وتجلس هناك بلا حول ولا قوة، ومن خلال قياس فعالية مبادرة التدريب الخاصة بك، فإنك تمنح موظفيك مساراً واضحاً، وهذا هو المكان الذي يريد أن تكون فيه، والأدوات والمهارات اللازمة للوصول إلى هناك (سهيلة، 2007، ص 122-123).

ثالثاً - نماذج تقييم التدريب:

يعد التدريب من أفضل المجالات التي يمكن أن يستثمر فيها داخل المؤسسة، لما له من دور فعال في العملية الإنتاجية ككل، حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج وزيادة الإيرادات ومساعدتك على تحقيق أهدافك الإستراتيجية، لكن معرفة الفرق بين التدريب الفعال والتخبط الكلي ليس بالأمر السهل، لهذا

السبب يمكن أن يكون استخدام نموذج تقييم التدريب مفيداً، ومع العديد من هذه النماذج للاختيار من بينها، أي منها يجب أن تختار؟

حيث نعتقد أن هناك العديد من الأساليب القيمة لتقييم التدريب، بدلاً من أن يكون هناك نموذج "صحيح" أو "خاطئ" يجب اتباعه، فإننا ندرك أن لكل منظمة مجموعتها الفريدة من الظروف والخيارات والقيود التي تعيشها، لهذا السبب نعرض هنا نماذج تقييم التدريب وإعطاء نظرة عامة واسعة عنها. وهنا في هذا العرض لنماذج تقييم التدريب، سنقدم لك نظرة عامة على بعض أفضل الأطر المستخدمة اليوم، وسنسلط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف بين هذه النماذج ونوضح مزايا وعيوب كل نموذج (العبادي وأقسام، 2017، ص162).

1- ما هي نماذج تقييم التدريب؟

نماذج تقييم التدريب هي أطر منهجية للتحقيق في فعالية التدريب أو رحلات التعلم وتحليلها. تستهدف النماذج المختلفة أشياء مختلفة ولكنها بشكل عام تنظر إلى أشياء مثل:

- هل كان التدريب ناجحاً؟
- ماذا تعلم المشاركون؟
- هل استخدم المشاركون ما تعلموه أثناء العمل؟
- ماذا كان التأثير على المنظمة؟
- هل كان التدريب استثماراً جيداً؟
- هل قدم التدريب قيمة مقابل المال؟
- هل يمكن تحسين التدريب؟

كما سنرى، يتخذ كل نموذج تقييم تدريبي نهجاً مختلفاً قليلاً وقد يجيب أو لا يجيب على بعض أو كل هذه الأسئلة.

02- نموذج كيرك باتريك:

الفصل الرابع

يعد نموذج كيرك باتريك إلى حد بعيد نموذج تقييم التدريب الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً والمستخدم اليوم. تم تطويره وتقديمه من قبل "Donald Kirkpatrick" دون كيرك باتريك في عام 1959 حيث قام بنشر مجموعة مقالات في مجلة ASTD، وقدم نموذج كيرك باتريك المبتكر وسيلة لأي منظمة لتقييم أي دورة أو برنامج تدريبي بسهولة، سرعان ما حقق النموذج اعترافاً عالمياً وانتشر استخدامه على نطاق واسع بين المنظمات من جميع الأحجام خلال السبعينيات والثمانينيات (الهلالات، 2016). واصل كيرك باتريك تحسين نموده، مما أدى إلى نشر تقييم برامج التدريب: المستويات الأربعة، في عام 1993، يمثل هذا الكتاب المرة الأولى التي تم فيها توفير نموذج تقييم التدريب في دليل مرجعي سهل الاستخدام، واستخدامه نما نموذج كيرك باتريك بسرعة.

المستويات الأربعة لنموذج كيرك باتريك هي:

المستوى 1: مستوى رد الفعل

المستوى 2: مستوى التعلم

المستوى 3: مستوى السلوك

المستوى 4: مستوى النتائج

إليك كيفية عمل كل مستوى:

المستوى 1: رد الفعل

يساعدك هذا المستوى في تحديد كيفية استجابة المشاركين للتدريب. يساعد هذا في تحديد ما إذا كانت ظروف التعلم موجودة في التدريب.

المستوى 2: التعلم

من خلال استخدام الاختبارات القصيرة أو الاختبارات العملية، تساعدك هذه المرحلة على تحديد ما تعلمه المشاركون من التدريب، إن وجد.

المستوى 3: السلوك

المرحلة الثالثة تحدث بعد فترة من انتهاء التدريب. باستخدام طرق تقييم مختلفة، تحاول تقييم ما إذا كان المشاركون في الدورة التدريبية يطبقون ما تعلموه أثناء العمل.

المستوى 4: النتائج

يقيس نموذج كيرك باتريك النتائج مقابل توقعات أصحاب المصلحة. يُعرف هذا باسم ROE (عائد التوقعات).

باختصار، نموذج كيرك باتريك هو نموذج تقييم التدريب الأكثر شيوعًا والمستخدم في جميع أنحاء العالم اليوم. كما سنرى، فقد وفر الأساس للعديد من نماذج تقييم التدريب الأخرى (حمود، 2015).

03- نموذج CIRO:

في عام 1970 قام الثلاثة بيتر وار (Warr) ومايكل بيرد (Bird) ونيل راكهام (Rackham) بنشر كتابهم، **تقييم التدريب الإداري**. أصبح إطار عملهم لتقييم التدريب يُعرف باسم "نموذج CIRO" ويقدم للشركات طريقة لتقييم احتياجات التدريب ونتائجه.

على عكس النماذج الأخرى مثل نموذج كيرك باتريك الذي يمكن تطبيقه على مجموعة واسعة من برامج التدريب والتقييم، يهدف نموذج CIRO تحديدًا إلى تقييم التدريب الإداري.

CIRO هو اختصار يشير إلى المستويات الأربعة التي تشكل هذا النموذج لتقييم التعلم وهي:

- السياق (Context)
- مدخلات (Input)
- رد الفعل (Reaction)
- النتيجة (Output)

نموذج CIRO هرمي، مما يعني أن الممارسين يجب أن يبدأوا بدراسة "السياق"، قبل الانتقال من خلال "الإدخال" و "التفاعل" و "الإخراج" (السكرانة، 2011).

فيما يلي نظرة عامة موجزة عن كيفية عملها:

المرحلة 1: تقييم السياق

في نموذج CIRO، يجب عليك أولاً جمع معلومات قصور الأداء، أي. ما الذي تفتقر إليه المنظمة؟
تقيم هذه المرحلة الوضع التشغيلي الذي تجد المنظمة نفسها فيه.

المرحلة 2: تقييم المدخلات

خلال المرحلة الثانية من نموذج CIRO، يجب على الممارسين جمع معلومات حول تقنيات وأساليب التدريب الممكنة.

المرحلة 3: تقييم ردود الفعل

تتضمن المرحلة الثالثة من نموذج CIRO جمع آراء المشاركين وتسجيل أي اقتراحات يقدمونها حول التدريب الذي تلقوه.

المرحلة 4: تقييم النتيجة

تتضمن هذه المرحلة من نموذج CIRO تقديم معلومات حول نتائج التدريب.
يعد نموذج CIRO طريقة عملية لتقييم التدريب على الإدارة وقد وجد استحساناً لدى العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم.

04- نموذج برينكرهوف (Brinkerhoff):

في عام 2003، قدم روبرت برينكرهوف طريقة جديدة تماماً لتقييم فعالية التدريب، تسمى طريقة حالة النجاح (SCM)، إن SCM عبارة عن منهجية تساعد المؤسسة على فهم كيفية عمل برنامج المرافقة أو التدريب بشكل جيد، أو سبب عدم نجاحه، ومع ذلك هناك نوعان من الاختلافات الكبيرة بين SCM وبرامج تقييم التدريب الأخرى.

أولاً: لا يقتصر المركز على تقييم التدريب ويمكن تطبيقه على مجموعة متنوعة من الأحداث أو الأنشطة، على سبيل المثال، يمكن تطبيقه على نوع جديد من الآلات أو منشأة جديدة تستثمر فيها الشركة.

ثانيًا: على عكس نماذج تقييم التدريب الأخرى (مثل نموذج كيرك باتريك)، لا تهتم SCM بإيجاد متوسط أداء المشاركين في التدريب، وبدلاً من ذلك تدرس عن عمد أكثر المتدربين نجاحاً، والمتدربين الأقل نجاحاً، وبعبارة أخرى فإنه ينظر في الحالات القصوى.

أهم سؤالين طرحهما المركز السوري للإحصاء (SCM) هما:

- "ما مدى جودة عمل البرنامج في أفضل سيناريو؟"
- "عندما لا يعمل البرنامج، ما سبب ذلك؟"

لدى SCM خمس خطوات مختلفة يجب على المنظمة اتباعها لتقييم دورة تدريبية:

1. التخطيط لدراسة حالة النجاح.
 2. اكتب "نموذج التأثير" الذي يحدد الشكل الذي يجب أن يبدو عليه النجاح.
 3. اكتب استبياناً يحدد أفضل السيناريوهات وأسوأها.
 4. توثيق حالات النجاح وإجراء المقابلات.
 5. استخلاص النتائج، وقدم التوصيات وأبلغ النتائج إلى أصحاب المصلحة.
- كما لاحظنا، فإن ما يميز SCM عن جميع نماذج تقييم التدريب الأخرى هو أنه يمكن تطبيقه على مجموعة من المواقف والأحداث بشكل عام، ويعد تطبيق SCM أبسط وأرخص في التطبيق من الأنواع الأخرى من نماذج تقييم التدريب مثل نموذج كيرك باتريك، مما يزيد بشكل كبير من جاذبيته.

05- نموذج كوفمان (Kaufman) لتقييم التدريب:

نشر روجر كوفمان وجون إم كيلر مستويات التقييم: ما بعد كيرك باتريك في إصدار شتاء 1994 من مجلة تنمية الموارد البشرية الفصلية، وأصبح هذا العمل معروفاً باسم مستويات التقييم الخمسة لكوفمان ويشار إليه عادةً باسم نموذج كوفمان لتقييم التدريب (Kaufman, & Grise, 1995).

مثل نموذج Phillips ROI، كان نموذج Kaufman يعتمد بشكل وثيق على نموذج Kirkpatrick وأجرى بعض التغييرات والتعديلات.

وهذه هي:

- قسّم كوفمان مستوى كيرك باتريك 1 (رد الفعل) إلى جزأين: 1 أ، "إدخال Input"، و 1 ب، "عملية Process".
 - قدم كوفمان المستوى الخامس الذي يقيم تأثير التدريب على كل من عملاء المنظمة والمجتمع. يأخذ نموذج كوفمان النهج التالي:
 - **المستوى 1 أ: الإدخال**
هل كانت موارد ومواد التدريب مناسبة ومناسبة؟
 - **المستوى 1 ب: العملية**
هل تم تقديم التدريب بشكل جيد؟
 - **المستوى 2: الاستحواذ**
إلى أي مدى اكتسب المشاركون معارف ومهارات جديدة؟
 - **المستوى 3: التطبيق**
إلى أي درجة استخدم المشاركون تعلمهم أو تدريبهم في أدوارهم أثناء العمل؟
 - **المستوى 4: النتائج التنظيمية**
ما هي الطرق التي استفادت بها المنظمة من التدريب؟
 - **المستوى 5: النتيجة المجتمعية على العملاء**
كيف أثر التدريب على عملاء المنظمة والمجتمع ككل؟
- غالبًا ما يتم الإشارة بنموذج كوفمان لفصله بين "المدخلات" و "العملية" لأن هذا يجعل من الأسهل تقييم ما إذا كانت المواد التدريبية أو التسليم هو سبب نجاح أو فشل الدورة التدريبية، ومع ذلك فإن المستوى الخامس من نموذج كوفمان - النتيجة المجتمعية على العميل - غالبًا ما يُعتبر غير قابل للتنفيذ في غالبية الشركات.

06- نموذج أندرسون (Anderson) لتقييم التدريب:

آخر نموذج لتقييم التدريب سنناقشه هو نموذج أندرسون لتقييم التدريب، حيث تم نشر هذا النموذج الفريد لأول مرة من قبل معهد تشارترد (Chartered) للأفراد والتنمية في عام 2006 باسم "نموذج أندرسون لقيمة التدريب"، يختلف هذا النموذج عن نماذج تقييم التدريب الأخرى في ناحيتين مهمتين: أولاً: ينصب التركيز الأساسي لنموذج قيمة التدريب على موازنة برامج التدريب الخاصة بالمنظمة مع أولوياتها الاستراتيجية، بينما تركز نماذج تقييم التدريب الأخرى عن كثب على المتدرب وما إذا كان قد استفاد من التدريب، حيث تم تصميم نموذج أندرسون ليتم تنفيذه على مستوى الإدارة ويغطي المنظمة بأكملها.

ثانياً: هذا النموذج فريد من نوعه لأنه لا يركز على نتائج البرامج الفردية، وبدلاً من ذلك، يبحث في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويفحص ما إذا كانت برامج التدريب متوافقة أو ما إذا كان ينبغي تحويل التركيز.

نموذج أندرسون عبارة عن دورة من ثلاث مراحل تساعد المؤسسة على تحديد أفضل استراتيجية تدريب لاحتياجاتها.

المراحل الثلاث هي:

المرحلة 1: تحديد الموازنة الحالية للتدريب مع الأولويات الاستراتيجية للمنظمة.

المرحلة 2: استخدام مجموعة من الأساليب لتقدير وتقييم مساهمة التدريب.

المرحلة 3: حدد الأساليب الأكثر ملاءمة لمؤسستك.

من الصعب مقارنة نموذج أندرسون لتقييم التدريب والتباين مع الأنواع الأخرى من نماذج تقييم التدريب لأنه يتخذ شكل النموذج الفريد، في حين أن تكلفة وتعقيد جمع البيانات أقل باستخدام هذا النموذج، فإن المرحلة الثانية - تقييم التدريب - لا تزال تتطلب الرعاية والخبرة للتنفيذ الفعال.

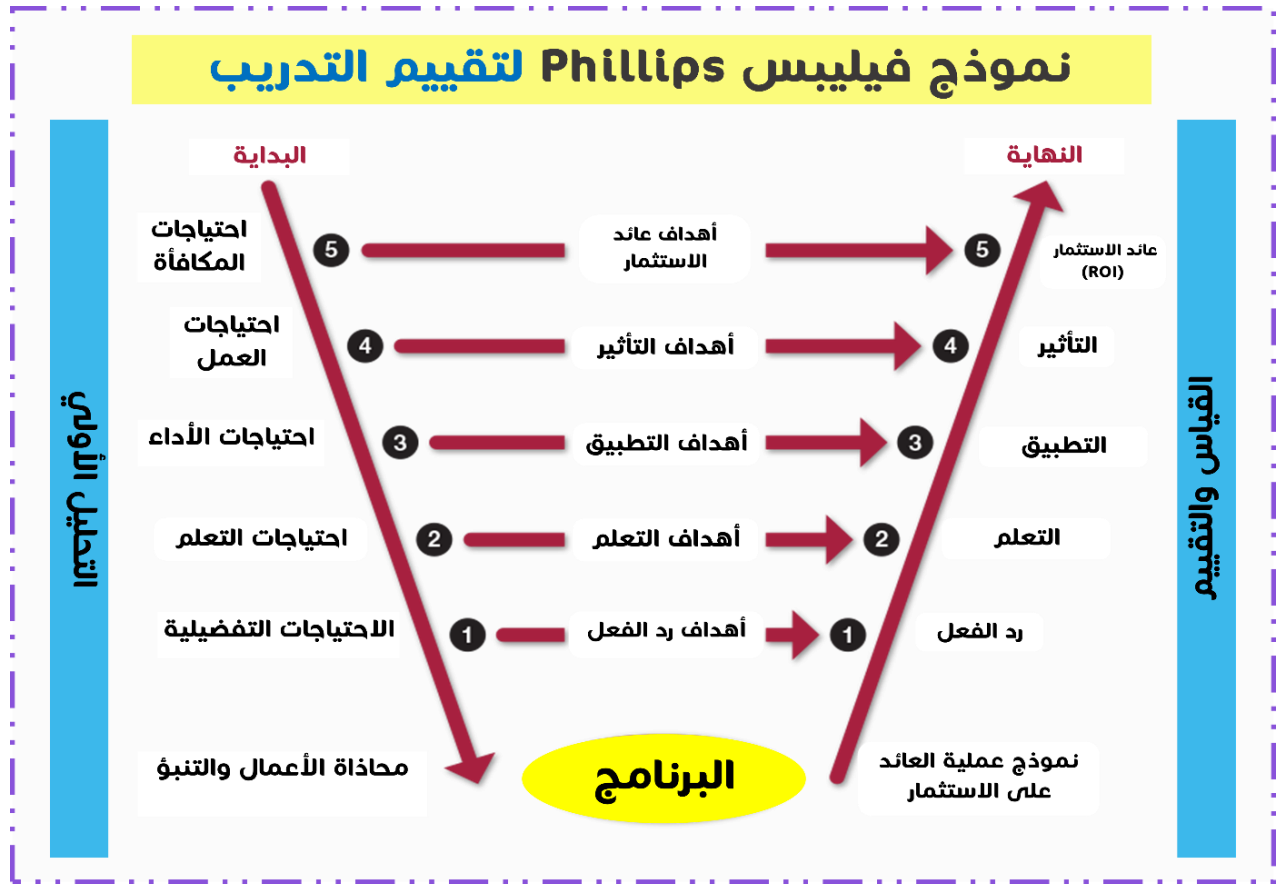
07- نموذج فيليبس (Phillips) لتقييم التدريب:

الفصل الرابع

من الطرق الجيدة والعملية لتقييم التدريب اتباع نموذج Phillips.V، والمعروف أيضاً باسم نموذج (Phillips ROI)، هذا النموذج الذي طوره جاك فيليبس يتبع بمفهومه الواسع لنموذج كيرك باتريك، لذلك من المهم أن تفهم نموذج كيرك باتريك، والذي تحدثنا عنه فيما سبق.

باختصار، يحتوي نموذج فيليبس على خمسة مستويات، مقارنة بمستويات التقييم الأربعة لكيرك باتريك، حيث أضاف فيليبس المستوى الخامس، وهو العائد على الاستثمار (ROI)، وهو مقياس ذو قيمة مهمة بالنسبة لقادة الموارد البشرية ليثبتوا لصناع القرار أهمية التدريب، وفيما يلي الشكل رقم (07) يمثل رسماً توضيحياً لهذا النموذج (Phillips, 2002):

الشكل رقم (07) يمثل رسماً توضيحياً لنموذج (Phillips)



المصدر: Philips, J and Stone, R (2002), How to measure training results: A practical guide to tracking : the six key indicators. San Francisco: McGraw-Hill

المستوى 01: رد الفعل

يبدأ النموذج بتقييم تجربة المشاركين في البرنامج التدريبي الذي مروا به، والأسلوب الأكثر شيوعاً هو استخدام مسح ما بعد التدريب، ونظراً لأن الموظفين يميلون إلى الشعور "بالإفراط في الاستطلاع"، فإن التقنيات الأخرى تشمل استطلاعات النبض (النوافذ المنبثقة)، وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لفهم ردود الفعل العاطفية، وصندوق الاقتراحات ومواقع المراجعة، فتكون هذه الخطوة لجمع البيانات من أجل التقييم (Jack, Phillips, 2019).

المستوى 02: التعلم

وهذا المستوى يقوم بتقييم التعلم إذا حدث بالفعل، وبعبارة أخرى هو أسلوب يقيس الأهداف التعليمية للبرنامج التدريبي إذا كانت قد تحققت وما إذا كان هناك حضور وانتباه، وطريقة القيام بذلك هي إجراء اختبار قبلي وبعدي، وعلى سبيل المثال، إذا كان هدف التدريب هو تعليم مجموعة من المبرمجين لغة ترميز جديدة على سبيل المثال لغة Python، فسيكون من الجيد اختبار المتعلمين قبل أن يبدأوا في لغة Python، وذلك بتقييم مهاراتهم قبل وبعد البرنامج (الراسبي، 2013).

المستوى 3: التطبيق والتنفيذ

وفي هذه المرحلة يحاول نموذج Phillips V التمييز إذا كانت المشكلة متعلقة بتطبيق التعلم أو ما إذا كانت قيد التنفيذ، ولنفترض على سبيل المثال، أن المعلومات التي تم جمعها في المستوى الثاني أكدت أن التدريب لم يكن ناجحاً، عندئذٍ يكون المستوى الثالث قادراً على تحديد ماهية المشكلة فيما يتعلق بسبب عدم وجود تطبيق أو تنفيذ، وعلى سبيل المثال، إذا فهم الموظفون لغة Python، لكنهم لم يتمكنوا من تطبيقها بسبب متطلبات البرامج، فإن المشكلة التي يتعين حلها هي أن تستثمر المؤسسة في برامج أفضل.

المستوى 4: التأثير

أما في المستوى الرابع، فينظر نموذج Phillips V في التأثير الكلي للتدريب على المنظمة، لأنه لا ينسب التأثير إلى فعالية التدريب فحسب، بل يأخذ في الاعتبار أيضاً العوامل التنظيمية التي قد تعيق

التنفيذ الناجح للمهارات المكتسبة أثناء التدريب، ويأخذ في الاعتبار العوامل الخارجية أيضاً، وما إذا كان لذلك أي تأثير على أداء التدريب.

المستوى 5: عائد الاستثمار (ROI)

هذا هو المستوى الذي يميز فيه نموذج V. Phillips نفسه عن نموذج Kirkpatrick فيقيس العائد على الاستثمار من التدريب، وعلى الرغم من عدم وجود طريقة مباشرة لإسناد التدريب إلى أداء الأعمال، يستخدم نموذج V. Phillips مقاييس ومقاييس محددة لإعطاء أقرب وجهة نظر ممكنة،

وعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي استخدام تحليل التكلفة والعائد لبرنامج تدريبي إلى تحديد ما إذا كان للأموال المستثمرة في التدريب أي تأثير، وهل هناك أي نتائج قابلة للقياس؟ بمعنى آخر، إذا كان التدريب يكلف 50000 دولار لتدريب وكلاء المبيعات على بيع منتجات المؤسسة عبر الإنترنت، وكان صافي الربح من هذا 500000 دولار، فسيتم اعتبار ذلك استثماراً جيداً، وفوائد التدريب واضحة في هذه الحالة، وبالطبع سيكون من المهم وضع اعتبارات أخرى خاصة بمنظمتك وبرنامجك (Kendari, Indonesia, 2016, P182).

تقييم التدريب في أربع خطوات:

الآن بعد أن فهمت النظرية الكامنة وراء نموذج Phillips-V، دعنا نلقي نظرة على كيفية تنفيذ ذلك عملياً.

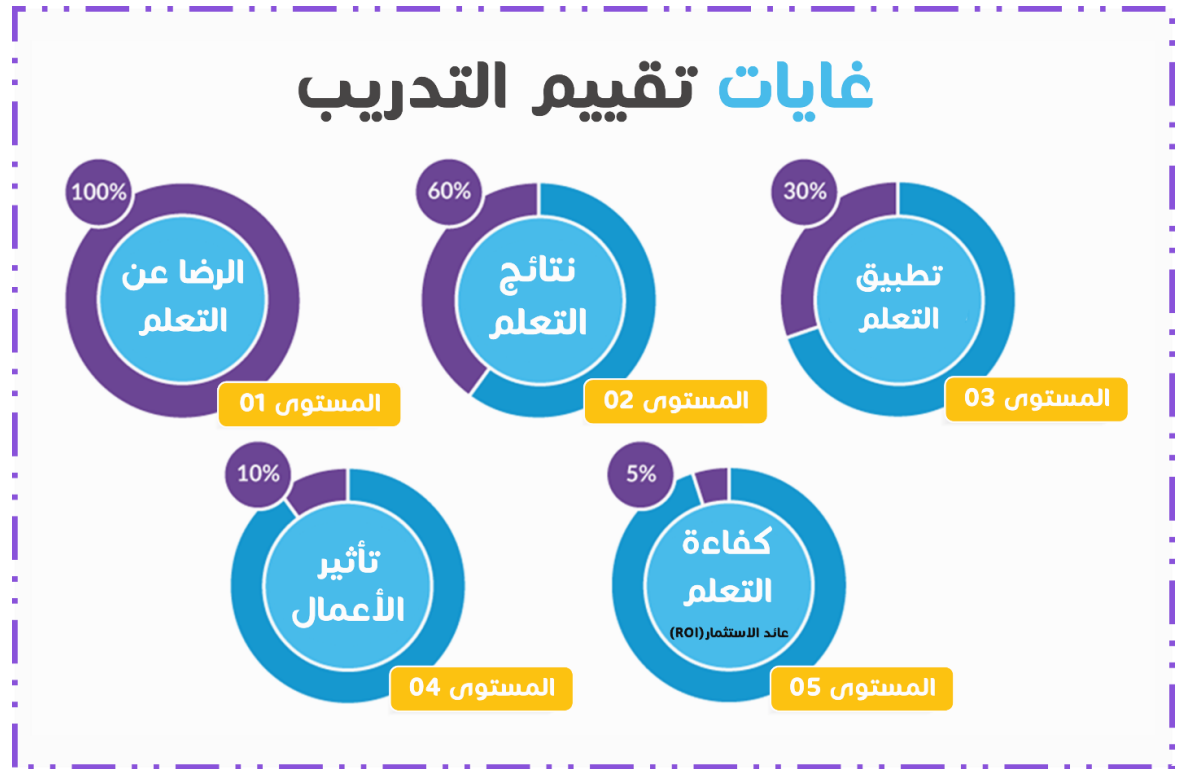
الخطوة الأولى - تحديد مستوى تقييم التدريب المناسب:

بشكل عام، لن يتم تقييم جميع جهودك التدريبية على المستويات الخمسة لنموذج V. Phillips سيكون ذلك مضيعة للموارد، وفي الواقع يتم تقييم حوالي 5% فقط من البرامج التدريبية حتى المستوى الخامس. على سبيل المثال، سوف تقوم بتقييم برنامج تدريبي على القيادة التنفيذية لمدة عامين على جميع المستويات الخمسة. هذا لأنه عالي التأثير وعالي التعقيد وذو قيمة عالية (الغافري، 2013).

الفصل الرابع

ومع ذلك، لا يجوز لك التقييم، مثال ذلك، برنامج تدريبي يركز فقط على ثلاثة موظفين في تطوير طريقة جديدة للرد على رسائل البريد الإلكتروني للعملاء.

يوصي فيليبس بتقييم جميع مشاريع التعلم على المستوى الأول ثم التقييم بناءً على الحاجة والأهمية للمستويات التي يحتاج برنامج التدريب إلى تقييمها، فمثلاً قد تقرر أنك بحاجة إلى تقييم التعلم حتى المستوى الثالث، وكتذكير بأهداف التقييم لنموذج Phillips V، انظر إلى الشكل (08) أدناه:
الشكل رقم (08) يوضح بأهداف التقييم لنموذج Phillips V.



المصدر: <https://www.aihr.com/blog/measuring-training-effectiveness>

مرة أخرى، يجب أن يعتمد تحديد المستوى الذي يجب قياسه على الميزانية واحتياجات العمل، وتحدث مستويات التقييم في أوقات مختلفة كما هو موضح في الجدول رقم (04) كالتالي:
الجدول رقم (04) يوضح مستويات التقييم في أوقات مختلفة.

لحظة التقييم	مستويات التقييم
أثناء أو بعد برنامج التعلم مباشرة	رد فعل (المستوى 1)

الفصل الرابع

التعلم (المستوى 2)	أثناء أو بعد برنامج التعلم مباشرة
التطبيق (المستوى 3)	2-6 أشهر بعد البرنامج التعليمي
التأثير (المستوى 4)	6 - 12 شهرا بعد البرنامج التعليمي
العائد على التأثير (المستوى 5)	12-24 شهرا بعد برنامج التعلم

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مصادر البحث

على سبيل المثال، لنفترض أنك كنت تقيس برنامجاً تدريبياً حتى المستوى الرابع، ستبدو أمثلة النتائج الملموسة وغير الملموسة للتدريب على هذا النحو:

الجدول رقم (05) يوضح نتائج التدريب.

نتائج غير ملموسة	نتائج ملموسة
<p>خدمة</p> <ul style="list-style-type: none"> -رضا العملاء -عدد شكاوى العملاء -حفظ -صافي نقاط الترويج 	<p>إنتاج</p> <ul style="list-style-type: none"> -الإيرادات والأرباح وحصة السوق -الإنتاج أو الجهوزية -عدد الفواتير المرسلة -عدد العملاء الجدد أو العملاء المتوقعين
<p>بيئة العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> -رضاء الموظف -الاحتفاظ بترقية الموظف -الغياب -مستوى التعليم 	<p>تكلفة</p> <ul style="list-style-type: none"> -التكلفة المتغيرة أو الثابتة -التكلفة المباشرة أو غير المباشرة -التكلفة لكل وحدة -تكلفة الموظف
<p>التعاون</p> <ul style="list-style-type: none"> -براءات الاختراع أو المنتجات أو الخدمات الجديدة -عدد الابتكارات الناجحة 	<p>جودة</p> <ul style="list-style-type: none"> -المنتجات المعتمدة أو المرفوضة -الهدر

الفصل الرابع

- عدد التحسينات على المنتج - تردد تبادل المعرفة	- عدد الحوادث أو الاضطرابات - هامش الخطأ أو السعر الصحيح لأول مرة
سمعة - التعرف على الاسم أو العلامة التجارية - تنوع - الاستدامة - العلاقات العامة	وقت - وقت الصبيب - رد الفعل أو وقت الانتظار - التوفر - وقت المعالجة أو المناولة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مصادر البحث

الخطوة الثانية- حدد وادمج أدوات تقييم التدريب الخاصة بك:

بمجرد اختيارك للمستوى الذي يجب أن تقيم فيه برنامجك التدريبي، يمكنك الآن تحديد أداة تقييم التدريب التي ستستخدمها. يمكنك استخدام أداة واحدة أو مجموعة من الأساليب. يُنصح بجمع البيانات الكمية والنوعية لتوفير رؤية موضوعية وشاملة لبرنامج التدريب.

سيساعدك الجمع بين الأساليب على اكتساب رؤى قيمة في تجربة التدريب.

تشمل طرق تقييم التدريب ما يلي:

الجدول رقم (06) يوضح طرق تقييم التدريب

السلبيات	المزايا	الأداة
- يمكن أن يؤدي إلى معدلات استجابة منخفضة - الإفراط في الاستخدام - الأسئلة قد تشمل التحيز اللاواعي	- موثوقية عالية - سهل الاستخدام - الهدف حيث لا يشارك المقيم - خيار غير مكلف نسبياً - يمكن تحليلها بأدوات إحصائية	استمارات التقييم أو الاستبيانات

الفصل الرابع

<ul style="list-style-type: none"> - عدم الكشف عن هويته - يمكن أن يسبب التحيز بسبب وجود المحاور - استهلاك الوقت - يمكن أن تكون عملية ذاتية 	<ul style="list-style-type: none"> - طرح الأسئلة يسمح للمحاور بالبحث بشكل أعمق - مفيد للإجابات المعقدة - يمكن أن يؤدي إلى مسارات جديدة للإجابات والحلول. 	<p>المقابلات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تأثير هوثورن (يتغير الأداء لأنك تعلم أنك مراقب) - من الصعب استخلاص استنتاجات دقيقة 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن ملاحظة السلوك المباشر - يمكن تخصيصها 	<p>الملاحظات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - استهلاك الوقت - ممارس ماهر مطلوب لتنفيذ هذه التقنية - من الصعب تلخيص كل المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> - نقاط متعددة من ردود الفعل - عائد استثمار جيد - موثوقة للغاية بسبب تدقيق المعلومات 	<p>360 درجة ردود الفعل</p>
<ul style="list-style-type: none"> - قد لا يكون عرضا تمثيلا - يتطلب وسيطا ماهرا 	<ul style="list-style-type: none"> - يتم جمع البيانات بسرعة - المناقشات بين الأقران تؤدي إلى ردود فعل قيمة 	<p>مجموعات التركيز</p>

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مصادر البحث

حيث يمكنك استخدام إحدى هذه الأدوات أو مزيج منها، اعتمادا على مستوى التقييم وميزانيتك واحتياجاتك.

الخطوة الثالثة- تحليل البيانات التي تم جمعها:

تحتاج إلى دمج وتحليل البيانات من مصادر مختلفة، مما سيساعدك على الوصول إلى استنتاجات ذات مغزى وتحديد آثار برنامج التدريب، لإعطاء المعنى للبيانات تحتاج لتمثيلها بطريقة هادفة، وقد يكون هذا من خلال تطوير تقرير، والذي يتضمن الرسوم البيانية والتعليقات، وقد يعني أيضاً تجميع تحليل الفيديو والنصوص.

ومن الضروري عند جمع البيانات أن يتم تنقيتها وتحليلها بموضوعية دون أي تحيز، وتحتاج إلى التأكد من فحصها للتأكد من دقتها وإنتاجها دون وضع أي هدف مسبق في الاعتبار، كما تحتاج إلى التفكير في كيفية تصور البيانات لأنها ستكون ضرورية لاتخاذ القرار بعد كل شيء.

الخطوة الرابعة- تقرير النتائج:

يمكنك الإبلاغ عن النتائج لأصحاب المصلحة الرئيسيين (الإدارة وكذلك الموظفين)، ويجب أن تسعى دائماً لربط نتائجك بأهداف العمل لإظهار التأثير الذي أحدثه التدريب (أو لم يكن له) على أداء المؤسسة، هذا هو المكان الذي يصبح فيه المستوى الخامس من نموذج Phillips V مهماً جداً لإظهار عائد الاستثمار على التدريب الذي تم الاستثمار فيه.

08- نموذج تقييم CIPP:

النهج الثالث لتقييم فعالية التدريب الذي سناقشه هو نموذج CIPP، الذي طوره (Daniel L. Stufflebeam) في الستينيات القرن الماضي وغالباً ما يشار إليه باسم نموذج Suffete، CIPP هو اختصار لمجالات التقييم الأربعة التالية:

1. السياق (Context)

2. إدخال (Input)

3. معالجة (Process)

4. منتج (Product)

ويقوم نموذج CIPP بتقييم هذه المجالات عند الحكم على قيمة البرنامج، على عكس نموذج Kirkpatrick ومنهجية Phillips ROI، فإن CIPP لا تتعلق بإثبات ما قمت به وأكثر حول تحسين ما تفعله، ويمكن القول إن هذا يجعله أكثر فائدة للشركات والمؤسسات.

ولقد تم توسيع نموذج CIPP لاحقاً ليشمل الاستدامة والفعالية وقابلية النقل، ويقدم نهجاً يركز على القرار لتقييم البرامج.

كيف يعمل نموذج CIPP:

يهدف نموذج CIPP إلى ربط التقييم بعملية صنع القرار التي تدخل في إدارة دورة تدريبية أو برنامج تدريبي، يتم استخدام كل جانب من الجوانب الأربعة المذكورة أعلاه للتقييم "السياق والمدخلات والمعالجة والمنتج" يوفر أساساً تحليلياً لاتخاذ القرارات التي تدخل في البرنامج، ويمكن تقسيم هذه القرارات إلى خمس مجالات رئيسية:

1. تخطيط

2. الهيكلية

3. تنفيذ

4. المراجعة

5. مراجعة

ومن خلال فحص كل مجال من هذه المجالات عن طريق الجوانب الأربعة للتقييمات، يكون لدى صانعي القرار الذين يقفون وراء أي دورة تدريبية إطار منطقي لاتخاذ القرارات، ويسهل نموذج CIPP على الشركات الإجابة على أربعة أسئلة رئيسية:

1. ماذا نحتاج أن نفعل؟

يتضمن ذلك النظر في الاهتمامات والاحتياجات والمواقف والتصورات الخاصة بالعمل ويتضمن جمع وتحليل بيانات التقييم، تساعد هذه العملية الشركات على تحديد أهدافها الأكثر إلحاحاً، وبمعنى آخر، ما هي المنطقة (المناطق) التي يحتاجون إلى تحديد أولوياتها؟ وماذا يجب أن تكون أهدافهم؟

2. كيف يجب أن نتعامل مع التدريب؟

الخطوة التالية هي البدء في البحث عن مواد أو برامج تدريبية ناجحة لتحديد أفضل نهج، وهل يجب عليك تعيين خبراء خارجيين لتقديم التدريب؟ أو تطوير نهج داخلي خاص بك؟ وتساعد هذه الخطوة في تحديد الموارد المناسبة التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها، والخطوات التي ستحتاج إلى اتخاذها للوصول إلى هناك.

3. هل نحن على الطريق الصحيح؟

تتضمن هذه المرحلة المراقبة المستمرة لبرنامج التدريب وضبط اتجاهه، من خلال النظر إلى عوامل مثل التسليم، ومعنويات الموظفين، والنزاعات الناشئة ونتائج اختبار البيانات، يمكن للشركات معرفة مدى جودة تنفيذ التدريب، تساعد هذه المرحلة في تحديد المشكلات عند ظهورها، مما يمنح مقدمي التدريب الوقت لإصلاح أو معالجة أي مخاوف.

4. ما مدى نجاح البرنامج؟

المرحلة الأخيرة هي قياس نتائج التدريب ومقارنتها بالنتائج المتوقعة، وهذا يساعد الشركات على تحديد قيمة التدريب، وهل يجب أن تستمر على المعدل أو توقف؟
كيف يعمل برنامج CIPP في مراحل التقييم المختلفة:

على عكس تصنيف Kirkpatrick أو منهجية Phillips ROI، يتيح نموذج CIPP لأصحاب المصلحة أو صانعي القرار تقييم برنامج التدريب قبل وأثناء وبعد انتهائه، يوفر هذا فرصة لتكييف التدريب مع الاحتياجات المحددة للمشاركين، وضبطه أثناء تنفيذه، وتقييم تأثيره بعد الانتهاء منه.
يمكن تطبيق الجوانب الأربعة للتقييم "السياق والمدخلات والعملية والمنتج" كتقييمات تشكيلية (قبل التدريب) وتقييمات تلخيصية (بعد التدريب).

