

كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية
 قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا
 الرقم الاستدلالي
 الرقم التسلسلي

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC بالعلمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف :
 أ.د/ قيرة إسماعيل

إعداد الطالب:
 كتاف رزقي

لجنة المناقشة

أ.د حميد خروف	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة منتوري قسنطينة
أ.د إسماعيل قيرة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا و مقررا	جامعة 20 أوت سكيكدة
أ.د علي غربي	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة منتوري قسنطينة
أ.د ابراهيم توهامي	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة 20 أوت سكيكدة

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
11	الخصائص البنائية لمفهوم الدور	I
14	الخصائص البنائية لمفهوم التدريب	II
21	الخصائص البنائية لمفهوم التنمية	III
22	الفروقات بين التدريب والتنمية	VI
59	أنواع التدريب	V
100	منتجات المؤسسة	IV
104	توزيع العمال الدائمين على الأقسام	IIIV
112	توزيع العمال على أقسام المؤسسة	IIIV
112	توزيع أفراد العينة على أقسام المؤسسة	XI

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح الجنس	116
2	يوضح السن	117
3	يوضح الحالة المدنية	118
4	يوضح المستوى التعليمي	120
5	يوضح الأقدمية في العمل	122
6	يوضح كيفية الالتحاق بالمؤسسة	124
7	يوضح التدريب قبل الالتحاق بالمؤسسة	125
8	يوضح الاستفادة من التدريب بعد الالتحاق بالمؤسسة	127
9	يوضح مدى مسايرة التدريب لطبيعة الوظيفة المشغولة	128
10	يوضح مدى كفاية مدة التدريب	129
11	يوضح نوع التدريب المفضل	130
12	يوضح إجراء المؤسسة لدورات تدريبية	131
13	يوضح مدى مناسبة أساليب التدريب	132
14	يوضح مدى ملائمة ظروف إجراء التدريب	133
15	يوضح ماهية القائمين على التدريب	134
16	يوضح مدى مساهمة الدورات التدريبية في زيادة المعارف	135
17	يوضح نوعية المعارف المكتسبة من التدريب	136
18	يوضح مدى مساهمة الدورات التدريبية في تحسين وزيادة الأداء	137
19	يوضح الإحساس بالدافعية للعمل بعد التدريب	138
20	يوضح القدرة على أداء العمل بعد التدريب	139
21	يوضح المعارف المكتسبة والزيادة في الأداء	140
22	يوضح المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية	142

143	يوضح مشاركة العمال الإدارة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	23
145	يوضح نوعية البرامج التدريبية	24
146	يوضح الصعوبات الموجودة أثناء إجراء الدورات التدريبية	25
147	يوضح المهارات الجديدة المكتسبة بعد التدريب	26
149	يوضح مدى تطبيق التعلّات المكتسبة من التدريب	27
150	يوضح أسباب زيادة التحكم والدقة في العمل بعد إجراء أي دورة التدريبية	28
152	يوضح مدى مساهمة المهارات الجديدة في رفع الكفاءة المهنية	29
153	يوضح الدورات التدريبية والحوافز	30
155	يوضح التشجيعات المقدمة والدافعية للعمل	31
156	يوضح إدارة الموارد البشرية وتقييم الدورات التدريبية	32
157	يوضح إدارة الموارد البشرية والفائدة من التدريب	33
158	يوضح فوائد المهارات المكتسبة	34
159	يوضح الرضا الوظيفي على المنصب المشغول	35
160	يوضح التدريب والإستقرار بالمؤسسة	36
161	يوضح الإحساس بالنقص في الأداء ومطالبة الإدارة بالتدريب	37
162	يوضح الحاجة إلى التدريب المستمر	38
163	يوضح دور التدريب في زيادة مهارات وقدرات الموارد البشرية	39

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	مؤشرات الفرضية الأولى	1
26	مؤشرات الفرضية الثانية	2
44	الحاجات الأساسية التصاعديّة عند ماسلو	3
49	نظرية Z	4
73	تنفيذ العمل بكفاءة	5
75	تنفيذ البرامج التدريبية	6
101	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	7
106	نموذج الدراسة	8

الفهرس

أ	مقدمة
الجزء الثاني النظري	
1	الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة
2	أولاً: مبررات اختيار موضوع التدريب والموارد البشرية
4	ثانياً: أهداف الدراسة
5	ثالثاً: المشكلة البحثية
8	رابعاً: المفاهيم الأساسية
8	تحديد مفهوم الدور
12	تحديد مفهوم التدريب
15	الفرق بين التدريب وإعادة التدريب
15	الفرق بين التدريب والتعليم
17	الفرق بين التدريب والتكوين
17	تحديد مفهوم التنمية
22	مقارنة بين التدريب والتنمية
23	تحديد مفهوم الموارد البشرية
24	خامساً: فروض الدراسة
27	سادساً: الأسلوب الفني المتبع في الدراسة
28	الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التدريب والموارد البشرية
31	

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 31 1- النظرية البيروقراطية.
- 32 2- نظرية الإدارة العلمية
- 35 3- نظرية التقسيم الإداري.
- 38 ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

- 38 1- نظرية العلاقات الإنسانية
- 42 2- النظريات السلوكية
- 42 a. نظرية النظام التعاوني.
- 43 b. نظرية التنظيم الاجتماعي "باك" BAC
- 43 c. نظرية الدافعية
- 44 d. نظرية الحاجات "ماسلو" Maslo
- 45 3- نظرية X و Y

ثالثاً: النظرية الحديثة

- 47 1- نظرية اتخاذ القرار
- 47 2- نظرية Z
- 50 3- مدخل الموارد البشرية

خلاصة

رابعاً: العناصر التحليلية لأبعاد التدريب في علاقته بالموارد البشرية

- 52 1- أهمية التدريب وأهدافه
- 55 2- مبادئ وشروط التدريب
- 59 3- أنواع التدريب
- 64 4- أساليب التدريب
- 70 5- أنواع البرامج التدريبية
- 71 6- عوامل نجاح البرامج التدريبية
- 72 7- الاحتياجات التدريبية ودورها في تنفيذ البرامج التدريبية

8-	مشكلات ومعوقات التدريب
77	الفصل الثالث: البعد الإمبريقي لعلاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية
79	أولاً: المعارف وزيادة الأداء
86	ثانياً: المهارات وتحقيق الذات
94	ثالثاً: خلاصة
الجزء الثاني الميداني		
96	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسية
97	أولاً: مجالات الدراسة
97	1- المجال الجغرافي
104	2- المجال البشري
104	3- المجال الزمني
105	ثانياً: نموذج الدراسة
107	ثالثاً: المنهج
108	رابعاً: الأدوات البحثية
108	1- الملاحظة
108	2- المقابلة
109	3- الإستمارة
110	4- الوثائق والسجلات
110	خامساً: العينة وكيفية اختيارها
113	سادساً: سمات وخصائص العينة
114	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات
115	أولاً: البيانات الشخصية
123		

.....	ثانيا: المعارف الجديدة والأداء	
141	ثالثا: المهارات الجديدة وتحقيق الذات
164	الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة
166	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
166	أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
168	ب- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
171	ت- الفرضية العامة
172	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة
175	ثالثا: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية
177	رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة
178	الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملاحق.

الفصل الأول

الفصل الأول:

الإطار التصوري والنظري للدراسة.

تمهيد:

أولاً: مبررات اختيار موضوع التدريب والموارد البشرية.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: المشكلة البحثية.

رابعاً: المفاهيم الأساسية.

1- الدور.

2- التدريب.

3- التنمية.

4- الموارد البشرية.

خامساً: فروض الدراسة.

سادساً: الأسلوب الفني المتبع في الدراسة.

الفصل الثاني

تمهيد:

تقوم إدارة الموارد البشرية بجملة من الأنشطة الهامة، والتي ينضوي تحت لوائها التدريب الذي يعتبر المعيار الأساسي والجوهري لتنمية كفاءة العامل، وبالتالي الارتقاء بالمنظمة إلى مصاف المنظمات الكبرى وإكسابها ميزة تنافسية، ونظرا لما للتدريب من مكانة بالغة لدى مسيري إدارة الموارد البشرية جعلنا نقف على دراسته وفق ما يلي:

أولاً: مبررات اختيار موضوع التدريب والموارد البشرية:

تكمن أهمية الدراسة الراهنة في الدور الذي يلعبه التدريب والتكوين في إنماء قدرات العامل المهنية، ويمكن تبيان أسباب ومبررات اختيارنا لهذا الموضوع كما يلي:

- قلة الاهتمام بالتدريب خاصة داخل المؤسسات الإنتاجية والخدماتية، رغم الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق التنمية سواء للعامل أو المؤسسة على حد سواء، ومحاولة لفت انتباه مسيري إدارة الموارد البشرية، من أجل التركيز عليه وأخذة بعين الاعتبار ضمن مخططاتها الإستراتيجية لتسيير وتنمية الموارد البشرية.
- التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السريعة، التي أثرت على المؤسسات العمومية والخاصة بصفة عامة، والموارد البشرية بهذه المؤسسات بصفة خاصة في الجزائر، التي عرفت مؤسساتها اهتزازات سياسية واقتصادية، إذ طبقت عليها عدة أنظمة في ظروف قياسية أملتتها الأوضاع السياسية والاقتصادية خلال تلك الفترة التي بدورها أثرت على الوضعية الاجتماعية للعمال، إذ أصبح العامل غير قادر على استيعاب وظائفه، ونظرا لهذه القفزات الفجائية التي أنهكت كاهل الموارد البشرية، مما

- أوجب ضرورة الاهتمام بالعامل والاعتناء به قبل الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وذلك من خلال تكوينه وتدريبه.
- ظهور مصطلح العنصر البشري وكثرة تناوله في مختلف القطاعات لما يكتسبه من أهمية بالغة، فالعامل عندما يكون مدربا على عمله ومحيطا بجوانبه فإنه يؤديه بكفاءة ومهارة، ويكون قادرا على أدائه حتى على مختلف المؤسسات العالمية.
 - بروز العولمة الجديدة كنظام مفروض وحتميته على المؤسسات والعنصر البشري، لذا وجب على المؤسسة أن تعولم مواردها البشرية، لكي تكون إطاراتها قادرة على مواجهة كل ما ينجر عن هذا النظام، وبالتالي التعامل معه ومواكبة تطوراتها، لجعل المورد البشري عنصرا مؤثرا أكثر من كونه عنصرا متأثرا.
 - الظهور الأخير لما يعرف بالدورات التدريبية لتنمية الموارد البشرية، وكذا الإنشاءات الضخمة لمراكز التدريب للموارد البشرية التي أضحت لا تعترف بالحدود الإقليمية للدول، والتي زادت من إعادة الطرح لهذا الموضوع وظهوره على الساحة العلمية من جديد.
 - إتمام ما قد أغلقت الدراسات العلمية السابقة، خاصة وأن من مميزات العلم أنه ذو ميزة تراكمية للمعرفة.
 - محاولة الإسهام ولو بشيء قليل في إثراء هذا الموضوع وتقديم إضافة في البحث العلمي.
 - كما يعود سبب اختيارنا لموضع التدريب، إلى ما يكتسبه من أهمية بالغة في إستراتيجية الموارد البشرية، إذ يعد من بين برامج وأنشطة إدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية وهو مجال اختصاصنا.

ثانياً: أهداف الدراسة.

لكل دراسة أو بحث علمي أهداف يسعى الباحث لأجل تحقيقها وتجسيدها، ولا يكمن ذلك إلا عند نزول الباحث إلى أرض الواقع، حيث يسقط الجانب النظري على الجانب الميداني أو الأمبريقي، لذا نهدف من خلال بحثنا هذا للوقوف على معرفة ما يلي:

- التعرف على واقع الموارد البشرية في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة AMC، والمكانة التي تحتلها في إطار الهيكل التنظيمي.
- تشخيص الواقع الفعلي للتدريب والتكوين في المؤسسة.
- الوقوف على الإستراتيجيات المتبعة في إعداد البرامج التدريبية والتخطيط لها.
- محاولة تحديد العلاقة الإرتباطية بين التدريب ودوره في زيادة أداء الموارد البشرية، وبالتالي زيادة الإنتاج.
- محاولة توضيح العلاقة القائمة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، خاصة وأنه يعد نشاط مهم في إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وتمييزها وتطويرها.
- الوقوف على دور التدريب في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة وأهمية إعادة التدريب (الرسكلة) للرأس المال البشري.
- محاولة تقييم مدى نجاعة وفعالية البرامج التدريبية، وكذا مدى ملاءمتها للمورد البشري، ونظرة هذا الأخير لها بصفة خاصة، ونظرة إستراتيجية الموارد البشرية وإدارتها للتدريب بصفة عامة.

ثالثاً: المشكلة البحثية:

لقد حظيت الموارد البشرية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير، سواء من طرف الهيئات الحكومية، أو المؤسسات الوطنية أو العالمية. وهذا نظراً لدورها الفعال باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بل أصبحت بمثابة استثمار مربح للغاية، فإذا كانت المنافسة هي المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه الاقتصاديات العالمية اليوم، فإن السعي لكسب هذا الرهان أصبح مشروعاً، لذا صارت المؤسسات باختلاف أنواعها أو طبيعتها تبذل قصارى جهدها لجلب هذا الاستحقاق، وهذا من خلال استقطاب أحسن المهارات البشرية وانتقائها، واختيارها وتعيينها وتدريبها بغرض المحافظة عليها في ظل التحديات الجديدة.

فالتقدم العلمي والتطور التكنولوجي، وما صاحبها من تحولات وتغيرات على مختلف الأصعدة، وخاصة على مستوى المؤسسات العمومية أو الخاصة أو بحسب اختلاف المهام التي تؤديها، قد أثر على أبنيتها، إضافة إلى ما أحدثه النظام العالمي الجديد من تغيرات جذرية في السياسات الإستراتيجية للمؤسسات، حيث تحولت من الاقتصاد الموجه إلى سياسة الاقتصاد الحر والانفتاح على العالم والعولمة، وبالتالي مواجهة القوى التنافسية، هذه الأخيرة التي أضحت تستمد قوتها وسلطتها من الانفتاح على الأسواق، وانهيار حواجز التجارة، وتدفقات رأس المال المادي والبشري والسلع والخدمات بين مختلف أنحاء الأسواق العالمية.

إن كل هذه التحولات السريعة، لم تكن وليدة الصدفة أو الطفرة الاجتماعية، وإنما كانت نتيجة حتمية لا مناص منها، مما كان لزاماً على الدول النامية، ومنها الجزائر أن تقف لمواجهة هذه التحديات وذلك في إطار التكتلات الدولية الاقتصادية أو الإقليمية.

كما تسعى أيضا جاهدة إلى إعادة هيكلة مؤسساتها وتطويرها وتأهيلها، لكي تكون أكثر قوة وقادرة على الارتقاء بأدائها، ولن يتأتى ذلك إلا باستغلالها الأمثل لمواردها المتاحة، خاصة الموارد البشرية، حتى تؤدي دورا تنافسيا أساسيا لاهامشيا على المستوى الوطني أو الدولي.

ولهذا يبدو دور الموارد البشرية في الآونة الأخيرة غير مقتصر على مجرد إدارة الأنشطة التقليدية، كالتوظيف و العلاقات الصناعية والتعويضات والمزايا والمنافع، بل تعداه إلى أن أصبح شاملا ومتكاملا مع كل من الإدارة، وعملية التخطيط الإستراتيجي، وتسيير الموارد البشرية وتدريبها وتطويرها وتنمية قدراتها، خاصة في ظل تعقد البيئة التنظيمية الوظيفية.

ولعل أهم نشاط تهتم به إدارة الموارد البشرية هو "التدريب" وتكوين العمال، وذلك لأجل إحداث قفزة نوعية في تنمية أداء الموارد البشرية من معارف ومهارات يكسبها العامل بغرض تحسين أداءه وتحقيق ذاته في المؤسسة ، ويعد التدريب أهم أسلوب ناجح لاستغلال الجهد والوقت، وهذا ما أكده "تايلور" من خلال دراسته، فإذا كان العامل مدربا ساعد ذلك في صيرورة العملية الإنتاجية، وتم القضاء على احتمال الخطأ.

ونظرا للدور الذي يؤديه التدريب في تنمية الموارد البشرية وانعكاساته على زيادة إنتاجية المؤسسة، إلا أن المنتبغ لواقع المؤسسة الجزائرية العمومية يلاحظ مجموعة من مظاهر الخلل الوظيفي، لدى مصلحة إدارة الموارد البشرية، فرغم أن الدولة الجزائرية عملت على إرساء قاعدة صناعية قوية باستيرادها لمركبات صناعية متطورة مركزة على المشاريع والقطاعات الضخمة، كقطاع المحروقات، والصناعات الثقيلة، إلا أن هذا التطور شهد العديد من المشاكل والمعوقات التي تقف كحجرة عثرة لازدهار المؤسسة الجزائرية، فسياسة التصنيع هذه أكبر من أن تقتصر على مجرد استيراد الآلات وبناء المصانع، بل يجب أن تولي اهتمامها الكبير إلى من

يسيرها، وبالتالي التكفل بالموارد البشري بالتركيز على تدريبه وتكوينه من أجل تحسين أدائه.

ونظرا لما للتدريب من دور في تنمية الموارد البشرية وتطويرها، جعلنا نقف على دراسته انطلاقا من طرح التساؤلات التالية:

- ما هو الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية؟
- ما هو تأثيره في تنمية مهارات ومعارف الموارد البشرية؟
- ما هي انعكاسات التدريب على أداء العامل ومساره المهني، وعلى إنتاجية المؤسسة؟

من خلال هذه التساؤلات يتجلى واضحا، أن معالم الإشكالية الراهنة تتمحور حول محاولة تقصي الارتباطات القائمة بين حصول العامل على معلومات ومهارات جديدة، وكذا تطوير عادات واتجاهات تمكنه من الاستقرار والتدرج في مساره المهني من ناحية، وزيادة فاعلية الأداء التنظيمي من ناحية أخرى، وانعكاسها على المؤسسة بصفة عامة.

رابعاً: المفاهيم الأساسية.

للمفاهيم أهمية كبرى في البحث الاجتماعي لما يتميز به من البحث العلمي من دقة عالية وتحديد دقيق للمفاهيم، التي هي عبارة عن رموز مجردة تعكس مضمون فكرة أو سلوك أو مواقف أفراد مجتمع البحث، لذا فالباحث مجبر على تحديد مصطلحاته ومفاهيمه، وهذا من أجل إبراز الحالات والظواهر المختلفة والمتشابهة أو المتطابقة لما يدرسه وما تم دراسته.

فالمفاهيم "بمثابة السكة التي يسير عليها القطار، فكما أن القطار لا يمكنه الوصول إلى مبنغاه دون سكة حديدية، فكذلك الباحث الاجتماعي لا يحقق أهدافه بموضوعية إلا إذا قام بمجموعة من الخطوات لعل أهمها تحديد المفاهيم"¹.

وتتعد المفاهيم الاجتماعية، ويختلف استعمالها بحسب المجتمعات، لذا فإن الباحثين والمفكرين اختلفوا حول إعطاء مفهوم واحد ودقيق لظاهرة معينة أو مصطلح واحد، فهو يختلف من باحث لآخر، وسيظهر هذا جلياً من خلال التطرق إلى المفاهيم الرئيسية والتي اعتمدها في دراستنا:

1- تحديد مفهوم الدور:

لقد استخدم مفهوم الدور في سياقات مختلفة، ومن منظورات متباينة، حيث استعمل في كثير من العلوم، كعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، والأنثروبولوجيا، وبمعاني مختلفة، ويطبق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين، يتميز بجملة من الصفات الشخصية والأنشطة التي تخضع لتقييم معياري.

¹ فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، ب ط، 1999، ص.

فقد عرف الدور في قاموس علم الاجتماع بأنه "المتوقع عن وضع اجتماعي محدد، كما أنه اسم يطلق على دور اجتماعي معين، أو الوسيلة المستخدمة في تحديده، فالدور مصطلح علائقي، لأن المرء يؤدي دورا في مواجهة دور شخص آخر مرتبط بوضع مضاد"¹. من خلال هذا التعريف يتجلى لنا أن الدور يكون موجودا لأجل مواجهة دور مضاد آخر.

وهذا ما نجده أيضا في معجم العلوم الاجتماعية، إذ يرى أن "الدور هو سياق مؤلف من مجموعة من الأفعال المكتسبة يؤديها شخص في وقت تفاعل اجتماعي"². ففي هذا التعريف نلاحظ إغفال لدور الفرد، وكأن الدور لا يظهر إلا بعد وجود تفاعل اجتماعي، أما تعريف قاموس علم الاجتماع "يرى بأنه مظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة، تخضع لتقييم معياري إلى حد ما من قبل أولئك الذين يكونون في الموقف ومن قبل الآخرين"³.

كما عرفه لينتون **Linton** "بأنه مجموعة النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة معينة، ويحتوي على مواقف وقيم وسلوكات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة"⁴.

فهنا لينتون عد الدور بأنه جملة من النماذج المرتبطة، هذه النماذج تشمل القيم ومختلف السلوكات المجتمعية الأخرى.

ويقول باسونز عنه بأنه "يمثل قطاع من النسق التوجيهي الكامل للفرد، فهو منظم حول التوقعات المرتبطة بالمستوى التفاعلي ومندمج في مجموعة خاصة من

1 عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، ب، ط، 1998، ص. 92.

2 إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، ب، ط، 1975، ص. 269.

3 محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب، ط، 1997، ص. 390.

4 Rocheblave Spenle. A. M: la notion du rôle en psychologie sociale, Edpuf, Paris, 1969, p. 52.

المعايير والقيم التي تحكم التفاعل مع واحدة أو عدة أدوار، وتشكل مجموعة من التفاعلات والسلوكيات المتكاملة"¹.

أما موريثو فيعرفه بأنه "تجربة خارجية بين الأفراد تفرض عدة ممثلين على المستوى التفاعلي، فالدور هو تصرف مزدوج، فهو منبه وفي نفس الوقت استجابة، وبذلك فهو يحدد تصرفين متتابعين لدى الفرد، إذ أن إدراك الدور يعني تعيين المنبه والإجابة عليه"².

وقد أورد أحمد مصطفى خاطر عدة تعاريف للدور لبعض الباحثين، فعرفه رويتز "بأنه وظيفة الفرد في الجماعة، أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعة أو موقف اجتماعي".

أما أصحاب المدرسة السوسولوجية، فينظرون إلى الدور على أنه "الوسيلة والسلوك الذي يحدد أنماط السلوك لدى الأفراد، ولكي نفهم الأدوار لمجموعة من الأفراد داخل جماعة يضمهم تنظيم علاقات، لا بد أن نعرف الوظيفة والعلاقات داخل أجزاء هذا التنظيم".

وفيما يخص تعريف أحمد مصطفى خاطر "فيرى الدور بأنه نمط تنظيم من المعايير فيما يخص سلوك فرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة"³.

ويعرف محمد الجوهري الدور أيضا "بأنه يشير إلى مجموعة من معايير السلوك أو القواعد التي تحكم وضعاً معيناً في البناء الاجتماعي، وتتكون هذه المعايير من مجموعة من التوقعات التي يكونها الآخرون، والتي لا تضم فقط كيف يؤدي الفرد الدور، وإنما أيضا كيف يجب أن يعامل الفرد الآخرون أثناء تأديته لدوره"⁴.

