



LARBI TEBESSI – TEBESSAUNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم إجتماع تنظيم و عمل

التخصص: تنمية الموارد البشرية

العنوان: واقع البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية ب: مؤسسة انا للدهون بولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعته: 2018

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالب:

سميرة لغويل

عصام لكحل

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|--------------------------|----------------|--------------|
| د. محمد مالك | استاذ محاضر ب | رئيسا |
| د. سميرة لغويل | استاذ محاضر ا | مشرفا ومقررا |
| الاستاذ خير الدين بوزيان | استاذ مساعد ا | عضوا ممتحنا |

مقدمة

مقدمة:

يعتبر المورد البشري هو العنصر الفعال في نجاح المنظمات وفعالية هذا العنصر يعتبر السر وراء نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها وتقدم المجتمعات، وبالتالي تقدم الأمم لا يتوقف فقط على ما يتوافر لديها من موارد طبيعية بل كذلك على فاعلية العنصر البشري الذي يدير هذه الموارد، وبالتالي بات واضحا ضرورة دراسة العنصر البشري في المنظمات حيث سيظل هذا الاهتمام ضرورة حيوية تفرضها الظروف الراهنة ويرجع ذلك إلى التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة المنظمات سواء داخليا أو خارجيا وما تحدثه هذه التغيرات من آثار على سلوك الفرد في حياته الاجتماعية العامة وسلوكه داخل المنظمات التي يعمل بها ومع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومات في تحسين طرق أداء العمل وجودته، وفي اختصار الوقت المستغرق للإنجاز، تقليل كلفة العمل، رفع جودة الأداء أصبحت المنظمات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء كوادرها وسد أي خلل أو نقص في مهارات العاملين بها، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التدريب كوسيلة وليست غاية بحد ذاتها ومن هنا تنبع أهمية التدريب الذي يمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية في المنظمة والتدريب الإداري فيها .

إن المؤسسات الصناعية تلعب دورا رئيسا في تدريب وسقل الأفراد وتحسين الأداء من خلال تبني أفضل وأحسن الاستراتيجيات، وبالتالي فإنها تحتاج لمواكبة هذا التقدم أن تعمل على تهيئة الجو الملائم للعاملين بها وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية، وقدراتهم الأدائية وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء الفلسفة والقيم الجوهرية والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك.

ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة كما يهدف إلى تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية وبما يعود بالنفع على المنظمة وعلى الأفراد العاملين فيها.

تركز هذه الدراسة على الإدارة الوسطى في المنظمة وذلك لأهمية موقعها في الهرم التنظيمي، فهي تمثل همزة الوصل والحلقة الرئيسية ما بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتكمن أهميتها في استلام القرارات والخطط والسياسات والتوجهات التي تضعها المستويات العليا، والعمل على تحويلها إلى قرارات وخطط وسياسات تنفيذية، ثم تقديمها إلى المستويات الدنيا في صورة أوامر وتعليمات قادرة على تحريك العاملين في المستويات الدنيا نحو تنفيذ العمل بفعالية.

كما أن الإدارة الوسطى تتسلم المقترحات والتطلعات التي تبديها الإدارة الدنيا وتقوم بفرزها ورفع ما هو مناسب منها إلى الإدارة العليا ومتابعتها، إن انجاز هاتين الوظيفتين الهامتين بصورة فعالة والتي تقوم بهما الإدارة الوسطى تحتاج إلى طاقات فكرية ومعرفية ومهارات عالية. الأمر الذي يتطلب من المؤسسات

الصناعية العناية بوظيفة التدريب وإنشاء الإدارات أو المراكز التدريبية التي تعمل على رفع مستويات القدرة والمهارة لدى العاملين فيها، لذا فإن الكوادر الإدارية يجب عليها أن تقوم بعملها على أكمل وجه وأن تستكمل إجراءات ومتطلبات تحقيق الفعالية حتى ينفرد لعمله الأساسي الذي يتجسد بالمهام الثلاث : المحافظة على بقاء المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية، وخدمة المجتمع، وهذا كله يعود على المؤسسة بالربحية وتحسين المنتجات وكسب ثقة كل العمال والمجتمع ككل .

وبما أن المؤسسات الجزائرية جزء لا يتجزأ من هذا الوسط المتفاعل، فهي تتأثر بما فيه، ومن أجل مواكبة المؤسسات المنافسة وتحقيق فعاليتها التنظيمية يجب عليها بناء برامج تدريبية تتماشى مع أهدافها الآنية والمستقبلية وترشيد العملية التدريبية بدءاً بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعبر على النقائص التي تحول دون أداء العاملين بمهامهم وفق النمط المطلوب (الوقت والنوعية)، ثم تصميم وتبني أفضل البرامج التدريبية المدروسة بدقة متناهية حتى تعود على المؤسسة بالفائدة والنجاح .

وفي هذا السياق، فإن دراستنا الراهنة تتجلى معالم أهميتها في السعي حول الكشف عن واقع البرامج التدريبية من خلال الكشف عن مركز البرامج التدريبية في الهيكل التنظيمي.

وبناء على هذا، فإن الدراسة قسمت إلى جانبين: جانب نظري والآخر ميداني، حيث إن الجانب النظري حوى على فصلين، الفصل الأول " الإطار التصوري النظري للدراسة " اشتمل على العناصر التالية: الدراسات السابقة، الإشكالية، وفرضيات الدراسة، أسباب ومبررات اختيار موضوع الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة، أما الفصل الثاني " الإطار المرجعي النظري لدراسة البرامج التدريبية " حيث تناول هذا الفصل أهم التراث العلمي للبرامج التدريبية من ماهية التدريب، وفلسفة العملية التدريبية، والمدخل الاستراتيجي للتدريب، وطرق وأساليب التدريب، وتحليل وتحديد البرامج التدريبية، وتخطيط البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية، وفاعلية وقياس ومشكلات البرامج التدريبية.

أما الجانب الميداني فقد تضمن فصلين : الفصل الثالث " الإجراءات المنهجية للدراسة " وتطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة: المجال الجغرافي، البشري، الزمني، ثم المنهج وأدوات جمع البيانات وكيفية اختيار عينة الدراسة، ويليه الفصل الرابع تم فيه عرض وتحليل البيانات وفق محاور الاستمارة ومراعاة الفرضيات أما الفصل الخامس قد تم من خلاله مناقشة نتائج الدراسة من خلال فرضيات الدراسة وصولاً إلى مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الراهنة مت نظريات الموارد البشرية، ثم القضايا التي تثيرها الدراسة، ليختم البحث بخاتمة كمحصلة للدراسة الراهنة، وأخيراً المراجع المعتمدة والملاحق .

الفصل الأول

الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة

- أولاً: الدراسات السابقة
- ثانياً: أسباب اختيار الدراسة
- ثالثاً: إشكالية الدراسة
- رابعاً: فرضيات الدراسة
- خامساً: أهمية الدراسة
- سادساً: أهداف الدراسة
- سابعاً : تحديد وبناء مفاهيم الدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

انطلاقاً من مبدأ التراكم المعرفي الذي يقوم عليه علم الاجتماع والعلوم الأخرى فإن للدراسات السابقة أهمية بالغة في إثراء أي موضوع حيث أنها تحدد الأطار النظري وتوجه الدراسة توجيهها نحو أهدافها وعلى هذا الأساس تم ادراج الدراسات القريبة من موضوع دراستنا على النحو التالي :

1- الدراسات العربية :**الدراسة الأولى :**

أطروحة دكتوراه بجامعة محمد لمين دباغين سطيف2 بعنوان البرامج التدريبية والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية للطالب كتاف الرزقي، تخصص إدارة الموارد البشرية ، عام 2016/ 2017. تمحورت إشكالية الدراسة حول دور البرامج التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية يحث تعالج إستراتيجيات التدريب في تحسين وتحقيق الأداء المطلوب والمرغوب .

فرضياتها:**الفرضية العامة :**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والفعالية التنظيمية .

الفرضيات الجزئية :

- 1- تؤدي دقة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال .
- 2- تؤدي جودة محتوى البرامج إلى زيادة معدلات الأداء الوظيفي لدى العامل .
- 3- يؤدي استيعاب محتوى البرنامج التدريبي إلى زيادة كفاءة العامل المهنية .
- 4- يؤدي تقييم البرنامج التدريبية إلى تحقيق الفاعلية الشاملة¹ .

مجال الدراسة :

تمت الدراسة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعملة) حيث أجريت الدراسة على 193 عاملاً .

أدوات جمع البيانات:**الملاحظة:**

حيث استخدم الملاحظة ما يحدث داخل المؤسسة وتسجيل ملاحظات حول الواقع من ظروف اول عمل وكيفية أداء العامل لعمله .

1 - كتاف الرزقي : أطروحة الدكتوراه، البرامج التدريبية والفاعلية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. 2016/2017

المقابلة :

حيث استخدمت مع مشرفين بالإضافة إلى مسؤول الموارد البشرية ، إضافة إلى المقابلة الموجهة حيث كانت عبارة عن استمارة موجهة للعمال .

الوثائق والسجلات :

استخدمت في معرفة تاريخ المؤسسة والقوانين المتعلقة بها وأهم الاستراتيجيات المتبعة .

نتائج الدراسة:

الفرضية الأولى: تؤدي دقة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال

تحققت الفرضية الجزئية الأولى بنسبة مئوية تقدر (65.12 %)، إذا اتضحت العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (دقة تحديد الاحتياجات التدريبية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) ، حيث أنه إذا تم الرجوع والإسناد إلى معيار المستوى العلمي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية سيرفع الروح المعنوية للعامل من خلال اعتراف المؤسسة والقدرات التي يمتلكها ودورها في سير العملية الإنتاجية .

الفرضية الثانية : تؤدي جودة محتوى البرامج إلى زيادة معدلات الأداء الوظيفي لدى العامل

تحققت الفرضية بنسبة (55.06 %) . مما يعني أن تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة يركز على جودة صياغة محتوى برنامج تدريبي يقف فعلا على تغطية الفجوات المؤثرة في إضعاف الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة: يؤدي استيعاب محتوى البرنامج التدريبي إلى زيادة كفاءة العامل المهنية.

تفيد المادة التدريبية في زيادة المهارات والمعارف وبذلك فإن البرامج التدريبية تحقق الكفاءة التنظيمية ولها أثر إيجابي في تنمية كفاءة العامل المهنية قد تأكدت وبينت الصدق الإمبريقي لها بنسبة تقدر ب(74.73%).

الفرضية الرابعة: يؤدي تقييم البرنامج التدريبية إلى تحقيق الفاعلية الشاملة.

للبرامج التدريبية مساهمة كبيرة ودور فعال ومهم في رفع جودة المنتوجات، حيث (92.7 %) من عينة البحث أكدت ذلك نظرا لما يحمله المحتوى التدريبي من مهارات وتقنيات جديدة تهدف بالأساس إلى إجراء تحسينات على نوعية المنتج وتعليمها العاملين .

توظيف الدراسة :

هذه الدراسة متشابهة لجزء من دراستي حيث اعتمدت على منهجية دقيقة من منهج وأدوات بحث وقد ساعدتني في تحديد وصياغة الفرضيات بتحديد مؤشرات البرامج التدريبية و التعرف على أهم أسباب وضع إستراتيجيات التدريب .

الدراسة الثانية :

-دراسة خلف الله جبارة الله حمد منال، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط،

أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، المغرب، 2015.

هدف هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سودا بت ومعرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط بصفة عامة، وشركة سودا بت بصفة خاصة، وتحديد المشكلات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع البترول، بالتركيز على إدارة الموارد البشرية وإبراز الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج بعد مناقشة وتحليل البيانات، وأهمها وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة ككل، وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للتخطيط الاستراتيجي والخطة التفصيلية الموضوعية وبيان المستوى التنفيذي في الشركة وذلك بنسبة (2.60%) وبيتمثل عدم الاهتمام بالتنفيذ في عدم اختيار الإدارة للموارد البشرية مؤهلة لتنفيذ الخطة وذلك بنسبة (59%) المرونة في الخطة

وعدم الاهتمام الكافي بتدريب وتنمية المهارات المطلوبة للعاملين، وضعف إعداد الهيكل التنظيمي للشركة وعدم تلاؤمه مع تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، ويبين مستوى التقييم في شركة متوسط.

المقارنة: تتفق دراستنا مع دراسة منال محمد، 2015 في اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي له أثر على أداء وكفاءة ومهارات الموارد البشرية، ويتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مواجهة الضغوطات والأزمات وتحديد الهدف والأولوية ونقاط القوة والضعف، ومتابعة التنفيذ وتحسين الأداء وذلك بوضع أهداف ومبادئ استراتيجية لمواجهة المخاطر والتهديدات التي قد تعترض سير العمل وانتظامه .

2- الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى :

دراسة: (Mohamed Branine,2004) بعنوان " Cross Cultural Training of Managers An

Evaluation of Management Development " Programme for Chinese

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقديم تقييم حول الكيفية التي ينظر بها المدبرون الصينيون وردة أفعالهم تجاه برامج التدريب والتطوير الإداري الذي صمم وقدم عن طريق الخبراء الغربيين والى أي مدى نجحت تلك البرامج في تحقيق نتائجها وتكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمة في مسألة التدريب الذي يتم في إطار الثقافات المختلفة .

وتوصلت الدراسة الى اقتراح عدة طرق لمعرفة كيفية الانتقال من مرحلة الاعتماد على المعلم الى مرحلة الاعتماد على المتعلم في البيئة الصينية أي الانتقال من مرحلة تبني المهارات ومعرفة الإدارة الغربية الى التكيف مع ما تم تعلمه الى بيئتهم الوظيفية واحتياجات المنظمة ، وأوصت بضرورة التفاعل بين المديرين الصينيين مع نظرائهم الغربيين في المشاريع المشتركة علاقتها بالدراسة موضوع البحث: من خلال تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب في الدورات التدريبية الخارجية المقدمة رغم ما يكتنفها من اختلافات بيئية .

الدراسة الثانية :

دراسة: (Marshall Goldsmith,2006) بعنوان

Are leaders acting on their training

تخلص هذه الدراسة إلى بيان اتجاهات فعالية قيادة التدريب في تطوير قياديين ملتزمين ومرتبطين بالإدارة. ونتيجة لعدد من المقابلات التي أجريت من قبل الباحث فإنه لم يجد دليلاً قوياً يثبت أن برامج تدريب القياديين تقوم بتطوير القادة بفعالية، لأن الكثير من المشاركين لم يطبقوا ما اكتسبوه إلا بشكل جزئي. حيث قام الباحث بتطوير دراسة تتضمن أكثر من ستة وثمانون ألف (86.000) مستجيبٍ ومنهم حوالي اثني عشر ألفاً (12000) من خارج الولايات المتحدة من (8) مؤسسات ضخمة، وذلك باستخدام طرق تقييم جديدة لمعرفة ما إذا كان المشاركون في برامج التنمية القيادية قد أصبحوا أكثر فعالية خلال ستة (6) أشهر إلى عام من ابتداء تدريبهم .

النتائج التي خلصت إليها الدراسة: أظهرت أن القادة الذين طبقوا ما تعلموه خلال تلك

البرامج وتحدثوا مع زملائهم عن تجربتهم وأطلعوهم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية

ثانيا: أسباب ومبررات اختيار الدراسة :

يعتبر من أهم العناصر الفاعلة في عملية اي منظمة فهو الذي يحرك اي عملية ويحدد مسارها لذلك وجب على القائمين على إدارة الموارد البشرية ان يهتموا بالموارد البشري وتوجيهه إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال صقل وتدريبه بأحدث الوسائل والطرق التي تعود بالفائدة على المؤسسة الصناعية ومن أهم الأسباب التي دفعت بي إلى دراسة واقع البرامج التدريبية هي :

- البحث على أفضل الوسائل لتحقيق المؤسسات الجزائرية الميزة التنافسية من خلال وضع خطط استراتيجية ومعرفة ما ان كانت البرامج التدريبية موجودة في تخطيط المؤسسات الصناعية بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة .
- معرفة مواكبة المؤسسة الصناعية لتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة والتي أثرت على المنظمات والمؤسسات الجزائرية، التي تفرض وضع برامج تدريبية لمواكبة هذه التحولات .
- الجودة وهي التحدي المستمر بين المنظمات لذا وجب على المؤسسة الجزائرية تحسين المنتج ومن الطرق المتبعة هي التدريب .
- غياب استراتيجية واضحة تشمل البرامج تدريبية كفيلة لرفع فاعلية وأداء العامل في المؤسسات الجزائرية .

ثالثا: الإشكالية:

قادتنا الحضارة اليوم والتقدم التكنولوجي وكذا التحولات السريعة في تركيبة المجتمعات والمنظمات، والتي تتمثل في النمو السريع والعولمة وكذا دخول العديد من الدول النامية في مرحلة التصنيع والمنافسة الشديدة بين المنظمات بصفة خاصة وبين دول العالم بصفة عامة وهذا التنافس يحتم على القائمين عليه بمواكبة التكنولوجيا والعولمة وحلول الإعلام والاتصال على مختلف الأصعدة وخاصة على مستوى المؤسسات العمومية او الخاصة واكتساح الأسواق برأس المال المادي والبشرية والسلع والخدمات المختلفة أنواعها بين أنحاء الأسواق العالمية وهذا ما يجعل الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها في ظل هذه التحولات والتركيز على وضع إستراتيجيات فعالة تمتص الجهود وتتحكم في إدارة الأفراد وتحسين الأداء عن طريق وضع إستراتيجيات فعالة خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية ، فلقد حضت الموارد البشرية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من طرف الهيئات الحكومية الدولية نظرا لدورها الفعال باعتبارها اهم عنصر من عناصر التنمية الاجتماعية والاقتصادية وأصبحت بمثابة استثمار مربح للغاية، لذلك أصبحت المؤسسات والمنظمات باختلاف أنواعها او طبيعتها تهتم وتركز على وضع إستراتيجيات محكمة من خلال جلب واستقطاب احسن الكفاءات البشرية واختياره وتعيينها والقيام على تدريبها وتحسين أدائهم بمختلف الوسائل والطرق المختلفة بغرض تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها. ومع تنامي الاتجاه الحديث في تعظيم دور الموارد البشرية في تطوير وتجويد الإنتاج حصل التدريب على مكان متميز في الإدارة الحديثة للهيئات والمنظمات وقد تنامت اهمية تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات ، لإدارة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حتى تضمن المنظمة الحصول على العائد المناسب من القوى العاملة كمورد بشري ، والتعرف على الاستراتيجيات التدريبية وتحديد بدقتها، لجعل عملية التدريب إحدى أدوات ومداخلات العملية الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة، لهذا فإن الاهتمام بالبرامج التدريبية يساعد المنظمة على اكتساح المنافسة وتحقيق الإنتاجية او الأداء المرغوب وهذا راجع إلى حاجة المنظمة إليه عند القيام بأنشطة مسبقة مثل تغيير في المنظمة مما يستوجب على المؤسسة وضع هذه البرامج محل لتعريف بالأنشطة الجديدة، أو اتساع أعمال المؤسسة، أو توظيف موظفون جدد مما يحتم إلى إكسابهم خبرات ومعارف ومهارات تتماشى مع أهداف المنظمة، او مشاكل إنتاجية او سلوكية او تدني مستوى الإنتاج لذا يستوجب إعادة تأهيل الأفراد على تحسين أدائهم والحصول على خدمات جيدة ومقبولة .

ومما يجدر ذكره في هذا المجال انه قد حدثت في العقود الأخيرة تطورات علمية وثقافية وتكنولوجية بشكل

لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، الأمر الذي حتم على المؤسسات والمنظمات الجزائية مواكبة هذه التطورات والتجديدات و فرض عليها القيام بعملية مراجعة لسياستها وأهدافها وتقنياتها ونشاطاتها المتعلقة بالتدريب وذلك لتمكين المتدربين من اكتساب الكفاءات والمهارات التي تطلبها أدوارهم الجديدة في مجتمع

الثورة العلمية والتكنولوجية، ومن هنا يبرز لنا ما هو دور المؤسسة الصناعية في تبني برامج تدريبية تتماشى مع نشاطاتها؟ لتحقيق أهدافها، وتعتبر المؤسسة الصناعية إنا للدهون أحد المؤسسات التي تمكن المتدربين على إكسابهم لكفاءات ومهارات مؤهلة تساعد على رفع مستوى الإنتاج والخدمات المطلوبة وأن تكون ذو طبيعة مقبولة، ومن هذا المنطلق، فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل الآتي :

- ما واقع البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة ؟

وانطلاقا من المشكلة المعروضة للبحث نطرح جملة من التساؤلات نريد الاجابة عنها وذلك من اجل الوصول الى مسببات هذه المشكلة الفعلية واقتراح الحلول التي نراها مناسبة لعلاجها وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:

- كيف يتم تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة ؟
- ما موقف المتدربين من تلقي البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة ؟
- على أي أساس تقوم عليه بناء البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة ؟

رابعاً: فرضيات الدراسة :

- البرامج التدريبية أحد الخطط و الاستراتيجيات لتطوير المؤسسة الصناعية .
- التنافس المستمر للعمال نحو تلقي البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية.
- التقييم المستمر اساس البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية .

خامساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- 1- إبراز علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى في المؤسسة الصناعية، وبالتالي ما تطلبه من احتياجات وبرامج تدريبية مناسبة.
- 2- هذه الدراسة تعد تطبيقاً لواقع المؤسسة الصناعية بوجه خاص والمؤسسات الجزائرية بوجه عام ، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الكاشفة على واقع البرامج التدريبية في المؤسسات الجزائرية .

سادساً: أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى وأثر التدريب على الأفراد العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية والمتمثل بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) وذلك من خلال تقييمهم من قبل القيادات الإدارية في المؤسسة الصناعية، كما هدفت هذه الدراسة الى تقديم بعض التوصيات التي تساعد المؤسسة على رفع فاعلية البرامج التدريبية مما يجعلها تلعب دوراً مهماً في تطوير المهارات والخبرات والمعارف للعاملين فيها .

سابعا: تحديد وبناء مفاهيم الدراسة :

في موجب هذه الدراسة تم تحديد مجموعة من المفاهيم وتسليط الضوء على مجموعة من المؤشرات التي تتعلق بموضوع وأبعاد الدراسة، وذلك من خلال إعطاء مفهوم لكل مؤشر ومحاولة إزالة اللبس الواقع بين المؤشرات والمتغيرات لمعرفة سيرورة هذه الدراسة من الناحية المعرفية وجب تحديد المفاهيم على التوالي:

1- تحديد مفهوم البرامج

1-1 لغة: البرامج، جمع برنامج وهي عدد من المشروعات والأنشطة التي يتم تخطيطها وإدارتها معا لتحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج الأخرى المرتبطة .
كما تعني كلمة برنامج : منهج، موضوع، أو خطة مرسومة لغرض ما¹ .

2-1 مفهوم البرامج اصطلاحا : وردت عدة تعاريف لكلمة برنامج نذكر منها ما يلي :

عرفه " عبد اللطيف الفارابي " بأنه " جملة الأنشطة الموسوعة للاستجابة للغايات والمقاصد وهو خطة عمل توقيعية تحدد كل وظيفة الأهداف المرسومة ووسائل تنفيذها"² .

وقد عرفه " عثمان عمر بن عامر " البرنامج هو وسائل عملية لتحقيق السياسة الاجتماعية، وهو كل عمل تنفيذي لوضع السياسة الاجتماعية موضع التطبيق، ويكون ذلك بتحديد المكان والزمان ونوع العمل وخطواته لتحقيق أهداف محددة تحديدا دقيقا في إطار الأهداف العامة للسياسة"³ .

3-1 مفهوم البرامج إجرائيا : من خلال التعريفات السابقة فإن تعريف البرامج إجرائيا يكون ما يلي " البرامج هو وضع مجموعة من الخطط المتعلقة بنشاط معين من خلال مجموعة من التنظيمات التي تحرص على سهولة تنفيذها وتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة منها .

2- تحديد مفهوم التدريب :

1-2 لغة: درب، يدرب، درب، ودربة، أي كان عاقلا وحاذقا بصناعته، فنقول: تدرب على الشيء أي اعتاد عليه أو اعتاده، وولع به وتدريب: جمع تدريبات، أي تزويد بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة في أداء وجبات الوظيفة⁴.

2-2 مفهوم التدريب اصطلاحا: هناك عدة تعريفات للتدريب إلى أنها كلها تصب في قالب واحد وسيتبين ذلك من خلال إبراز التعريفات التالية:

1- خليل الجر: المعجم العربي الحديث لاروس، توزيع مكتبات لبنان، لبنان، 1987، ص 231.
2- عبد اللطيف الفارابي : سلسلة علوم التربية ، مصطلحات البيداغوجيا والديداكتيك ، ص 27.
3- عثمان عمر بن عامر : مفاهيم في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي ، منشورات جامعة قار يونس ، ليبيا ، ط 1، 2002، ص 211
4- قاموس المعاني : عربي- عربي ، نقلا عن الموقع : www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/برنامج/15/02/2018/10:20

لقد عرف "الهيئي" التدريب على انه: (جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرار تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل)¹.

ويعرفه "عبد الجليل" بأنه: (عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون وهؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة). يبين لنا هذا التعريف أن التدريب يهدف إلى تطوير قدرات الأفراد أو الجماعات بغرض تحقيق الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

كذلك عرفت "برنوطي" التدريب بأنه: (نشاط تعليمي من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها)².

ولقد عرفه "مهدي حسن زويلف" التدريب هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة³.

في حين يرى "صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي" بأن التدريب "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله"⁴.

2-3- التعريف الإجرائي للتدريب: "التدريب عملية تأهيل وتأطير الموارد البشرية وصقل مهاراتهم بحيث تعمل على تحسين وتعديل السلوك والاتجاهات إيجابياً لدى العاملين مما يساعدهم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية الإيجابية لدى العاملين و المنظمة على حد سواء"

3- تحديد مفهوم التطوير:

3-1- لغة: يتطور، يتطور، تطورا – جدد، حسن.

يعني التطوير في اللغة العربية: " هو التجديد والتحديث والتعديل، ويقال جديد فهو جديد

واستجد أيصيره جديدا، ويقصد بها الاجتهاد في الأمر وتحسينه"⁵

1- بلال خلف السكارنه: تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الاردن، ط1، 2011، ص 19

2- بلال خلف السكارنه: تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الاردن، ط1، 2011، ص 19.

3جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص332.

4-صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، القاهرة مصر، 1988، ص252.

5-أفنان عبد علي الأسدي: قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية ألراء عينة من العاملين في مصر فالرافدين،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 82، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، 6080، ص 846.