استخدام CIPP كتقييم تكويني

لاستخدام مجالات التقييم الأربعة قبل البرنامج، فهذه هي أنواع الأسئلة التي قد تطرحها:
السياق: ماذا نحتاج أن نفعل؟

المدخلات: كيف يجب أن نتعامل مع التدريب؟

العملية: هل نحن على الطريق الصحيح؟

المنتج: هل يتمتع هذا البرنامج بسجل حافل بالنجاح؟

تساعد هذه الأسئلة في تحسين جودة التدريب المقدم وضمان تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

استخدام نموذج CIPP كتقييم تلخيصي:

يمكن أيضا استخدام CIPP كشكل من أشكال التقييم التجميعي، لتحديد ما هو صحيح وما هو خطأ

في دورة تدريبية أو برنامج، وإليك بعض الأسئلة التي قد تطرحها:

السياق: هل تناول التدريب احتياجاتنا؟

المدخلات: هل تم تصميم التدريب جيداً؟

المعالجة: هل ظل التدريب على المسار الصحيح؟

المنتج: ما مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافنا؟

يعد نموذج CIPP طريقة مفيدة لتحديد النوع المناسب من التدريب والذي تحتاجه الشركة أو المؤسسة،

وتحديد الطريقة الأفضل لتنفيذها ومراقبتها، ولكل نماذج تقييم التدريب مزايا وعيوب فريدة، ولكن سيعتمد

العثور على الخيار المناسب لمؤسستك على ميزانيتك والوقت والموارد المتاحة لديك.

09- طريقة كودو ست خطوات لتقييم فعالية التدريب (The Kodo Way):

هناك مجموعة من المقترحات المختلفة والمتنوعة حول كيفية تقييم فعالية التدريب، وعلى سبيل المثال

برنامج التدريب في Kodo Survey يؤكد على أن النظرية لا تساوي الممارسة، لذا فقد تم إنشاء طريقة

Kodo استناداً إلى التوصيات الأكاديمية من النماذج مثل (Kirk Patrick و Brinkerhoff و Phillips و

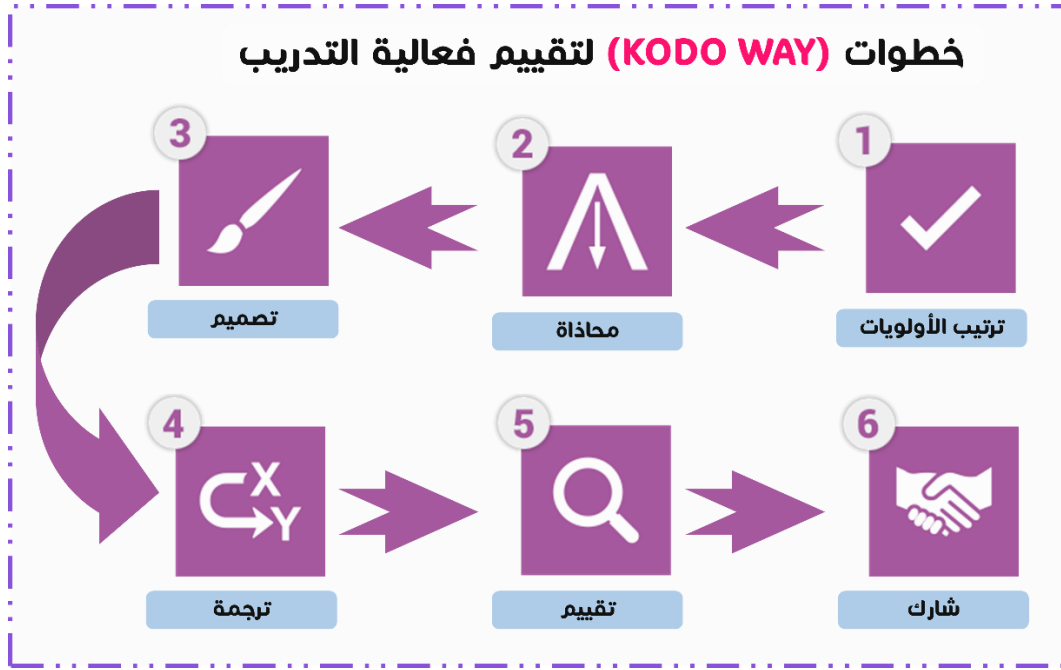
Bloom) والخبرة العملية.

ولقد نتج عن الجمع بين تلك النماذج والممارسات تقديم طريقة فعالة لتقييم فعالية التدريب وزيادة عائد

الاستثمار تمثلة في نموذج كودو لتقييم فعالية التدريب The Kodo Way والذي يبنني على ست

خطوات نعرضها كالتالي (Kodo Survey; 2023):

الشكل رقم (09) يوضح خطوات (Kodo Way) لتقييم فعالية التدريب.



المصدر: Kodo Survey; THE KODO WAY SIX STEPS FOR EVALUATING TRAINING

EFFECTIVENESS; <https://kodosurvey.com/sites/default/files/2021-06/The%20Kodo%20Way%20-%206%20Step%20Model.pdf>; 01/06/2021; 24/01/2023

الخطوة الأولى: حدد الأولويات بين تدخلاتك

بالطبع ستحتاج إلى فهم الغرض من برامجك، نأمل أن تكون قد أجريت محادثات مع أصحاب المصلحة المعنيين حول كيفية ملائمة البرامج لجدول أعمال الأعمال. إذا لم تكن قد فعلت ذلك، فقد حان الوقت للقيام بذلك لأن أحد معايير تحديد الأولويات هو الوزن الاستراتيجي.

في الأساس، تحتاج إلى مقارنة محفظتك من حيث البرامج التي تدعم تحقيق أهداف العمل الحاسمة أو المعارك التي يجب الفوز بها وأياً أكثر لطفاً، وأحياناً يكون الغرض الشامل للبرنامج مرتبطاً ارتباطاً مباشراً بالأهداف الإستراتيجية. في مناسبات أخرى، هذا ليس واضحاً ويحتاج إلى مزيد من العمل، إذا لم تتمكن من العثور على الملاءمة الاستراتيجية لأي برنامج معين - فسنقول إن لديك مشكلة، وهذا يخاطر بأن يكون هدراً كبيراً لموارد مؤسستك.

عادةً ما ترتبط معايير تحديد الأولويات الثانية التي نراها ونوصي بها بالمعيار الأول، وإن لم يكن دائماً: الحجم، أو بعبارة أخرى: التكلفة، ونأمل ألا توجد برامج في محفظتك تفنقر إلى الاتصال بالأهداف

الإستراتيجية، ثم قد ترغب في إلقاء نظرة على الأحجام، أو تكلفة البرامج بدلاً من ذلك، عند تحديد الأولويات.

يجب إعطاء الأولوية للبرامج ذات الأهمية الإستراتيجية الأعلى والتكلفة الأعلى (بما في ذلك التكلفة غير المباشرة والبديلة).

خطوة بخطوة:

- قائمة بجميع البرامج الخاصة بك.
- تقييم الوزن الاستراتيجي للبرنامج (إشراك أصحاب المصلحة المعنيين).
- إذا لزم الأمر، احسب مجموع التكاليف المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة إلى التكاليف البديلة.
- حدد البرامج التي يجب قياسها (وربما أي البرامج يتم إغلاقها تماماً).

الخطوة الثانية: محاذاة كل شيء مع أهداف العمل

الآن بعد أن عرفت ما يجب التركيز عليه، حان الوقت لتوضيح النتائج (يجب أن يكون لديك بالفعل فهم واضح لهذه النتائج من الخطوة الأولى) وتحديد السلوكيات التي ستقود هذه النتائج، عندما يتم تحديد الدوافع السلوكية، يجب عليك تحديد أهداف التدريب.

كيف تبدو الدوافع السلوكية المحددة جيداً وأهداف التدريب؟

عندما يتعلق الأمر بتحديد الدوافع السلوكية وأهداف التدريب ثم قياسها، فأنت تريد أن تضع في اعتبارك كيف يتدرب المتدربون، وتصنيفات بلوم مرنة بشكل لا يصدق ويمكن استخدامها جنباً إلى جنب مع معظم برامج التدريب المستمر، وتتبع شعبيتها من حقيقة أنها قابلة للتكيف للغاية ومتعددة الاستخدامات، وهذا ما يجعلها مناسبة تماماً لتقييم فعالية التدريب المستمر.

الخطوة الثالثة: تصميم التدخل (اختياري)

الآن بعد أن انتهيت من أول خطوتين في نموذج The Kodo Way المكون من ست خطوات لتقييم فعالية التدريب، فأنت تعرف ما الذي يجب تحديده أولوياته، ولديك الآن أيضاً ما يكفي لبدء تصميم برنامج بأهداف تعليمية محددة جيداً وقابلة للقياس كأساس.

وإذا كان البرنامج مصمماً بالفعل، فقد تمنحك العملية من خلال الخطوتين الأوليين الكثير لتفكر فيهما، على وجه الخصوص الخطوة الثانية، المحاذاة. وغالباً ما يكتشف بعض المختصين عند استخدام Kodo Way، أنهم قد حشوا برامجهم بالكثير من الدروس، وفي بعض الأحيان يصبح من الواضح أيضاً أن التصميم مخصص لمستويات التصنيف الأقل من أهداف التدريب، وفي كثير من الأحيان قرروا إعادة تصميم أو تعديل البرامج.

هناك الكثير مما يجب التفكير فيه عند تصميم البرامج، ولكن فيما يلي بعض الأشياء الأساسية التي أظهر البحث مراراً وتكراراً، أنه وثيق الصلة بنقل التدريب إلى الوظيفة:

ابدأ بأهداف التدريب:

يجب أن يكون لكل تدريب أهداف واضحة يتم توصيلها بدقة، وذلك من خلال فتح تدريبك بالأهداف، فإنك تساعد المتدربين على فهم نوع الأداء الذي تبحث عنه بالضبط، وكيف يمكنهم توقع استخدام المهارات في الوظيفة.

تأكد من أنها ذات صلة:

يحتاج المدربون إلى التأكد من أن المهارات التي يتم تدريسها قابلة للتطبيق على العمل الفعلي الذي يؤديه الموظفون، تجنب التدريب من أجل التدريب، أو جعل التدريب إلزامياً لجميع الأقسام عندما يكون المحتوى وثيق الصلة بفريق واحد أو فريقين فقط.

الممارسة ثم الممارسة ثم الممارسة:

يجب أن يكون للتدريب الكثير من الفرص للممارسة، يجب أن يكون المتدربون قادرين على العمل من أجل الإتقان أثناء التدريب - بدلاً من التدريب لأول مرة في الوظيفة، ويجب أن تتضمن جلسات التدريب التغذية الراجعة وفرص التعزيز.

كن واضحاً بشأن القواعد:

إذا كانت لديك نقطة تعلم تريد توضيحها، فإن ذكرها في شكل قاعدة يكون أكثر فاعلية من قولها بشكل عام، كيف يبدو ذلك في العمل؟ إنه الفرق بين قول "إيقاف تشغيل أجهزة الكمبيوتر أمر جيد للآلات"، مقابل "يجب إغلاق أجهزة الكمبيوتر في نهاية اليوم للحفاظ على المعدات".

أظهر لهم ما لا يجب فعله:

تماماً كما أنه من الجيد إظهار الأمثلة الإيجابية ونتائجها، فإن إعطاء المتدربين أمثلة مرئية ومفصلة عن كيفية عدم التصرف وما يحدث نتيجة لذلك، يمكن أن يساعدهم في ترسيخ ما تم تعليمهم.

الخطوة الرابعة: ترجمة أهداف التدريب والمواد إلى أسئلة

قد يكون لديك الكثير من التدخلات الجارية لدفع التدريب في مؤسستك، ولكن ليس هناك ما يضمن أن جودة التدريب عالية، وأن نقل التدريب يحدث ويتم تطوير سلوكيات جديدة، الآن وقد غطينا الخطوات الثلاث الأولى لتقييم فعالية التدريب، فقد حان الوقت للنظر في كيفية قياس ذلك بالضبط. إن إجراء بحث على الإنترنت حول كيفية تحديد فعالية التدريب الخاص بك سوف يوفر لك الكثير من الإلهام حول هذا الموضوع، هناك طرق نوعية للقيام بذلك، مثل منهجية حالة النجاح، وهناك طرق كمية للقيام بذلك، على سبيل المثال من خلال القياسات.

من السهل قياس المستوى الأول، حيث هناك بعض الأسئلة العامة التي يمكنك استخدامها في نموذج تقييم فعالية التدريب على هذا المستوى، يعرف معظمهم أيضاً كيف ينظرون إلى المستوى الرابع في كيرك باتريك، ويتفق الجميع تقريباً على أنه من الصعب تقييم الفعالية على مستوى كيرك باتريك الثاني والثالث.

يدور استبيان Kodo Way حول جعل تقييم فعالية التدريب أمراً سهلاً، ولذلك يتم تقديم طريقة آلية لتقييم فعالية التدريب من خلال منصة SaaS الخاصة بنموذج Kodo Way، وعلاوة على ذلك نحن نركز على مستويي كيرك باتريك الثاني والثالث حيث أن المستوى الأول لم يُظهر أي ارتباط بنقل التدريب والتطوير السلوكي.

ومن أجل تقييم فعالية التدريب المستمر الخاص بك، تحتاج إلى تقييم المعرفة المكتسبة، وتغيير المواقف والنوايا التي تم إنشاؤها بالإضافة إلى السلوك المتطور، وكما ترى يتم استعمال نموذج كيرك باتريك مرة أخرى، ولحسن الحظ لقد تم تحديد بالفعل أهدافاً تعليمية قابلة للقياس مع وضع تصنيفات بلوم وكيرك باتريك في الاعتبار.

الخطوة الخامسة: قم بتقييم النتائج فور ظهورها

حان الوقت الآن للقياس والمراقبة واتخاذ إجراءات سريعة بشأن المشكلات حتى تتمكن من تصحيح تدخلك وتحسينه، وعادة يجب أن تقوم بالقياس قبل البرنامج وبعد البرنامج في 3-6 أشهر بعد ذلك، وهذا هو ما يشار إليه عادةً بالتقييم أو الاختبار القبلي والبعدي والوظيفي.

تحقق من المقاييس بانتظام للتأكد من أن كل شيء على أعلى مستوى: من حيث أنهم الأشخاص المناسبون الذين يحضرون التدريبات، وأن الجودة عالية، وهل هناك نقل للتدريب؟، وهل يتم تطوير سلوكيات جديدة؟ وما إلى ذلك (ليزلي، 2007، ص 67).

لا تنتظر لاتخاذ إجراء!:

لنفترض أنك على وشك تدريب 2000 موظف من أجل زيادة الإنتاجية في منطقة معينة، ولقد أجريت التقييم المسبق واللاحق والتقييم الوظيفي وتتابع لوحة التحكم عن كثب.

بالنسبة إلى البرنامجين الأولين، لا تعرض لوحة القيادة النتائج التي كنت تبحث عنها وتتوقعها مما يمنحك إشارة إلى أنك بحاجة إلى التصرف، فلا يجب أن تنتظر هنا، ويجب عليك العلاج فوراً بناءً على الرؤى المستمدة إلى البيانات التي تحصل عليها من Kodo Survey، وإذا لزم الأمر يجب عليك

تأجيل البرنامج للمشاركين الباقين من أجل التحقيق في أسباب نقص النتائج، والإجراءات اللازمة لتحسين وتنفيذ تلك الإجراءات.

الخطوة السادسة: شارك النتائج والدروس المستفادة

أثناء قيامك بتقييم النتائج الواردة، تحتاج أيضاً إلى التفكير في كيفية مشاركتها... وتحتاج إلى مشاركتها. والخطوة السادسة - المشاركة، يمكن إجراؤها بالتوازي مع الخطوة الخامسة - التقييم، لذلك لا يساء فهمها عندما نسميها الخطوة السادسة، وباستخدام البيانات والرؤى التي تتلقاها في نموذجنا، يمكنك بسهولة تقديم قصتك بطريقة مناسبة.

أخبر القصة بالبيانات:

كما فهمت من الخطوة الخامسة في طريقتنا لتقييم فعالية التدريب المستمر، فإن لوحة القيادة الخاصة بالنموذج ستسهل عليك متابعة النتائج فور ظهورها ومراقبة التقدم ومجالات التحسين والنجاح، وستتمكن بسرعة من اتخاذ الإجراءات التي تعزز الجودة وتضمن تأثيراً طويلاً المدى، ومع ذلك ستحتاج إلى التعمق في البيانات لإجراء تحليل أكثر شمولاً، وبمعنى أنك بحاجة إلى إعداد تقارير تحتوي على بيانات أكثر تفصيلاً، وربما على المستوى الفردي أو على مستوى أهداف التدريب المستمر، وتقدم Kodo Survey هذا بالطبع حتى تتمكن من سرد القصة بأكملها وتحديد أسباب نجاح برنامجك أو عدم نجاحه. وباستخدام البيانات، يمكنك بسهولة تقديم قصتك بطريقة تناسب أصحاب المصلحة المعنيين، داخلياً أو خارجياً خطوة بخطوة كالتالي:

- احتفل وشارك النجاحات.
- استخدم لوحة القيادة لإعطاء قصة جيدة عن التدريب وكذلك ما تعلمته وحسنته خلال الرحلة.
- فكر في الوراثة واكتشف أي تحديات أو إشكاليات.
- قم بإجراء جلسة "الدروس المستفادة"، ووثق دروسك، وشاركها وتأكد من أخذ الدروس المستفادة في الاعتبار عند تصميم البرامج المستقبلية.

الخلاصة:

كما رأينا، هناك مجموعة واسعة من نماذج تقييم التدريب المستمر المتاحة، ولكل منها مزاياها وعيوبها الفريدة، وإحدى النقاط الحاسمة هي أنه لا يلزم تنفيذ أي من هذه النماذج بالكامل، ويمكن دائماً تكييفها لتناسب احتياجات ومتطلبات أي منظمة ما، ومع دراسة متأنية يمكن للمؤسسة أن تجد النموذج الأنسب لحالتها وظروفها.

وتقييم التدريب المستمر يعد أمر بالغ الأهمية لتقييم ما إذا كان التدريب المستمر الخاص بالمؤسسة لديه النتيجة المرجوة أم لا، وإن فهم نماذج وأساليب تقييم التدريب المختلفة وتطبيق أنسبها يمكن المؤسسة من تحسين فعالية التدريب لديها، وفي النهاية، الأداء التنظيمي لها ولموظفيها.

الفصل الخامس

الفصل الخامس:

واقع البرامج التدريبية بمؤسسة سونلغاز

تمهيد

الفرع الأول: مراحل وإجراءات البرامج التدريبية

أولاً: أهداف البرامج التدريبية

ثانياً: مراحل إعداد البرامج التدريبية

الفرع الثاني: واقع التدريب بمؤسسة سونلغاز كمؤسسة اقتصادية

أولاً: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

خلاصة الفصل

تمهيد:

يشار إلى التدريب على أنه نشاط مخطط يتم استخدامه لنقل أو تعديل المعرفة والمهارات والمواقف من خلال خبرات التعلم، وهناك العديد من الأسباب التي تتطلب من الموظفين الخضوع لبرامج التدريب، حيث أنهم بحاجة إلى الحفاظ على مستويات الكفاءة والاستجابة لمتطلبات الظروف المتغيرة وتنفيذ أساليب وتقنيات جديدة، يجب أن تؤخذ السياسات والإجراءات والقواعد والمبادئ في الاعتبار عند تصميم وتنفيذ برامج التدريب، وعادة ما يتم وضع برامج التدريب في إطار تحقيق التحسين المستمر في الأداء الوظيفي، ويتطلب تغيير الممارسات وتحسينها بيئة مواتية للعمل وموارد تعليمية مناسبة واستخداماً مستمراً للاستراتيجيات التحفيزية، ويجب أن تستند البرامج التدريبية على القدرات لتلبية المعايير المطلوبة. كما يُشار أيضاً إلى تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها على أنه أحد الأنشطة الموجودة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكثر انتشاراً والأكثر فهماً، وتهتم تنمية الموارد البشرية في المقام الأول بالتدريب وتوليد الوعي واكتساب المعرفة والمعلومات المتعلقة بمختلف المجالات داخل بيئة العمل، ومهمة التصميم والتنفيذ والتقييم أمر بالغ الأهمية، حيث يتعين على الأفراد أن يأخذوا في الاعتبار التدابير والسياسات التي تعتبر ضرورية لتصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب داخل المنظمات.

إن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ليس أمراً يحدث لمرة واحدة مثل بناء منزل، ولكنه عملية مستمرة ومتواصلة، وبناءً على استجابة المتدربين وأرباب العمل والمدربين من حيث أدائهم داخل المنظمة، يحدد مديرو الدورة وأعضاء هيئة التدريب والتدريس الفجوات أو أوجه القصور في البرنامج، وقد صمموا وعملوا مع مرور الوقت، على إدخال استراتيجيات وتقنيات وأساليب مبتكرة، تُخضع برامج التدريب لتحولات. حيث يحتاج الأفراد إلى الاجتهاد وسعة الحيلة والضمير في عملية التصميم والتنفيذ والتقييم، ويجب بذل المحاولة للتقدم، حيث ينتقل المرء من إنشاء برنامج التدريب، كأداة فعالة لتحسين المعرفة والمهارات والمواقف المرغوبة من جانب الموظفين، نحو جعل الأشياء متفوقة ومتميزة، وعند إعداد تصميم التدريب، من الضروري إبقاء تلك العوامل في الاعتبار والتي من المحتمل أن تؤثر على تنفيذ البرنامج، ومن

الفصل الخامس

الضروري جعل البرنامج عملياً ومفيداً للأفراد. المجالات الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار لتنفيذ برامج التدريب هي المحتوى والتصميم والتكوين والطبيعة والأهداف والمدة. الهدف من التخطيط هو ضمان الحصول على أفضل النتائج، كنتيجة للجهود وأن المشاركين قادرون على الاستفادة الكاملة.

الفرع الأول: مراحل وإجراءات البرامج التدريبية:

أولاً: أهداف البرامج التدريبية:

يتم تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف معينة وقد تم ذكرها على النحو التالي:

تختلف كل منظمة عن الأخرى في ثقافتها وهيكلها وكذلك في تنفيذ المهام. تختلف السياسات والإجراءات والتدابير والقواعد والمبادئ والمعايير في جميع المنظمات. يتم تنظيم البرنامج التدريبي بهدف رئيسي هو تعزيز المعرفة والمهارات بين الأفراد، حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم الوظيفية بشكل جيد. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تقوم بتصنيع أنواع مختلفة من الحرف اليدوية وكان الموظفون لديهم بعض الخبرة، ولكن على الرغم من الخبرة، فإنهم مطالبون بالخضوع لبرامج التدريب، حتى يتمكنوا من الحصول على المعرفة الكافية فيما يتعلق بكيفية أداء واجباتهم الوظيفية داخل المنظمة التي أصبحوا جزءاً منها.

الهدف الآخر لبرنامج التدريب هو زيادة الوعي بين الموظفين فيما يتعلق بأهداف وغايات المنظمات. من أجل تحقيق الأهداف والغايات، هناك بعض الأساليب والمهارات والإجراءات التي يجب على الموظفين أن يكونوا على دراية بها. في تنظيم البرامج التدريبية، يتم التأكد من أن المحتوى والمواد مناسبة وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الموظفين.

يطلب من الموظفين إحداث تغييرات في مواقفهم ووجهات نظرهم فيما يتعلق بالمنظمات. كانت هناك حالات للموظفين الذين تم تعيينهم، لكنهم مطالبون بإجراء تحسينات في أداء واجبات الوظيفة. تولد برامج التدريب الوعي بينهم، ليس فقط فيما يتعلق بالأداء الفعال لواجبات الوظيفة، ولكنهم يتعلمون أيضاً تطوير التفكير الإيجابي وتشجيع المواقف تجاه مختلف جوانب المنظمة.

كانت هناك حالات موظفين مبتدئين وغير مدركين لأداء واجبات الوظيفة. بالنسبة لهؤلاء الموظفين، من الضروري الخضوع لبرنامج التدريب، حتى يتمكنوا من اكتساب الوعي الكامل وبناء وتعزيز مهارات

الفصل الخامس

محددة في المهام التي يتعين إنجازها من أجل الأداء الفعال للمؤسسة. ستكون المنظمات قادرة على العمل بكفاءة، وستكون قادرة على تحقيق أهدافها وغاياتها بطريقة مناسبة وكسب الربحية، عندما يكون موظفو المنظمة عاملين ومجهاريين ومتمرسين في أداء واجباتهم الوظيفية.

تركز برامج التدريب في المقام الأول على إجراء تحسينات في سلوك العمل للموظفين. يتم تزويد الموظفين بمعرفة كاملة فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، وتوقيت العمل، والإجازات، وواجبات الوظيفة، وجميع الجوانب الأخرى للمنظمة. عندما يكون الموظفون في العمل، فإنهم مطالبون بتنفيذ سمات معينة، تشمل الصدق والعدل والأخلاق. سيساعد التنفيذ الفعال لهذه السمات على تكبد الإنتاجية وإنشاء شروط وعلاقات مناسبة مع أعضاء آخرين في المنظمة. الهدف الرئيسي هو تحسين سلوك العمل، بحيث يكون الأفراد قادرين على العمل بطريقة عملية في الأنشطة المعينة وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.

يجب أن تلبى برامج التدريب احتياجات ثلاثة مستويات من الموظفين، والسبب في ذلك، أن الأمر يتطلب من المجموعات الثلاث التأثير على التغيير المستدام.

صناع السياسات مسؤولون عن خلق البيئة الملائمة لتعزيز الإنتاجية. واجبهم الرئيسي هو صياغة السياسات والإجراءات التي تثبت فعاليتها في عمل المنظمة.

مديرو المستوى المتوسط مسؤولون عن إدارة جميع المهام والأنشطة والإشراف عليها. من واجبهم الوظيفي ضمان مشاركة الموظفين في عملية الإنتاج وفقاً للإجراءات المناسبة. مطلوب منهم الاستماع إلى شكاوى الموظفين وتقديم حلول لمشاكلهم. من المفترض أن يتصرف المديرون كقادة ويديرون الأنشطة بطريقة مناسبة.

الموظفون على مستوى الخط أو العمليات مسؤولون عن تنفيذ العمل. ما إذا كانت المنظمة تعمل في إنتاج المنتجات أو الخدمات. العاملون على مستوى الخط أو العمليات هم الأشخاص الذين يشاركون في عمليات الإنتاج والتصنيع. من الضروري بالنسبة لهم تعزيز سمات الاجتهاد وسعة الحيلة والضمير بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

من الضروري إقامة صلة بين برنامج التدريب والبيئة المؤسسية التمكينية. هذا أمر ضروري من أجل تحقيق الفوائد الكاملة للبرنامج التدريبي.

ثانياً: مراحل إعداد البرامج التدريبية:

يتكون برنامج التدريب المناسب من سبع خطوات، والتي تم تصنيفها في تسلسل وهدفها هو تشكيل تصميم التدريب البناء وعملية التنفيذ.

01-تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها:

تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والجماعات هو الخطوة الأولى والمهمة في عملية التدريب لتحقيق أهداف الأفراد والجماعات والمنظمات (صادق، 1993، ص56) ، كما أنه يساعد على خلق الموقف السائد للأفراد ومناخ المنظمات، ولأي تقييم للاحتياجات التدريبية، من الضروري معرفة ما يعنيه المرء بشكل أساسي من خلال احتياجات التدريب. والتدريب هو أي نشاط منظم ناتج عن احتياجات التعلم التي تم تقييمها بدقة، والمصممة لتحسين أداء الفرد أو المنظمة(عبد الباري والصباح، 1986، ص112) ، كما يمكن تعريفها على أنها عملية جلب الموارد البشرية للمنظمة إلى المستوى المطلوب من الأداء والسلوك والموقف من المستوى الحالي للأداء والسلوك والنهج، ومن ثم فإن تحفيز الاحتياجات التدريبية هو شرط للانتقال إلى المستوى المطلوب من الأداء، بحيث يمكن للأفراد تحمل الرضا الوظيفي وكذلك تلبية الأهداف التنظيمية، حيث يعتبر هذا الشرط محددًا لجميع المنظمات سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، حكومية أو غير حكومية، ربحية أو غير ربحية (رضوان، 2013، ص1).

02-وضع أهداف التدريب:

يجب أن تحدد أهداف البرامج التدريبية بشكل واضح، كما يجب أن تركز الأهداف على ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتساعد الأفراد على إدراك أهدافهم الخاصة في إطار الأهداف التنظيمية، والهدف الأساسي لأي برنامج تدريبي هو تحسين موقف وسلوك الموظفين، لأن ذلك سيمكن أداءهم ليكونوا أكثر إنتاجية وإفادة للمؤسسة، ويُطلب من الموظفين امتلاك المهارات والقدرات الكافية حتى يتمكنوا من أداء

دور أساسي في تعزيز واجباتهم الوظيفية، كما يركز التدريب عادة على تحسين المهارات التشغيلية، والمهارات الأساسية المتعلقة بالإنجاز الفعال للمهام، ومهارات التعامل مع الآخرين، أي الكيفية التي يتم بها التواصل بشكل مقبول مع الآخرين، ومهارات صنع القرار، أي كيفية الوصول إلى الأسباب الأكثر إرضاءً للعمال، أو مزيج من كل ذلك (القثامي، 2004، ص7).

وتشمل الأهداف الرئيسية لبرامج التدريب، تحسين المعرفة، وإحداث التغيير في المواقف والسلوكيات، وتعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، وتطوير المعرفة والوعي والقدرات والمهارات بين القوى العاملة.

03- اختيار وتصميم برامج التدريب:

تم تصميم كل برنامج تدريب وتطوير وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المنظمات وكذلك الأفراد، حيث تعتمد جدوى تحويل الأهداف إلى نتائج بشكل أساسي على العوامل التالية، وهي تشمل، مستويات المشاركين، ومستويات قدراتهم، وفئاتهم وخلفياتهم، كما تختلف مدة فترة التدريب باختلاف المهارات والمعارف التي سيتم اكتسابها من الطرف العمال، ويركز محتوى البرامج التدريبية على عوامل معينة يمثل كل نوع منها المواد التي يجب تعلمها، ومجالات المحتوى هي المعلومات واكتساب المهارات وتغيير المواقف واتخاذ القرارات ومهارات حل المشكلات، ويتم تحديد منهجية التدريب المناسبة بناءً على عوامل مختلفة مثل طبيعة الموضوع والوقت والمشاركين وتوافر موارد أعضاء هيئة التدريب (السلمي، 1985، ص366).

تعتبر الإدارة العليا وإدارة شؤون الموظفين والمشرفون ومشرفو التدريب هم المسؤولون عن برامج التدريب داخل المنظمة، وتكون مبادئ التدريب أكثر فاعلية عندما تحدث تجربة التعلم في ظل ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها المتدرب في العمل.

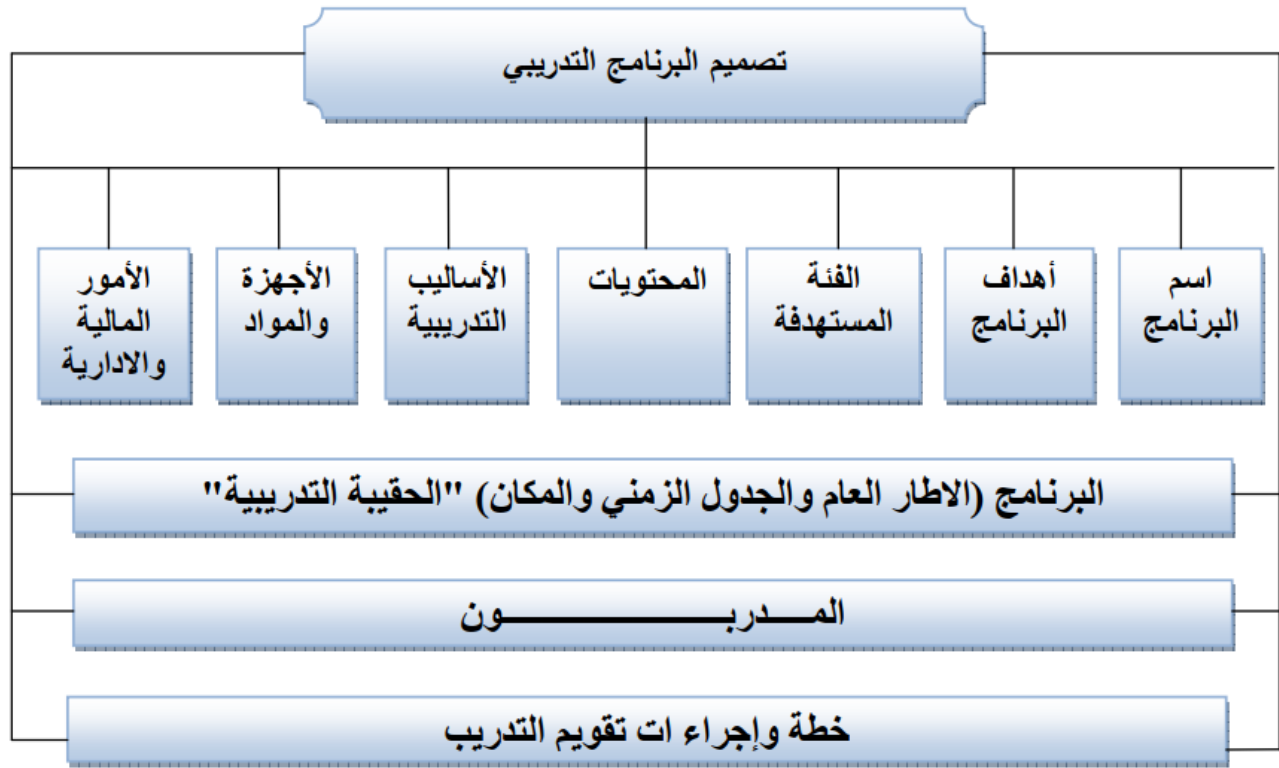
ويكون التدريب أكثر فاعلية عندما يتحمل بعض الأفراد داخل المؤسسة مسؤولية تقدم المتدربين وإعطاءهم التعليمات بطريقة تعاونية ومرضية، ومن المرجح أن يساعد تصميم نظام التقييم في وقت مبكر المدربين على توحيد جهودهم في الاتجاه الصحيح لتوليد الفعالية، وتلعب الميزانية المخصصة للتدريب دوراً مهماً

الفصل الخامس

في تصميم برامج التدريب، حيث يتم تحديد البرامج وموارد أعضاء هيئة التدريس والمنهجية وما إلى ذلك وفقاً للأموال المتاحة في الميزانية (رضوان، 2013، ص33).

والشكل التالي يمثل مراحل تصميم البرامج التدريبية:

الشكل رقم (10) يوضح مراحل تصميم البرامج التدريبية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مرجع (المبيضين وجرادات، 2001، ص57).

04-اختيار وتطوير أساليب وتقنيات التدريب:

إن أشكال وأنواع أساليب تدريب الموظفين مترابطة. يجب أن يتم اختيار طرق التدريب وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المتعلمين والمنظمات، يمكن تقسيم طرق التدريب إلى جزأين، وتشمل هذه، التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل، التدريب أثناء العمل هو التدريب الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً، تعتبر ضرورية في توفير المهارات والتدريب للموظفين لتعزيز أدائهم الوظيفي، يتم تدريب الموظفين وتوجيههم من قبل زملاء العمل المهرة والمشرفين والمدربين الذين يقدمون تدريباً خاصاً. يتعلمون الوظيفة من خلال الملاحظة الشخصية والممارسة وكذلك من خلال التعامل معها من حين لآخر. تشمل الأنواع

المختلفة لأساليب التدريب أثناء العمل، التدريب، والخبرة، وقيد الدراسة، والتأوب على المناصب، والمشاريع الخاصة وفرق العمل، ومهام اللجان، والقراءة الانتقائية، ومساعد المهام، والمجالس الصغيرة. التدريب خارج العمل ليس جزءاً من النشاط الوظيفي اليومي. تتكون هذه الأساليب من المحاضرات والمؤتمرات والمناقشات الجماعية ولعب الأدوار ودراسات الحالة وتعليم البرنامج وتدريب المجموعات وألعاب الإدارة والعصف الذهني والتمرين داخل السلة والتدريب الحساس وتحليل المعاملات (الخطيب والخطيب، 2014، ص126-128).

05-تنفيذ برامج التدريب:

بمجرد تصميم برنامج التدريب، يجب تنفيذه. التنفيذ يتأثر ببعض المشاكل. أولاً، معظم المديرين موجهون نحو العمل ويرفضون بشكل متكرر جهود التدريب. ثانياً، هناك مشكلة في العثور على مدربين مناسبين داخل المنظمة. تشمل المجالات المختلفة التي يجب أخذها في الاعتبار فيما يتعلق بتنفيذ برامج التدريب، تحديد موقع وتنظيم التدريب والمرافق الأخرى. تعد جدولة برنامج التدريب وتنفيذ البرنامج ومراقبة تقدم المتدربين مجالات حيوية. من واجب الإدارة العليا تأطير السياسات، ويقوم قسم شؤون الموظفين بتخطيط وتنظيم وتقييم البرامج التدريبية ومن واجب المشرفين تنفيذ وتطبيق الإجراءات التطويرية، حيث يقدم الموظفون، الذين خضعوا للبرنامج بالفعل، التغذية الراجعة والاقتراحات للأهداف التدريبية للشركات (الطعاني، 2010، ص5).