¹ Ibid, p. 54

² Rocheblave Spenle. A. M: Op cite, p. 54.

³ د. محمد الجوهري: علم الاجتماع، النظرية والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1992، ص. 311.

⁴ أحمد مصطفى خاطر، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 1997، ص. (138-135).

من خلال التعاريف السالفة الذكر، يمكن لنا أن نستقي أهم النقاط الأساسية، أو الخصائص البنائية للدور كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (I): الخصائص البنائية لمفهوم الدور.

النسبة المئوية %	عدد التكرار	الدور
6.66%	2	المتوقع من وضع اجتماعي محدد
3.33%	1	مجموعة أفعال مكتسبة
6.66%	2	مجموعة من الأنشطة والصفات الشخصية
10%	3	يخضع لتقييم معياري
3.33%	1	مجموعة من النماذج الاجتماعية
23.33%	7	يحتوي على مواقف وسلوكات وقيم محددة
3.33%	1	نسق توجيهي للفرد
10%	3	مجموعة من التفاعلات
13.33%	4	مجموعة من المعايير
13.33%	4	تصرف مزدوج، منبه واستجابة في نفس الوقت
3.33%	1	وظيفة الفرد في الجماعة
3.33%	1	الوسيلة التي تحدد أنماط السلوك لدى الأفراد
100%	30	المجموع

من خلال رصدنا لأهم الخصائص البنائية من التعاريف السابقة لمفهوم الدور، وإفراغها في جدول إحصائي يمكن لنا أن نصوغ التعريف الإجرائي التالي للدور، فهو جملة السلوكات والتصرفات الديناميكية المتفاعلة والتي تتحدد من خلال الوظيفة التي يشغلها الفرد في المجتمع فهو يشير إلى الأفعال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لأجل توجيه سلوكات العاملين وتنمية وتطوير قدراتهم المادية والمعنوية لتحقيق ما تتوقعه منهم.

2- تحديد مفهوم التدريب.

- **الأصل اللغوي:** درب، يدرب، دربا، ودرية، أي: كان عاقلا وحاذقا بصناعته، فنقول تدرب على الشيء أي: اعتاد عليه، أو اعتاده، وولع به.
- وتدريب: ج تدريبات: تزويده بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة في أداء واجبات الوظيفة¹.
- **اصطلاحا:** لقد عرف الباحثون التدريب بتعاريف مختلفة غير أنها تلتقي في قالب واحد، وسيظهر ذلك من خلال عرضنا لبعض التعاريف:
- يعرف الدكتور **مهدي حسن زويلف** التدريب بأنه: "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة"².

هذا التعريف يبين لنا أن التدريب يساهم في تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف والمهارات، وهذا ما يؤكد تعريف **محمد جمال البرعي**، حيث يعرف التدريب بأنه: "التطور المستمر للمعلومات والخبرات والمهام والتصرفات التي تقع بين مختلف طبقات العاملين للمعاونة في تقديم، وتقديم الإدارة التي يعملون بها"³.

كما يعرفه **أندي مولتيور Andre molthor** بأنه: "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يحوله من الإطلاع إلى وظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها، وجعله قادرا على متابعة العمل"⁴.

1 د. فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، ط 25، 2000، ص. 194.

2 أ. د. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2003، ص. 113.

3 د. محمد جمال البرعي: فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديث، القاهرة، مصر، 1970، ص. 111.

4 صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1988، ص. 252.

من خلال ما أورده مولتيور، يتبين لنا أن التدريب هو عملية شاملة ومعقدة تشمل التدابير الواجب اتخاذها لكي يتم توصيل الموظف إلى انجاز مهامه الموجبة عليه، ويسمح له أيضا بالاستمرارية في ذلك.

في حين يرى صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي بأن التدريب "هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله"¹.

أما أحمد صقر عاشور فيعتبره "بأنه موقف جمعي يتسم بالتغيير والتعديل في نمط التفكير والاتجاهات والسلوك، بما يحقق الفعالية الإيجابية في الأداء"².

فهو ينظر إلى التدريب أنه وسيلة لتعديل سلوكيات العاملين ونمط تفكيرهم لكي يصبحوا ذو فعالية إيجابية في أداء وظائفهم.

ويعرفه حسن احمد الطعاني "بأنه هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم"³.

بالإضافة إلى ذلك، فقد عرفه هيمان بيرفيتي Bervity Hyman "على أنه نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي للمتدربين، وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول"⁴.

ويعرف رأفت عبد الفتاح التدريب بأنه "عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة (المهارة) والعلم بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإنتاجية والخدماتية لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء إستراتيجية تلك المؤسسات"⁵.

1- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص. 252.

2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ط2، 1979، ص. 79.

3. حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليتيه، المطبعة العربية الأولى، الإصدار الأول، 2002، ص. 36.

4 Bervity Hyman: training for productivity American management association, extension institute, 1980, p. 02.

5. رأفت عبد الفتاح: سيولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص، 36.

وبهذا المعنى يعطي أهمية لدور المهارة الممزجة بالخبرة والمعرفة لرفع كفاءة الفرد في المؤسسة.

كما يعرفه أيضا "بأنه عملية تستهدف إجراء تغيير دائم تسببا في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة"¹.

جدول رقم (II): الخصائص البنائية لمفهوم التدريب.

النسبة المئوية %	عدد التكرار	التدريب
5%	1	عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية
30%	6	اكتساب المعارف والخبرات للفرد والتي تنقصه
15%	3	التطوير المستمر للمعلومات والخبرات والمهام والتصرفات
5%	1	عملية شاملة ومعقدة لجميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد لوظيفة معينة
20%	4	نشاط مخطط يزود الأفراد بالمعلومات لزيادة الأداء
20%	4	جهود منظمة ومخططة لتطوير المعارف
5%	1	عملية تستهدف تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد
100%	20	المجموع

¹ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المكتبة الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص. 332.

باستخراج أهم الخصائص البنائية لمفهوم التدريب من خلال التعاريف السابقة، وبإفراغها في جدول إحصائي يتسنى لنا على إثره أن تعطي للتدريب التعريف الإجرائي التالي:

-التعريف الإجرائي:

التدريب هو تلك العملية المخططة والمنظمة والمستمرة والتي تستخدم فيها جملة من الأساليب والأدوات والوسائل، التي من شأنها تهدف إلى صنع وتحسين وصل المهارات والقدرات، إضافة إلى تزويد العامل بالمعلومات الكافية عن وظيفته، مما يؤدي إلى زيادة أدائه، وبالتالي الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة أو المؤسسة ومنه تكسب هذه الأخيرة الميزة التنافسية العالمية العالية.

أ- الفرق بين التدريب وإعادة التدريب (الرسكلة):

رغم التشابه الموجود بين التدريب وإعادة التدريب من حيث كونهما يهدفان إلى تنمية قدرات الموارد البشرية، إلا أنهما يختلفان فيما يلي:

- إعادة التدريب يحدث في حالة انتقال موظف ما إلى وظيفة جديدة، نظرا للضرورة الملحة لإلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، فهو نوع من أنواع التدريب.
- أما التدريب فهو عملية شاملة على معارف ومعلومات إضافية في نوع الوظيفة أو التخصص الذي يمارسه المتدرب.

ب- الفرق بين التدريب والتعليم:

كان التدريب والتعليم عند الاصطلاحيين القدامى شيئا واحدا يتم بصورة منظمة أو عفوية، ولن يحدث التمييز بينهما إلا بعد التطور الشامل الذي شهدته المجتمعات في شتى المجالات، حيث انتهت هذه المجتمعات إلى ضرورة تدريب العنصر البشري للتفوق في ميدان المنافسة والإنتاجية، مما أدى إلى انتقال دائرة الاهتمام بالتدريب من الفرد إلى المنظمة، وبذلك اكتسب التدريب طابع البرنامج المنظم الهادف، فتعددت أنواعه وطرقه وأصبح دوره مقاسمة مع التعليم في تنمية المجتمعات.

فإذا كان التعليم يوفر الثقافة العامة، فإن التدريب يؤمن بالمؤهلات، كما أن الفرق بينهما يظهر من خلال، أن التعليم يهتم بزيادة المعلومات العامة ومستوى الفهم للبيئة الكلية التي يتلقى المتعلم تعليمه فيها، أما التدريب فهو يهتم بزيادة المعرفة والمهارة اللازمتين في إنجاز عمل معين.

وقد فرق أحمد عادل رشيد بين التعليم والتدريب، حيث يرى أن التعليم "يبدأ بالفرد ليلقنه قيما ومهارات ومعلومات عامة وثقافات وأفكار تجعله مؤهلا ليكون مواطنا صالحا للمجتمع، بمعنى أنه يهدف إلى الإعداد الفكري والعقلي للفرد لمواجهة الحياة العامة"¹.

أما التدريب فيبدأ "بالعمل لا بالفرد، حيث يهتم بإكساب الفرد المهارات والمعلومات اللازمة لقيامه بعمله... ومن هنا فهو عملة قصيرة الأجل على غرار التعليم الذي يعتبر عملية طويلة الأجل"².

وهذا لا يمنع أن هناك من أسس التعليم ومفاهيمه، ما يمكن أن يخدم التدريب كضرورة توافر الدوافع وتفضيل الممارسة على الاستماع والرؤية، وتكرار بين كل من المؤثر والاستجابة، وتفضيل استخدام أسلوب المكافأة على أسلوب العقاب، والتسلل في نوعية البرامج، وأفضلية الاستعانة بأكثر من حاسة في التعليم وإلى غير ذلك مما يمكن استخدامه في ترشيد التدريب.

ويعتقد بعض العلماء أن التدريب نوع من أنواع التعليم، وبالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم، وليس من الضروري أن يكون كل تعليم تدريب.

ويرى شالز دينوف أن "التدريب نموذج خاص وعملي من التعليم، حيث يؤدي إلى إعداد العمال لأداء أعمالهم بصورة جيدة، أما التدريب فلا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فحسب، بل يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للفرد"¹.

1. أحمد عادل راشد: مذكرات إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ب ط، 1981، ص. 181.
2. المرجع نفسه، ص. 181.

ج - الفرق بين التدريب والتكوين:

يعني التكوين حسب سيكيو بلومين **Sikio Blomin** بأنه "مجموع النشاطات والوسائل والمناهج والدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحريض المأجورين على تحسين معارفهم وسلوكياتهم وكفاءاتهم اللازمة لتحقيق أهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وإنجاز مهامهم المستقبلية"².

وتعرف **راوية حسن** التكوين بأنه "عملية تعلم تضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لتحسين أداء الأفراد"³.

من خلال التعريفين السابقين يمكن أن نصوغ التعريف الإجرائي التالي: وعليه، فالتكوين هو جملة من المعارف النظرية، وهو وسيلة من الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة لضمان سيرها الحسن، وكذا تحسين أداء أفرادها وفعاليتهم، ومنه فإن التكوين لا يختلف عن التدريب فلهما نفس الهدف وهو الارتقاء بأداء العامل، وهذا ما يؤكد **محمد إسماعيل حميد** يقول "التدريب أو التكوين كلاهما نشاط خاص بزيادة معرفة ومهارة الفرد بتحسين أداء الوظيفة التي يشغلها سواء كانت حالية أو مرتقبة"⁴.

3- تحديد مفهوم التنمية:

إن تنمية المجتمع وتحقيق التقدم فيه بارتقاء مستوى الحياة وتحقيق الرفاهية، أصبح هدفاً مشتركاً بين المجتمعات القومية والمعاصرة لها، ولقد أصبح مفهوم التنمية من المفاهيم المرنة والشائعة والكثيرة الاستعمال، سواء من قبل الأفراد أو الهيئات الحكومية والأهلية المتخصصة، وحتى غير المتخصصة، ونظراً لكونها أداة

¹ د. يوسف محمد القبيلان: أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتاب للطباعة، الرياض، السعودية، ط2، 1992، ص. 10.

² Sikio Blomin: Gestion du personnel, Québec, Canada, 1986, p. 25.

³ راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، ب ط، 1998، ص. 52.

⁴ د. محمد إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ب ط، 1993، ص. 181.

أو وسيلة من خلالها تستطيع الدول النامية مواجهة عوامل التخلف وذلك بتبنيها لخصائص أو سمات المجتمعات المتقدمة.

فقد وردت جملة من التعاريف للتنمية من طرف الباحثين كل حسب أفكاره واختصاصه، فعرفت في القاموس الحديث للطلاب بأنها "مشتقة من الفعل ينتمي ومعناها نمت النار أي: اشبع وقودها ونمت الشيء أي: جعله مزدهراً"¹.

وعرفها القاموس الانجليزي لونغمان **Développement** بتعريف غير بعيد عن السابق فيقول "إنها إنماء أو نمو شيء معين حتى يصبح أكبر وأكثر تطوراً"².

فهذين التعريفين عامين وشاملين صالحين لكل التخصصات، أما من ناحية أنها مرنة كونها خاضعة لاختلاف الإيديولوجيات والاتجاهات، فجاءت بعض التعاريف للتنمية، حيث ترى بأنها هي التخلي عن السمات التقليدية والأصلية في نواحي ثقافية واقتصادية واجتماعية، وتبني خصائص المجتمعات المتقدمة، كما ورد في عدة تعاريف، كتعريف الأمم المتحدة عام 1955 بأنها "العملية المرسومة لتقدم المجتمع جميعه اقتصاديا واجتماعيا، اعتمادا على اشتراك المجتمع المحلي ومبادرته"³.

في حين يتفق كل من **هيسلتر وولت Hyciltes Woult** و **رستو Hostow** باعتبار "التنمية تكون بتخلي المجتمعات المتخلفة عن السمات التقليدية السائدة فيها، وتبني الخصائص السائدة في المجتمعات المتقدمة"⁴.

وهذا ما أكده أيضا **جاك روبان** "بأنها مفهوم عام ومعنوي يمكن تحديده في المجال السوسيولوجي بأنه عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من المتغيرات الهيكلية

1 علي بن هادية وآخرون: القاموس الحديث للطلاب، الشركة التونسية للتوزيع والشركة الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1983، ص. 1251.

2 Longman dictionary of contemporary English, third edition, Longman corpus net work, British national, (sans date), p. 370.

3 محمد شفيق: التنمية والمشكلات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ب ط، 1999، ص، 12.

4 المرجع نفسه، ص. 12.

والوظيفية في المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفراده في استغلال طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى¹.

ويرى مجموعة من الباحثين أن التنمية هي تغيير جذري مقصود ومخطط له، يهدف لإشباع الحاجات، وهو ما يبينه **مصطفى خاطر** إذ يقول بأن "التنمية هي ذلك الشكل المعقد من الإجراءات والعمليات المتتالية المستمرة التي يقوم بها الإنسان للتحكم بقدر ما في مضمون واتجاه وسرعة التغيير الثقافي أو الحضاري في المجتمعات بهدف إشباع حاجات... أي التنمية ما هي إلا عملية تغيير مقصود وموجه، له مواصفات معينة بهدف إشباع حاجات الإنسان"².

وهذا ما أضافه أيضا **عبد المنعم شوقي** حيث يقول "أنها ذلك الشكل المعقد من الإجراءات والعمليات المتتالية والمستمرة التي يقوم الإنسان في مجتمع ما، من خلال عمل تغيير مقصود وموجه يهدف إلى إشباع حاجته"³.

أما **صلاح الفوال** فيعرفها بأنها "العملية التي يتمكن بها المجتمع من تحديد حاجاته وأهدافه وترتيب هذه الحاجات والأهداف ثم القيام بعمل إزاءها، عن طريق نمو روح التعاون والتضامن في المجتمع"⁴.

بمعنى أن التنمية لا تقتصر على فرد واحد، بل تتوقف على كافة أفراد المجتمع، حيث يجب عليهم أن يتحلوا بروح التعاون والتضامن لأجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من عملية التنمية.

وهناك من يرى التنمية بأنها عملية تفاعلية تكون باشتراك المواطنين إلى جانب الحكومة في مشروعات التنمية، وهذا ما تناسته التعاريف السابقة، التي ركزت كون أن التنمية عملية مخططة ومستمرة وشاملة، ويتضح هذا من خلال ما ورد في

¹ جاك روبان: من التنمية الاقتصادية إلى النمو البشري، (ترجمة شحادة الحوشان)، وزارة الثقافة والإرشاد القومي، دمشق، سوريا، 1977، ص. 21.

² محمد شفيق: التنمية والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ب ط، 1998، ص. 13.

³ المرجع نفسه، ص. 13.

⁴ صلاح الفوال: تنمية المجتمعات الصحراوية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، ب ط، 1968، ص. 128.

كونها هي تحقيق إرادة مجتمعية يأخذ بأبنائه من حالة التخلف إلى حالة الوعي الإبداعي المستمر لبلوغ أهداف المجتمع المنشودة والمتجددة.

وهذا ما يؤكد هذا التعريف "فالتتمية هي النمو المتعمد الذي يتم عن طريق الجهود المنظمة التي يقوم بها الإنسان لتحقيق أهداف معينة"¹.

فهذا التعريف جعل من الإنسان المحور الأساسي الذي تدور عليه التنمية، ورغم ذلك إلا أن الإنسان أو المورد البشري مهما بلغت درجة قدراته وتكوينه فإن هناك ظروفًا داخلية وخارجية تحيط به، إذ يقول أحمد منصور "أن تنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة، والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل للعمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة في إعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه"².

¹ مؤسسة آل البيت: التنمية من منظور إسلامي، بالتعاون ما بين المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية لمؤسسة آل البيت والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، تابع للبنك الإسلامي للتنمية، والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافية، الجزء الأول، بدون سنة ص. 102.

² أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص. 195.

جدول رقم (III): الخصائص البنائية لمفهوم التنمية.

النسبة المئوية %	عدد التكرار	التسمية
15%	3	التخلي عن الصفات التقليدية، وتبني خصائص المجتمعات المتقدمة
35%	7	عملية ديناميكية وتغيير جذري مقصود ومخطط
30%	6	شكل معقد من الإجراءات والعمليات المتتالية والمستمرة.
20%	4	نموذج للتعاون بين الأفراد
100%	20	المجموع

من خلال المقاربات التعريفية لمفهوم التنمية للباحثين والاستقصاء لأهم الخصائص البنائية لمفهوم التنمية، يمكن أن نصوغ التعريف الإجرائي التالي والذي يرتبط أساساً بتنمية الموارد البشرية ومنه: "التنمية هي العملية المخططة والديناميكية التي تعمل على زيادة وتطوير معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية، من أجل تحسين أدائهم والتكيف مع الأوضاع الوظيفية التي يفرضها البناء التنظيمي.

3-أ مقارنة بين التدريب والتنمية.

الفرق بينهما هو أن "التدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو وظيفة معينة بذاتها أو مساعدته على تصحيح

الانحرافات في جوانب الأداء"¹. أما التنمية فيقصد بها رفع المهارات العامة للفرد ليصبح أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة، كما يفرق البعض بين المفهومين على أساس المدى الزمني، حيث يرى هؤلاء أن التدريب يهتم بالوظائف الحالية، بينما "التطوير أو التنمية فهما يهتمان بالوظائف أو الأعمال المستقبلية، فالتنمية تسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداده لأداء أعلى مستوى من الأداء الحالي، أي أن العملية تركز على الأداء المستقبلي للفرد، وهناك أيضاً من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعمليات في المستويات الدنيا، بينما برامج التنمية تخصص للمستويات العليا"².

ويمكن إيضاح الفروقات بين التدريب والتنمية أكثر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (VI): الفروقات بين التدريب والتنمية.

أبعاد المقارنة	التدريب	التنمية
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير المدى	طويل المدى
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان،

الأردن، 2003، ص. 186.

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2002، 345.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ب ط، عمان، الأردن، 2003، ص. 224.

4- تحديد مفهوم الموارد البشرية.

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا، حيث كان يطلق عليه بالأفراد إلى أن تطور تدريجيا وحل محل مصطلح الأفراد، جراء تعمق الباحثين في دراسة الأفراد وكان ذلك سنة 1990، حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، ونظرا لصعوبة تحديد مفهوم الموارد البشرية تحديدا دقيقا فقد تناوله الباحثون من ناحيتين:

فالموارد البشرية بصفة عامة هي جميع سكان الدولة المدنيين أو العسكريين، باعتبارهم أصحاب الوطن يخضعون تحت راية ورعاية اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية وتعليمية وتربوية، وهم أيضا على ثلاث فئات:

الفئة الأولى: وتضم أولئك الذين يعملون مقابل الأجر، وهناك المتعطلون القادرين والراغبين في العمل لكن لا يوجد العمل وكذلك المرأة العاملة.

الفئة الثانية: فهي تمثل الأطفال، وجميع الذين تضمهم مراحل التعليم المختلفة، إضافة إلى المتقاعدين وذوي العاهات وأفراد الجيش، باعتبارهم لديهم القدرة والرغبة والاستعداد للعمل، لكنها تؤدي دورا وطنيا وقوميا للوطن.

الفئة الثالثة: وهم أبناء الدولة الذين تستقطبهم استكمالا للعناصر البشرية المتاحة لها، لشغل وظائف علمية أو فنية أو عملية لمدة محددة، وتضم كذلك فئة أصحاب رؤوس الأموال الذين يساهمون بأموالهم وثرواتهم في الاقتصاد الوطني.

أما أحمد زكي بدوي، فقد عرف الموارد البشرية "بذلك الجزء من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي وتمثل الموارد البشرية لأية دولة أعز

مواردها الطبيعية وأغلاها، بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى"¹.

من خلال ما سبق فإن معنى الموارد البشرية بصفة عامة هو كل الفئات وحتى الفئات الخارجية عن المجتمع، أما التعريف الأخير فقد خصص الموارد البشرية بأنها تلك التي تشغل في النشاط الاقتصادي، أي أفراد القوة العاملة فقط، دون غيرها، بمعنى اليد العاملة في المجال الاقتصادي، والذي تسعى دراستنا الراهنة في تناوله، ويمكن أن نعطي المفهوم الإجرائي للموارد البشرية كما يلي: هي مجموع العاملين المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أدائها، وذلك من خلال العملية الإدارية، من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، وتسيير للعنصر البشري، إضافة إلى إنشاء وتدريب وتنمية رصيد بشري قادرا على الإنتاج والاعتناء والتكيف مع التغيرات التي تخضع لها المنظمة أو المؤسسة.

خامسا: فروض الدراسة.

طالما أن الفروض هي جملة من التصورات التخمينية والحدسية لبعض العلاقات السببية، كما أنها عبارة عن احتمالات تتضمن البرهنة أو الرفض لوجود علاقة بين الأسباب والنتائج، فإنها "يجب أن تكون لها قابلية إجرائية وقابلة للاختبار فعلا"². إضافة إلى أن الفروض "عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها"³، وبذلك فهي إجابات مبدئية مؤقتة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية، حيث تهدف من خلالها إلى الكشف عن الحقيقة القائمة والموجودة بين موقفين أو أكثر أو بين المتغيرات المتداخلة في الإشكالية بين المتغير المستقر والمتغير التابع وهذا بإسقاطها على الدراسة الميدانية مع مراعاة

1 أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاقتصادية، دار الكتاب المصرية ودار الكتاب اللبناني، القاهرة، بيروت، ب ط، سنة...، ص. 128.