3-2- اصطلاحاً : العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة. ولقد عرف "عثمان حمود الخضر" التطور التنظيمي هو عملية تغير مخططة تشمل على مراحل تشخيص الوضع الراهن وتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتنفيذ خطة التطوير، كما تشمل على خطة زمنية لتحقيقها وعليه فإن التغيرات المحدودة في التنظيم والتي تحدث عفويا وبشكل يومي، كنقل فرد من موقع إلى آخر والتي لا تستند إلى خطة تطوير واضحة غير معينة بهذا المفهوم، لذا تختلف عملية التطوير التنظيمي عن مجهودات تغيير فرعية محدودة كالتدريب، وإدخال منتج جديد، وإدخال تقنية فنية جديدة ، من حيث ان عملية التطوير التنظيمي عملية شمولية تشمل المنظمة ككل، وتتطلب من دراسة تشخيصية لواقع المنظمة تحدد الثغرات الموجودة في بنائها إلى إدخال التغييرات المرادة وتقييم نتائجها، وقد يتم الاستفادة من التدريب كأداة لتحقيق التغير المنشود¹.

3-3- التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي: يقصد به إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة، ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدراتها على حل المشكلات، لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها. والاعتماد على الجهود التعاوني بين الإداريين المنفذين للخطة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

4- تعريف الفعالية التنظيمية:

1-1- لغة: فعالية مصدر للفعل (فعل) بمعنى القدرة على إحداث أثر قوي . كما نقصد بها العلاقة بين الأشياء المحققة وبين كمية المدخلات المستخدمة . وتعني الفعالية في اللغة أيضا التأثير أو النشاط والقوة في التأثير.

2-4- تعريف الفعالية اصطلاحاً: يقصد بالفعالية في الاصطلاح القدرة المتزايدة على شحن وتعبئة الإمكانيات التخيرية للفرد والمجتمع والأمة، والتحكم الوظيفي المتوازن الدقيق فيها وحسن استثمارها في تحقيق أفضل مستويات الإشباع المعرفي والروحي والمادي أو الاجتماعي الممكن للفرد او المجتمع حتى يؤدي دورهما بكفاءة واقتدار².

الفعالية التنظيمية " تعبر عن الدرجة التي تحقق عندها الجماعة أهدافها او القدرة على إنتاج أثر حاسم في زمن محدود "

1-عثمان حمود الخضر : علم النفس التنظيمي ، دار حنين للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2005 ، ص 207 .
2- مالك بن نبي : تأملات ، دار الفكر ، دمشق ، سوريا ، 1991 ، ص 123 .

ويرى روبينيس وسينزو Robbins and Cenzo أن " الفعالية التنظيمية تعني التأكد من استخدام الموارد المتاحة مما يؤدي الى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه¹ "

3-4- **التعريف الإجرائي:** الفعالية التنظيمية هو مدى قدرة اي تنظيم على تحقيق أهدافه المحددة من خلال وضع إستراتيجيات مدروسة تقوم على زيادة الاداء وتحقيق أهداف المنظمة .

1- شعبان علي حسين السيسي : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 2009 ، ص 219

الفصل الثاني

الإطار المرجعي النظري لدراسة
البرامج التدريبية

- أولاً: ماهية التدريب
- ثانياً: فلسفة العملية التدريبية
- ثالثاً: المدخل الإستراتيجي للتدريب
- رابعاً: طرق و أساليب البرامج التدريبية
- خامساً: تحليل و تحديد البرامج التدريبية
- سادساً: تخطيط و تصميم البرامج التدريبية
- سابعاً: تنفيذ البرامج التدريبية
- ثامناً: تقييم البرامج التدريبية
- تاسعاً: فاعلية البرامج التدريبية
- عاشراً: قياس الأثر العائد من البرامج التدريبية
- إحدى عشر: مشكلات التدريب

أولاً: ماهية التدريب :

1- أهمية التدريب :

لتدريب أهمية كبيرة لأي منظمة مهما كان عملها او حجمها أو مجال عملها، حيث زاد اهتمام المنظمات بالتدريب في الآونة الأخيرة لإدراك المنظمات بأن التدريب الفعال للكوادر البشرية في المنظمة هو أحد الطرق الرئيسية والفعالة لزيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المبيعات وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء وتحقيق الأرباح في هذه المنظمات، ويتم ذلك عن طريق خلق الموظف المدرب والمؤهل والقادر على انجاز وتأدية أعماله بأفضل الطرق واقرارها، فالتدريب أنفاق استثمارية يحقق عائدا ملموسا لتلبية حاجات العاملين والمنظمة والمجتمع على حد سواء، ولذلك يعتبر التدريب ضرورة ملحة للتطور السريع ومواكبة التطورات العالمية وآخر المستجدات في مجال عمل المنظمة وبالتالي فإن ذلك يضع العاملين في المنظمة أمام مسؤوليات ومهام جديدة لا بد من الوفاء والالتزام فيها لمواكبة هذا التطور ونقل هذه التكنولوجيا إلى المنظمة حتى يكون الموظف ناقل امين ومنتج وعضوا صالحا في المنظمة.

أن لتدريب دورا كبيرا في نجاح العملية الإدارية لدوره في تدريب الكوادر البشرية الإدارية وخصوصا القيادة العليا في المنظمة لكي تمارس هذه القيادة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وكتابة تقارير ووضع الميزانيات بأفضل الطرق وبما يحقق أهداف المنظمة¹.

✓ أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

تتمكن أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة فيما يلي :

- 1 – الانصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة .
- 2– رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام .
- 3 – القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات .
- 4 – استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب عالمية متخصصة².
- 5 – التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة .
- 6 – التخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للريادة .
- 7 - تطوير كوادر مؤهلة من المواطن يساهمون في نمو وتطوير الشركة .
- 8 – نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوظيفي .
- 9 – توفير للمنشأة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.

✓ أهمية التدريب بالنسبة للمتدربين:

تتمكن أهمية التدريب بالنسبة للمتدربين في ما يلي :

1- عطا الله محمد تيسير الشريعة : إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2014 ، ص 23 .

2- بلال خلف السكارنه : تصميم البرامج التدريبية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 24

- 1 - رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية .
- 2- اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير.
- 3- تعويض ملفاته من مهارات لم يتسن له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي .
- 4- الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل .
- 6- كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس .
- 7- الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة.¹

8-منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشاكل الإدارية العالقة.
ويمكن بيان أهمية التدريب في خمسة جوانب رئيسية وهي:

- 1-زاد الاهتمام بالتدريب نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وما رافقه من ابتكار طرق جديدة في أداء الأعمال بما يوفر الوقت والتكلفة والجهد.
- 2-العولمة وما رافقها من انفتاح الدول على بعضها وبالتالي زيادة إدراك المنظمات لأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكافة موارد المنظمة ومنها الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .
- 3-إدراك المنظمات في الوقت الحالي لأهمية التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ودوره الكبير في المساهمة بتيسير طرق انسياب العمل وتطوير مهارات العاملين وتعريفهم بما هو مطلوب منهم .
- 4-إدراك المنظمات لدور التدريب في المساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .
- 5-إدراك المنظمات لدور التدريب في فهم السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.²

¹ بلال خلف السكارنه : تصميم البرامج التدريبية ، مرجع سابق ، ص 25

² عطا الله محمد تيسير الشرعة : إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،

2- أهداف التدريب :

يوجد هناك أهداف أساسية لتدريب نذكر منها :

- 1- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي الهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها .
- 2- تنمية مهارات التفكير التأملي إحدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو المشاغل والدورات التدريبية .
- 3- إيجاد صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد او تنتقل لموقع أخرى .
- 4- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له ، وبذل الجهد لوضع التغييرات التربوية موضع الاختبار والتجربة والإسهام في عملية التطوير والتجديد .
- 5- تنمية وعي المتدربين بالمستجدات التربوية وتفهم التوجهات الحديثة والأسس التي قامت عليها .
- 6- الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين في الميدان التدريبي .
- 7- تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء الأدوار بفاعلية وكفاءة.
- 8- إتاحة الفرص أمام المتدربين لتفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية والتطبيق في التربية والتعليم.¹

ط1 ، 2014 ، ص ، ص 23 ، 24 .
1- هشام حمدي رضا : التدريب الإداري المفاهيم والأساليب ، مرجع السابق ، ص 29 .

3- فوائد التدريب :

للتدريب فوائد عديدة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة ونذكر منها ما يلي :

- 1- رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرة الشخص على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم على أنفسهم وأعمالهم.
- 2- تأهيل العاملين لي شغل وظائف من سوية أعلى مستقبلا بدلا من اللجوء إلى المصادر الخارجية.
- 3- تمويل المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتتقاسم مع المتطلبات القائمة .
- 4- تقليل الإشراف حيث الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية.
- 5- تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات ومستويات الأداء.
- 6- غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق من التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخا جيدا من العمل
- 7- تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءتهم ومهارتهم من العمل الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية .
- 8- رفع الإنتاجية بعد زيادة صقل مهارات وقدرات العاملين وتحسين الأداء .¹

1- رداح الخطيب ، أحمد الخطيب : التدريب الفعال ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2006 ، ص

4- مبادئ التدريب :

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي :

- 1- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة
- 2- المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية .
- 3- الهادفية: يجب ان تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحدودة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة .
- 4- الشمولية: يجب ان يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات ، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها .
- 5- التدرجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
- 6- الاستمرارية: في التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى، يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية .
- 7-المرونة: يجب ان يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب مستوياتهم الوظيفية في خدمة العملية التدريبية¹.

¹رداح الخطيب ، أحمد الخطيب : التدريب الفعال ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2006 ، ص 305 .

5- أنواع التدريب:

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب و الهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن تصنف أنواع التدريب حسب قاعدة التصنيف التالية :

1- من حيث الزمن : ويشمل:

أ-التدريب قبل الالتحاق بالعمل ، ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل .

ب-التدريب أثناء الخدمة، ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

2- من حيث المكان : ويشمل :

أ- التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل .

ب- التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل .

3- من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب على :

أ- التدريب لتجديد المعلومات .

ب- التدريب للمهارات .

ت- التدريب السلوكي .

ث- التدريب للترقية¹ .

وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل نوع من أنواع التدريب السالفة الذكر:

1- التدريب من حيث الزمان :

كما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى:

أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل، ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي : ويقصد بذلك إعداد الفرد علمياً وعملياً ومسلكياً أعداداً سليماً، بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل، ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل:

¹ هشام حمدي رضا : التدريب الإداري المفاهيم والأساليب ، دار الرابية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2013 ، ص53

-التدريب التمهيدي أو التوجيهي: وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاما في الأمور ، مثل أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤولية الخاصة بالموظف، كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة.

-التدريب على العمل : ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله، حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، ومرحلة الإشراف العلمي، وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف .

ب – التدريب أثناء الخدمة : ويعني تدريب الموظفين الحاليين < جميع أفراد التنظيم >¹:

إن الهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها:

- تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية.
- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة ، حتى يجدد نفسه عقليا او فكريا ، وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه.
- تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية).
- تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسهما مما يؤدي الى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.
- ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من :
- التدريب على العمل: حيث يتلقى الموظف مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات ووظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة او عن طريق رؤسائهم المباشرين او عن طريق المدربين.
- التدريب خارج العمل: حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق أثنائها في برنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارية العامة أو مراكز التدريب .
- ويتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية :
- برامج التدريب على الأعمال المكتبية السكرتاريا² .

1- هشام حمدي رضا : التدريب الإداري المفاهيم والأساليب ، مرجع سابق ، ص 54

2- هشام حمدي رضا : التدريب الإداري المفاهيم والأساليب ، مرجع سابق ، ص 55

- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات .

- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى .

- برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا .

2- التدريب من حيث المكان :

التدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما :

أ – التدريب داخل المنظمة: يتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم

دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها، ويتميز هذا التدريب

انهيتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل، وفي حدود تجارب

وخبرات العاملين بها، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

ب – التدريب خارج المنظمة : وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرص للمتدربين ان يلتقوا

بأفراد من جهات عمل مختلفة، حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم، وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه

الخبرات والمهارات .

3- من حيث أهداف التدريب :

هناك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها :

أ-التدريب لتجديد المعلومات : حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله

وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله .

ب-تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء.

ج-التدريب السلوكي : ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك او جهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون

والموظفون في أداء أعمالهم، وحتى ينجح التدريب السلوكي فانه يتطلب الماما بالمبادئ السلوكية التي تحكم

عملية التدريب، وأهمها: الدوافع التي تدفع المتدرب إلى تغيير سلوكه والاتجاهات والإدراك وعوامل البيئة

الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يعمل فيها الموظف، لأنه لا جدوى من التدريب ان لم تصاحبه عملية

تغيير لتلك العوامل السلوكية .

د-التدريب للترقية: يهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق

تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة .¹

ثانيا: فلسفة العملية التدريبية:

1 - النظريات الأساسية في التدريب:

لقد حظيت العمليات التدريبية باهتمام كبير من العلماء والباحثين في ميادين المعرفة المختلفة وبخاصة

في ميدان علم النفس، الذي يعتبر علم دراسة الفرد، والذي يتصل في موضوعاته اتصالا مباشرا بالشخصية

1-هشام حمدي رضا : التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، مرجع سابق، ص 56.

الإنسانية، وبوسائل وطرق التعامل معها وتطويرها، حتى ان هذا الاهتمامات قد أسفرت عن بناء فرع مهم من فروع علم النفس أطلق عليه (علم النفس التعليمي)، ولما كانت العملية التدريبية في كل سياقاتها عملية تعليمية، كما لاحظنا فانه يمكن مقارنة ما انتهى إليه الباحثون في مجالات التعليم إلى ما يحتاجه المدربون في مجالات التدريب .

وبملاحظة أهم المساهمات البحثية في هذا المجال نستطيع أن تصنف مجال هذه المساهمات في عدة نظريات رئيسية أهمها:

1-1 - النظريات السلوكية .

1-2- النظريات العقلية (المعرفية الإدراكية) .

1-3- النظريات الإنسانية الكلية .

1-4 - النظريات تعليم الكبار .

1-5 – نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية.

وفيما يلي شرحا موجزا لكل نظرية من نظريات التدريب :

1-1 - **النظريات السلوكية:** ويرى أصحاب هذه النظريات أن العملية التعليمية أو التدريبية ليست الا عملية تشكيل علاقات ترابطية بين المتغيرات أو المثيرات من ناحية ، وبين الاستجابات السلوكية من ناحية أخرى وغالبا ما تتحقق عملية التعلم المطلوب عندما يصبح المتغير (المثير) قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها، فتظهر الاستجابة بمجرد بروز المثير في بيئة الشخص المرغوب في تعليمه او تدريبه وتختلف باختلافه، هذا مع ملاحظة اختلاف درجة قوة الترابطات ونوعيتها باختلاف الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها، وباختلاف درجة تكرارها¹

ومن أهم المبادئ التي قدمتها النظرية السلوكية هي :

1- مبدأ المؤثر والاستجابة : يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات الداخلية والبيئة الخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة .

2- مبدأ التعزيز : يزداد السلوك الإنساني تعزيزا بازدياد المؤثرات وبالتالي تكرار وانتظام الاستجابة .

3- مبدأ تعديل السلوك : قابلية السلوك الإنساني للتعديل إذا تم إحداث تغييرات او تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة .

4- مبدأ انتماء السلوك : ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تتركز على هذه الحاجات كلما امكن تعديل وتغيير السلوكيات غير المطلوبة وتعزيز السلوكيات المطلوبة.

¹عبد المعطي عساف : التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2012 ، ص 71 .

5- مبدأ الأثر: كلما كان السلوك يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة كلما دفع الأفراد إلى مزيد من التعلم والتقدم والتكرار والعكس صحيح .

6- مبدأ الاستعداد : كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجودا كلما كان التعلم أفضل.

1-2 النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية): أساس هذه النظريات ان التعلم عملية عقلية تقوم بتشكيل و إعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية ومن أشهر هذه النظريات :

1- نظرية التطور المعرفي : Cognitive Development - جان بياجيه .

2- نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي – روبرت جانبيه .

3- نظرية الجشطالت والخبرة او نظرية الاستبصار – ورتايمر وتولمان .

4- نظرية التمثيل – جيروم بروز .

5- نظرية المنظم التمهيدي – أوزيل .

ونستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية والتدريبية:

- أ- مبدأ التعلم: التفاعل المباشر مع موضوع التعلم ، ومع مثيرات البيئة .
- ب- مبدأ إشراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملائمة والتمثل .
- ت- مبدأ التدرج في التعلم: من المحسوس إلى شبه المحسوس إلى المجرد والمنظم .
- ث- مبدأ الاثر الكلي للموقف (المجال) ، وتجميع عناصره في صورة كلية أثناء عملية التعلم .
- ج- مبدأ دورة الخبرة السابقة والاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم، مما يؤثر في دافعية الفرد نحو التعلم المنشود.

ح- مبدأ الاستبصار والتفكير كعامل أساسي في التعامل واكتساب المعارف والمهارات .

خ- مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي : الانطلاق من الكليات (التعميمات) إلى التفاصيل والجزئيات .

د- مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم او المتدرب في عملية الاستقصاء والانطلاق من البحث من الجزئيات والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات – الطريقة الاستقرائية –

ذ- مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس إذا وضع في ظروف تعليمية توافرت فيها الشروط والعناصر اللازمة لعملية التعلم وحل المشكلة التي يواجهها المتعلم، ومن خلال تأمل المتعلم في العناصر المتوافرة وتفاعله معها يتمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها ويكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري¹.

1-نجم العزاوي : جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن – عمان ، 2009 ، ص 106 .

3-1 النظريات الإنسانية الكلية : نظريات مكملة النظريات السابقة – السلوكية والمعرفية – في التعليم والتدريب، وأساس هذه النظريات ان التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصية الفردية والاجتماعية والإنسان يتطور بصورة كلية ومترابطة وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزعات الاجتماعية والفردية ، فالتعليم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعني بجسم الإنسان وأعضائه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح ، ومن أهم رواد هذه النظريات كارل روجرز ، جوني ديوي في نظريات :

1- التأثير الاجتماعي Social Influence

2- البراجماتية(النفعية) Pragmatic

3- الدافعية Motivational

4- الخبرة والاستكشاف Enquiry & Expertienal

ونستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية والتدريبية :

- أ- الإنسان يكتسب قيمته من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منها (المركز، الدور، السلوك) .
- ب- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب وتقتضي الالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل .
- ت- توظيف أساليب المحاكاة ولعب الأدوار في عمليات التدريب .
- ث- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية في استشارة اهتمام المتدربين في موضوع التدريب .
- ج- العمل على إيجاد الترابط بين أهداف وحوافز المتدرب وأهداف العمل والمنظمة .
- ح- التعلم عن طريق ممارسة العمل .
- خ- النظرية والتطبيق في الحياة العملية ضرورة للمتعلم والمتدرب .
- د- استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتيا – الرزم التعليمية، الحقائق التدريبية، التعليم المبرمج الحاسب الإلكتروني في البرنامج التدريبي .
- ذ- التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية والتدريبية نحو كل إنسان (العقل ، الجسم الروح، الوجدان) .

4-1 نظريات تعليم الكبار: أساس هذه النظريات: الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتدريبية أن يأخذونها في نظر الاعتبار عند الإعداد إلى مثل هذه البرامج ومن أهم هذه السمات هي:

- أ- امتلاك أهداف شخصية بكل فرد .

- ب- القدرة على العمل المستقل والميل إلى الاستقلالية الفردية .
 ت- القدرة على تحمل المسؤولية .
 ث- الاهتمام بالواقع ومشكلات العمل الحاضرة والآنية .
 ج- شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية .
 ح- القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة .
 خ- تجارب واتجاهات خاصة لكل فرد تؤثر في تفكيرهم وتصرفاتهم ومواقفهم .
 د- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية والعاطفية لكل منهم!
 ذ- الاعتداد بالنفس والقدرات والتقدير الذاتي .
 ر- الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني .
- 1-5 نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية: أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا ، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة.
- ونستخلص من هذه النظرية المبادئ التي يجب اعتمادها عند إعداد البرامج التعليمية والتدريبية التالية :
- أ- بناء فلسفة مشتركة تحكم المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة .
 ب- إشراك المتدربين في تحديد الأهداف والإيقاف عليها .
 ت- وضع خطوط اتصالات -نظام اتصالات- واضحة وثابتة بين الأعلى والأدنى وبالعكس، وإتقان مهارات الاتصال والتواصل بين المدربين والمتدربين .
 ث- إشاعة روح الفريق والمحافظة على روح المعنوية العالية للجماعة .
 ج- توفير المناخ التنظيمي المناسب القائم على الثقة والتسامح والمودة بين المعلم والمتعلم، المدرب والمتدرب .
 ح- تقبل وجهات النظر المختلفة، والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية .
 خ- العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة².

ثالثا: المدخل الاستراتيجي للتدريب:

1- نجم الغزاوي : جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015 ،مرجع سابق ، ص 109 .
 2- نجم الغزاوي : جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015 ،مرجع سابق ، ص 110

في الحقيقة فإن كل منظمة تحتاج إلى امتلاك عاملين على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة، والحفاظ على مكانتها السوقية وهو ما يبرز أهمية التدريب في إستراتيجيات الشركات الكبيرة والمنظمات العالمية .

ومع اتجاه الوظائف في منظمة اليوم لأن تكون أكثر تعقيدا ومع الميل لإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية، ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل والإنتاج لم يصبح التدريب عملية اختيارية لكنه أصبح حتمية إستراتيجية، عندما كانت الوظائف تتسم بالبساطة وسهولة التعلم وتعتمد على تكنولوجيا محدودة، لم تكن هناك حاجة كبيرة لحث العاملين على تنمية أو تغيير مهاراتهم. ولكن هذا الموقف لم يعد موجودا الآن، حيث أخذ مكانه التغيير السريع في محتويات الوظائف ومتطلباتها المهارية وهو ما يعني الحاجة المستمرة إلى التدريب من أجل التحسين والتطوير من خلال تبني إستراتيجية تدريبية تتماشى مع أهداف المنظمة.

✓ مفهوم إستراتيجية التدريب:

إستراتيجية التدريب هي عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.

ويعرفه البعض بأنه > إجراء منظم ينزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارات المتعلقة بأداء مهمة او مهام محددة بطريقة مستمرة < أن التدريب يمكن النظر إليه باعتباره أداء لأحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات او السلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون كيفية أدائهم للعمل، واتجاهاتهم نحو العمل ، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء .

ويتحدد المدخل الاستراتيجي من خلال مجموعة من العمليات ونذكر منها :

1- متابعة المظاهر التنظيمية السلبية : توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية ككثرة الشكاوي وارتفاع

معدلات دوران العمل، وارتفاع نسبة الغياب، و التأخر في الإنتاج وعدم مقابلة الاحتياجات في مواعيدها، وارتفاع التكاليف .

2- التحليل التنظيمي: ويشمل ثلاث جوانب رئيسية وهي: تحليل العمل والمهام ، تحليل التنظيم ، تحليل الفرد.

3- تقييم الأداء : يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه، إلى جانب معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه وجديته، الأمر الذي يساعد الإدارة في النهاية في الكشف عن احتياجات تدريبية محددة .

4- الاختبارات: قد تقوم الإدارة بإجراء اختبارات عدة مثل: اختبار الذكاء أو اختبارات القدرات او اختبارات المهارة والتي يكون الغرض منها قياس مدى أداء العامل لعمله!

رابعاً: الطرق والأساليب التدريبية

1- مفهوم الطرق والأساليب التدريبية: هي تلك الوسائل التي يتم استخدامها من أجل إيصال وتوضيح

المفاهيم والأفكار والمهارات للمشاركين بالدورات والبرامج التدريبية وفق منهجية علمية سليمة.

وتعرف الوسائل التدريبية بأنها كل ما يساعد على انتقال المعرفة والمعلومات والمهارات المختلفة من المدرب إلى المتدرب وتعزز من قدرة المتدرب على اكتساب تلك المعرفة والمهارات وذلك بمخاطبة أكبر عدد من الحواس لديه .

2 – المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار أسلوب التدريب المناسب :

¹سامح عبد المطلب عامر : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان- الاردن ، ط1 ، ص 155 .

- أ- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه: البرامج التدريبية الهادفة إلى زيادة المهارات تختلف أساليبها عن تلك البرامج التي تهدف إلى تنمية وتطوير الاتجاهات.
- ب- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب: الأساليب المستخدمة للتدريب على أعمال السكرتارية مختلفة عن الأساليب المستخدمة لتدريب المشرفين.
- ت- المستوى الوظيفي: الأساليب المستخدمة في تدريب المديرين في الإدارة الدنيا ليس بالضرورة أن تلائم تدريب المديرين بالإدارة الوسطى أو العليا.
- ج- المادة التدريبية: الأسلوب التدريبي على اتخاذ القرارات يختلف عن الأسلوب في التدريب على تكوين العلاقات العامة.
- د- فترة التدريب : الأسلوب يناسب فترة معينة، فترة التدريب القصيرة يلائمها أسلوب المحاضرة، أما فترة التدريب الطويلة فيناسبها أسلوب المباريات الإدارية.
- هـ- التكلفة وعدد المتدربين.
- ث- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- و- الخلفية السابقة للمتدربين: فمثلا أسلوب المؤتمرات يتطلب أن تكون لدى الفرد دراية عن الموضوع بعكس المحاضرة .
- ر- المدربون المتاحون: ويتم ذلك من خلال مهاراتهم وخبراتهم¹.

خامسا: تحليل البرامج التدريبية:

- هي عملية تحديد العوائد الاقتصادية للبرامج التدريبية باستخدام الأساليب المحاسبية، وتعتبر هذه النوعية من المعلومات على درجة عالية من الأهمية لعدة أسباب:
- تحديد المصروفات الكلية للتدريب سواء المباشرة او غير المباشرة .
- مقارنة بدائل البرامج التدريبية.
- تحليل نسب الإنفاق على أنشطة ومراحل التدريب المختلفة مثل التصميم، الإدارة، التقييم..... الخ.
- مقارنة تكلفة التدريب بالنسبة للمجموعات المختلفة من العاملين وفقا للطبقة الإدارية، أو نوعية النشاط (مندوبي البيع مقابل عمال الإنتاج مثلا) .
- تحقيق الرقابة على تكاليف التدريب .
- توفير الوسائل المادية والأدوات والمعدات الخاصة بالبرامج التدريبية.

1- بلال خلف السكارنه : اتجاهات حديثة في التدريب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الاردن ، ط 1 ، ص 164 .

وبينما تشمل تكاليف التدريب كلا من التكاليف المباشرة مثل مرتبات ومزايا العاملين في التدريب استخدام المدربين، إعداد المادة التدريبية، تكلفة استخدام التسهيلات، تكلفة الانتقال، تكلفة الطعام والمشروبات، تكلفة المبيت... الخ .