06-تقييم برامج التدريب:

يجب أن يكون تقييم برامج التدريب عملية مستمرة لتحسين مهارات التدريس والاستعداد للتعلم، يساعد التقييم في تصميم وتنظيم برامج تدريبية فعالة، بناءً على الاستجابة الواردة من الأعضاء، تشمل الأبعاد الخمسة لتقييم التدريب، تقييم الإطار، وهو محاولة لتقييم البيئة السائدة بين المديرين والمشرفين والعاملين، يهدف إلى معرفة مواقفهم تجاه البرامج التدريبية التي تم تنظيمها، يقيم تقييم المدخلات مدى ملاءمة وكفاءة جميع الموارد التي تم استخدامها في برنامج التدريب، يركز على عناصر التصميم والأداء

الفصل الخامس

والأهداف والأساليب التعليمية والموارد المادية الأخرى. تقييم العملية يتعامل مع تنفيذ تصميم البرنامج. إنه يدعو إلى كيفية استخدام المدربين للموارد المادية والبشرية لتحديد الأهداف السلوكية. تقييم المنتج يقيم كفاءة المشاركين. كما يقوم بتقييم طرق أدائهم الوظيفي. يقيم تقييم الأثر الاختلاف التراكمي الذي أحدثته جهود التدريب في كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وربحها.

التعليقات التي تؤدي إلى تحديد احتياجات التدريب بشكل أكبر - بمساعدة التغذية الراجعة، يتعرف المشاركون على مستوى الإنجازات من خلال برنامج التدريب. سيتم تقديم ملاحظات فورية للمشاركين، بناءً على تقييم البرامج التدريبية، مما يساعدهم على معرفة الأداء، وسوف يحققون وأنواع الجهود اللازمة لتحسين كفاءتهم. يتم الحصول على ردود الفعل من برامج التدريب لتعديل نهج تلك ولإحداث تحسينات في الأداء الوظيفي للموظفين. تعتبر الاختبارات من الوسائل الضرورية لتقييم أداء المشاركين. إذا كان أداء الموظفين جيداً، فمن المفهوم أنهم قادرون على فهم جميع المفاهيم بطريقة مناسبة. من ناحية أخرى، إذا لم يكن أداء الموظفين جيداً، فيجب إجراء بعض التحسينات في أساليب التدريب ويجب أن يكون المدربون مستعدين بكفاءة، قبل أن ينقلوا المعرفة والمهارات إلى الموظفين.

07-استحداث برنامج تدريبي:

وعند إنشاء برنامج تدريبي، هناك بعض النقاط التي يجب أخذها في الاعتبار وقد تم ذكرها على النحو التالي (Building a Training Program. 2004):

أ- تقييم الاحتياجات:

يرتبط تقييم احتياجات المتدربين بإنجاز واجبات الوظيفة داخل المنظمة. داخل المنظمة، هناك بعض الموظفين المبتدئين ويحتاجون إلى امتلاك المعرفة الكافية فيما يتعلق بكيفية تحسين أدائهم الوظيفي (رضوان، 2014، ص27)، ويأخذ تقييم احتياجات المتدرب في اعتباره ما يلي:

* ما الذي يحتاج الموظفون إلى معرفته.

الفصل الخامس

* وما هي المعلومات والمعرفة والمهارات التي يحتاجون إلى امتلاكها من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.

كما أن هناك عامل آخر لتقييم الاحتياجات يتضمن أيضا المعرفة الموجودة لديهم وما هو الفرق بين ما يعرفونه وما قد يحتاجون لمعرفته، ويسد تقييم الاحتياجات الفجوة بين مكان وجود المرء في الواقع الحالي وأين يجب أن يكون في المستقبل فيما يتعلق بامتلاك المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي (الشنطي، 2022).

ب- تصميم التدريب:

في تصميم التدريب، هناك أربع مجالات رئيسية يجب أخذها في الاعتبار، حيث تشتمل على ما يلي:

- ماهي مخرجات التعلم التي ستلبي احتياجات المتعلمين.
 - ماهي الجوانب التي يجب تضمينها في إنشاء خطة التدريب.
 - ماهي الموارد المتاحة، حيث أنه من الضروري مراعاة الموارد، وخاصة الموارد المالية.
 - ماهي بعض التحديات المحتملة لهذا البرنامج التدريبي في تصميم البرنامج التدريبي.
- كما أن هناك بعض التحديات التي قد تحدث ومن الضروري وضع التدابير موضع التنفيذ لتقديم حلول لها، وأهم جانب في خطة التدريب هو تلبية احتياجات المتدربين، وتحديد نقاط الضعف المطلوب تحسينها من قبل المشرفين والمديرين، ثم يتم إرسال الموظفين للتدريب، حتى يتمكنوا من تحسين نقاط ضعفهم المختلفة (رضوان، 2014، ص31).

ج- تطوير التدريب:

في تطوير التدريب، تشتمل المجالات الرئيسية التي يتم أخذها في الاعتبار على ما يلي:

- ما هو المحتوى الذي يجب إنشاؤه.
- ما هي الأنشطة المناسبة التي يجب تطويرها.
- ما هي الأدوات التكوينية والتقييمية التي يجب إنشاؤها.

الفصل الخامس

في تطوير التدريب، يحتاج المدربون إلى أن يكونوا كفوئين وذوي حيلة ومثابرين في أداء واجبات الوظيفة وأن يمتلكوا المعرفة الكافية التي تساعد على أداء واجباتهم، كما يجب تطوير محتوى البرنامج ومواده ونقلها بكفاءة، حتى يتمكن المشاركون من اكتساب فهم فعال، وتعد طرق واستراتيجيات التعلم هي جوانب أخرى حتمية في تطوير التدريب، كم يحتاج المدربون إلى تنفيذ أساليب فعالة قد تقدم مساهمة جيدة في إدارة الأداء الوظيفي، والموارد هي جوانب ضرورية تمكن من تخطيط وتنظيم برامج التدريب، وبالتالي، عند تطوير برامج التدريب، من الضروري أخذ الموارد في الاعتبار (الساعاتي، 2020، ص124).

د- تنفيذ التدريب:

يعتمد تنفيذ التدريب بالكامل على مهارات وكفاءة المدربين، حيث يجب أن يمتلك المدربون مهارات اتصال فعالة، حتى يكونوا قادرين على نقل التدريب والمعلومات للأفراد بطريقة مناسبة، كما يجب التأكد مما إذا كان المدربون المختارون على استعداد كاف لتقديم التدريب، ويجب تنفيذ الموارد والمواد بالطريقة، بحيث يمكن تنظيم البرامج بشكل جيد وفعال، وتشمل تلك الموارد والمواد التكنولوجية والمواد المكتوبة والمنشورات وما إلى ذلك.

والهدف الأساسي لبرامج التدريب هو تسهيل المعرفة والفهم السليم، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون الموظفون الذين يحضرون برامج التدريب على دراية جيدة بمواعيد البرامج وموقعها ومدتها، وإذا كان التسجيل مطلوباً مسبقاً، فعليهم التأكد من تسجيلهم، وعندما يكون محتوى البرنامج معقداً، يُطلب من المدربين التأكد من تقديم الملاحظات والمواد المكتوبة الأخرى للمشاركين، حتى يتمكنوا من الفهم بشكل مناسب (أبو النصر، 2017، ص114).

هـ- التقييم:

الغرض الرئيسي من التقييم هو معرفة ما إذا كانت برامج التدريب تلبى احتياجات المتعلمين بشكل مرض. في هذه العملية، من الضروري التأكد من تلبية احتياجات المتعلمين وفقاً لتصميم وتطوير برامج التدريب. ما هي الأساليب والاستراتيجيات الأكثر فاعلية، التي تحتاج إلى الاستمرار في استخدامها أو

يجب إحداث بعض أنواع التغييرات في البرامج. عند الانتهاء من البرامج التدريبية، يقوم المتعلمون أيضًا بتقييم المدربين فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والوعي والمواد والمحتوى والتسليم وما إلى ذلك. من المهم تحديد أن الأفراد يستفيدون بشكل كامل من المعرفة والمهارات التي اكتسبوها في برنامج التدريب. يعد إجراء الاختبارات أحد الطرق الحاسمة لتحديد ما إذا كان الموظفون قد فهموا المحتوى بشكل كافٍ (أبو النصر، 2017، ص116).

و- تقييم احتياجات وأساليب التدريب للمتعلمين الكبار:

في تقييم المتعلمين البالغين، يجب تحديد الخصائص الرئيسية المتعلقة بالتدريب وقد تم ذكرها على النحو التالي:

1. حاجة إلى معرفة:

يمتلك المتعلمون البالغون وجهة النظر هذه بأنهم سيحضرون برنامجًا تدريبيًا، فقط عندما يحتاجون إلى ذلك. عندما يمتلك الأفراد المبتدئون داخل المنظمات وجهة النظر هذه بأنهم غير قادرين على تحمل الرضا الوظيفي، أو إرضاء أصحاب العمل، بمعنى آخر، فإنهم يفتقرون إلى الوعي والمعلومات المتعلقة بأداء واجباتهم الوظيفية بطريقة منظمة جيدًا. هذا يجعلهم يدركون أهمية التدريب ويسجلون أنفسهم في البرنامج. الفرص الترويجية للموظفين تجعلهم يفهمون أنهم بحاجة إلى الخضوع لبرنامج تدريبي لتطوير المعرفة والمهارات. لذلك، عندما يكون الموظفون مستعدين للتقدم إلى مهمة أو وظيفة جديدة، فإنهم يحتاجون إلى التدريب (الشعبي، 2021، ص267).

2. مفهوم الذات:

إنها الرغبة في أن يعترف المعلم بها على أنها مستقلة وذاتية التوجيه. يتم تنظيم البرامج التدريبية بطريقة مختلفة في جميع المنظمات. الأهداف والاحتياجات التنظيمية للمتعلمين هي المتطلبات الأساسية لبرامج التدريب. يلعب المدربون دورًا مهمًا، لأنهم هم الذين يسهلون التعلم. يجب أن يكون المدربون مستقلين

الفصل الخامس

وذاي التوجيه، ويجب أن يأخذوا في الاعتبار احتياجات المتعلمين. على سبيل المثال، إذا وجد المتعلمون بعض المفاهيم يصعب فهمها، فسيتم تشجيع تكرار هذه المفاهيم في جميع أنحاء البرنامج.

3. تجربة الحياة:

يقوم المدربون وكذلك المتعلمون بإدخال خبراتهم الحياتية اليومية في البرنامج من أجل تسهيل فهمهم. على سبيل المثال، في جميع المنظمات، سواء كانت خدمة أو إنتاج أو تصنيع وما إلى ذلك، يحتاج الأفراد إلى التعاون والاندماج مع بعضهم البعض. لا يمكن تنفيذ الأداء الوظيفي بمعزل عن الآخرين ويعتبر العمل الجماعي والتعاون جوانب حتمية. لذلك، يعتبر التواصل الفعال، والاعتراف بالقواعد والقيم والمبادئ والمعايير وتنفيذ الأخلاق والأخلاق جوانب حتمية. تعزز التجربة الحياتية للأفراد الوعي بينهم بضرورة أن يكونوا أخلاقيين ومبدئيين في سلوكهم، لا سيما في التعامل مع الأفراد الآخرين، الداخليين والخارجيين للمنظمة.

4. التركيز على المهام وعلى الجانب العملي:

عندما يكون الموظفون غير قادرين على تحقيق الأهداف التنظيمية والموظفين، فإن هذا يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، ويحصلون على تدريب لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، حتى يتمكنوا من تقديم مساهمة كبيرة في الأداء الوظيفي. ويجب أن تركز البرامج التدريبية على المهام وأن تكون عملية. كما يجب أن تثبت أنها مفيدة للأفراد في تلبية الاحتياجات المتعلقة بالوظيفة. فعلى سبيل المثال، إذا كان الموظفون يخضعون لبرنامج تدريبي، لأنهم بحاجة إلى التعرف على التقنيات الإحصائية، فيجب أن يركز البرنامج التدريبي عليه فقط ويساعدهم في تحقيق الأهداف، كما يجب أن تكون برامج التدريب مفهومة ومتأسكة.

5. دوافع داخلية:

عندما يحضر المتدربون البالغون برامج التدريب، فإنهم يشعرون بدافع داخلي ويتم تحفيزهم من خلال المكافآت الداخلية. عندما لا يكون الموظفون فعالين للغاية في أداء واجباتهم الوظيفية ويحتاجون إلى التدريب، فإنهم عادة ما يستلهمون أن تحسين المهارات والقدرات سيساعدهم ليس فقط في تحسين أدائهم

الفصل الخامس

الوظيفي، ولكنهم قادرون على تأمين الحوافز والمكافآت والحصول على التقدير من أصحاب العمل والمشرفين. التحفيز والتحفيز يمكن الأفراد من الاهتمام بالتدريب والأداء المناسب لواجبات الوظيفة. تم تحديد الفئات الأربع لخبرات أو أساليب التعلم بين المتعلمين البالغين على النحو التالي:

01-الفاعلون:

الفاعلون هم الأفراد، الذين يشاركون بشكل أساسي في الممارسة، وتطبيق المفاهيم والمحاكاة. إنهم يهتمون ويسعدون بالمشاركة بنشاط في برنامج التدريب. في بعض الحالات، تكون البرامج التدريبية تفصيلية وتكتسب الكثير من الشرح، ويقدم الفاعلون مساهمتهم المخصصة في فهم برامج التدريب ويريدون معرفة المعلومات التي حصلوا عليها، متى سيكونون قادرين على تنفيذها. المعلومات المتاحة للفاعلين بوضوح ودقة هي أكثر قابلية للفهم وهم قادرون على ابتكار طرق لكيفية استخدامها بطريقة عملية.

02-المشروعون:

هؤلاء هم الأفراد، الذين هم موجهون نحو الناس، ومعبّرين، وبلغيين، ومتواصلين. إنهم يدركون جيداً كيفية التعبير عن مشاعرهم ووجهات نظرهم للأفراد الآخرين، داخلياً وخارجياً للمنظمة. يجدون أنه من المناسب تعزيز معرفتهم وتوليد الوعي في بيئة مفتوحة وغير منظمة. من أجل تحسين مهاراتهم وقدراتهم، لا يحتاجون إلى برنامج تدريب مناسب ومنظم جيداً، لكنهم قادرون حتى على الحصول على المعلومات في بيئة غير منظمة. الخبرة الشخصية المكتسبة في حياتهم اليومية، والتمارين الجماعية ولعب الأدوار هي بعض المجالات التي تستخدم لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات والقدرات.

03-المفكرون:

يعتمد المفكرون على المنطق والعقل. يهتمون بالتواصل حول أفكارهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم وتحليلها وتقييمها ويسعدون بالعمل بشكل مستقل. في أداء واجبات الوظيفة، يكتسبون المعرفة والمعلومات من الأفراد الآخرين من أجل توليد الوعي. ولكن عند العمل في مشروع أو مهمة، فإنهم يحبون العمل على أساس مستقل. يقومون بتحليل وتقييم أدائهم ثم تنفيذ تدابير لإجراء تحسينات. ينخرط

هؤلاء الأفراد في الغالب في أعمال تتطلب التفكير المنطقي وحل المشكلات والتحليل. يخضعون لبرنامج تدريبي لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم ومن ثم ينخرطون في أداء واجبات الوظيفة.

04-المراقبون:

المراقبون هم الأفراد الذين يتعلمون من خلال الملاحظة. عندما يراقبون المشرفين عليهم، يكونون قادرين على توليد المعلومات والوعي فيما يتعلق بأداء واجبات الوظيفة. من خلال الملاحظة المناسبة، يكون الأفراد قادرين على غرس أداء المهام في عقولهم، حتى يكونوا قادرين على أداء المهام بشكل مرض. يجب هؤلاء الأفراد الاستماع والمشاهدة، ويميلون إلى التحفظ، وسيأخذون وقتاً كافياً قبل المشاركة ويزدهرون في التعلم من خلال الاكتشاف. هؤلاء الأفراد صبورون وعادة ما يستغرقون وقتاً في فهم الأشياء. إنهم مثابرون في أداء وظائفهم ويهدفون إلى تحقيق الأهداف المرجوة. تشمل أساليب التعلم الأكثر فاعلية التي تم استخدامها في حالة المراقبين المحاضرات والمناقشات وحل المشكلات. داخل الفصول الدراسية، يستمعون ويراقبون المدربين، ويدونون الملاحظات، ويلاحظون أي سلوك عملي أو حل مشكلة ويولجون الاهتمام الكافي.

أثر البرامج التدريبية على الأداء التنظيمي:

إن تنفيذ البرامج التدريبية له دور حتمي في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال دمج مصالح المنظمة والقوى العاملة. في العالم الحالي، تعتبر البرامج التدريبية ذات أهمية قصوى في عالم الأعمال، السبب هو أن برامج التدريب الفعالة تساهم في توليد الوعي وتطوير المهارات والقدرات وزيادة كفاءة وفعالية كل من القوى العاملة والمنظمة وغرس الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية (Duke, 2009)، يعد التدريب أمراً أساسياً لتوليد الوعي بين الموظفين فيما يتعلق بالمنظمة والإدارات والأهداف والموظفين وأداء واجبات الوظيفة. وتتمثل الوظيفة الرئيسية في تعزيز القدرات بين الموظفين، حتى يتمكنوا من تقديم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الخامس

لقد تحسن أداء الموظفين الذين لديهم خبرة وظيفية أكثر، والسبب في ذلك هو أن هناك زيادة في كل من المهارات والكفاءات بسبب المزيد في الخبرة الوظيفية. يعتبر أداء واجبات الوظيفة عملياً أكثر فاعلية في تعزيز المهارات والقدرات، بدلاً من مجرد اكتساب المعرفة من خلال التدريب. التدريب أيضاً له تأثير على العائد على الاستثمار. على الرغم من أن الموظفين يتمتعون بالخبرة والوعي بواجبات الوظيفة، إلا أن برامج التدريب الفعالة تجعلهم على دراية بكيفية أداء واجباتهم الوظيفية بشكل جيد. يعتمد الأداء التنظيمي على أداء الموظف، والسبب في ذلك، يساهم رأس المال البشري للمؤسسة بجزء مهم في نمو وتطوير الأداء التنظيمي. من أجل تحقيق تقدم في الأداء التنظيمي وأداء الموظف، يتم توفير التدريب للموظفين، وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو إظهار تأثير التدريب وتصميم التدريب على أداء الموظف.

داخل المنظمة، لا يُطلب من الموظفين فقط حضور برامج التدريب في المرحلة الأولية، في وقت الانضمام. لكن يتم تنفيذ برامج التدريب من وقت لآخر، بحيث يكون الموظفون قادرين على اكتساب المعرفة الكافية فيما يتعلق بأداء واجبات الوظيفة. مع إدخال استراتيجيات وأساليب مبتكرة في عمليات الإنتاج والتصنيع، يعتبر تنفيذ السياسات والإجراءات الجديدة وصياغة القواعد والتدابير مجالات حتمية تمكن الموظفين من الخضوع لبرامج تدريبية. تعزز البرامج التدريبية أداء الموظفين وتعتبر ذات أهمية قصوى من شأنها أن تمكن المدربين الأكفاء والمهرة من غرس المعرفة بين الموظفين لتعزيز أدائهم الوظيفي. يعتمد أداء الموظفين على العديد من العوامل. وتشمل هذه، الرضا الوظيفي والمعرفة والإدارة، ولكن هناك علاقة بين اكتساب التدريب والأداء الوظيفي (Khan, 2011).

دور المتدربين في البرامج التدريبية:

المتدرب هو أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين في برنامج التدريب. تم تطوير البرنامج التدريبي بالكامل للمتدربين فقط. يقدم كل مشارك مساهمة كبيرة في نقل التدريب. السبب هو أن نهج أحد المشاركين فيما يتعلق بالتدريب له تأثير على المشاركين الآخرين وأيضاً يمكن لكل مشارك أن يسهل من خلال التقدم

الفصل الخامس

في عملية التعلم لتحديد أهداف التدريب. يتناسب استعداد المشاركين للاستثمار في البرنامج بشكل مباشر مع فوائد التعلم التي يمكن أن يتوقعها المتدربون. يشكل كل مشارك تصوره الخاص تجاه التدريب. تظل بعض التصورات كما هي أثناء البرنامج، بينما يضعف بعضها اعتمادًا على تقييم البرنامج من قبل المشارك.

بعض العوامل الشخصية التي لها تأثير على تعلم المتدربين تشمل:

أ- الوضع العائلي:

من الضروري تكوين علاقات وعلاقات جيدة مع أفراد الأسرة والحفاظ على الود والبهجة داخل بيئة المنزل للقيام بعمل جيد في الحياة المهنية وتحقيق الأهداف المرجوة. عندما يكون هناك انتشار للرضا داخل بيئة المنزل، يكون الأفراد قادرين على التركيز بشكل جيد على واجباتهم الوظيفية.

المشاكل الشخصية:

كل فرد لديه بعض أو نوع آخر من المشاكل الشخصية. قد تكون مرتبطة بالعائلة أو الأسرة أو الأصدقاء أو الأقارب أو أي قضية أخرى. من الأهمية بمكان التأكد من أن هذه المشاكل لا تشكل عوائق في سياق تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للفرد.

العلاقة بين برنامج التدريب والأهداف الشخصية - يجب أن تكون هناك علاقة بين برنامج التدريب والأهداف الشخصية. يتم تسجيل الأفراد في برنامج تدريبي لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، حتى يكونوا قادرين على أداء واجباتهم الوظيفية وفقًا للمعايير والمبادئ المطلوبة.

ب- مستوى احترام الذات:

في بعض الحالات، يمتلك الأفراد وجهة النظر هذه بأنهم يتمتعون بالخبرة والكفاءة ويدركون جيدًا واجباتهم الوظيفية ولا يحتاجون إلى تدريب. من ناحية أخرى، يمكن التوظيف داخل المنظمة الأفراد من حضور البرنامج التدريبي وتعزيز تعلمهم. على الرغم من أن الأفراد يتمتعون بالمهارات والخبرة، فإن اكتساب التدريب يمكنهم من أن يصبحوا أكثر كفاءة.

ج- الفوائد المتوقعة من التدريب:

الهدف الرئيسي للأفراد هو القيام بواجبات وظيفية بشكل جيد وتحقيق الرضا الوظيفي. هناك بعض الفوائد التي يتوقعونها من برامج التدريب. لديهم وجهة نظر مفادها أن البرامج التدريبية من شأنها أن تسهل فهمهم وتمكنهم من العمل بشكل جيد في وظائفهم.

د- مستوى الراحة مع المدرب:

من أجل اكتساب المعرفة وتحسين مهارات الفرد وقدراته، من الضروري أن يشعر الأفراد بالراحة في التواصل والتعلم من المدربين. يحتاج المدربون إلى أن يكونوا ودودين ولطفاء وأن يتواصلوا بشكل فعال مع الأفراد. يجب أن يكونوا صادقين وصادقين ولائقين في سلوكهم.

هـ- أسلوب التعلم للمدربين:

يتمتع جميع المدربين بمهاراتهم وقدراتهم الخاصة ويختلفون في أساليب التعلم الخاصة بهم. يجب أن يكون تنفيذ أساليب التعلم وفقاً لاحتياجات المتعلمين ومتطلباتهم وكفاءتهم وقدراتهم. يحتاج المدربون إلى تحديد أنواع أساليب التعلم الأكثر ملاءمة من أجل زيادة عمليات التعلم.

و- الخبرة:

يقوم المدربون في بعض الحالات بإدخال خبراتهم الخاصة في البرنامج التدريبي، ليس فقط لتسهيل تعلمهم، ولكن أيضاً لتحسين مهارات وقدرات زملائهم. يمكن لخبرات المدربين أن تقدم مساهمة فعالة في زيادة مهارات وقدرات المدربين، حتى يكونوا قادرين على إثراء المعرفة والفهم بينهم.

ز- الرغبة في النمو المهني:

هدف الأفراد ليس فقط أداء واجباتهم الوظيفية بشكل جيد، ولكن أيضاً تحقيق نموهم المهني. هذا يعني أن الأفراد بحاجة إلى أن يكونوا فعالين ومثابرين ومبدعين في أعمالهم بالإضافة إلى سماتهم السلوكية. عادة، تساهم البرامج التدريبية في النمو المهني للأفراد.

ح- الرضا الوظيفي:

الفصل الخامس

يعتبر الرضا الوظيفي أحد المجالات الضرورية. سيتمكن الأفراد من العمل من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، عندما يكونون راضين عن وظائفهم. اكتساب المعرفة والمعلومات والمهارات والقدرات تمكن الأفراد من تحقيق الرضا الوظيفي.

بغض النظر عن مدى ملاءمة البرنامج التدريبي، عند اكتماله، فإن المشارك فقط هو الذي يقرر ما إذا كان سيحدث تغييرات وتحسينات في عمله أو مناهجه. لا يغير المتدربون سلوكهم لمجرد أن هناك من يطلب منهم ذلك. يتغيرون عندما يشعرون بالحاجة لذلك. يفعلون ذلك بأسلوب التعلم الخاص بهم. يمكن للمدرب والمنظمة فقط محاولة تقديم حلول للمشاكل المتعلقة بالعمل والواجبات الوظيفية للمتدربين. ولكن الأمر متروك للمتدرب لتطبيق المعرفة والمعلومات التي حصل عليها من البرنامج.

الفرع الثاني: واقع التدريب بمؤسسة سونلغاز كمؤسسة اقتصادية:

تم الاعتماد كلياً في إعداد هذا القسم من البحث على وثائق المؤسسة ومقابلات شفوية تم إجراؤها مع رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بأدرار، وحيث تمت هاته المقابلات على فترات زمنية متفرقة فكانت على مراحل قمنا فيها بمتابعة إستراتيجية تدريب العمال داخل المؤسسة وكيف تكون مراحلها من تحديد الاحتياجات لإعداد البرامج لتنفيذها لتقييمها. كما استعان الباحث أيضا بالموقعين الإلكترونيين لشركة سونلغاز ومعهد IFEG التابع لها.

وبداية سنقوم بالتطرق لمفهوم المؤسسة الاقتصادية والمفاهيم المتعلقة به.

أولاً: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية:

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

اختلفت تعريفاتها وتعددت على حسب اختلاف مجال من عرفها من العلماء والمنظرين ونذكر فيما يلي مجموعة من التعاريف التي تسلط عليها الضوء من زوايا مختلفة:

الفصل الخامس

فتعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها أي نشاط تجاري أو صناعي أو زراعي أو تجاري تم تأسيسه أو تنظيمه بغرض الربح.

كما يعرفها بعضهم أيضاً على أنها أي منظمة أو مؤسسة أو شركة يتم إنشاؤها أو تنظيمها لمزاولة نشاط تجاري أو صناعي أو تجاري.

ويعرفها François Peroux كما يأتي: " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته (عدون، 1988، ص10)"

كما تعرف أيضا بأنها: " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي (عراجي، 1997، ص119-139)"

وفضلا عن ذلك فهي " كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني" (بن حبيب، 1998، ص24)

وتعتبر أيضاً المؤسسة " كوحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي" (صخري، 1993، ص24)

ولعل أشمل تعريف للمؤسسة الاقتصادية هو التعريف الآتي: " المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"

الفصل الخامس

ومن خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن المؤسسة كيانا اعتباريا مستقلا ويتحدد نشاطها بالإنتاج والمشكل من أحد العنصرين السلع أو الخدمات، ولها موارد مالية وبشرية، ورغم ذلك تبقى التعاريف الواردة غير شاملة، خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة ونظريات الإدارة. نستخلص مما سبق ذكره، أن المؤسسة مكونة من العناصر الآتية (إبراهيم بختي، 2002، ص16):

- الموارد المادية.
- الموارد البشرية.
- مركز القرار.
- التنسيق.

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

رغم اختلاف التعاريف إلا أن المؤسسة الاقتصادية تكاد تشترك في الخصائص نفسها والتي تجعلها متميزة عن غيرها ولقد ارتأينا تلخيص هذه الخصائص - حسب عمر صخري - كالتالي (صخري، 1993، ص25):

1- تتمتع بشخصية قانونية مستقلة تنبثق منها واجبات ومسؤوليات.

2- أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

3- البقاء والتكيف مع الظروف.

3- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة أهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها، وغلبا ما تكون هذه الأهداف

متداخلة فيما بينها، ويمكن إجمالها فيما يأتي (عدون، 1988، ص17-21):

الفصل الخامس

- 1) **تحقيق الربح:** يعتبر الربح من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة الاقتصادية، لأنه بفضلها تستطيع تمويل نشاطاتها من دفع للأجور لعمالها وتسديد التزاماتها اتجاه شركائها، ويسمح لها بتحديد وسائل الإنتاج لديها، ويعتبر الربح أهم معيار على نجاح المؤسسة.
- 2) **تحقيق متطلبات المجتمع:** ويكون هذا من خلال السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية إلى المجتمع الذي تنشط فيه.
- 3) **عقلنة الإنتاج:** وذلك بالاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، حتى تتفادى المؤسسة الوقوع في مشاكل اقتصادية، وبالتالي تسبب الخسارة لملاكها وللمجتمع ككل، وذلك من خلال حرمانه من السلع والخدمات ومناصب العمل التي كانت توفرها.
- 4) توفير مناصب الشغل في المناطق التي تنشط فيها هذه المؤسسات الاقتصادية، مع ضمان مستوى مقبول من الأجور للعمال الذين تشغلهم.
- 5) تحسين مستوى معيشة العمال، وذلك من خلال الزيادة المستمرة في الأجور تماشياً مع زيادة تطور المؤسسة ونجاحها، وكذا مع الزيادة في الاحتياجات المعيشية لهؤلاء العمال.
- 6) إحداث أنماط استهلاكية جديدة في المجتمع، وذلك من خلال المنتجات الجديدة التي تقترحها المؤسسة على زبائنها والتي لم يتعودوا على استهلاكها من قبل.
- 7) العمل على ضمان تماسك العاملين وتآلفهم، وذلك من خلال الحوار والتشاور بين كل الأطراف داخل المؤسسة واحترام نظامها.
- 8) توفير التأمين لسلامة العمال وصحتهم، كالتأمين الصحي والتأمين من الحوادث والتقاعد، كما توفر المرافق الضرورية لراحة العمال كالسكنات الوظيفية، المخيمات الصيفية وغيرها.
- 9) البحث والتطوير في أساليب وطرق الإنتاج، وهذا من خلال إنشاء مصلحة ومخابر خاصة بهذا الجانب، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بتحسين إنتاجها والرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

الفصل الخامس

- 10) المساهمة في الخطة العامة للبلاد في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وذلك من خلال التنسيق والتعاون في مختلف مؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعي في مشاريع بحث مشتركة تعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع ككل.
- 11) توفير الوسائل الترفيهية والتنشيطية التي تسمح لعمال المؤسسة وأولادهم بالترفيه والتنشيط من مسرح ومكتبات ورحلات، وذلك لما لهذا الجانب من تأثير إيجابي وفعال على المستوى الفكري للعامل.
- 12) تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، وهذا ما يؤثر على مردودية المؤسسة بالإيجاب خاصة وعلى الدخل الوطني عامة.
- 13) تخصيص أوقات للرياضة التي تعتبر من بين العناصر الجد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز عليه، ودفع الإنتاج والإنتاجية.

ثانياً: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز:

1- تعريف شركة سونلغاز:

شركة Sonelgaz هي مؤسسة جزائرية عمومية تعتبر المشغل التاريخي في مجال توريد الطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر. فبفضل إصدار قانون الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة خطوط الأنابيب، انتقلت شركة سونلغاز من شركة متكاملة رأسياً إلى شركة قابضة تدير مجموعة صناعية متعددة الشركات. كما سمح لها مؤخرا قانونها الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات متعددة تكون ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما إذا كانت في مجال تخصصها.

لعبت سونلغاز دائماً دوراً رئيسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. وتتناسب مساهمتها في تنفيذ سياسة الطاقة الوطنية مع البرامج الرئيسية المنفذة، من حيث كهربة الريف وتوزيع الغاز العام؛ ليرتفع معدل تغطية الكهرباء إلى 99.4% ومعدل تغلغل الغاز إلى 62%.

الفصل الخامس

اليوم، تتكون مجموعة سونلغاز من 16 شركة تدار مباشرة من قبل الشركة القابضة، و18 شركة في مشروع مشترك مع كيانات المجموعة و10 شركات في مشروع مشترك مع أطراف ثالثة. وتعد هاته الشركة من أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي يقوم عليها الاقتصاد الخدمي، فهي لها الكثير من الإمكانيات والامتيازات التي تجعلها رقم واحد في مجالها، حيث أنها تعنى بميدان الكهرباء والغاز وهو ميدان خدمي مهم جداً حيث يعتبر شريان الحياة لجميع القطاعات الأخرى، ويصل عدد المؤسسات التابعة لسونلغاز إلى 39 مؤسسة، وإضافة على كل ما سبق فإن الشركة تنفرد ببيع الغاز والكهرباء بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ووصل عدد عمالها سنة 2011 إلى ما يفوق 70.000 موظف.

تقوم شركاتها الفرعية الأساسية بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، وكذلك نقل وتوزيع الغاز عن طريق خطوط الأنابيب. والشركات التابعة لها هي المسؤولة عن بناء البنية التحتية للكهرباء والغاز في البلاد. تعمل الشركات التابعة لتوفير الخدمات بشكل أساسي في مجالات تصنيع وصيانة معدات الطاقة، وتوزيع المعدات الكهربائية والغازية، والنقل والمناولة الاستثنائيين.

ومع انتقال الأنشطة التشغيلية لشركاتها، تدير شركة سونلغاز القابضة المجموعة. على هذا النحو، تقوم بتطوير وتنفيذ استراتيجية التنمية للمجموعة ككل، وكذلك السياسة المالية وسياسة الموارد البشرية. كما أنها تعمل على تعبئة تمويل كبير لتطوير وتعزيز البنية التحتية للكهرباء والغاز. يتيح لها السوق الإفريقي المزدهر فرصة تصدير الخبرة الفنية لشركاتها التابعة، خاصة في مالي وليبيا وموريتانيا والسودان ...

وتعد مؤسسة سونلغاز من أولى المؤسسات الرائدة في مجال الطاقة داخل الأراضي الجزائرية وذلك كله يرجع فيه الفضل لأهم سبب وهو الاهتمام بالتدريب وإعطائه الأولوية القصوى، ويتجلى هذا من خلال الميزانية المعتبرة التي تخصصها الشركة لهذا المجال، والمتمعن في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفصل الخامس

يجد أنها قامت بوضع مصلحة خاصة بهذه المهمة وتفاصيلها، كما أنها خصصت معهد يهتم بتدريب مواردها البشرية.

2- واقع برامج التدريب المستمر في المؤسسة:

حيث تتم عملية التدريب لإدماج العمال الجدد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تتعلق بالتعرف على جميع أقسام المؤسسة ومصالحها والاطلاع على مهام عمالها وتخصصاتهم، ويتحقق ذلك بإجراء دورات تدريبية في هذا الصدد، ويتم في آخر هاته الفترة التدريبية التجريبية التي تم تحديدها بمدة معينة، يقوم الموظف بإعداد تقرير تربص وقيم في كفاءته المهنية، وكل هذا يسهل عليه الاندماج في مهنته ويساعده في تطبيق وانجاح استراتيجية التدريب المستمر التي تعتمد عليها المؤسسة، وهاته المعلومات وغيرها تم أخذه من تصريحات مسؤول قسم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

2-1- التدريب المستمر بمؤسسة سونلغاز:

إن التدريب له دور معين لأداء عمل معين عن طريق التوجيه المباشر، ويتم التدريب كنوع من الاعداد للالتحاق بالعمل، كما يتم أثناء العمل خاصة في المؤسسات الضخمة والصناعية والانتاجية الذي يتم بشكل رسمي منظم داخل ورش تدريبية وتكوينية او داخل مدارس (الجوهري، 2011، ص314).

-كما نجد المنهج الدراسي ونوعيته يتشكل ويتحدد وفقا لمعايير سوق العمل ليس لاعتبارات تربوية عامة تحكم ادارة المعرفة داخل المدارس، فالعلاقة بين التعليم المدرسي والتدريب علاقة متغيرة بشكل هائل داخل المجتمعات الصناعية، وينظر لهذا انه عنصر مهم من عناصر النمو الاقتصادي والاستخدام الفعال لرأس المال البشري ومن جوانب التدريب ما يتعلق بزيادة المهارة والكفاءة المهنية وعلاقة سوق العمل، والعمل بالمعرفة والخبرة الذاتية لأدائه.

الفصل الخامس

- أن التدريب الجامعي أو التدريب من مؤسسة التعليم والتكوين المهني ليس كل شيء حول العمل والمعارف والكفاءة، لان العمل بالمؤسسة هو جانب اخر من المعرفة وهذا التدريب ليس كاف لاكتساب الكفاءة المهنية.

- وعليه نجد ان التدريب بالمؤسسة وأداء العامل لمهام عمله بالمؤسسة يعطي معرفة أكثر وكفاءة مهنية، بالإضافة إلى التدريب السابق من مؤسسات التدريب الذي يكمله تدريب المؤسسة وتنمية الكفاءة المهنية واكتساب أكثر للمعرفة.

ومن خلال المتابعة والتحليل وجدنا أن مؤسسة سونلغاز تولي للتدريب أهمية كبرى ويتجلى ذلك من خلال إنشاء مؤسسات خاصة بهذا التدريب وميزانية خاصة بهذه البرامج.