2 د. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط1، 2002، ص. 94.

3 د. عبد الباسط محمد حسن: قواعد البحث الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، مصر، ب ط، 1974، ص. 160.

الإطار المرجعي النظري لها، وبالتالي فإن صدق الفروض وتحققها أو عدم تحققها مرهون بنتائج البحث الإمبريقي.

وعليه فإن دراستنا الراهنة واستنادا إلى المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، فقد صاغت فرضية عامة، وفرضيتين جزئيتين، وهي على النحو التالي:

• **الفرضية العامة:**

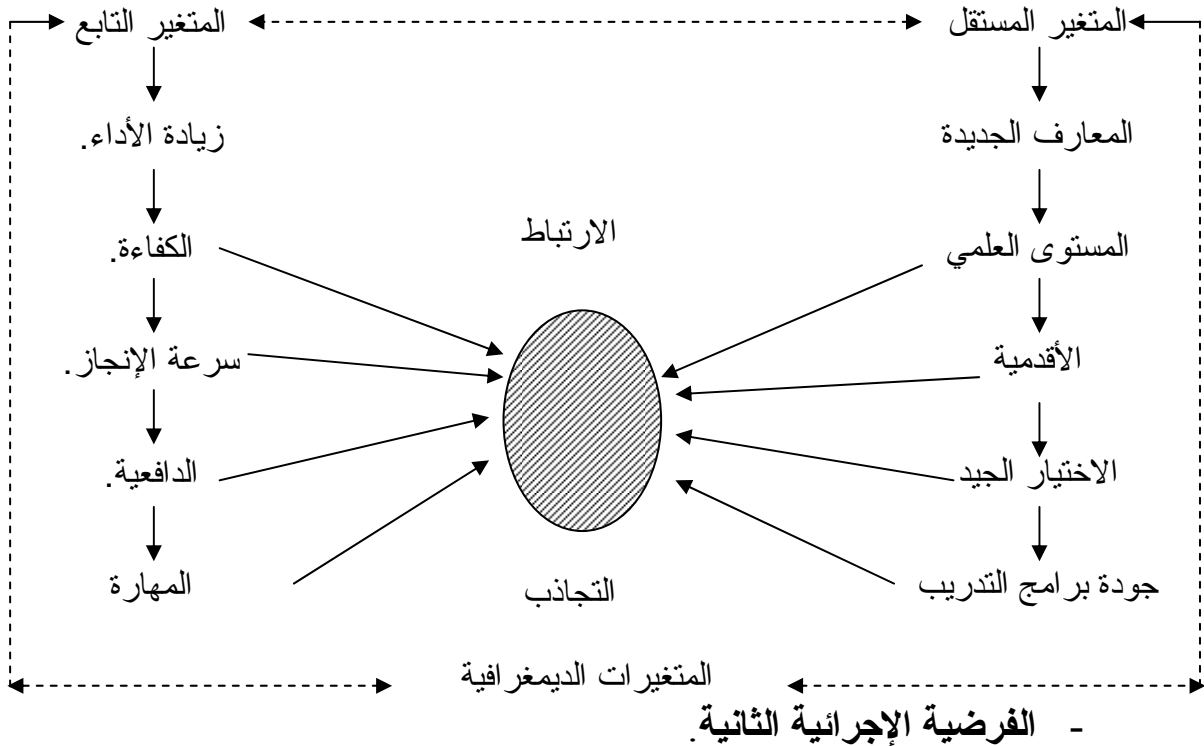
هناك علاقة ارتباطية بين زيادة معدلات التدريب وتنمية الموارد البشرية.

• **الفرضية الإجرائية الأولى:**

يؤدي اكتساب المعارف الجديدة إلى زيادة الأداء.

ولأجل البرهنة على هذه الفرضية اعتمدنا على المؤشرات التالية:

الشكل 1: مؤشرات الفرضية الأولى.

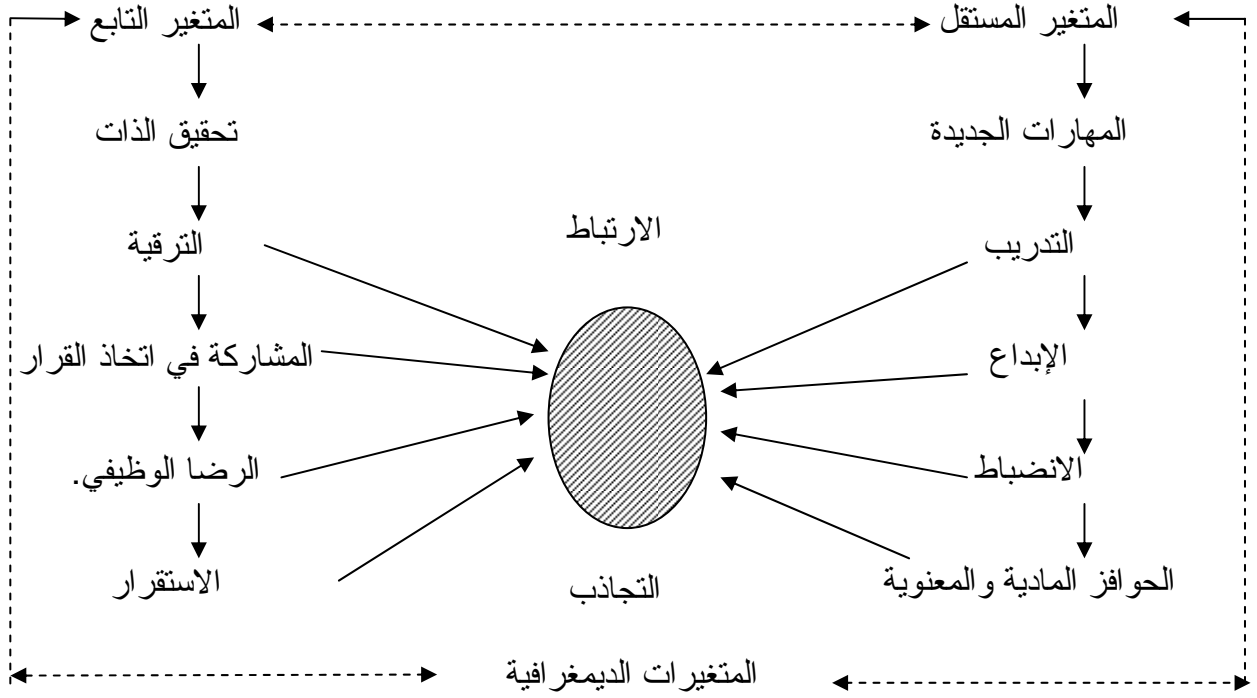


هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب مهارات جديدة للعامل وتحقيق الذات.

ولكي يتم البرهنة على هذه الفرضية اعتمدنا المؤشرات التالية:

الفرضية الثانية:

الشكل رقم 02: يوضح مؤشرات الفرضية الثانية.



سادسا: الأسلوب الفني المتبع في الدراسة.

لاختيار الفروض المطروحة، وللتأكد من مدى الصدق الإمبريقي للقضايا التي طرحها الإشكالية، والأهداف المتوخاة والمراد تحقيقها من هذه الدراسة، فإن دراستنا هذه اعتمدت على أسلوب استراتيجي منهجي متكامل ومتناسب وفق النحو التالي:

1-تحليل التراث العلمي المتوفر حول التدريب كنشاط من أنشطة الموارد البشرية، والذي نهدف من خلاله إلى إحداث قفزة كمية ونوعية في أداء العامل ورفع كفاءته المهنية.

2-صياغة مقارنة نظرية متطابقة وملائمة مع العلاقة بين التدريب وتنمية قدرات ومؤهلات العاملين بمؤسسة أجهزة القياس والمراقبة AMC، وذلك من خلال الكشف عن واقع التدريب والتكوين بالمؤسسة ومدى أهميته وانعكاساته على العمال، والوقوف على مضمون البرامج التدريبية، من حيث نجاعتها وفائدتها للعاملين وللمنظمة على حد سواء.

3-تحديد نموذج الدراسة.

4-المنهج والذي يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى المناهج الأخرى التي تقرضها طبيعة الدراسة.

5-تقنيات البحث الميداني: والتي تمثلها أدوات جمع البيانات مثل: الملاحظة والمقابلة والاستمارة، نظرا لما لها من أهمية في جمع البيانات على مجتمع البحث.

6-التحليل السوسولوجي والإحصائي للمعطيات وهذا من خلال إفراغ البيانات في جداول إحصائية والتعليق عليها وصياغتها في قالب نتائجي.

الفصل الثاني

الفصل الثاني:

المدخل النظرية لدراسة التدريب والموارد البشرية.

تمهيد:

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

- 1- النظرية البيروقراطية.
- 2- نظرية الإدارة العلمية.
- 3- نظرية التقسيم الإداري.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

- 1- نظرية العلاقات الإنسانية.
- 2- النظريات السلوكية.

ثالثاً: النظريات الحديثة.

- 1- نظرية اتخاذ القرار.
 - 2- نظرية Z لوليام أوشي.
 - 3- مدخل الموارد البشرية.
- خلاصة.

رابعاً: العناصر التحليلية لأبعاد التدريب في علاقته بالموارد البشرية.

- 1- أهمية التدريب وأهدافه.
- 2- مبادئ وشروط التدريب.
- 3- أنواع التدريب.
- 4- أساليب التدريب.
- 5- أنواع البرامج التدريبية.

- 6- عوامل نجاح البرامج التدريبية.
- 7- الاحتياجات التدريبية ودورها في تنفيذ البرامج التدريبية.
- 8- مشكلات ومعوقات التدريب.

الفصل الثالث

تمهيد:

لقد وضعت الأدبيات العلمية والبحثية العنصر البشري في بؤرة اهتمامها، باعتبارها ليس فقط وسيلة أو صانعا للتنمية، بل غاية التنمية البشرية ومحورها.

وقد اختلفت الآراء والاتجاهات في مناقشة وتنمية وتطوير العنصر البشري، ومسألة تدريبه وتكوينه لأجل ضمان شرعية فرض سقف محدد لتطوير معارفه ومهاراته وقدراته لتحقيق أداء أفضل، وبالتالي إنتاجية أكبر.

لأجل هذا برزت مقاربات نظرية تناولت التدريب وعلاقته في تنمية الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس فقد تعرض هذا الفصل الثاني إلى الاتجاهات النظرية التي ناقشت التدريب في علاقته بالموارد البشرية، حيث تم التطرق إلى النظريات الكلاسيكية وما أثارته من جدل عبر الاتجاه البيروقراطي والإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري، ثم بعدها مناقشة النظريات الحديثة وما قدمته، من خلال نظرية اتخاذ القرار ونظرية Z ثم مدخل الموارد البشرية، وبعدها تم التعرض لأهم العناصر التحليلية لأبعاد التدريب في علاقته بتنمية الموارد البشرية.

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

من بين أهم النظريات الكلاسيكية التي درست التدريب في علاقته بالموارد البشرية نجد:

1 - النظرية البيروقراطية:

تعتبر هذه النظرية اللبنة الأولى لنشأة النظريات العلمية الأخرى، وقد ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، ويعد ماكس فيبر Max Weeber المؤسس الأول لها، ومن بين أهم أهدافها، أنها تصف الجهاز الإداري للتنظيم وكيف يؤثر على الأداء، ويعني ماركس فيبر بالبيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي¹ وليس المقصود بها المعاني السلبية الشائعة في الاستخدام العادي غير المرغوب فيها.

كما يعرف المؤسسة على أنها "مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتبر المؤسسة كنظام مغلق لا تؤثر ولا تتأثر بالمحيط الخارجي، أي أنها تعتمد على إمكانياتها الداخلية الخاصة لتحقيق الكفاءة، هذه الأخيرة التي يراها فيبر أنها الهدف الأسمى للمؤسسة.

وقد ركز فيبر اهتمامه لأجل تقديم نظرية مثالية تحدد نمط السلوك في التنظيم من خلال إعطائه مجموعة من المبادئ الخاصة².

من خلال أفكار وآراء هذه النظرية يتجلى لنا واضحا أنها أعطيت أهمية بالغة للمورد البشري، من حيث تنميته والاهتمام به، ففي مبدئها القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم تكوين الأفراد على أدائها،

1. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية للنشر، جامعة الإسكندرية، مصر، الطبعة 5، سنة 1998، ص. 35.
2. المرجع نفسه، ص. 35.

الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة وفي زيادة درجة الإنتاجية لدى الأفراد، بالإضافة إلى هذا يعتبر التدريب والتكوين المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف، حيث ينص مبدأها على أن التعيين أو التوظيف يتم على أساس الخبرة العلمية، إذ يجب توفر كم من المعلومات أو المعارف للفرد حتى يكون قادرا على أداء وظيفة ما.

وهذا ما يؤكد مدى وعي هذه النظرية بالدور الذي يلعبه التدريب في زيادة كفاءة الأفراد، إضافة إلى أنه يمنحهم مكانة خاصة في التنظيم البيروقراطي، كون أن العامل الذي يحصل على أكبر قدر من المعلومات والمعارف والمهارات تزداد خبرته، وبالتالي يرتقي إلى درجات عليا في السلم الوظيفي، وبذلك يحقق رغباته والرضا الوظيفي، وتسمح له أيضا بالإشراف على العمال، ويحقق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة، وكل هذا يحفزه على العمل أكثر، ويكتسب دافعية واتجاهات سلوكية رشيدة وكل هذا بالتدريب.

بالرغم ما سبق ذكره في هذه النظرية إلا أن ما يؤخذ عليها هو أنها جردت الإنسان من مكوناته النفسية حين يؤدي واجبات معينة بطرق محددة ثم تدريبه عليها فقط، كما أنها أغفلت العوامل الخارجية التي قد تتحكم في الإنسان فهي درست التنظيم أكثر من القائم على هذا التنظيم.

2 - نظرية الإدارة العلمية:

نشأت نظرية الإدارة العلمية في الفترة الممتدة ما بين (1900 – 1920) بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تميزت هذه الفترة بتطور اقتصادي وسياسي كبير، شمل التوسع في الطرق ووسائل الإنتاج والمواصلات، مع زيادة تركيز السكان في المدن، وارتبط اسمها أيضا باسم رائدها الأول **فريدريك تايلور** (1856 –

(1915)، حتى أنه أصبح يطلق عليها اسم النظرية التاييلورية أو نظرية تاييلور العلمية.

وتعد حركة الإدارة العلمية أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث اختلفت قليلا عن سابقتها كونها ركزت على نمط الإشراف الثابت، وتهديد الأفراد بفقدان عملهم، وبذلك غيرت التفكير اتجاه المورد البشري، حيث اتخذ كل من تاييلور و فرانك روجيه و ليليان جيلبرت و هنري جانت، مدخلا علميا موضوعيا للإدارة، فجاءت مساهماتهم مكملة لبعضها البعض¹.

وللنظرية التاييلورية مبادئ، حددت أساسا على أساليب العمل والإنتاج وزيادة التنظيمات في الصناعة وتتجلى فيما يلي²:

- استخدام طرق دراسة الحالة والزمن لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبين.
- استخدام الخبراء والمختصين لتحديد الظروف أو الشروط المحيطة بالعمل.

كما تولي هذه النظرية أهمية بالغة للتدريب كمعيار أساسي في تنمية الموارد البشرية.

فنظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العامل، حيث إذا درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة، فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل³.

وقد قام تاييلور بتقسيم العمل إلى مكوناته، أي إلى مجموع المحركات التي يقتضيها، وأيضا الزمن اللازم لأداء تلك الحركات، ليتم فيما بعد تدريب الأفراد على أداء تلك الحركات بأدق التفاصيل وأمهل وأصح الطرق، وهذا من شأنه أن يرفع كفاءة ومهارة العامل، وهذا ما ينعكس إيجابيا على عملية الأداء وزيادة الإنتاجية بما

1 المرجع السابق، ص. 36 - 37.

2 علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ب ط، 1975، ص. 65.

3 حنفي محمود سلمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، ب ط، مصر، سنة 1975، 1998، ص. 12.

يمنحه الخبرة والاستقرار بالمؤسسة، ويرى أصحاب هذه النظرية أن المؤسسة كنظام مغلق لا تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، لذا فهم يعتبرون التدريب عملية داخلية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية الواعية. "فإذا كانت هذه النظرية تسعى لاكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العامل والإنتاج، فإن عملية التكوين والتدريب الداخلي تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية¹.

فاهتمام هذه النظرية بالتدريب الداخلي كمتغير لزيادة معارف العمال وزيادة مهاراتهم العملي، لدليل قاطع على التخلص من احتمال الخطأ والصواب للعامل أثناء أداء عمله، لذا نجدها أيضا ركزت على الحوافز المادية للعامل والمتمثلة في الأجور التشجيعية المضافة إلى نظام الأجور العادي الذي أطلق عليه تايلور اسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة، ويعني هذا النظام تحديد معدلي للقطعة ، احدهما مرتفع والآخر منخفض، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتم إنتاجية العامل في المعدل أو الوقت المطلوبين، في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل على المعدل المطلوب فقط، بل على جميع الوحدات المنتجة"².

وعندما تم تطبيق هذا النظام مدة معينة وقعت صعوبات وعراقيل كثيرة، تمثلت في تعطيل الآلات وانخفاض مستوى جودة الإنتاج والمواد والإختلالات في الإنتاج، فجاء هنري جانت لعلاج هذا الوضع من خلال ما أسماه بمنظمة العمل المكافئة، والتي تعتبر الأساس الذي قامت عليه الكثير من أنظمة الحوافز حاليا، وتتمثل في تحديد العمل اليومي بمجموعة معينة من الوحدات، وأيضا رفع الأجر اليومي الثابت بغض النظر عن فشل العامل في تحقيق معدل العمل اليومي الخاص به، فإذا استطاع العامل أن يحقق إنجاز العمل المقدر بثلاثة ساعات فإنه يستحق أجر أربع ساعات وفقا لمعدل الدفع اليومي، أما إذا فشل في ذلك فإنه يحصل على أجره العادي فقط³.

1. علي السلمي: مرجع سابق، ص. 65.

2 حنفي محمد سليمان: مرجع سابق، ص. 20.

3 المرجع نفسه، ص. 11.

من خلال ما سبق، فإن الإدارة العلمية أسهمت بشكل كبير في تحدي أفضل الطرق وإيجادها لإنجاز النشاطات واختيار العمال الذين يتولون مسؤولية إنجاز تلك النشاطات وتدريبهم وتحضيرهم، وهدفت إلى تنظيم العمل الصناعي، وإعطاء منهجية منظمة لعمل الأفراد تساعد في رفع مستويات إنتاجهم، ورأت أن إدارة الأعمال تتطلب فلسفة إدارية علمية مبنية على حقائق وثوابت محددة، والحدث البارز في هذه النظرية هو إدخالهم لمفهوم الكفاية الإنتاجية في صلب عمل مديري المؤسسات، حتى أصبح هذا المفهوم مطبقاً ليس فقط في المؤسسات الصناعية، بل في أغلبيتها الساحقة، إلا أن ما يمكن أن نوجهه كانتقاد لهذه النظرية، هو تركيزها على عامل الوقت واستغلاله حتى لو تطلب ذلك الضغط على العمال، مما جعل الإدارة العلمية عاجزة وقاصرة في الالتفات إلى عقول العمال، والاكتفاء بالنظر إلى سواعدهم فقط.

3- نظرية التقسيم الإداري:

يطلق على هذه النظرية اسم التقسيم الإداري أو نظرية التكوين الإداري، جاءت من أجل استكمال النقص الحاصل في التaylorية، ويعد المهندس الفرنسي هنري فايول Henry fayol بامتياز المؤسس الأول لها، إضافة إلى ماكس فيبر و تشستار باربزر، حيث تناول الجوانب التي أغفلتها التaylorية، والتي تتمثل في "وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموماً"¹ واستخدم فايول المنهج العلمي لتaylor في تحليله للوظائف، وانفرد بالتركيز على المؤسسة ككل، وليس على جزء منها، ولا سيما على الجانب الإداري للعمليات المؤسساتية، أما نظريته إلى المديرين فقد تمحورت حول المهارات الواجب تعلمها واكتسابها، إذ رأى أن المديرين هم نتاج المهارات التي يملكونها، والتي من دونها لا يمكنهم النجاح في ترأسهم لأعمال مرووسيهم، والجدير بالذكر أن تركيزه على

1 محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، الجزء الأول، ب ط، 1982، ص. 132.

المهارات عكس الاعتقاد السائد أن المديرين يولدون ولا يصنعون، كما قسم فايول المؤسسة إلى ستة أقسام، الأعمال الإدارية، التجارية، التخطيط، الإنتاج، التسويق، الأمن، وقد وضع 14 مبداء ودعا المديرين إلى استخدامها والاستفادة منها، وعدها أنها قابلة للتطبيق على المؤسسات جميعا وهي:¹

- 1- تقسيم العمل **Division of work** أي اعتماد مبدأ التخصصية في تنظيم العمل إذا كان لنشاطات المديرين أو لنشاطات الأفراد.
- 2- السلطة **Authority** إي حق المديرين في إصدار الأوامر وبسط سلطة نفوذهم من خلال خبرتهم وذكائهم لإنجاز المهام والنشاطات، وقد يتأتى مع السلطة المسؤولية.
- 3- الانضباط **discipline** أي إطاعة الأفراد قواعد المؤسسة وقوانينها والتقيدها.
- 4- وحدة القيادة **Unity of command**، حيث يجب على كل فرد أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد دون سواه.
- 5- وحدة التوجيه **Unity if direction**، أي وجود رئاسة واحدة وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنظمة ذات الهدف الواحد.
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للصالح العام **Subordination of individual interest to common good**، أي انخراط أهداف الأفراد ضمن المصلحة العامة للمؤسسة. بحيث لا تتفوق أهداف الأفراد أو المجموعات ومصالحهم على أهداف المؤسسة ومصالحها.
- 7- تعويض الأفراد **Remuneration**، أي عدالة الرواتب والتعويضات بنظر الأفراد والمؤسسات.
- 8- المركزية **Centralization**، أي تمركز القرار أو السلطة في أعلى هرمية المؤسسة بالقدر المستطاع.

1 . حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ب ط، 2005، ص.

- 9- سلسلة التدرج **Scalar Chain**، أي إتباع سلم وظيفي وخط للسلطات يجري من الرئيس إلى مساعديه المباشرين، ومن ثمة إلى الأفراد ذوي المراتب الدنيا، وهكذا إلى أن يصل إلى أدنى المستويات.
- 10- الترتيب **Ordre**، أي تنظيم موارد المؤسسة البشرية وغير البشرية، وتنسيق النشاطات والأعمال لتسهيل عمل المؤسسة ككل.
- 11- المساواة **Equity**، أي احترام حقوق الأفراد ورعايتها بما يؤمن العادلة لهم.
- 12- الاستقرار الوظيفي **Stability**، أي الحفاظ على استمرارية عمالة الأفراد، والابتعاد عن سياسة إنهاء الخدمات أو ما شابه ذلك.
- 13- المبادرة **Initiative**، أي حث الرؤساء مرؤوسيهم أخذ مبادرة الإبداع واتخاذ القرارات المتقدمة.
- 14- روح التعاون **esprit de corp**، أي الإتحاد في فريق عمل يسوده التضامن والوحدة¹.