فإن التكاليف الغير مباشرة تتمثل في تلك النوعية من التكاليف التي ترتبط بشكل مباشر بتصميم أو تطوير البرنامج التدريبي.¹

وتختلف وسائل ومعدات التدريب باختلاف تخصص الأفراد ونوعية البرامج التدريبية والمعلومات لذلك فإن أهم شيء يساعد على فعالية البرامج التدريبية هو استخدام الوسائل المتطورة لي إكساب خبرات ومهارات تتماشى مع أهداف التدريب لذلك يجب على المصمم أن يهتم بتحليل تكلفة هذه الوسائل والعائد منها .

خامساً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

عرف كوفمان (kayfman, 1992) الحاجة بأنها الفجوة القائمة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة او المرغوبة .

ويرى يوسف (1984) أن الحاجة تكمن عادة بمعاينة الفجوة بين أهداف محددة ووضع قائم ونتيجة التعرف على الفرق، يكون صاحب قادرا على اختيار النواحي الإشكالية التي تتطلب انتباهنا أو تعديلا من أجل تصميم وسائل ممكنة لتلبية هذه الحاجات .

أما درة (1991) فيرى أن الحاجة التدريبية في إطار تنمية القوى البشرية تعبر عن الفجوة في الأداء الوظيفي بين أداء واقعي وأداء متوقع (مرغوب فيه) يستطيع التدريب المنظم الهادف ان يعالجها .

فقد عرف حسين (1993) أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية إجرائية محددة ومستمرة تتم باستخدام أساليب عملية لتوليد معلومات عن الاحتياجات المختلفة مع الأفراد والجماعات والمجتمعات ضمن مستويات جغرافية مختلفة ليصار بعد ذلك إلى ترتيبها حسب أولوياتها وتخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات الموجهة لتلبية تلك الاحتياجات .

أما بطاح (1996) فيعرف الاحتياجات التدريبية بأنها تلك الخطوات المنطقية التي يتبعها المدرب في تنمية القوى البشرية في المؤسسات، أو أي شخص يقوم بهذه المهمة للكشف عن النقص أو التناقض أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم وبين وضع أو أداء مرغوب فيه أو مأمول فيه، على تشخيص وتحليل ذلك الوضع والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص أو ذلك التناقض أو سد تلك الفجوة².

¹انس عبد الباسط عباس : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الاردن ، ط1 ، 2011 ، ص 247 .
²حسن احمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الاردن ، ط1 ، 2007 ، ص 162 .

عرف تحديد الاحتياجات التدريبية (Training needs assessment) عدة تعاريف وقد اختلفت التعريف باختلاف تخصص المعرف ونظراته إليه ومن هنا يمكنني تعريف الاحتياجات التدريبية من خلال ما سبق بأنها: هي مجموعة المتطلبات أو النقصان أو الأخطاء الوظيفية التي تتطلب دراستها ومعالجتها وإيجاد حلول لها من أجل تغيير الأداء الغير مرغوب فيه وتحسينه وتطوير قدرات الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة

سادسا: تخطيط البرامج التدريبية:

يعتبر تخطيط التدريب من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية مستهدفة من خلالها ضمان تحقيق البرامج التدريبية المراد تنفيذها بكفاءة وفاعلية عالية ، ولذا فإنها يجب ان تقوم بالتخطيط لهذه البرامج التدريبية، سيما وأن العملية التدريبية لا يمكن أن تكون عملية عشوائية تتم بلا تخطيط مسبق، إذ أنها سوف تتحول إلى نشاط غير منظم يؤدي إلى هدر الأموال والموارد البشرية بدون تحقيق أية مكاسب.

لذا فإن التخطيط يعتبر الوسيلة العملية المثلى في انجاز الفعالية التدريبية بالكفاءة المطلوبة ، وتتضمن عملية التخطيط للتدريب مهام أساسية يتعلق بالاحتياجات التدريبية وتحديدتها وأساليب التعرف عليها وكذلك الإجراءات المرتبطة بتصميم برامج التدريب وتهيئة المستلزمات اللازمة لتنفيذه.

ويمكن إيراد المراحل الأساسية في إعداد البرنامج التدريبي وفقا للخطوات التالية :

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 2- تحديد الأهداف المطلوبة للبرنامج التدريبي .
- 3- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية .
- 4- اختيار الأساليب والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة .
- 5- تهيئة التسهيلات التدريبية .
- 6- استقطاب المدربين الأقوياء.
- 7- استقطاب المشاركين .
- 8- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج .
- 9- إعداد الجدول الزمني للبرنامج .

كما يعتبر التخطيط الفعال للبرنامج التدريبي على أهمية كبيرة، إذ أن الإعداد والتهيئة للبرامج التدريبية بصورة فاعلة يتضمن اعتماد بعض الأسس التي تركز إليها في تحقيق أهداف المنظمة، سيما وأن البرامج التدريبية لا بد وأن تتفق مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة المعنية والتي من شأنها أن تحقق تحسينا

وتطوراً في كفاءة الأفراد العاملين لديها من خلال وضع إستراتيجيات فعالة تهدف إلى وضع برنامج يتناسب مع مؤهلات الأفراد ويناسب مع رغبتهم من خلال تحفيزهم على التدريب.¹

سادساً: تصميم البرامج التدريبية :

لما كان النموذج هو خلاصة فكر إنساني أكاديمي متخصص وجهد عملي مستند إلى التجربة والمقارنة ومعايير إدارية وفنية تدعم التطبيق المحقق لأهداف النموذج فإن النموذج بالتالي :

-يسعى إلى إدارة الوقت والجهد وتوظيف الموارد بفاعلية وكفاءة عالية .

-إدراك شمولي لعناصر وخطوات العملية التدريبية .

-مركز على نظريات التعلم والتعليم الفعالية .

-مخطط شمولي يسعى إلى رفع مستوى الأداء والإنتاج.

✓ نموذج تصميم البرامج التدريبية :

1- التبرير.

2- الأهداف التدريبية .

3- التقويم الأولي.

4- اختيار محتوى البرنامج التدريبي وتنظيمه لمحتوى البرنامج.

5- البناء أو التركيب المعرفي التدريبي.

6- الأساليب والطرق والنشاطات التدريبية .

7- التقويم الحاتمي.

وفي ما يلي شرح موجز لكل نموذج السالفة الذكر:

1- التبرير: الإجابة عن السؤال: لماذا يتوجب على المتدربين تعلم هذه المادة ؟

أ- تلبية الحاجات المهنية للمتدربين .

ب- تلبية الحاجات الاجتماعية للمجتمع .

2- الأهداف التدريبية : ماذا سيتعلمه المتدربين بعد دراسة المادة التدريبية ؟

أ- إن تصاغ بلغة المتدرب .

ب- إن تصاغ بلغة السلوك أو الأداء عند المتدرب .

ت- إن تحدد الشروط التي سيقوم المتدرب بالسلوك أو الأداء في ظلها .

ث- إن تشمل على معايير كمية وكيفية للسلوك أو الأداء المقبول كحد أدنى للإتقان من جانب المتدرب .

شروط صياغة الأهداف التدريبية :

-ان تتم صياغة الهدف التدريبي أو المنتج النهائي العملية التدريبية بعبارات محدودة دقيقة وواضحة.

¹خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الاردن، ط2، 2009 ، ص 130.

-إن يتم تحديد الحد الأدنى المقبول كمعيار للسلوك الملاحظ (تحديد درجة معينة من الإتقان).¹

-ان يتم تقرير الموقف او الشروط التي في إطارها السلوك المطلوب .

3- التقويم الأولي :

أ- تعديل الأهداف التدريبية في ضوء استعداد المادة التدريبية لدراسة المادة التدريبية .

ب- تحديد المتطلبات التي يتوجب على المتدرب استكمالها قبل دراسة المادة التدريبية المراد التدرب عليها.

ت- تحديد ما إذا كان المتدرب يحتاج إلى دراسة المادة التدريبية بكاملها او أجزاء معينة منها ، أو كان في غنى عن دراستها على الإطلاق.

ث- تشخيص نواحي القوة والضعف عند المتدربين .

4- اختيار محتوى البرنامج التدريبي وتنظيمه :

أ- مراعاة قوانين ومبادئ التعلم والتعليم .

ب- الحداثة والعصرية والارتباط بحاجات المجتمع.

ت- المرونة وتعدد الاختيارات للمتدربين .

ث- تلبية حاجات ودوافع المتدربين .

ث- الشمولية والتسلسل.

5- البناء او التركيب المعرفي للمادة التدريبية :

أ- ان يشمل البناء المعرفي على تعميمات رئيسية تنظم وتخلص المادة التدريبية ذات العلاقة .

ب- ان تكون التعميمات الرئيسية واضحة ومترابطة منطقياً ومتكاملة وتراكمية .

ت- ان ينطوي تحت كل تعميم رئيسي المركبات (الأفكار) الفرعية المرتبطة به.

ث- ان يكون للبناء المعرفي بمجموعه معنى .

6- الأساليب والطرق والنشاطات التدريبية :

أ- التنوع والتمايز .

ب- إتاحة الفرص للمتدرب للمشاركة في عملية التدريب .

ت- توظيف تكنولوجيا التدريب .

ث- المزج والتكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي .

ج- مراعاة الفروق الفردية عند المتدربين.

7-التقويم:

أ- قيادة تعلم المتدربين وليس إصدار أحكام عليهم².

ب- الاستمرارية في عمليات التقويم .

¹بلال خلف السكارنه : طرق إبداعية في التدريب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان – الاردن ، ط1 ، 2011 ، ص ، ص 70 ، 71

²بلال خلف السكارنه : طرق إبداعية في التدريب ، مرجع السابق ، ص72.

ج- توظيف التقويم لتعزيز تعلم المتدربين .

د- أن يتم التقويم بالإشارة إلى مستويات إتقان مقررة لا بالإشارة على المنحنى المعياري لتحصيل المتدربين .

هـ- تشجيع المتدربين على ممارسة عمليات التقويم الذاتي.

و- أن يتم التقويم على أساس معايير مرتبطة بالأهداف التدريبية.

سابعا: تنفيذ البرامج التدريبية :

أن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم .

أن تنفيذ البرامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدرسين ونوعية المدرسين والظروف المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كان يكون برنامجا للقيادات الإدارية أو الوسطى أو لتدريب المدرسين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك .

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرامج التدريبية وهي :

1- التأكيد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم .

2- التأكيد من تهيئة المدرسين في المكان والوقت المحدد .

3- توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية .

4- انتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد .

5- التعرف على خبرات وتطلعات المدرسين .

6- التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج .

7- دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها .

تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج .

1- الجدول الزمني للبرنامج : يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة ، وموعد الراحة ، والتسجيل ، والاختبارات ، وحفل الختام .

2- مكان التدريب: قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة، أو مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد يتم

تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز التدريب المتخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي ويمتاز هذا التدريب بتوافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عديد من

المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة .

3- المتابعة اليومية لإجراء تنفيذ البرنامج : يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب أو أخصائي التدريب ان يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة وعلى مدراء أيام البرنامج وتعني المتابعة والتأكد المستمر من ان تصميم البرنامج يتم تنفيذ كما هو موضوع.¹

ثامنا: تقييم البرامج التدريبية :

تعتقد كثيرا من المنظمات انها بوضعها خطة جيدة للتدريب فإن إجراء عملية المتابعة والتقييم غير ضرورية . ان عملية متابعة وتقييم العمل التدريبي مسألة ضرورية بغض النظر عن جودة الخطة الموضوعية فالتقييم لأي نشاط إداري أساسيا، إذا انه يعمل على التأكيد من ان ما تحقق فعلا مطابق لما هو مخطط أساسيا. ويمكن تعريف تقويم التدريب بانه عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التدريب أو المتدربين ومعرفتهم وسلوكهم .

عناصر تقويم فاعلية البرامج التدريبية :

1- ردود الفعل : ويقصد به ردود فعل المشاركين في البرنامج أي درجة رضى المتدربين في هذا المجال عن المادة التدريبية، والمدرّب، وموضوع البرنامج، وطرق التدريب، وقاعات التدريب، والمساعدات البصرية والسمعية. وقد يتم معرفة آراء المشاركين في البرنامج من خلال ملاحظة المتدربين المشتركين في الدورة التدريبية، أو من خلال المقابلة الشخصية مع المتدربين، أو عن طريق تجهيز نموذج استبيان للحصول على ردود فعل المشتركين .

2- التعلم : أي قياس ما استوعبه المشتركون في البرنامج التدريبي من المعرفة والمهارات والاتجاهات .

3- السلوك: ويقصد به قياس التغيير الذي حدث في سلوك الفرد أثناء العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، وهذا النوع من المقياس يمثل مقارنة لسلوك الفرد قبل التدريب وبعده . وينبغي إجراء هذه المقارنة بعد انتهاء التدريب بفترة معقولة حتى تتمكن من إجراء المقارنة الجدية بين السلوك قبل التدريب وبعده .

4- النتائج: وتقاس آثار التدريب بما أحدثه برامج التدريب من آثار على نتائج المنظمة ، كمعدل دوران العمل، والإنتاجية، وحجم المبيعات ، والربحية ، ومعدلات الغياب و التأخير ومعدلات الشكاوي وغيرها . الصعوبات التي تواجهها عملية التقييم :

1- نتائج عملية التدريب لا يمكن تمييزها الا بعد فترة ليست قصيرة وذلك لأنها تتعلق بالسلوك الإنساني.

2- احتمال وجود التحيز الشخصي لبعض المسؤولين عن التقييم فعملية التقييم يجب ان تكون موضوعية وبعيدة عن التأثير بالعلاقات الشخصية .

3- قد تتعلق عملية التقييم بقياس نتائج غير ملموسة مثل الرضى الوظيفي والانتماء المؤسسي .

4- عدم اهتمام الإدارة بالتقييم ونظرتها المحدودة إليها.

5- قلة خبرة بعض العاملين في دائرة التدريب في إجراءات مقاييس التقييم .

¹عمار بن عيشي : اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الاردن - عمان ، ط1 ، 2012 ، ص 125

6- النظر إلى عملية التقييم على أنها تهدف إلى تصيد الأخطاء.¹

تاسعا: فاعلية البرامج التدريبية :

يقصد بفاعلية البرنامج التدريبي كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء كان الهدف إضافة معارف ومعلومات أو إكساب خبرات ومهارات أو تغيير اتجاهات الأفراد والعاملين نحو العمل والمنظمة إذن فإن الفاعلية تحصل من ثلاثة عناصر أساسية في العملية التدريبية وهي :

1- المتدرب وهو العنصر المهم .

2- المدرب.

3- المحتوى التدريبي .

وهذه العناصر الثلاثة تحدد مدى فاعلية البرنامج التدريبي .

زيادة فاعلية البرنامج التدريبي من خلال خلف الرغبة لدى الأفراد أن خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال الوسائل الآتية:

أ- أن يكون البرنامج التدريبي معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل ورغباتهم .

ب- أن يصمم البرنامج التدريبي لحل مشاكل الأفراد العاملين بصورة أساسية وذلك من خلال زيادة قدراتهم في العمل أو تحقيق حاجاتهم ودوافعهم .

ت- من الضروري تهيئة نظام المكافآت ذات أثر كبير في تغيير السلوك عند الأفراد وزيادة التعلم .

ث- ضرورة إتاحة الفرصة للمتدربين في المنافسة والمشاركة في البرنامج حيث ان المشاركة ترسخ ما يتعلمه الفرد .

ج- ضرورة تهيئة التغذية العكسية أو المعلومات حول مستوى أداء المتدربين في البرنامج وذلك ليكشف عن مواقع الضعف والقوة في الأداء ومساعدتهم على تغيير سلوكهم ليتطابق مع حاجات العمل.²

عاشرا: قياس أثر العائد من التدريب:

هناك أربعة مستويات من مقاييس فعالية البرنامج التدريبي وهي :

1- ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب ، حيث يتم توزيع استمارات استبيانات تتضمن أسئلة حول البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التدريب وأسلوب التدريب ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب ودرجة ملائمة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية .

إن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج ، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فعالية البرنامج التدريبي بموضوعية وبصدق كبيرين .

¹محفوظ أحمد جودة : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، ط2 ، 2014 ، ص 198 .
²نعيم إبراهيم الظاهر : تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ط1 ، 2009 ، ص 277 .

- 2- تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي ، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات .
- إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية تحقيقه .
- 3- استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل بعد التدريب، إذ يتم قياس أداء المتدرب يعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التدريب وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق .
- إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الركون إليها لتحديد الفعالية الإجمالية للبرنامج التدريبي، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التدريبي قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المحققة .
- 4- العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف ، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكاليف البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقديمه وكذلك كلفة الرقابة على البرنامج¹.

احدى عشر: مشكلات التدريب :

هناك تصنيفات عديدة وجهات نظر مختلفة في تصنيف مشكلات التدريب نذكر منها :

1- تحديد مشكلات التدريب حسب مراحل العملية التدريبية .

2- تحديد مشكلات التدريب حسب مصدرها ، مثل :

- تحديد مشكلات التدريب الناجمة من البرنامج التدريبي.

- مشكلات التدريب الناجمة من المدرب .

- مشكلات التدريب الناجمة من المتدرب .

- مشكلات التدريب الناجمة من مكان العمل .

¹توري منير : الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) ، دورات المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د ط 2011 ، ص 107 .

3- تحديد مشكلات التدريب حسب نوع البيئة ، مثل :

- مشكلات البيئة الخارجية .
- مشكلات البيئة الداخلية.

وسيتم في هذا العنصر تحديد مشكلات التدريب حسب مراحل العملية التدريبية ، بالتدريب يمر بمراحل مترابطة يمكن تلخيصها في الآتي: (المرحلة التمهيدية، والمرحلة التخطيطية، والمرحلة التنفيذية، والمرحلة التقويمية).

✓ **مشكلات التدريب في المرحلة التمهيدية** : يواجه التدريب بمشكلات عديدة في المرحلة التمهيدية له نذكر منها :

- 1- مشكلة ضعف الوعي التدريبي: وهو عدم الاهتمام بأهمية التدريب ودوره الرئيسي في رفع الأداء وتحسين وزيادة الإنتاجية والإسهام في التنمية .
- 2- 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 او الهرم التنظيمي للمنشأة .
- 3- مشكلة العاملين بالتدريب: وهذا القسم او الإدارة غالبا ما يكون عدد العاملين فيه محدودا جدا، أو لا تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع وظيفة التدريب، ويمكن أن نقول أن هناك عجزا واضحا في أخصائيي التدريب التمكين من إدارته إدارة عملية سليمة وعن اقتناع تام .
- 4- عدم وجود نظم سليمة للكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية وحصرها وتصنيفها الأمر الذي يؤثر في كفاءة وواقعية الخطط التدريبية.
- 5- عدم انفتاح إدارة التدريب على باقي قطاعات المنظمة، مما يجعل مهمة التخطيط للتدريب مهمة صعبة لعدم وضوح الرؤية والأهداف والمستهدفين ومستوياتهم¹.

✓ **ثانيا: مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية**: يمكن تحديد بعض مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية في الآتي:

- 1- عدم وجود خطط للأفراد : في كثير من المنظمات نجد عدم وجود خطط واضحة ومفصلة ومستقبلية للأفراد تبين المسار الوظيفي للأفراد المنظمة .
- 2- عدم الربط بين تخطيط الأفراد وتخطيط التدريب : إذ من المعروف علميا ان خطة التدريب إنما تخدم خطة الأفراد وتساعد على تحقيق أهدافها.

1- مدحت محمد أبو النصر : إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، القاهرة - مصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، 2008 ، ص 263 .

- 3- مشكلة المعلومات: أن التخطيط السليم يركز بشكل كبير على المعلومات الجيدة ومن صفاتها ان تكون كافية ودقيقة وحديثة وأن تكون سهلة الفهم والتعلم والتطبيق وذو طبيعة تتماشى مع مكتسبات وقدرات الأفراد .
 - 4- مشكلة الأولويات: تحديد الأولويات معناه تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية المبنية على درجة الأهمية لبرنامج تدريبي آخر لمقابلة الاحتياجات التدريبية الملحة والمهمة .
 - 5- مشكلة ميزانية التدريب : فغالبا ما نجد ميزانيات التدريب ضعيفة أو قليلة لا تفي بتحقيق البرامج التدريبية المطلوبة بكفاءة عالية .
- ✓ **مشكلات التدريب في المرحلة التنفيذية:** بعد الانتهاء من تخطيط التدريب ، فإنه يجب ان ترجمة هذا التخطيط إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف الموضوعية للتدريب .
- هذا ويواجه تنفيذ البرامج التدريبية في كثير من المنظمات مشكلات عديدة منها :
- 1- نقص المنشآت التدريبية : وهو ضعف المنظمات من ناحية التجهيز أو نقصها الصيانة أو تعاني من عجز في المعينات السمعية بصرية سواء التقليدية أو الحديثة أو تفتقر إلى المكتبات الغنية بالمراجع العملية والمجلات والنشرات والأفلام.
 - 2- نقص المدربين : تعني كثيرا من المنشآت من العجز الكبير في المدربين الأكفاء من مختلف التخصصات ومختلف المستويات .
 - 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 الحائمي.
 - 4- كثرة عدد المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد: وهذه المشكلة تؤدي إلى صعوبة توصيل الرسالة التدريبية للمتدربين وإلى صعوبة تحقيق التفاعل المتبادل وبكمية المناسبة بين المدرب وكل المتدربين وهنا لا يسمح لكل المتدربين بالمشاركة الفعلية، وقد تؤدي إلى ظهور مجموعات فرعية متناقضة داخل نفس المجموعة .
 - 5- غلبة الطابع النظري على كثير من البرامج التدريبية: أن غلبة الطابع النظري في التدريب هو نتيجة منطقية للمناخ التدريبي المتمثل غالبا في :
 - أ- عدم الإعداد الجيد للبرامج التدريبية.
 - ب- الاختيار غير الموضوعي أحيانا للمتدربين في بعض البرامج التدريبية.
 - ت- عدم الاهتمام بتقييم المدربين بواسطة المتدربين.
 - ث- عدم إعطاء الوقت الكافي للمتدربين قبل بداية البرامج التدريبية لأن يعدوا أنفسهم، بل قد يتصلون به هاتفيا لا خاربه بأنه سوف يشارك في أحد البرامج التدريبية التي سوف تعقد بعد يوم أو يومين.

6- اعتماد كثير من المدربين على الأساليب التقليدية : مثل المحاضرة، الندوة مع استخدام محدود أو نادر الأساليب الحديثة مثل : سلة القرارات، تدريب الحساسية، لعب الدوار، الزيارات الميدانية.... الخ.¹

✓ مشكلات التدريب في المرحلة التقييمية :

يمكن أن نقول أن الهدف الرئيسي من تقويم التدريب هو جمع المعلومات والبيانات اللازمة لدعم وتنمية وتطوير ورقابة النشاط التدريبي عملا على زيادة كفاءة وفعالية عمليات ومراحل ونتائج التدريب ومن أهم المشكلات التدريبية في المرحلة التقييمية:

1- صعوبة اختيار معايير التقييم المناسبة خصوصا وأن نتائج التدريب لا تظهر مباشرة و فور انتهاء التدريب. كما أن التدريب وحده قد لا يكون هو المساعد في تحسين عمل المتدرب، فقد يرافق التدريب بعض التحسينات في داخل المنظمة قد تنعكس إيجابيا على أداء الموظف.

2- غالبا هناك عدم تكامل بين التقييم والتدريب: فالبرنامج التدريبي لا يرافقه تصميم للتقويم وإنما تستخدم نماذج تقويم نمطية وبالتالي لا يعكس التقييم الحقائق المطلوبة، بمعنى آخر فالبرنامج لا يتضمن أدوات لتقييمه، أو يتم استخدام أداة واحدة فقط في عملية التقييم .

3- عدم تخصيص الوقت الكافي لتقويم البرامج التدريبية .

4- عدم تخصيص خبراء لهذه العملية .

5- عدم الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية قبل بدء البرنامج التدريبي .

6- عدم الدقة في تحديد تفصيلات مناسبة البرنامج، واتجاه المواد نحو العمومية والتكرار .

7- قصور تصميم البرنامج وعدم تعبيره عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة تحقيقها .

8- عدم موضوعية المتدربين عند إعطاء تقديرات لتقييم عناصر ووحدات البرنامج .

9- الوقوع تحت تأثير شهرة المدرب، بغض النظر عن التقييم الموضوعي للأداء.

10-التفسير غير الصحيح لنتائج التقييم.

11 -عدم مسك سجلات للمتابعة وتقييم البرامج أو إعطاءها الاهتمام غير الكافي.²

1-مدحت محمد أبو النصر : إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، ص 270 .

2-مدحت محمد أبو النصر : إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، ص273

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: العينة وكيفية إختيارها

أولا : مجالات الدراسة :

يقصد بمجال الدراسة الحيز المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية للبحث والمبوهين الذين يشكلون وحدات الدراسة ومصدر المعلومات لموضوع الدراسة كما نشير إلى الإطار الزمني الذي استغرقه البحث .

1- المؤسسة الجزائرية :

إن الجزائر تسعى جاهدة للإنضمام الى الإقتصاد العالمي من بابه الواسع وذلك بتسهيل عمل المستثمرين و الشركاء الأجانب من خلال توفير مناخ جذاب للاستثمار و المشاريع الكبرى ، ولعل تحسن الأوضاع الأمنية و إصلاح المنضومات التشريعية والمصرفية و الادارية في الجزائر قد ساهم بشكل كبير في ظهور العديد من المؤسسات الجزائرية التي تسعى وراء تحقيق الإنتاجية و الرقي بالإستثمار ، هذه الاجراءات و التدابير أغرت الشركاء الأجانب لإقامة مشاريع مشتركة وقد إزدادت المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية و الصناعية في مجال ظهور العديد من التعديلات على القانون لتساهم بذلك في فتح العديد من المؤسسات ومن أهداف هذه التغييرات تحقيق التوظيف الكامل للمورد العام و زيادة الإنتاج المتواصل و الإتجار في السلع و الخدمات بما يؤدي الى الإستخدام الأمثل لتلك الموارد .¹

2- المجال المكاني: يقصد به النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة ونظرا لأن موضوع بحثنا هو واقع البرامج التدريبية في الشركة Inna Peintura والمتخصصة في تصنيع الدهن والبرنيق تجارة بالتجزئة للدهون والبرنيق ونقل وتوزيع البضائع والمواد الأولية المتعلقة بالدهن والبرنيق ،مقرها الاجتماعي بالمنطقة الحضرية الجديدة رقم : 02 سكانسكا- بلدية تبسة.

3- المجال البشري: يقدر عدد عمال الإجمالي لشركة Inna Peintura بـ 360 عامل منهم 45 إطار، 98 أعوان التحكم، 167 اعوان التنفيذ، و 30 عامل لا يستفيدون من التدريب و 20 عامل غير مثبت.