كما أنها تتابع العملية بصفة مستمر ومتواصلة ويتم تقييم العمال بصفة دورية من حيث تمكنهم من مهامهم في مناصب العمل التي يشغلونها ومدى فاعلية برامج التدريب المقدمة لهم في إطار هذه المناصب، كما يوجد برنامج تنقيط لتقييم مساهم المهني ومدى استفادتهم من برامج التدريب المقدمة لهم.

حيث يختص قسم الموارد البشرية في هذا المجال بالذات حيث أنه يحتوي على مصلحة تختص بتدريب المورد البشري داخل المؤسسة مهما كان مستواه، وتعتني مصلحة التدريب بمجموعة من المهام التي تختص فيها نذكر منها:

* تحديد احتياجات التدريب والوقوف عليها لتلبيتها.

* تعنتي بإحصائيات تدريب العمال.

* العمل في هذا الصدد ويكون بالتنسيق مع هياكل المؤسسة المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية

منها وذلك للتدريب عمالها.

* انجاز العمليات التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

3- معهد التدريب التابع لمجمع سونلغاز:

الفصل الخامس

معهد تدريب الكهرباء والغاز (IFEG، باختصار) هو شركة تابعة لمجموعة Sonelgaz، تم إنشاؤها في عام 2007 من خلال إعادة تجميع مدارس التدريب الثلاثة ومراكز الاختيار الأربعة في Sonelgaz، داخل كيان مستقل يهدف إلى دعم (على سبيل الأولوية) شركات مجموعة Sonelgaz في تنفيذ سياستها من حيث اكتساب مهارات مواردها البشرية وإنتاجها وصيانتها وتطويرها. من خلال أنشطة التقييم والتدريب. تصل إنجازات التدريب السنوية إلى 500,000 H / D، بمتوسط مشاركة 19,000 متعلم. فيما يتعلق باكتساب المهارات، استجابت مراكز الاختيار الأربعة لطلب تقييم سنوي من أكثر من 5000 مرشح.

في عام 2016، تحت رعاية اتحاد جمعيات الكهرباء في إفريقيا (ASEA)، كان IFEG أحد المبادرين لإنشاء الشبكة الأفريقية لمراكز التميز في الكهرباء (RACEE). تعتبر هذه العلامة ضمانًا للتدريب وفقًا للمعايير الدولية لجودة التعليم. منذ إنشاء الشبكة، قام IFEG بتدريب 700 متعلم (أي أكثر من 5000 M / D)، لصالح شركات الكهرباء من 10 دول أفريقية. تهدف IFEG إلى تنويع خدماتها من حيث المشورة والمساعدة (شركة سونلغاز، 2020)

<https://www.sonelgaz.dz/fr/category/nos-ecoles>

3-1- أهمية معهد تدريب الكهرباء والغاز IFEG:

حيث تبرز أهمية معهد تدريب الكهرباء والغاز IFEG في النقاط التالية:

- استدامة الأعمال الأساسية لشركات مجموعة Sonelgaz ودمج شركات جديدة.
- إضفاء الطابع المهني على المديرين التنفيذيين.
- اكتشاف وإعداد الجيل القادم.
- التكيف المستمر للمورد البشري مع التقنيات والتقنيات الجديدة (الطاقات المتجددة، إلخ..)

3-2- أنواع التدريب في معهد IFEG:

يقدم معهد IFEG التدريب في مجالين:

01- التدريب في المجال التقني.

02- التدريب في مجال التسيير والإدارة.

حيث يعتبر هذان المجالان شاملان ومهمان في تسيير وإدارة شركات مجمع سونلغاز ولهذا تم

التركيز عليهما في تدريب المورد البشري وتأهيله وفيما يأتي تفصيل لكل مجال على حدى:

3-2-1- التدريب في المجال الفني:

يختص معهد IFEG في التدريب في مجال توليد الكهرباء ونقلها وتوزيعها، فضلا عن نقل الغاز

وتوزيعه، حيث يتم تنظيم الدورات التدريبية ذات الصلة في إطار ذلك وهي ثلاثة أنواع:

01-التدريب المهني المتخصص (FPS): يقدم للمستويات العليا من العمال.

02-التحسين المهني (PP): لجميع الفئات الاجتماعية والمهنية.

03-التكيف مع الوظيفة: للمهندسين حديثي التعيين.

بالإضافة إلى الدورات التدريبية المقدمة بانتظام والموضحة أدناه، يمكن لـ IFEG تطوير إجراءات

أخرى بناءً على طلب العميل.

3-2-2- التدريب في مجال التسيير والإدارة:

1. التدريب المعياري:

تدريب عام في مجالات الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، القانونية، الاتصالات، التجارة، الإدارة،

تكنولوجيا المعلومات والمكاتب، ... تقدم بطريقة منظمة في شكل إجراءات تحسين قصيرة أو طويلة

الأجل (PP).

تعلم اللغات الأجنبية وتحسينها. (شركة سونلغاز، 2020)

<https://www.sonelgaz.dz/fr/category/nos-ecoles>

2. تدريب متخصص:

الفصل الخامس

تدريب يتناسب مع خصوصيات المهن المعروضة (الموارد البشرية، المالية، المبيعات، إلخ) لفروع مجموعة سونلغاز. هم من النوع المؤهل أو المتقدم.

3. التدريب على التكيف مع الوظيفة:

هذا النوع من التدريب مخصص للمديرين التنفيذيين المعينين حديثاً لوظائف الدعم (الموارد البشرية، المالية، المبيعات، إلخ).

الجدول رقم (07) يوضح أنواع التدريب في معهد IFEG

أنواع التدريب في معهد IFEG				
التدريب في مجال التسيير والإدارة Formation dans le domaine de la Gestion et du Management		التدريب في المجال التقني Formation dans le domaine technique		
تدريب متخصص Formations spécifiques	تدريب معياري Formations standards	التكيف مع الوظيفة Adaptation au Poste	التحسين المهني (PP) Perfectionnement Professionnel	تدريب مهني متخصص (FPS) Formation Professionnelle Spécialisée

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة)

3-3- نقاط القوة في معهد IFEG:

- خبرتها في هندسة التدريب والتقييم.
- ركيزتها المعرفية في مجالات الكهرباء والغاز.
- المدربين والمقيمين ذوي الخبرة.
- تدريبها الموجه نحو العمل للتشغيل الفوري للمتعلمين.

الفصل الخامس

- مواردها التعليمية الحديثة وبنيتها التحتية تتكيف مع الواقع.
 - مرونة أساليب التدريب والتقييم الخاصة بها (في مقر العمل، التعلم الإلكتروني، إلخ).
- إن نقاط القوة هذه ترفع سمعتها وتسمح لها بالحصول على طلبات من قبل الشركات الجزائرية والمنظمات الأجنبية (المغربية والأفريقية) لتدريب فرقهم الفنية.

3-4- قيم معهد IFEG:

- تغرس IFEG هويتها وقوتها من خلال التأكيد على القيم التي تؤمن بها والتي تضعها موضع التنفيذ في ممارسة وظائفها. تتلخص هذه القيم بشكل أساسي في:
- رضا العملاء - الاحترافية - الأخلاق - التعاون

3-5- مدارس التدريب التابعة لمعهد IFEG:

- اليوم معهد IFEG هو عبارة عن ثلاث مدارس تدريب متخصصة اثنان منها في عين مليلة والبليدة مجالهما التدريب على المهن التقنية والمهن القاعدية لمجموعة سونلغاز، وواحدة في بن عكنون (الجزائر) للتدريب في مجالات التسيير والإدارة وتأهيل إطارات التسيير.

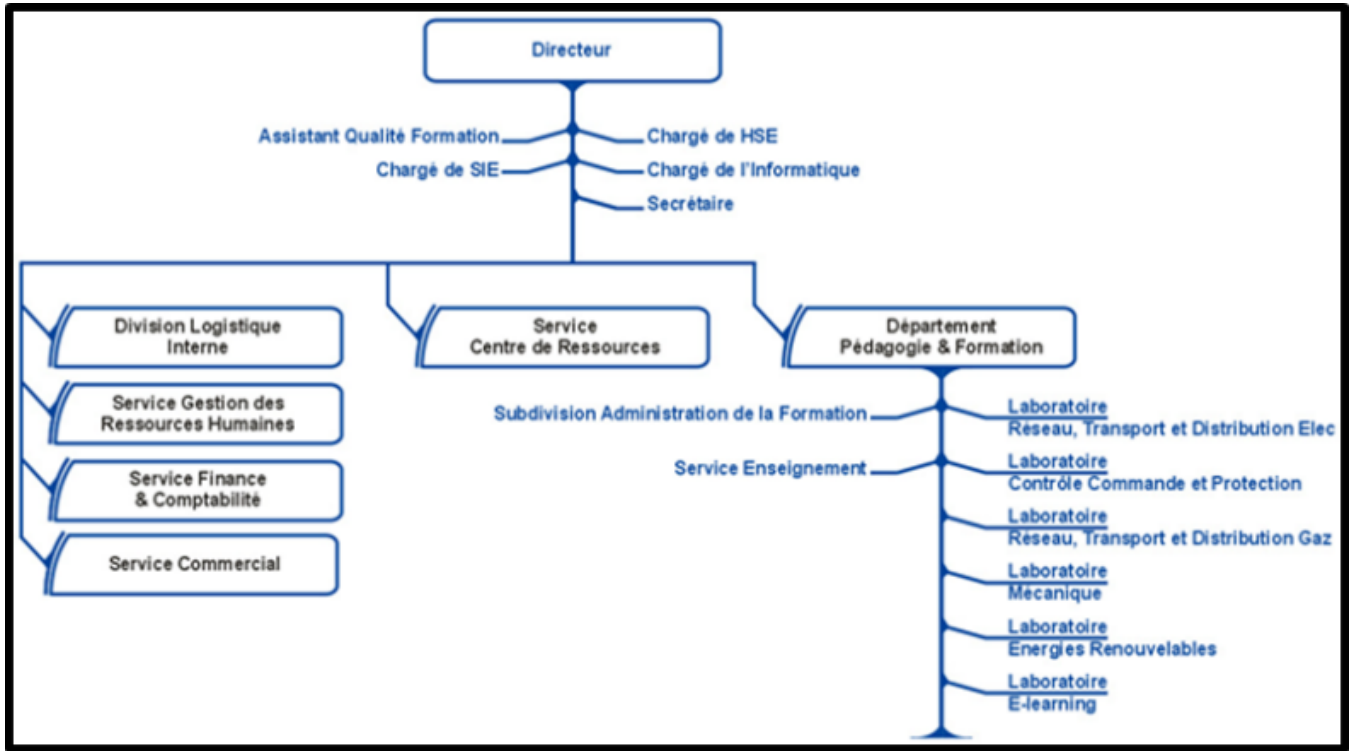
3-5-1- مركز تدريب عين مليلة (CAM):

- هي مدرسة تدريب متخصصة تأسست عام 1986. وتتمثل مهمتها في توفير التدريب المهني في مجالات الكهرباء والغاز، وعلى وجه الخصوص:

- إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء؛ نقل الغاز وتوزيعه؛ الطاقات المتجددة وكذلك مختلف الدورات التدريبية الأخرى المقدمة من خلال التعلم الإلكتروني. مع وجود أكثر من ثلاثين عامًا، يتميز CAM بالتدريب على العمل المباشر (الجهد المتوسط والعالي). يقع هذا المركز في شرق الجزائر بولاية أم البواقي، ويغطي مساحة تقارب 20 هكتاراً.

الفصل الخامس

الشكل رقم (11) يوضح الهيكل التنظيمي لمركز تدريب عين مليلة CAM



المصدر: (مركز تدريب عين مليلة (CAM)، 2016)، <https://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ain-M-lila-99> IEFG:

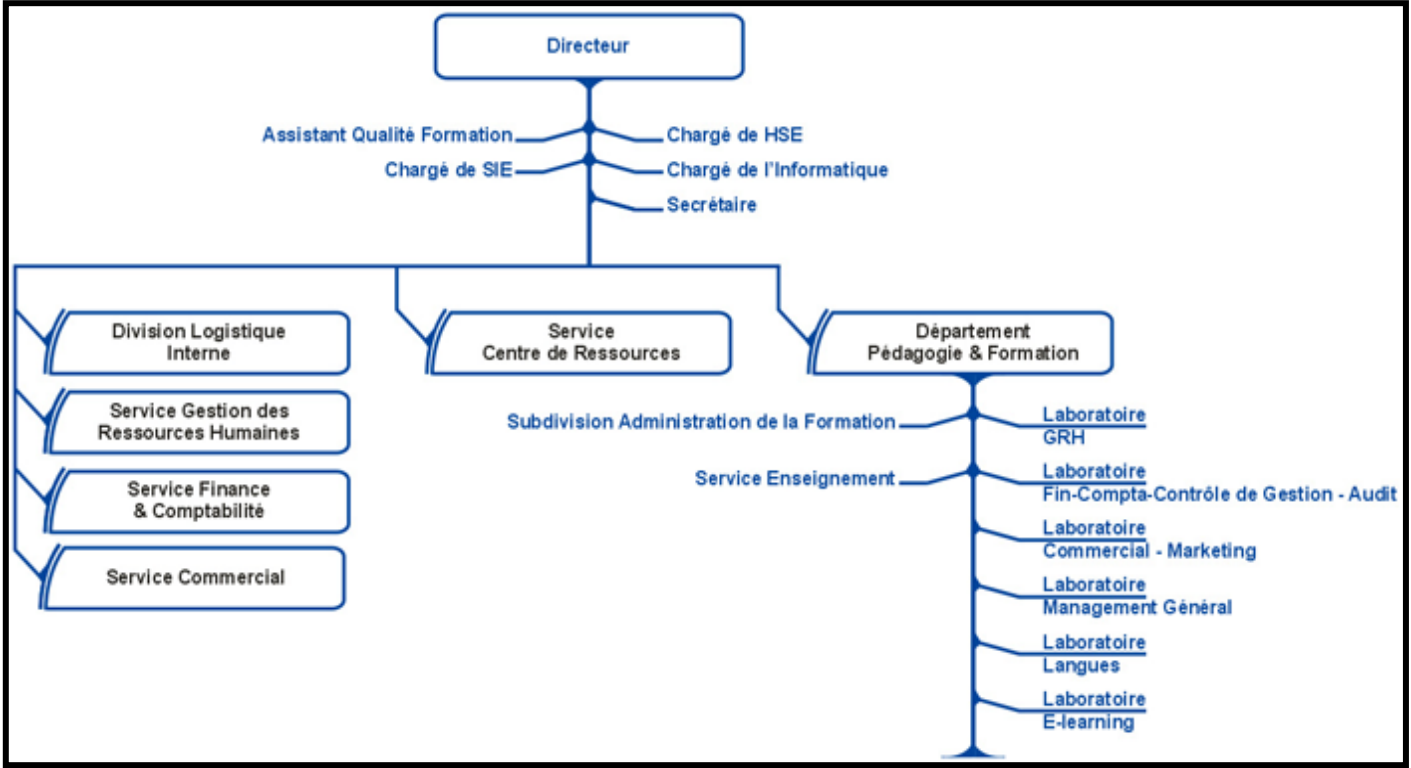
3-5-2- مركز بن عكنون للتدريب (CBA):

تم إنشاؤها في عام 1971. تقدم هذه المدرسة مجموعة واسعة من التدريب في تقنيات الإدارة والإدارة (الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، المبيعات والتسويق، التدقيق والرقابة الإدارية، اللغات، أنظمة المعلومات، إلخ).

على هذا النحو، فإنه يدعم التطوير المهني للمديرين التنفيذيين في المهن الإدارية ويساهم في احترافهم. تقع هذه المدرسة على مرتفعات مدينة الجزائر وتبلغ مساحتها 4 هكتارات.

الشكل رقم (12) يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التدريب بن عكنون (CBA)

الفصل الخامس



المصدر: (مركز بن عكنون للتدريب (CBA)، 2016) <https://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ben-Aknoun-7> IEFG:

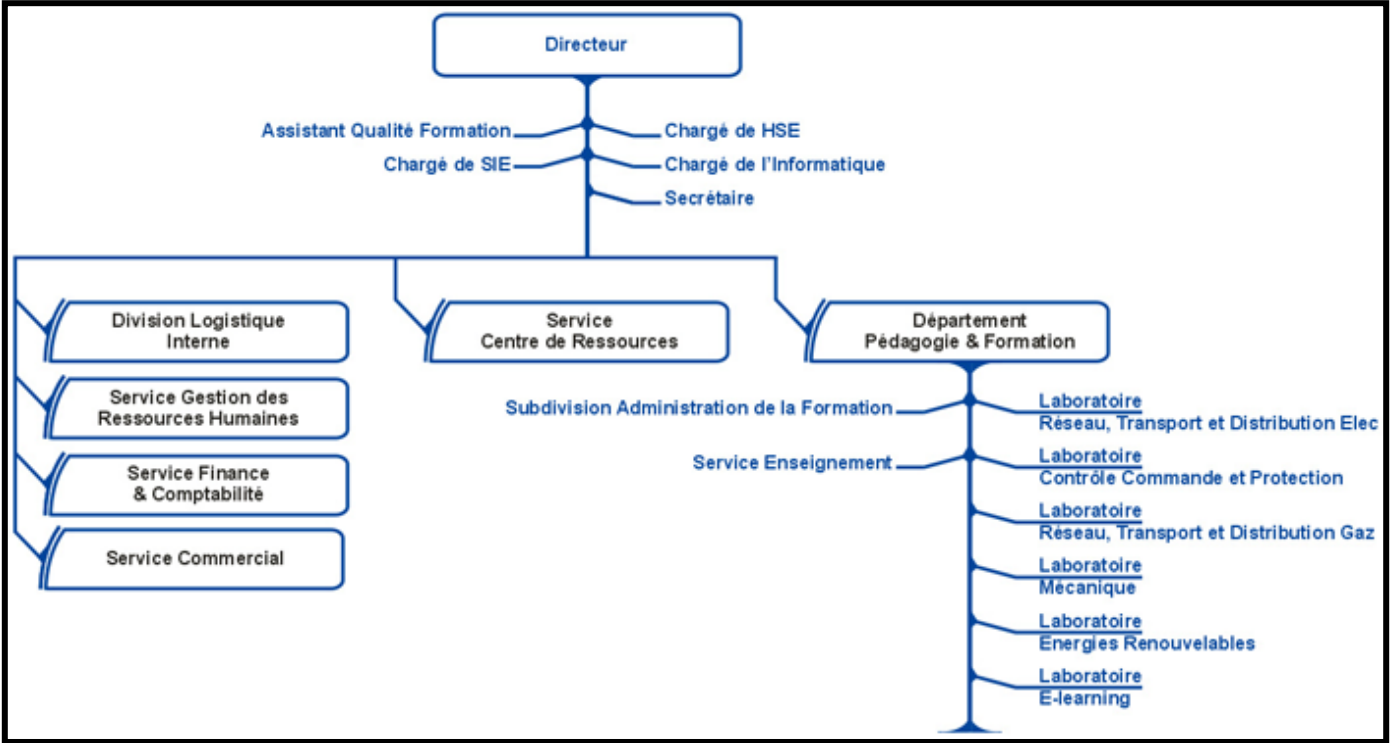
3-5-3- المدرسة التقنية بالبلدية (ETB):

هي مدرسة تدريب متخصصة تأسست عام 1949. وتتمثل مهمتها في توفير التدريب المهني في مجالات الكهرباء والغاز، وعلى وجه الخصوص:

- إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء. نقل الغاز وتوزيعه، الطاقات المتجددة وكذلك مختلف الدورات التدريبية الأخرى المقدمة من خلال التعلم الإلكتروني.
- رائد في التدريب على مهن الكهرباء والغاز، مع ما يقرب من 70 عامًا من الخبرة، تقع مدرسة (ETB) في قلب مدينة البلدية وتغطي مساحة تزيد عن 13 هكتاراً.

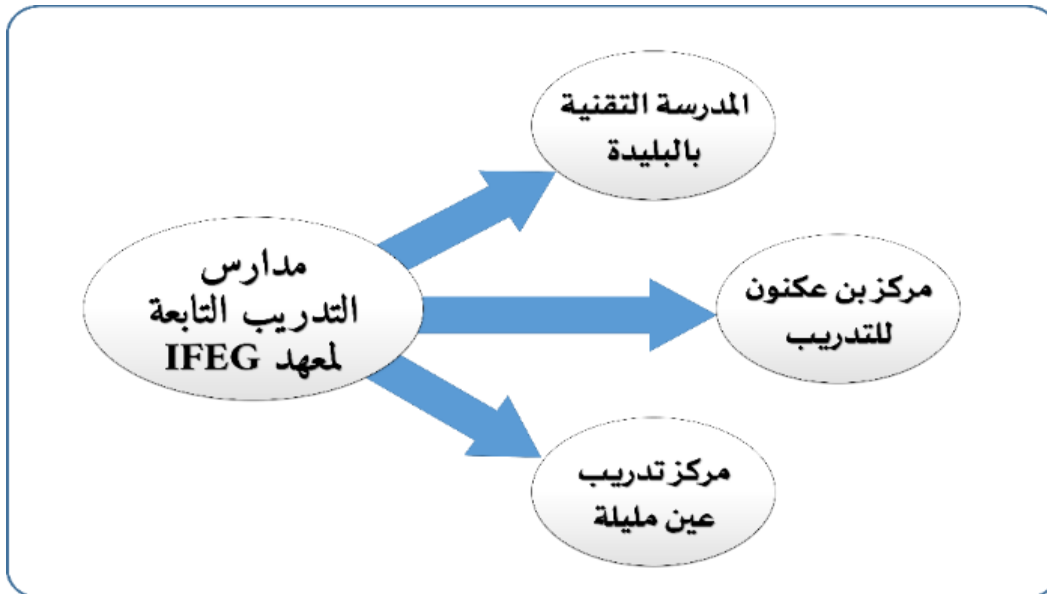
الشكل رقم (13) يوضح الهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية بالبلدية (ETB)

الفصل الخامس



المصدر: (المدرسة التقنية بالبلدية (ETB)، 2016)، <https://www.ifeg.dz/?Ecole-Technique-de-Blida> IFEG:

الشكل رقم (14) يوضح مدارس التدريب التابعة لمعهد IFEG

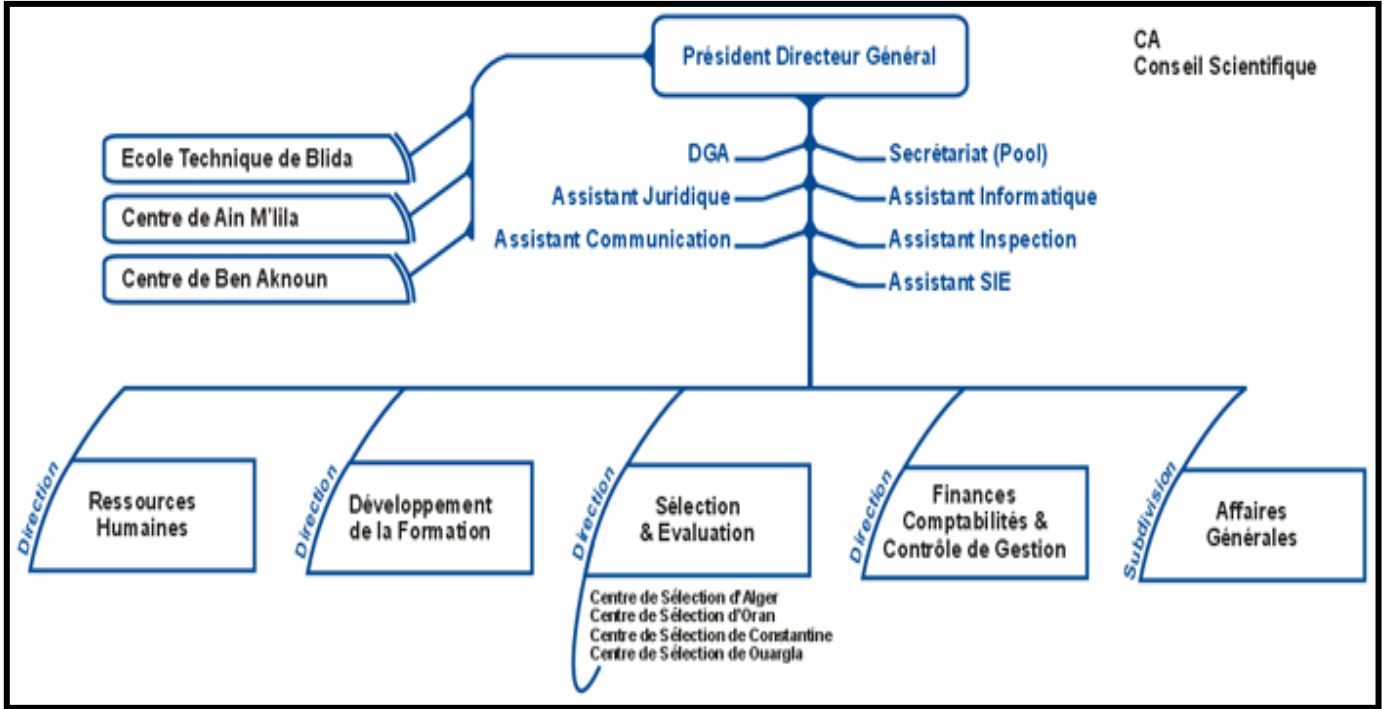


المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة)

الفصل الخامس

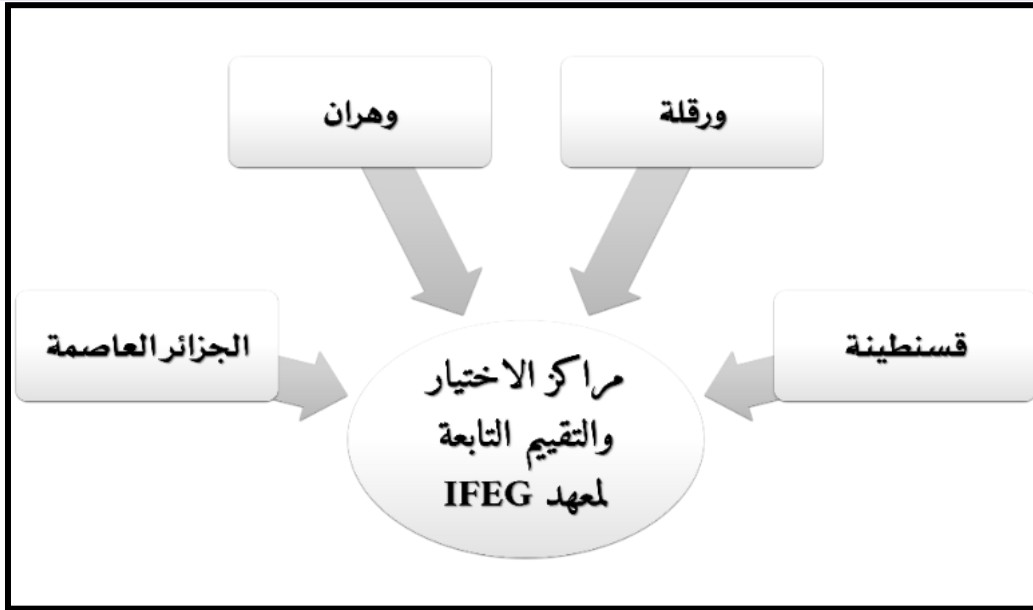
كما أن المعهد يتبع له أربعة مراكز اختيار وتقييم تقع في الجزائر العاصمة وقسنطينة ووهران ثم ورقة لتقييم مهارات الموارد البشرية لشركات المجموعة. مع أكثر من 60 عاماً من الخبرة والوجود في جميع أنحاء الأراضي الوطنية وأكثر من 400 موظف، تقدم IFEG منتجات وخدمات عالية الأداء. تلبي التحديات الحالية والمستقبلية لعملائها، سواء كانت محلية أو إقليمية أو دولية.

الشكل رقم (15) يوضح الهيكل التنظيمي لـ IFEG



المصدر : Organisation معهد IFEG، 2013، https://www.ifeg.dz/IMG/image/organisation/Organisation_ETB.png

الشكل رقم (16) يوضح مراكز الاختيار والتقييم



المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة)

وعند انتهاء فترة التدريب يتم إعداد تقرير من طرف المتدرب يكون خاص بالبرنامج التدريبي وما يتبع له من شروط وظروف مر فيها هذا البرنامج، يعبر فيه العامل عن تقييمه الشخصي للدورة التدريبية وبرنامجها وأهدافها المحققة وحيثيات جريانها، حيث يتم وضع كل هذا وذاك كملاحظات واقتراحات ضمن مخطط التدريب الخاصة بالمؤسسة، إذ أن هاته العملية توفر للقائمين على هذا العمل المعلومات والبيانات التي تساعدهم في تجويده وتحسينه وإرضاء الزبون ورب العمل.

ومم سبق يتضح لنا ان شركة سونلغاز تهتم بسرعة تدريب أفرادها ودمجهم في مناصبهم وتأدية مهامهم حسب المستوى المطلوب لذلك، حيث يشتمل التدريب على البعدين النظري والتطبيقي خلال فترة التدريب وتلجئ المؤسسة أيضا إلى إعداد ملتقيات ومنتديات، والهدف من ذلك كله صقل المواهب وتحسين مستوى العمال المتدربين وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم المهنية، حيث تقوم بتسجيل العمال والاطارات بحضورهم لملتقيات وايام دراسية تعالج مختلف المواضيع والبحوث في الطاقة والامن المهني. وقد لاحظنا أن دور التدريب عندما يشتمل على الجانبين النظري والتطبيقي يكون له دورا كبير في صقل مهارة العمال وايصال المعلومات لهم، حيث نرى أنه عندما يمس البعدين يساعد العمال أكثر

الفصل الخامس

من أن يكون فقط نظري، لأن المجال التطبيقي سهل إيصال المعلومة والتحكم فيها كما أنه يقرب العامل من الواقع الحقيقي للعمل.

وإلى هنا يمكننا القول أن التدريب الذي يشتمل على التطبيق ولا يقتصر على النظري هو يساعد العامل على التكيف الفعلي مع واقعه العملي، كما أنه أصلح سبيل في التمكن من تنفيذ المهام والأوامر الموكلة للعامل على أكمل وجه، ويساعد ذلك أيضاً على ترسيخ وتثبيت المعارف والمهارات كذا استعمالها في مكانها الصحيح، وهذا يرقى بالعمال لمستوى زيادة كفاءتهم المهنية وتحسين علاقاتهم بمحيطهم المهني داخل المؤسسة، وهذا ما يحفزهم ويدفعهم لإثبات قدرتهم وإتقان ما يقومون به.

كما أن التدريب التطبيقي له الدور الأساسي في تقليل نسبة الاخطار المهنية داخل محيط العمل، فهو يؤهل العمال لمواجهة أي صعوبات أو عراقيل قد توجهه أثناء تأدية عمله أو قد تقف في طريقه لإنجاز عمله بالطريقة الصحيحة السليمة.

وهذا كله يوضح لنا ويثبت مدى جدية وتفاني شركة سونلغاز في تأهيل طاقمها العمالي بمختلف مستوياته، ويتمظهر هذا من خلال ثقافة المؤسسة واستراتيجية التدريب التي توضح لنا ذلك.

خلاصة:

سيكون تصميم وتنفيذ برامج التدريب في المنظمات مختلفاً عما كان عليه في الماضي، حيث أصبح رأس المال الفكري المصدر المركزي للثروة، سواء للأفراد أو للمنظمات، حيث يتحول الاقتصاد نحو اقتصاد المعرفة، كما أصبح التدريب أداة رئيسية للاحتفاظ بالموظفين، وكل برنامج تدريبي جيد التصميم مع مسار وظيفي قوي يزيد الرضا الوظيفي بين الأفراد ويساعدهم في توليد الكفاءة داخل المنظمات، وتقوم المنظمات في الوقت الحاضر بمواءمة أهداف العمل مع تكاليف التدريب، لكن الأهم هو تنمية مهارات الإدارة الوسطى.

الهدف من عملية السياسات التنظيمية والبرامج الخاصة بتقديم التدريب هو تحقيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال ضمان توافر موظفين متمرسين وماهرين لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية، كما أن التدريب ضروري للقضاء على أي قصور، فهناك طريقتان يؤثر فيهما التدريب على الأداء وهي: أولاً يقوم بتحسين المهارات لمتطلبات وظيفية محددة، وثانياً يزيد من الرضا الوظيفي لدى العمال، حيث يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتحسين جودة المنتج والخدمة وزيادة الإنتاجية للبقاء في المنافسة، لذلك من الضروري للمنظمات، التي تتبنى نهجاً استباقياً لإدارة الموارد البشرية، أن تنتهج الثقافة التنظيمية والسلوك الصحيح من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وأصبحت سياسات التدريب أكثر دقة واتساعاً، وتحتوي على جميع المكونات التي تساهم في تحسين أداء المنظمات.

الفصل السادس

الجانِب المِيداني:

الفصل السادس

(الإجراءات الميدانية للدارسة)

تمهيد.

1. الدارسة الاستطلاعية.

• أهداف الدارسة الاستطلاعية.

• الزيارة الاستكشافية.

2. الدارسة الأساسية.

• حدود الدارسة.

• عينة الدارسة الأساسية.

• منهج الدارسة.

• أدوات الدارسة.

• وصف الاستبيان.

• الخصائص السيكومترية لأداة الدارسة.

• الأساليب الإحصائية المستعملة في الدارسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

قبل تهيئة وتحضير خطة البحث، ربما يكون من المفيد تجربة الإجراءات المقترحة على عدد قليل من الأفراد. وهذه المحاولة التجريبية أو الدراسة الاستطلاعية ستساعد قبل كل شيء، الباحث على تقرير فيما إذا كانت الدراسة ممكنة التطبيق، وفيما إذا كانت تستحق الاستمرار فيها. وهي تهيئ فرصة لتقييم ملاءمتها وعمليتها لأدوات جميع البيانات. كما أنها تسمح بإجراء اختبار أولي للفرضية، بما قد يعطي بعض المؤشرات على مناعتها، كما تقترح فيما إذا كان الموقف بحاجة إلى تنقيح إضافي. وستبين الدراسة الاستطلاعية كذلك كفاية إجراءات البحث وكفاية المقاييس التي تم اختيارها من أجل المتغيرات. وربما يمكن حل المشكلات التي لم يجر توقعها في هذه المرحلة، وبهذا يتوفر اقتصاد في الزمن والجهد فيما بعد، فالدراسة الاستطلاعية تستحق الوقت اللازم لها، كما تجري عادة التوصية بها للباحث المبتدئ.

01 - الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي بداية البحث العلمي، والوجهة التي تحدد متطلبات البحث بمختلف أنواعها، ويهدف البحث الاستطلاعي إلى استطلاع الأحوال التي تحيط ببيئة الظاهرة المراد دراستها من طرف الباحث، كما تعد الدراسة الاستطلاعية ذات أهمية كبرى في مجال البحث النفسي والاجتماعي، لأنها تزود الباحث بالمعلومات والبيانات التي لا يمكنه الحصول عليها إلا من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة قيد الدراسة. كما تمكنه من الجمع بين البيانات النظرية والبيانات الأولية التي يتم الحصول عليها في مكان البحث. ليس ذلك فحسب، بل تساعد في الحصول على رؤية واضحة ومقربة للموضوع قيد الدراسة وتفتح للباحث أكثر من زاوية، مما يسمح له بتحديد نطاق بحثه والتحكم فيه وبالتالي يكون قادرًا على حل ومعالجة مشكلته البحثية.

أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- سعى الباحث للقيام بالدراسة الاستطلاعية وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- القيام بجولة استكشافية لإلقاء نظرة على مجموعة الحقائق ومعرفة الاحتمالات والظروف المناسبة لإجراء البحث.
- تحديد الصيغة النهائية لمتغيرات الدراسة بدقة.
- ضبط وتحديد العينة محل البحث.
- تفقد ومراجعة بيئة العمل بدقة للتأكد من أنها مناسبة وصالحة لأغراض البحث.
- اكتساب معرفة وثيقة بالمجال المكاني الخاص بالدراسة.
- توفير المعلومات والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

- التواصل مع مجتمع البحث للتعرف على أفراد العينة وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين للحصول على بعض المعلومات الأولية والاستفادة من بعض آرائهم حول موضوع البحث.
- التأكد من صدق وثبات الاستبيان ومدى استيعاب المبحوثين لمفردات الاستمارة وتجاوبهم مع بنودها وفقراتها، والتأكد من قابليتها للتطبيق.
- اكتساب خبرة تمهيدية في التعامل مع أفراد عينة البحث بأكملها، وذلك في سياق إجراء الدراسة عليهم لاحقاً.
- فهم الصعوبات وأوجه القصور التي قد يواجهها الباحث، ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

الزيارة الاستكشافية:

دامت الزيارة الاستطلاعية أسبوعين، حيث كان هدفها الاطلاع على المؤسسة محل البحث (شركة سونلغاز) والتعرف عليها، والتي تحتل مرتبة معتبرة في الاقتصاد الجزائري من حيث الأهمية، وإضافة على ذلك التعرف على ادوارها ومهامها وهياكلها التنظيمية، وتسلط الضوء على الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في التدريب المستمر المطبق داخل أقسامها ومصالحها.

2- الدراسة الأساسية.

منهج الدراسة:

في إعداد الجزء الميداني من هذا البحث، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر من أكثر الأساليب انتشاراً في الدراسات العلمية المختلفة كما أن قدرته على فهم أسباب الظواهر بمختلف أنواعها تعد كبيرة.

ويُقصد به القدرة على تقصي وملاحظة (رصد) الظواهر كما هي في حقيقة الواقع كما يهدف هذا المنهج إلى الوصف الكمي أو النوعي لظاهرة ما أو لمجموعة من الظواهر المترابطة.