من خلال المبادئ التي أوردها فايول، نجد أنه ركز على التدريب والتكوين الإداري لكافة المستويات الإدارية، حيث ركز على الخبرة العلمية وقدرات العامل الفنية والتي تماثل نفس النسبة والأهمية لقدرة الإدارة لدى فئة المديرين، حيث حرص على التأكيد على أن كل من العمال والمدير يحتاجان بصورة مستمرة لتعزيز هذه الندوات سواء كانت فنية أو إدارية، وذلك عن طريق التعليم والتدريب المستمر، وفقا لما يقتضيه مبدأ تقييم العمل، وكذلك ثبات الأفراد في الوظائف، حيث إذا كان الأفراد مدربين أكثر على أداء وظائفهم، كلما وفر ذلك على الإدارة التكاليف الناتجة عن التغيير وسوء الأداء، وبذلك فإن التكوين المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح الابتكار في أدائهم مما يساعدهم في أعمالهم للحصول على مكافآت تحقق لهم الرضا الوظيفي.

1 المرجع السابق، ص. 84.

نستخلص من النظريات الكلاسيكية، أن معظم مفاهيمها تنطبق على مؤسسات بسيطة تعمل في محيطات ثابتة، ولا تنطبق على مؤسسات كبيرة ذات المحيطات الديناميكية، كما أن أفكارها ومبادئها لا يمكن أن تكون عالمية لأن البيئات تختلف من مكان لآخر، إضافة إلى أن بعض رواد هذه النظرية لم يصنفوا العمال كموارد بشرية بل صنّفوهم كأدوات إنتاج، ولكن الأفراد في الحقيقة هم القوة الفاعلة على الإطلاق في المؤسسات. وهذا ما أكدته النظريات الآتية:

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية:

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه النظرية كرد فعل عن النظريات الكلاسيكية، حيث حاولت تصحيح المفاهيم التي كانت سائدة في فترة معينة، حيث ركزت على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق الاهتمام، ويعتبر إلتون مايو **Il thon Mayo** (1880-1949)، الباحث الأسترالي الممثل الرئيسي لهذا الاتجاه من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة وسترن إلكترونيك **Western Electric** بمدينة شيكاغو الأمريكية، إذ توصل على إثرها إلى اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، ولذلك فهم يختلفون مع أسلوب تفكير رواد النظريات الكلاسيكية، الذين يركزون على الجانب الفسيولوجي للعمال، أما نظرية العلاقات الإنسانية فهي تركز على البعد الاجتماعي للطاقات الإنسانية، وعلى الحوافز غير المادية و ما تلعبه من دور في رفع الروح المعنوية للعمال وتحقيق الدافعية لديهم للعمل، وهي بهذا تنفي صفة الرشد لدى العامل "فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافئ بها الفرد، ولكن أيضاً بعوامل اجتماعية ونفسية معينة"¹.

¹ السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، ب ط، 1985، ص. 136 - 141.

وقد اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالتدريب للمورد البشري، وضرورة الاهتمام بالسلوك الإنساني للجماعات وللأفراد، خاصة الجماعات غير الرسمية، حيث ترى هذه النظرية أنه، كلما أتيحت الفرصة للعامل لكي يتدرب، كلما زادت دافعيته للعمل، مما يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية، وكلما حقق مكانة اجتماعية لائقة، سواء رسمية مع الإدارة أو غير الرسمية مع زملائه في جماعات العمل.

ويمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في هذا المجال في العناصر التالية:

- 1- تربط العلاقات الجيدة بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقية أمام الأفراد، وهذا لا يأتي إلا بالتدريب.
- 2- تتكون الجماعات غير الرسمية في كثير من الأحيان على أساس مهني.
- 3- تتدرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل السائد الذي يعكس شبكة العلاقات الاجتماعية الأفقية والعمودية.
- 4- إن التكوين المهني، باعتباره عملية تدريبية يساهم في الاتساق والتوازن والتنظيم.
- 5- دراسة هذا الاتجاه لتأثير العواطف على النشاطات والدور الذي تلعبه العواطف في تحقيق التوازن الضروري للمؤسسة، لا ينفصل عن اهتمامه بدرجة فتح فرص الحراك والترفيه المرتبطة بسياسة إعداد وتكوين المستخدمين.

إضافة إلى هذا نجد أن هذه الطريقة أكدت على ضرورة تزويد العامل بالمعارف والمهارات الجديدة، ووجوب تقديم حوافز تشجيعية له، وهذه الحوافز، لا تتمثل فقط في الحوافز المادية، بل الحوافز المعنوية، فالحاجات الاجتماعية تلعب دورا فعالا في تحفيز العامل "أي أن الفرد لا يجب أن ينظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط، بل

يجب أن ينظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي، الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية، حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته المادية¹.

وهذا ما نجده جليا في أعلى السلم الوظيفي والهرمي للتنظيم، فكلما حقق العمال والموظفون مكاسب اجتماعية بين أفراد جماعات العمل تجعلهم يحسون أكثر بالرضا، مما إذا حصلوا على مكاسب مادية.

ولعل أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات مايو هو اكتشافه لأهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث إن تماسك أي جماعة والالتزام بمبادئها، يؤثر بكل وضوح على إنتاجية العامل وسلوكهم أثناء العمل، واعتبرت هذه النتائج كمبادئ تقوم عليها هذه النظرية، والتي تتلخص كما يلي:²

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين.
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين هم يتأثرون بدورهم بالضغوطات المستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرض على أعضائه.
- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات، وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- السبيل الأفضل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج غير الرسمي في التنظيم الرسمي، عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

1 أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، ب ط، 1981، ص. 84.
2 علي غربي، وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، ب ط، 2002، ص. 39.

- تنمية الاتصالات بين أجزاء التنظيم، ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية، التي يجب أن تولي العناية اللازمة، وقد تكون أكثر فاعلية وتؤثر على سلوك العاملين.

مما سبق، فإن نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد، وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاج، معتبرة أن التنظيم الذي يوفر أكبر قدرة من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية هو أعلى التنظيمات كفاءة، وأوضحت أن الإشباع لا يتوقف على الحاجات الاقتصادية فحسب، بل هناك حاجات غير اقتصادية أكثر أهمية والتي يسعى العامل إلى إشباعها عبر الوسائل التالية:

- تشجيع تكوين وتدريب الجماعات الاجتماعية في العمل.
- توفير القيادة الديمقراطية.
- تنظيم الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم، وبالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات، وبذلك، فإن نظرية العلاقات الإنسانية استطاعت دراسة التنظيم كنسق اجتماعي، مستخدمة مصطلحات اجتماعية لأول مرة: الرجل الاجتماعي، على غرار الرجل الاقتصادي، كما درست التنظيم غير الرسمي، وضرورة التكيف مع المحيط الخارجي والتأقلم معه.

ومن بين أهم مرتكزات نظرية العلاقات الإنسانية ما يلي:¹

- أن كمية العمل التي يقوم بها العامل، لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيائية، بل أيضا من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل.
- أن الكفاءات غير الاقتصادية تلعب دورا هاما في تحديد الدافعية، وتحقيق مزيدا من الإشباع النفسي للعامل.
- العناصر الرسمية وغير الرسمية مشتركة وفي جميع التنظيمات والبناءات الداخلية لها (الضبط الاجتماعي، الاتصال، القيادة... الخ)

1 المرجع السابق، ص. 40.

رغم كل الإيجابيات التي أعطتها هذه النظرية للإنسان كمورد بشري فاعل، إلا أن ما يؤخذ عليها أنها أهملت الصيغة والميزة الإنتاجية للمؤسسة، فهي ركزت على الإنسان وأغفلت التنظيم والجانب السلوكي، والذي جاءت النظرية السلوكية لتؤكد.

2 - النظريات السلوكية:

ينطلق أصحاب النظرية السلوكية من فكرة مفادها أنه هناك العديد من القوى الدافعة التي تحرك سلوك العاملين، الأمر الذي يولد أهدافا فردية للعاملين تختلف تماما عن تلك التي تملئها عليهم منظماتهم. فنجد:

- 1/2: نظرة النظام التعاوني: (شستر برنارد):

إن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقدم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد حسب شستر برنارد ¹Shister Bernard

وبذلك فهو ينظر إلى التنظيم كنسق مفتوح وتعاوني تلعب العوامل النفسية فيه والاجتماعية دورا حيويا، كما يعطي أهمية كبرى للتنظيم غير الرسمي، وينادي بمبدأ التخصيص للموارد البشرية، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق التدريب والتكوين المتخصص حول المهنة.

مما الفت الأنظار إلى أهمية التدريب ، وضرورة الإعداد له داخل المنظمة لما له من أهمية في زيادة المعارف والمهارات والأداء للعمال، وقد ربط ذلك بالحوافز الشخصية غير المادية كالفروض المتاحة للوصول إلى التقويم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم أيضا و الظروف المتاحة للعمل، إضافة إلى الإحساس بالانتماء، كل ذلك يحقق ما يعرف بالرضا الوظيفي.

¹ علي السلمي: ، مرجع سابق، ص. 175.

- 2/ب: نظرية التنظيم الاجتماعي "باك" BAC:

رائدها باك الذي اهتم بمسألة تفسير تكوين النظام الداخلي وكيفية تركيبه، حيث ركز على عملية التفاعل التي ينطوي عليها، فالفرد يحاول استغلال المنظمة من أجل تحقيق أهدافه، كذلك المنظمة تحاول استغلال الفرد من أجل تحقيق أهدافها.

كما يرى باك أن التنظيم يتكون أساساً من الأنشطة والعلاقات الإنسانية، وهو بنظام مفتوح يتفاعل مع المجتمع في كيفية الحصول على الموارد التي يتم تحويلها فيما بعد إلى مخرجات، لإشباع بعض الرغبات الإنسانية¹.

ومن بين الموارد الرئيسية للتنظيم تأتي الموارد البشرية، وما يتمتعون به من دوافع واتجاهات، وقدرات جسمانية وعقلية، وبذلك فهو يتناول الموارد البشرية من خلال عدة جوانب مختلفة فسيولوجية تنفسية واجتماعية، وهو بهذا يختلف عن أداء أصحاب النظرية الكلاسيكية التي أغفلت دور الإنسان في التنظيم.

- 2/ج: نظرية الدافعية "رنسيس لكرت Rancie Likirt":

أعطت هذه النظرية نموذجاً لنظرية التنظيم، حيث تؤكد على أهمية العنصر البشري في الإنتاج، وتأثير السلوك على فاعلية التنظيم.

وتكز هذه النظرية على وجوب توفر الدافعية الكافية للعامل من أجل أن يقوم بعمله على أكمل وجه، ولصنع هذه الدافعية يجب أن تعمل الإدارة أو التنظيم على توفير العوامل والظروف التي تساعد على إنتاج الدافع للإنجاز، ومن بين هذه العوامل:

- تنفيذ الوظائف التالية: الإشراف، الاتصال، التدريب، الأجور.

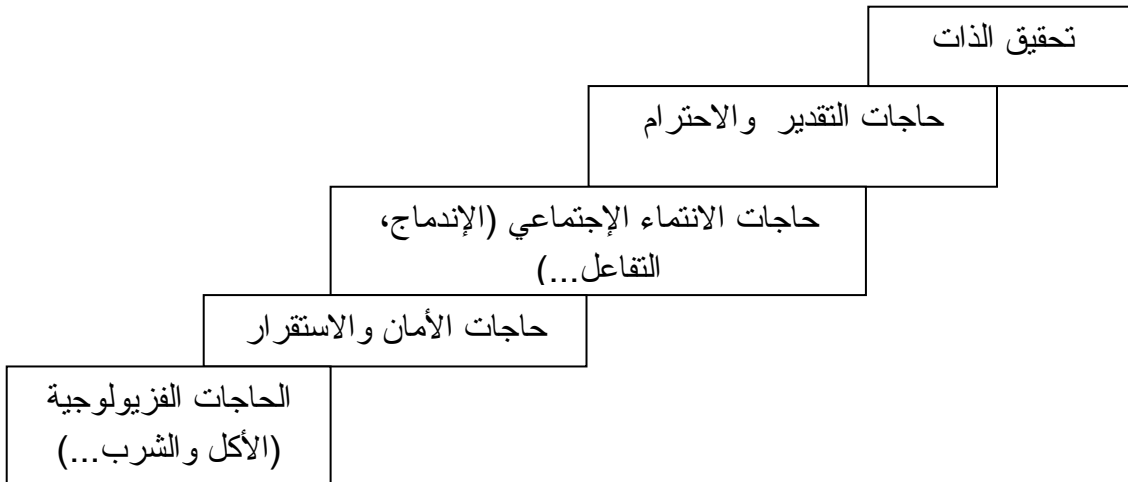
¹ المرجع السابق، ص. 117.

وقد ركز ليكرت على التدريب والحوافز كعاملين أساسيين لإنتاج الدافعية للعمل، ولهذا فهو يقر بالدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية، كما ركز على مفهومي القيادة والعمل الجماعي، فهو يدعو إلى تكوين جماعات وفرق العمل، وهذا ما أطلق عليه فكرة العضوية المزدوجة¹.

- 2/د: نظرية الحاجات "ماسلو Maslo":

يعد أبراهام ماسلو من أهم رواد المدرسة السلوكية، حيث وضع سلم للحاجات الإنسانية، و صنفها حسب الأهمية، فكانت الحاجات الفزيولوجية في الدرجة الأولى، والتي تتمثل في الأكل والمشرب، ثم في الدرجة الثانية الحاجة إلى الأمن حيث يكون الإنسان آمناً على نفسه من المخاطر التي تهدده، وهذه الحاجة يحققها الإنسان عن طريق العمل وعن طريق قيمه الروحية التي يؤمن بها، ثم تأتي في الدرجة الثالثة الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء، وهي أن يكون الشخص عضواً في الجماعة، وفي الدرجة الرابعة، تأتي الحاجة إلى الاحترام والتقدير والرغبة في القبول الاجتماعي له، ثم في الدرجة الخامسة، وهي قمة الحاجات المرغوب فيها، ألا وهي تحقيق الذات "وهي أن يشعر الإنسان بأنه وصل إلى ما كان يطمح إليه، وأن الأفراد الآخرين يعترفون بإنجازاته"².

الشكل رقم 03: يوضح الحاجات الإنسانية والتصاعدية عند ماسلو.



1 المرجع السابق، ص. 117.

2 فايز الزغبي: الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، الأردن، ب ط، 1997، ص. 44.

المصدر: حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات،

مرجع سابق، ص. 94. بتصرف.

من خلال هذا الشكل يتبين أن الفرد كلما حقق حاجة إلا وطمح في تحقيق الحاجة الأخرى، وبمختلف الأساليب، فإذا حصل الفرد على تدريب، فهذا يزيد من مهاراته ومن دون شك فإنه يحظى بالاهتمام والاحترام من طرف جماعة العمل، وهذا يساهم إلى حد كبير في تحقيق ذاته.

- 2/ هـ نظرية X و Y لـ: دوجلاس ماجريجور:

أوضح رائدها ماجريجور، أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر أو الآخرين له تأثير كبير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وقد لاحظ صاحب هذه النظرية أن هناك نوعين من المديرين X و Y :

عناصر نظرية X:

- الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل.
- يجب استخدام نوع من الشدة أو الحزم، بمعنى السلطة الرسمية مع المرؤوسين لإنجاز العمل.
- الإنسان يتهرب من المسؤولية، ويفضل أن يواجهه في عمله بدلا من اعتماده على نفسه.
- الإنسان يفكر بطريقة اقتصادية، رشيدة ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب الاقتصادية، وبالتالي فالدافع المادي هو الذي يحركه.

عناصر نظرية Y:

- الإنسان ليس كسولا بطبعه، وإنما يدعي الكسل اتجاه قوى يعتبرها في غير صالحه.

- السلطة الرسمية تعبر عن أسلوب واحد من أساليب إنجاز العمل، إلا أنها لا تعبر عن الأسلوب الوحيد، ولا تضمن إنجاز الأهداف بالطريقة المطلوبة في جميع الحالات.
- الإنسان يسعى إلى المسؤولية، ولكن بشرط توفر المناخ الملائم لتحمل هذه المسؤولية.
- للإنسان مجموعة من الحاجات التي يسعى لإشباعها، ويختلف ترتيبه لهذه الحاجات وفقا لمجموعة كبيرة من العوامل¹.
- من خلال المبادئ التي وضعها ماجريجور من خلال عناصر نظرية X و Y، يتجلى واضحا أن نظرية Y تختلف تماما عن نظرية X، بحيث أن Y تنظر إلى العامل أنه كفاء وقادر على أداء العمل ومسؤول، ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن مسؤولية الإدارة هو إعادة النظر في طرق تسيير وإدارة الموارد البشرية، والتحفيز وملاءمتها مع سلوك الأفراد، والعمل أكثر على فهم منطلقات سلوك الأفراد في المؤسسات، وذلك من خلال البحث في الخلفيات الثقافية والاجتماعية للأفراد والمجتمع الذي ينتمون إليه، لذلك جاءت النظريات الحديثة لاستكمال هذا الجانب.

نستخلص من النظريات النيوكلاسيكية السالفة الذكر، أنها ركزت على الجوانب الاجتماعية وال نفسية للعمال، حيث ركزت على ضرورة تدريبهم ، وذلك بتحفيزهم وخلق الدافعية لهم، حتى يزيد ذلك من أدائهم، على غرار النظريات الكلاسيكية، التي اهتمت بالتنظيم والحوافز المادية، ثم جاءت النظريات الحديثة التي أكدت مختلف الجوانب.

¹ إبراهيم الغمري: السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، مصر، ب ط، 1980، ص. 248.

- ثالثا/ النظريات الحديثة.

1 - نظرية اتخاذ القرار ل: هربرت سيمون Herbert Simon:

لقد جاء هربرت سيمون بوجهة نظر مخالفة لما جاءت به النظريات الأخرى، حيث جعل من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة، ويعرف التنظيم على أنه "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة الأفراد"¹.

واستطاع كذلك سيمون أن يستخدم فكرة هدم القرارات كأسلوب لبناء التنظيم ذاته، كما اقترح إمكانية تصميم الهيكل التنظيمي حول تلك النقاط التي يتم عندها اتخاذ القرارات.

ويشير أيضا إلى وجود وسائل كثيرة يساهم بها التنظيم لمساعدة أعضائه على اتخاذ القرارات من بينها التدريب والاختيار، حيث يؤثر على عملية اتخاذ القرار بتغيير الأسلوب الفردي في الاختيار بين البدائل إلى طريقة أفضل وأيسر.

2/: نظرية Z لوليام أوشي William Ouchi:

قام أوشي بإجراء دراسات عدة بهدف معرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية، حيث توصل إلى إيجاد نموذج جديد في الإدارة أسماه ب نظرية Z، حيث شرحها في كتابه "كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية، الصادر عام 1981.

وترتكز هذه النظرية على الجانب الإنساني للعمال أو الموظف، ويرى أوشي أن مسألة زيادة إنتاجية العامل، لن تحل من خلال بذل المال أو تطوير البحوث لوحدها، بل يتعداه ذلك إلى ضرورة تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تبعث

¹ راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 1997، ص. 20.

فيهم الشعور بروح الجماعة¹، إذ ينظر إلى المؤسسة اليابانية وكأنها عائلة، حيث تعتمد على ما يلي:

- الألفة والمودة، وما ينطوي عليها من اهتمامات ودعم للآخرين، ومن مشاعر النظام عدم الأنانية وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة، يتقاسمون خلالها أفرانهم وأحزانهم.
- الوظيفة مدى الحياة، أي استمرارية علاقة العامل بالمنظمة، مادام العامل قادراً على العمل، وشبهها بالعلاقة الزوجية.
- إتسام الإدارة اليابانية بالدقة والتهديب وحدة الذهن و الحذق والمهارة في التعامل مع الموظفين، وهذه المهارة في المعاملة لا تكتسب إلا من خلال التجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.
- يصرف اليابانيون وقتاً طويلاً في عملية اتخاذ القرارات، ولكن قراراتهم لا تتعرض إلا لمقاربة ضئيلة جداً بعد اتخاذها، ذلك لأن المنظمة (الإدارة) اليابانية تشرك كل الذين يتأثرون بهذا القرار، بغض النظر عن نوعه، فالكل مسؤول عنه وعن تنفيذه باعتبار أن الكل أسرة واحدة².
- الإدارة اليابانية تتميز بالدقة والعناية والاهتمام بالموظفين، فهي توفر لهم تسهيلات الرضا الوظيفي والاجتماعي، كما أن الاحتقال بتخرجهم يحضره أهاليهم، وهذا لأجل خلق جو من الثقة المتبادلة والألفة والمودة.
- يعتمد نظام الترقية على الأقدمية، وهذا لضمان استمرار العامل في العمل، بحيث لو انتقل العامل إلى مؤسسة أخرى فإن أقدميته تحسب من جديد دون احتساب السنوات السابقة.

ولأجل تطبيق نظرية Z، اقترح أوشي الخطوات التالية:³

- فهم نوع المؤسسة ودور المدير فيها.

1 ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العالمية، المملكة العربية السعودية، ب ط، 1995، ص. 174.
2 أحمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط2، 1979، ص. 170 - 171.

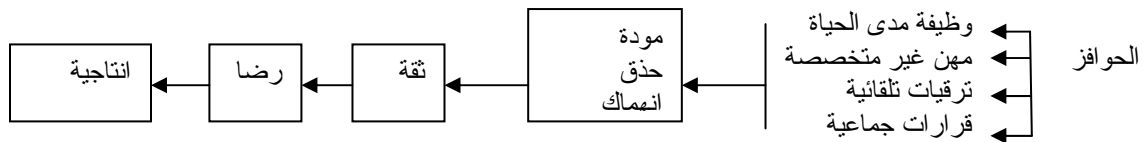
3 ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص. 176 - 177..

- معرفة فلسفة المؤسسة التي يتعامل معها.
- تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف.
- تطوير وتنمية مهارات المدير وقدراته الشخصية.
- اختيار المدير نفسه بشأن تفهم وتطبيق النظام الإداري.
- تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية، بين المدير والعاملين.
- أهمية توفير الأمن والاستقرار الوظيفي.
- تنمية تطوير الولاء والانتماء بين الموظفين في المؤسسة التي يعملون فيها.
- ويعتقد أوشي أن تطبيق نظرية Z، سيؤدي إلى الوصول إلى النتائج التالية¹.

- زيادة الثقة والمودة والتفاعل في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الاستغلال والحركة للعاملين.
- زيادة الإنتاجية.

وتعد نظرية Z من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وهي بذلك تسعى إلى تحقيق الرغبات الإنسانية وإشباع الحاجات، وخلق الولاء لدى العاملين للمنظمة وتفانيهم في العمل للمحافظة عليها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 04: يوضح نظرية Z.



المصدر: ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص. 177.

1 أحمد محمد الطيب: مرجع سابق، ص. 172.