4- المجال الزمني: يقصد به المدة الزمنية التي يستغرقها الباحث في انجاز الدراسة الميدانية اذا تم النزول لإجراء هذه الدراسة من 04 / 04 / 2018 إلى 26 / 04 / 2018 .

ثانيا : منهج الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى الحقيقة الراهنة عليها وحب اتباع منهج واضح يساعد على دراسة الإشكالية إلى حقائق حول الظاهرة وموضوع البحث، فالمنهج " يعني الطريقة

¹ - قش عبد الله: اثر الشركة الأوروبية على تنافس الاقتصاد الجزائري ، مجلة العلوم الإنسانية (الالكترونية) العدد 29، جويلية 2006. www.ulum.nl

التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكل لاكتشاف الحقيقة وتماشيا مع أهداف الدراسة والأسئلة التي تحاول الإجابة عليها " 2، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كميًا ونوعيًا، ولكن أهميتها لا تقف عند حد جمع المعلومات وجدولة البيانات وإنما يهدف إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

ثالثاً: أدوات جمع البيانات :

"تعد أدوات جمع البيانات مجموعة الوسائل التي يستخدمها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات والمعطيات التي تخدم البحث ونوعية الأدوات المستعان بها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الموضوع المدروس والأداة هي الوسيط الذي يمثل نقطة اتصال بين الباحثين والمبحوثين والتي تمكنه من جمع المعلومات " 3 .

ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا في جمع المعلومات المرتبطة بموضوع البحث على الأدوات التالية وهي الملاحظة والاستمارة ، والأداة أيضاً هي الوسيلة العلمية التي سوف يستخدمها الباحث في جمع بياناته من المفردات في المجتمع الذي يحدده، والأدوات في بحوث الخدمة والمهن الاجتماعية كافة متعددة ومتنوعة ، وتختلف أنواع المعلومات المراد الحصول عليها كذلك .

تختلف أنواع المفردات، فالأشخاص مختلفون في طبائعهم ومستوى ثقافتهم ووظائفهم ومكانتهم الاجتماعية، وكذلك الأدوات المتعددة حيث إن كل أداة تقيد في موقف معين مع أشخاص محدودون ومع نوع مختلف باختلاف مكان الدراسة .

1 - الملاحظة :

" تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات والتي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية والمكتبية " 4.

وهي أيضاً الحصول على الحقائق من الخبرات والمعلومات من واقع المواقف والتصرفات في الحالة الراهنة للعملاء والمستفيدين من الجماعات لا تستخدم في الدراسة وتقدير المواقف في وضع خطة للعملية المساعدة حيث تتميز الملاحظة عن غيرها من الأدوات بأنها جمع المعلومات التي تتعلق بسلوك الأفراد وأفعالهم وملاحظة تصرفاتهم وحركاتهم في المواقف الاجتماعية .

2-موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، ص 36 .

3-فريد كمال أبو زينة وآخرون : مناهج البحث العلمي ، طرق البحث النوعية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 2 ، ص 167 .

4-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، ط 1 ، ص 195 .

من الأهمية بما ذكر ضرورة استخدام الملاحظة البسيطة او الملاحظة بالمشاركة، تحكمه ظروف العمل داخل المؤسسة في مجال البحث التي تساعد في استخدام الملاحظة بالمشاركة ، لذلك تم استخدام الملاحظة البسيطة .

حيث ساعدتنا الملاحظة البسيطة عن الكشف مجموعة من الوقائع أثناء زيارتنا الاستطلاعية ، وذلك من خلال الدراسة المباشرة في ميدان العمل ، والارتباط بطبيعة الموضوع والتساؤلات الخاصة بالدراسة ، والتي تناولت واقع البرامج التدريبية .

والملاحظة المباشرة في ميدان العمل مكنتنا من الاطلاع على وضعية العامل أثناء مباشرة مهامه وساعدتنا على معرفة بعض الحقائق والتفاصيل في كيفية تأدية الأعمال وعلى العلاقات بين الأداء الحقيقي للعامل واكتشاف القدرات الحقيقية لكل فرد .

والملاحظة المباشرة في ميدان العمل مكانا من الاطلاع على وضعية العامل أثناء مباشرة مهامه وساعدتنا على معرفة بعض الحقائق والتفاصيل في كيفية تأدية الأعمال وعلى .

2 - الاستمارة :

" الاستمارة هي لائحة من الأسئلة المحضرة تحضيراً يراعي مجموعة من القواعد المنهجية تدون على أوراق، وتوزع على المستجوبين للإجابة عليها كتابتاً او تلقي عليهم شفويًا، وذلك حسب الظروف وأهداف البحث، والغرض منها جمع المعلومات المستهدفة من طرف الباحث لتحليلها ومناقشتها قصد استخلاص النتائج"⁵.

1-2- الاستمارة التجريبية :

يتوجب على الباحث أن يضع استمارة تجريبية ، وذلك حتى يتحقق من صحتها من حيث الشكل والمضمون، ويتأكدان الاستمارة ليس فيها لبس أو غموض، وتندرج في الأسئلة وكذلك تكون واضحة .

وقد قمنا بتطبيق الاستمارة التجريبية على ثمانية مبحثين، ثم من خلالها اكتشاف بعض الأسئلة غير ضرورية او إضافة أسئلة أو تعديلها .

2-2- الاستمارة النهائية :

بعد التعديل الذي طرأ على الاستمارة التجريبية، أصبحت الاستمارة النهائية جاهزة بحيث تحتوي على ثلاث محاور رئيسية إضافة إلى محور البيانات العامة ، وقد جاءت هذه المحاور متسلسلة تسلسل منطقيًا للفرضيات الرئيسية المطروحة وتتكون من :

- المحور الأول: البيانات العامة .

⁵موريس انجرس : مرجع سابق، ص 206 .

- المحور الثاني: بيانات خاصة بكيفية تصميم البرامج التدريبية .
- المحور الثالث: بيانات خاصة بموقف المتدربين من تلقي البرامج التدريبية .
- المحور الرابع : بيانات خاصة أساس بناء البرامج التدريبية .

ثالثا : العينة وكيفية اختيارها:

العينة هي مجموعة من المفردات أو الوحدات تأخذ من مجتمع البحث لتعكس صورته اتجاه الموضوع فالعينة هي اختيار جزء من مجموعة كلية بحيث يمثل هذا الجزء المجتمع الأصلي، وباستخدام العينة يمكن الحكم على الكل لذلك يهتم بطريقة سحب العينة ويعتبر اختيار العينة من أهم المراحل التي يمر بها الباحث للتوصل إلى نتائج دقيقة وصحيحة ومطابقة للواقع .

يتكون المجتمع الإحصائي الذي أجريت عليه الدراسة من 310 عاملا ومنه أخذنا نسبة 10 %

طريقة حساب العينة:

$$31 = 100 / 310 \times 10$$

اذن العينة المراد دراستها هي 31 عامل داخل المؤسسة .

و 310 عامل موزعة على النحو التالي :

- طبقة (الإطارات) 45 .
- طبقة (أعوان التحكم) 98 .
- طبقة (أعوان التنفيذ) 167 .

طريقة حساب العينة من كل طبقة :

لقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية طبقية وأخذنا من كل مصلحة عدد من العمال وكانت على النحو التالي :

الطبقة الأولى (الاطارات) :

$$45 \times 31 / 310 = 4.5 \text{ اي } 5$$

العينة المأخوذة من هذه الطبقة هي 5 اطارات من 45 إطار .

الطبقة الثانية (طبقة أعوان التحكم) :

$$98 \times 31 / 310 = 9.8 \text{ اي } 10 .$$

العينة المأخوذة من هذه الطبقة هي 10 أعوان التحكم من 98 عون تحكم .

الطبقة الثالثة (أعوان التنفيذ) :

$$167 \times 31 / 310 = 16.7 \text{ اي } 17 .$$

العينة المأخوذة من هذه الطبقة هي 17 أعوان التنفيذ من 167 عون التنفيذ .

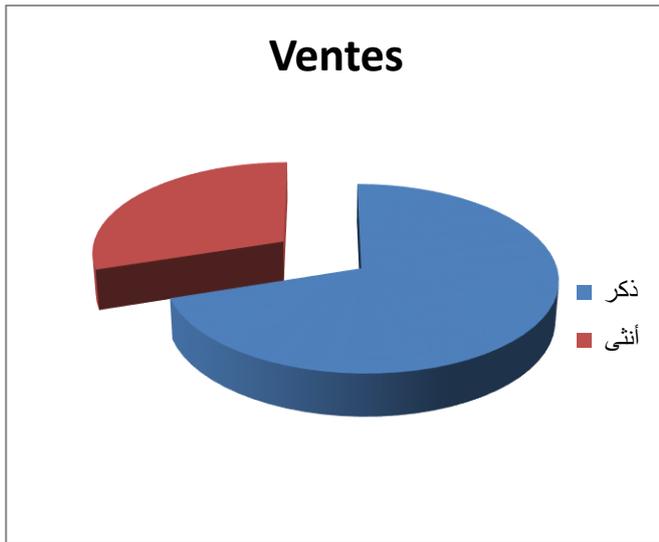
الفصل الرابع

تبويب البيانات و تحليلها
وتفسير نتائج الدراسة

أولاً: تبويب البيانات و تحليلها
ثانياً: نتائج الدراسة

اولا: تبويب البيانات وتحليلها وتفسير نتائج الدراسة :
الجدول رقم (1) : يوضح الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 21 | 70.0 | 70.0 | 70.0 |
| أنثى | 9 | 30.0 | 30.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

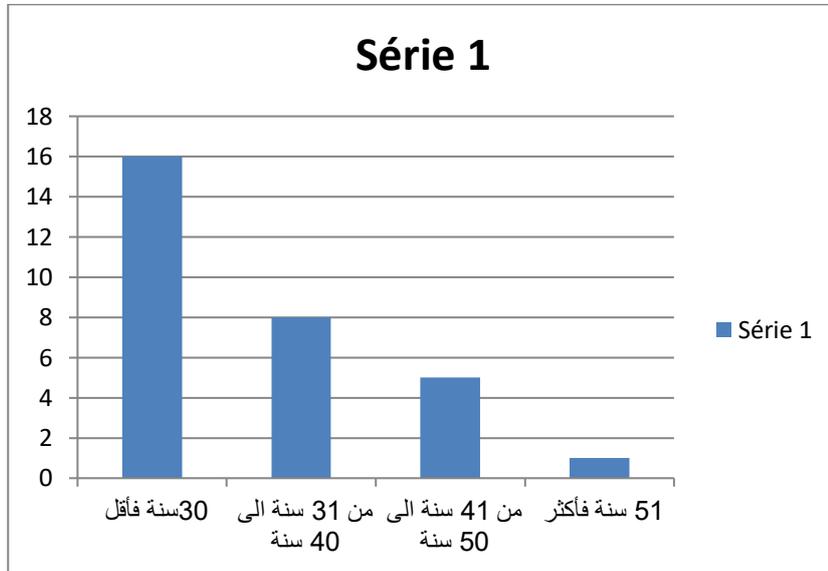


يتضح من خلال الجدول رقم (1): أن نسبة الذكور قدرت ب 70% وهذا ما بين طبيعة العمل الذي يستلزم وجود فئة ذكورية وذلك بما يتماشى وطبيعة بنيتهم الوظيفية، إلا أن فئة الإناث قدرت ب 30% أي فئة الإناث لا تخلو من أي قطاع وهذا يتماشى وطبيعة المرأة.

جدول رقم (2) : يوضح السن

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 30 سنة فأقل | 16 | 53.3 | 53.3 | 53.3 |
| من 31 سنة الى 40 سنة | 8 | 26.7 | 26.7 | 80.0 |
| من 41 سنة الى 50 سنة | 5 | 16.7 | 16.7 | 96.7 |

| | | | | |
|--------------|----|-------|-------|-------|
| 51 سنة فأكثر | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



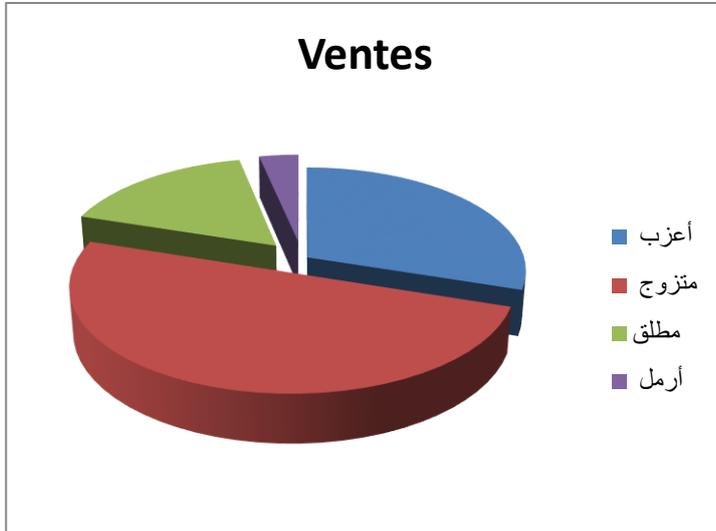
من خلال الجدول رقم (2) : يبين أن أكثر نسبة هي نسبة 30 سنة فأقل وهذا ما يدل أن المؤسسة تحتويها فئة شبابية أي ما يقدر بـ 53,5 % وهذا الأمر لا بد من توفره لكي تبقى المؤسسة تحافظ على نشاطها وحيويتها وكذا استمرار بقاءها الأمر الذي يحقق لها أهدافها العامة، تليها مباشرة فئة من 31 سنة إلى 40 سنة وذلك قدر بـ 26,7 % وهذه الفئة مهمة داخل المؤسسة كونها فئة تستثمر نشاطها وتعمل جاهدة على الإبداع وتحقيق الأفضل في العمل المهني، ثم تليها فئة من 41 سنة إلى 50 سنة وذلك قدر بنسبة 16,7 % وهذه الفئة لديها خبرة في العمل حيث تعمل على مساعدة باقي الفئات خاصة الجدد منهم، لأنها فئة استثمرت قوتها بصفة كبيرة بصفة كبيرة ولمدة سنوات لذلك يمكن الاستفادة منها، تليها مباشرة فئة 51 سنة فأكثر حيث قدرت بنسبة 3,3 % وهي فئة قل نشاطها وضعفت قدرتها نظرا للسن المتقدم إلا أن هذه الفئة يمكن اللجوء إليها فيم يخص العمل من تقديم اقتراحات أو حلول أو التوسط في بعض المشاكل باعتبارها لديها خبرة عالية في المجال المهني.

وعليه فإن الفئات الأربعة لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة فكل فئة تكمل الأخرى وتعمل على تدعيمها.

جدول رقم (3) : يوضح الحالة المدنية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أعزب | 9 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |

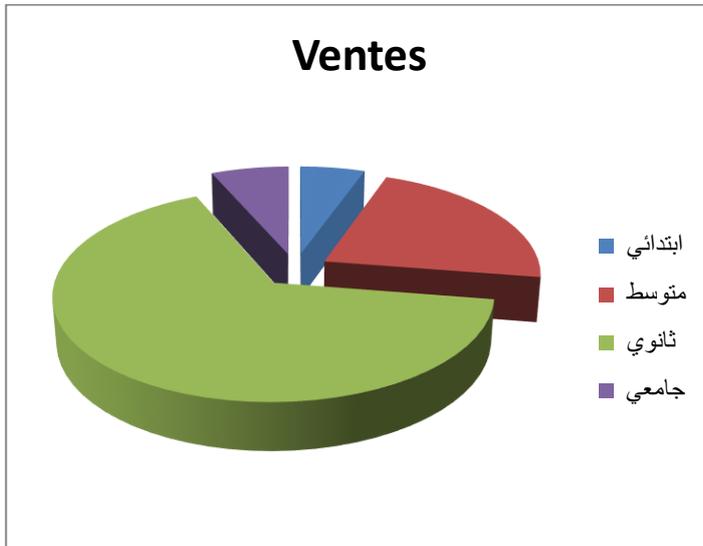
| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| متزوج | 15 | 50.0 | 50.0 | 80.0 |
| مطلق | 5 | 16.7 | 16.7 | 96.7 |
| أرمل | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



يتضح من خلال الجدول رقم (3) : أن 50 % من العمال متزوجين وهذا ما يوحي بالاستقرار المهني والأسري الذي ينعكس دوماً على الجانبين أي أن العامل لديه استقرار وظيفي تليه مباشرة 30% من العمال العزاب قد تكون في غالب فئة شبابية تستثمر شبابها في العمل، في حين نجد أن 16,7% من العمال مطلقي الأمر الذي يوحي بضعف الاستقرار الوظيفي الذي يكون انعكاسه سلبي على العمل وعلى العامل وعلى نفسيته مما يضعف من الأداء ويؤدي إلى انعدام الرضا الوظيفي وهذا من شأنه أن يخلق روتين سلبي للعامل وبهذا تتلاشى قوة العامل ونشاطه، في حين نجد أن 3,3% من العمال الأرامل وهذا أمر طبيعي إضافة إلى أنها نسبة ضعيفة جداً إلا أنها تنعكس بالسلب خاصة إذا كان هناك أولاد وتوفي أحد الأبوين قد يؤثر هذا على الأولاد وهذا بدوره ما يؤثر على الأبناء وقد يتمظهر ذلك في سلوكيات العامل وعمله.

جدول رقم (4) : يوضح المستوى التعليمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ابتدائي | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| متوسط | 4 | 13.3 | 13.3 | 16.7 |
| ثانوي | 12 | 40.0 | 40.0 | 56.7 |
| جامعي | 13 | 43.3 | 43.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



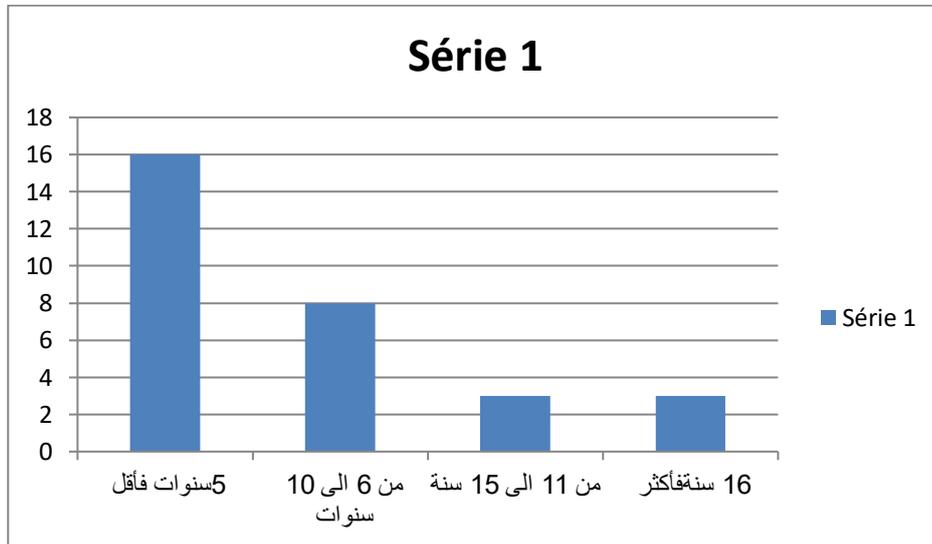
من خلال الجدول رقم (4) : يتضح ان 43،3% من العمال جامعيين وهذا ما يوحي أن هناك فئة معتبرة من العمال مثقفين أي أن لهم مكانة مهمة داخل المؤسسة وعمل يناسب مستواهم العلمي، تليها مباشرة 40% من العمال مستواهم الدراسي ثانوي وهي نسبة متقاربة مع الجامعيين وقد يعود هذا إلى تفضيل العمل والشروع في الحياة العملية دونما الحياة العلمية وهذا يتضح من خلال المنصب الذي يشغلونه.

في حين نجد ان 13،3% من العمال مستواهم الدراسي متوسط وهي نسبة تكاد تنعدم إلا أنها متواجدة عند أربعة من العمال فقط وقد يوحي هذا أن العمال تم دخولهم إلى المؤسسة منذ زمن بعيد أي أن لديه خبرة مهنية ومدة معتبرة في العمل، في حين نجد 3،3% من العمال مستواهم الدراسي ابتدائي وهذه النسبة ضعيفة جدا إلا ان وجود هذا المستوى يوضح ان المؤسسة تحمل في طياتها العديد من المناصب التي تناسب كل عامل ومستواه الدراسي.

وعليه يمكن القول أن هذه المؤسسة شملت المستويات الأربعة من أجل أن تعطي كافة احتياجات المؤسسة بما يتلاءم والمستوى التعليمي لكل عامل وإعطاء كل ذي حق حقه.

جدول رقم (5) : يوضح الأقدمية في العمل

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 5سنوات فأقل | 16 | 53.3 | 53.3 | 53.3 |
| من 6 الى 10 سنوات | 8 | 26.7 | 26.7 | 80.0 |
| من 11 الى 15 سنة | 3 | 10.0 | 10.0 | 90.0 |
| 16سنة فأكثر | 3 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



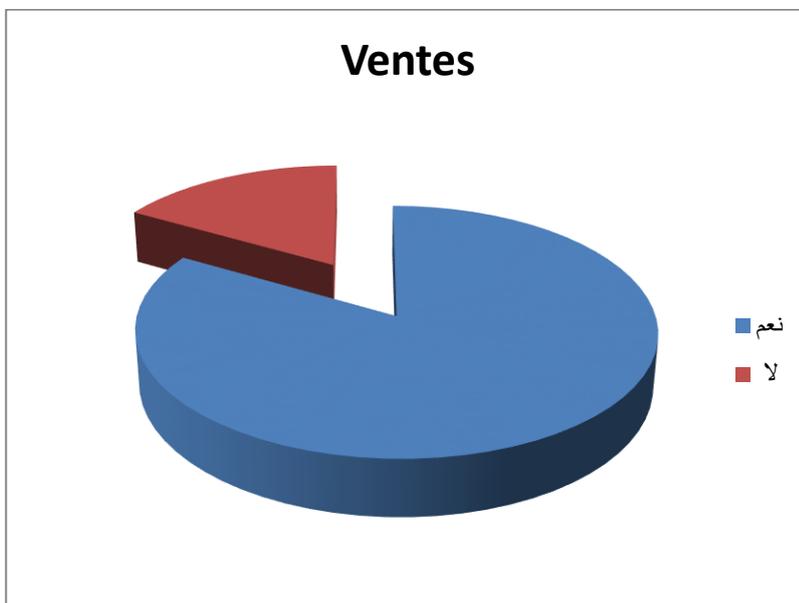
يتضح من خلال الجدول رقم (5) : أن 53,3% من العمال يعملون مدة 5سنوات فأقل وهي أكبر نسبة وهذا يدل على أن هناك تجديد في العمل أي أن المؤسسة تقوم بممارسة عملها بطريقة سوسيو تنظيمية أي أن الانطلاق من عمال حديثي العمل ودمجهم وتقليدهم وتكوينهم وتدريبهم ومن ثمة إعادة دمجهم في بيئة العمل بما يضمن لهم سيرورة مهنية جيدة، أي الاهتمام بالفئة الجديدة، لكي تكون عضو فاعل في المؤسسة تحقق الهدف العام للمؤسسة تليها مباشرة فئة من 6 الى 10 سنوات وقدرت ب 36,7% وهذه الفئة استمرت في العمل مدة معينة أي لسنوات عديدة فهذه الفئة تكون قد اكتسبت خبرات وعملت على كسب ثقة الرؤساء والعمل المتواصل لتحقيق المزيد، ثم تليها فئة من 11 إلى 15 سنة حيث قدرت ب 10% حيث نلاحظ هنا أن النسبة بدأت تتضاءل شيئاً فشيئاً حتى تنعدم وهذه الفئة هي من تقوم بالإشراف على بعض الأمور التنظيمية

على باقي الفئات المبتدئة كونها اكتسبت خبرة طويلة أهلتها للعمل أكثر، في حين نجد أن فئة 16 سنة فأكثر قدرت ب 10% وهذا ما يوحي بأنها فئة مقبلة على التقاعد ويجب استغلال الأمر من قبل الفئات الأخرى قبل فوات الأوان.

تحليل البيانات في ضوء الفرضية الأولى: كيف يتم تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية

جدول رقم (6) : يوضح هناك تخطيط محكم من أجل تحديد ووضع البرامج التدريبية

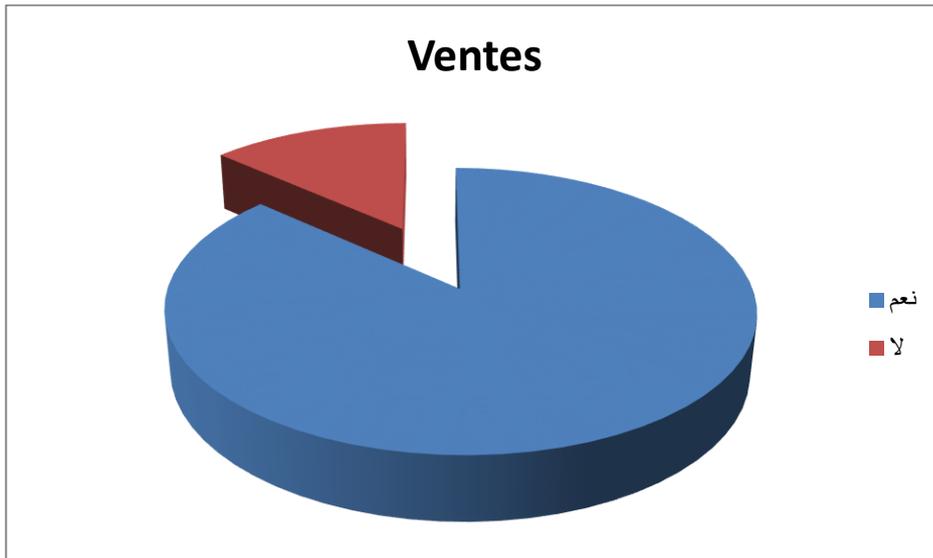
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 25 | 83.3 | 83.3 | 83.3 |
| لا | 5 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (6) : يتبين أن هناك تخطيط محكم مناجل تحديد ووضع البرامج التدريبية وقدر ذلك بنسبة 83.3% أي أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار البرامج التدريبية وتقوم بتصميمها وفق مخطط يحكم سيرورتها لأجل اخضاع العاملين فيها، فالمؤسسة في هذا الشأن تجتهد وتعمل على تدعيم البرامج التكوينية واخذ كافة الاحتياطات اللازمة التي من شأنها تدعم العمل التنظيمي وتعمل على الإحاطة بكافة الجوانب السيكوسوسيلوجية والتنظيمية الخاصة بالمؤسسة، كما أن نسبة 16.7% من العمال أكدوا بأن ليس هناك تخطيط مخن أجل تحديد ووضع البرامج التدريبية وقد يعود هذا إلى عدم العلم بمخططات المؤسسة وعدم الإطلاع على أي شيء منها، لأنها لا تخلو أي مؤسسة من هذا الأمر.