والأبحاث الوصفية تتيح للباحثين تلخيص مميزات مجموعات مختلفة لقياس اتجاهاتهم وآرائهم إزاء قضية ما، وتستخدم الأبحاث الوصفية على نطاق واسع في التربية والعلوم الاجتماعية. كما أنها تهتم بتحديد دقيق للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص كما هي في الوقت الحاضر وتُحدّد العلاقات بين الظواهر والممارسات التي تبدو في عملية نمو، ويمكن عن طريق البحث الوصفي وضع تنبؤات عن الأحداث المقبلة (الأشوح، 2014، ص46).

ويعد المنهج الوصفي مناسباً لطبيعة الموضوع محل الدراسة، حيث من خلاله يحاول الباحث وصف وتقييم "فعالية برامج التدريب المستمر في المؤسسات الاقتصادية" من خلال دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بأدرار".

ومن خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة مثل الاستبيان، المقابلة، الملاحظة المباشرة، تحليل الوثائق وغيرها من الأدوات، وذلك لتجميع البيانات وللتعرف على واقع التدريب المستمر في الشركة محل الدراسة، مما يجعل موضوع الدراسة واضح بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً، تمهيداً لاختبار الفروض حولها.

كما لا يقتصر هذا المنهج على تجميع البيانات وتنظيمها فقط، بل يمضي في الكثير من الأحيان إلى تفسيرها أيضاً.

حيث تبقى الدراسات الوصفية أكثر طرق البحث استعمالاً في مجال العلوم الاجتماعية، لأن كثيراً من المواقف في هذا المجال لا يمكن دراستها إلا بهذه الطريقة.

والمنهج الوصفي يعتبر من الناحية التطبيقية عاملاً مشتركاً بين كل المناهج إذ لا يمكن أن يستغنى عنه أي باحث عند دراسته لأي ظاهرة بغض النظر عن نوع منهج البحث المستخدم في الدراسة.

ومن خلال اتباع المنهج الوصفي تم المرور عبر الخطوات الإجرائية الآتية:

- الإحساس بالمشكل.
- ضبط المشكلة مع تحديدها وصياغتها بشكل أسئلة دقيقة.

- ضبط الإطار النظري للبحث.
- إختيار العينة مع ضبط حجمها.
- تحديد واختيار أدوات البحث مع حساب الصدق والثبات.
- جمع البيانات وتنظيمها بدقة.
- الخروج بالنتائج مع الوقوف عليها تفسيراً وتنظيماً ثم تصنيفاً وتعميماً.

حدود الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ولقد اتفق العديد من الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية متمثلة في المجال المكاني (المجال الجغرافي للدراسة)، المجال الزماني (مدة الدراسة) المجال البشري (مجتمع الدراسة)، والتي تتمثل فيما يلي:

01 - المجال الجغرافي للدراسة:

لقد أجريت الدراسة في مديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية أدرار (سونلغاز)

02 - المجال الزمني للدراسة:

لقد بدأت الزيارات الاستطلاعية الرسمية للمديرية رسمياً في 08 ماي 2021 على الرغم من أنها كانت قد بدأت قبل فترة في شكلها الغير رسمي، وهذا في إطار البحث والتقصي عن واقع النشاطات الحديثة في المؤسسة موضوع البحث، ففي بادئ الأمر كانت من أجل التعرف عن المؤسسة عن كثب والتعرف على بعض المسؤولين والموظفين الذين سيكونون مصادر إمدادنا بالمعلومات التي تخص موضوع الدراسة.

في الزيارات الاستطلاعية الأولى التي قمنا بها بين شهر نوفمبر وديسمبر 2021 والتي دامت حوالي أسبوعين من أجل الحصول على الوثائق وبعض المعلومات التقنية حول الموضوع.

ثم تتابعت الزيارات بمعدل مرتين في الشهر إلى غاية شهر ماي 2022 وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الممكنة حول التدريب المستمر في مؤسسة سونلغاز، هذا من جهة، ومن جهة أخرى من أجل مقابلة ومحاورة بعض المسؤولين الذين لهم الصلة المباشرة بموضوع الدراسة محل البحث داخل مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بأدرار.

ثم جاءت مرحلة الاستمارة، والتي كانت بعد تحديد العينة المناسبة للدراسة وبعد عرضها على الأستاذ المشرف وعلى بعض المحكمين من أهل الاختصاص تمت تجربتها على مجموعة من أفراد مجتمع البحث في الفترة الممتدة ما بين 20 و30 أبريل 2022، حيث تم بعد ذلك تنقيحها، وذلك كان نتيجة للطبيعة التقنية للموضوع، حيث لمسنا من خلال حديثنا مع أفراد العينة عدم المعرفة الجيدة لأغلب عينة الدراسة لمفهوم التدريب المستمر، حيث تم تغيير طريقة طرح العبارات وحذف بعضها نهائياً لطبيعتها التقنية البحتة.

وبدأ التطبيق الفعلي للاستمارة النهائية الخاصة بمجتمع الدراسة ما بين 05 و20 جوان 2022 في شكلها النهائي.

أما المقابلات فبدأت من تاريخ 06 فيفري 2022 إلى غاية 12 ماي 2022 وهي فترة طويلة نظراً لكثرة انشغالات المسؤولين من جهة والانشغالات الكثيرة للمكلف بالتدريب من جهة أخرى، والذي كان معدل الزيارة إليه من مرتين إلى ثلاث مرات في الشهر، إضافة إلى أن بعض المسؤولين لم تتم مقابلتهم إلا في نهاية شهر ماي.

ثم شرعنا مباشرة بعد جمع البيانات الميدانية في تحليلها وتفسيرها وصياغة نتائج الدراسة ليتم في الأخير إخراج هذه المذكرة في شكلها النهائي مع نهاية شهر أوت 2022.

03 - المجال البشري: (عينة الدراسة)

إن من طبيعة الدراسات الميدانية في البحوث الميدانية الوصفية هو وجود مجال بحث ومجتمع تدور حوله الدراسة، لكن غالباً ما كان تمثيل الأعداد الكبيرة لمجتمعات الدراسة يخضع لمبدأ المعاينة بهدف اختيار عينة بحث، لأن هذه العملية تتطلب بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف.

ويقصد بمجتمع البحث: " المجموع الكلي من المفردات والأشياء الأخرى المحدودة، أي المجتمع الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي"، وقد تمثل مجتمع البحث في عمال المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع بأدرار والبالغ عددهم 360 موزعين على أقسام ومصالح ومراكز المديرية.

أما العينة فهي: " كلمة مشتقة من الفعل عين، الذي يعني في اللغة العربية إختيار الشيء، والعينة بذلك ما تم اختياره من هذا الشيء، أما في البحث العلمي فأنها تعني الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة، ليمثل مجتمع البحث تمثيلاً علمياً سليماً.

وقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على العينة الطبقية العشوائية والتي يشترط في استخدامها أن تكون مفردات المجتمع الأصلي معروفة، ليضبط الباحث أعدادها في قوائم محددة حتى يتسنى له مهمة توزيع مجتمع الدراسة إلى فئات، أي حسب الطبيعة التكوينية للمفردات، من حيث التباين أو التجانس في إطار الشروط العلمية الخاصة باستخدام كل أسلوب، على شرط أن يخلق تجانسا بين أفراد الطبقة الواحدة ثم يحدد النسبة تبعا للمجتمع الأصلي، وهكذا بالنسبة للطبقات الأخرى.

وقد تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات متجانسة اعتماداً على الوظيفة أو مجال العمل فكانت كالتالي:

- فئة الإطارات وبلغ عددهم 105 فرداً.
- فئة المهارة وبلغ عددهم 140 فرداً.
- فئة عمال التنفيذ وبلغ عددهم 115 فرداً.
- المجموع = 360 عامل.

وبذلك فقد تشكلت أربع طبقات، كل طبقة تضم أفراداً لهم اهتمامات عامة متشابهة تختلف عن اهتمامات الفئات الأخرى في بعض النقاط والاهتمامات المهنية، ولتحديد حجم العينة على أساس نسبة إختيار 40% كان الحجم المحدد هو: 144 فرد، تم توزيعهم على الطبقات توزيعاً تناسبياً كما يلي:

أ - فئة الإطارات:

$$42 \text{ فرداً} = \frac{105 \times 40}{100}$$

ب- فئة المهارة:

$$56 \text{ فرداً} = \frac{140 \times 40}{100}$$

ج- فئة عمال التنفيذ:

$$46 \text{ فرداً} = \frac{115 \times 40}{100}$$

• أدوات الدراسة:

عند إجراء الدراسة الميدانية هناك العديد من الأدوات والوسائل والطرق المساعدة لجمع المعلومات والمعطيات المتاحة، ويمكن للباحث الاستعانة بهذه الأدوات في ميدان البحث العلمي عموماً، حيث تتكامل كل هذه الأدوات لأداء دورها في البحث وفق منهج محدد، وذلك من خلال الإجراءات المنهجية التي يتبعها الباحث بدءاً باستطلاع ميدان الدراسة والتعرف عليها وتحديد مجالاتها، وقد كان استخدامنا لهذه الأدوات والتقنيات في بحثنا كالتالي:

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أكثر الوسائل شيوعاً واستعمالاً لجمع المعطيات التي لا يمكن الوصول إليها عند استعمالنا لمختلف الطرق الأخرى لجمع المعلومات فعند دراستنا لظاهرة معينة في محيط العمل بالنسبة إلى تنظيم أو مؤسسة تصبح الملاحظة من الوسائل المهمة لجمع المعلومات التي تساعد الباحث في

تفسير سلوكيات الفاعلين داخل المؤسسة، فهي تساعدنا في فهم المناخ العام للدراسة وبالتالي فهم الظاهرة موضوع الدراسة.

كما نجد أيضا الملاحظة في عين المكان والتي تعتبر تقنية للتقصي العلمي وقد تكون الملاحظة منظمة عندما يتعلق الأمر " بوصف صادق للسلوكيات والتنبؤ بها "، كما يمكن كذلك للملاحظة في عين المكان أن تأخذ أشكالا عديدة: بالمشاركة أو من دون مشاركة مستترة أو مكشوفة (حافظ، 2012، ص55).

وقد تم استخدام الملاحظة في بحثنا هذا من خلال الزيارات المتعددة التي قمنا بها إلى ميدان الدراسة حيث كان لزاما علينا ملاحظة ومعرفة الانطباعات التي تميز مجتمع البحث بصفة عامة وأفراد العينة بصفة خاصة عندما يتعلق الأمر بطريقة تجاوبهم مع الأحداث.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة إحدى الأدوات البحثية التي يمكن استعمالها بمرونة مع المبحوثين وهذا راجع للميزة الشفوية التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على المعلومات التي تخدم موضوع دراستنا.

فالمقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لمميزاتها ومرونتها.

كما تعتبر المقابلة من أفضل التقنيات لمن يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة (عيشور، 2017، ص330).

كما أننا نهدف من خلال استعمالنا لهذه الوسيلة ليس فقط إلى حصر الواقع بل وإلى التعرف أيضا على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها. كما ينبغي ألا تكون مقابلة البحث جامدة ولا جد لينة.

ولكي تتجح المقابلة فلا بد أن يراعى ما يلي:

- 1- أن يكون الباحثون على قدر كبير من الفهم لظروف البيئة التي يتم فيها البحث.
- 2- يتم تدريب الباحثين على إجراءات المقابلة وأسلوب توجيه الأسئلة أو تفسيرها للمبحوثين.

3- ينبغي على الباحث مراعاة الظروف المساعدة لإنجاح المقابلة من حيث الوقت والمكان، والسلوك الشخصي وسرعة التكيف مع المواقف المختلفة حتى يكسب ثقة المبحوثين ويحظى بتعاونهم.

كما قسم الباحثون من حيث الأسئلة المقابلة إلى الأقسام الآتية:

مقابلة مقفلة والتي تتطلب أن تكون الإجابات فيها بنعم أو لا، موافق أو لا.

مقابلة مفتوحة والتي يتم فيها طرح الأسئلة بطريقة غير محددة مثل " ما رأيك في كذا...".

مقابلة مقفلة مفتوحة والتي يمج فيها بين الطريقتين السابقتين.

وقد استخدمنا في دراستنا المقابلات الغير مقننة والمفتوحة فعند قيامنا بالمقابلات مع بعض الإطارات التي لها علاقة بموضوع دراستنا، لأنها تتميز بالليونة وترك الحرية للمستجوب في التعبير، إضافة إلى أن المستجوبين لا يملكون نفس المميزات والخصائص لذلك تصبح هذه الطريقة هي الأنسب في مثل هذه الحالات.

كما اعتمد الباحث على المقابلة عند تطبيق الاستمارة، وذلك مع أغلبية أفراد العينة وبعض المسؤولين الذين كان لطبيعة المناصب التي يعملون فيها دور في إفادتنا بمختلف المعلومات ذات الصبغة التقنية التي تخدم موضوع البحث.

وفي دراستنا هذه اعتمد الباحث على المقابلة المفتوحة (غير المهيكلة) والتي يعطى فيها المبحوث حرية الكلام دون محددات للزمن أو الأسلوب، وعليه فقد تم إجراء مقابلة مع مسؤول التدريب في المؤسسة وذلك بتاريخ: 20 أبريل 2022، حيث أوضح واقع التدريب في الشركة وكيف يتم إجراء الدورات التدريبية، وأعط معلومات عن كيفية عمل أعضاء الفريق المكلف بإعداد الوسائط التدريبية، كما قدم إحصائيات حول الدورات التدريبية التي تمت في السنوات الماضية.

3- الاستبيان:

يعد الاستبيان من الأدوات الهامة والمتميزة في جمع البيانات، مع لزوم معرفة الباحث بالمعلومات الواجب جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها وعن ذلك فإنه يجب (السامرائي، 2014، ص129):

1- أن توضح الاستبانة أهداف البحث بحيث تعبر كل مجموعة من الأسئلة عن هدف محدد من الأهداف المراد تحقيقها.

2- أن تعكس أهداف الاستبانة المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة للدراسة.

3- إن مضمون الاستبانة يجب أن يؤدي إلى تخفيض أخطاء التحيز إلى أدنى حد.

4- يجب أن تعمل الاستبانة على توفير الحافز لدى المستقصى منه على الإجابة على الأسئلة بشكل موضوعي دقيق.

ولقد اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الاستبيان بالدرجة الأولى كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً مهماً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث يعتبر من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، ويعود ذلك إلى إمكانية التحكم في العبارات والأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث، ثم الاعتماد على المقابلات من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان ولقد صمم الاستبيان بالشكل التالي:

- القسم الأول:

حيث يرتبط هذا القسم بالبيانات الشخصية والمعلومات الديمغرافية لأفراد العينة، وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية.

- القسم الثاني:

ويتعلق هذا القسم بمحاور الاستبيان ولقد تم تقسيمه وفقاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

حيث يندرج المحور الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس تحت المتغير المستقل، ويندرج المحور السابع تحت المتغير التابع.

كما احتوت استمارة الاستبيان على 70 فقرة يتم من خلالها قياس واستنباط رأي المبحوثين عينة الدراسة حول موضوع الدراسة بصفة عامة، ومتغيراتها بصفة خاصة.

محاور المتغير المستقل:

-المحور الأول: يهدف إلى معرفة رأي عينة البحث حول الأهداف التدريبية ومدى أهميتها ودورها، ويحوي هذا المحور على 09 فقرات.

-المحور الثاني: تم التركيز في هذا المحور على الاحتياج التدريبي ورأي العمال حوله، واشتمل هذا المحور على 10 فقرات.

-المحور الثالث: يرصد ويستطلع رأي المبحوثين حول المحتوى التدريبي داخل العملية التدريبية، ويتكون هذا المحور من 10 فقرات.

-المحور الرابع: تطرق هذا المحور لأساليب التدريب وهدف لمعرفة رأي الموظفين اتجاهها، ويشتمل هذا المحور على 10 فقرات.

-المحور الخامس: حيث كانت عبارات هذا المحور تدور حول استطلاع رأي العمال حول مدى كفاءة المدربين في تقديم البرامج التدريبية المقدمة داخل مراكز التدريب، ويتكون هذا المحور من 11 فقرة.

-المحور السادس: فلقد ركز هذا المحور في عباراته على معرفة آراء المبحوثين حول تنفيذ البرامج التدريبية ويحتوي هذا المحور على 10 فقرات.

محاور المتغير التابع:

-المحور السابع: حيث هدف هذا المحور لمعرفة رأي العمال بمختلف مستوياتهم حول تقييم البرامج التدريبية ويتكون هذا المحور من 10 فقرات.

ولقد اعتمد الباحث في استمارته على مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

وتضمنت أسئلة المحاور المؤشرات الميدانية التي تمكننا من معرفة مدى فعالية برامج التدريب المستمر في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بأدرار.

وقبل تطبيق الاستمارة في صورتها النهائية، كان لزاما علينا القيام بالاستشارة والتجريب حيث تم عرضها على أساتذة التحكيم بالقسم وبعد ذلك تم اختبارها على وحدات من مجتمع البحث بغرض معرفة مدى ملائمة الأسئلة ومدى وضوحها.

وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على 150 فرد من أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 120 استمارة بنسبة استجابة قدرها 75%، موزعة على جميع المستويات.

• الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان).

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

يجب قياس الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة والتأكد من أن هذه الأداة ستساعدنا في الوصول للأهداف المرجوة من بحثنا وهل ستقيس لنا ما نريدها أن تقيس، وتتمثل هذه الخصائص السيكومترية في صدق المحكمين والصدق والثبات، حيث سنتطرق إلى كل خاصية مع شيء من التفصيل وسيكون ذلك كالآتي:

01- صدق المحكمين:

تم القيام بالتحقق من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على مجموعة محكمين في جامعة أدرار وجامعة المسيلة وجامعة غليزان وجامعة تمنراست في مجال العلوم الاجتماعية حيث بلغ عددهم الإجمالي 10 محكمين (أنظر الملحق رقم 02) وذلك بغرض التأكد ما إذا كانت فقرات الاستبيان واضحة من حيث الصياغة اللغوية والشكل والمحتوى وكذا مدى اتساقها مع الموضوع المقاس (موضوع الدراسة) وهل تؤدي الغرض الذي وضعت من أجله أم لا، حيث أجريت عليها بعض التعديلات في الصياغة والشكل. بعد صدق المحكمين وتعديل فقرات الاستمارة وفق ملاحظات الأساتذة المحكمين تم وضع الاستبيان في صيغته الأولية قمنا توزيعه على عينة أولية بلغت في حجمها (30) مفردة، وتم حساب صدق الاتساق

الداخلي للاستبيان ومدى ارتباط الفقرات مع الدرجة الإجمالية وأيضاً ارتباط المحاور مع الدرجة الإجمالية وثبات الاستبيان، حيث تم ذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وكانت النتيجة كالتالي:

02- الثبات:

قام الباحث باستعمال طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي والتي تقوم على أساس حساب معدل الارتباطات بين كل فقرات الاستبيان، وأن قيمة ألفا كرونباخ الكلية كانت مرتفعة حيث حدة ب (0.970) وهي نسبة أعلى من 60 وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات والتحليل، ونجد أيضاً أن محاوره كذلك جاءت قريبة من نفس القيمة والتي حددت في المحور الأول ب 0.840، وفي المحور الثاني ب 0.868، أما المحور الثالث فقد بلغت فيه 0.871، والمحور الرابع وصلت فيه 0.869، وفي المحور الخامس بلغت 0.881، وفي المحور السادس ب 0.897، وأما المحور السابع فبلغت فيه 0.886، (أنظر الملحق رقم 10).

وانطلاقاً من الجدول أدناه تظهر لنا قيمة ألفا كرونباخ لتنفيذ البرامج التدريبية بأقصى قيمة له (0.897)، كانت مرتفعة مقارنة بقيمة كفاءة المدربين التي جاءت في المرتبة الثانية من حيث الصدق والثبات وبلغ معامل الثبات (0.881)، وأن قيمة ألفا كرونباخ لبعده الأهداف التدريبية بلغ (0.840) كانت أقل قيمة لمعامل الثبات في حيث بلغ معامل ثبات فاعلية تقييم البرامج التدريبية (0.886)، وبناءً على ما سبق نستطيع أن نقول على الاستبيان أنه ثابت، ويتضح ذلك من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (08) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ.

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	المحاور
09	0.840	المحور الأول (الأهداف التدريبية)
10	0.868	المحور الثاني (الاحتياج التدريبي)
10	0.871	المحور الثالث (المحتوى التدريبي)
10	0.869	المحور الرابع (أساليب التدريب)

11	0.881	المحور الخامس (كفاءة المدربين)
10	0.897	المحور السادس (تنفيذ البرامج التدريبية)
10	0.886	المحور السابع (تقييم البرامج التدريبية)
70 فقرة	0.970	المعدل الكلي
30 فرد		عدد العينة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

3- الصدق:

أ- صدق الاتساق الداخلي:

هو تحليل إحصائي من خلال العلاقة بين الفقرة مع البعد، وعلاقة البعد مع الدرجة الإجمالية وعلاقة الفقرة مع الدرجة الإجمالية.

حيث تم إجراء صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال تطبيقه على عينة مكونة من 30 عامل للتأكد من مدى ارتباط الفقرات مع البعد والدرجة الإجمالية، وأيضاً ارتباط البعد مع هذه الأخيرة حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS من:

ب- الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول (الأهداف التدريبية):

قام الباحث باستعمال معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباطات بين درجة كل فقرة بالدرجة الإجمالية لمحور الأهداف التدريبية، إذ كانت الارتباطات بين فقرات المحور الأول مع الدرجة الإجمالية له، جميعها لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$) وعددها (09) فقرات، وهي (01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.748) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (07) والدرجة الإجمالية للمحور ككل وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية لكل عبارة مع المجموع الكلي للعبارات المتعلقة بالأهداف التدريبية، و (0.537) كأدنى ارتباط كان بين الفقرتين (01) (04) والدرجة الإجمالية للمحور ككل، ومن هنا يمكن القول بأن المحور الأول (الأهداف

الفصل السادس

التدريبية) صادق، حيث يبين الجدول التالي الصدق الداخلي لعبارات فقرة الهدف التدريبية في المؤسسات المدروسة (أنظر الملحق رقم 11) وكما هو مبين أدناه في:

الجدول رقم (09) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول (الأهداف التدريبية)

ال فقرات	درجة معامل الارتباط
الفقرة 01	0.537**
الفقرة 02	0.577**
الفقرة 03	0.635**
الفقرة 04	0.537**
الفقرة 05	0.685**
الفقرة 06	0.562**
الفقرة 07	0.748**
الفقرة 08	0.718**
الفقرة 09	0.731**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01)	
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الاحتياج التدريبي):

قام الباحث باستعمال معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباطات بين درجة كل فقرة بالدرجة الإجمالية للمحور الثاني، إذ كانت الارتباطات بين فقرات محور الاحتياج التدريبي مع الدرجة الإجمالية له، جميعها لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$) وعددها (10) فقرات ، وهي (10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.750)

الفصل السادس

كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (13) والدرجة الإجمالية للمحور ككل، و القيمة (0.471) كأدنى ارتباط كانت بين الفقرة (10) والدرجة الإجمالية للمحور ككل، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية لكل عبارة مع المجموع الكلي للعبارة المتعلقة الاحتياجات التدريبية، ومن هنا يمكن القول بأن محور الاحتياجات التدريبي يعد صادق، (أنظر الملحق رقم 11) وكما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارة المحور الثاني (الاحتياج التدريبي)

ال فقرات	درجة معامل الارتباط
الفقرة 10	0,471**
الفقرة 11	0,550**
الفقرة 12	0,712**
الفقرة 13	0,621**
الفقرة 14	0,730**
الفقرة 15	0,749**
الفقرة 16	0,750**
الفقرة 17	0,771**
الفقرة 18	0,701*
الفقرة 19	0,687**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01)	
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

- الصدق الداخلي لعبارة المحور الثالث (المحتوى التدريبي):

قام الباحث باستعمال معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباطات بين درجة كل فقرة بالدرجة الإجمالية لمحور المحتوى التدريبي، إذ كانت الارتباطات بين فقرات المحور الثالث مع الدرجة الإجمالية له، جميعها لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$) وعددها (10) فقرات ، وهي (20)،

21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.752) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (24) والدرجة الإجمالية للمحور ككل، و (0.526) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (25) والدرجة الإجمالية للمحور ككل، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية لكل عبارة مع المجموع الكلي للعبارات المتعلقة المحتوى التدريبي، ومن هنا يمكن القول بأن المحور الثالث (المحتوى التدريبي) يعد صادقاً، (أنظر الملحق رقم 11) ويظهر ذلك بوضوح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (11) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث (المحتوى التدريبي)

ال فقرات	درجة معامل الارتباط
الفقرة 20	0.674**
الفقرة 21	0.747**
الفقرة 22	0.730**
الفقرة 23	0.659**
الفقرة 24	0.752**
الفقرة 25	0.726**
الفقرة 26	0.752**
الفقرة 27	0.577**
الفقرة 28	0.526**
الفقرة 29	0.678**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01)	
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

- الصدق الداخلي لعبارات المحور الرابع (أساليب التدريب):

قام الباحث باستعمال معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباطات بين درجة كل فقرة بالدرجة الإجمالية للمحور الرابع، إذ كانت الارتباطات بين فقرات محور أساليب التدريب مع الدرجة الإجمالية له جميعها

الفصل السادس

لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$) وعددها (10) فقرات ، وهي (30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.786) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (36) والدرجة الإجمالية للمحور ككل، و(0.555) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (35) والدرجة الإجمالية للمحور ككل، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية لكل عبارة مع المجموع الكلي للعبارات المتعلقة أساليب التدريب، ومن هنا يمكن القول بأن المحور الرابع (أساليب التدريب) صادق، (أنظر الملحق رقم 11) ويظهر ذلك بوضوح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (12) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور الرابع (أساليب التدريب)

ال فقرات	درجة معامل الارتباط
الفقرة 30	0.648**
الفقرة 31	0.689**
الفقرة 32	0.673**
الفقرة 33	0.713**
الفقرة 34	0.673**
الفقرة 35	0.568**
الفقرة 36	0.786**
الفقرة 37	0.700**
الفقرة 38	0.672**
الفقرة 39	0.649**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01)	
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

- الصدق الداخلي لعبارات المحور الخامس (كفاءة المدربين):

الفصل السادس

قام الباحث باستعمال معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباطات بين درجة كل فقرة بالدرجة الإجمالية لمحور كفاءة المدربين، إذ كانت الارتباطات بين فقرات المحور الخامس مع الدرجة الإجمالية له، أغلبها لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$) وعددها (10) فقرات، وهي (40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 48، 49) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.786) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (47) والدرجة الإجمالية للمحور ككل و (0.672) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (49) والدرجة الإجمالية للمحور ككل، ونلاحظ في هذا المحور أن هناك فقرة واحدة دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$) وهي الفقرة التي رقمها (47) حيث بلغت قيمة ارتباطها (0.437)، ومن هنا يمكننا القول بأن المحور الخامس (كفاءة المدربين) يعتبر صادق، (أنظر الملحق رقم 11) ويتضح هذا من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (13) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور الخامس (كفاءة المدربين)

ال فقرات	درجة معامل الارتباط
الفقرة 40	0.721**
الفقرة 41	0.648**
الفقرة 42	0.689**
الفقرة 43	0.673**
الفقرة 44	0.713**
الفقرة 45	0.673**
الفقرة 46	0.568**
الفقرة 47	0.786**
الفقرة 48	0.700**
الفقرة 49	0.672**
الفقرة 50	0.649**

**** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01)**

*** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05)**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

- الصدق الداخلي لعبارات المحور السادس (تنفيذ البرامج التدريبية):

قام الباحث باستعمال معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباطات بين درجة كل فقرة بالدرجة الإجمالية للمحور السادس، إذ كانت الارتباطات بين فقرات محور تنفيذ البرامج التدريبية مع الدرجة الإجمالية له، جميعها لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (10) فقرات، وهي (51، 52، 53، 04، 55، 56، 57، 58، 59، 60) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.821) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (59) والدرجة الإجمالية للمحور ككل، و (0.379) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (58) والدرجة الإجمالية للمحور ككل، ومن هنا يمكن القول بأن المحور السادس (تنفيذ البرامج التدريبية) صادق، (أنظر الملحق رقم 11) كما هو ظاهر في الجدول أدناه:

الجدول رقم (14) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور السادس (تنفيذ البرامج التدريبية)

ال فقرات	درجة معامل الارتباط
الفقرة 51	0.638**
الفقرة 52	0.578**
الفقرة 53	0.707**
الفقرة 54	0.730**
الفقرة 55	0.714**
الفقرة 56	0.648**
الفقرة 57	0.773**
الفقرة 58	0.379
الفقرة 59	0.821**

0.772**	الفقرة 60
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01)	
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

- الصدق الداخلي لعبارات المحور السابع (تقييم فعالية البرامج التدريبية):

قام الباحث باستعمال معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباطات بين درجة كل فقرة بالدرجة الإجمالية لمحور تقييم البرامج التدريبية إذ كانت الارتباطات بين فقرات المحور السابع مع الدرجة الإجمالية له، جميعها لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (10) فقرات، وهي (61، 62، 63، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 70) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.839) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (67) والدرجة الإجمالية للمحور ككل و (0.494) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (61) والدرجة الإجمالية للمحور ككل، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية لكل عبارة مع المجموع الكلي للعبارات المتعلقة بتقييم فعالية البرامج التدريبية، ومن هنا يمكن القول بأن المحور السابع (تقييم فعالية البرامج التدريبية) يعد صادق، (أنظر الملحق رقم 11) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح نتائج الصدق الداخلي لعبارات المحور السابع (تقييم فعالية البرامج

التدريبية)

درجة معامل الارتباط	الفقرات
0.494**	الفقرة 61
0.702**	الفقرة 62
0.807**	الفقرة 63
0.648**	الفقرة 64
0.801**	الفقرة 65
0.754**	الفقرة 66

0.839**	الفقرة 67
0.703**	الفقرة 68
0.689**	الفقرة 69
0.740**	الفقرة 70
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01)	
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

* الارتباط بين المحاور والدرجة الإجمالية للاستبيان ككل:

قام الباحث باستعمال معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباطات بين الدرجات الإجمالية للمحاور مع الدرجة الإجمالية للاستبيان ككل إذ جاءت هي الأخرى جميعها دالة إحصائياً، فلقد بلغت قيمة ارتباط الدرجة الإجمالية للمحور الأول مع الدرجة الإجمالية للاستبيان ككل (0.823)، أما ارتباط الدرجة الإجمالية للمحور الثاني مع الدرجة الإجمالية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.896)، في حين أن ارتباط الدرجة الإجمالية للمحور الثالث مع الدرجة الإجمالية للاستبيان ككل بلغ (0.841)، كما أن ارتباط الدرجة الإجمالية للمحور الرابع مع الدرجة الإجمالية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.896)، ولقد بلغ أيضاً ارتباط الدرجة الإجمالية للمحور الخامس مع الدرجة الإجمالية للاستبيان (0.822)، في حين أن ارتباط الدرجة الإجمالية للمحور السادس مع الدرجة الإجمالية للاستبيان ككل بلغ (0.819)، وأما ارتباط الدرجة الإجمالية للمحور السابع مع الدرجة الإجمالية للاستبيان فقد بلغ (0.737)، وهذا يعني أن الاستبيان صادق، ويتضح هذا من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (16) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الإجمالية للمحاور مع الدرجة الإجمالية

للاستبيان.

المكون	المحور	الدرجة	مستوى المعنوية
01	المحور الأول (الأهداف التدريبية)	0.603**	0.000

الفصل السادس

0.000	0.559**	المحور الثاني (الاحتياج التدريبي)	02
0.000	0.631**	المحور الثالث (المحتوى التدريبي)	03
0.000	0.559**	المحور الرابع (أساليب التدريب)	04
0.000	0.696**	المحور الخامس (كفاءة المدربين)	05
0.000	0.741**	المحور السادس (تنفيذ البرامج التدريبية)	06
0.000	0.737**	المحور السابع (تقييم فعالية البرامج التدريبية)	07
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01)			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال النتائج المتوصل اليها من برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss ومن خلال كل ما سبق تم حساب الصدق بأنواعه (صدق المحكمين، وصدق الارتباط الداخلي والخارجي) وقياس الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وتم التوصل إلى نتيجة أن الاستبيان يمكن الاعتماد عليه في دراستنا كأداة تقيس ما وضعت لأجله، كونها تعتمد على درجة عالية من الصدق والثبات، وبعد التمحيص والتدقيق والتحكيم تم الوصول إلى الشكل النهائي لاستمارة الاستبيان (انظر الملحقين رقم 01 و02) والتي تعتبر الشكل الجاهز لأداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

تعد الأساليب الإحصائية من الوسائل المهمة التي تمكن صاحب البحث من قراءة نتائج بحثه وتحليلها تحليل دقيق حسب طبيعة البحث والأهداف التي يسعى للوصول لها، ولقد تم حساب وتحليل وتفسير بيانات هذه الدراسة بالعديد من التقنيات والأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة البيانات، حيث استعان الباحث في هذه الدراسة ببرنامج الإكسيل (Excel) وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences – SPSS) وهي الحزمة الأكثر أهمية والأكثر شهرة وجاهزية في مجال معالجة البيانات الإحصائية، حيث يحتوي هذا البرنامج على العديد من

المميزات التي تميزه عن غيره من البرامج المشابهة، ومن أهم تلك المميزات سلاسة ويسر الاستخدام، ومن بين الأساليب والأدوات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في دراسته الحالية ما يلي:

1. التكرار والنسب المئوية.
2. المتوسط الحسابي.
3. معامل الثبات: ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان.
4. معامل الارتباط بيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
5. معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين متغيرين.
6. اختبار T-Student Test لعينة واحدة.
7. اختبار ستودنت T-Student Test لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
8. اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression.
9. الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق لنا إيضاحه في هذا الجزء من الجانب الميداني نكون قد أظهرنا أهم الإجراءات السليمة والضرورية التي توصل للدقة والموضوعية في القيام بالبحوث والدراسات الميدانية، وننوه هنا إلى ضرورة سلوك الباحث لهذه الطرق لكي يجد الحقائق العلمية الصادقة، ولكي يكون هذا وذاك كان لزاماً علينا في بحثنا أن نسلک المنهج الصحيح وأن نستعمل الأداة المناسبة كما يجب تطبيق الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة الموضوع، ومن الضروري أن يتم كل ذلك تحت ضوء أبعديات البحث العلمي النزيه.

وبعد عرض الجانب المتعلق بالإطار المنهجي للدراسة، ولكي تحول النتائج المتحصل عليها هناك إلى دلالات لفظية ذات معنى، يمكننا الولوج لاختبار الفرضيات مع عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء ما تقدم ذكره، حيث سنتطرق لذلك في الفصل التالي للبحث.

الفصل السابع

الفصل السابع

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

- 1- نتائج التحليل الوصفي لعبارات فقرة الأهداف التدريبية.
- 2- نتائج التحليل الوصفي لبند الاحتياج التدريبي.
- 3- نتائج التحليل الوصفي لبند المحتوى التدريبي.
- 4- نتائج التحليل الوصفي لبند أساليب التدريب.
- 5- نتائج التحليل الوصفي لبند كفاءة المدربين.
- 6- نتائج التحليل الوصفي لبند تنفيذ البرامج التدريبية.
- 7- نتائج التحليل الوصفي لبند تقييم البرامج التدريبية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.

- 1- اختبار الفرضية الأولى.
 - 2- اختبار الفرضية الثانية.
 - 3- اختبار الفرضية الثالثة.
 - 4- اختبار الفرضية الرابعة.
 - 5- اختبار الفرضية الخامسة.
 - 6- اختبار الفرضية السادسة.
- ثالثاً: النتائج والتوصيات المتوصل لها.
- الخاتمة.

- استنتاج عام.

- التوصيات والاقتراحات.

الفصل السابع

أولاً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

احتوت أداة الدراسة على (70) عبارة (متغير) متصلة بمتغيرات الدراسة، ووزعت هذه العبارات

على النحو الآتي:

- الأهداف التدريبية من 01 - 09.

- الاحتياج التدريبي من 10 - 19.

- المحتوى التدريبي من 20 - 29

- أساليب التدريبية من 30-39

- كفاءة المدربين من 41 - 50

- تنفيذ البرامج التدريبية من 51-60

- فاعلية تقييم البرامج التدريبية من 61 - 70

1-1-1- نتائج التحليل الوصفي لعبارات فقرة الأهداف التدريبية

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لعبارات بند الأهداف التدريبية من خلال استعراض

الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والقيمة الاحتمالية Sig لاختبار ستودنت، وكانت نتائج التحليل

كالتالي:

الجدول (17) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند الأهداف التدريبية.