3- مدخل الموارد البشرية:

على غرار النظريات السابقة، جاءت نظرية حديثة، وهي مدخل الموارد البشرية، فعندما غيرت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد مصطلح إدارة الأفراد إلى اسم الموارد البشرية سنة 1990، جاء مدخل الموارد البشرية الذي يرى أنه بدلا من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما منفصلين، وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض¹.

أي أن تحقيق المكاسب في إحداها لا يكون على حساب أو كلفة الآخر، أي اعتبار العنصر البشري مورد إذا عمل على تنمية مهاراته ومعارفه، بحيث يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية.

وزادت أهمية مدخل الموارد البشرية كونه يعامل الأفراد كأشخاص لهم مشاعر وعواطف، لا على أنهم عناصر إنتاجية فقط، فمن خلال النظر إلى الأفراد وطبائعهم الإنسانية، يمكن فهم حاجاتهم، وبالتالي العمل على توفيرها لهم كما تحقق المنظمة أهدافها، ومن بين أهم ركائز ومبادئ هذا الاتجاه:

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته، وتنمية مهاراته وقدراته، وبذلك يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة على شكل زيادة معدلات الإنتاج.
- السياسات والبرامج والممارسات، لا بد أن تحقق إشباعا للحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتتحقق بطريقة يراعى فيها تحقيق التوازن بين الحاجات المختلفة للأفراد وحاجات وأهداف المنظمة.

¹ راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص. 20.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه للنظريات التي تناولت التدريب في علاقته بالموارد البشرية، نجد أن النظريات الكلاسيكية ركزت على مبدأ تخصيص العمل، وبالتالي تدريب الأفراد وفقا لكل تخصص، مع اعتمادها على مبدأ الإنسان ذو سلوك رشيد، وبذلك فالحوافز المادية هي التي تدفعه للعمل وهذا ما أكده كل من **فيبروت يلو**، وعليه فالنظريات الكلاسيكية جعلت من الإنسان مجرد آلة، كما اهتمت بدراسة التنظيم أكثر من المورد البشري، حيث تنظر إلى المنظمة كنسق مغلق.

أما النظريات النيوكلاسيكية، فقد أصبغت عليه النظرة الإنسانية والاجتماعية، حيث أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه، وإنما هو رد فعل لأفكار الجماعة وما تحمله من اتجاهات، كما يرى أصحاب النظريات النيوكلاسيكية أن المنظمة هي بناء اجتماعي لا اقتصادي، لذا فالحوافز المعنوية تلعب دورا هاما في الدافعية للعمل، كما ركزت على التدريب الجماعي والاهتمام بالعامل معنويا، وأما ما يخص نظرتها للمؤسسة فقد جعلت منها نسقا مفتوحا.

أما النظريات الحديثة، فدارت أفكارها حول العمليات التنظيمية المختلفة، ووفقت بين أفكار النظريات الأخرى، أما مدخل الموارد البشرية فيعتبر مدخلا حديثا في إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر أن أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، وبالتالي فالمنظمة ملزمة بتلبية حاجات الأفراد العاملين وهم أيضا ملزمون بأداء ما هو مطلوب منهم.

رابعاً/ :العناصر التحليلية لأبعاد التدريب في علاقته بالموارد البشرية .

1 -أهمية التدريب وأهدافه:

أ- أهمية التدريب:

نظراً لما يكتسبه التدريب من أهمية بالغة استجابة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحاصلة في بيئة المنظمة، حيث أصبحت المنظمات تتنافس بما لديها من رأس مال بشري، أو عقول عارفة ممكنة، لأفراد يحسن تدريبهم وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم فسيهمون في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، فكثير من المؤسسات تنفق ملايين الدولارات سنوياً لأجل تدريب العاملين، إذ بلغ متوسط الإنفاق لبعض المنظمات إلى 10% من إجمالي ميزانيتها، وبعضها يخصص 25% من مجموع الأجور المدفوعة للعاملين، وهذا بغرض تطوير معارفهم ومهاراتهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل¹، ويمكن تحديد أهمية التدريب وفق المستويات التالية:

● 1-أهميته بالنسبة للمنظمة:

- للتدريب أهمية بالغة للمنظمة، فإذا كان فعالاً فإنه يحقق الفوائد التالية:
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين للمهارات والمعارف الواجب توفرها، لأداء وظائفهم يساهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتقليل الوقت الضائع والموارد المستخدمة في الإنتاج.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.
- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية، مما يحقق التفاعل بين المنظمة والعاملين.

1 أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب للنشر، ب ط، مصر، 2000، ص، 247.

- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية، وتطوير أساليب ومهارات القيادة الإدارية.
- يفرز اتجاهات إيجابية للعاملين نحو العمل، وبالتالي يوضح السياسة العامة للمنظمة.
- كما يفيد في تنميط العادات والقيم التي تمكن من تشكيل أبعاد أساسية لثقافة المنظمة¹.

● **أ-2: أهميته للعاملين:**

- تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم واتجاهاتهم².
- مساعدتهم في حل مشاكلهم أثناء العمل.
- يساعد في التقليل من التوتر الناجم عن نقص المعرفة أو المهارة أو كلاهما.
- يطور وينمي دافعيتهم للعمل.
- يساعدهم في خلق فرص المبادرة والإبداع.
- يعمل على تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي البناء بين الأفراد والعاملين.
- يوفر الوقت للقيام بنشاطات أخرى لخدمة المنظمة وخدمته.
- يطور المهارات الاتصالية بين الأفراد.
- ينمي القدرات المهنية الذاتية للعامل ويحقق الرفاهية الإدارية.

● **أ-3: أهميته للمجتمع.**

- سرعة الإنجاز وبطريقة سليمة.
- تحقيق أكبر طاقة إنتاجية ممكنة.
- رفع مستوى الإنتاج والخدمات، مما يفسح مجال المنافسة الداخلية والخارجية.

¹ محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية – عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص. 102.

² المرجع نفسه، ص. 102.

- انتظام العمل داخل وحدات الدولة وتحقيق التعاون الكامل بين أفراد المجتمع.
- تحقيق الأمن للعاملين، وخاصة في المجتمع الصناعي.

ب- أهداف التدريب:

- يمكن بلورة رسالة التدريب في الأهداف التالية:¹
- تكيف المستخدمين من مهام محددة والتدرج في الوظائف.
 - ضمان المطابقة بين قدرات العاملين.
 - الحفاظ على معينة من القدرة الضرورية لتقدم المؤسسة.
 - الاستفادة من الترقية.
 - المساهمة في برنامج التطور وفي سياسة الاستقطاب للعاملين.
 - إحداث الأثر الإيجابي في سلوك العاملين.
 - تدعيم الإحساس بالثقة للعامل، وتقوية حب الإنتماء للمؤسسة.
 - وضع العامل المناسب في منصب العمل المناسب.
 - ضمان استقرار المؤسسة ومرونة مشاريعها، فالاستقرار يعني القدرة على التلاؤم والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على متطلبات العمل، وذلك من خلال الإحلال Remplacement الذي يتيح التدريب الملائم.

1 أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 267.

2 - مبادئ وشروط التدريب:

أ- مبادئ التدريب:

لكي تحقق إدارة الموارد البشرية الأثر الإيجابي من التدريب، فإن عليها الالتزام بالمبادئ التالية:

• أ-1: التدريب نشاط ضروري ومستمر:

أي يجب أن يعتبره الأفراد والجماعات في المؤسسة بأنه جزء من عملهم، يتكرر معهم كثيراً، ولأكثر من سبب¹.

فهو ليس حلاً مؤقتاً تلجأ إليه المنظمة، كما هو ليس حلاً لمشكلة الفرد في عمله، فالواقع غير ذلك، فقد لا تكون المشكلة في عمل الفرد، وإنما في المؤسسة نفسها، أو في سوق جديدة تريد أن تسبق بها المؤسسة المنافس، أو في أن هذا الفرد ذو كفاءة يجب ترقيته، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته، بل هو عملية تتعلق بالمؤسسة كلها، فهي تدخل في إطار خططها المستقبلية، ولذلك يجب على المنظمة أن تجعل منه نشاطاً ضرورياً ومستمراً، لكي يواكب مختلف التطورات التي تؤثر على الفرد والمنظمة ككل.

• أ-2: التدريب نشاط متجدد ومتغير:

ونعني بذلك أن المتدرب يتفاعل مع بيئته التي تتميز بالتغير داخل وخارج المؤسسة، مما يستدعي الاهتمام به، فالمتدرب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وفي مهاراته التي اكتسبها، والتغيير حتى في اتجاهاته ورغباته، كما أن الوظائف التي يشغلها العامل المتدرب في حد ذاتها تواجه متطلبات جديدة، تخضع لها في ظل الظروف

¹ عبد الفاتح ذياب حسن: إدارة الموارد البشرية "مدخل متكامل"، بدون دار للنشر، ب ط، 1997، ص. 203 - 204.

الاقتصادية، وفي تقنيات العمل، لذا كان لزاما على إدارة التدريب أن تكون مسؤولة على تجديد وتطوير النشاط التدريبي¹.

• أ-3: التدريب نشاط إداري وفني:

باعتبار التدريب عملا إداريا تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في:

- وضوح الأهداف والسياسات.
- وضوح الموارد البشرية والمادية.
- توافر الميزات المتخصصة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية، وتقييم فعالية التدريب².

• أ-4: التدريب نظام متكامل:

لأنه يتكون من جملة من العناصر المترابطة، والمتداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية وتجاذبية وإيجابية من أجل أداء مهام تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتتجلى مظاهر التكامل التدريبي فيما يلي:

- التكامل في مدخلات التدريب، وهي توصيف الوظائف والأفراد والخبرات المطلوب اكتسابها.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص. 192.

² محمد عبد الفتاح الصرفي: إدارة النفس البشرية، دار المناهج، مصر، ط1، 2003، ص. 357.

- التكامل في الأنشطة التدريبية، وتمثل في مجموعة الأنشطة مع توصيف وتحليل سلوك الأفراد، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية.
- التكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، والأنظمة الإدارية والتنظيمية والتسويقية والمالية التي تهدف إلى النهوض بالمنظمة¹.
- التكامل في نتائج التدريب التي تتمثل في النتائج الاقتصادية والسلوكية والبشرية، أي لا يمكن التركيز على الجانب الإنتاجي، وإهمال الجانب السلوكي للمتدربين².

إضافة إلى هذا، هناك مبادئ أخرى تعتبر تكميلية نوجزها كما يلي:

- **مبدأ الشمولية:** ويقصد بذلك أن التدريب لا يقتصر على العاملين الجدد، بل يشمل أيضا القدامى منهم، وهذا بتطبيق الرسكلة.
- **مبدأ تدرج التدريب:** أي أن التدريب يتناسب مع ما يقوم به الأفراد من أعمال، وكذا قدرتهم على التعلم والتطبيق.
- **مبدأ التفرد في التدريب:** أي ضرورة تصميم برامج تدريبية، تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، ومهاراتهم ومسئولياتهم الثقافية وفي اتجاهاتهم الشخصية³.

ب- شروط التدريب:

بما أن التدريب عبارة عن عملية مخططة، يهدف من خلالها إلى تحقيق فوائد وأهداف معينة، يتوقف تحقيقها بتوافر الشروط التالية:

1 أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص. 80.
2 قرين علي: التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي، 3 و 4 ماي 2005، ص. 4.
3 عيسى ملدعون: دراسة اتجاهات المديرين حول واقع النشاط التدريبي في شركات القطاع الخاص، دراسة ميدانية في مدينة دمشق وريفها، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، أيام 13 - 16 أكتوبر، 2003، ص. 08.

- اقتناع الإدارة والمدربين بأهمية التدريب وفوائده.
- رغبة العاملين في تنمية معارفهم ومهاراتهم.
- توفير حوافز معينة تدفع العاملين للمشاركة في برامج التدريب.
- ملائمة موضوعات التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين، وانتقاء أفضل الأساليب التدريبية.
- وضع خطة محكمة لتكلفة التدريب، والمنافع المتوقع تحقيقها منه.
- تهيئة ظروف العمل، والبيئة الإدارية المناسبة ليتمكن العاملين المتدربين من تطبيق ما اكتسبوه من العملية التدريبية.
- اختيار الوقت المناسب للتدريب وذلك مراعاة للتحويلات الحاصلة داخل المنظمة أو خارجها.
- ضرورة اختيار المدربين المؤهلين الأكفاء القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية .

3 - أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب وتختلف باختلاف سياسات المؤسسات، ويمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب الاعتبارات التالية:

جدول رقم V: يبين أنواع التدريب.

أنواع التدريب		
المكان	المضمون	مرحلة التوظيف
1- داخل المؤسسة.	1- التدريب المهني	1- توجيه الموظف الجديد
2- خارج المؤسسة.	والفني.	(تأهيلي).
2- أ: في شركات خاصة.	2- التدريب الشخصي.	2- التدريب أثناء العمل.
	3- التدريب الإداري.	3- تدريب لتحديد المعرفة والمهارة.
2- ب: في برامج حكومية.	4- تدريب الجودة.	4- تدريب بغرض الترقية والنقل.
		5- التدريب لتهيئة المعاش.

المصدر: أمين ساعاتي: مرجع سابق، 1998، ص 144. بتصريف.

3 / أ - مرحلة التوظيف:

3 / أ - 1: توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:

- خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المؤسسة.

- تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أدائه.

هذا وتختلف المؤسسات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات، والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين، والبعض على كتيبات مطبوعة.

3 / أ-2: التدريب أثناء العمل:

أي أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات، التي تبين أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية من خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي¹.

وللتدريب أثناء العمل مزايا متعددة منها:²

- تشابه بيئة التدريب مع بيئة العمل الحقيقية.
- المدرب غالبا هو الشخص نفسه الذي سوف يعمل معه المتدرب.
- يكون التدريب أسرع، ونتائج التدريب أفضل نظرا لإمكان استخدامها في واقع العمل.

وللتدريب أثناء العمل مساوئ تحد من فعاليته هي:

- إمكانية عدم توافر الكفاءة المطلوبة لدى المدرب، قد يكون ارتقى بالأقدمية وليس بالكفاءة.
- عدم توافر مهارات التدريب لدى الرئيس المباشر أو المدرب.

¹ بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة يومي 09-10 مارس 2004، ص. 198.

² عيسى ملدون: مرجع سابق، ص. 10 - 11.

- قد يكون الرئيس منهمكا في أشغال كثيرة، وبالتالي يترك العامل الجديد وحده دون إشراف أو متابعة.
- خوف الرئيس من تطوير وتدريب مرؤوسيه حتى يحافظ على منصبه.
- قد ينقل الرئيس إلى العامل الجديد نقاط الضعف الخاصة بأدائه، مما يؤدي إلى استمرار أساليب الأداء القديمة من جيل لآخر دون تطوير.

3 / أ-3: التدريب بغرض تجديد المعرفة أو المهارة:

ويتمثل في المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، ويعمم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات تماشيا مع التطورات الحديثة، ومثال ذلك الأرشيف، حفظ المستندات قديما، أما في الوقت الحاضر لابد أن يحصل على تدريب في حالة نظام الميكروفيلم، والميكروفيش، والأجهزة الحديثة في السكريتاريا¹.

3 / أ-4: التدريب بغرض الترقية والنقل:

يعني بذلك أن الترقية والنقل، هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقى أو ينقل إليها، وذلك لسد هذه الثغرة في المعارف والمهارات، ومثال ذلك حينما يكون هناك رغبة من طرف المؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف.

3 / أ-5: التدريب لتهيئة المعاش:

ويتم ذلك في المؤسسات الراقية، حيث يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، بدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص. 194.

على المعاش ،حيث يتم تدريبيه على البحث عن طرق جديدة للعمل للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

ب-التدريب حسب المضمون:

ب-1: التدريب المهني الفني:

يتلاءم هذا النوع من الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل ومكوناته، وبذلك تقوم المؤسسات بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها، في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني ،ويتطلب هذا النوع وقتا أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب¹.

ب-2: التدريب التخصصي:

ويتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، ويشمل الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج والصيانة، الكمبيوتر، المعارف والمهارات، وهنا لا يركز التدريب كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما يركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ب-3: التدريب الإداري:

¹ عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص. 194.

ويتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية العليا أو الوسطى (الإشرافية).

ب-4: تدريب الجودة:

ويشمل كل ما يتعلق بتخطيط الجودة، ومراقبتها وتحسينها، وكل هذا من أجل إنجاح العلاقة بين الزبون والمنظمة، إضافة إلى مهارات حل المشاكل وتحليل العمليات وتبسيطها، وعمليات المراقبة الإحصائية والقياس، وبالتالي فهذا النوع من التدريب يستهدف تطبيق مفاهيم الجودة من خلال العمل بروح الفريق والتعاون الإيجابي¹.

ج / - التدريب حسب المكان:

ج-1: التدريب داخل المنظمة:

يتم بموجب عقد برامج تدريبية داخل المنظمة، سواء بمدربين داخليين أو خارجيين، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة المدربين للمساهمة في تصميمها، ثم الإشراف على تنفيذها.

ج-2: التدريب خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات نقل نشاطها التدريبي خارجها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي، في شركات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

ج-2-1: شركات التدريب الخاصة:

¹ عيسى ملدعون: مرجع سابق، ص. 11 - 13.

ويكون بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة تطمئن على جدية التدريب فيها، وتفحص سوق التدريب وأن تقوم بالتقييم.

ج-2-2: برامج حكومية:

بحيث تقوم الدولة بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

4 / - أساليب التدريب:

من بين الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة ما يلي:

أ- المحاضرات: وهي طريقة تقليدية تقترب من التعليم، حيث يلعب المحاضر دوراً هاماً في إعدادها، وتقديمها للمتدربين، ولا يكون هناك مجال كبير للنقاش، ومن بين عيوبها، أنها غير قادرة على إكساب العاملين مهارات جديدة أو تغيير سلوكهم، بل تقتصر على نقل المعلومات، كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين، كما لا توفر للمتدرب فرصة تجربة أو تطبيق ما تعلمه.

ب- المؤتمرات: وهي وسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث يتم فيها استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء¹.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص. 222.

ج - **التعليمات المبرمجة:** هذا الأسلوب يعمل على تمكين المتدرب من تدريب نفسه دون تدخل المدرب بإتباع سلسلة من الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى أهداف تم تحديدها بعناية تامة، ومن بين مميزات هذا الأسلوب ما يلي:¹

- أسلوب تدريب ذاتي.
- الاختيار الدقيق للبرامج.
- إرجاع الأثر الفوري للمتدرب.
- يمكن للمتدرب العمل فيه ضمن حدود وقتية.
- إمكانية استخدام البرامج والرجوع إليها أكثر من مرة.

د - دراسة الحالة:

وتتضمن اقتراح مجموعة من الحلول الممكنة لحالة واقعية أو افتراضية من طرف المتدربين، اعتمادا على المفاهيم النظرية المكتسبة كذلك لتطوير مهارات المناقشة والعمل الجماعي.²

ه - **تمثيل الأدوار:** هذا الأسلوب له أهمية كبيرة، إذ يمكن استخدامه في كافة مجالات التدريب تقريبا، ويقوم المشاركون عند تمثيلهم لأدوارهم بالتمثيل والتعبير عن أنماط سلوكية يعتقدون أنها تمثل سمة لتلك الأدوار في مواقف اجتماعية معينة.³

و - **المباريات الإدارية:** يتضمن هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى فريقين أو أكثر، ويتم توزيع الأدوار عليهم و وضع نقاط أو علامات لكل خطوة من العمل، بحيث يتخذ المشاركون مجموعة من القرارات يترتب عليها ربح أو خسارة وفقا للقواعد المحددة، وينمي هذا الأسلوب مهارات التفكير لدى المتدربين واحتساب

¹ عبد الرحمن توفيق: التدريب "الأصول والمبادئ العلمية"، موسوعة التدريب والتنمية البشرية "بيمك"، دون دار للنشر، ص. 239.

² Nathalie Carelto: Conservoir information on entreprise, edu dumon, Paris, France, 2003, P. 150.

³ Ibid.: P. 226.

النتائج عند كل خطوة، وكل قرار يتخذونه، ويخص هذا الأسلوب المشكلات التي يمكن التعبير عنها رقمياً، مثل الأسعار، الإيرادات، التكاليف، الأرباح وغيرها...

ز- **المحاكاة:** تعتبر تمارينات المحاكاة من أكثر الأساليب تطوراً وفعالية، وإن كانت باهظة التكاليف، إن تمثيل الواقع وهو السمة البارزة في المحاكاة، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب، من خلال قيامه بمهام الوظيفة¹.

ح - **سلسلة القرارات:** وهي صيغة للمحاكاة تجسد مواقف معينة واقعية في يوم عادي لبيئة عمل المتدرب "عادة في مستوى الإدارة المباشرة أو العليا أو الوسطى"، تقدم هذه المواقف في مادة يصممها المدرب على متن ورقة أو ورقتين، تضم هذه المادة موضوعات بعضها روتيني والآخر عارض يتعين البحث فيها، وضع قرار على مدى زمني قصير نسبياً، لتتحول من بريد وارد إلى بريد صادر، هذا مع عرض وقائع ملابسات تساعد في تشخيص الموقف الفعلي في بيئة العمل، وتتم مراجعة كيفية تعامل المتدرب مع موضوع أو موقف عرضته ورقة العمل، ويقيم المدرب قدرات المتدرب على التخطيط والتنظيم، القيادة، الرقابة، مرونة التصرف، القدرة على صنع القرارات السليمة².

ط - الندوات (ورش العمل):

يمكن اعتبار الندوة أو ورشة العمل وسيلة مهمة لإيضاح معارف وقدرات التحليل لموظفين معينين في شؤون عملهم، والتي لا يوجد من يستطيع مساعدتهم في إنجازها إلا أنفسهم، فعلى سبيل المثال فإن مدراء التسويق أنفسهم أدرى بمشاكل المنظمات الصناعية القائمة في التعامل مع السوق، لذا لا يمكن أن يقوم شخص

1 كامل بريبر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ط2، بيروت، لبنان، 2000، ص. 172.

2 أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص. 281.

بتدريبهم على تشخيصها وتحليلها ومعالجتها، ولهذا ينبغي تنظيم ندوة أو ورشة لمناقشة وتحليل المشاكل للوصول إلى الحلول.

وتتصدر مسؤولية إدارة التدريب بدعوة مختصين لمساعدة المشاركين، وورش العمل لا تختلف عن الندوة إلا من حيث المدة، فقد يكتفي جمع المعنيين في لقاء واحد نسميه ندوة، وقد يتطلب الأمر مناقشة على عدد من الأيام والجلسات فيسمى اللقاء ورشة¹.

ي - تدريب الحساسية:

يعتمد هذا الأسلوب على مواجهة المتدربين لمواقف التفاعل ضمن الجماعات الصغيرة لمساعدتهم على معرفة وتفهم سلوكهم، وكيفية إدراك الآخرين لهم، وتجعل الفرد أكثر حساسية للأداء، ومشاعر الآخرين، وتنمية العلاقات معهم، وتنمية العلاقات معهم، وكيفية تقبل انتقاد الآخرين، ويكون دور المدرب هنا فقط التدخل أحيانا أثناء المناقشات للفت نظر المتدربين لجانب سلوكي مهم، أو سلوك غير مرغوب فيه، ويترك للمدربين حرية اختيار موضوع النقاش والتعبير عن آرائهم في سلوك أفراد الجماعة وتحليل هذا السلوك.