جدول رقم (7) : يوضح يتلقى الموظفون الجدد تدريبات

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 26 | 86.7 | 86.7 | 86.7 |
| لا | 4 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

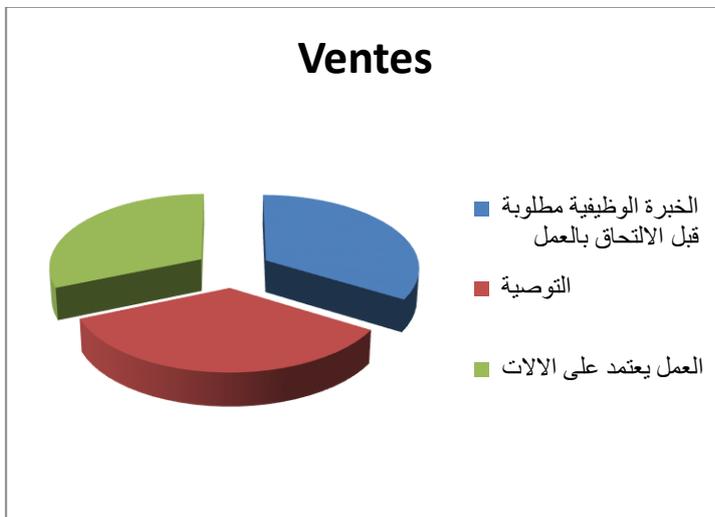


يتضح من خلال الجدول رقم (7) : أن 86.7% من الموظفون الجدد يتلقون تدريبات وهذا يوحي بأن المؤسسة اهتمامها متزايد حيث تعمل على دمج كل موظف جديد حيث تتيح له المجال لتعرف على ماهية العمل أكثر بما يناسب قدراته البدنية والفكرية، كما تتيح لهم الفرص في المشاركة في مختلف الأمور التنظيمية التي يعمل التدريب على التعريف بها، كما أن 13.3% من العمال يؤكدون أن الموظفون الجدد لا يتلقون أي تدريب وهي نسبة ضئيلة لا يمكن الأخذ بها وقد يعود ذلك إلى عدم علمهم بطبيعة العمل أو عدم الرضا الوظيفي عن العمل الذي قد يتمظهر في الحكم المسبق السلبي وخاصة اذا كان الأمر يتعلق بالمؤسسة،

فمن الملاحظ أن أي مؤسسة يجب أن تقوم بدمج عمالهم وتهيئتهم للعمل والتأقلم السوسوتنظيمي داخل البيئة العملية

جدول رقم (8) : يوضح في حالة الإجابة بلا

| | Responses | | Percent of Cases |
|--|-----------|---------------|------------------|
| | N | Percent | |
| الخبرة الوظيفية مطلوبة قبل الإلتحاق بالعمل | 28 | 33.7% | 96.6% |
| التوصية | 29 | 34.9% | 100.0% |
| العمل يعتمد على الآلات | 26 | 31.3% | 89.7% |
| Total | 83 | 100.0% | 286.2% |

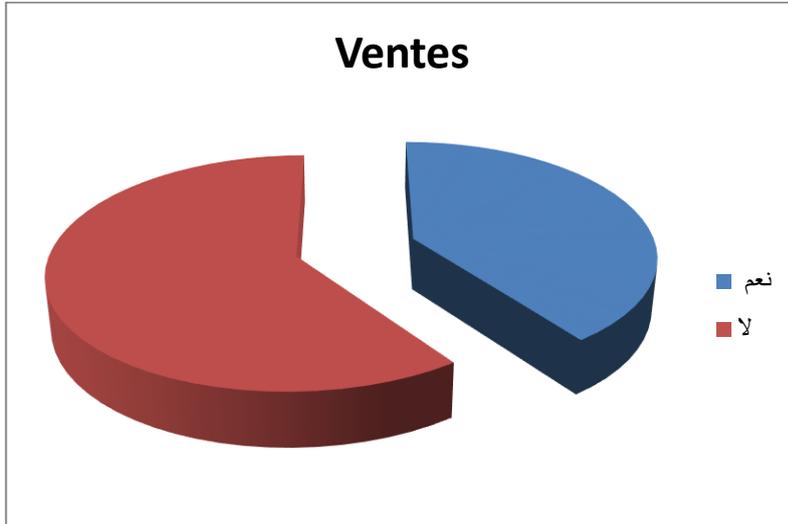


من خلال الجدول رقم (8) : يتضح أن كل عامل لديه رأي يستند به إلى عدم اعتماد المؤسسة على التدريب فمنهم من يعيده إلى الخبرة حيث قدر ذلك بنسبة 33.7% أي أن العامل لكي يخضع إلى التدريب يجب أن تكون له خبرة في المجال نفسه وهذا ما يعيق بعض العاملين.

في حين 34.9% من العمال يعتبرون التوصية واحدة من أهم العوامل المعيقة للتدريب الخاص بالموظفين الجدد حيث يتم الاعتماد على جهات دون الأخرى كما أن العمل يعتمد على الآلات حيث قدر ذلك بنسبة 31.3% الأمر الذي يعيق الموظفين مما يجعلهم مكتوفي الأيدي أمام هذه العوائق التي استدل عليها جملة من العمال فيم يخص عدم تلقي تدريبات خاصة للموظفين الجدد، حيث تختلف الأسباب من عامل إلى آخر إلى أن يتفقوا كلهم إلى عدم وجود تدريب خاص بكل موظف جديد.

جدول رقم (9) : يوضح يقتصر التدريب الا على الموظفين الجدد

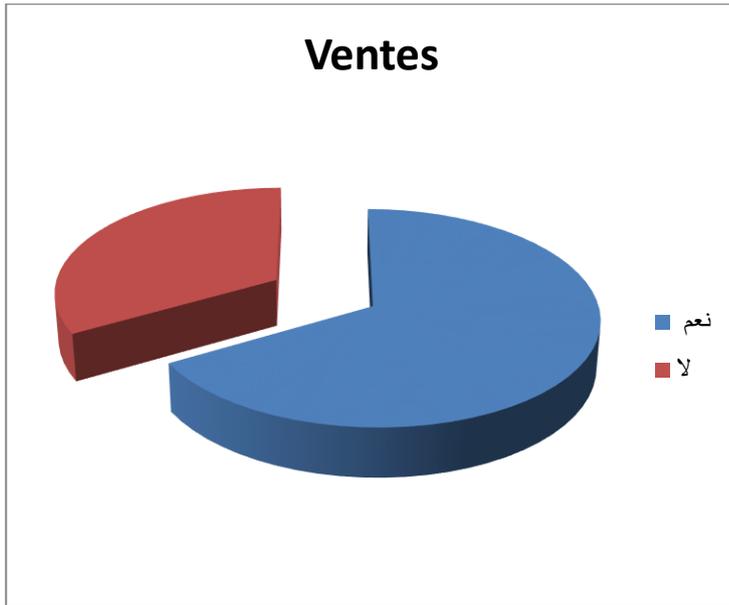
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 12 | 40.0 | 40.0 | 40.0 |
| لا | 18 | 60.0 | 60.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



يوضح الجدول رقم (9) : أن التدريب لا يقتصر إلا على الموظفين الجدد فقط حيث قدر ذلك بنسبة 40% أي أن أي مؤسسة لا تهتم فقط بالجدد بل لديها مراحل تدريبية معينة قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى أي أن هذه المؤسسة ادمجت الجميع وعملت على ان يشمل التدريب كافة العمال سواء الجدد أو غيرهم وهذا من أجل كسب الخبرة أكثر والتعرف على بعض الأمور التنظيمية الجديدة في حين يؤكد 40% من العمال أن التدريب يقتصر فقط على الجدد وقد يرجع هذا إلى عدم اشمالهم على التدريب أو أنهم لم يصلوا إلى التدريب بعد.

جدول رقم (10) : يوضح هناك برامج تدريبية مستمرة لكافة العمال

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 20 | 66.7 | 66.7 | 66.7 |
| لا | 10 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

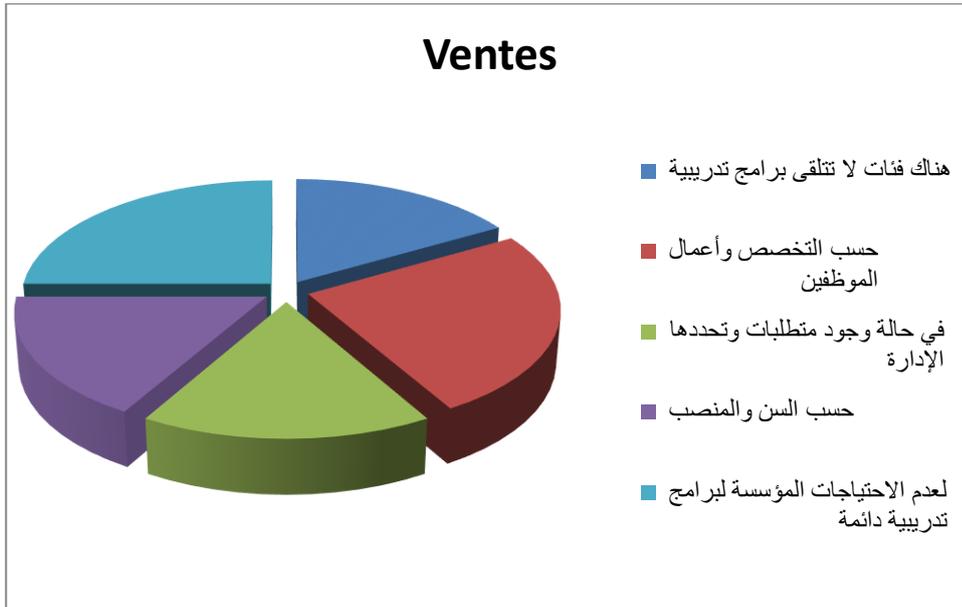


من خلال الجدول رقم (10) : يتبين أن البرامج التدريبية مستمرة لكافة العمال وقدّر هذا بنسبة 66.7% وهذا ما يؤكد أن التدريب يسير بصفة دورية منتظمة حيث يشمل الجميع دون استثناء وهذا أمر تحفيزي بالنسبة للعمال حيث يعمل على تحقيق استقرار عالي للعمال كما يتيح الفرصة إلى تعليم ثقافة تنظيمية أخرى الأمر الذي يعمل على تحقيق رضا وظيفي للعامل به يكمل مسيرته المهنية كما يعمل على فتح افاق واسعة للمؤسسة من أجل استقطاب فئة أكثر بكثير من العمال.

في حين نجد أن 33.3% من العمال من يقول بأن البرامج التدريبية ليست مستمرة لكافة العمال والسبب يعود إلى العامل في حد ذاته قد يكون ناتج عن عدم رضاه الوظيفي أو أن التدريبي لم يلتحق إليه بعد، وهذا متوقف على حسب سلوكيات العامل أثناء عمله ودوره المنوط الذي يقوم به والمهام المسندة اليه.

جدول رقم (11) : يوضح في حالة الإجابة بلا

| | Responses | | Percent of Cases |
|--|-----------|---------------|------------------|
| | N | Percent | |
| هناك فئات لا تتلقى برامج تدريبية | 2 | 16.7% | 20.0% |
| حسب التخصص واعمال الموظفين | 3 | 25.0% | 30.0% |
| في حالة وجود متطلبات وتحدها الإدارة | 2 | 16.7% | 20.0% |
| حسن السن والمنصب | 2 | 16.7% | 20.0% |
| لعدم الاحتياجات المؤسسة لبرامج تدريبية دائمة | 3 | 25.0% | 30.0% |
| Total | 12 | 100.0% | 120.0% |



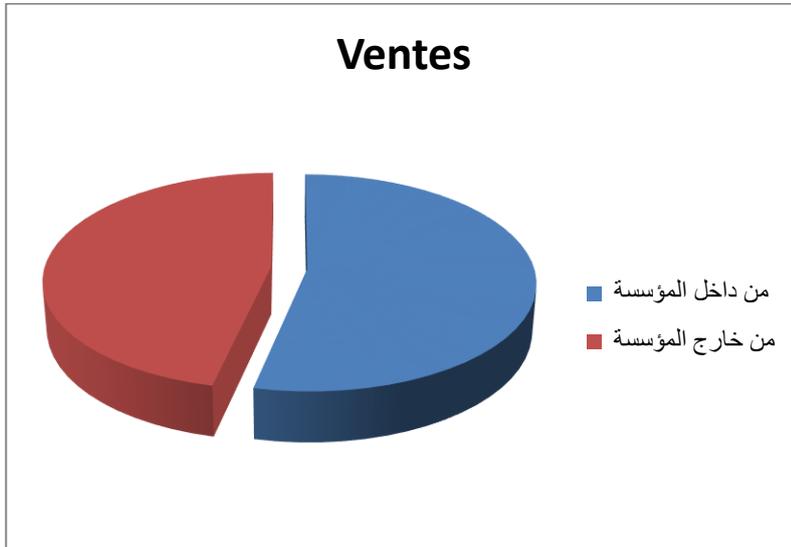
من خلال الجدول رقم (11) : يتضح أن أسبا عدم تلقى تدريبات مستمرة متعددة وكل عامل يؤولها حسبها، حيث تبين أن 25% من العمال صرحوا بعد احتياجات المؤسسة لبرامج تدريبية دائمة أي أن المؤسسة في غنا عنها ولا حاجة لها بها لأن لها ما يكفيها في حين يتبين أن 25% يعتبرون التخصص وإعمال الموظفين هي التي تحدد من يقوم بالتدريب لأن كل فرد إلا ولديه عملهم الخاص الذي يتناسب مع تخصصه ومستواه التعليمي.

في حين نجد أن 16.7% من الفئات لا تتلقى برامج تدريبية والظاهر أنها فئة مهمشة ولا يمكن أخذها بعين الاعتبار و16.7% من حالات وجود متطلبات وهذه تحددها الإدارة أي أنها حسب ما تحتاجه وحسب متطلباتها التنظيمية التي تحقق لها أهدافها، و16.7% حسب السن والمنصب أي هذان عاملان مهمان لضرورة التدريب لأن الفئات العمرية ومختلفة ويجب التركيز على فئة دون الأخرى والأمر نفسه بالنسبة للمنصب.

جدول رقم (12) : يوضح في حالة وجود وظائف شاغرة في المؤسسة يتم التعيين

| | Responses | | Percent of Cases |
|-----------------|-----------|---------|------------------|
| | N | Percent | |
| من داخل المؤسسة | 23 | 53.5% | 79.3% |

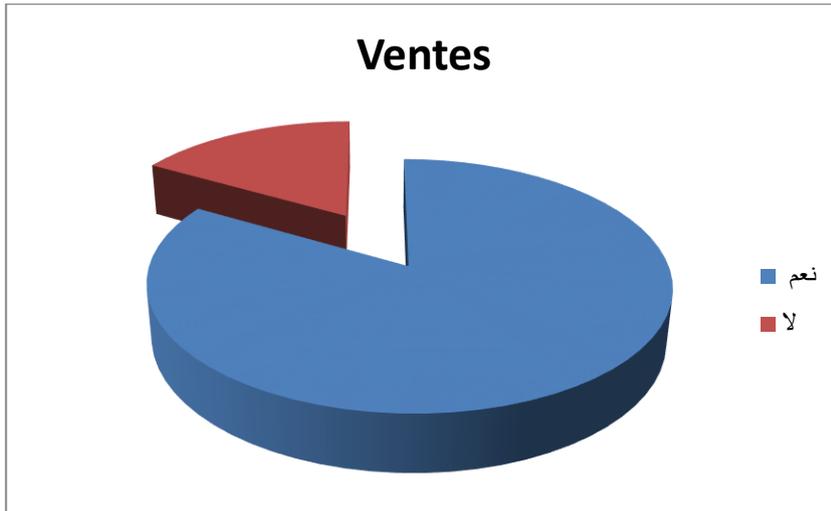
| | | | |
|-----------------|----|--------|--------|
| من خارج المؤسسة | 20 | 46.5% | 69.0% |
| Total | 43 | 100.0% | 148.3% |



من خلال الجدول رقم (12) : يتضح أن المؤسسة تعتمد على التعيين في حالة وظائف شاغرة من داخل المؤسسة حيث قدر ذلك بنسبة 54.3% وتعتبر الترقية واحدة من أهم العوامل التي يستدعيها التعيين باعتبارها عامل داخلي يجذب الموظفين مما يحقق حوافز معنوية للعامل ترتقي به إلى مضاعفة المجهود العملي له، في حين 46.5% من العمال يتم تعيينهم خارج المؤسسة وهذا يكون من خلال الاستقطاب الخارجي كإعلانات والإشهار وغيرها، فمن الملاحظ هنا أن المؤسسة اعتمدت على التعيين الداخلي والخارجي من أجل تكافؤ الفرص للجميع

جدول رقم (13) : يوضح في حالة وجود تعين داخلي يتم اخضاعهم الى برامج تدريبية تتماشى مع الوظائف الجديدة

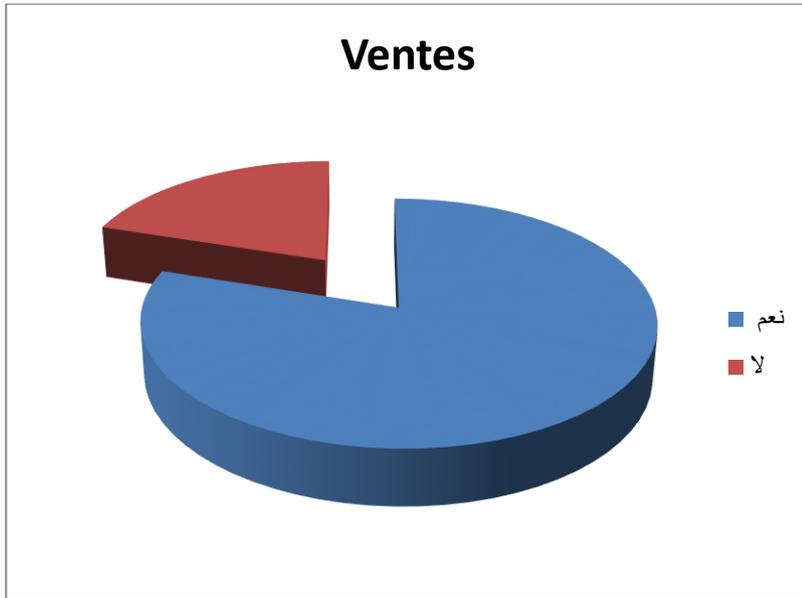
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 25 | 83.3 | 83.3 | 83.3 |
| لا | 5 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (13) : يتضح أن 83.3% من العمال صرحوا بأنه في حالة وجود تعيين داخلي يتم اخضاعهم الى برامج تتماشى مع الوظائف الجديدة أي أنه هناك اهتمام على المستوى الداخلي يخضع لهم العمال الذين اتاحت لهم فرصة تعيينهم حيث يخضعون إلى تدريب يتماشى ووظائفهم الجديدة وهذا أمر حتمي ولا بد الأخذ به داخل أي مؤسسة من أجل انداج تنظيمي وسوسولوجي لتهيئة العامل من مختلف المجالات لكي يتأقلم والعمل الذي شرع في مزاولته، في حين نجد أن 16.7% من العمال أكدوا على أنه في حالة ما إذا كان التعيين داخلي يتم الخضوع إلى برامج تدريبية وهذا ناتج على أن هذه الفئة من العمال لم يتم تعيينهم أو ليس لهم أي دراية ببرنامج التدريب وكيف يمكن العمل به.

جدول رقم(14) : يوضح التراجع في الإنتاج من أهم الأسباب لتحديد البرامج التدريبية

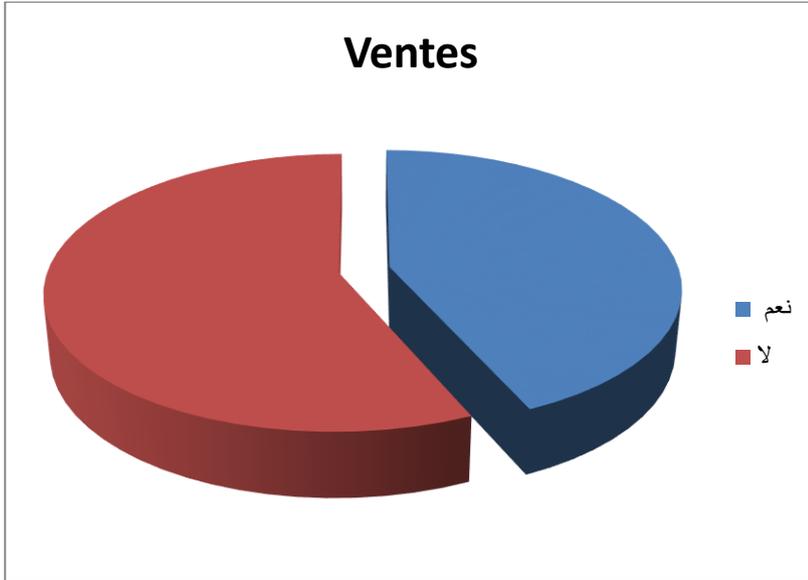
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 24 | 80.0 | 80.0 | 80.0 |
| لا | 6 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (14): يتضح أن التراجع في الإنتاج يعتبر سبب ضروري لتحديد البرامج التدريبية حيث قدر ذلك بنسبة 80% أي أن ضعف الإنتاج دليل واضح بأن المؤسسة برامجها التدريبية غير مفعلة وهذا ما انعكس بالسلب على الإنتاج حيث تبلور في تراجعه، كما أنه يجب مراعاة البرامج التدريبية وإعادة النظر فيها لكي تكون هناك عمال لديهم كفاءة إنتاجية عالية تحقق الربح السريع للجميع في حين نجد أن 20% من العمال أكدوا على أن التراجع في الإنتاج ليس سبب مهم لتحديد البرامج وقد يوضح أنه قد تكون لهم نظرة بعيدة المدى أو مغايرة لهذا السبب.

جدول رقم (15) : يوضح هناك مشاركة للعمال في تحديد البرامج التدريبية الخاصة باعمالهم

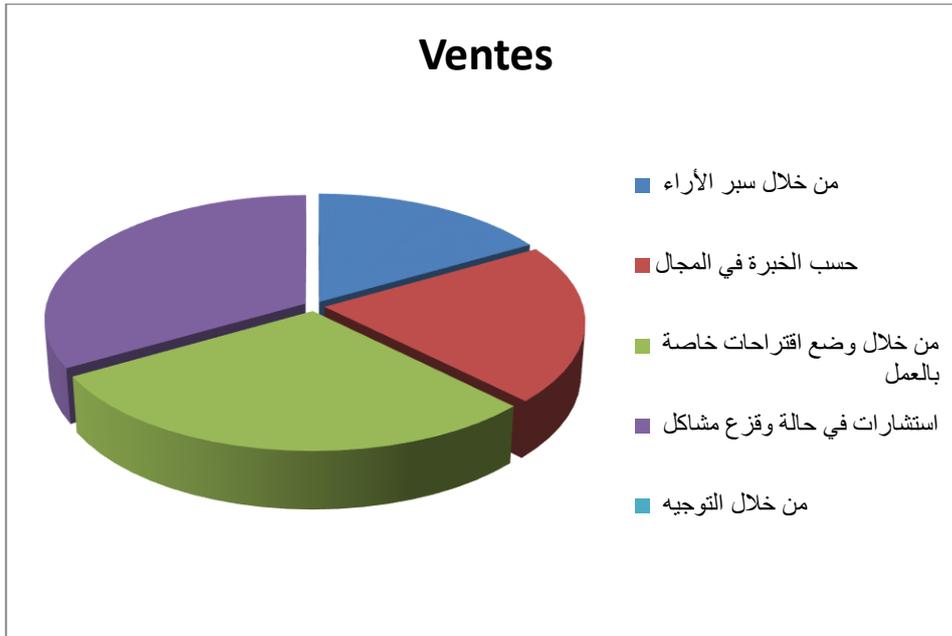
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 13 | 43.3 | 43.3 | 43.3 |
| لا | 17 | 56.7 | 56.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (15) : يتضح أنه ليست هناك مشاركة للعمال في تحديد البرامج التدريبية الخاصة بأعمالهم حيث قدر ذلك بنسبة 56.7% وهذا ما يوحي بأن رأي العمال لا يؤخذ بعين الاعتبار أي أنه ليست هناك مشاركة في اتخاذ القرار حول البرامج التدريبية فالمسؤولين عن ذلك والمختصين هم من يحددون أي من البرامج التدريبية يقوم بمزاوتها العمال أي أنهم على علم ودراية بمختلف البرامج التدريبية لأنه من غير المعقول أن يكون موظف جديد ويقوم بالمشاركة في البرامج التدريبية لأنه لا يعلم منها شيئاً، وهذا ما يقف كحاجز أمامه في اعاقته عن المشاركة، في حين نجد 43.3% من العمال يشاركون في تحديد البرامج التدريبية الخاصة بأعمالهم والواضح أن العمال لديهم خبرة سنوات من العمال تؤهلهم لمعرفة أي من البرامج التي تتماشى وأعمالهم من أجل الاستفادة منها والعمل ضمنها لتحقيق الأفضل.

جدول رقم (16) : يوضح اذا كانت الإجابة بنعم تكون المشاركة من خلال

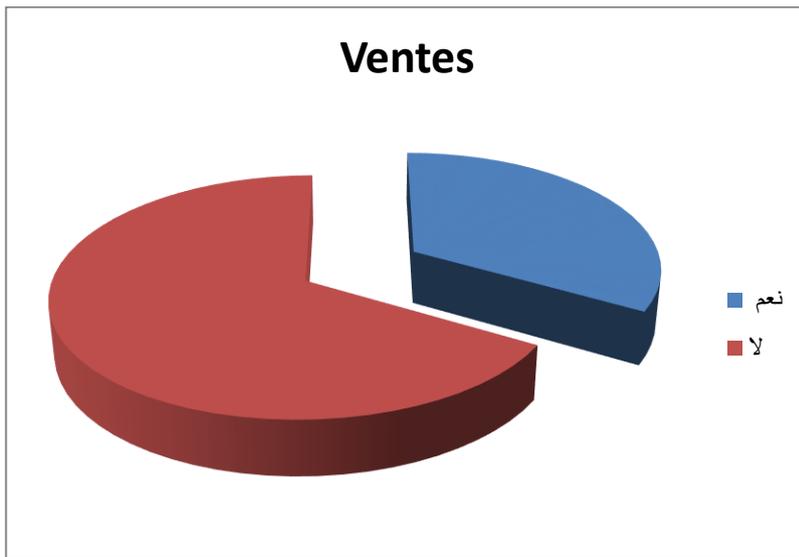
| | Responses | | Percent of Cases |
|----------------------------------|-----------|---------------|------------------|
| | N | Percent | |
| من خلال سبر الآراء | 4 | 13.3% | 26.7% |
| حسب الخبرة في المجال | 5 | 16.7% | 33.3% |
| من خلال وضع اقتراحات خاصة بالعمل | 7 | 23.3% | 46.7% |
| استشارات في حالة وقوع مشاكل | 8 | 26.7% | 53.3% |
| من خلال التوجيه | 6 | 20.0% | 40.0% |
| Total | 30 | 100.0% | 200.0% |



يتضح من خلال الجدول رقم (16) : أن العمال يشاركون في البرامج التدريبية وذلك من خلال عدة جوانب حيث يتم استشارتهم في حالة وقوع مشاكل وقدر ذلك بنسبة 26.7% أي اللجوء دائما إلى عدة أطراف لضبط النزاع والوصول إلى أكثر من حل لتخفيف من حدة التوتر، في حين نجد 23.3% من العمال يشاركون من خلال وضع اقتراحات خاصة بالعمل التي قد تدعم هذه البرامج وتقدم أشياء جديدة والعمل بها كما نجد التوجيه حيث قدر بـ 20% أي أن هذه الفئة تنتظر إشارة من عند المسؤولين كي تعمل ضمنها كما أنه يتم اللجوء أيضا حسب الخبرة والمجال حيث قدرت بـ 16.7% لأن الخبرة في مجال معين تساعد كثيرا على تقديم إضافات جديدة تعمل على تدعيم مختلف البرامج التدريبية، تليها مباشرة سبر الأراء حيث قدرت بـ 13.3% وهذا ما يوضح رأي كل عامل حسب البرامج التدريبية التي يقومون بها والتي تتماشى وطبيعة العمل.