الترتيب	Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
09	0.000	0,715	2,00	يتم ربط جودة البرامج التدريبية المنفذة بأهداف المؤسسة المحققة.	01
07	0.000	0,655	2,12	الأهداف مُحددة وقابلة للقياس من خلال توفير معايير معينة.	02

الفصل السابع

02	0.000	0,934	2,32	يتم اطلاع المتدربين على أهداف البرامج التدريبية منذ البداية.	03
05	0.000	0,812	2,26	تنبثق الأهداف التدريبية من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين.	04
08	0.000	0,650	2,11	تساعد الأهداف على مواكبة المعرفة الجديدة في مجال المؤسسة.	05
06	0.000	0,916	2,25	يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة للمؤسسة.	06
03	0.000	0,845	2,32	هناك توافق بين أساليب التدريب المستخدمة وأهداف البرامج التدريبية.	07
01	0.000	0,790	2,50	توضح الأهداف التدريبية الأداء والمستوى المتوقع من المتدرب.	08
04	0.000	0,790	2,32	تحقق البرامج التدريبية الأهداف المرجوة منها.	09
	0.000	0,52702	2,2436	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغير الأهداف التدريبية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

بصفة عامة يشير الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع عبارات الأهداف التدريبية تعد متدنية الاتفاق وذلك لأن جميع الأوساط الحسابية لتلك العبارات لا يفوق الوسط الحسابي النظري (3.000) وهو يتراوح ما بين (2,50) كأعلى وسط حسابي تمثله العبارة (08) وبانحراف معياري (,790)، و(2,00) كأدنى وسط حسابي وبانحراف معياري (,715) تمثله العبارة (01)، وهذا يدل على شبه الاتفاق المتدني بين أفراد العينة على الأهداف التدريبية توضح الأداء والمستوى المتوقع من المتدرب، كما أن إجاباتهم تتفق حول تدهور وعدم الاطلاع الجيد للمتدربين على أهداف البرامج التدريبية منذ البداية مما يصعب عملية التدريب، الا انه إجاباتهم تميل إلى عدم الاتفاق على ان هناك

الفصل السابع

توافق بين أساليب التدريب المستخدمة وأهداف البرامج التدريبية، وأكدوا على أن جودة البرامج التدريبية المنفذة لا ترتبط بأهداف المؤسسة المحققة.

وتشير القيمة الاحتمالية (Sig) إلى (0.000) في جميع عبارات هذه الفقرة وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أن كل العبارات فقرة الأهداف التدريبية معنوية عند مستوى معنوية (0.05)،

1- نتائج التحليل الوصفي لبند الاحتياج التدريبي:

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لعبارات بند الاحتياج التدريبي من خلال استعراض الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والقيمة الاحتمالية Sig لاختبار ستودنت، وكانت نتائج التحليل كالتالي: الجدول (18) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند الاحتياج التدريبي.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	الترتيب
الأهداف التدريبية					
10	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بشكل مسبق وبناءً على معايير علمية.	2,18	0,709	0.000	11
11	تعد الاحتياجات التدريبية الموجه الأساس لتصميم برامج التدريب وتحديد منهجية تنفيذها.	2,21	0,679	0.000	10
12	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.	2,32	0,798	0.000	07
13	يتم ربط الاحتياجات التدريبية للموظف باستراتيجية المؤسسة وخطة الموارد البشرية لديها.	2,24	0,755	0.000	08
14	يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية نوع ومستوى التدريب المطلوب.	2,24	0,815	0.000	09

الفصل السابع

03	0.000	0,888	2,42	تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.	15
01	0.000	1,132	2,60	يشارك الموظفون داخل المؤسسة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	16
04	0.000	1,041	2,42	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بمشاركة مسؤولي فروع المؤسسة.	17
05	0.000	0,872	2,36	يساعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في المؤسسة على فعالية البرامج التدريبية.	18
02	0.000	1,029	2,52	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف في المؤسسة بناء على تقييمه السنوي.	19
	0.000	0,59731	2,3500	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغير الاحتياج التدريبية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يلاحظ من الجدول السابق أن الأوساط الحسابية لجميع العبارات يقل عن الوسط الحسابي النظري (3.000)، وهذا يدل على وجود حالة عدم اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة، ويزداد عدم الاتفاق حول العبارة (16) ذات الوسط الحسابي (2.60)، وبانحراف معياري (1.132) مما يعني أن الموظفون لا يتفقون على أن مؤسستهم تشاركهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتليها العبارة (19) والتي متوسطها الحسابي (2.52) وبانحراف معياري (1.029)، والتي تبين أن جل أفراد عينة الدراسة يتفقون على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف في المؤسسة نسبياً يحدد بناء على تقييمه السنوي. وتليها العبارة (17) التي بلغ متوسطها الحسابي (2.42) وانحراف معياري (1.041)، والتي تعكس تدني الاتفاق بين آراء أفراد العينة المبحوثة من أن مسؤولي فروع المؤسسة يحددون احتياجات التدريبية بمشاركة معهم. في حين بينت العبارة (10) أدنى متوسط حسابي بلغ (2.18)، وبانحراف معياري (0.709)

الفصل السابع

مما يبين سوء تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بشكل مسبق وبناءً على معايير علمية غير مضبوطة مسبقاً.

وتشير القيمة الاحتمالية (Sig) إلى (0.000) في جميع عبارات هذه الفقرة وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أن كل العبارات فقرة الاحتياج التدريبية معنوية عند مستوى معنوية (0.05)،

2- نتائج التحليل الوصفي لبند المحتوى التدريبي:

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لعبارات بند المحتوى التدريبي من خلال استعراض الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والقيمة الاحتمالية Sig لاختبار ستودنت، وكانت نتائج التحليل كالتالي:

الجدول (19) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند المحتوى التدريبي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	Sig
المحتوى التدريبي					
20	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع طبيعة عملك والمشكلات التي تواجهها عادة.	2,31	0,834	0.000	06
21	يوضع المحتوى التدريبي في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في المؤسسة.	2,25	0,761	0.000	08
22	عند تصميم البرامج التدريبية يتم التركيز على خطة واضحة.	2,23	0,867	0.000	09
23	الدورات التدريبية التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المرجوة منها.	2,22	0,780	0.000	10
24	هناك توازن بين التدريب النظري والعملي في البرامج التدريبية الذي يتلقاها المتدرب.	2,42	0,879	0.000	04

الفصل السابع

07	0.000	0,805	2,27	محتوى البرامج التدريبية مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.	25
03	0.000	0,844	2,43	هناك تخطيط للمحتوى التدريبي حسب المسار الوظيفي لكل منصب داخل المؤسسة.	26
02	0.000	0,847	2,50	يوجد تكرار في محتوى البرامج التدريبية في المؤسسة.	27
05	0.000	0,771	2,33	يتم وضع فترة زمنية محددة للبرامج التدريبية عند تصميمها.	28
01	0.000	0.745	2,53	مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.	29
--	0.000	,5738 8	2,350 0	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغير المحتوى التدريبي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لجميع العبارات تقل عن الوسط الحسابي النظري (3.000)، وهذا يدل على وجود حالة اتفاق متدني سلبي بين أفراد العينة المبحوثة، ويزداد عدم الاتفاق حول العبارة (29) ذات الوسط الحسابي (2.53)، وبانحراف معياري (0.745) مما يعني أن الموظفون لا يتفقون على ان مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب، وتليها العبارة (27) والتي متوسطها الحسابي (2.50) وبانحراف معياري (0.847)، والتي تبين أن جل أفراد عينة الدراسة يتفقون على وجود تكرار في محتوى البرامج التدريبية في المؤسسة. وتليها العبارة (24) والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.42) وانحراف معياري (0.879)، والتي تعكس عدم وجود توازن بين التدريب النظري والعمل في البرامج التدريبية الذي يتلقاها المتدرب. في حين بينت العبارة (23) أدنى متوسط حسابي بلغ (2.22)، وبانحراف معياري (0.780) مما يبين ان الدورات التدريبية التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المرجوة منها.

الفصل السابع

وتشير القيمة الاحتمالية (Sig) إلى (0.000) في جميع عبارات هذه الفقرة وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أن كل العبارات فقرة المحتوى التدريبي معنوية عند مستوى معنوية (0.05)،

3- نتائج التحليل الوصفي لبند أساليب التدريب:

4- يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لعبارات بند أساليب التدريب من خلال استعراض الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والقيمة الاحتمالية Sig لاختبار ستودنت، وكانت نتائج التحليل كالتالي:

الجدول (20) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند أساليب التدريب.

الترتيب	Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
أساليب التدريب					
09	0.000	0,731	2,18	يتم ملاءمة الأساليب التدريبية بما يتناسب مع قدرات المتدربين.	30
10	0.000	0,782	2,15	أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي.	31
07	0.000	0,790	2,28	هناك توافق بين أساليب التدريب المستخدمة وأهداف البرامج التدريبية.	32
06	0.000	0,731	2,29	يستخدم المدربون أساليب تدريبية متنوعة لإيصال المعلومات المطلوبة.	33
08	0.000	0,716	2,25	يتيح مضمون العملية التدريبية استخدام وسائل تدريبية مساعدة.	34
02	0.000	0,705	2,45	يتم مراعاة الفروق الفردية للمتدربين في استخدام الأساليب التدريبية.	35

الفصل السابع

03	0.000	0,959	2,38	أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع.	36
04	0.000	0,817	2,36	يتلاءم الوقت المخصص للتدريب مع أسلوب التدريب المستخدم في البرامج التدريبية.	37
01	0.000	0,874	2,50	تراعي الأساليب التدريبية المستخدمة الفروق الفردية للمتدربين.	38
05	0.000	0,699	2,34	يتم ملاءمة الأساليب التدريبية بموضوع التدريب ومحتواه.	39
--	0.000	,53141	2,3177	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغير أساليب التدريب	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يلاحظ من الجدول أعلاه ان التحليل الوصفي لفقرة أساليب التدريب أن الأوساط الحسابية لجميع العبارات تقل عن الوسط الحسابي النظري (3.000)، وهذا يدل على وجود حالة اتفاق متدني سلبي بين أفراد العينة المبحوثة، ويزداد عدم الاتفاق حول العبارة (38) ذات الوسط الحسابي (2.50)، وبانحراف معياري (0.847) مما يعني أن الموظفون لا يتفقون على ان الأساليب التدريبية المستخدمة تراعي الفروق الفردية للمتدربين، وتليها العبارة (27) والتي متوسطها الحسابي (2.50) وبانحراف معياري (0.847)، والتي تبين أن جل أفراد عينة الدراسة يتفقون على وجود تكرار في محتوى البرامج التدريبية في المؤسسة. وبينت العبارة (35) والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.45) وانحراف معياري (0.705)، حالة عدم مراعاة الفروق الفردية للمتدربين في استخدام الأساليب التدريبية، وأن الأساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين بشكل نسبيا وضئيل جداً على الابتكار والإبداع والتي مثلتها الفقرة (36) ذات الوسط الحسابي (2.38)، وبانحراف معياري (0.959). في حين بينت العبارة (31) أدنى متوسط حسابي لفقرة أساليب التدريب والذي بلغ (2.15)، وبانحراف معياري (0.782) مما يبين ان أساليب التدريب المستخدمة لا تحاكي الواقع العملي.

5- نتائج التحليل الوصفي لبند كفاءة المدربين

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لعبارات بند كفاءة المدربين من خلال استعراض الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والقيمة الاحتمالية Sig لاختبار ستودنت، وكانت نتائج التحليل كالتالي: الجدول (21) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند كفاءة المدربين.

الترتيب	Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
كفاءة المدربين					
10	0.000	0,726	1,92	يتم اختيار المدربين الأكفاء على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب.	41
07	0.000	0,752	2,09	باستطاعة المدربين استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة عالية.	42
08	0.000	0,726	2,08	يتمتع المدربين بمهارة عالية في توصيل المعلومات للمتدربين.	43
09	0.000	0,859	2,08	يملك المدربين الخبرة الكافية لإدارة المواقف التدريبية بكفاءة.	44
01	0.000	0,739	2,28	أبدى المدربين مرونة كافية في تقبل آراءك وملاحظاتك.	45
06	0.000	0,759	2,17	تؤثر خبرة المدربين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأداء الأفضل.	46
02	0.000	0,852	2,27	يراعي المدربين الفروق الفردية بين المتدربين.	47
03	0.000	0,795	2,27	يتم تقييم المدربين من قبل المتدربين الذين تلقوا البرامج التدريبية.	48

الفصل السابع

04	0.000	0,896	2,27	أظهر المدربين تمكناً واضحاً من المحتوى التدريبي.	49
05	0.000	0,744	2,21	يربط المدربين المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدربين.	50
---	0.000	0,815	2,31	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغير كفاءة المدربين	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يلاحظ من الجدول أعلاه ان التحليل الوصفي لفقرة أساليب التدريب أن الأوساط الحسابية لجميع العبارات تقل عن الوسط الحسابي النظري (3.000)، وهذا يدل على وجود حالة اتفاق متدني سلبي بين أفراد العينة المبحوثة، ويزداد عدم الاتفاق حول العبارة (45) ذات الوسط الحسابي (2.28)، وبانحراف معياري (0.739) مما يعني أن الموظفون لا يتفوقون على أبدى المدربين مرونة كافية في تقبل آراءك وملاحظاتك.. وتليها العبارة (47)، (48)، و(49) والتي بلغت متوسطها الحسابية (2.27) وبانحراف معياري (0.852)، (0.795)، و(0.896) على التوالي، والتي تبين أن جل أفراد عينة الدراسة يتفوقون على مراعاة المدربين الفروق الفردية بين المتدربين، وعلى أن يتفوقون على عدم تقييم المدربين من قبل المتدربين الذين تلقوا البرامج التدريبية، وعدم اظهار المدربين تمكناً واضحاً من المحتوى التدريبي. وتليها العبارة (50) والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.21) وانحراف معياري (0.744)، والتي تبين حالة عدم ربط المدربين المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدربين. ونفت مطلقاً عينة الدراسة على انه يتم اختيار المدربين الأكفاء على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب والتي مثلتها العبارة (41) أدنى متوسط حسابي لفقرة كفاءة المتدربين والذي بلغ (1.92)، وبانحراف معياري (0.726) مما يبين ان كفاءة المتدربين المستخدمة لا تحاكي الواقع العملي.

6- نتائج التحليل الوصفي لبند تنفيذ البرامج التدريبية:

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لعبارات بند تنفيذ البرامج التدريبية من خلال استعراض الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والقيمة الاحتمالية Sig لاختبار ستودنت، وكانت نتائج التحليل كالتالي:

الفصل السابع

الجدول (22) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند تنفيذ البرامج التدريبية.

الترتيب	Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
تنفيذ البرامج التدريبية					
07	0.000	0,893	2,67	يتضمن افتتاح البرنامج التدريبي شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمتدربين.	51
04	0.000	0,758	2,25	يتم الإشراف على البرامج التدريبية من طرف نخبة مؤهلة.	52
08	0.000	0,892	2,22	تتوفر مراكز التدريب على ظروف جيدة للتدريب.	53
06	0.000	0,802	2,18	تلتزم إدارة المؤسسة في معظم الأحيان بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.	54
02	0.000	0,792	2,39	يتم توفير الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي بما يتفق مع طبيعته ومحتواه.	55
01	0.000	0,796	2,35	يتم إعطاء الوقت المناسب لكل أسلوب من الأساليب التدريبية المستخدمة.	56
05	0.000	0,886	2,30	يتجهز مكان التدريب بأحدث التجهيزات والمستلزمات اللازمة للبرنامج التدريبي.	57
10	0.000	0,785	2,42	تضع المؤسسة ميزانية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية.	58
03	0.000	0,827	2,45	يراعي توقيت البرنامج تنسيق التابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.	59
09	0.000	0,835	2,56	توفر المؤسسة على إمكانات ومعينات تساعد المتدربين على الاستيعاب.	60
---	0.000	0,56494	2,1738	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغير تقييم البرامج التدريبية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الفصل السابع

يلاحظ من الجدول أعلاه ان التحليل الوصفي لفقرة أساليب التدريب أن الأوساط الحسابية لجميع العبارات تقل عن الوسط الحسابي النظري (3.000)، وهذا يدل على وجود حالة اتفاق متدني سلبي بين أفراد العينة المبحوثة، ويزداد عدم الاتفاق حول العبارة (56) ذات الوسط الحسابي (2.37)، وبانحراف معياري (0.864) مما يعني أن الموظفون لا يتفقون على انه يتم إعطاء الوقت المناسب لكل أسلوب من الأساليب التدريبية المستخدمة، وتليها العبارة (55)، والتي بلغت متوسطها الحسابي (2.30) وبانحراف معياري (0.868)، والتي تبين أن جل أفراد عينة الدراسة يتفقون على انه لا يتم توفير الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي بما يتفق مع طبيعته ومحتواه. وتليها العبارة (57) والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.21) وانحراف معياري (0.744)، والتي تبين حالة عدم يراعي توقيت البرنامج تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة. وتليها اخيرا العبارة (58) أدنى متوسط حسابي لفقرة البرامج التدريبية والذي بلغ (1.95)، وبانحراف معياري (0.776) مما يبين على ان المؤسسة لا تخصص ميزانية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية.

7- نتائج التحليل الوصفي لبند تقييم البرامج التدريبية:

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لعبارات بند تقييم البرامج التدريبية من خلال استعراض الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والقيمة الاحتمالية Sig لاختبار ستودنت، وكانت نتائج التحليل كالتالي:

الجدول (23) يوضح نتائج التحليل الوصفي لبند تقييم البرامج التدريبية.

الترتيب	Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
تقييم البرامج التدريبية					
01	0.000	0,893	2,67	يشارك المتدربون في تقييم البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم.	61

الفصل السابع

08	0.000	0,758	2,25	يتم تقييم البرامج التدريبية من قبل الجهة المشرفة على التدريب بصورة دورية..	62
09	0.000	0,892	2,22	يتم تقييم المتدرب أثناء العمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمعارف والمهارات التدريبية.	63
10	0.000	0,802	2,18	أساليب التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية تحقق أهداف التقييم.	64
05	0.000	0,792	2,39	يشارك خبراء في تخصص المؤسسة أثناء تقييم برامج التدريب والمتدربين.	65
06	0.000	0,796	2,35	يمثل المحتوى العلمي والعملية إحدى العوامل المؤثرة على فعالية الدورات التدريبية.	66
07	0.000	0,886	2,30	تهتم إدارة المؤسسة بتقييم برنامج التدريب الذي حصلت عليه.	67
04	0.000	0,785	2,42	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورات التدريبية بعد انتهاء التدريب.	68
03	0.000	0,827	2,45	أساليب التقييم المستخدمة بعد انتهاء البرامج التدريبية مرضية.	69
02	0.000	0,835	2,56	يتم متابعة وتقييم أثر البرامج التدريبية في مكان عمل المتدرب.	70
---	0.000	0,58172	2,3792	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغير تقييم البرامج التدريبية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

. يلاحظ من الجدول أعلاه ان التحليل الوصفي لفقرة أساليب التدريب أن الأوساط الحسابية لجميع العبارات تقل عن الوسط الحسابي النظري (3.000)، وهذا يدل على وجود حالة اتفاق متدني سلبي بين أفراد العينة المبحوثة، ويزداد عدم الاتفاق حول العبارة (61) ذات الوسط الحسابي (2.67)،

وبانحراف معياري (0.893) مما يعني أن الموظفون لا يتفوقون على ان المتدربون يشاركون في تقييم البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم، وتليها العبارة (70) والتي بلغت متوسطها الحسابي (2.56) وبانحراف معياري (0.835)، والتي تبين أن جل أفراد عينة الدراسة يتفوقون على انه لا يتم متابعة وتقييم أثر البرامج التدريبية في مكان عمل المتدرب، وتليها العبارة (69) والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.45) وانحراف معياري (0.827)، والتي تبين حالة عدم سلامة أساليب التقييم المستخدمة بعد انتهاء البرامج التدريبية مرضية. وتليها أخيرا العبارة (64) أدنى متوسط حسابي لفقرة تقييم البرامج التدريبية والذي بلغ (2.18)، وبانحراف معياري (0.802) مما يبين على ان أساليب التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية تحقق بنسبة ضئيلة أهداف التقييم.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد برامج التدريب المستمر وفعاليتها.

وينبثق عنها عدد الفرضيات الفرعية التالية:

1) اختبار الفرضية الأولى:

والتي تنص على انه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأهداف التدريبية وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.

H0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأهداف التدريبية وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.

H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأهداف التدريبية وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.

الفصل السابع

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاحتياج التدريبي وفعالية برنامج التدريب، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الأهداف التدريبية وبين فاعلية برنامج التدريب

فاعلية برنامج التدريب المستمر									المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار F		R ²	R	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T			
0.465	0.000	73.122	0.364	0.603	0.000	4.940	0.886	0.666	الأهداف التدريبية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير موجبة الأهداف التدريبية وبين فاعلية برنامج التدريب وحيث بلغ معامل الانحدار (0.886) مما يبين أن (88.6%) من التحسينات التي تحدث على فاعلية برنامج التدريب تعود إلى مساهمة الأهداف التدريبية، - بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، والقيمة (0.666) تمثل مساهمة العوامل الأخرى.

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.364) مما يعني أن (36.4%) من التحسينات التي تحدث على فاعلية برنامج التدريب ترجع إلى الأهداف التدريبية، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (0.603) أما قيمة F (73.122) وهي قيمة معنوية.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة التي تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين الأهداف التدريبية وبين فاعلية برنامج التدريب.

(2) اختبار الفرضية الثانية:

والتي تنص على انه:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاحتياج التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05..

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاحتياج التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05..

H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاحتياج التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاحتياج التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (25) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاحتياج التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر.

فعالية برنامج التدريب المستمر								المتغيرات	
الخطأ المعياري	اختبار F		R ²	R	اختبار T		معامل الانحدار		
	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T			
0.460	0.000	77.575	0.377	0.614	0.000	5.911	0.973	0.569	الاحتياج التدريبي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير موجبة الاحتياج التدريبي وفعالية برنامج التدريب وحيث بلغ معامل الانحدار (0.973) مما يبين أن (97.3%) من التحسينات التي تحدث على فاعلية برنامج التدريب المستمر تعود إلى مساهمة الاحتياج التدريبي - بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، والقيمة (0.569) تمثل مساهمة العوامل الأخرى.

الفصل السابع

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.377) مما يعني أن (37.7%) من التحسينات التي تحدث على فاعلية برنامج التدريب المستمر ترجع الى الاحتياج التدريبي، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (0.614) أما قيمة F (77.575) وهي قيمة معنوية.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة التي تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين الاحتياج التدريبي وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر

3) اختبار الفرضية الثالثة:

والتي تنص على انه:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المحتوى التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

• H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المحتوى التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05 ...

• H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المحتوى التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المحتوى التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المحتوى التدريبي وفعالية برنامج التدريب المستمر.

فاعلية برنامج التدريب المستمر					
المتغيرات	معامل	معامل	اختبار T	R	R ²
			اختبار F		

الخطأ المعياري	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T	الانحدار	الثبات	
0.452	0.000	84.792	0.398	0.631	0.000	5.210	0.876	0.640	المحتوى التدريبي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير موجبة المحتوى التدريبي وفعالية برنامج التدريب وحيث بلغ معامل الانحدار (0.876) مما يبين أن (87.6%) من التحسينات التي تحدث على فاعلية برنامج التدريب المستمر تعود إلى مساهمة المحتوى التدريبي - بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، والقيمة (0.640) تمثل مساهمة العوامل الأخرى.

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.398) مما يعني أن (39.8%) من التحسينات التي تحدث على فاعلية برنامج التدريب المستمر ترجع إلى المحتوى التدريبي، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (0.631) أما قيمة F (84.792) وهي قيمة معنوية.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة التي تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين المحتوى التدريبي وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر.

4) اختبار الفرضية الرابعة:

والتي تنص على انه:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المدربين وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05..

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفصل السابع

- H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة المدربين وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.
 - H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة المدربين وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.
- كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين كفاءة المدربين وفعالية برنامج التدريب المستمر، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:
- الجدول رقم (27) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين كفاءة المدربين وفعالية برنامج التدريب المستمر.**

فعالية برنامج التدريب المستمر									
الخطأ المعياري	اختبار F		R ²	R	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	المتغيرات
	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T			
0.484	0.000	58.145	0.312	0.559	0.000	5.039	0.961	0.612	كفاءة المدربين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير موجبة المحتوى التدريبي وفعالية برنامج التدريب وحيث بلغ معامل الانحدار (0.961) مما يبين أن (96.1%) من التحسينات التي تحدث على فاعلية برنامج التدريب المستمر تعود إلى مساهمة كفاءة المدربين - بافتراض ثبات العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، والقيمة (0.640) تمثل مساهمة العوامل الأخرى.

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.398) مما يعني أن (39.8%) من التحسينات التي تحدث على فاعلية برنامج التدريب المستمر ترجع إلى كفاءة المدربين، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (0.631) أما قيمة F (84.792) وهي قيمة معنوية.

الفصل السابع

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة التي تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين كفاءة المدربين وبين فعالية برنامج التدريب المستمر

5) اختبار الفرضية الخامسة:

والتي تنص على انه:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أساليب التدريب وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

• H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أساليب التدريب وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.

• H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أساليب التدريب وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين أساليب التدريب وفعالية برنامج التدريب المستمر، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (28) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين أساليب التدريب وفعالية برنامج

التدريب المستمر.

فعالية برنامج التدريب المستمر									
الخطأ المعياري	اختبار F		R ²	R	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	المتغيرات
	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T			
0.419	0.000	12.345	0.481	0.696	0.000	4.687	0.726	0.760	أساليب التدريب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير موجبة المحتوى التدريبي وفعالية برنامج التدريب وحيث بلغ معامل الانحدار (0.726) مما يبين أن (72.6%) من التحسينات التي تحدث على فاعلية برنامج التدريب المستمر تعود إلى مساهمة طرق وأساليب التدريب المتبع وفي المؤسسة المدروسة - بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، والقيمة (0.760) تمثل مساهمة العوامل الأخرى.

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.481) مما يعني أن (48.1%) من التحسينات التي تحدث على فاعلية برنامج التدريب المستمر ترجع الى أساليب التدريب، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (0.696) أما قيمة F (12.345) وهي قيمة معنوية.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة التي تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين أساليب التدريب وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر

6) اختبار الفرضية السادسة:

والتي تنص على انه:

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

• H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.

الفصل السابع

- H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وفعالية برنامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية α أقل من او يساوي 0,05.
- كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنفيذ البرامج التدريبية وفعالية برنامج التدريب المستمر، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:
- الجدول رقم (29) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنفيذ البرامج التدريبية وفعالية برنامج التدريب المستمر.

فعالية برنامج التدريب المستمر									
الخطأ المعياري	اختبار F		R ²	R	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	المتغيرات
	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T			
0.392	0.000	155.759	0.549	0.741	0.000	5.251	0.721	0.763	تنفيذ البرامج التدريبية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير موجبة المحتوى التدريبي وفعالية برنامج التدريب وحيث بلغ معامل الانحدار (0.721) مما يبين أن (72.1%) من التحسينات التي تحدث على فاعلية برنامج التدريب المستمر تعود إلى مساهمة طرق و بين تنفيذ البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة المدروسة - بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، والقيمة (0.763) تمثل مساهمة العوامل الأخرى.

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.549) مما يعني أن (54.9%) من التحسينات التي تحدث على فاعلية برنامج التدريب المستمر ترجع إلى تنفيذ البرامج التدريبية، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (0.741) أما قيمة F (155.759) وهي قيمة معنوية.

الفصل السابع

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة التي تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين فعالية برنامج التدريب المستمر.

ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد برامج التدريب المستمر على فاعلية برامج التدريب المستمر، يكون من خلال اختبار الفرضية العامة والتي تنص على انه:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد برامج التدريب المستمر وفعاليتها عند مستوى معنوية اقل أو يساوي 0.05.

تم استخدام الانحدار المتعدد وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (30) يوضح نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين "أبعاد برامج التدريب المستمر" على "فاعلية برامج التدريب المستمر".

برامج التدريب المستمر									الأبعاد	
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار t			معامل الانحدار		معامل الثبات
	المعنوية Sig	قيمة f			الدلالة	المعنوية Sig	قيمة t			
					غ معنوية	0.175	1.363	0.142	2.918	الأهداف التدريبية
					معنوية	0.017	2.425	0.222		المحتوى التدريبي
					غ معنوية	0.391	-	-		أساليب التدريبية
					معنوية	0.018	2.405	0.218		كفاءة المدرسين

الفصل السابع

تنفيذ البرامج التدريبية	0.433	4.685	0.000	معنوية				
أبعاد برامج التدريب المستمر مجتمعة	0.632	0.795	42.620	0.000	3.598			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من الجدول أعلاه أن نحو (14.2%) من التغيرات التي أجريت على برامج التدريب المستمر يعود سببها للأهداف التدريبية- بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة غير معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت (1.175) وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05). كما أن نحو (22.2%) من التغيرات التي أجريت على برامج التدريب المستمر يعود سببها للمحتوى التدريبية- بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت (2.425) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، كما أن نحو (0.8%) من التغيرات التي حدثت على برامج التدريب المستمر يعود سببها لأساليب التدريب- بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت (-0.860) وهي ذات دلالة غير المعنوية عند مستوى معنوية (0.05)، كما أن نحو (21.8%) من التغيرات التي أجريت على برامج التدريب المستمر يعود سببها كفاءة المتدربين- بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت (2.405) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، كما أن نحو (43.3%) من التغيرات التي أجريت على برامج التدريب المستمر يعود سببها التنفيذ الجيد لبرامج التدريب- بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت (4.685) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05). أما بخصوص متغير الاحتياجات التدريبية فلا يؤثر على بناء النموذج فلم يظهر في التحليل الإحصائي لانحدار المتعدد.

وأن نحو (63.2%) من التحسينات التي طرأت على فاعلية برامج التدريب المستمر خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى أبعاد برامج التدريب المستمر مجتمعة في المؤسسة المدروسة، كما يدل

على ذلك قيمة معامل الارتباط القوية الذي بلغ نحو (79.5%) على الانسجام بين هذه الأبعاد في أثرها على المتغير التابع. وهذا التحليل يعد مقبولاً إحصائياً بدرجة تزيد عن ثقة (95%)، لأن قيمة اختبار f المحسوبة والتي بلغت (42.620)، هي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وفي ضوء هذه النتائج يمكن الحكم برفض فرضية العدم والقبول بالفرضية البديلة التي تدل على وجود تأثير معنوي بين أبعاد برامج التدريب المستمر وبين فاعلية برامج التدريب المستمر عند مستوى معنوية اقل أو يساوي 0.05.

الخاتمة

- استنتاج عام:

إن النشاطات المتزايدة و التدخلات المسجلة من طرف مصالح شركة سونلغاز في الميدان، تستوجب على مسؤولي التدريب داخل الشركة الأخذ بعين الاعتبار وتيرة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات التي تخص نطاق تدخلها و خاصة السهر على التدريب المستمر (المتواصل) بما يتماشى ويساير التطورات العلمية والتكنولوجية، فلقد سُطرت عمليات تدريبية بغرض تحسين وتجديد ورسكلة المستخدمين من أجل تنمية المعارف و المعلومات وتطوير وتحسين أدائهم، ولكن ورغم الاهتمام الكبير بالتدريب المستمر بالنظر إلى الميزانيات الضخمة المخصصة لمختلف عملياته والإجراءات التنظيمية والتسهيلات لها إلا أننا لاحظنا العديد من النقائص والعيوب التي اكتستها هذه العملية انطلاقاً من المعلومات المقدمة من طرف بيانات الاستمارة الموزعة على عينة البحث وقد شملت هذه النقائص تحديد الاحتياجات التدريبية الاطلاع على الأهداف التقييم وبيئة التدريب ... الخ.

تعد مؤسسة سونلغاز من أهم وأعرق المؤسسات الجزائرية المتخصصة في مجال الطاقة ويعود هذا الأمر لسببين رئيسيين هما:

أولاً الدعم الغير مشروط من طرف الدولة، وثانياً التأهيل العالي المستوى للمورد البشري داخل الشركة. ويعد السبب الثاني أهم من الأول، فبدون العمال المؤهلين لا أهمية للمال وذلك لما للعامل المؤهل من دور في التسيير الجيد للمورد المالي، فالكفاءة أهم من المال وتأتي قبله في درجة الأهمية وانطلاقاً من هذا وذاك نجد شركة سونلغاز تضع تحت إشراف مصالحها المركزية معهد وطني (IFEG) يشمل مدرسة ومركزي تكوين، مهمته تدريب وتأهيل كوادر الشركة وعمالها بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم. ولقد تم التطرق لهاته المراكز بشيء من التفصيل في بحثنا المقدم، حيث وجدنا أن استراتيجية التدريب المنتهجة من طرف الشركة كان لها الدور الكبير في تطوير وتحسين مستواها ومواكبتها للتقدم الحاصل في مجالها، كما أن الشركة كرائدة في مجال الطاقة الذي يعد عصب اقتصاد الدولة تحتاج إلى أكثر مما هو موجود.

ولقد توصلت الدراسة على النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأهداف التدريبية وبين فاعلية برنامج التدريب.
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاحتياج التدريبي وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المحتوى التدريبي وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر.
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة المدربين وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أساليب التدريب وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين فاعلية برنامج التدريب المستمر.
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد برامج التدريب المستمر وفعاليتها.
- وانطلاقاً من الاستنتاج العام للبحث ومن النتائج المتوصل لها نستخلص الاقتراحات والتوصيات التالية:
- التوصيات والاقتراحات:
- تولي مؤسسة سونلغاز لتدريب موظفيها أهمية كبرى تجسدت في نسبة الموظفين المتدربين وكذا الميزانيات المخصصة من جهة ثانية، خاصة في الفترة الأخيرة، إلا أن هذا التدريب عرف بعض النقائص التي قد تساهم في التقليل من فعاليته وظهر ذلك من خلال عملية التقييم التي قمنا بها، ولذلك ولأجل التقليل والتعديل من هذه النقائص نقدم اقتراحات وتوصيات للمكلفين بالتدريب المستمر بصفة خاصة والتدريب بصفة عامة، والتي نرى أن من شأنها لو أخذت بعين الاعتبار ستزيد من كفاءة استراتيجية التدريب وترفع من مستوى مؤطريها، ولقد ارتأينا من خلال تطرقنا لهذا الموضوع أن نقدم هاته التوصيات التي نرى أن من شأنها لو أخذت بعين الاعتبار ستزيد من كفاءة استراتيجية التدريب وترفع من مستوى مؤطريها، حيث نسردها (التوصيات) كالتالي:

- ضرورة قيام شركة سونلغاز بتصميم مجموعة من الدورات التدريبية المتخصصة لمديري الموارد البشرية ومسؤولي التدريب لتطوير مستواهم المهاري في إطار الوظيفة المشغولة، لما له من أثر جلي في تحسين القدرات السلوكية لموظفي الشركة.
- على شركة سونلغاز أن تقوم بإعطاء أهمية قصوى للبحث العلمي، وذلك من خلال القيام بدراسات وأبحاث علمية متنوعة وفي جميع ميادين ومجالات تخصص الشركة، وهذا من شأنه أن يعزز قدرة الشركة ويكون ميزة تنافسية تحافظ للمؤسسة على ريادتها في مجال الطاقة.
- ضرورة اهتمام سونلغاز بمراحل التدريب من مدخل استراتيجي وفي إطار الرؤيا الإستراتيجية العامة للشركة، كذا التركيز على مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية لما لها من دور فعال في التأثير على مخرجات العملية التدريبية ككل وزيادة الكفاءة الميدانية للعمال.
- على شركة سونلغاز دعم مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في صياغة وإعداد إستراتيجيات التدريب على مستوى فروع الشركة وذلك لما لهم من أهمية داخل البيئة التنظيمية للشركة وكذا الدور الكبير الذي تقوم به مصلحة إدارة الموارد البشرية في بيئة المنظمة، حيث يحتك مسؤول الموارد البشري مباشرة مع العمال ويطلع بالمعرفة الحقيقية للواقع المعاش داخل المؤسسة، فهذا كله يجعل منه أفضل شريك في صياغة وإعداد إستراتيجيات التدريب.
- **الأهداف المرجوة من التدريب المستمر:** يجب أن تكون الأهداف المتوخاة من مختلف الدورات المبرمجة في إطار التدريب المستمر واضحة للمكونين وتلبي حاجياتهم الفعلية وقابلة للقياس والتقييم.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** نقترح على المكلفين بالتدريب المستمر على مستوى مديرية الموظفين والتدريب إشراك كل من لهم علاقة بتحديد ما بدأ بالموظف في حد ذاته، والقيام بدراسة ومناقشة آلية اختيار وترشيح الموظفين لمختلف الدورات التدريبية وهذا لسد الفجوة بين المستوى المطلوب ومستوى الأداء الفعلي للقضاء على جل مشكلات العمل.

- **محتوى البرامج التدريبية:** يجب أن تكون البرامج المسطرة من قبل المديرية العامة للحماية المدنية شاملة وثرية للنواحي المعرفية والمهاراتية والسلوكية، ومتوازنة ومتطابقة بين الجانبين التطبيقي والنظري خاصة وأن مجال عمل رجل الحماية المدنية مرتبط بالتطبيق العملي النابع من الدروس النظرية وكذا مواكبة لمختلف التغيرات الحاصلة سواء على المستوى المحلي أو العالمي خاصة عندما يتعلق الأمر بتطور الأخطار، كما اقترح ضرورة التنوع والتكامل كذا التسلسل المنطقي للموضوعات المبرمجة للدراسة.
- **أساليب التدريب المستمر:** نوصي بضرورة استخدام أساليب متنوعة لتوصيل المعلومات للمتكونين من جهة وعدم التركيز على أسلوب دون الآخر واستخدام الأساليب التطبيقية من جهة ثانية.
- **المدرّب:** أوصي المكلفين بالتدريب أن يستعينوا بمكونين سواء التابعين للمدرسة الوطنية للحماية المدنية أو إحدى ملحقاتها أو الموجودين في مؤسسات ومعاهد تدريبية التي تبرم المديرية العامة للحماية المدنية اتفاقيات معها أن يكونوا ملمين بالمواد التدريبية التي يدرسونها ومدركين لكيفية بناء البرامج المراد تدريسها وقدرتهم على إيصال المعلومات بكفاءة عالية وفي الوقت المحدد.
- **بيئة التدريب:** ضرورة تهيئة البيئة اللازمة للتدريب المستمر، والتي تساعد المدرب والمشرفين على التدريب على الخروج بأعلى وأحسن النتائج من العملية التدريبية.
- **تقييم التدريب المستمر وتقويمه:** - نوصي بضرورة التقليل من استخدام الاختبارات كأسلوب من أساليب التقييم والتركيز على استخدام الأساليب التي تساعد على اكتساب المهارة كالمقابلة والملاحظة... وغيرها.
- نقترح استحداث مكتب يعني بشؤون تقييم وتقويم التدريب المستمر بصفة خاصة، وأن يكون المكلفين به قد شاركوا في مؤتمرات و تلقوا دورات تدريبية حول موضوع التقييم والتقويم لمختلف العمليات التدريبية وتوعيتهم بأهمية التقييم وفوائده.
- ضرورة إتباع التوقيت أثناء القيام بالتقييم وأن يكون في جميع مراحل التدريب.