ك - نمذجة السلوك:

يعتمد هذا السلوك على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، حيث يمر التدريب بتعريض المتدربين لصورة نموذجية ومثالية لكيفية أداء العمل، فيقوم بالأداء الفعلي والنموذجي المشرف على عملية التدريب، ويتطلب من المتدربين تقليد الأداء النموذجي بعدما يقدم لهم مجموعة من الإرشادات والتوجيهات، ويصاحب هذا الأسلوب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو، في عرض الأداء النموذجي للمشرف².

¹ سعاد نانف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة، ب ط، عمان، الأردن، 2001، ص، 459-460.
² أحمد نهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية للنشر، ط5، الإسكندرية، مصر، 1998، ص. 345.

ل- التدوير الوظيفي:

يهدف هذا الأسلوب إلى إلحاق الموظف بعدة وظائف خلال فترة زمنية قصيرة لإكسابه معارف وخبرات في أعمال مختلفة داخل المنظمة، ومن إيجابيات هذا الأسلوب تكوين الأفراد ذوي الاختصاصات العامة، بحيث يستطيع أي فرد من المنظمة أن يحل مكان من يرغب في ترك العمل، أو في حالة غيابه عن العمل، دون أن يؤدي ذلك إلى ارتباك أو تعطيل العمل، إضافة إلى توطيد العلاقات بين العاملين ورفع الروح المعنوية لهم وتجنب شعورهم بالملل والإحباط الناجم عن التخصص الدقيق في العمل الذي تتبعه بعض المنظمات¹.

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذا الأسلوب، أنه إذا كان التنقل ضمن من نفس الأعمال القديمة، فإن الموظفين يستمرون في المعاناة من الملل والضجر لعدة وظائف بدلا من وظيفة واحدة.

م- التلمذة النظامية (الصناعية):

نعني به احتكاك الفرد أو إسناده لشخص ماهر في العمل، ليعمل بمعينته ويتعلم من كافة أوجه العمل، لغاية ما يعطيه هذا المعلم الشهادة باكتمال التدريب، ومما يؤخذ عن هذا الأسلوب ما يلي:

- تأثر المتدرب بقدرات المعلم، إضافة إلى مدة التدريب². إلى جانب هذه الأساليب فعلى الموارد البشرية خاصة الإطارات أن يتطوروا فرديا وذلك عن طريق³:

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، ب ط، عمان، الأردن، 2002، ص. 232 - 233.

² سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص. 454.

³ بن لوصيف زين الدين: استراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف أيام (19 - 30 أكتوبر)، 2001، ص. 325.

- قراءة الكتب والمجلات المتخصصة.
- المشاركة في الندوات.
- زيارة المعارض.
- المشاركة في المسابقات العملية والعلمية.
- المشاركة في إصدار نشرات أو مجلات، بحوث، مقالات...
- إرسالهم إلى بعثات خارجية لزيارة المؤسسات المماثلة على نظم العمل الحديثة.

5 - أنواع البرامج التدريبية:

تتمثل برامج التدريب والتنمية فيما يلي¹.

أ- **برامج التنمية الإدارية:** تهدف هذه البرامج إلى تنمية مهارات القيادة لدى أفراد الإدارة العليا أو التنفيذية، كما تعمل على تنمية القدرة على التنسيق المناسب للمنظمة، كما تعمل على تنمية التفكير الخلاق وكيفية مواجهة التحديات، وبالتالي تجديد الآراء والمفاهيم.

ب- **برامج الإدارة الإشرافية:** تهدف إلى تنمية القدرات الخاصة في الإدارة الإشرافية، من خلال تزويدهم بما هو جديد في مجال المعرفة المختلفة، وتأخذ هذه البرامج أشكالاً عدة مثل: التدريب مكان العمل، التمرن على الوظائف، الإلحاق بالمعاهد المتخصصة، وجوهر هذه البرامج هو تحديد ورسم السياسات العامة للمنظمة.

ج- **برامج المتدربين الإداريين:** تسعى هذه البرامج لجلب خريجي الجامعات، أو من هم على وشك التخرج وإلحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية، بحيث يمكن تعيينهم في وظائف إدارية بعد نهاية التدريب.

د- **برامج التثقيف:** تهدف إلى تلبية حاجيات الأفراد من النواحي الاجتماعية، والترفيهية، فهي برامج مكملة للبرامج التخصصية التي ترتبط بأداء العامل، وتهدف أيضاً إلى تنمية كل ما يتعلق بالمواطن الصالح.

هـ- **برامج التكيف orientation programme:** تهدف هذه البرامج إلى تنمية وزيادة قدرات العاملين على التكيف مع المنظمة.

و- **برامج تنمية المهارات Skill training:**¹ يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة، وهي وظائف عادة ما تتصل بعمليات أو أنشطة

¹ حنفي إسماعيل محمود: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 1997، ص. 360 - 361.

محدودة، بحيث لا تتطلب كثيرا من المعرفة الفنية، أو وجود النوعيات المختلفة من المهارات مثل: رجال البيع، رجال الخزينة، محافظي السجلات، وعادة ما تأخذ هذه البرامج شكل تدريب مكان العمل.

ز- **البرامج التخصصية:** وتهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد على أداء وظائف محددة بأنشطة غير محددة نسبيا، غير أنها من نوعية واحدة، وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية المهارات المتخصصة، مثل برامج التدريب للمحاسبين، مهندسي الضبط للجودة، العاملين بالشؤون القانونية....

ح- **برامج المهارات السلوكية:** تهدف هذه الأخيرة إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة أساسا بالسلوك البشري ومحدداته، ويرجع سبب ذلك إلى كون أن المعرفة المتخصصة غير قادرة لوحدها على رفع مستوى الأداء، لأنه لا يرتبط بمدى تفهم العنصر البشري، لذا فإن هذه البرامج يجب توجيهها إلى كل عمال المنظمة، خاصة الرؤساء².

6/- عوامل نجاح البرامج التدريبية:

لكي تأتي البرامج التدريبية بثمارها يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- ضرورة افتتاح الإدارة والمتدربين بأهمية التدريب وفوائده للطرفين.
- ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب باستعمال الحوافز، الترقية، الأجر....
- وجوب مراعاة الفروق الفردية، وذلك بدراسة خلفيات المتدربين وميولهم وقدراتهم التعليمية عند اختيار البرامج التدريبية³.
- ضرورة الممارسة العملية للمتدرب، حيث أن اكتساب المهارات والمعارف مرتبط بتوافر الأدوات والوسائل التدريبية.

1 المرجع نفسه، ص. 362.

2 المرجع السابق، ص. 362.

3 خالد عبد الرحيم مطر الهيثي: مرجع سابق، ص. 228.

- تشجيع المتدربين على التحليل قصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب، إذ لا فائدة من تسليمهم بحصة وأداء أو وجهة نظر المدرب، إذ لم يفتتخوا بها، أو لا يستطيعون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العملية¹.
- ضرورة ملائمة موضوعات التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين، واختيار المدربين الأكفاء القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية، وكذا الأساليب التدريبية الملائمة².
- متابعة تقدم المتدرب، إذ أن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، إنما الفهم السليم لما تعنيه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتدرب صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة دون تعلم كيفية تطبيقها، وهنا تكمن مهمة المدرب.
- استقرار تزويد المتدربين بالمعلومات، فالتكرار في هذا المجال يساعد في ترسيخ المعلومات.
- ضرورة وجود فترات راحة أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، لتجديد النفس، وإضفاء الحيوية على المتدربين والمدربين.

7/- الاحتياجات التدريبية ودورها في تنفيذ البرامج التدريبية:

أ- مفهوم أو ماهية الاحتياجات التدريبية:

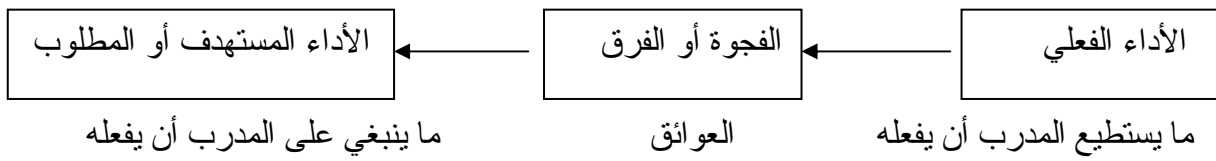
تلعب الاحتياجات التدريبية دوراً هاماً في العملية التدريبية، هذا ما يكاد يجمع عليه الكتاب والباحثون.

1 كامل بربر: مرجع سابق، ص. 168.

2 عيسى ملدعون: مرجع سابق، ص. 5.

فيقصد بالاحتياجات التدريبية عند **Pierre Casse**¹ أنها الفجوة الحاصلة بين موقفين: الأول: ويمثل الأداء الفعلي للعامل، الثاني: فيمثل الأداء المطلوب أو المستهدف، وتتخلل هذا مجموعة من عوائق يجب التغلب عليها، والتي تمنع تنفيذ العمل بكفاءة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 05: يوضح تنفيذ العمل بكفاءة.



أما **عبد الرحمن توفيق** فيعرفها "بأنها تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء² المستهدف والأداء الحالي من ناحية، والفرص التدريبية من ناحية أخرى" ويرى **حسن أحمد الطعاني** بأنها "أي الاحتياجات التدريبية توازي الأهداف التدريبية"³.

أما **عبد الفتاح دياب** يضيف مفهوم للاحتياجات التدريبية من قوله أنه يتعلق ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل، حيث أن الحاضر أو الوضع الحالي يعبر عن ما يلي:⁴

- نواحي معرفية أو معلومات أو اتجاهات أو مهارات ناقصة يراد تكميلها.
- ضعف في الأداء أو العلاقات يراد علاجه أو تقاويه.
- مشكلة محددة (تنظيمية أو إنسانية)، يراد حلها.

¹ Pierre Casse: la formation performante, office des publication universitaires, Alger, 1994, P. 128.

² عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، ط3، 2004، ص. 24.

³ حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص. 30.

⁴ عبد الفتاح دياب حسن: مرجع سابق، ص 220.

أما فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل فهو تكملة هذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "تلك التغيرات أو التعديلات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، أو أنماط أدائه، بتدريبه لمواجهة أي موقف من المواقف، التي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها".

ويمكن تحديد ملامح الاحتياجات التدريبية من خلال أربعة خصائص حسب توفيق عبد الرحمن:¹

- مجال (مكان التدريب) تنظيماً أو تخصيصاً.
- الفوائد المرجو تحقيقها.
- طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب.
- الإطار الزمني لمردود التدريب.

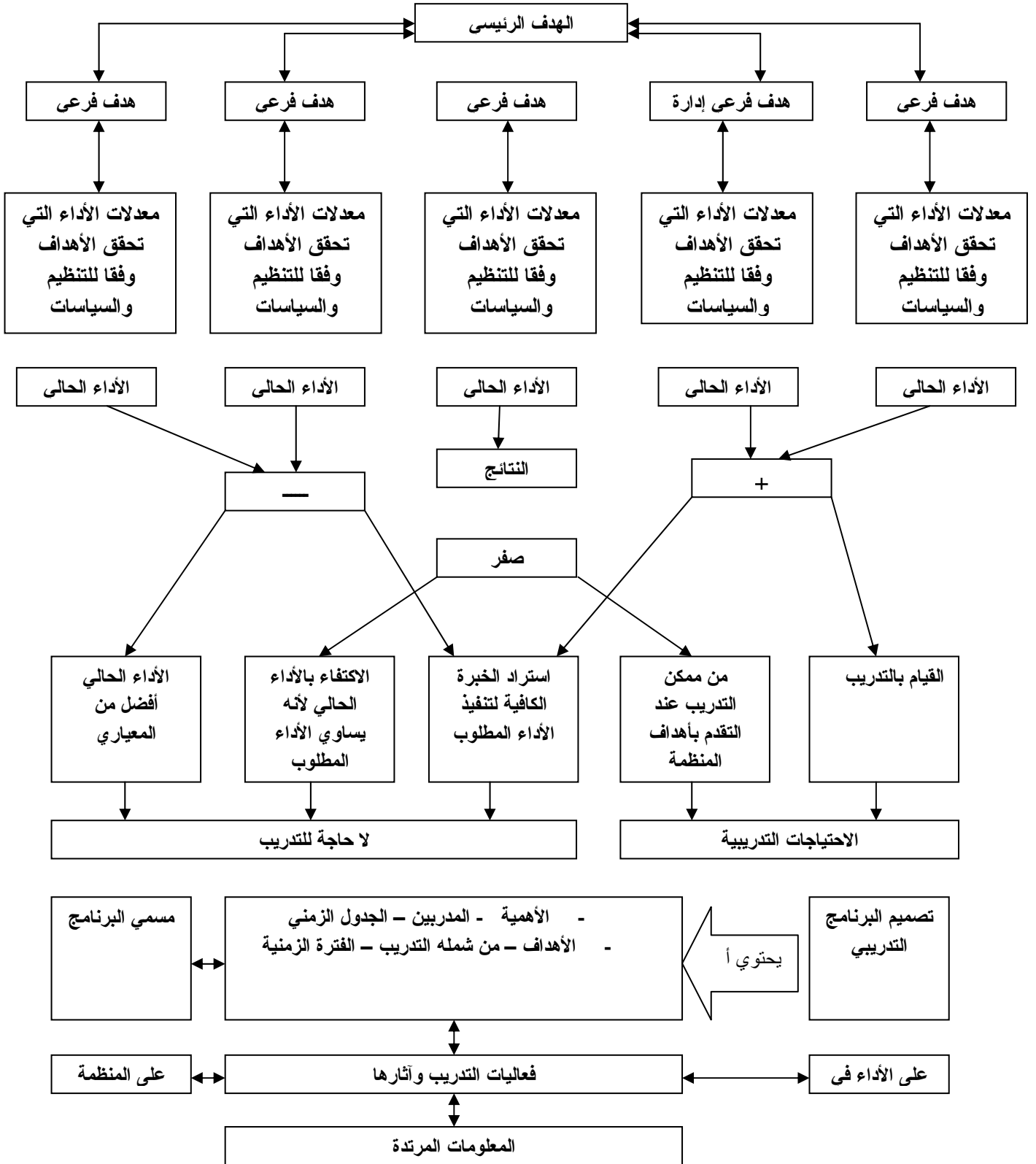
وعلى هذا الأساس فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يجب عن خمسة أسئلة رئيسية هي:

- أين يقع التدريب؟
 - من يجب تدريبه؟
 - ما هو المحتوى التدريبي؟
 - ما هي الآثار المتوقعة من وراء التدريب؟
 - متى تنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة؟
- ب- أهمية الاحتياجات التدريبية ودورها في تنفيذ البرامج التدريبية:

¹ عبد الرحمن توفيق: مرجع سابق، ص. 25.

للاحتياجات التدريبية أهمية بالغة في كيفية وكفاءة تخطيط البرامج، وتصميمها، وتقييمها، ويمكن تبيان دورها في تنفيذ البرامج التدريبية، من خلال الجدول التالي:

شكل رقم 06: الإحتياجات التدريبية ودورها في تنفيذ البرامج التدريبية.



المصدر: مخلوفي عبد السلام، روشام زياد: الاتجاهات المعاصرة في التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 09 - 10 مارس 2004، ص. 193.

8 -/ مشكلات ومعوقات التدريب:

توجد جملة من المشكلات والمعوقات التي تقف كحاجز أمام تحقيق التدريب، وتحول دون تنفيذ برامجها، مما يعرقل في النهاية حركة التطوير والتنمية للموارد البشرية، ومن بين المعوقات نذكر ما يلي:

- الاعتقاد السائد بين العاملين، حيث يتخوف بعضهم من صغار الموظفين من تفوقهم إذ بازدياد معلوماتهم ومهاراتهم يهدد وظائفهم، لذا يجهضون البرامج التدريبية في مهدها.
- كما يرى العاملون بأن الدورات التدريبية تعني أو تدل على عدم قدرتهم على القيام بأعمالهم، وبالتالي فهذا الفهم الضيق يؤثر على التدريب والدور الذي جاء لأجله.
- نقص مراكز التدريب والميزانية المخصصة له.
- قلة الوسائل التدريبية، وطغيان الأساليب التقليدية.
- غموض الأهداف التدريبية، من البرامج المحددة للتدريب.
- قلة التأطير خاصة لدى المدربين.

رغم هذه العوائق إلا أن ما يمكن قوله، هو أن التدريب يعد أحد الركائز الأساسية التي يجب أن تضعه السياسة التنظيمية لأي مؤسسة صوب أعينها وضمن أهم أنشطتها الإستراتيجية، لتحرك به دواليب عجلة التنمية لمواردها البشرية، والارتقاء بهم بطريقة عقلانية رشيدة، ونظرا لدوره الهام، فقد أجريت دراسات حول أهمية التدريب، وهذا ما نلاحظه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

الفصل الثالث:

البعد الإمبريقي لعلاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.

- تمهيد

أولاً: المعارف الجديدة وزيادة الأداء.

ثانياً: المهارات وتحقيق الذات.

ثالثاً: خلاصة.

تمهيد:

بعدما أشرنا إلى أهم النظريات التي بحثت مسألة التدريب في علاقته بالموارد البشرية، لا حظنا مدى تنوع وتباين هذه النظريات في أطرها المعرفية والعملية، وعليه فإننا في هذا الفصل الثالث سوف نتطرق إلى أهم الدراسات السابقة الإمبريكية، التي تناولت دور المعارف واكتسابها وتأثيرها على الأداء، وكذا اكتساب المهارات وأهميتها في تحقيق ذات العامل.

وطالما أن كل باحث يتبنى نظرية ما في دراسته، فإن هذا ينعكس على دراسته منذ طرح الإشكالية إلى النتائج، مما يؤدي إلى تباين الدراسات الإمبريكية واختلافها حتى ولو تطرقت إلى نفس الفرضيات، وتمثل كل دراسة حلقة تساهم في تراكم المعرفة العلمية، وهذا ما يؤكد القول التالي "نمو المعرفة وتشعبها، يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأية دراسة أو بحث، الاقتناع بأن عمله هذا عبارة عن حلقة متصلة بمحاولات كثيرة"¹.

وعليه فإننا نحاول في هذا الفصل تبيان مدى الصدق الإمبريقي لأهم مقولات وقضايا هذه النظرية، وهذا يعني التطرق بصورة مباشرة إلى أهم الأبحاث والدراسات التي أجريت حول الظاهرة البحثية وفق المتغيرات الموضوعية الرئيسية والتساؤلات الكبرى للدراسة.

¹ فضيل دليو وآخرون: مرجع سابق، ص. 153.

أولاً: المعارف الجديدة وزيادة الأداء:

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين اكتساب العامل لمعارف جديدة وتأثيرها على زيادة أدائه، ورغم تباين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، إلا أن الشواهد الواقعية تؤكد أهمية العلاقة القائمة بين المعارف الجديدة وزيادة الأداء لهذا، وبالنظر إلى هذه المسألة التي تثير الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر العلمية، فإننا نحاول في هذا الفصل، تقصي هذه العلاقة في ضوء مختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسات الميدانية وفي مختلف السياقات الاجتماعية،

وفي هذا الإطار أجرى عيد الشملاني دراسته حول أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين¹ في الاتصالات السعودية بالرياض 1996.

واستهدفت الدراسة التعرف على أداء واتجاهات المتدربين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية الإدارية بمركز التدريب الإداري بالاتصالات، إزاء مدى مساعدة البرامج الإدارية في تنمية معلومات المتدربين ومهاراتهم واتجاهاتهم، والتعرف على مدى إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية الإدارية على أسس سليمة في كافة مراحل العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تنفيذ البرامج، تقييم البرامج)، واكتشاف نقاط وجوانب الضعف في إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها في مركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة، للتعرف على أداء المتدربين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية الإدارية بمركز التدريب الإداري بالاتصالات السعودية، إضافة إلى آراء رؤسائهم المباشرين الذين تقع على مسؤولياتهم متابعة المتدربين للتأكد من حدوث آثار التدريب على المتدربين. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

¹ الشملاني، عيد عبد الله بن عيد: أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين، دراسة ميدانية على مركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1996.

- إن العملية التدريبية في مركز التدريب الإداري بالاتصالات السعودية لا تتم في مراحلها المختلفة بأسلوب متميز، حيث تواجه قصورا في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي مرحلة تنفيذ البرامج وفي محتواه التدريبي، وفي الأساليب التدريبية المستخدمة وفي تقديم التدريب.
- أن تقديم البرامج التدريبية يرتكز على مفهومين أساسيين هما البرنامج التدريبي، وتقويم أثره على المتدربين.
- ضعف التفاعل بين المدربين والمتدربين، ويعزى ذلك إلى استخدام أساليب تقليدية في التدريب وعدم توافر المهارات الاتصالية لدى المتدربين ونقص كفاءتهم التدريبية وحماسهم للعمل.
- عدم استخدام أساليب موضوعية للتعرف على الآثار الناتجة عن تدريب العاملين، حيث يعتمد الرؤساء على ملاحظاتهم الشخصية.
- عدم تطبيق المتدربين لما تعلموه في التدريب بعد عودتهم إلى وظائفهم بسبب عدم إتاحة الفرصة أمامهم للتطبيق، وعدم رغبة الرؤساء المباشرين، أو عدم وجود حوافز لدى المتدربين أنفسهم للتطبيق.
- تفضيل نسبة عالية من الرؤساء المباشرين للمتدربين وإلحاق مرؤوسهم بجهات تدريبية خارج مركز التدريب الإداري بالاتصالات السعودية لتمييزها في البرامج المتخصصة وفي الأساليب التدريبية المتطورة وفي هيئة التدريب المؤهلة.

كما أجرى مساعد المبارك دراسة عام 1997 حول تقييم فعالية التدريب الإداري¹، في إمارة الرياض، بهدف استخلاص المشكلات والصعوبات التي يواجهها التدريب الإداري، والتي تقف عائقا دون تحقيق بعض أهداف البرامج التدريبية والإسهام في وضع معايير مقبولة لتقييم البرامج التدريبية وتحديد جوانب النجاح والإخفاق في البرامج الإدارية التي تنفذها الإمارة أو التي تشارك في تنفيذها.