جدول رقم (17) : يوضح تحديد البرامج التدريبية من خلال رغبات وطلبات العمال

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 10 | 33.3 | 33.3 | 33.3 |
| لا | 20 | 66.7 | 66.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

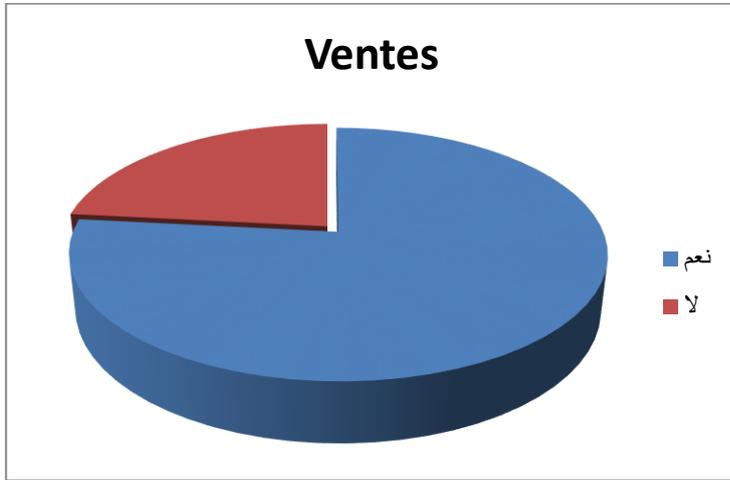


من خلال الجدول رقم (17) : يتضح أن 33.3% من العمال يحددون البرامج التدريبية من خلال رغباتهم وطلباتهم في العمل أي لديهم الحرية في المشاركة في اتخاذ القرارات بما يتلاءم ومسيرتهم المهنية، وهذا الأمر يحفز العمال ويدفعهم إلى الولاء والانتماء للمؤسسة كما يزيد لديهم الرضا الوظيفي ويتحقق الاستقرار الوظيفي، في حين نجد 66.7% من العمال أكدوا على البرامج التدريبية لا تحدد حسب رغبات وطلبات العمال أي أن المسؤولين عن هذه البرامج يحددون البرامج التدريبية حسب العديد من المعايير المهمة والتي يعلمها المختصين أكثر من العمال.

جدول رقم (18) : يوضح تحديد البرامج التدريبية من أجل تطوير أداء العمال

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 23 | 76.7 | 76.7 | 76.7 |

| | | | | |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-------|
| لا | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

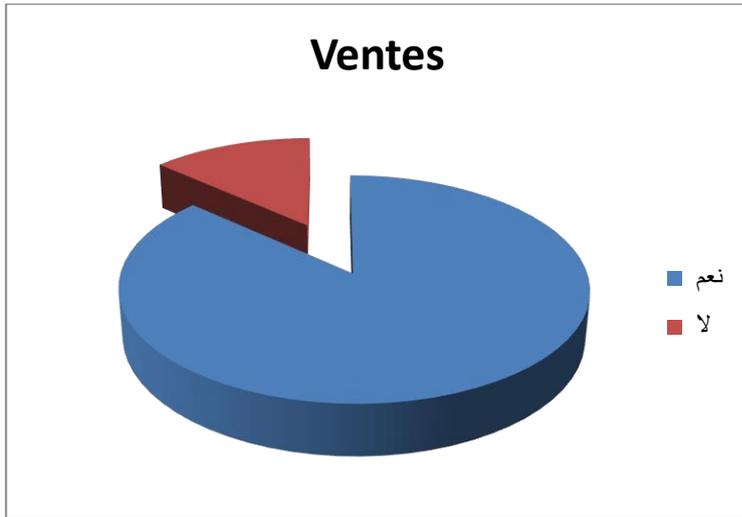


يوضح الجدول رقم(18) : أن البرامج التدريبية تحدد من أجل تطوير أداء العمل حيث قدر ذلك بنسبة 76.7% إلا أن هدفها هو تطوير العمل بالفعل وإلا كانت لا يؤخذ بها ولا يتم العمل وفقها، فهي دافع مهم لتطوير واكتساب خبرات جديدة وتوظيفها في العمل في حين نجد أن 23.3% من العمال أكدوا على أن البرامج التدريبية لا تحدد من أجل تطوير أداء العمل حيث قدر ذلك بنسبة 23.3% ويوحى هذا بأن البرامج فعلا لا تطور العمل قد تكون تكررة وغير مفيدة أو ليس لديها أي أهمية في العمل لذلك فهي لا تطور العمل ولا تقدم أية إضافة.

تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية: ما موقف المتدربين من تلقى البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية.

جدول رقم (19) : يوضح اهتمام المؤسسة بتطوير أدائك

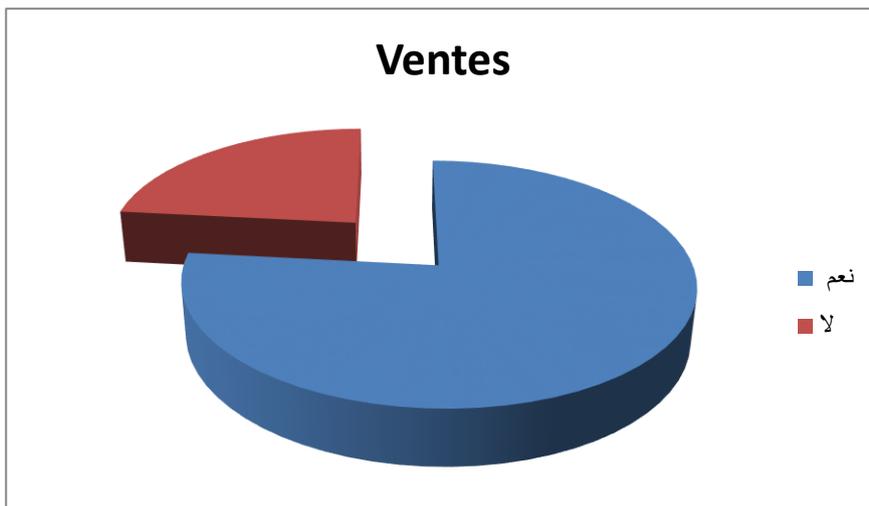
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 26 | 86.7 | 86.7 | 86.7 |
| لا | 4 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (19) : يتضح أن المؤسسة تهتم بتطوير أداء عمالها حيث قدر ذلك بنسبة 86.7% حيث يتبين أنها حريصة كل الحرص على توفير كل الاحتياجات اللازمة لكسب العامل الذي يعتبر عضو مهم ومن ثمة تطوير أداءه فالاهتمام بالعمال ومالزمه من حوافز مادية ومعنوية وترقية وغيرها من العوامل السوسيوتنظيمية التي تدفعه نحو تطوير أداءه في حين 13.3% من العمال لا تهتم المؤسسة بتطوير أداءهم وقد يعود ذلك إلى ضعف عملهم وقلة أداءهم التي تجعل المؤسسة ل تهتم بهم بل وتتخلى عنهم.

جدول رقم (20) : يوضح تلقي تدريباً قبل الإلتحاق بالمؤسسة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 23 | 76.7 | 76.7 | 76.7 |
| لا | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

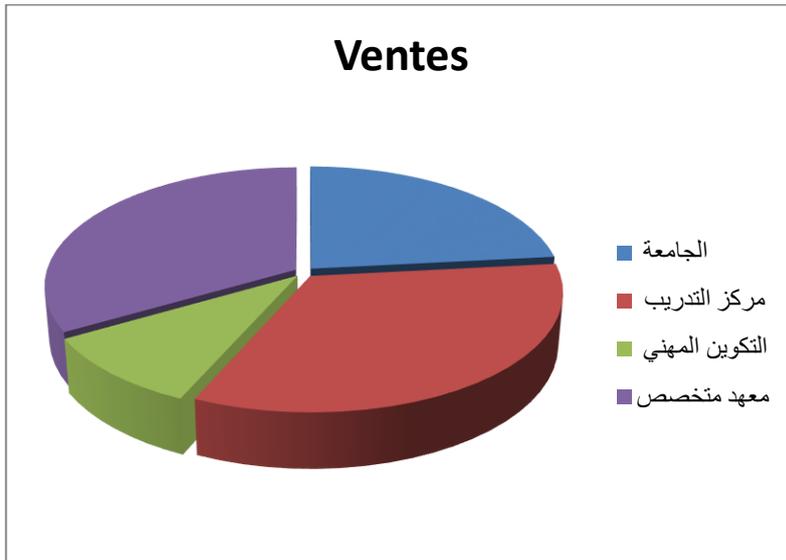


من خلال الجدول رقم (20) : يتضح أن 76.7% من العمال تلقوا تدريباً قبل الالتحاق بالمؤسسة وهذا ما بين أن هذه الفئة لديها خبرة فيم يخص التدريب أي أنه بإمكانه الشروع في العمل وفقاً لما تم تلقيه من تدريب خارجي.

في حين 23.3% من العمال لم يتلقوا أي تدريب خارج المؤسسة وهذه الفئة قد تكون بدايتها الأولى في هذه المؤسسة لذلك ليست لديهم أي خبرة في البرامج التدريبية.

جدول رقم (21) : يوضح في حالة اجابة بنعم يكون ذلك في

| | Responses | | Percent of Cases |
|----------------|-----------|---------------|------------------|
| | N | Percent | |
| الجامعة | 7 | 23.3% | 29.2% |
| مركز التدريب | 10 | 33.3% | 41.7% |
| التكوين المهني | 3 | 10.0% | 12.5% |
| معهد متخصص | 10 | 33.3% | 41.7% |
| Total | 30 | 100.0% | 125.0% |

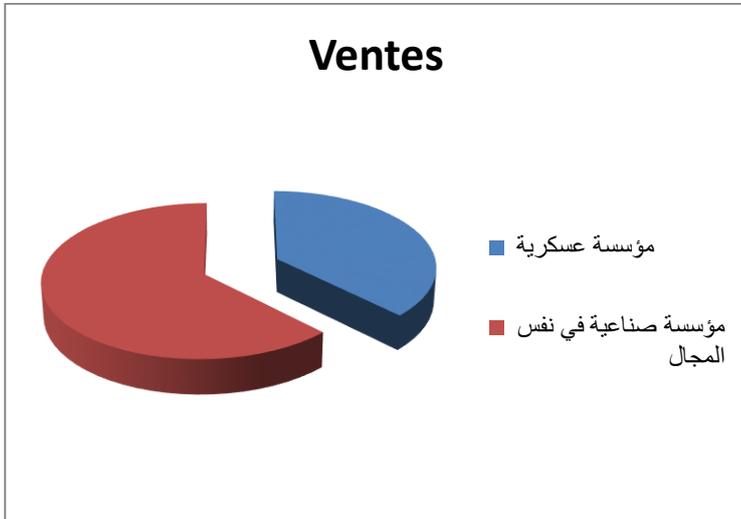


من خلال الجدول رقم (21) : يتضح أنه تم التدريب في مركز التدريب ومعاهد متخصصة حيث قدر ذلك بـ 33.3% حيث تبين أن العامل تعتمد الإطلاع على مختلف البرامج التدريبية في مختلف المجالات من أجل كسب خبرات تدعم الأداء المهني وتقدم له إضافات.

في حين نجد أن الجامعة أيضا من المؤسسات التي تم فيها التدريب حيث قدر ذلك ب 23.3% وقد تكون فعلا ملجأ للتدريب خاصة خريجي الجامعات لأن لديهم الفرصة والأولية لاستغلال ذلك، أيضا التكوين المهني قدرت نسبته ب 10% وهو أيضا لملجأ لمن يدرس في التكوين المهني وفرصة لهم لاستغلال ذلك لكسب الخبرات وتطوير أداء العمل.

جدول رقم (22) : يوضح مؤسسة أخرى

| | Responses | | Percent of Cases |
|----------------------------|-----------|---------------|------------------|
| | N | Percent | |
| المؤسسة العسكرية | 3 | 37.5% | 50.0% |
| مؤسسة صناعية في نفس المجال | 5 | 62.5% | 83.3% |
| Total | 8 | 100.0% | 133.3% |

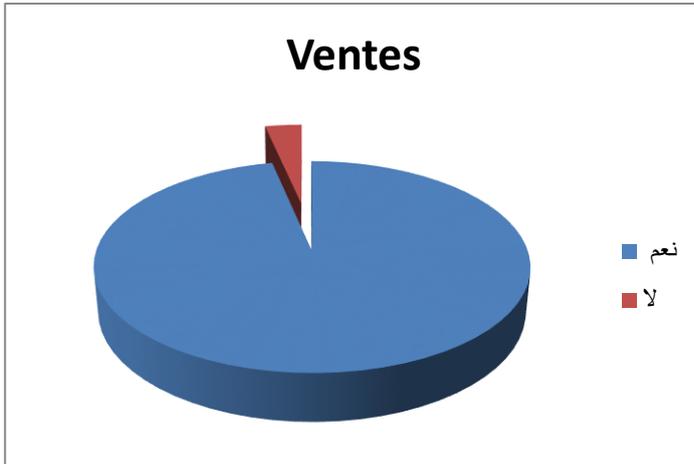


من خلال الجدول رقم (22) : يتضح أن 62.5% من العمال تلقوا تدريباً في مؤسسات صناعية تشغل في نفس المجال حيث يتضح أن معظم العمال لديهم خبرة مما يؤهلهم إلى المشاركة في اتخاذ القرارات أو التطوع بإبداء اقتراحات خاصة بالعمل كما قد تكون هذه الفئة لديها العديد من الإضافات التي قد تفيد بها المؤسسة والتي تنتمي إليها.

في حين نجد أن 37.5% تلقوا تدريباً في المؤسسة العسكرية وقد تختلف مهنة الخدمة الوطنية وتدريبها على المؤسسة الصناعية إلا أن الهدف نفسه لذلك يمكن القول أن التدريب في المؤسسة العسكرية من شأنه أن يضيف أشياء أخرى للعامل قد يكتسبها ويقوم بإضافتها أو الاحتفاظ بها لذاته.

جدول رقم يوضح (23) : أن التدريب أحد الوسائل الفعالة في تطوير الأداء

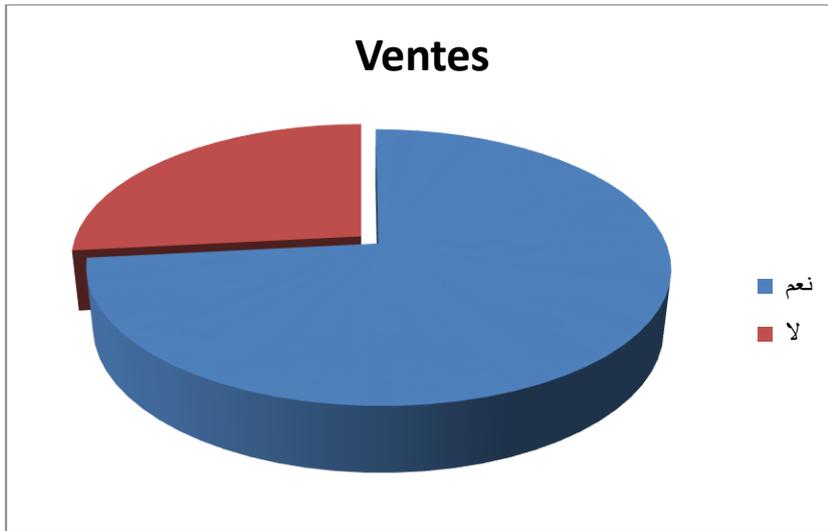
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 29 | 96.7 | 96.7 | 96.7 |
| لا | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (23) : يتضح أن 96.7% من العمال يعتبرون أن التدريب أحد أهم الوسائل الفعالة في تطوير الأداء لأنه يفسح المجال أمام العامل لاكتشاف الجديد والكشف عن كل أمر مهم وغامض واتضح الرؤية أي أن التدريب من شأنه أن يهيئ العامل من جهة كما قد يعرفه بماهية العمل وكيفية أدائه. في حين نجد أن 3.3% يعتبرون التدريب غير مهم وليس من الوسائل الفعالة في تطوير الأداء فهذه الفئة من العمال قد تكون تعاني من الاغتراب الذي أثر على سيرورتها المهنية أو أنها تفتقر إلى الرضا الوظيفي الذي ربما نتج عن عدم توافق المستوى التعليمي مع المنصب أو عدم توافق الأجر مع المجهود وغيرها.

جدول رقم (24) : يوضح في حالة يكون الأداء متميز تهتم المؤسسة بتطويره

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 22 | 73.3 | 73.3 | 73.3 |
| لا | 8 | 26.7 | 26.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

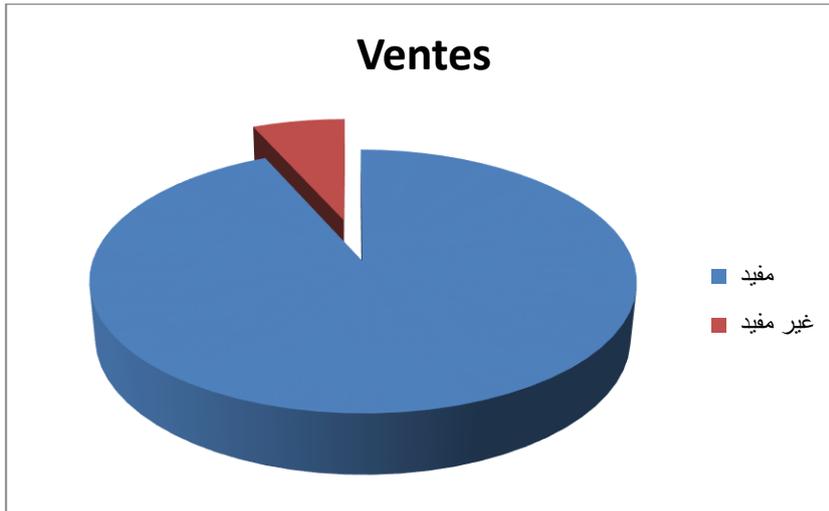


من خلال الجدول رقم (24) : يتضح أنه في حالة ما إذا كان الأداء متميز تهتم المؤسسة بتطويره حيث قدر ذلك بنسبة 73.3% أي أن المؤسسة قامت بتدعيم العمال من خلال أداءهم المتميز وتطوير عملهم أي أخذ كل هذا بعين الاعتبار فهذا من شأنه أن يحفز العمال لمضاعفة مجهوداتهم وتطوير عملهم بصفة كبيرة، حيث نلمس ذلك في العمل والإبداع الذي يتمظهر فيه لأن المؤسسة قامت بتميزهم وتشجيعهم على العمل أكثر فهي دعمتهم معنوياً.

في حين نجد أن 26.7% من العمال أكدوا عكس ذلك وهذا ناتج عن عدم الاهتمام واللامبالاة وأن الأداء لا يهمهم ولا يعني لهم شيئاً وقد يكون لتمييز فئة على حساب الأخرى مما قد تكون نوعاً من الوساطة في هذا المجال.

جدول رقم (25) : يوضح أن التدريب أمر

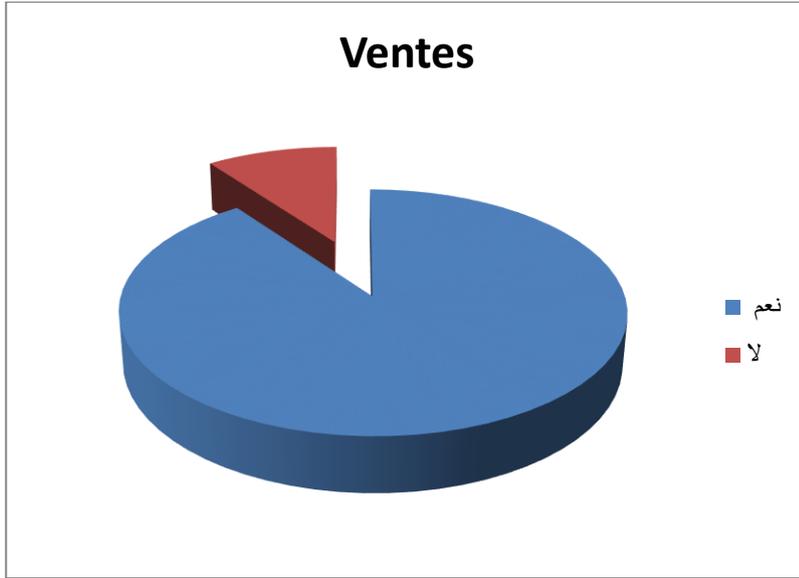
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid مفيد | 28 | 93.3 | 93.3 | 93.3 |
| غير مفيد | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (25) : يتضح أن التدريب أمر مفيد وقدر ذلك بنسبة 93.3% وهذا ما اتفق عليه العمال لأن التدريب يعمل على تطوير العمل وكشف اللبس والغموض وإتاحة المجال لكشف كل ما هو جديد لأن التدريب يفسح المجال لرؤية الأفاق المهنية المستقبلية في حين نجد أن 6.7% من العمال يعتبرون التدريب أمر غير مفيد وهذا راجع إلى انعدام التدريب وقلة البرامج وعدم فائدتها وضعف منحها للعمال الأمر الذي ترك العمال يحكمون على التدريب بأنه أمر غير مفيد أي أنه لا يقدم أي شئ للعامل لأنه يقتصر على فئة دون الأخرى، بل بقي بأغراض العامل المهنية ولا يقدم أي إضافة جديدة للعمل مما يؤدي إلى ضعف الأداء وانعدام تطويره وبالتالي يتلاشى الإبداع ويضمحل التميز مما يفقد العامل معنوياته مما ينعكس بالسلب على مساره المهني.

جدول رقم (26) : يوضح تواجد برامج تدريبية خاصة بالترقية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 27 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |
| لا | 3 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

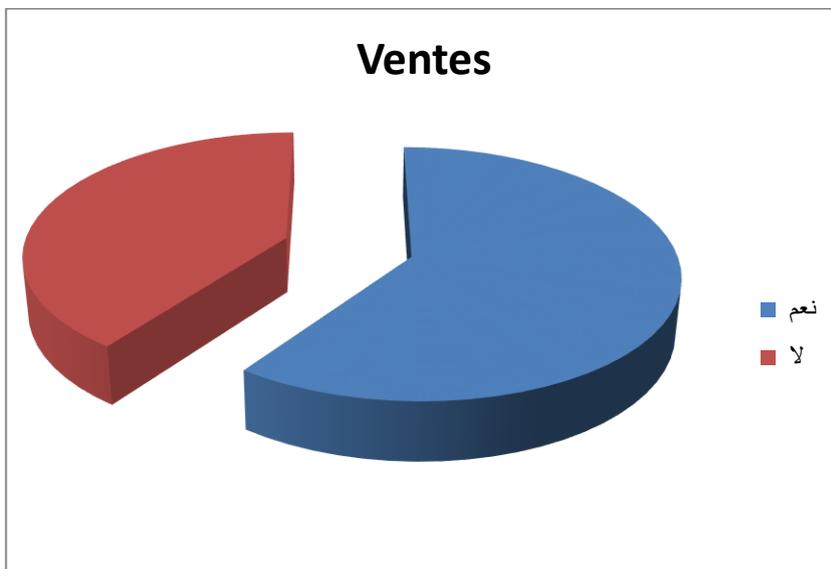


من خلال الجدول رقم (26) : يتضح تواجد برامج تدريبية خاصة بالترقية حيث قدر ذلك بنسبة 90% وهذا ما يدل على أن الترقية تحتوي برامج تدريبية خاصة بها لأن الترقية هي في حد ذاتها تحفيز مادي ومعنوي في الوقت نفسه يصحبها زيادة في الرتبة والأجر وبالتالي تزداد المسؤوليات وهذه الأخيرة وجب التمرن عليها من خلال انشاء برامج تدريبية خاصة بها.

في حين نجد أن 10% من العمال أكدوا على عدم تواجد برامج تدريبية خاصة بالترقية وهذا ناتج لعدم علمهم بالترقية وماصحبها من برامج تدريبية ومسؤوليات وغيرها من الأمور التنظيمية، فالعامل الذي لم يترقى بعد فهو ليس مطلع على ما وراء الترقية فهذا الأمر يجعله يعتقد أنها لا توجد برامج خاصة بالترقية فهذه الأخيرة هي وحدها مسؤولية كبيرة وعامل تنظيمي مهم وجب أخذه بعين الاعتبار والإطلاع عليه وعلى ما يحتويه من أجل كسب خبرة تنظيمية مستقبلية.

جدول رقم (27) : يوضح تواجد برامج تدريبية لكافة العمال

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | نعم 18 | 60.0 | 60.0 | 60.0 |
| | لا 12 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

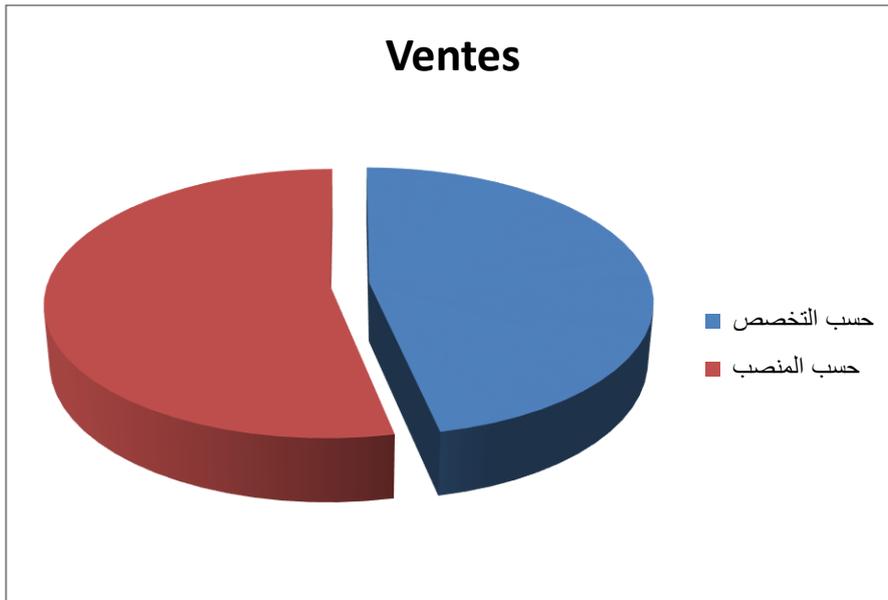


من خلال الجدول رقم (27) : يتضح أن هناك برامج تدريبية لكافة العمال حيث قدر ذلك بنسبة 60% أي أنه من حق كل عامل تلقي برامج تدريبية الذي يتيح له فرصة تطوير أداء عمله الذي يزداد بهذه البرامج التي تضعها المؤسسة وتعمل على تدعيمه.