التدريب المستمر بمؤسسة سونلغاز:

أما بخصوص الحديث عن تقييم استراتيجيات التدريب المستمر المتبعة من طرف مؤسسة سونلغاز، فأول ما لاحظته الباحث هو أن هاته المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتدريب ويتجلى ذلك من خلال النقاط التالية:

- إنشاء مؤسسة مستقلة ومتخصصة في التدريب.
- تخصيص مصلحة لمهمة التدريب.
- الحرص على تدريب كل عمال المؤسسة مهما كانت مستوياتهم.
- وضع برنامج تقييم دقيق لمتابعة تدريب العمال.
- وضع شروط ومعايير جادة لضبط وتجويد عملية التدريب.
- إلزامية حضور العامل لبرامج التدريب المخصصة له مع الصرامة في التقيد بذلك.
- الاهتمام بإعداد برامج التدريب من طرف هيئة مؤهلة وذات كفاءة.
- تخصيص ميزانية معتبرة لإنجاح برامج التدريب المقترحة.

ويعد تقييم التدريب من أهم الجوانب في العملية التدريبية لإثبات العوائد وتبرير النفقات من جهة، ومن جهة أخرى تقييم الفعالية في تطوير المهارات والكفاءات المهنية للمتدربين، ومن خلال لقاءات مفتوحة المدة ومتفرقة الزمن خلال فترة التبرص داخل المؤسسة مع موظفين من قسم الموارد البشرية. أكد أغلبية العمال على أن تدريب المؤسسة لهم عاد عليهم بالفائدة خصوصا في جانب تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة لهم، وهذا ما يعكس فاعلية الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي تسعى إلى تطوير وصقل المعلومات والمهارات لديهم على مدى العمر المهني للموظف.

ووجدوا أن تدريبهم بالمؤسسة زاد من كفاءتهم المهنية ومهاراتهم واعطاهم معارف جديدة، بحيث أن الجامعة أو مركز التكوين المهني لا يعطي كل شيء عن عالم الشغل وما نجده من مهام داخل المؤسسة وثقافتها في التسيير، ودور العامل في تدريب نفسه بنفسه من خلال سعيه للتمكن من المهارات والمعارف

التي يكتسبها بالاعتماد على نفسه نظرياً وتطبيقياً، مما يساعده على التأقلم مع المحيط الداخلي للمؤسسة وثقافتها التنظيمية.

كما يعد التدريب أثناء العمل من الأنواع الهامة في مجال التدريب، إذ أن معظم العمال داخل المؤسسة تلقوا تكوينات مختلفة أثناء العمل أهلتهم لشغل مناصبهم وتأدية مهامهم على أحسن وجه، كما ساعدهم هذا على معرفة القوانين والسياسات التنظيمية والتقليل من الأخطار المهنية مع الرفع من مستوى الإنتاجية.

ومما يعاب على شركة سونلغاز كشركة وطنية تشرف على طاقة عمالية هائلة انها في الكثير من التأهيلات والتكوينات تعمم في تطبيق سد الفجوات التدريبية (الاحتياج التدريبي)، حيث أنها تقارن بين أدرار مثلاً والجزائر العاصمة مرة وتقارن بين سطيف وتمنراست مرة أخرى وهذا غير ممكن واقعياً لأن المناخ الطبيعي والبيئة البشرية لا تتشابه وهي مختلفة تماماً، ومن هنا كان ولا بد في تقييم استراتيجية التدريب لسونلغاز أن نراعي وبشدة هاته النقطة بالذات، ويجب التوقف عندها من أهل الاختصاص لأن خصوصيات المناطق لها دور كبير في تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع برامج التدريب التي تتماشى مع الفئة المستهدفة من العمال الموظفين داخل الشركة في فرع معين وولاية معينة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع بالعربية:

كتب:

1. أبو النصر مدحت، (2008)، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر.
2. أبو النصر، مدحت محمد، (2017)، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
3. أبو شندي، سعد عامر، (2015)، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
4. أحمد عادل راشد، (1981)، مذكرات في إدارة الأفراد. بيروت، اليقظة العربية للطباعة والنشر.
5. أحمد ماهر، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة.
6. أحمد ماهر، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
7. أسامة محمد جردات عقلة محمد المبيضين، (2001)، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
8. الأشوح، زينب صالح، (2014)، طرق وأساليب البحث العلمي وأهم ركائزه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
9. إعداد مجموعة من الباحثين المنجد في اللغة والإعلام، (1991)، طبعة 31، دار الشرق، بيروت.
10. إلهيتي خالد عبد الرحيم مطر، (1999)، إدارة الموارد البشرية، ط01، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
11. أمين ساعاتي، (1988)، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي.
12. بربر كمال، (2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط02، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
13. برنوطي، سعاد نايف، (2001)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، الأردن.

14. برنوطي، سعاد نائف، (2007)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل، عمان، الأردن.
15. بلوط حسين إبراهيم، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
16. بوعبد الله لحسن ومحمد، مقداد، (1998)، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
17. توفيق عبد الرحمان، (1994)، التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
18. توفيق، عبد الرحمان، (1998)، تقييم التدريب - المردود والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
19. جابر، عوض سيد، (2004)، المتغيرات الادارية في المنظمات الرعاية الاجتماعية. ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
20. جنيفر جوي وآخرون، (2008)، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا احمد صلاح، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
21. الجوهري، محمد محمود، (2011)، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن.
22. حافظ، عبد الرشيد بن عبد العزيز، (2012)، أساسيات البحث العلمي، مطابع جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
23. الحبيب مصدق جميل، (1981)، التعليم والتنمية الاقتصادية، دار الرشيد للنشر، بغداد.
24. الحمامي، محمد محمد، (1999)، التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي، ط01، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
25. حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب، (2015)، ادارة الموارد البشرية، ط06، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
26. الخطيب أحمد، الخطيب رداح، (2014)، الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار الكندي، المملكة الاردنية الهاشمية.
27. درة عبد الباري، زهير الصباغ، (1986)، ادارة الموارد البشرية، دار الندوة للنشر، عمان الأردن.

28. الدوري حسن، (1976)، الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق: دراسة لأهم الأصول العامة في التنمية الإدارية، مطبعة العاصمة، القاهرة.
29. رأفت السيد عبد الفتاح، (2001)، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط01، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر.
30. رضوان محمود عبد الفتاح، (2013)، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
31. رضوان، محمود عبد الفتاح، (2014)، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة.
32. رواية حسن، (2004)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية.
33. الرويني، عبد الحكيم، (2000)، التكوين أثناء الخدمة، الإجراءات والتنفيذ، ج2، مطبعة المعارف، الجزائر.
34. زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، (2009)، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط01، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. الساعاتي، شوقي ناجي جواد، العواسا، صالح ابراهيم، (2020)، ادارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري.
36. السامرائي، نبيهة صالح، (2014)، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
37. السكارنة الخلف، (2011)، اتجاهات حديثة في التدريب، ط01، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان.
38. السكارنة، بلال، (2011)، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
39. سلطان محمد سعيد أنور، (2003)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر.
40. سلطان محمد سعيد، (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الأردن.
41. السلمي علي، (1985)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، ط3، القاهرة، مصر.

42. السلمي علي، (1998)، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، دار المعارف، القاهرة.
43. السلمي علي، ساطع أرسلان، (1974)، تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
44. سهيلة محمد عباس، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
45. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، (1999)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن.
46. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، الأردن.
47. سيد محمد جاد الرب، (2005)، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة، مطبعة العشري، السويس.
48. سيد محمد جاد الرب، (2008)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، الإسماعيلية، مصر.
49. الشنطي، صلاح عبد اللطيف طه، (2022)، دليل ميسر مفاهيم وممارسات المراقبة والتقييم، شركة الإبداع الفكري، الكويت.
50. الشنواني، صلاح، (1999)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل للأهداف، مؤسسة الشباب جامعة الإسكندرية، مصر.
51. صالح محمد فالح، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
52. صبحي عبد الحفيظ قاضي، (1984)، سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
53. صخري عمر، (1993)، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
54. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2009)، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج للنشر والتوزيع.
55. الطائي يوسف حجين وآخرون، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، بدون رقم الطبعة، دار الوراق، عمان، الأردن.

56. طرطار أحمد، (1993)، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
57. الطعاني، حسن أحمد، (2010)، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان، الأردن.
58. عبد الباقي صلاح الدين محمد، (2001)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
59. عبد الباقي صلاح الدين محمد، (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
60. عبد الرزاق بن حبيب، (1998)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
61. عبد السلام أبو قدف، (2001)، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
62. عبد الكريم درويش، أ. ليلي ت كلا، (1972)، "أصول الإدارة العامة"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
63. العزاوي، نجم، (2006)، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية، الأردن.
64. عساف، معتز عبد القادر، (2008)، التميز في إدارة الموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية، القاهرة.
65. عويضة كامل محمود محمد، (1983)، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
66. العيسوي عبد الرحمن، (2003)، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة، مصر.
67. عيشور، نادية سعيد، (2017)، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.
68. القبلان يوسف بن محمد، (1996)، أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، الرياض.
69. القريوتي محمد قاسم، (1990)، إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط01، عمان، الأردن.
70. القريوتي محمد قاسم، (2010)، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

71. اللوزي موسى، (2000)، التنمية الإدارية، المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
72. ليزلي راي، (2007)، تقنيات التدريب، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
73. المغربي عبد الحميد وعبد الفتاح، (2006)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، ط01، المكتبة البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
74. ناصر دادي عدون، (1988)، اقتصاد المؤسسة، ط01، دار المحمدية العامة، الجزائر.
75. نجم، العزاوي، (2006)، التدريب الإداري، ط01، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
76. نظمي شحاتة وآخرون، (2000)، إدارة الموارد البشرية، بدون رقم الطبعة، دار الصفا للنشر، عمان، الأردن.
77. نور الدين، حاروش، (2011)، ادارة الموارد البشرية. ط01، دار الامة للطباعة والترجمة، عمان.
78. نوري، منير، (2010)، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
79. الهلالات، صالح، (2016)، الادارة الفاعلة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
80. وصفي، عمر عقيلي، (2015)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، ط03، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
81. ويليام تريبي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، (2004)، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض.
82. ياغي محمد عبد الفتاح، (1996)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
83. يزيد أبو محمد، معجم الرشيد الجزائري، دار الرسالة.
- المذكرات والرسائل والأطروحات:

84. إبراهيم بختي، (2002)، دور الانترنت وتطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
85. بوعريوة الربيع، (2007)، رسالة ماجستير، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، شعبة علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس.
86. حسينة عواد، (2014)، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة LINDES GAS الجزائر وحدة سكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
87. خالد عبد الله المراباني الغامدي، (2014)، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
88. سعود بن عبد العزيز المطوع، (1992)، رسالة ماجستير، أثر التدريب الإداري في رفع الكفاءة الإنتاجية لموظفي إمارة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
89. سهيل زغود، (2015)، أطروحة دكتوراه علوم، شعبة تسيير الموارد البشرية، أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - نموذج مقترح - حالة مؤسسة اقتصادية، جامعة باتنة.
90. الشهراني، فهد يحي علي، (2013)، برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الأداء التدريبي لمعلمي الفيزياء بالمرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التكامل بين العلوم والرياضيات التقنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
91. صالح محمد النويجم، (2005)، 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.
92. الصالح، قريشي محمد، (2005)، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، رسالة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

93. عبد الكريم نايت عبد الرحمان، (2006)، "تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر"، (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة من فرع التنظيم السياسي والإداري بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة الجزائر.
94. العتيبي فارس بن عشيان، (2005)، مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية، دراسة ميدانية على عمال إدارة الأمن في سفارات المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
95. العمري واضح، (2016)، فعالية برنامج تكويني مقترح في ضوء نظرية الحل الابتكاري للمشكلات تريز (TRIZ) في تنمية التفكير الابتكاري لدى متربصي التكوين المهني تخصص ميكانيك السيارات، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم النفس، جامعة سطيف، الجزائر.
96. عواشيرية، السعيد، (2006)، مدى فاعلية برنامج مقترح لتنمية بعض الاستراتيجيات المعرفية المتعلقة بالفهم اللغوي القرائي للمسائل الرياضية اللفظية وأثره في أداء حلّها والاتجاه نحوه لدى تلاميذ السنة التاسعة أساسي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
97. فريد بلحنش، (1999)، التكوين المتواصل على مستوى الادارات العمومية: حالة الادارات المركزية (الوزارات) (1966-1999)، رسالة ماجستير في التنظيم السياسي والاداري، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر.
98. فلة كحلي، (2010)، تقييم وتقييم عملية التكوين المستمر (دراسة حالة المديرية العامة للحماية المدنية 2006 - 2009)، رسالة ماجستير في التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
99. فهد بن سعد عبد الله الجهيم، (2015)، "تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في إنجاز البرامج التدريبية"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
100. القثامي، حازم بن عبيد، (2004)، مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

101. كمال طاطاي، (2003)، رسالة ماجستير، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية (CVI) بالروبية، جامعة الجزائر 3.
102. ليندة سنوساوي، (2003)، أثار التكوين على الفاعلية الاقتصادية: دراسة حالة - سوناتراك - المديرية العامة، رسالة ماجستير فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
103. المدني أحمد بن بشير بن محمد، (2010)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيل، مصر.
104. يرقى، حسين، (1997)، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية (CVI)، رسالة ماجستير العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- *الملتقيات العلمية:
105. أحمد العبادي وعمر أقاسم، (2017)، نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيرك باتريك البشائر الاقتصادية (3).
106. تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة للتخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض السعودية، 23 - 25 ماي 2011.
107. الراسبي، سليمان. (2013م، مايو). العائد من الاستثمار للبرنامج التدريبي لمعايير الدولية لتقييم الأداء المؤسسي. ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني لمنهجية العائد من الاستثمار التدريبي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مسقط، سلطنة عمان.
108. السيد محمود، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية (بحوث وأوراق عمل ملتقيات وندوات المنظمة خلال عام 2007)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، جمهورية مصر العربية، 2008، ص 407.

109. الغافري، عبدا، (2013م، مايو)، دراسة تقييمية بمنهجية العائد من الاستثمار للبرنامج التدريبي الية تحليل الامتحانات والاستبانات، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني لمنهجية العائد من الاستثمار التدريبي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مسقط، سلطنة عمان.
110. ن بير حبيب، بلقوم فريد، ملتقى علمي وطني، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة-كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية- يومي 10 و 11 نوفمبر 2009 (مداخلة).

قائمة المجالات:

111. إسماعيل عرباجي، (1997)، اقتصاد المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 34، العدد 1، ص 119-139.
112. سلاطونية، بلقاسم، (1999)، التكوين المهني كرهان مستقبلي، الباحث الاجتماعي، العدد 02، جامعة منتوري قسنطينة، ص 117.
113. السلمي، علي وارسلان، ساطع (1974)، تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 163، ص 17.
114. الشعبي، عبد الرحمن عبد العزيز، (2021)، أساليب تدريب معلمي مدارس تعليم الكبار حسب مقياس مبادئ تعلم الكبار (PALS) كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 03، العدد 01.
115. صادق هدى أحمد، (1993)، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلد (5)، العدد (10).
116. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية لمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين، جامعة تشرين، سلطنة عمان، العدد 01، مجلد 31، 2009.
117. عوماري تهامي والعمري واضح، (2022)، واقع استراتيجية التدريب المستمر في المؤسسات الاقتصادية (فرع سونلغاز أدرار نموذجاً)، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أدرار، المجلد 21، العدد 01، ص 324-350.

118. الفضلي فضل صباح، (1995)، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، الإدارة العامة: دورية علمية متخصصة ومحكمة. مج 34، ع 4 (شوال 1415، مارس 1995)، ص 637-672.
119. موسوعة الادارة العربية الإسلامية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة التربوية الإسلامية، المجلد الرابع، 2004، ص 45.
- المراجع بالأجنبية:

120. Cyrile BOUREAU, Andrey METRA, H et DRH, paris, 1997.
121. Alain meignant, manger la fonction, 6eme édition, ed liaison, paris, 2003.
122. Armstrong, M. (2001). A hand book of human resources Practice. UK: Kogan.
123. B. Holli, and R. Calabrese, Communication and education Skills for dietetics professionals Philadelphia: Lippincott, (Williams &Wilkins, 1998)
124. Berger Mark C, On the Job Training, Firing Costs & Employment, Vol. 20. Amsterdam: Elsevier Science, 2001, pp. 159-189.
125. Casio, Wayne F.: "Applied Psychology in Personnel Management", New Jersey, Prentice Hall, 1991, (pp 385-410).
126. D.Babjohn, R.Tejaswani, K.Neema, OVER VIEW OF TRAINING & DEVELOPMENT, International Journal of Science Technology and Management, Department of Management, Gates Institute of Technology, January 2017, Vol. No.6, Issue No. 01, p527-533.
127. DONNADIEU (G) ,De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences ,Editions liaisons ,Paris .1993,(pp.117-123).

128. Elliott, Michael, Providing demonstrable return on investment for Organizational Learning and Training, Journal of European Industrial Training, 2009, 33(7):657–670.
129. François–Marie GERARD, "L'évaluation de l'efficacité d'une formation", Publié sous la référence Gestion, 2000 Vol.20, n°3,2003, P01.
130. G.HAUSER, l'investissement formation , les éditions d'organisation Paris.1985.
131. G.HAUSER–F.MAITRE–B.MASINGUE–F.VIDAL , l'investissement formation , les éditions d'organisation Paris.1985.
132. Goldstein, I., & Ford J.K. (2002). Training in organization: needs assessment, development and evaluation. CA: Wadsworth.
133. Gopal, Effectiveness of Executive Training Programs, The Indian Journal of Commerce, 61(3), 2008, 143–150.
134. IAIN Kendari, Kendari, Indonesia, EVALUATION OF LEARNING AND TRAINING OF LANGUAGE: BY ROI EVALUATION MODEL, Aris Try Andreas Putra, LANGKAWI, Vol. 2 No. 2, September 2016.
135. Isolde feuillette te nouveau formateur, Ed Dunod,paris, 1999.
136. J. Philips, Handbook of training evaluation and measurement methods (Butterworth– Heinemann, Oxford, 1991).
137. Jean marie peretti, dictionnaire des ressources humaines, Ed. vnibert 2eme ed. paris ; 2001.
138. John, Paul, The training needs of principals of private school in the Union Territory of Pondicherry, ETD Collection for Fordham University, India, 2002.

139. Kaufman, R., & Grise, P. (1995). Auditing Your Educational Strategic Plan: Making a Good Thing Better. Corwin Press, Inc.
140. Khan, R.A.G., Khan, F.A., & Khan, M.A. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. Global Journal of Management and Business Research,
141. L. SEKHOU. Gestion du personnel. Paris ed d'organisation, 1986.
142. Lusato, PAUL VEDASTUS, The effectiveness of job training to employees performance in public institutions: The case study of Tanzania Institute of Education, Masters thesis, THE OPEN UNIVERSITY OF TANZANIA. (2013).
143. Lussier R.N. (1989). Supervision: A skill building approach. Home wood, IL: IRWIN.
144. Marie–Dominique Pujol, Ressources Humaines La Boite a Outils de L'entrepreneur, edition D'organisation, Paris 2000.
145. MAURICE M. SEILLER F. évaluer les actions de formation. Paris. les éditions d'Organisation.1992.
146. McLagan, P.A. (1989). Models for HRD practice. Alexandria VA: ASTD.
147. Miller, V.A. (1987) The history of training. In R.L. Craig (Ed.) Training and development hand book. New York NY: Mc.Grawhill, Inc
148. Olusegun Agboola Sogunro, "Impact of Training on Leadership Development" U.S.A, Evaluation Review, Volume 21, Issue 6, 1997, 713–737.
149. Patricia Pulliam Phillips ,Jack J. Phillips (2019) " ROI Basics, 2nd Edition" Association for Talent Development ,us.

150. Philippe champy et christianeetévé, dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, EP nataan université, paris, 1998.
151. Philips, J and Stone, R (2002). How to measure training results: A practical guide to tracking the six key indicators. San Francisco: McGraw-Hill.
152. Rothwell W.J. (1996) Beyond Training and Development: State of the art strategies for enhancing human performance NY: AMCOM
153. Sega Meleina A, Training and Needs Assessment technique improvement in customer service through a field observation study, University of Wisconsin-Stout, 2006.
154. sid ahmed bénraouane , le management des ressources humaines etude des concepts approches et outils-developés par les entreprises américaines, office des publications universitaires, 2010 , alger,algerie.
155. Stone, R.J. (2005). "Don't Fall into the Virtual Traps". Times Higher Education Supplement; 29, July 2005.
156. Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. Human resource Development International, 4(3), 299-312.
157. Toohey, J., Borthwick, K. and Archer, R. (2005), OHS in Australia: A management guide. Melbourne : Thomson.
158. Tracey, W.R. (1974). Designing training and development. New York NY: AMCOM.
159. V. Nagar, Measuring Training Effectiveness, The Indian Journal of Commerce, 62(4), 2009, 86-90.

- 160.** Adapted from Ferguson, A. (2015), Oil & gas: Wearable tech by industry series, vol. 7. Industry Series Blog, 6 May, <http://www.linkedin.com/pulse/oil-gas-wearable-tech-industry-series-vol-7-andrew-ferguson>
- 161.** Building a Training Program. (2004). Retrieved January 17, 2018 from <https://www.go2itech.org/HTML/TT06/toolkit/curricula/print/BuildingaTraining%20Program.pdf>.
- 162.** Building a Training Program. (2004). Retrieved January 17, 2018 from <https://www.go2itech.org/HTML/TT06/toolkit/curricula/print/BuildingaTraining%20Program.pdf>.
- 163.** Duke, D. (2009). The Challenges of Developing Training Programs for Generation Next. The Journal of Human Resource and Adult Learning, 5(1), 168-175. Retrieved January 17, 2018 from <http://www.hraljournal.com/Page/20%20Dennis%20Duke.pdf>.
- 164.** Fenix Bretz, Four Good Reasons to Evaluate Training Effectiveness, <https://kodosurvey.com/blog/four-good-reasons-evaluate-training-effectiveness>, 2018.03.13, 05.02.2021.
- 165.** <https://www.aihr.com/blog/measuring-training-effectiveness/>
- 166.** Kodo Survey; THE KODO WAY SIX STEPS FOR EVALUATING TRAINING EFFECTIVENESS; <https://kodosurvey.com/sites/default/files/2021-06/The%20Kodo%20Way%20-%206%20Step%20Model.pdf>; 01/06/2021; 24/01/2023.

- 167.** Pontefract, Dan, The Wasted Dollars Of Corporate Training Programs, <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2019/09/15/the-wasted-dollars-of-corporate-training-programs/?sh=3b5737b971f9,15/09/2019,12:42,20/10/2021>.
- 168.** Safe Work Australia (2015), The cost of work-related injury and illness for Australian employers, workers and the community: 2012-13. Available at <https://www.safeworkaustralia.gov.au/statistics-and-research/statistics/cost-injury-and-illness/cost-injury-and-illness-statistics>.
- 169.** Shani Jay ،Measuring Training Effectiveness: A Practical Guide ، <https://www.aihr.com/blog/measuring-training-effectiveness/> ، .2023/07/19 ،2023/01/25
- 170.** شركة سونلغاز. (03 02, 2020). Sonelgaz. تاريخ الاسترداد 09 11, 2021، من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز : [#https://www.sonelgaz.dz/fr/category/nos-ecoles](https://www.sonelgaz.dz/fr/category/nos-ecoles)
- 171.** شركة سونلغاز. (03 02, 2020). Sonelgaz. تاريخ الاسترداد 09 11, 2021، من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز : [#https://www.sonelgaz.dz/fr/category/nos-ecoles](https://www.sonelgaz.dz/fr/category/nos-ecoles)
- 172.** عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، مصر ،2003، ص296، ص290، منشور الكترونيا في الموقع www.kotobarabia.com تم الاطلاع عليه بتاريخ 03/06/2013
- 173.** Kodo Survey; THE KODO WAY SIX STEPS FOR EVALUATING TRAINING EFFECTIVENESS; <https://kodosurvey.com//sites/default/files/2021-06/The%20Kodo%20Way%20-%206%20Step%20Model.pdf>; 01/06/2021; 24/01/2023

174. معهد IEFG. (04 11, 2016). مركز بن عكنون للتدريب (CBA). تم الاسترداد من معهد IEFG: <https://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ben-Aknoun-7>
175. معهد IEFG. (18 08, 2012). المدرسة التقنية بالبلدية (ETB). تم الاسترداد من معهد IEFG: <https://www.ifeg.dz/?Ecole-Technique-de-Blida>
176. معهد IEFG. (22 12, 2016). مركز تدريب عين مليلة (CAM). تم الاسترداد من موقع معهد IEFG: <https://www.ifeg.dz/?Centre-de-Ain-M-lila-99>
177. معهد Organisation. (07 14, 2013). IFEG. تاريخ الاسترداد 03 12, 2021، من موقع معهد IEFG: https://www.ifeg.dz/IMG/image/organisation/Organisation_ETB.png
178. معهد Organisation. (07 14, 2013). IFEG. تاريخ الاسترداد 03 12, 2021، من موقع معهد IEFG: https://www.ifeg.dz/IMG/image/organisation/Organisation_ETB.png

الملاحق

ملحق رقم (01)

الاستبيان:

عنوان الدراسة: " تقييم فعالية برامج التدريب المُستمر المطبقة في المؤسسات الاقتصادية مؤسسة سونلغاز
أدراار نموذجاً "

تحت إشراف أ.د/ واضح العمري

الباحث: عوماري تھامي

تحية طيبة وبعد:

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعدّه الباحث في إطار دراسة حول موضوع "تقييم فعالية برامج التدريب المستمر المطبقة في المؤسسات الاقتصادية" ونظرا لدوركم الفعّال في تحقيق أغراضنا البحثية فإننا نرجو منكم التكرم بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستمارة بما ترونه يتناسب مع وجهات نظركم حول تقييم فعالية برامج التدريب المستمر المطبقة في المؤسسات الاقتصادية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ونشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيّمة في إثراء هذه الدراسة.

ملاحظة: نعلمكم أن هذه الإجابات لا تستعمل إلا للغرض العلمي فقط.

الجزء الاول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن:

*أقل من 25 سنة

*من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة

*من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة

*من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة

*من 55 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: *ابتدائي *متوسط *ثانوي *جامعي

الخبرة المهنية: *أقل من 05 سنوات *من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات *من 10 سنوات فأكثر

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

1- الأهداف التدريبية: ضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم ربط جودة البرامج التدريبية المنفذة بأهداف المؤسسة المحققة.					
02	الأهداف مُحَدَّدة وقابلة للقياس من خلال توفير معايير معينة.					
03	يتم اطلاق المتدربين على أهداف البرامج التدريبية منذ البداية.					
04	تنبثق الأهداف التدريبية من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين.					
05	تساعد الأهداف على مواكبة المعرفة الجديدة في مجال المؤسسة.					
06	يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة للمؤسسة.					
07	هناك توافق بين أساليب التدريب المستخدمة وأهداف البرامج التدريبية.					
08	توضح الأهداف التدريبية الأداء والمستوى المتوقع من المتدرب.					
09	تحقق البرامج التدريبية الأهداف المرجوة منها.					

2- الاحتياج التدريبي: ضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بشكل مسبق وبناءً على معايير علمية.					
11	تعد الاحتياجات التدريبية الموجه الأساس لتصميم برامج التدريب وتحديد منهجية تنفيذها.					
12	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.					
13	يتم ربط الاحتياجات التدريبية للموظف باستراتيجية المؤسسة وخطة الموارد البشرية لديها.					
14	يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية نوع ومستوى التدريب المطلوب.					
15	تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.					
16	يشارك الموظفون داخل المؤسسة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.					
17	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بمشاركة مسؤولي فروع المؤسسة.					
18	يساعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في المؤسسة على فعالية البرامج التدريبية.					
19	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف في المؤسسة بناءً على تقييمه السنوي.					

3- المحتوى التدريبي: ضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع طبيعة عملك والمشكلات التي تواجهها عادة.					
21	يوضع المحتوى التدريبي في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في المؤسسة.					
22	عند تصميم البرامج التدريبية يتم التركيز على خطة واضحة.					
23	الدورات التدريبية التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المرجوة منها.					
24	هناك توازن بين التدريب النظري والعمل في البرامج التدريبية الذي يتلقاها المتدرب.					

قائمة الملاحق

25	محتوى البرامج التدريبية مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.				
26	هناك تخطيط للمحتوى التدريبي حسب المسار الوظيفي لكل منصب داخل المؤسسة.				
27	يوجد تكرار في محتوى البرامج التدريبية في المؤسسة.				
28	يتم وضع فترة زمنية محددة للبرامج التدريبية عند تصميمها.				
29	مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.				

4- أساليب التدريب: ضع علامة (X) في المكان المناسب..

الرقم	البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	يتم ملاءمة الأساليب التدريبية بما يتناسب مع قدرات المتدربين.					
31	أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي.					
32	هناك توافق بين أساليب التدريب المستخدمة وأهداف البرامج التدريبية.					
33	يستخدم المدربون أساليب تدريبية متنوعة لإيصال المعلومات المطلوبة.					
34	يتيح مضمون العملية التدريبية استخدام وسائل تدريبية مساعدة.					
35	يتم مراعاة الفروق الفردية للمتدربين في استخدام الأساليب التدريبية.					
36	أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع.					
37	يتلاءم الوقت المخصص للتدريب مع أسلوب التدريب المستخدم في البرامج التدريبية.					
38	تراعي الأساليب التدريبية المستخدمة الفروق الفردية للمتدربين.					
39	يتم ملاءمة الأساليب التدريبية بموضوع التدريب ومحتواه.					

5- كفاءة المدربين: ضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	يتم اختيار المدربين الأكفاء على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب.					
41	باستطاعة المدربين استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة عالية.					
42	يتمتع المدربين بمهارة عالية في توصيل المعلومات للمتدربين.					
43	يملك المدربين الخبرة الكافية لإدارة المواقف التدريبية بكفاءة.					
44	أبدى المدربين مرونة كافية في تقبل آراءك وملاحظاتك.					
45	تؤثر خبرة المدربين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأداء الأفضل.					
46	يراعي المدربين الفروق الفردية بين المتدربين.					
47	يتم تقييم المدربين من قبل المتدربين الذين تلقوا البرامج التدريبية.					
48	أظهر المدربين تمكناً واضحاً من المحتوى التدريبي.					
49	يربط المدربين المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدربين.					
50	المدربين لديهم القدرة على تحفيز المتدربين وإدارة النقاش بشكل فعال.					

6- تنفيذ البرامج التدريبية: ضع علامة (X) في المكان المناسب.

قائمة الملاحق

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
51	يتضمن افتتاح البرنامج التدريبي شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمتدربين.					
52	يتم الإشراف على البرامج التدريبية من طرف نخبة مؤهلة.					
53	تتوفر مراكز التدريب على ظروف جيدة للتدريب.					
54	تلتزم إدارة المؤسسة في معظم الأحيان بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.					
55	يتم توفير الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي بما يتفق مع طبيعته ومحتواه.					
56	يتم إعطاء الوقت المناسب لكل أسلوب من الأساليب التدريبية المستخدمة.					
57	يتجهز مكان التدريب بأحدث التجهيزات والمستلزمات اللازمة للبرنامج التدريبي.					
58	تضع المؤسسة ميزانية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية.					
59	يراعي توقيت البرنامج تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.					
60	توفر المؤسسة على إكائيات ومعينات تساعد المتدربين على الاستيعاب.					

7- تقييم البرامج التدريبية: ضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
61	يشارك المتدربون في تقييم البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم.					
62	يتم تقييم البرامج التدريبية من قبل الجهة المشرفة على التدريب بصورة دورية..					
63	يتم تقييم المتدرب أثناء العمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمعارف والمهارات التدريبية.					
64	أساليب التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية تحقق أهداف التقييم.					
65	يشارك خبراء في تخصص المؤسسة أثناء تقييم برامج التدريب والمتدربين.					
66	يمثل المحتوى العلمي والعملية إحدى العوامل المؤثرة على فعالية الدورات التدريبية.					
67	تهتم إدارة المؤسسة بتقييم برنامج التدريب الذي حصلت عليه.					
68	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورات التدريبية بعد انتهاء التدريب.					
69	أساليب التقييم المستخدمة بعد انتهاء البرامج التدريبية مرضية.					
70	يتم متابعة وتقييم أثر البرامج التدريبية في مكان عمل المتدرب.					

ملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة المسيلة	أستاذ دكتور	واضح العمري	01
جامعة تمنراست	أستاذ دكتور	عوماري عبد الله	02
جامعة أدرار	أستاذ دكتور	بن عومر محمد الصالح	03
جامعة أدرار	دكتور محاضر أ	قصابوي عبد القادر	04
جامعة أدرار	دكتور محاضر أ	قدوري أمحمد	05
جامعة أدرار	دكتور محاضر أ	تيقاوي أحمد	06
جامعة تمنراست	دكتور محاضر أ	حني سليمان	07
جامعة غليزان	دكتور محاضر ب	مبروك شيخي	08
جامعة أدرار	دكتور محاضر ب	عوماري محمد	09
جامعة تندوف	دكتور	مرزوقي أحمد	10

ملحق رقم (03)

دفتر التقييم الخاص بفئة المهارة

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1	
PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 10
Autres contributions :	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 2	
PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 10
Autres contributions :	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 3	
PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	

TRIMESTRE 4	
PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	

MOYENNE ANNUELLE $\frac{(T1+T2+T3+T4)}{4} \times 2$	→	/ 20
--	----------	-------------

3

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES INTELLECTUELLES

<p>1. ORDRE ET METHODE, i.e : Tient ses dossiers, informations et travaux en ordre. Programme ses travaux pour une période donnée. Se dote de procédés, moyens et démarches de travail facilitant l'atteinte des objectifs. Réalise ses travaux par ordre de priorité et selon la démarche arrêtée. Procède à des réajustements éventuels de son programme de travail. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses travaux. Respecte les délais de réalisation.</p>					
<p>2. OBSERVATION ET DISCERNEMENT, i.e : Prend le temps nécessaire pour examiner un problème. Recueille des faits avant de porter un jugement. Consolide ses observations par des informations complémentaires. Identifie les contraintes pouvant constituer un blocage pour l'avancement des travaux. Dresse des constats exhaustifs et objectifs. Entrevoit l'impact des solutions préconisées.</p>					
<p>3. ANALYSE ET SYNTHESE, i.e : Identifie tous les éléments d'une situation donnée. Distingue les données essentielles de celles qui sont accessoires (va à l'essentiel) Résume les faits et les rattache à une problématique d'ensemble. Identifie les causes possibles d'un problème. Elabore et fournit les éléments de synthèse inhérents au problème posé. Fournit des éléments suffisants pour une prise de décision.</p>					
<p>4. SENS DE L'INNOVATION, i.e : Identifie et prend en charge le changement souhaité. Identifie les éventuels apports à tirer des nouvelles approches ou innovations technologiques. Propose des améliorations à effectuer dans son environnement professionnel. Expérimente et procède à des essais. Initie et participe aux changements. Evalue les résultats de ses propositions. Prévoit un dispositif de suivi, d'actualisation et de mise à jour de ses travaux.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>5. COLLABORATION / TRAVAIL D'EQUIPE, i.e : Participe activement dans les réunions, rencontres, donne son opinion en s'impliquant dans la discussion. Adopte un rôle actif dans le groupe. Adhère aux idées retenues même si ce ne sont pas les siennes. Agit dans le sens des décisions de l'équipe. Procède à des consultations et concertations</p>					
<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Transmet un message clair et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et de l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Fait préciser au besoin le contenu de l'idée, du message émis par son interlocuteur. Intègre les points de vue différents des siens.</p>					
<p>7. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée. Etablit des rapports d'activités périodiques.</p>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

<p>8. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e : Se montre conciliant et ouvert dans ses relations professionnelles. S'adapte facilement aux situations nouvelles. Accepte de modifier ses idées, ses opinions ainsi que ses travaux à la lumière d'informations nouvelles. Admet ses erreurs et en tire des enseignements. Ajuste ses comportements en fonction des situations. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Adapte ses méthodes de travail à celles arrêtées au sein de sa structure de rattachement.</p>					
<p>9. INITIATIVE ET AUTONOMIE, i.e : Etablit lui-même son propre programme d'activité. Utilise ses connaissances avant de demander de l'aide. Est capable de prendre en charge une situation, un problème. Introduit des ajustements aux programmes de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Expérimente des solutions et méthodes de travail nouvelles. Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus.</p>					
<p>10. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en terme de temps et d'implication. Fournit beaucoup d'efforts. Stimule son entourage par son activité débordante. Affiche de l'engouement et de la motivation pour ses activités. Reprend ses travaux et recommence plusieurs fois si nécessaire. Fait preuve d'efficacité.</p>					

TOTAL (3)	<u>100</u>
------------------	------------

NOTE FINALE (4)	<u>20</u>
------------------------	-----------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci- après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,60)	NOTE PONDEREE (N X 0,40)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

Area for proposed training actions.