1 المبارك مساعد بن عبد الله: تقييم فعالية التدريب الإداري في إمارة منطقة الرياض، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، السعودية، 1997.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المسح الشامل لأجل معرفة مقدار فعالية التدريب في إمارة الرياض، ومن خلال الدراسة الميدانية التي تناولت تطبيق استمارة على أفراد المجتمع المبحوث، توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- معظم المتدربين يرون أن المشاركين في البرامج التدريبية يحققون فوائد ملموسة، حيث أن التدريب يساعد المتدرب على أداء وظيفته بشكل أفضل، ويعطي له فرصة الترقية، كما يكسبه سلوكا إيجابيا في التعامل مع الزملاء والرؤساء، وإن كان لا يؤدي إلى حصوله على مهارات إدارية أو فنية جديدة.
- إضافة إلى ذلك فإن المتدربين ورؤساء الوحدات يرون أن الصعوبات الملازمة للإطارات الفنية ونقص التجهيزات تأتي في طليعة المعوقات التي تحول دون تحقيق الوحدات الإدارية لأهدافها.
- عدم استيعاب الموظف للمعلومات الجديدة، وعدم تفاعله مع البرنامج التدريبي، وعدم توافق البرنامج التدريبي مع المؤهل الدراسي، وعدم رغبة الموظف في متابعة التحصيل، وعدم كفاية الوسائل التدريبية، وعدم وجود دافعية وحوافز للنجاح تمثل الصعوبات الرئيسية التي تعيق تحقيق أهداف التدريب.
- عدم وجود تفاعل حقيقي بين المتدربين والبرامج التدريبية بسبب ارتباط محتوى البرنامج بطبيعته.
- إن عدم التجانس بين المتدربين سواء في مستوى الخبرة أو المستوى التحصيلي، أو مستوى المشاركة، أو المستوى الإداري، كان أحد الأسباب والسلبات التي تواجه البرامج التدريبية.
- وجود علاقة ارتباطية بين الرغبة في الالتحاق بدورات تدريبية في المستقبل وبين محتوى البرامج التدريبية، وتقدير المتدرب للجوانب الفنية والإدارية لتنفيذ البرامج.

وقد أجرى فهد الشعلان دراسة سنة 1997 حول تقييم البرامج التدريبية¹، حيث ركز على مخرجات التدريب، إذ ناقش ثمانية عناصر هي: مفهوم التقييم، أهدافه والقائمين عليه، وأدوات التقييم وشوائب التدريب كعموقات للتقييم، والتوجه إلى تقييم موضوعي أفضل.

وقد استخدم في دراسته المنهج الوصفي مروراً بالمدخل الوثائقي، وتوصلت الدراسة إلى أن التطوير عملية مخرجات التدريب تتطلب ما يلي:

- إعداد خطة محكمة وواضحة للتدريب للتقييم.
- تصميم أدوات دقيقة للقياس.
- اعتماد طرق إحصائية دقيقة في تحليل البيانات.
- الاهتمام بطرق تحديد الاحتياجات التدريبية.
- صياغة أهداف التقييم بوضوح وقبولها للقياس والإجراء.
- الاهتمام باختيار أدوات التقييم المناسبة وتطبيق أكثر من أداة تقييمية للتغلب على السلبيات المصاحبة لاستخدام أداة بمفردها.

وقام سعيود الثبتي بإجراء دراسة حول "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الأداء"²، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى ملائمة البرامج التدريبية لطبيعة أعمال حرس الحدود، وإبراز الدور الذي تقوم به البرامج التدريبية لرفع مستوى الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والتعرف على مدى سلبيات البرامج التدريبية التي ينظمها مركز التدريب 'بحرس الحدود'.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة لجمع المعلومات عن عينة عشوائية من منسوبي قيادة حرس الحدود، بمنطقة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 الشعلان فهد أحمد: نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المحاطة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المجلد (20)، العدد 19، 1997.

2 الثبتي، سعود بن سعد: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الأداء، دراسة تقييمية على مركز تدريب قيادة حرس الحدود لمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.

- إن للبرامج التدريبية ثلعب دورا فعالا في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، وأنها تساعد على تفعيل أدائهم للمهام الموكلة لديهم.
- أن المدربين يتقنون استخدام الطرق والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

هناك سلبيات للبرامج التدريبية هي:

- عدم احتواء البرنامج التدريبي على ساعات مخصصة للحسابات الآلية والوسائل التقنية الحديثة والتدريب عليها.
- عدم احتواء البرنامج على ساعات مخصصة لتدريس مادة الانجليزية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة أفراد البحث على أبعاد الإستبانة المختلفة تعزى إلى متغيرات (العمر، الخبرة، المستوى العلمي).
- وفي إطار اكتساب المعارف الجديدة وفائدتها في زيادة الأداء، نجد دراسة أخرى بعنوان **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية¹**، دراسة حالة لمركز تكرير البترول بسكيكدة، حيث أعدت هذه الدراسة من طرف ساعد قرمش زهرة، قسم علوم التسيير جامعة 20 أوت سكيكدة، تحت إشراف أ. د شمام عبد الوهاب، واستهدفت الدراسة ما يلي:
- تسليط الضوء للتعرف على واقع ومستوى تطبيق وممارسة العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.
- معرفة كيفية تشخيص وتحديد الاحتياجات التدريبية لعمال المركب والمراحل المتبعة في ذلك.
- معرفة الآليات المعتمدة لتقسيم العملية التدريبية، وهل تؤخذ نتائجها بعين الاعتبار في تعديل البرامج التدريبية المقبلة.

¹ ساعد قرمش زهرة: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لمركب تكرير البترول بسكيكدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007.

- معرفة مدى انعكاس المحتوى التدريبي على مهارات ومعارف المستفيدين من دورات تدريبية.
- إبراز أن للتدريب فضل كبير، من حيث أنه استثمار في الموارد البشرية، إذ يهدف إلى جعل الموارد البشرية طاقة إنتاجية خلاقة مبدعة.
- واعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:
- كلما كان الاهتمام بالعنصر البشري كبيراً فيما يخص تدريبه وتحفيزه والاهتمام برغباته الشخصية وفق أسس علمية، كلما كان إنتاج هذا العنصر أكثر فعالية وأداء أفضل.
- تتم العلمية وإدارتها في المنظمة محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي بمستوى جيد.
- أن التدريب المستمر للأفراد، على مستوى المنظمة يساعد الموارد البشرية في التحكم أكثر في التقنيات الحديثة، ومنه الرفع من أدائها.
- أما عين الدراسة فقد كان عمال المركب المربين محل الدراسة، إذ تم استعراض الدورات التدريبية (2003-2005)، واستخدمت الدراسة الأدوات البحثية التالية:
- المقابلة المقننة للمتدربين والمدرّبين، وكذا الوثائق والسجلات.
- وأفرزت الدراسة النتائج التالية:
- المركب يولي اهتماماً لنشاط التدريب، ويظهر ذلك من خلال المراسيم والقوانين والمناسير (الاتفاقية الجماعية، النظام الداخلي للمركب).
- كثرة عدد الدورات التدريبية خلال الفترة (2003-2005).
- تخصيص نسبة قليلة من ميزانية المؤسسة للتدريب أي أقل من 1%، وهذا في سنة (2003-2004).
- لم يتمكن المركب من تغطية بعض المواضيع التدريبية.

- يعتمد المركب على التدريب المهني المتخصص والتدريب الترقوي.
- الاعتماد على المدربين الخارجيين.
- الاعتماد على الدورات التدريبية قصيرة المدى.

ثانيا: المهارات وتحقيق الذات.

أما بالنسبة إلى اكتساب المهارات وفائدتها في تحقيق الذات للعامل وإضفاء على نفسيته وسلوكه الأثر الإيجابي، نجد دراسة مصمودي زين الدين وهي أطروحة بعنوان **عوامل التكوين وعلاقتها باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس¹**. دراسة تطبيقية بمدرسة أم البواقي، تحت إشراف الهاشمي لوكيا.

وكانت المشكلة البحثية تدور حول التساؤلات التالية:

- هل عوامل التكوين لها علاقة مع اتجاهات الطلبة المترشحين للإعداد لمهنة التدريس.

واستهدفت الدراسة ما يلي:

- الكشف عن تقديم الطلبة لبعض عوامل التكوين التي يمكن أن تعتبر مشكلات لديهم يعانون منها.

وقد قام الباحث بصياغة فروض دراسته على النحو التالي:

- تتغير اتجاهات الطلبة نحو مهنة التدريس على امتداد سنوات التكوين بشكل إيجابي.

- تتغير تقديرات الطلبة لعوامل التكوين على امتداد أربع سنوات.

- لعوامل التكوين دور في تعزيز اتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس.

أما عينة الدراسة فكان 250 طالب وطالبة موزعين على كافة الاختصاصات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة الشخصية، مقياس الاتجاهات، مقياس عوامل التكوين.

¹ د. مصمودي زين الدين: عوامل التكوين وعلاقته باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس، دراسة تطبيقية بالمدرسة العليا للأساتذة، أم البواقي، جامعة منتوري، قسنطينة، 1997، ص. 62. ص. 120. ص. 210.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- هناك علاقة ارتباطية بين الاتجاهات النفسية للطالب والتحصيل.
 - هناك علاقة وثيقة بين اتجاهات الطلبة النفسية ونجاحهم في المهنة التي يريدون امتنانها.
 - نظرة الطلبة لعوامل التكوين سلبية لأنها لم تغير من اتجاهاتهم.
- وأجرى عبد الله النفيعي دراسة حول تقويم كفايات المدربين¹ سنة 1998، حيث تهدف دراسته إلى تحديد أهم الكفايات الأساسية الواجب توفرها في مدربي قطاع الأمن العام والتعرف على مدى توافر تلك الكفايات الأساسية والفرعية لدى مدربي قطاع الأمن العام لتلك الكفايات الواجب توافرها لديهم.
- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الأساليب التالية:
- دراسة مسحية للأدبيات المتخصصة في تحديد الكفايات الواجب توافرها في المدرب.
 - دراسة ميدانية للتعرف على مدى توافر الكفايات التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الملاحظة التي أعدها الباحث لجمع المعلومات حول مدة توافر الكفايات الأساسية والفرعية الواجب توافرها لدى الطالب الأمني. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:
 - هناك ثلاثة كفايات أساسية ضرورية للمدرب الأمني هي: الكفايات التخصصية، الكفايات المهنية، الكفايات الاجتماعية.
 - يرتبط بالكفايات التخصصية ثمان كفايات فرعية هي إتقان المادة التخصصية، توفر قدر مناسب من الخبرة في مجال التخصص، القدرة على ربط مادته بالمواد الدراسية الأخرى، التحمس في أداء العمل، مساعدة المتدربين على البحث والوصول إلى الحقيقة، وفرة معلوماته الثقافية والاقتصادية

¹ النفيعي عبد الله جمعان: تقويم كفايات المدربين في الأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 1998. بتصرف.

- والاجتماعية، تتوع مصادر المعرفة، حث المتدربين على حضور الندوات العلمية داخل مدينة التدريب أو خارجها.
- يرتبط بالكفايات المهنية خمس كفايات فرعية هي: كفاية التخطيط للمادة التدريبية، كفاية التهيئة لتقديم المادة التدريبية، كفاية الاتصال بينه وبين المتدربين، كفاية تقييم المادة التدريبية.
- يرتبط بالمكونات الاجتماعية ثلاث كفايات فرعية هي: الكفاية القيادية، كفاية التعامل الإيجابي مع المتدربين، كفاية إدارة المجموعات التدريبية داخل الصف التدريبي.
- أن مستوى أداء المتدربين الأمنيين لهذه الكفايات الأساسية والفرعية يتراوح بين مستوى مرتفع ومستوى متدن.

وأعد محمد الزهراني في دراسته فاعلية برامج الدورات التدريبية التأهيلية للأفراد بالأجهزة الأمنية¹ سنة 1999 واستهدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

- معرفة أهداف الدورة والمواد التي تدرس بها ومدى مواكبتها للتطور في نواحي الحياة المختلفة ولقدرات المتدربين.
- التعرف على المعايير والضوابط التي بموجبها انتقاء المتدربين واختيار المدربين.
- الوقوف على أساليب ووسائل تنفيذ الدورة ومدى تقبلها من طرف المتدربين.
- التعرف على المقاييس التي تقاس بها فاعلية الدورة.
- نسبة نجاح الدورة في تحقيق أهدافها.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمدا على أسلوبين لجمع مادة بحثه هما: أسلوب البحث المكتبي، والثاني هو الأسلوب الميداني، إضافة إلى المقابلة

¹ محمد بن عوضه أحمد الزهراني: فاعلية برامج الدورات التأهيلية للأفراد بالأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على دورة أمن السجون التأهيلية بمدينة تدريب الأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، سنة 1999، بتصرف.

والاستبيان التي قدمت لثلاث فئات هم: فئة المتدربين والمدربين والرؤساء، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لم يتم اختيار وترشيح المتدربين وفق الأسس العلمية ووفق مبدأ الإعلام والاتصال.
- اقتصر المدربين على استخدام عدد محدد من الوسائل والأساليب التدريبية لتقديم موادهم التدريبية.
- تبين أن نسبة كبيرة من المدربين هم من ضباط الصف، وأن هناك نسبة كبيرة من المدربين لا يتجاوز مؤهلاتهم العلمية الثانوية.
- تبين أن نسبة كبيرة من المدربين يكلفون بتدريب مواد ليست من اختصاصهم وأن نسبة كبيرة منهم يشاركون في أكثر من برنامج تدريبي خلال فترة تدريبية واحدة.
- وجود حاجة غلى منح المتدربين فرصة أكبر لتطبيق ما تعلموه على الآلات والأجهزة التدريبية المشابهة لدى الأجهزة الأمنية الحقيقية.
- عدم وجود قاعدة ثابتة لقياس مستوى المتدربين في بداية الدورة.
- عدم وجود تقييم ومتابعة لقياس مستوى المتدربين في بداية الدورة.
- عدم وجود تقييم ومتابعة للمتدربين بعد مباشرتهم لأعمالهم.
- معاناة المتدربين من بعض المشاكل التنظيمية والاجتماعية أثناء الدورة.
- تدني الرغبة لدى المتدربين من بعض المشاكل التنظيمية والاجتماعية، مما أثر على التحصيل والاستيعاب.
- هناك تغير في سلوك المتدربين بدرجة متوسطة.
- بينت نتائج استمارة المدربين والرؤساء أن الدورة التأهيلية حققت نتائجها بدرجة متوسطة.

وفي إطار المهارات ودورها في تحقيق الذات، فقد قام سامر عبيد عبد الله الصاعدي دراسة حول دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني¹، تحت إشراف أ. د عبد الرحمن بن إبراهيم الجويبر، واستهدفت الدراسة الأهداف التالية:

- إيضاح دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية المهارات الفنية البدنية لدى العاملين.
- معرفة اثر البرامج التدريبية على رأس العمل في اكتساب المهارات الفنية للعاملين.
- تحديد أثر التدريب على رأس العمل في اكتساب ودعم المهارات السلوكية للعاملين.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة طبقت على عينة البحث باستعمال العينة العشوائية الطبقية، والتي كان عددها 334 عامل أي نسبة 20% من المجتمع الكلي 1671 عملاً.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- اتضح أن برامج التدريب على رأس العمل، ومن خلال وجود الحوافز والمكافآت المشجعة أثناء التدريب تسهم في تنمية المهارات البدنية للعاملين بدرجة عالية، حيث بلغ معيار المتوسط الحسابي 3.70.
- اتضح أن برامج التدريب على رأس العمل، ومن خلال مكان العمل المناسب، تسهم في تنمية المهارات.
- أن برامج التدريب على رأس العمل ومن خلال وجود رغبة في إتقان تلك المهارات البدنية للعاملين.

¹ سامر عبيد عبد الله الصاعدي: دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، دراسة تطبيقية بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.

- اتضح أنه هناك علاقة بين برامج التدريب على رأس العمل واكتساب المهارات الفنية للعاملين من خلال التعامل مع الأجهزة.
- أن هناك علاقة بين برامج التدريب واكتساب المهارات الفنية، من خلال تحقيق الثقة في النفس.
- هناك علاقة بين برامج التدريب واكتساب المهارات الفنية للعاملين من خلال سرعة الإنجاز والدقة.
- هناك علاقة بين التدريب على رأس العمل واكتساب المهارات الفنية للعاملين، من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- هناك علاقة بين التدريب على رأس العمل واكتساب المهارات من خلال تجنب إصابات العمل. كما أجرى **بخوش الصديق** دراسة بعنوان **إستراتيجية التكوين في المؤسسة الاقتصادية¹**، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، المديرية الجهوية للتوزيع بتبسة، تحت إشراف د. داود معمر.

واستهدفت الدراسة ما يلي:

- دراسة وضع التكوين داخل المؤسسة.
- الكشف عن الإستراتيجية المعتمدة في التكوين داخل المؤسسة.

ولتحقيق هذه الأهداف انطلقت الدراسة من الأسئلة البحثية التالية:

- السؤال المركزي: هل عملية التكوين في المؤسسة تأخذ بعدا استراتيجيا؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو وضع التكوين داخل المؤسسة؟
- ما هي الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة؟

¹ بخوش الصديق: إستراتيجية التكوين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المديرية الجهوية للتوزيع بتبسة، مذكرة ماجستير جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2007.

معتمدا على فروض بحثية تتجلى فيما يلي:

- ما هي الطرق المتبعة في تحليل وتحديد الاحتياجات التكوينية؟
 - ما هو الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في تقييم تأثير التكوين على مرد ودية الأفراد ونشاط المؤسسة؟
 - ما هي تمثلات الأفراد للتكوين من الجانب المهني داخل المؤسسة؟
- ولقد لجأت الدراسة إلى استخدام منهج دراسة الحالة متخذا عدة أبعاد ذهنية وتاريخية حول المؤسسة.

وكانت عينة البحث المديرية الجهوية للكهرباء والغاز لولاية تبسة ومختلف الوكالات الفرعية التابعة لها، واستعمل العينة القصدية أو العمدية، حيث استهدف الأفراد الذين تعرضوا للتكوين، واستغرقت مدة الدراسة سنة كاملة (2005-2006).
ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- حدوث تغيير تنظيمي كبير في تاريخ المؤسسة منذ إنشائها، وهذا من خلال الطابع القانوني لها.
- تكور في مضمون رسالتها والأهداف الإستراتيجية التي عرفت تحولا جذريا منذ إنشائها حينما كانت تعمل على تزويد المعمرين الفرنسيين بالطاقة الكهربائية واستعمالها لغرض عسكري سنة 1947، وأصبحت الآن تعمل من أجل إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر وخارجها، إلى جانب ترقية أنواع مصادر الطاقة.
- اعتماد المؤسسة في تحليل احتياجاتها التكوينية دفاثر التقييم السنوية بنسبة 25.47%.
- تدخل مباشر من المؤسسة أي المديرية العامة في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- عدم تطابق الاحتياجات التكوينية مع الاحتياجات الفعلية للأفراد.

- المسؤول المباشر للأفراد لا يعي تماما بالطرق العلمية وتحديد الاحتياجات التكوينية.
- انعدام الرغبة للأفراد لأجل التكوين.
- اعتماد المؤسسة على المكونين المتقاعدين.
- أصبح التكوين في نظر الأفراد ما هو إلا وسيلة أو أداة من خلالها يستطيعون الحصول على ترقية مهنية، وبذلك تحقيق مطالبهم.

ثالثا- خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا إلى عرض مجموعة من الدراسات الإمبريقية التي تناولت متغيري الدراسة، حيث تنوعت بين دراسات جزائرية وعربية ودولية، وقد تم عرضها وفقا لمتغير الدراسة والزمن الذي درست فيه هذه الدراسات، فقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين اكتساب المعارف الجديدة وزيادة الأداء لدى العاملين، مثل الدراسة التي أجراها **عبيد الشمالي** حول أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين (الاتصالات السعودية نموذجاً)، حيث ركز على مدى أهمية اكتساب المعلومات والمعارف بالعاملين ودورها في تنمية أدائهم، كما أكد على ضرورة تقييم أي برنامج تدريبي لتفادي كل ما هو سلبي، وهذا ما أكدته دراسة **مسعود المبارك** حول تقييم فعالية التدريب الإداري، إذ أكد على ضرورة وضع معايير موضوعية لعملية التقييم، وقد ساهم هذا **فهد الشعلان** في هذا الإطار بدراسته حول تقييم البرامج التدريبية، إذ ركز على مخرجات التدريب، سواء من ناحية المتدربين أو المدربين، ووصل إلى نتيجة مفادها الاهتمام باختيار أدوات تقييمية مناسبة، وتطبيق أكثر من أداة تقييمية لاجتناب الوقوع في السلبيات المصاحبة لاستخدام أداة فقط، كما استهدفت دراسة **سعود الثبتي** التي تناولت دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الأداء لدى حراس الحدود، إذ أكد على الدور الفعال الذي تلعبه البرامج التدريبية ومحتوياتها في رفع معدلات الأداء، وحنوى هذه الدراسة نجد الدراسة التي قامت بها **سعاد قرمش زهرة** التي تناولت فيها دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بمركب تكرير البترول بسكيكدة، إذ وصلت هذه الدراسة إلى أن اكتساب المعارف الجديدة للعاملين يجب أن يكون بشكل مستمر حتى يعطي ثماره على مستوى الأداء الجيد للعاملين.

أما الدراسات التي تناولت المتغير الثاني الذي يدور فحواه على دور المهارات في تحقيق الذات للعامل فقد أكدت معظمها على مدى الأهمية الكبرى

للمهارات في تحقيق ذات العامل وإضفاءها نفسية إيجابية، ودراسة **مصمودي زين الدين** أثبتت أن الاتجاهات النفسية لها علاقة ارتباطية بينها وبين تحصيل الأساتذة وكذا عوامل التكوين وأثرها على سلوكها، وعلى هذا الأساس نجد الدراسة الإمبريقية التي قام بها **عبد الله النفيعي** حول تقييم كفاءات المدربين تؤكد على ضرورة اكتساب المدربين لكفايات أساسية وأخرى فرعية حتى يؤثرون من خلالها في اتجاهات وسلوكيات المتدربين، لذا فإن المهارات يجب توفرها في المدربين وحتى في محتوى الدورات التدريبية كما أكد ذلك **محمد الزهراني** في دراسته حول فعالية البرامج الدورات التأهيلية للأفراد، إضافة أيضا إلى ما قدمته دراسة **عبد الله الصاعدي** حول دور برامج التدريب واكتساب المهارات، ودور كل ذلك في تحقيق الثقة في النفس العاملة.

إضافة إلى الدراسة التي قام بها **بخوش الصديق** على إستراتيجية التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بسونلغاز نموذجاً، حيث أبرز نظرة العمال للتدريب من خلال كونه معبر لتحقيق ذواتهم من خلال الترقية والرضا الوظيفي.

من خلال ما سبق ذكره، يمكن أن نقول أن الدراسات الإمبريقية تناولت البرامج التدريبية في علاقتها بالأداء، إلا أن ما تم إغفاله هو دور المعارف والمهارات كمحددات أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار، وبالتالي الحفاظ على سقف الأداء المطلوب، لذا فإن دراستنا تحاول التطرق إلى هذا الجانب وهذا من خلال الانطلاق من إطار مرجعي نظري وإطار إمبريقي ليكونان بمثابة دعامة للدراسة الميدانية.

الفصل الرابع

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال الجغرافي.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثانياً: نموذج الدراسة.

ثالثاً: المنهج.

رابعاً: الأدوات البحثية.

1- الملاحظة.

2- المقابلة.

3- الاستمارة.

4- الوثائق والسجلات.

خامساً: العينة وكيفية اختيارها.

سادساً: سمات وخصائص العينة.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة، وتتمثل هذه الإجراءات في مجال الدراسة، ونموذجها، ومنهج الدراسة الذي يعد بمثابة العمود الفقري لها، إضافة إلى الأدوات البحثية كالملاحظة والمقابلة والاستمارة، التي تساهم إلى حد كبير في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة، كما تم في هذا الفصل تحديد العينة واختيارها.