في حين نجد أن 40% من العمال أكدوا على عدم تواجد برامج تدريبية لكافة العمال أي أن هناك انحياز في تقديم هذه البرامج وتفضيل طبقة على حساب الأخرى، وقد تكون هذه الفئة تهملها ولم تؤخذ بعين الإعتبار في منحها البرامج التدريبية.

جدول رقم (28) : يوضح اذا كانت اجابة بلا

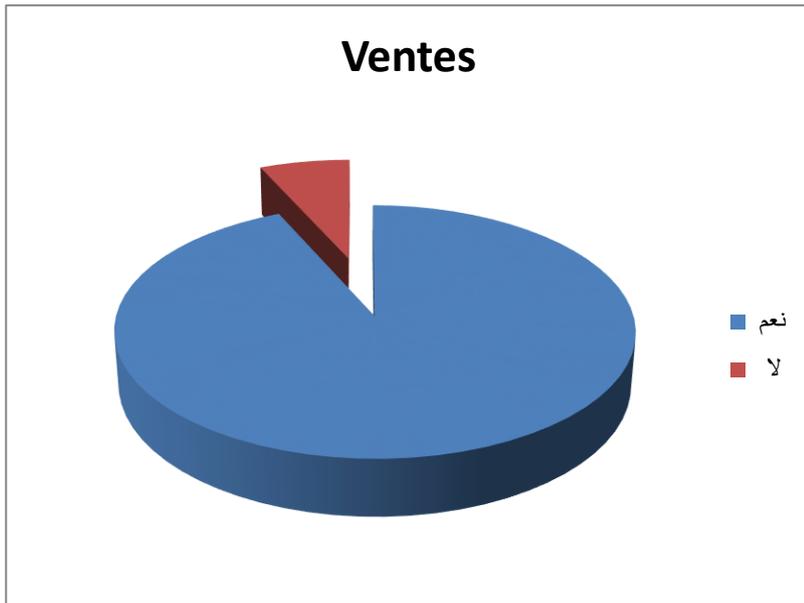
| | Responses | | Percent of Cases |
|--------------|-----------|---------------|------------------|
| | N | Percent | |
| حسب التخصص | 7 | 46.7% | 58.3% |
| حسب المنصب | 8 | 53.3% | 66.7% |
| Total | 15 | 100.0% | 125.0% |



من خلال الجدول رقم (28) : يتضح أن البرامج التدريبية لا تمنح لكافة العمال وقد يرجعها العمال إلى أسباب قد تكون حسب المنصب حيث قدر ذلك ب 53.3% أي أن كل عامل والمنصب الذي يشغله ونوع التدريب الذي يتلقاه، فإذا كانت بعض الأمور التنظيمية يجهلها فإنه يخضع لتدريب. في حين يؤكد 46.7% من العمال اعتبروا التخصص من بين الأمور التي تحدد التدريب للعامل فالتخصص أيضا له دور مهم لأنه يعمل على تحديد العمل وبالتالي نوع التخصص يحدد نوع البرنامج التدريبي الذي يتلقاه العامل أو عدم وجود تدريب لفئة دون الأخرى.

جدول رقم يوضح (29) : أن التدريب مهم في أداء وظيفة

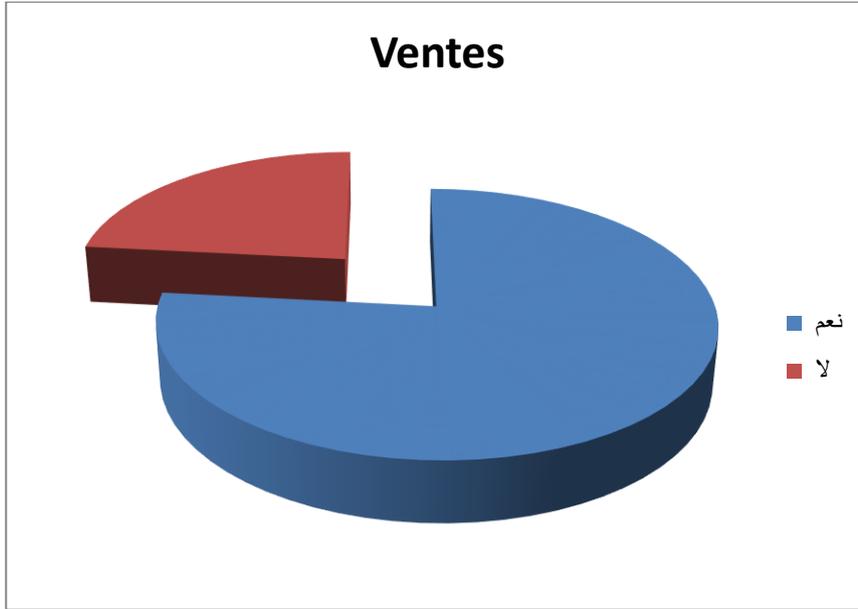
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 28 | 93.3 | 93.3 | 93.3 |
| لا | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



يتضح من خلال الجدول رقم (29) : أن 93.3% اعتبروا التدريب مهم في أداء الوظيفة وهذا ما يوضح مدى التأثير الإيجابي للتدريب على المسيرة المهنية، والعمل التنظيمي ويعتبر التدريب الدافع أو المحفز لتطوير الأداء العملي كما أنه يعمل على خلق مناخ تنظيمي جيد للعامل يعمل ضمنه بكل يسر. في حين نجد أن 6.7% من العمال اعتبروا التدريب ليس مهم في أداء الوظيفة وهذا ما بين أنهم غير مهتمين بالتدريب وغير مهتمين أيضا بالوظيفة فالتدريب عندهم لا يعني شئ وقد يوحي هذا بأن التدريب مكرر ولا يفي بأشياء جديدة وغيرها من مختلف التصورات الذهنية للعمال.

جدول رقم (30) : يوضح أن هناك تدريبات مستمرة في المؤسسة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 23 | 76.7 | 76.7 | 76.7 |
| لا | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

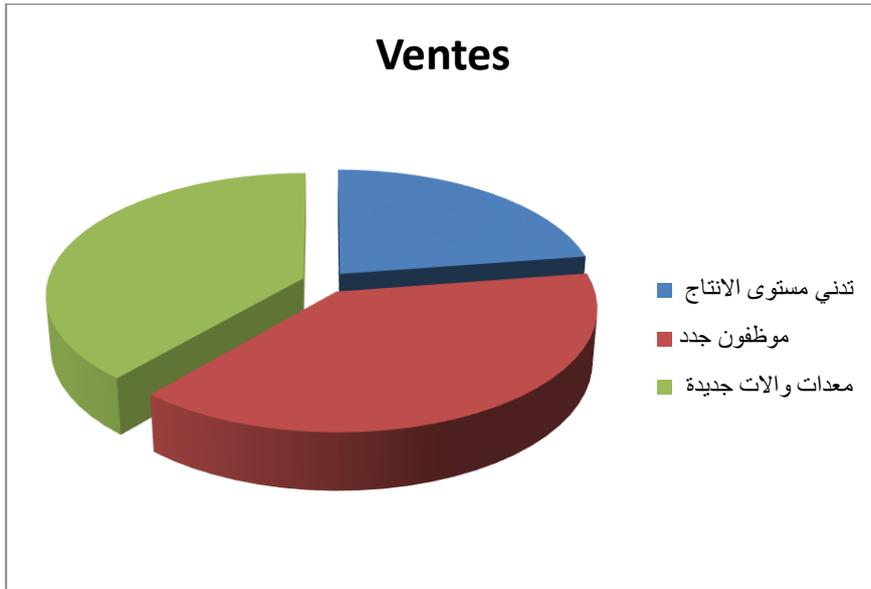


من خلال الجدول رقم (30) : يتضح أن 76.7% من العمال اعتبروا أن هناك تدريبات مستمرة في المؤسسة أي أن المؤسسة تزاوّل نشاطها وفق العديد من البرامج التدريبية التي تفتح آفاق واسعة أمام العمال، كما أنها تقدم إضافات جديدة لمختلف العمال وفق التخصص والمنصب الذي يشغلونه.

كما أن 23.3% من العمال اعتبروا أن التدريب ليس مستمر في المؤسسة هذا من منظور العمال وقد يوحي هذا بأن هناك انقطاع على مستوى التدريب أي أنه لا يزال بصفة دورية منظمة، وهذا متوقف على التخطيط الذي تتبعه المؤسسة.

جدول رقم (31) : يوضح الأسباب التي يتم من خلالها وضع برامج تدريبية

| | Responses | | Percent of Cases |
|---------------------|-----------|---------------|------------------|
| | N | Percent | |
| تدني مستوى الانتاج | 14 | 22.6% | 48.3% |
| موظفون جدد | 24 | 38.7% | 82.8% |
| معدات والآت و جديدة | 24 | 38.7% | 82.8% |
| Total | 62 | 100.0% | 213.8% |



من خلال الجدول رقم (31) : يتضح أن هناك أسباب يتم من خلالها وضع برامج تدريبية وتختلف من عامل إلى آخر فالمعدات والالات الجديدة تعتبر واحدة من بين الأسباب المهمة حيث قدر ذلك بنسبة 38.7% حيث يتضح أن العامل قد يكون أمام آلة لا يستطيع تشغيلها أو العمل بها لأنها ثقافة تكنولوجية دخيلة فهنا تقوم المؤسسة بتدريب العمال والتعود على العمل بها.

في حين الموظفون الجدد من بين الأسباب التي أشار إليها العمال حيث قدر ذلك بنسبة 38.7% وهذا يبين أن المؤسسة تهتم بالموظفون الجدد وتعمل على تدريبهم لكي يتم دمجهم بما يتلاءم والمؤسسة والعمل. كما أن تدني مستوى الإنتاج سبب آخر أشار إليه العمال حيث قدر ب 22.6% فالتدريب هنا ونجحه يتمظهر في مدى نجاح الإنتاج لذلك عندما يتدنى مستوى الإنتاج يتم إعادة النظر في التدريب وبرامجه وتعديل كل ما هو ناقص.

جدول رقم (32) : يوضح إجابات اخرى

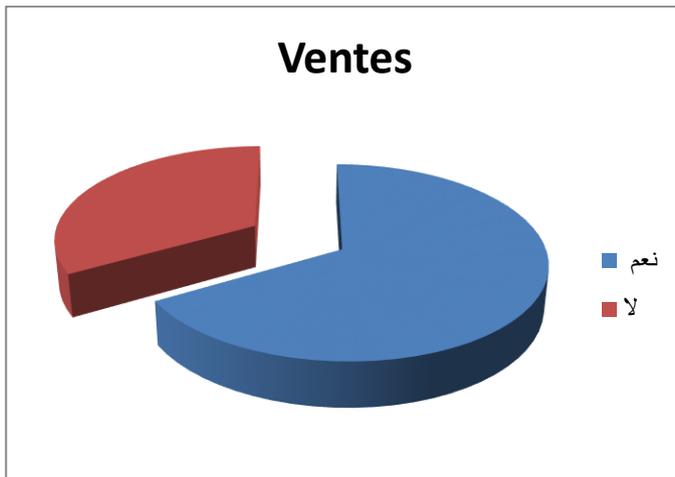
| | Responses | | Percent of Cases |
|-------------------|-----------|---------------|------------------|
| | N | Percent | |
| التوصيات | 1 | 50.0% | 50.0% |
| المراقبة المستمرة | 1 | 50.0% | 50.0% |
| Total | 2 | 100.0% | 100.0% |



من خلال الجدول رقم (32) : يتضح أن هناك إجابات أخرى للعمال قدج تكون من بين الأسباب التي يتم من خلالها وضع برامج تدريبية .كالتوصيات والمراقبة المستمرة حيث قدرت نسبتها ب50% أي أن التوصية واحدة من بين الأسباب التي تتيح فرصة ظهور برامج تدريبية جديدة والمراقبة المستمرة لملاحظة مختلف العمال التنظيمية والأداء والسلوكيات ومن ثمة تحديد نوع البرامج التدريبية الواجب توفرها والعمل بها.

جدول رقم (33) : يوضح انت بحاجة الى برامج تدريبية في عملك الحالي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 20 | 66.7 | 66.7 | 66.7 |
| لا | 10 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

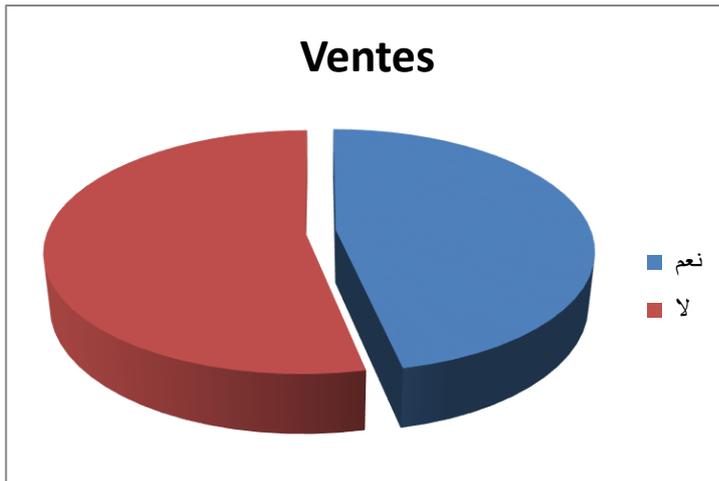


من خلال الجدول رقم (33) : يتضح أن 66.7% من العمال بحاجة إلى برامج تدريبية في عملهم الحالي، وهذا يبين مدى أهمية التدريب وانعكاسه الإيجابي للعمل، لذلك فهو مهم وضروري لكل عامل وغيابه في العمل يؤثر بالسلب على مسيرة العمل، لأنه يعتبر بمثابة المرشد والدليل الواضح للعامل، فهو يحتاجه بصفة كبيرة في عمله.

في حين نجد أن 33.3% من العمال ليسوا بحاجة إلى التدريب في عملهم فهم في غنا عن ذلك قد يكونوا حصلوا على تدريب مكثف جعلهم لا يحتاجون إليه حالياً أو أن لديهم خبرة سنوات عمل تؤهلهم إلى التخلي عن البرامج التدريبية.

جدول رقم (34) : يوضح انت راض عن مدة التدريب التي تلقيتها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 14 | 46.7 | 46.7 | 46.7 |
| | 16 | 53.3 | 53.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

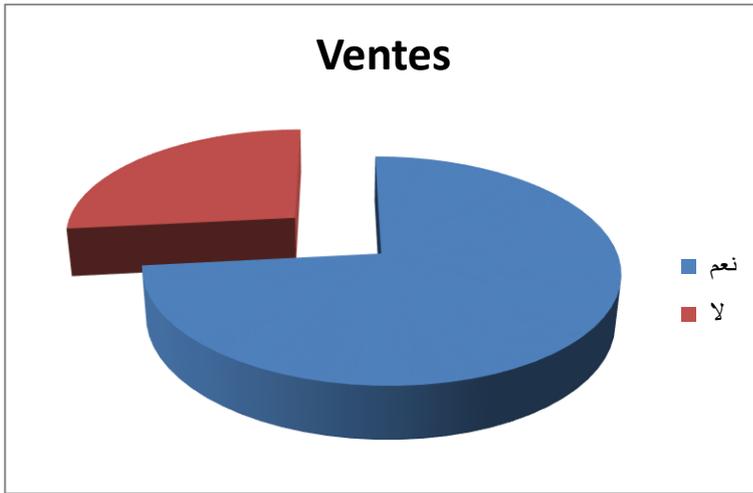


من خلال الجدول رقم (34) : يتضح أن 53.3% من العمال غير راضين عن مدة التدريب التي تلقوها وهذا ما يبين مدى احتياجهم للتدريب لأنه يعرف بالعمل ككل ويساعد العامل في كسب كل ما هو لذلك فهم بحاجة إليه، كما أنهم يعتبرون المدة التدريب قليلة بالنسبة لهم وهذا ما يوضح أن هناك ضغط كبير على التدريب ولو بصفة قليلة.

في حين نجد أن 46.7% من العمال راضين عن مدة التدريب التي يتلقوها أي أنهم ليست لديهم خبرة وظيفية ودراسة أكثر بالعمل وهذا ما يساعدهم في العمل ويجعلهم متمكنين في المجال يشغلونه.

جدول رقم (35) : يوضح تلاءم البرامج التدريبية طموحاتك المهنية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 22 | 73.3 | 73.3 | 73.3 |
| لا | 8 | 26.7 | 26.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (35) : يتضح أن 73.3% من البرامج التدريبية تلاءم الطموحات المهنية للعامل وهذا من بين التحفيزات الخاصة بالعامل فالتدريب يعتبر همزة وصل بين العامل والوظيفة فالعامل يجد التدريب المحفز والدليل والمرشد الواضح للاسترسال في المهنة، لذلك فهو طموح بالنسبة للعامل.

في حين 26.7% من العمال اعتبروا أن البرامج التدريبية لا تتلاءم والطموحات المهنية، أي أن العامل يشهد فجوة كبيرة بين التدريب والوظيفة التي يشغلها والسبب قد يعود للمؤسسة لأنها تهتم بنشاطها أو أنها تولي أهمية لأهدافها أو لا ثم العامل.

جدول رقم (36) : يوضح في حالة الإجابة بلا

| | Responses | | Percent of Cases |
|--|-----------|---------|------------------|
| | N | Percent | |
| لأن المؤسسة تهتم بنشاطها وأهدافها | 2 | 22.2% | 33.3% |
| لأنه لم تتم الاستفادة من البرامج التدريبية | 1 | 11.1% | 16.7% |
| لأن التدريب لا يتلائم والطموحات مهنية | 3 | 33.3% | 50.0% |

| | | | |
|-------------------------------------|---|--------|--------|
| لأن المؤسسة لا تهتم بطموحات عامل | 3 | 33.3% | 50.0% |
| Total | 9 | 100.0% | 150.0% |

A



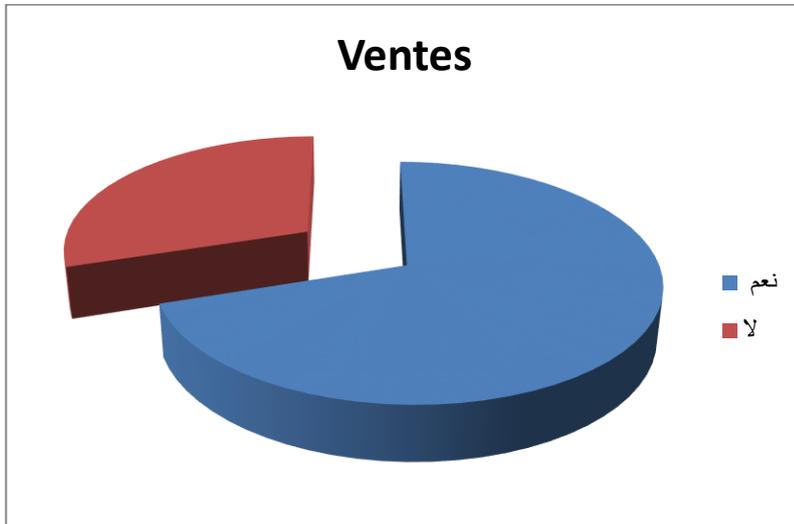
من خلال الجدول رقم (36) : يتضح أن البرامج التدريبية لا تتلاءم والطموحات المهنية وقد تعود لأسباب عديدة منها المؤسسة لا تهتم بطموحات العامل ولا تتلاءم والطموحات المهنية حيث قدرت بنسبة 3% أي أن المؤسسة قامت بالتهميش العامل ولم تتطلع إلى معنوياته وطموحاته وهذا ما يبين أن التدريب قد يكون في غير محله.

في حين نجد أن المؤسسة تهتم بنشاطها وأهدافها وقد ذلك بنسبة 2% أي أن المؤسسة تهتم بذاتها فقط وهي من تقترح البرامج التدريبية ولمن يمكن منحها أي أن المؤسسة تفكيرها منحصر ضمنها فقط.

في حين نجد أن 1% من البرامج التدريبية لم تتم الاستفادة منها وهذا ما يبين سوء التخطيط في برامج غير مفيدة وليست لها أهمية لذلك وجب على المؤسسة التخلي عنها وحذفها نهائيا واستبدالها بما ينفع العاملين والمؤسسة مما يحقق الأفضل.

جدول رقم (37) : يوضح هناك حوافز مرتبطة بالبرامج التدريبية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 21 | 70.0 | 70.0 | 70.0 |
| لا | 9 | 30.0 | 30.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

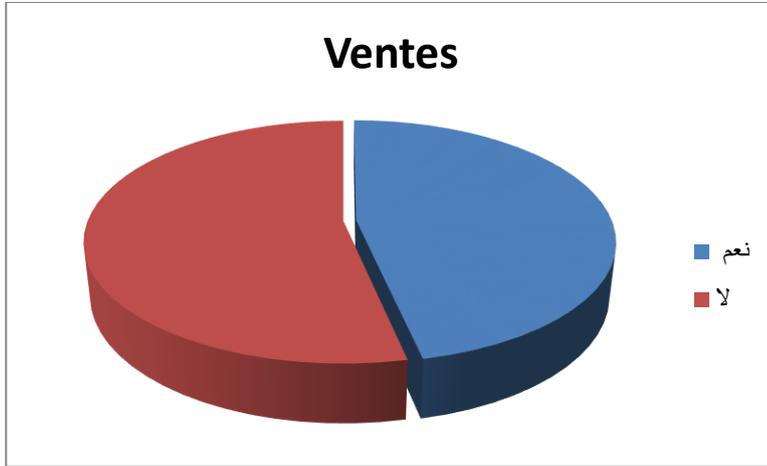


من خلال الجدول رقم (37) : يتضح أن هناك حوافز مرتبطة بالبرامج التدريبية حيث قدر ذلك بنسبة 70% لأنها تدعم العمل وتجعل العامل يستقر في عمله كما أنه يحقق الرضا الوظيفي وقد تكون برامج خاصة بالترقية، وهذه الأخيرة تعتبر تحفيز وبتالي يتم وضع برامج تدريبية خاصة بها وغيرها من الحوافز والمتطلبات التنظيمية التي تستلزم برامج تدريبية خاصة بالحوافز.

في حين 30% من العمال أكدوا على أنها ليست هناك حوافز مرتبطة بالبرامج التدريبية وهذا دليل على عدم الإطلاع الكافي على باقي البرامج أو أنهم لم تشملهم حوافز خاصة تحتوي على التدريب لأن المؤسسة لها تخطيطات عديدة ومتنوعة تشمل جميع المتطلبات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.

جدول رقم (38) : يوضح يتم استشارتك في تحديد البرامج التدريبية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 14 | 46.7 | 46.7 | 46.7 |
| لا | 16 | 53.3 | 53.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

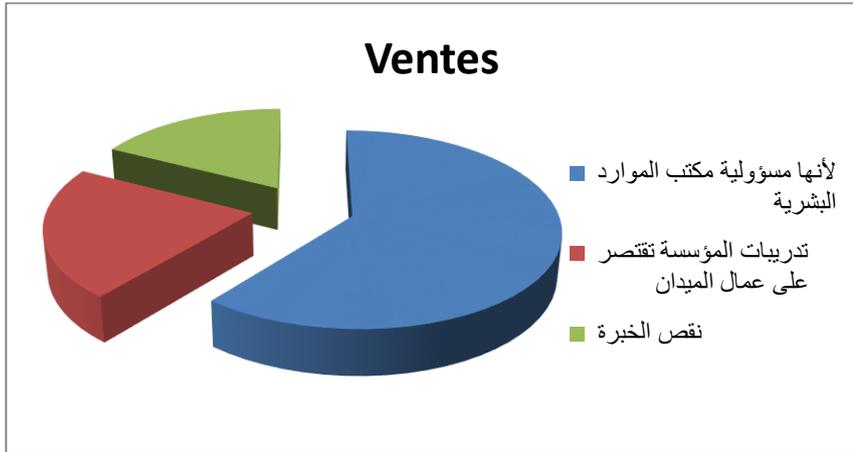


من خلال الجدول رقم (38) : يتضح أن 53.3% من العمال يتم استشارتهم في تحديد البرامج التدريبية أي أن المؤسسة تعتمد على مختصين في هذا المجال فهم أدرى بالبرامج التدريبية التي يجب الاعتماد عليها والعمل بها لأنها تهتم بالموظفين الجدد وباقي العمال ومختلف الحوافز التي تستلزم تدريب خاص بها لذلك لا يتم الاعتماد على الاقتراحات الخاصة بالعمال بل المؤسسة هي التي تعتمد على تخطيطها فقط.

في حين نجد أن 46.7% من العمال يتم استشارتهم في تحديد البرامج التدريبية وهذا ما يوحي أن لديهم مشاركة قوية من رؤساء من خلال الحوار، كما أن لديهم خبرة في هذا المجال أو أنهم مقبلين على التقاعد فهم أخذوا سنوات عديدة بالانشغال في هذا المجال.

جدول رقم (39) : يوضح في حالة الإجابة بلا

| | Responses | | Percent of Cases |
|--|-----------|---------|------------------|
| | N | Percent | |
| لأنها مسؤولة مكتب الموارد البشرية | 14 | 60.9% | 93.3% |
| تدريبات المؤسسة تقتصر على عمال الميدان | 5 | 21.7% | 33.3% |
| نقص الخبرة | 4 | 17.4% | 26.7% |
| Total | 23 | 100.0% | 153.3% |

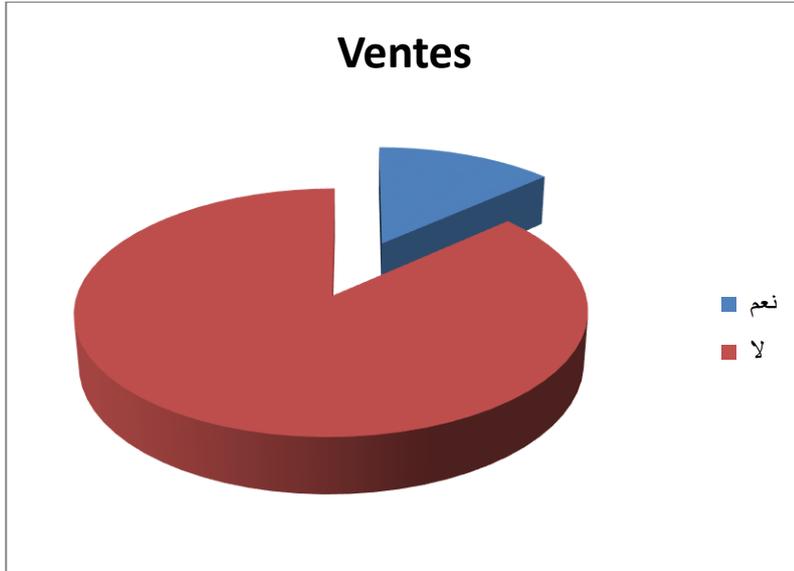


من خلال الجدول رقم (39) : يتضح عدم استشارة العمال في تحديد البرامج التدريبية ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها قد تكون مسؤولية مكتب الموارد البشرية وهذا ما قدر ب 60.9% أي أن هذا المكتب أدى بكل ما لزمه فيإمكانه الإحاطة بكافة الجوانب الخاصة بالبرامج التدريبية من خلال متطلبات المؤسسة ككل.