5.3. Réorientations

L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

DATE ET SIGNATURE

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.

ملحق رقم (04)

دفتر التقييم الخاص بفئة التنفيذ.

FORMULAIRE D'EVALUATION

EXECUTION

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle " .
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 1	/ 10

TRIMESTRE 2

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 2	/ 10

TRIMESTRE 3

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 3	/ 10

TRIMESTRE 4

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T_1+T_2+T_3+T_4}{4} \right) \times 2 \longrightarrow \boxed{\quad} / 20$

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Nbre de points (1)				Total (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILATION ET ADAPTATION, i.e : <i>Comprend facilement les orientations dictées par sa hiérarchie. Applique correctement les instructions de travail tel qu'elles sont arrêtées. S'adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail. Maintient un rendement de qualité malgré les changements de méthodes, de matériels et de procédures.</i>					
2. RESPECT DES CONSIGNES, i.e : <i>Observe strictement les normes de travail ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité en rapport avec son activité. Applique les instructions de sa hiérarchie. Signale à sa hiérarchie toute anomalie ou irrégularité constatée. Utilise les moyens mis sous sa responsabilité selon les règles d'usage en vigueur.</i>					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE, i.e : <i>Respecte les horaires de travail et ne s'absente pas souvent. Ne déserte pas son lieu de travail. Contribue à l'atteinte des objectifs du groupe. Entretient des rapports courtois avec son entourage (hiérarchie, collègues, clientèle).</i>					
4. DYNAMISME, i.e : <i>Fait preuve de beaucoup d'efforts. Se concentre sur les tâches à accomplir. Exécute rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.</i>					
TOTAL (3)					<u>40</u>
NOTE FINALE (4)					<u>20</u>

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 40

(4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,8)	NOTE PONDEREE (N X 0,2)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION .

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

Blank space for proposed training actions.

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

Blank space for reorientation details.

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,80 =
. Note du rôle :	X 0,20 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ **Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer

▪ **Evaluation du rôle :**

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

□ Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

--

Le supérieur hiérarchique N+1 :

--

ملحق رقم (05)

دفتر التقييم الخاص بفئة الإطارات.

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE D'ENCADREMENT

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETÉ DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITÉ	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle ".
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 10

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 10

TRIMESTRE 3 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 10

TRIMESTRE 4 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right) \times 2 \rightarrow$ /20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES D'ENCADREMENT

<p>1. PROGRAMMATION, i.e : Prend note des tâches et travaux à réaliser. Evalue les moyens à utiliser (ressource humaine disponible, équipements). Etablit un plan d'action en tenant compte d'un ordre de priorité. Programme la répartition des tâches aux agents (planning opérationnel).</p>					
<p>2. ORGANISATION, i.e : Affecte de manière précise les tâches et travaux à réaliser. Répartit les moyens de travail. Valide la préparation des travaux accomplis par son équipe. Fait appliquer les règles, normes de travail (procédures, règles de sécurité).</p>					
<p>3. SENS DE LA DECISION, i.e : Identifie correctement le(s) problème(s) à résoudre. Prend des mesures et donne les instructions nécessaires. Consulte le cas échéant sa hiérarchie. S'assure de l'application des décisions prises.</p>					
<p>4. CONTROLE, i.e : Prévoit les modalités de contrôle (essais, visites sur site, sondage). Evalue l'avancement des travaux ainsi que le rendement de ses agents. Evalue la qualité des travaux (délais, normes, procédures). Introduit et propose les ajustements nécessaires.</p>					
<p>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES, i.e : Met à la disposition de ses agents les informations utiles à leurs activités. Associe ses subordonnés aux réunions d'information et de coordination. Identifie les besoins en formation de son personnel et y donne suite. Réserve du temps à ses agents et leur propose son expérience et son aide. Prend en charge l'apprentissage des nouvelles recrues.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Dégage les éléments essentiels d'un message écrit ou verbal. Transmet des messages clairs et bien structurés. S'assure d'être compris et reformule si nécessaire. Fait part de ses remarques aux membres de son équipe, individuellement ou collectivement.</p>					
<p>7. CONDUITE ET ANIMATION DES EQUIPES, i.e : Informe son équipe sur les objectifs à atteindre. Assure la coordination et favorise la concertation (suscite l'engagement de son équipe). Fait part de sa reconnaissance pour les efforts fournis, relève et signifie les insuffisances. Fait participer son équipe à l'évaluation des objectifs.</p>					
<p>8. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée.</p>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

9. DYNAMISME, i.e : <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Encourage ses agents (stimule son équipe par son activité, donne l'exemple). Fait preuve de volonté, de détermination dans la prise en charge des travaux confiés.</i>					
10. MAITRISE DE SOI, i.e : <i>Conserve son calme face à des situations inhabituelles (changement de priorités, situations conflictuelles). Démonstre de l'assurance dans ses rapports avec autrui. Prend des risques et agit efficacement face à des situations difficiles. Assume les conséquences des actions engagées.</i>					

TOTAL (3)

100

NOTE FINALE (4)

20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,6)	NOTE PONDEREE (N X 0,4)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,60 =
. Note du rôle :	X 0,40 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ **Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer

▪ **Evaluation du rôle :**

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

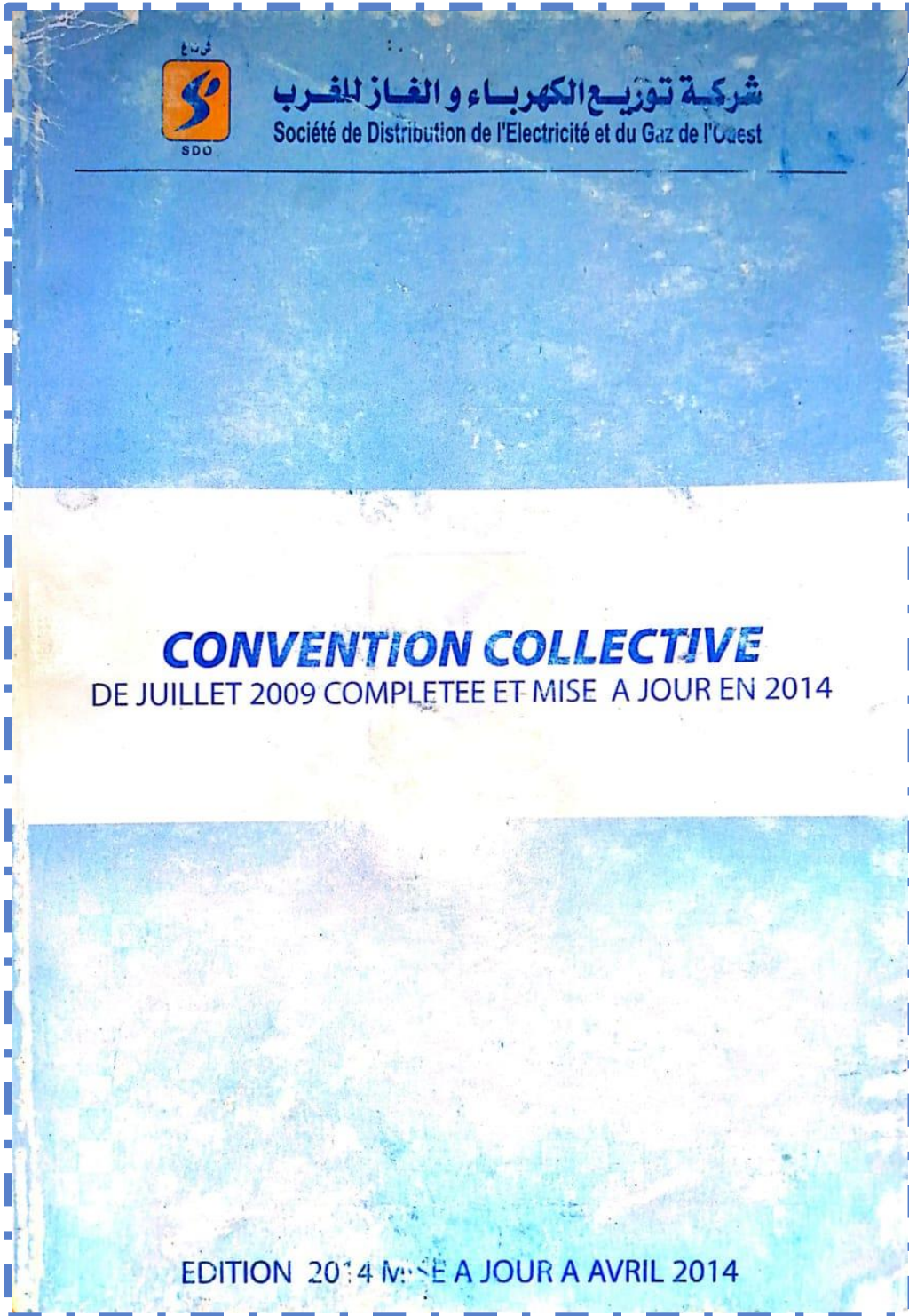
L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :

ملحق رقم (06)

الاتفاقية الجماعية لعمال شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب.





الاتفاقية الجماعية - شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب-

5. شهادة شرفية بعد خمس و ثلاثين (35) سنة خدمة
بمقتضى الأجل بالنسبة لمنح الشهادة الشرفية إلى اثنين وثلاثين (32) سنة في حالة الإحالة
الفورية على التقاعد.
يحدد المستوى الشرفي للاستحقاق عن أربعون (40) سنة خدمة وأكثر ويسجل هذا التمييز
رمزيا باحتمال خاص.
تجمع السنوات التي تقضى داخل الشركات الفروع في المجمع لاحتساب الحق في ميداليات العمل
والشهادة الشرفية.
المادة 110. يتم انشاء لوحة شرفية يسجل فيها أسماء العمال المستحقين خلال كل سنة
جارية.

يحدد التنظيم الداخلي كيفيات تطبيق هذه المادة.

الفصل الرابع: التكوين المهني

المادة 111. التكوين المهني هو احد الاستثمارات ذات الأولوية في الشركة. يشكل الوسيلة
المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين. لتثمين وتطوير مواردها البشرية من اجل رفع مستوى
تأهيلها وكفاءتها التي يتطلبها التطور التقني. التكنولوجي والتسيير.

المادة 112. يجب أن تشارك عمليات التكوين المعدة داخل الشركة في تحقيق الأهداف التالية:

- تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة في مهن الشركة.
- ضمان رفع مستوى المعارف القاعدية عند العمال.
- تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لعصرنة التقنيات
والتكنولوجيا اللازمة لتطور الشركة.
- تطوير الثقافات العلمية من جهة والثقافات الاقتصادية والاجتماعية للعمال من جهة أخرى.
ليتسنى لهم المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة.
- تسيير الحياة المهنية وتسهيل الترقية الداخلية للعمال.

المادة 113. تعرض مشاريع مخطط التكوين. الإلتقان والتمهين وكذا مشاريع عقود التكوين
والتمهين على لجنة المشاركة طبقا للتشريع المعمول به وأحكام هذه الاتفاقية.

المادة 114. تحدد عمليات التكوين التي تنظمها الشركة كما يلي:

1. التكوين المهني المختص (ت.م.م) هو عملية ترمي إلى اكتساب العامل أو المقبل على العمل
(شبه الأجير) تأهلا مهنيا لشغل منصب عمل محدد. ويمكن أن يتم هذا التكوين بصورة
مستمرة أو متقطعة.
2. الإلتقان المهني (ت.م) هو عملية ترمي إلى تكيف دائم للعامل في منصب عمله بما في
ذلك الجانب اللغوي (العربية، الفرنسية الإنجليزية...) لتحسين كفاءته وتمكينه من مواكبة
التطورات التقنية. التكنولوجية وفي مجال التسيير.

الاتفاقية الجماعية - شركة توزيع الكهرباء والغاز للعرب-

3. التكيف المهني للعمال الجدد يتمثل في إتباع العمال الجدد نشاطات التعليم والإعلام بهدف تحضيرهم لشغل مناصب عملهم في أحسن الظروف.
4. التكوين الترقوي هو تكوين مؤهل يسمح للعمال الراغبين في تمديد مساهمهم المهني الى مجموعة مهنية أعلى من مجموعتهم. بالحصول على المعارف والقدرات الضرورية. فهو يرمي إلى رفع مستوى معرفة المهنة وكذا درجة التحكم في القدرات التي يتطلبها السلم الجديد في الهيكل التنظيمي الذي يطمح إليه العامل. يرتبط القبول في هذا النوع من التكوين بتوفر الشروط المرتبطة بالمؤهلات اللازمة طبقا للتنظيم الداخلي والنجاح في مسابقة الالتحاق.
5. الدروس بالمراسلة (د.ب.م) يعتبر وسيلة تعليم عن بعد توضع تحت تصرف العامل للسماح له بالاشتراك في عملية التكوين. أو متابعة عملية تكوين من مستوى أعلى.
6. التمهين هو عملية موجهة للشباب لتمكينهم من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة.
7. تأطير المتربصين المتخرجين من دورة التكوين الوطني. الجامعات أو مراكز التكوين المهني. ذوي عقود ما قبل التشغيل في إطار العلاقات بين المؤسسات - الجامعات/ هياكل التكوين.
- المادة 115. يلتزم العمال بمتابعة عمليات التكوين المبرمجة. ما عدا حالة القوة القاهرة المبررة قانونا. وإلا تعرض لعقوبات منصوص عليها في النظام الداخلي.
- المادة 116. يحدد التنظيم الداخلي شروط القبول في عمليات التكوين. تسيير العامل خلال مدة التكوين وكذا النتائج المترتبة عن التكوين.
- المادة 117. يتقاضى العامل المدعو لمتابعة تكوين متخصص في الجزائر. بمبادرة من الشركة. خلال فترة التكوين الأجر الآتي:
 - الأجر القاعدي المناسب لرتبته.
 - تعويض الأقدمية.
 - الخدمات الاجتماعية.
 - علاوة التوثيق.
 - تعويض التريص.
- بالإضافة إلى ذلك. يستفيد من التكفل بمصاريف النقل حسب الشروط المحددة في التنظيم الداخلي.
- المادة 118. يتقاضى العامل المدعو لمتابعة تكوين متخصص في الخارج. بمبادرة من الشركة. خلال فترة التكوين الأجر الآتي:
 - الأجر القاعدي المناسب لرتبته.
 - تعويض الأقدمية.

الاتفاقية الجماعية - شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب-

- الخدمات الاجتماعية المعمول بها.
 - منحة للدراسة بالعملة الصعبة كما هو منصوص عليه في التنظيم الداخلي.
 - بالإضافة إلى ذلك، يستفيد العامل من التكفل بمصاريف التنقل ذهابا وإيابا نحو البلد المستقبل حسب الشروط المحددة في التنظيم الداخلي.
- المادة 119. (الملحق رقم 01) يلتزم العامل الذي استفاد من تكوين بمبادرة من الشركة بتوقيع عقد تعهد بالوفاء لها لمدة تساوي على الأقل مرتين مدة التكوين زائد سنتين (2 ن + سنتين، ن هو مدة التكوين).

يخص هذا الالتزام كل عمليات التكوين سواء كانت متواصلة أو متقطعة:

- إذا كانت مدة التكوين تساوي أو تفوق 60 يوم عمل، عندما يجري التكوين في الجزائر.
 - إذا كانت مدة التكوين تساوي أو تفوق 10 أيام عمل، عندما يجري التكوين في الخارج.
- يُندرج ضمن مدة التكوين فترات التريص أثناء العمل. تُخصر مذكرة بالإضافة إلى كل مدة مخصصة لأنشطة التكوين برعاية مشرف أو لا أي مؤطر آخر.

هذا الالتزام إجباري ويجب توقيعه قبل بدء التكوين

المادة 120. يمكن أن يستدعى أي عامل بالشركة له المؤهلات المطلوبة للمساهمة في عمليات التكوين المنظمة على مستوى الشركة أو المجمع، بصفته:

- مكّون بتوقيت جزئي.
- مكّون في عين المكان بالإمكانات الخاصة.
- مؤقت.
- مكلف بالتمهين، بالدروس بالمراسلة، التريصات التطبيقية، أو مذكرات نهاية الدراسة.

المادة 121. يمكن للعامل المسجل في دروس التكوين أو الإلتقان، مع مراعاة موافقة الشركة، أن يستفيد من تكبير وقت عمله دون أن تتجاوز أربع (4) ساعات في الأسبوع غير مدفوعة الأجر، أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله.

الفصل الخامس: تعليق علاقة العمل

المادة 122. تعلق علاقة العمل قانونا للأسباب التالية:

- أ. اتفاق الطرفين المتبادل.
- ب. العطل المرضية أو ما يماثلها كما ينص عليها التشريع والتنظيم المتعلقين بالضمان الاجتماعي.
- ج. أداء التزامات الخدمة الوطنية وفترات الإبقاء ضمن قوات الاحتياط أو التدريب في إطارها.
- د. ممارسة مهمة انتخابية عمومية.
- هـ. حرمان العامل من الحرية ما لم يصدر ضده حكم قضائي نهائي.

ملحق رقم (07)

نموذج شهادة تكوين في مجال الكهرباء والغاز سونلغاز

PARTICULIER

مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز
INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ

Société par actions au capital de 10_000.000.00 DA شركة ذات أسهم رأسمالها
شركة تابعة لمجمع سونلغاز شذأ - Filiale du Groupe SONELGAZ SPA

IFEG

ECOLE TECHNIQUE DE BLIDA

Département Pédagogie et Formation
Subdivision Administration de la Formation
N°... SAF/DPF/ETB/2021

Attestation de Formation

Je soussigné, Chef du Département Pédagogie et Formation de l'Ecole Technique de Blida, atteste que:

Mme, Mlle, M. : [REDACTED]
Né(e) le : [REDACTED] à : [REDACTED]

A suivi le thème de perfectionnement :
INSTALLATION ET MAINTENANCE DES SYSTEMES PHOTOVOLTAIQUES AUTONOMES

Durée: 10 Jours
Période: du 03/04/2021 au 18/04/2021

La présente Attestation est délivrée à l'intéressé(e) pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Blida, le 18/04/2021

Le Responsable de l'Action Le Chef de Département Pédagogie et Formation

M. BOUCHELI Faouzi Mr. AMEUR Sofiane

IFEG
Ecole Technique
De Blida
DPF

ملحق رقم (08)

نموذج شهادة نجاح في مجال الكهرباء والغاز سونلغاز



مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز
INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ

IFEG
Spa

Société par actions au capital de 10.000.000,00 D.A
شركة تيمم سونلغاز غرداية
Filiale du Groupe SONELGAZ Spa - شركة تيمم سونلغاز غرداية

Ecole Technique de Blida
Service Technique et Pédagogique
Section Administration de la Formation
N° 343 /SAF/STP/ETB/2009

017

ATTESTATION DE SUCCES

Je soussigné, le Chef du Service Technique et Pédagogique de l'Ecole Technique de Blida, atteste que :

Mme.Melle.M. : [REDACTED]

Né(e) le [REDACTED] à : [REDACTED]

a suivi avec succès la formation de :

**OUVRIER PROFESSIONNEL PETITE Int. Elec
(OPPIE /4/C)**

Début de Formation :

Fin de Formation :

La présente attestation établie à la demande de son Unité est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Blida, le 22 افريل 2009



Le Chef Du Service
Technique et Pédagogique

[Signature]

Ecole Technique de Blida B.P 146 BLIDA - 09000
N° Fax: 025.41.66.30 - N°Tel : 025.41.66.26/29

ملحق رقم (09)

نموذج تربص في مجال الكهرباء والغاز سونلغاز

SONELGAZ **مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز**
INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ IFEG
شركة ذات أسهم رأسمتها 10.000.000,00 D.A
Société par actions au capital de
شركة تابعة لمجمع سونلغاز ش.ذ.أ - Filiale du Groupe SONELGAZ Spa
Spa

Ecole Technique de Blida
Service Technique & Pédagogique
Section Administration Formation

Enregistrement : 1139 /2 /ETB/SAF

Attestation de Stage

Je soussigné, Chef du Service Technique et Pédagogique de l'école technique de la SONELGAZ de Blida atteste que :

Mme Mlle M. : [REDACTED]
Né (e) le : [REDACTED] à [REDACTED]
A suivi, le thème de perfectionnement :

INTEGRATION NOUVELLES RECRUES ELEC.
Du : 21/07/ [REDACTED] Au : 25/07/ [REDACTED]

Fait à Blida le : 25/07/ [REDACTED]
Le Chef du Service Technique et Pédagogique

STP
IFEG/SPA
Ecole Technique de Blida
FILIALE/SONELGAZ

SONELGAZ / Ecole Technique de Blida BP.146 09000 Blida
Fax N° : 025 44 2000

ملحق رقم (10)

مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS 23

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	9

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	10

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	10

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	10

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	11

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	10

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0

قائمة الملاحق

	Total	130	100,0
--	-------	-----	-------

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	10

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	70

Correlations

Correlations

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	aaa001 111
a1	Pearson Correlation	1	,348	,174	,213	,300	,367	,269	,343	,302	,537
	Sig. (2-tailed)		,000	,048	,015	,001	,000	,002	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
a2	Pearson Correlation	,348	1	,370	,366	,244	,185	,522	,262	,272	,577
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,005	,035	,000	,003	,002	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
a3	Pearson Correlation	,174	,370	1	,450	,121	,396	,283	,463	,383	,635
	Sig. (2-tailed)	,048	,000		,000	,170	,000	,001	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
a4	Pearson Correlation	,213	,366	,450	1	,269	,434	,399	,411	,496	,685
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,000		,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

قائمة الملاحق

a5	Pearson Correlation	,300	,244	,121	,269	1	,333	,474	,242	,521	,562
	Sig. (2-tailed)	,001	,005	,170	,002		,000	,000	,006	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
a6	Pearson Correlation	,367	,185	,396	,434	,333	1	,440	,632	,554	,748
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
a7	Pearson Correlation	,269	,522	,283	,399	,474	,440	1	,436	,485	,718
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
a8	Pearson Correlation	,343	,262	,463	,411	,242	,632	,436	1	,497	,731
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,006	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
a9	Pearson Correlation	,302	,272	,383	,496	,521	,554	,485	,497	1	,757
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
aaa0 1111	Pearson Correlation	,537	,577	,635	,685	,562	,748	,718	,731	,757	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

Correlations

		Correlations										
		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	bbbbbb0 002
b1	Pearson Correlation	1	,261**	,339**	,239**	,329**	,126	,350**	,328**	,309**	,087	,471**
	Sig. (2-tailed)		,003	,000	,006	,000	,152	,000	,000	,000	,328	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
b2	Pearson Correlation	,261**	1	,207*	,492**	,260**	,278**	,341**	,456**	,501**	,123	,550**
	Sig. (2-tailed)	,003		,018	,000	,003	,001	,000	,000	,000	,163	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

قائمة الملاحق

b3	Pearson Correlation	,339**	,207*	1	,299**	,635**	,631**	,441**	,361**	,292**	,622**	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000	,018		,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
b4	Pearson Correlation	,239**	,492**	,299**	1	,398**	,299**	,357**	,344**	,610**	,320**	,621**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,001		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
b5	Pearson Correlation	,329**	,260**	,635**	,398**	1	,577**	,399**	,447**	,544**	,417**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
b6	Pearson Correlation	,126	,278**	,631**	,299**	,577**	1	,517**	,526**	,372**	,634**	,749**
	Sig. (2-tailed)	,152	,001	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
b7	Pearson Correlation	,350**	,341**	,441**	,357**	,399**	,517**	1	,606**	,352**	,511**	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
b8	Pearson Correlation	,328**	,456**	,361**	,344**	,447**	,526**	,606**	1	,574**	,446**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
b9	Pearson Correlation	,309**	,501**	,292**	,610**	,544**	,372**	,352**	,574**	1	,283**	,701**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
b10	Pearson Correlation	,087	,123	,622**	,320**	,417**	,634**	,511**	,446**	,283**	1	,687**
	Sig. (2-tailed)	,328	,163	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
bbbb bb00 02	Pearson Correlation	,471**	,550**	,712**	,621**	,730**	,749**	,750**	,771**	,701**	,687**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	cccc000 03
c1	Pearson Correlation	1	,499**	,319**	,251**	,498**	,442**	,526**	,340**	,371**	,365**	,674**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
c2	Pearson Correlation	,499**	1	,568**	,479**	,464**	,635**	,601**	,283**	,279**	,357**	,747**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
c3	Pearson Correlation	,319**	,568**	1	,542**	,430**	,554**	,488**	,327**	,348**	,415**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
c4	Pearson Correlation	,251**	,479**	,542**	1	,370**	,459**	,277**	,358**	,237**	,536**	,659**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,007	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
c5	Pearson Correlation	,498**	,464**	,430**	,370**	1	,385**	,693**	,318**	,386**	,538**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
c6	Pearson Correlation	,442**	,635**	,554**	,459**	,385**	1	,547**	,381**	,168	,413**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,057	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
c7	Pearson Correlation	,526**	,601**	,488**	,277**	,693**	,547**	1	,271**	,399**	,347**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,002	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
c8	Pearson Correlation	,340**	,283**	,327**	,358**	,318**	,381**	,271**	1	,303**	,348**	,577**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,002		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
c9	Pearson Correlation	,371**	,279**	,348**	,237**	,386**	,168	,399**	,303**	1	,170	,526**
	Sig. (2-tailed)											
	N											

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,007	,000	,057	,000	,000		,053	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
c10	Pearson Correlation	,365**	,357**	,415**	,536**	,538**	,413**	,347**	,348**	,170	1	,678**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,053		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
cccc00003	Pearson Correlation	,674**	,747**	,730**	,659**	,752**	,726**	,752**	,577**	,526**	,678**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10	dddddd 04
d1	Pearson Correlation	1	,521**	,543**	,381**	,301**	,177*	,391**	,437**	,273**	,413**	,648**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,044	,000	,000	,002	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d2	Pearson Correlation	,521**	1	,581**	,545**	,458**	,254**	,480**	,313**	,272**	,258**	,689**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,004	,000	,000	,002	,003	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d3	Pearson Correlation	,543**	,581**	1	,567**	,314**	,188*	,318**	,428**	,298**	,358**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,032	,000	,000	,001	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d4	Pearson Correlation	,381**	,545**	,567**	1	,454**	,452**	,384**	,510**	,170	,472**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,053	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d5	Pearson Correlation	,301**	,458**	,314**	,454**	1	,656**	,406**	,404**	,335**	,328**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d6	Pearson Correlation	,177*	,254**	,188*	,452**	,656**	1	,392**	,202*	,352**	,273**	,568**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,044	,004	,032	,000	,000		,000	,021	,000	,002	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d7	Pearson Correlation	,391**	,480**	,318**	,384**	,406**	,392**	1	,518**	,782**	,502**	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d8	Pearson Correlation	,437**	,313**	,428**	,510**	,404**	,202*	,518**	1	,473**	,408**	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,021	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d9	Pearson Correlation	,273**	,272**	,298**	,170	,335**	,352**	,782**	,473**	1	,431**	,672**
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,001	,053	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d10	Pearson Correlation	,413**	,258**	,358**	,472**	,328**	,273**	,502**	,408**	,431**	1	,649**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
dddddd	Pearson Correlation	,648**	,689**	,673**	,713**	,673**	,568**	,786**	,700**	,672**	,649**	1
04	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations										
		d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10	dddddd
												d04
d1	Pearson Correlation	1	,521**	,543**	,381**	,301**	,177*	,391**	,437**	,273**	,413**	,648**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,044	,000	,000	,002	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d2	Pearson Correlation	,521**	1	,581**	,545**	,458**	,254**	,480**	,313**	,272**	,258**	,689**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,004	,000	,000	,002	,003	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d3	Pearson Correlation	,543**	,581**	1	,567**	,314**	,188*	,318**	,428**	,298**	,358**	,673**

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,032	,000	,000	,001	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d4	Pearson Correlation	,381**	,545**	,567**	1	,454**	,452**	,384**	,510**	,170	,472**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,053	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d5	Pearson Correlation	,301**	,458**	,314**	,454**	1	,656**	,406**	,404**	,335**	,328**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d6	Pearson Correlation	,177*	,254**	,188*	,452**	,656**	1	,392**	,202*	,352**	,273**	,568**
	Sig. (2-tailed)	,044	,004	,032	,000	,000		,000	,021	,000	,002	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d7	Pearson Correlation	,391**	,480**	,318**	,384**	,406**	,392**	1	,518**	,782**	,502**	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d8	Pearson Correlation	,437**	,313**	,428**	,510**	,404**	,202*	,518**	1	,473**	,408**	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,021	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d9	Pearson Correlation	,273**	,272**	,298**	,170	,335**	,352**	,782**	,473**	1	,431**	,672**
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,001	,053	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
d10	Pearson Correlation	,413**	,258**	,358**	,472**	,328**	,273**	,502**	,408**	,431**	1	,649**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
dddddd d04	Pearson Correlation	,648**	,689**	,673**	,713**	,673**	,568**	,786**	,700**	,672**	,649**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

قائمة الملاحق

	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7	e8	e9	e10	e11	eeeeeee 0005	
e1	Pearson Correlation	1	,511**	,440**	,532**	,435**	,167	,263**	,026	,476**	,492**	,450**	,638**
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000	,058	,003	,766	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
e2	Pearson Correlation	,511**	1	,582**	,325**	,413**	,271**	,276**	-,029	,389**	,437**	,206*	,578**
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000	,000	,002	,001	,744	,000	,000	,019	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
e3	Pearson Correlation	,440**	,582**	1	,635**	,576**	,325**	,489**	,014	,501**	,512**	,231**	,707**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,875	,000	,000	,008	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
e4	Pearson Correlation	,532**	,325**	,635**	1	,722**	,348**	,427**	,106	,446**	,472**	,409**	,730**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,232	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
e5	Pearson Correlation	,435**	,413**	,576**	,722**	1	,549**	,321**	,238**	,387**	,427**	,291**	,714**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,006	,000	,000	,001	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
e6	Pearson Correlation	,167	,271**	,325**	,348**	,549**	1	,541**	,271**	,560**	,459**	,316**	,648**
	Sig. (2- tailed)	,058	,002	,000	,000	,000		,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
e7	Pearson Correlation	,263**	,276**	,489**	,427**	,321**	,541**	1	,430**	,768**	,535**	,594**	,773**
	Sig. (2- tailed)	,003	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
e8	Pearson Correlation	,026	-,029	,014	,106	,238**	,271**	,430**	1	,256**	,311**	,146	,379**

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,766	,744	,875	,232	,006	,002	,000		,003	,000	,097	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
e9	Pearson Correlation	,476**	,389**	,501**	,446**	,387**	,560**	,768**	,256**	1	,590**	,650**	,821**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
e10	Pearson Correlation	,492**	,437**	,512**	,472**	,427**	,459**	,535**	,311**	,590**	1	,520**	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
e11	Pearson Correlation	,450**	,206*	,231**	,409**	,291**	,316**	,594**	,146	,650**	,520**	1	,659**
	Sig. (2-tailed)	,000	,019	,008	,000	,001	,000	,000	,097	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
eeeeeeee 0005	Pearson Correlation	,638**	,578**	,707**	,730**	,714**	,648**	,773**	,379**	,821**	,772**	,659**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10	ffffff 06
f1	1	,236**	,218*	,194*	,396**	,234**	,451**	,294**	,305**	,307**	,494**
		,007	,013	,027	,000	,007	,000	,001	,000	,000	,000
		130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
f2	,236**	1	,519**	,469**	,395**	,397**	,593**	,485**	,491**	,513**	,702**
	,007		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

قائمة الملاحق

f3	Pearson Correlation	,218*	,519**	1	,379**	,755**	,643**	,677**	,525**	,456**	,563**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,013	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
f4	Pearson Correlation	,194*	,469**	,379**	1	,398**	,692**	,551**	,330**	,324**	,288**	,648**
	Sig. (2-tailed)	,027	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
f5	Pearson Correlation	,396**	,395**	,755**	,398**	1	,719**	,553**	,469**	,465**	,538**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
f6	Pearson Correlation	,234**	,397**	,643**	,692**	,719**	1	,537**	,407**	,333**	,360**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
f7	Pearson Correlation	,451**	,593**	,677**	,551**	,553**	,537**	1	,521**	,549**	,573**	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
f8	Pearson Correlation	,294**	,485**	,525**	,330**	,469**	,407**	,521**	1	,446**	,588**	,703**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
f9	Pearson Correlation	,305**	,491**	,456**	,324**	,465**	,333**	,549**	,446**	1	,622**	,689**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
f10	Pearson Correlation	,307**	,513**	,563**	,288**	,538**	,360**	,573**	,588**	,622**	1	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
fffff ff06	Pearson Correlation	,494**	,702**	,807**	,648**	,801**	,754**	,839**	,703**	,689**	,740**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

قائمة الملاحق

Correlations

		g1	g2	g3	g4	g5	g6	g7	g8	g9	g10	gg07
g1	Pearson Correlation	1	,270**	,629**	,451**	,305**	,090	,479**	,374**	,278**	,615**	,653**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000	,000	,310	,000	,000	,001	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
g2	Pearson Correlation	,270**	1	,503**	,514**	,638**	,368**	,443**	,283**	,327**	,441**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
g3	Pearson Correlation	,629**	,503**	1	,758**	,490**	,478**	,670**	,387**	,440**	,580**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
g4	Pearson Correlation	,451**	,514**	,758**	1	,488**	,338**	,634**	,264**	,334**	,452**	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
g5	Pearson Correlation	,305**	,638**	,490**	,488**	1	,307**	,394**	,197*	,235**	,344**	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,025	,007	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
g6	Pearson Correlation	,090	,368**	,478**	,338**	,307**	1	,508**	,371**	,579**	,270**	,609**
	Sig. (2-tailed)	,310	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,002	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
g7	Pearson Correlation	,479**	,443**	,670**	,634**	,394**	,508**	1	,421**	,521**	,567**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

قائمة الملاحق

g8	Pearson Correlation	,374**	,283**	,387**	,264**	,197*	,371**	,421**	1	,459**	,504**	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,002	,025	,000	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
g9	Pearson Correlation	,278**	,327**	,440**	,334**	,235**	,579**	,521**	,459**	1	,571**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
g10	Pearson Correlation	,615**	,441**	,580**	,452**	,344**	,270**	,567**	,504**	,571**	1	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
ggggggg gg07	Pearson Correlation	,653**	,673**	,852**	,748**	,620**	,609**	,809**	,604**	,676**	,766**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	aaa001111 ^b		. Enter

a. Dependent Variable: gggggggg07

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,603 ^a	,364	,359	,46589

a. Predictors: (Constant), aaa001111

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

قائمة الملاحق

1	Regression	15,871	1	15,871	73,122	,000 ^b
	Residual	27,783	128	,217		
	Total	43,654	129			

a. Dependent Variable: ggggggggg07

b. Predictors: (Constant), aaa001111

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,886	,179		4,940	,000
	aaa001111	,666	,078	,603	8,551	,000

a. Dependent Variable: ggggggggg07

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	bbbbbb0002 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ggggggggg07

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,614 ^a	,377	,372	,46081

a. Predictors: (Constant), bbbbbbb0002

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,473	1	16,473	77,575	,000 ^b
	Residual	27,181	128	,212		
	Total	43,654	129			

a. Dependent Variable: ggggggggg07

b. Predictors: (Constant), bbbbbbb0002

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	--	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,973	,165		5,911	,000
bbbbbb0002	,598	,068	,614	8,808	,000

a. Dependent Variable: gggggggg07

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	cccc00003 ^b		Enter

a. Dependent Variable: gggggggg07

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631 ^a	,398	,394	,45293

a. Predictors: (Constant), cccc00003

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,395	1	17,395	84,792	,000 ^b
	Residual	26,259	128	,205		
	Total	43,654	129			

a. Dependent Variable: gggggggg07

b. Predictors: (Constant), cccc00003

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,876	,168		5,210	,000
	cccc00003	,640	,069	,631	9,208	,000

a. Dependent Variable: gggggggg07

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ddddddd04 ^b		. Enter

a. Dependent Variable: gggggggg07

b. All requested variables entered

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,559 ^a	,312	,307	,48427

a. Predictors: (Constant), ddddddd04

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,636	1	13,636	58,145	,000 ^b
	Residual	30,018	128	,235		
	Total	43,654	129			

a. Dependent Variable: gggggggg07

b. Predictors: (Constant), ddddddd04

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,961	,191		5,039	,000
	ddddddd04	,612	,080	,559	7,625	,000

a. Dependent Variable: gggggggg07

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	eeeeeee0005 ^b		. Enter

قائمة الملاحق

- a. Dependent Variable: ggggggggg07
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,696 ^a	,485	,481	,41926

a. Predictors: (Constant), eeeeeee0005

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,154	1	21,154	120,345	,000 ^b
	Residual	22,500	128	,176		
	Total	43,654	129			

- a. Dependent Variable: ggggggggg07
 b. Predictors: (Constant), eeeeeee0005

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,726	,155		4,678	,000
	eeeeeee0005	,760	,069	,696	10,970	,000

a. Dependent Variable: ggggggggg07

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ffffff06 ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: ggggggggg07
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

قائمة الملاحق

1	,741 ^a	,549	,545	,39223
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), fffffff06

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,962	1	23,962	155,759	,000 ^b
	Residual	19,692	128	,154		
	Total	43,654	129			

a. Dependent Variable: gggggggg07

b. Predictors: (Constant), fffffff06

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,721	,137		5,251	,000
	ffffff06	,763	,061	,741	12,480	,000

a. Dependent Variable: gggggggg07