في حين نجد أن 21.7% أكدوا على أن التدريبات تقتصر على عمال الميدان لأنهم هم من يلزمهم التدريب أكثر كونهم في الميدان وهذا الأخير يحتاج إلى خبرة أكثر وتدريب أكثر في مجاله. في حين نجد نقص الخبرة حيث قدر ذلك بنسبة 17.4% فالعمال الذين يفتقرون إلى هذا الشيء ليس بإمكانهم المشاركة في البرامج التدريبية لأنهم لا يعلمون أي شيء يخص التدريب.

جدول رقم (40) : يوضح تشعر بالاستياء عند تلقى البرامج التدريبية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| لا | 26 | 86.7 | 86.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (40) : يتضح أن 86.7% من العمال لا يشعرون بالاستياء عند تلقي البرامج التدريبية، أي أنها تتماشى ومتطلباتهم التي يتطلعون إليها أي أنهم بحاجة إليها لكسب خبرة وظيفية أكثر تعرفهم في العمل وما لزمه.

كما أن 13.3% من العمال يشعرون بالاستياء عند تلقي البرامج التدريبية فهذه الفئة لديها اضطرابات سوسيوتنظيمية لأنهم يستاءون من هذه البرامج التي من المفروض يكونون بحاجة إليها، فقد يكون العامل فاقد للرضا الوظيفي أو مهمش أو لا يشارك في اتخاذ القرار أو أنه يرى أن هذه البرامج لا تخدمه ولا تعود عليه بالفائدة لذلك فهو مستاء منها بشدة.

جدول رقم (41) : يوضح في حالة الإجابة بتعم

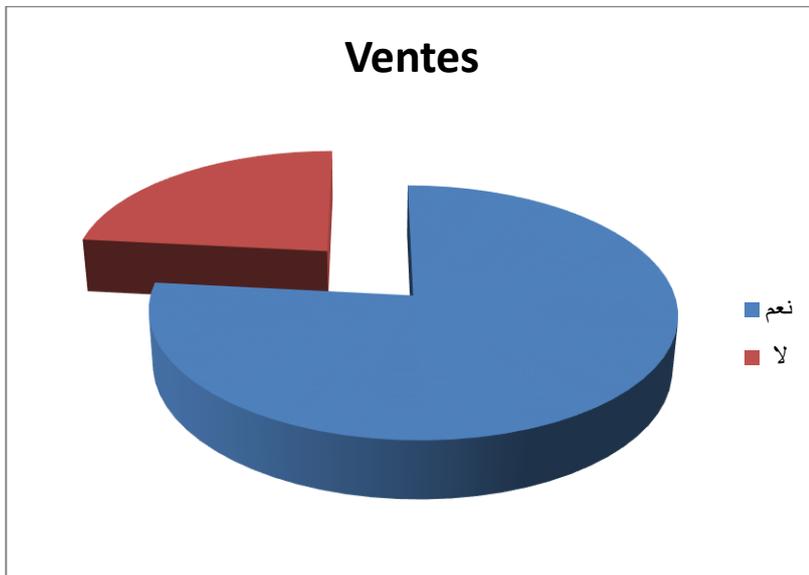
| | Responses | | Percent of Cases |
|-------------------------------------|-----------|---------------|------------------|
| | N | Percent | |
| انعدام الرغبة في ذلك | 1 | 33.3% | 50.0% |
| لأنها لا تزيد من المكتسبات والخبرات | 2 | 66.7% | 100.0% |
| Total | 3 | 100.0% | 150.0% |



من خلال الجدول رقم (41) : يتضح أنه عندما يشعر العمال بالاستياء عند تلقي البرامج التدريبية يعود ذلك للأسباب منها أنها لا تزيد من المكتسبات والخبرات حيث قدر ذلك بـ 66.7% فهي برامج تافهة لا تعود بالفائدة ولا تعمل على إضافة أي شئ جديد فهي مضيعة للوقت فقط، في حين البعض ليست لديه الرغبة في ذلك وقدر ذلك بنسبة 33.3% أي أن العامل يفتقر إلى تحفيزات أخرى كالتشجيع والدعم المعنوي والمكافآت والعلاوات وغيرها الأمر الذي يفقده الثقة التامة بمثل هذه الأمور فتتعدم رغبته في ذلك.

جدول رقم (42) : يوضح هناك دافعية نحو البرامج التدريبية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 23 | 76.7 | 76.7 | 76.7 |
| لا | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (42) : يتضح أن هناك دافعية نحو البرامج التدريبية وقدر ذلك بنسبة 76.7% أي أن العمال مندفعين للتدريب من أجل كشف العمل والتعمق في محتوياته التنظيمية أكثر فهذا في

حد ذاته تحفيز معنوي يجعله في كل مرة يكتشف أكثر ويتطلع إلى العمل بصفة كبيرة وفق هذه البرامج في حين نجد أن 23.3% من العمال ليست لديهم الدافعية نحو البرامج التدريبية وهذا ناتج عن انعدام الرغبة في ذلك أو أن هذه البرامج ليست لها أهمية لذلك تضحل الدافعية وتتلاشى شيئاً فشيئاً.

تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة: على أي أساس يقوم عليه بناء البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية.

جدول رقم (43) : يوضح في حالة عدم تحقيق مستوى الأداء المطلوب يتم إخضاع العمال الى برامج تدريبية تقوم على رفع مستوى الأداء

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 28 | 93.3 | 93.3 | 93.3 |
| لا | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (43) : يتضح أنه في حالة عدم تحقيق مستوى الأداء المطلوب يتم إخضاع العمال إلى برامج تدريبية تقوم على الرفع من مستوى الأداء حيث قدر ذلك بنسبة 93.3% أي أن الأداء وتطوره متوقف على نوعية البرامج التدريبية فهو مقياس تقوم عليه هذه المؤسسة وتعتمده لكي يتحقق التكامل الثنائي بين الأداء وتدريب لكي يكون التدريب فيم بعد لديه فعالية أكثر، في حين نجد أن 6.7% من العمال أكدوا على أنه لا يتم إخضاع العمال إلى برامج تدريبية تحسن الأداء في حالة عدم تطويره فهذه الفئة من العمال ليست لديها خبرة وليست مطلعة على متطلبات الأداء ومستلزمات البرامج التدريبية.

جدول رقم (44) : يوضح في حالة وجود نقاط ضعف في مجال الأداء الوظيفي لدى العمال الجدد يتم تدريبهم

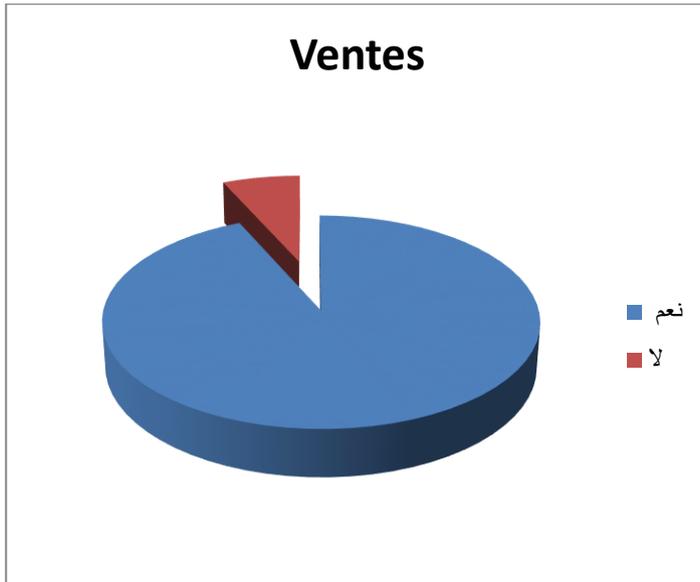
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 30 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |



من خلال الجدول رقم (44) : يتضح أنه في حالة وجود نقاط ضعف في مجال الأداء الوظيفي لدى العمال الجدد يتم تدريبهم حيث قدر بنسبة ب100% حيث اتفق جميع العمال على إخضاع العمال الذين يعانون من نقص على مستوى العمل إلى التدريب أي أن المؤسسة تهتم بهذه الفئات باعتبار العامل عضو مهم داخل المؤسسة ويجب الاهتمام به ومراعاة مختلف الجوانب التي تؤثر على مسيرته المهنية.

جدول رقم (45) : يوضح تعتبر الرقابة أساس في وضع البرامج التدريبية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 28 | 93.3 | 93.3 | 93.3 |
| لا | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

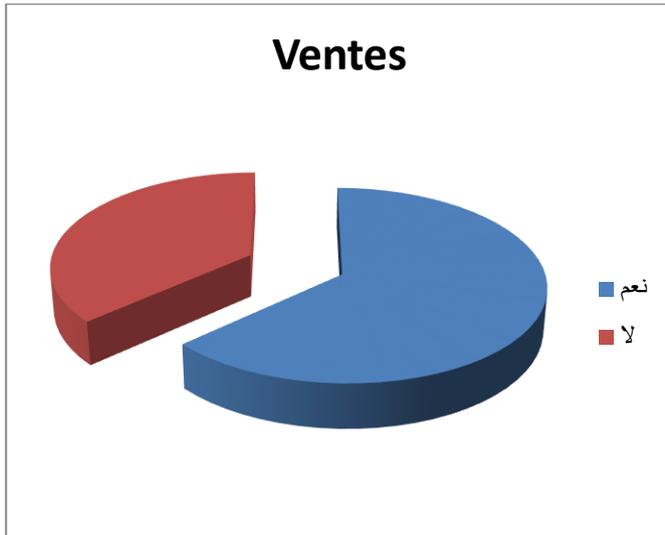


من خلال الجدول رقم (45) : يتضح أن 93.3% من العمال اعتبروا الرقابة أساس في وضع البرامج التدريب فالرقابة من وظائف المؤسسة وجب اعتمادها بصفة دائمة في البرامج التدريبية فالرقابة دوما هي المحرك لجميع المتطلبات التنظيمية كونها تفسح المجال لمعرفة من هم بحاجة إلى تدريب أكثر.

في حين أن 6.7% اعتبروا الرقابة ليست مهمة في وضع البرامج التدريبية، والظاهر أن هذه الفئة ليست مطلعة على أهم وظائف المؤسسة لأن الرقابة عند خلوها من جانب معين يؤثر ذلك بالسلب الأمر نفسه بالنسبة للبرامج التدريبية.

جدول رقم (46) : يوضح تعبير كثرة التوجيه تحدد ان العامل بحاجة لتدريب

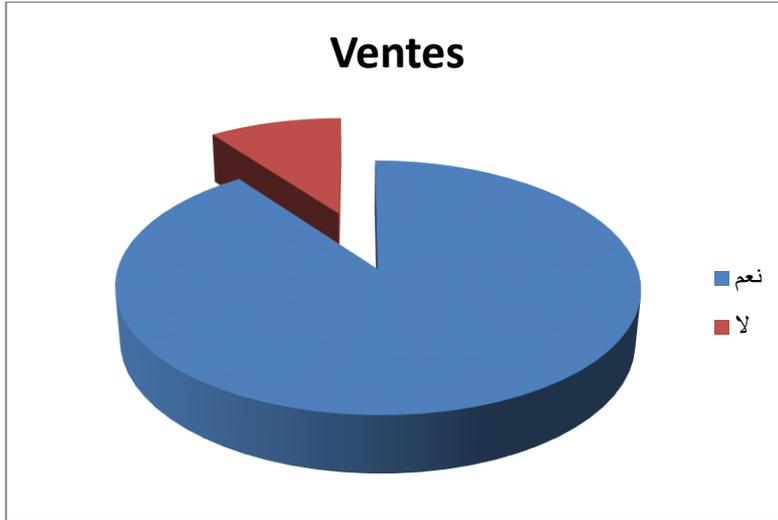
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 19 | 63.3 | 63.3 | 63.3 |
| لا | 11 | 36.7 | 36.7 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (46) : يتضح أن 63.9% من العمال اعتبروا أن كثرة توجيه العامل من طرف الرؤساء توجي أنه بحاجة إلى تدريب فعدم علمه المتزايد وعمله المليء بأخطاء ومختلف التناقضات التي تتمظهر في العمل وتوجي بأن العامل يعاني من نقاط ضعف تؤثر على عمله وعلى أداءه فهو بحاجة إلى تدريب مكثف لكي يتمكن على الأداء العملي ولكي يكتسب الخبرة ويكتشف كل ما هو جديد وإضافي يدعم عمله.

جدول رقم (47) : يوضح يعتبر التقييم أهم الأسباب لتحديد البرامج لتدريبية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 27 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |
| لا | 3 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

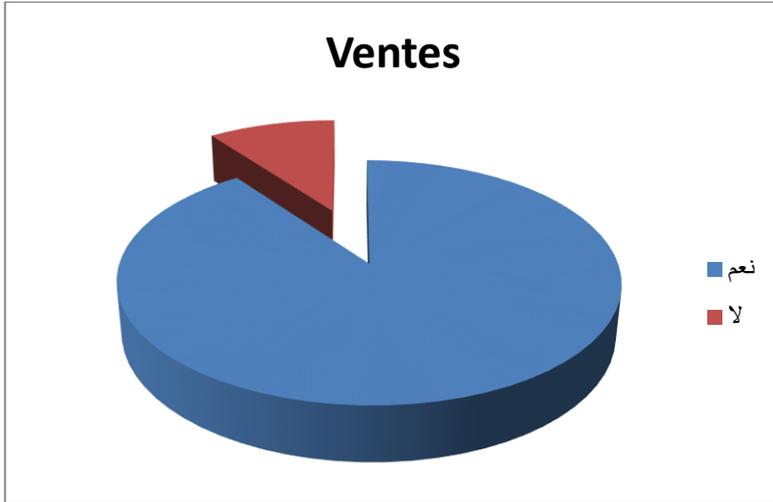


من خلال الجدول رقم (47) : يتضح أن 90% من العمال اعتبروا التقييم أهم أسباب لتحديد البرامج التدريبية لأن أي عامل خاضع لتقييم من طرف رئيسه وبتالي فهو على علم اذا كان العامل محتاج إلى تدريب أم لا فضعف عمله وأدائه كله يسجل من طرف رئيسه من خلال تقييمه لذلك يمكن القول أن التقييم أيضاً يساهم في تحديد البرامج التدريبية وأي من هذه البرامج تناسب العامل وأدائه.

في حين نجد أن 3% من العمال اعتبروا التقييم ليس سبب مهم يحدد البرامج التدريبية لأنه لا يعتبر معيار فقد يخطأ العامل في عمله سهواً منه فهنا الرئيس يقوم بتسجيل ذلك ثم يخضعه للتدريب وهنا يحدث تناقض وبتالي يستاء العامل من هذا التدريب الذي ظهر في غير محله.

جدول رقم (48) : يوضح تعتبر نقص الخبرة المحرك الأساسي لتحديد البرامج التدريبية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 27 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |
| لا | 3 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |



من خلال الجدول رقم (48) : يتضح أن 90% من العمال اعتبروا نقص الخبرة هي المحرك الأساسي لتحديد البرامج التدريبية فالعامل يكتسب الخبرة من خلال التدريب لأنها في البداية كان يجهلها تماما والتدريب هو من يحدد ويضبط خبرة العامل ويدعمها بما ينعكس إيجابا على العمل ككل.

في حين نجد أن 10% من العمال أكدوا على أن نقص الخبرة ليست المحرك الأساسي لتحديد البرامج فهنا يظهر التناقض كون أن انعدام الخبرة يؤثر سلبا في مسيرة العمل بل أن صاحبها يجهل تماما ما يقوم، لذلك يمكن القول أن هذه الفئة تجهل تماما متطلبات البرامج التدريبية وليست لديها أي علم بذلك.

ثانيا: نتائج الدراسة :

بعد انجاز النظرية والتي تتضمن التراث النظري وفق متغيرات البحث، وكذا الجانب الميداني، من حيث إعطاء البحث خصوصية عبر مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، فإن من المفترض أن تكون فرضيات الدراسة نقطة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني ويكون هناك نوع من التفاعل والترابط بين متغيرات البحث، ويأتي فيما بعد عنصر تحليل النتائج المأخوذة إمبيريقيا وذلك على ضوء فرضيات الدراسة والنظريات .

استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات :

النتائج الخاصة بالفرضية الأولى :

ومفادها : البرامج التدريبية أحد الخطط و الاستراتيجيات لتطوير المؤسسة الصناعية .

يتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية ، بعد الاطلاع على إجابات المبحوثين في الاستمارة تبين لنا ما يلي :

- كشفت لنا نتائج الدراسة أن البرامج التدريبية أحد الخطط والاسراتيجيات لتطوير المؤسسة الصناعية وذلك من خلال الجدول رقم (6) اين ما نسبته 83.3 % من العمل الذين أجابوا بأنه يوجد تخطيط محكم من أجل تحديد ووضع البرامج التدريبية اذن فإن البرامج التدريبية أحد الخطط والاسراتيجيات لتطوير المؤسسة .

- كشفت نتائج الدراسة أن البرامج التدريبية لا تحدد من خلال رغبات وطلبات العمال و ذلك من خلال الجدول رقم (17) اي ما نسبته 66.7% من العمل يقرون ان تحديد البرامج لا يشاركون في تحديدها وهذا ما يبين أن البرامج التدريبية تحدد فوق خطط وإستراتيجيات المؤسسة الى ان هناك ما يقدر بنسبة 33.3 % يشاركون المؤسسة في تحديد هذه البرامج وهذا راح إلى المراكز الوظيفية والتخصص

- كشفت نتائج الدراسة ان البرامج التدريبية تحدد من أجل تطوير أداء العمال وذلك من خلال الجدول رقم (18) اي ما نسبته 76.6% من العمال الذين يقرون ان البرامج التدريبية أحد الخطط المتبعة من أجل تطوير أداء العمل .

من خلال ما تبين من احصائيات السالفة الذكر يتبين لنا أن الفرضية الأولى التي كان مفادها "البرامج التدريبية أحد الخطط و الاستراتيجيات لتطوير المؤسسة الصناعية " تحققت، حيث وجدنا أن البرامج التدريبية أحد السبل والخطط التي تتبعها المؤسسة من أجل تحقق أهدافها وترفع من كفاءتها من خلال تبني أحدث الاستراتيجيات الفعالة لتبني برامج تدريبية تتماشى مع أهداف المؤسسة .

النتائج الخاصة بالفرضية الثانية :

وكان مفادها " التنافس المستمر للعمال نحو تلقي البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية"

- كشفت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول رقم (40) ان أغلبية العمال لا يشعرون بالاستياء عند تلقي البرامج التدريبية أي ما نسبة 86.7% الا ان هناك ما يقدر بنسبة 13.3% يشعرون بالاستياء عند تلقي البرامج التدريبية وهذا ما يقر ان أغلبية العمال لديهم الرغبة في تلقي البرامج التدريبية .

- كشفت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول رقم (42) ان هناك دافعية نحو البرامج التدريبية أي ما نسبة 76.7% من العمال الذين يمتلكون دافعية نحو البرامج التدريبية إلا أن هناك ما يقدر بنسبة 23.3% من العمال لا يوجد لديهم دافع نحو البرامج التدريبية .

خلال ما تبين من احصائيات السالفة الذكر يتبين لنا أن الفرضية الثانية التي كان مفادها "التنافس المستمر للعمال نحو تلقي البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية"

تحققت، حيث وجدنا أن هناك تنافس مستمر من العمال نحو تلقي البرامج التدريبية وهذا ما يبين أن البرامج التدريبية تعبر أحد العمليات المحفزة للعمل وأن الاقبال عليها رغبة العمال وهذا راجع إلى أن تخطيط البرامج يهتم برغبة و ميول العمال وهي تعتبر أهم شيء وأن استراتيجيات المؤسسة في تحديد برامج تدريبية تتماشى مع رغبة العمال هو أمر إيجابي للمؤسسة والعمال على حد سواء .

النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة :

وكان مفادها " التقييم المستمر اساس البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية" .

- كشفت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول رقم (43) ان في حالة عدم تحقيق مستوى الأداء المطلوب يتم إخضاع العمال إلى برامج تدريبية تقوم على رفع مستوى الأداء اي ما نسبته 93.3% وهذا ما يؤكد أن عدم تحقيق مستوى الأداء هو احد الاسس التي تبنى عليه البرامج التدريبية .

- كشفت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول (44) ان في حالة وجود نقاط ضعف في مجال الأداء الوظيفي لدى العمال الجدد يتم إخضاعهم إلى برامج تدريبية اي ما نسبته 100% هذا يعتبر تأكيد كلي على أن العمال الجدد يتم اخضاعهم إلى برامج تدريبية وهو بذلك يعتبر الأساس الذي تبنى من خلاله البرامج التدريبية .

- كشفت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول رقم (45) ان الرقابة أحد العوامل التي من خلالها يتم وضع البرامج التدريبية أي ما نسبة 93.3% وهذا راجع ان هناك رقابة مستمرة وهي بذلك تحدد ما ان كان العامل بحاجة إلى تدريب او لا .

- كشفت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول رقم (47) ان التقييم أهم الأسباب لتحديد البرامج التدريبية أي ما نسبته 90% اي ان تحديد العمال الذين بحاجة إلى تدريب من خلال التقييم المعمول به في المؤسسة .

من خلال ما تبين من احصائيات السالفة الذكر يتبين لنا أن الفرضية الثالثة والتي كان مفادها "التقييم المستمر اساس البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية"

تحققت، حيث وجدنا أن التقييم المستمر أحد السبل والخطط التي تتبعها المؤسسة من أجل تحديد البرامج التدريبية تتماشى مع أهداف المؤسسة .

الخاتمة

خاتمة :

لقد تبين من خلال بحثنا في جانبه النظري والتطبيقي ان تصميم البرامج التدريبية يمر بعمليات مختلفة تتمحور في الاستراتيجيات والخطط التي تحدد مسار اي مؤسسة وهي بذلك تكون ضمن هذه الخطط من خلال مراحل مختلفة من حدوث المشكلة إلى المراقبة والتقييم إلى وضع برنامج يتمشى مع طموحات ورغبات الأفراد العاملين اي يجب أن يكون هناك تنسيق بين أهداف المنظمة وبين رغبات العمال وأن يكون البرنامج التدريبي مرتبط بجانب الحوافز لكي يدفع بالعمال نحو هذه البرامج وأن تكون لهم قابلية لتلقي برامج تدريبية.

تبني المؤسسة الطرق العلمية والحديثة في تحديد البرامج يعتبر أهم شيء لان احدث الطرق توفر الوقت وتكون سهلة بالنسبة للمتدربين، اما لطرق العلمية فهيا تساعد في معرفة قدرات ومكتسبات العمال من خلال التحليل العلمي، ونوع البرنامج وكيفية تبنيتها وطريقة تعليمها إلى المتدربين .

المؤسسة نسق مفتوح تتاثر بالمحيط الخارجي فهي في تغير مستمر وذلك بسبب التحولات المسارعة في مختلف المجالات اي ما يحتم عليها مواكبة هذه التحولات بمختلف الخطط و الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق الاهداف المرجوة من اي نشاط وهذا من خلال معرفة هذه التغيرات والتنسيق بين البيئة الداخلية و الخارجية . مثال اذا اقتنت المؤسسة الات ومعدات جديدة وهذا ما حتمته البيئة الخارجية فانها تباشر في وضع برنامج تدريبي يتمشى مع اهداف المؤسسة و التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الاسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات حسب احتياجات العمل الاولية وبناء على معايير علمية للأفراد العاملين في الادارة الوسطى باعتبارها المحور الاساسي في منظومة العملية التدريبية من خلال تصميم احدث الدورات التدريبية التي تعتمد على الاساليب الحديثة بما يتلائم مع التطورات الحديثة في العمل الاداري ومحاولة المؤسسة الحصول على مدربين ذو كفاءة علمية وثقافية يسهمون في تحقيق الغرض الذي وضعت من اجلها البرامج التدريبية .



**قائمة المصادر
والمراجع**

قائمة المصادر والمراجع :

1- الأطروحات :

1-1-1-كتاف الرزقي : البرامج التدريبية والفاعلية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ،جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 ،2016.

2-المصادر:

2-1- قاموس المعاني : عربي- عربي ، نقلا عن الموقع : www.almaany.com/ar/dict/ar-ar

3-الكتب:

3-1-1-انس عبد الباسط عباس : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن. 2011.

3-2- أفنان عبد علي الأسدي : قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصر فالرافدين،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد 82 ، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة.

3-3- بلال خلف السكارنه : تصميم البرامج التدريبية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن 2011 .

3-4- بلال خلف السكارنه : طرق إبداعية في التدريب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان – الاردن 2011 .

3-5- جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2003 .

3-6- حسن احمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الاردن 2007 .

3-7- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الاردن، 2009.

3-8- خليل الجر: المعجم العربي الحديث لاروس، توزيع مكنتبات لبنان، لبنان،1987.

- 9-3- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة.
- 10-3- رداح الخطيب ، أحمد الخطيب : التدريب الفعال ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 2006 .
- 11-3- سامح عبد المطلب عامر : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان- الاردن .
- 12-3- شعبان علي حسين السيسي : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2009 .
- 13-3- عبد اللطيف الفرابي : سلسلة علوم التربية ، مصطلحات البيداغوجيا والديداكتيك .
- 14-3- عبد المعطي عساف : التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2012
- 15-3- عطا الله محمد تيسير الشريعة : إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان ، الاردن .
- 16-3- عمار بن عيشي : اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الاردن – عمان 2012 .
- 17-3- عثمان حمود الخضر : علم النفس التنظيمي ، دار حنين للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2005.
- 18-3- عثمان عمر بن عمار : مفاهيم في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي ، منشورات جامعة قار يونس ليبيا 2002.
- 19-3- فريد كمال أبو زينة وآخرون : مناهج البحث العلمي ، طرق البحث النوعية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان ، الاردن .
- 20-3- مالك بن نبي : تأملات ، دار الفكر ، دمشق ، سوريا ، 1991.
- 21-3- محفوظ أحمد جودة : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، 2014
- 22-3- مدحت محمد أبو النصر : إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، القاهرة – مصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع .
- 23-3- موريس انجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر.

- 24-3- نجم العزاوي : جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن – عمان ، 2009 .
- 25-3- نعيم إبراهيم الظاهر : تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان – الاردن ، 2009 .
- 26-3- نوري منير : الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) دورات المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.

الملاحق