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال الجغرافي:

يتمثل المجال الجغرافي للدراسة في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة Entreprise National Des Appareils de Mesure et)AMC (Contrôle

أ - مبررات اختيار المؤسسة: من بين أهم مبررات اختيارنا لهذه المؤسسة مايلي :

- اهتمام المؤسسة بالتدريب لتنمية مهارات وقدرات مواردها البشرية، بحكم أن المؤسسة تخضع للطلب العالمي والوطني، لذا فهي تسير التكنولوجيا الحديثة، وبذلك يخضع عمالها للتدريب المستمر.
- الشركة الوحيدة وطنيا في إنتاج هذا النوع من المنتوجات، لذا فهي تحتل مكانة معتبرة في الاقتصاد الوطني.

- تعد من بين المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو 9001/2000 سنة 2004، والتي تملك لوحة قيادة اجتماعية¹.
- الكفاءة العالية التي يتمتع بها مدير الموارد البشرية بالمؤسسة من ناحية التقييم والتدقيق الاجتماعي، حيث أنه رئيس الجمعية الجزائرية لتنمية الموارد البشرية، وهذا حافز كبير لنا للاستفادة من خبراته والحصول على معلومات تخدم موضوع دراستنا، ويمكن عرض التعريف بالمجال الجغرافي للدراسة كما يلي:

ب- التعريف بالمؤسسة:

نظرا للمخطط التنموي الذي انتهجه الجزائر خلال مرحلة السبعينات، والهادف إلى إرساء هياكل قاعدية للصناعات الثقيلة، تقرر إنشاء مصنع يهتم بإنتاج العدادات Usine de fabrication de compteurs في 12 جوان 1975م.

وقد كلفت بتنفيذ هذا المشروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، وظل هذا المصنع يغطي الاحتياجات الوطنية المتعلقة بالعدادات (الكهرباء، الغاز، الماء).

وبعد إعادة الهيكلة العضوية La restructuration لمؤسسة SONELGAZ، نشأت الشركة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC بناء على المرسوم رقم 83/633 المؤرخ في: 05 نوفمبر 1983، الخاص بقطاعات الصناعات الثقيلة.

وقد عرفت المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة تطورا سريعا على جميع المستويات، الأمر الذي ساعدها لدخول مرحلة الاستقلالية، حيث تم فحص مشروع استقلاليتها بمجلس الحكومة المنعقد في 19 مارس 1989، لتتعد أول

¹ وثائق المؤسسة (أنظر الملاحق).

جمعية عمومية لها رسميا في 10 جويلية 1989، أين تم تتصيب مجلس إدارتها وتوجيه هياكلها وتحديد رأسمالها الاجتماعي الذي قدر آنذاك بـ: 30.000.000 دج.

ومنذ ذلك التاريخ، أصبحت AMC مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة ذات أسهم، وتطور رأس مالها الاجتماعي تطورا سريعا، حيث قدر سنة 1993 بـ 105.000.000 دج، ليرتفع بعدها إلى 560.000.000 دج سنة 1998، ثم يقفز بعدها إلى 770.000.000 دج سنة 1999، إلى يومنا هذا.

كما تتولى المؤسسة مهام بحث، تطوير، إنتاج، استيراد وتصدير، وتسويق أجهزة العد والقياس والتنظيم والحماية، وكل لواحق هذه الأجهزة ومكوناتها¹.

أما التصنيع الإجمالي لمنتجاتها، تم من خلال اقتناء رخص من طرف أكبر الشركات العالمية المتخصصة في هذا النوع من الإنتاج، وتحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 2001/2000 سنة 2004.

ج- موقعها:

تقع مؤسسة إنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC بالمنطقة الصناعية جنوب شرق مدينة العلمة، على يسار الطريق الرابط بين مدينة العلمة وولاية باتنة، أما مقرها الاجتماعي (الإدارة العامة) فهي تتواجد على يسار الطريق الرابط بين مدينتي العلمة وجميلة الأثرية، وهي في مجملها تتربع على مساحة قدرها 130.000 م² المغطاة منها 45.000 م².

د- منتجاتها:

¹ وثائق المؤسسة (أنظر الملاحق).

وتسوق المؤسسة جملة من المنتجات الميكانيكية والإلكترونية في الأسواق العالمية والوطنية، وهذه المنتجات حسب الجدول التالي:

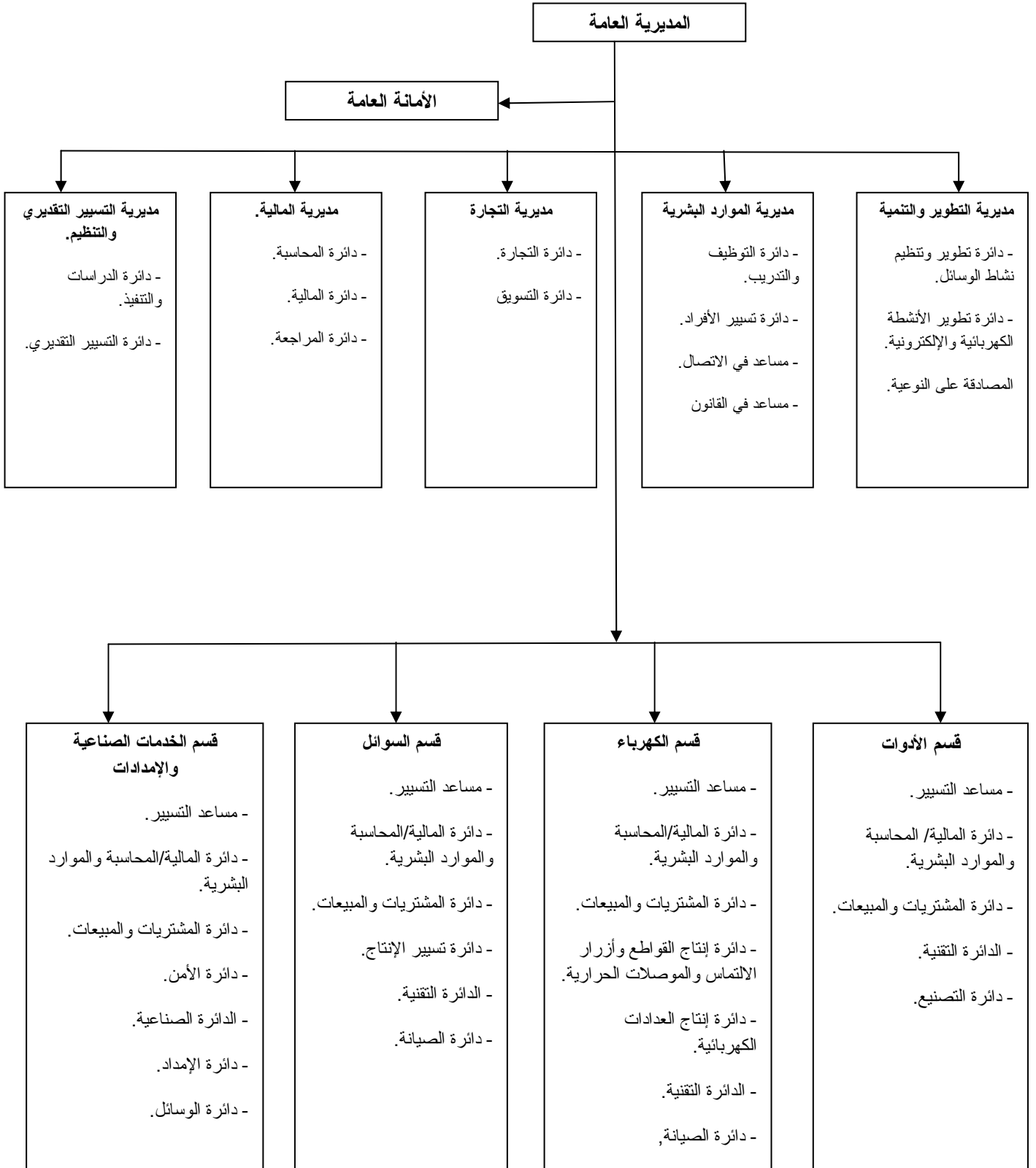
جدول رقم IV: منتجات المؤسسة.

اسم المنتج	المؤسسة المانحة للرخصة	تاريخ بداية الإنتاج
عداد كهربائي ثنائي وثلاثي الأقطاب Compteur électrique monophasé et triphasé	LANDIS et GYR (SUISSE)	1980
عداد الماء Compteur eau	AQUA-METRO (SUISSE)	1981
عداد وضابط الغاز Compteur et détendeurs Gaz	AMERICAN METRE COMPANY	1982
القواطع Disjoncteur	ABB STOTZ (Allemagne)	1985
الموصلات الحرارية Contacteur	TELEMECANIQUE (France)	1991
عداد الحجم Volucompteur	NUOVO PIGNONE (Italie)	1991
العداد الإلكتروني Compteur Electronique	SAGEM (France)	2002

المصدر: وثائق المؤسسة. (المديرية العامة).

هـ - الهيكل التنظيمي للمؤسسة Organigramme:

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



يبين هذا الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، المستويات التنظيمية، ومختلف المسؤولين، كما يوضح ثلاث مسؤوليات إدارية وهي كما يلي:

هـ-1: المديرية العامة: وهي أعلى مستوى إداري بالمؤسسة وممثلة في المدير العام، الذي مهمته الإشراف على نشاط المؤسسة ككل.

هـ-2/ الإدارات الوظيفية: وتضم خمس مديريات مركزية هي:

هـ-2-1: مدير التطوير والتنمية: وهي مكلفة بـ:

- تطوير منتجات المؤسسة.
- المصادقة على نوعية منتجاتها (تتميط المنتجات وفق معايير ISO).
- متابعة المشاريع الجديدة.
- دراسة ومتابعة ملفات الشراكة.

هـ-2-2: مديرية الموارد البشرية: تتولى هذه المديرية:

- تطبيق النصوص القانونية المعمول بها على المستوى الوطني والخاصة بقانون العمل.
- تحديد سياسة إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة (الأجور، الحوافز، التوظيف، التدريب...) ومتابعة تنفيذها.

هـ-2-3: مديرية التجارة: وهي مسؤولة عن:

- تسويق جميع منتجات المؤسسة على مستوى الوطن.
- البحث عن أسواق خارجية.
- تحسين رقم أعمال المؤسسة.
- تحسين خدمات ما بعد البيع.

هـ-2-4: مديرية المالية: تعمل على:

- البحث عن مصادر التمويل الداخلية والخارجية.
- مسك حسابات المديرية العامة.
- تحضير الميزانية الموحدة للمؤسسة (توحيد الحسابات الكلية للمؤسسة)
- تنفيذ مهمات مراجعة مالية ومحاسبية من خلال دائرة المراجعة.

ه-2-5: مديرية التسيير التقديري والتنظيم: تشرف على:

- إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد إجراءات العمل بها.
- تحضير الميزانيات التقديرية وتقارير التسيير الدورية.

ه-3: الأقسام التشغيلية: وعددها أربعة وهي:

ه-3-1: قسم الكهرباء: يتخصص في تصنيع وتركيب وبيع عدادات الكهرباء والقواطع وأزرار الالتماس والموصلات الحرارية بأنواعها.

ه-3-2: قسم السوائل: مكلف بتصنيع وتركيب وبيع عدادات الغاز، الماء، موزعات البنزين والمازوت.

ه-3-3: قسم الأدوات: يتكفل بتصنيع بعض القطع التي تستخدم في إنتاج العدادات بأنواعها، كما يتولى شراء وتصليح القوالب المستخدمة في صنع القطع.

ه-3-4: قسم الخدمات الصناعية والإمدادات: يهتم بكل ما يتعلق بالخدمات من: أمن، معاملات العبور، أعمال الصيانة وغيرها¹.

¹ وثائق المؤسسة (أنظر الملاحق).

2- المجال البشري:

تضم مؤسسة إنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC، ميدان دراستها الإمبريقية 714 عاملا، من بينهم 560 عاملا بصفة دائمة، والعدد الباقي بصفة التعاقد.

ولقد تم التركيز في دراستنا على العمال الدائمين الذين يبلغ عددهم 560 عاملا، نظرا لاستفادتهم من عملية التدريب وخبرتهم العالية، وهم موزعون على كل أقسام المؤسسة التي أوضحنا ها سابقا، وهم كما يلي حسب الجدول التالي:

جدول رقم IIV: يوضح توزيع العمال الدائمين على أقسام المؤسسة.

المجموع	الإمدادات (الخدمات)	الأدوات	السوائل	الكهرباء	الإدارة العامة	الأقسام فئات العمال
68	7	5	19	20	17	الإطارات
218	51	37	34	87	9	عمال التحكم
274	18	1	66	184	5	عمال التنفيذ
560	76	43	119	291	31	المجموع

3- المجال الزمني:

نقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة أو البحث، وذلك منذ البدء في طرح الموضوع للدراسة والبحث حتى الانتهاء منه بشكل نهائي¹.....، حيث تم خلال المرحلة الأولى أي منذ صيف 2006 جمع المعلومات حول موضوع التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية، إلى غاية شهر أفريل أين تم الانتهاء من الجانب النظري، وبعدها تم التفرغ للجانب الميداني وإسقاط كل ما هو نظري على

¹ علي غربي: أجدبيات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، الجزائر، ب ط، 2006، ص. 60.

الجانب الإيميريقي، حيث تم في البداية أخذ الموافقة على إجراء الدراسة، وتطبيقها على مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة AMC، وكان ذلك في 21 ماي 2007، وبعدها تم معاينة أقسام المؤسسة بمعية مسؤول الموارد البشرية، أين تم أيضا تزويدنا بالمعلومات حول المؤسسة وإعطائنا وثائق خاصة بـ AMC، وكنتيجة لهذه المقابلات تم الاتفاق على مدة ووقت إجراء الدراسة الميدانية.

وفي 15 جويلية 2007، تم تطبيق الاستمارة، إذ تم تقديمها لعينة الدراسة، مع مقابلة كل فرد من أفرادها بغرض تسهيل فهم الأسئلة والإجابة عنها بطريقة صحيحة.

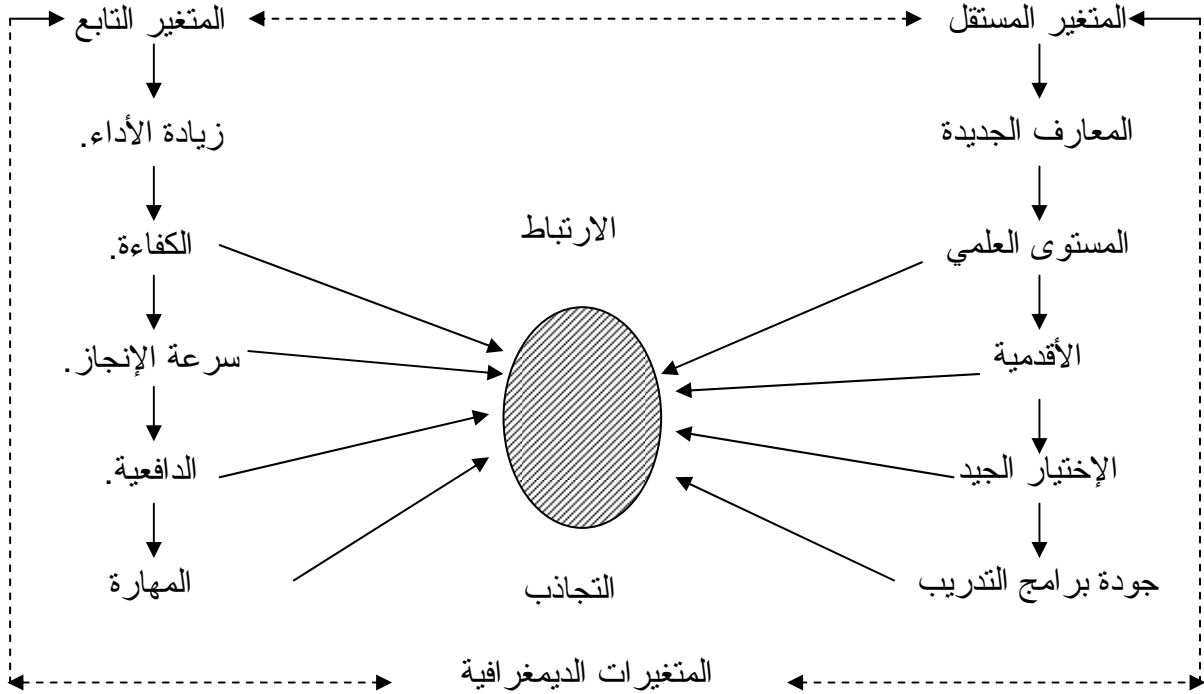
وقد تم تطبيقها – الاستمارة – على فترات زمنية متقطعة دامت حوالي ثلاث أسابيع، أين تم جمع المعلومات والبيانات عن المجتمع المبحوث.

ثانيا: نموذج الدراسة.

طرحت الدراسة الراهنة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين، ولقد حاولت الدراسة من هذا الإجراء المنهجي تحديد متغيرات التدريب ومتغيرات تنمية الموارد البشرية التي أساسا على التخطيط، التعيين، الاختيار، الاستقطاب، التدريب.

ولئن كانت الدراسة تحاول اختبار اثر المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، فإن إمكانية هذا الاختبار يمكن تجسيده في النموذج المبين في الشكل.

شكل رقم 08: يوضح نموذج الدراسة.



يتضح من هذا النموذج أن الدراسة تحاول تحديد العلاقة بين التدريب والأداء في ضوء زيادة المعارف الجديدة والإنجاز ، وتنمية قدرات العامل وتحقيق ذاته.

ثالثا: المنهج.

يعرف المنهج بأنه مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه¹ ولأجل تحقيق أهداف البحث.

فقد اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية، ويعد هذا المنهج من أنسب الطرق في مجالات الدراسات الإنسانية، وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من أنواع الدراسات وممهدها المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال، ويعتبر المنهج الوصفي طريقة يعتمد عليها الباحث بغرض الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي، وتسهم في تحليل ظواهره، ومن أهم أهدافه جمع المعلومات الدقيقة على جماعة أو مجتمع أو ظاهرة، وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري محدد للإصلاح الاجتماعي وترشيد السياسة الاجتماعية.

ومما لا ريب فيه، أن موضوع وطبيعة الدراسة وأهدافها تلعب دورا فعالا في اختيار منهج الدراسة، ووسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث، وبما أن الدراسات الوصفية تقوم على المنهج الوصفي أو الأسلوب الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيياً أو كميياً، بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر الأخرى.

وتأكيداً لهذا، فإن دراستنا لظاهرة التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية، قد استفاد الباحث من المنهج الوصفي في جمع البيانات، إضافة إلى تحليلها وتقييمها بغرض الوصول إلى نتائج علمية مفيدة وتفسيرات صادقة.

¹ Mourice Angers: Initiation pratique à la méthodologie des sciences humains, Ed CASBAH, Alger/CEC- Québec, 1996, P. 58.

كما أن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لا يعني انتقاء الاعتماد على مناهج أخرى، تساهم إلى حد ما في جمع المعلومات التي تخدم البحث.

رابعاً: الأدوات البحثية.

يستعمل الباحث الاجتماعي عدة أدوات من أجل جمع المعلومات والبيانات عن المجتمع المبحوث، حيث أن هذه الأدوات يختلف الباحثون في استعمالها، تبعاً لاختلاف طبيعة الموضوع ونوعه، ومن بين الأدوات البحثية التي استعنا بها لجمع المعلومات عن موضوع بحثنا هذا هي:

1- الملاحظة:

نعني بالملاحظة "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث، والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة"¹.

وعليه فقد لاحظنا أقسام المؤسسة واختصاص كل قسم في نوع من الإنتاج، إضافة إلى ملاحظة ظروف العمل بالمؤسسة والكيفية التي تتم بها العملية الإنتاجية والمراحل المختلفة التي تمر بها، كما تم أيضاً الإطلاع على بعض الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة.

2- المقابلة :

تعد المقابلة من الأدوات الهامة والفعالة في جمع المعلومات وتقصي الحقائق، فهي تمكن الباحث من توضيح كل ما يمكن توضيحه للمبحوث، كما أنها تمكن من فهم جوانب الموضوع حقيقة، فالمقابلة تعتمد على الاتصال المباشر والحديث المتبادل في جمع المعلومات والبيانات، فهي "المحادثة الجادة والموجهة نحو هدف محدد غير مجرد والرغبة في المحادثة لذاتها"².

1 غريب محمد سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، ب ط، 1980، ص. 251.
2 أبو النجا محمد العمري: أسس البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ب ط، 1999، ص. 195.

وبناء على ذلك، فهي تركز على مقومات لإجرائها، لذلك فقد اعتمدنا على هذه الأداة للحصول على المعلومات التي تخدم موضوع بحثنا، إذ تم مقابلة مسؤول الموارد البشرية لمدة زمنية طويلة نوعا ما، وهذا بغرض الاستفادة من خبرته العالية بحكم أنه رئيس جمعية تنمية الموارد البشرية عبر التراب الوطني، إضافة إلى أنه أفادنا بمعلومات قيمة عن كيفية تسيير الموارد البشرية لمؤسسة AMC، والطريقة التي ينتهجها في ذلك، وقد تم أيضا خلال مقابلته طرح جملة من الأسئلة والاستفسارات وبشكل مفتوح على شخصه، وأجابنا عنها، وبذلك جمعنا رصيда من المعلومات التي تخدم البحث.

كما استعنا بأداة المقابلة في ميدان دراستنا عندما قمنا بتقديم أسئلة الاستمارة على أفراد عينة البحث، وتم مقابلة كل المبحوثين، وبمقابلتنا لكل واحد منهم وضحنا الأسئلة التي لم يفهموها.

3- الاستمارة.

تعتبر الاستمارة وسيلة علمية، تساعد الباحث في الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لموضوع دراسته، وهي التي تقيده بموضوع بحثه، وبذلك لا يخرج عن أطره العريضة، وتسمح بإجراء الدراسة وعملية جمع المعلومات في أقل وقت ممكن.

وقد استعملت دراستنا الراهنة الاستمارة، كونها إحدى أهم أدوات جمع المعلومات والبيانات، وهي تقنية تعكس الانشغالات الجوهرية للإشكالية.

وتم صياغة إشكالية بحثنا بتقسيمها إلى ثلاث محاور أساسية، المحور الأول ويتجلى في البيانات الشخصية والتي تتعلق أساسا بالجنس والسن وكذا الحالة المدنية إضافة إلى المستوى التعليمي والتصنيف المهني، وكذا الأقدمية في العمل، ويمكن أن نطلق على هذه المعايير اسم سيمات وخصائص العينة، أما المحور الثاني ويدور انشغاله حول طبيعة الفرضية الأولى للدراسة والمتغيرات التي تحذوها، حيث تضمن

هذا المحور حوالي 16 سؤالاً، وجهت إلى عينة المجتمع المبحوث، وكانت أسئلتها تناقش التدريب قبل الالتحاق بالمؤسسة وبعد الالتحاق بها، ومكان ذلك ونوعية التدريب المستفاد منه، والدورات التدريبية والمعارف الجديدة المستفاد منها، أما فيما يخص المحور الثالث، فكانت أسئلته تبحث في الفرضية الثانية، والتي تنصوي تحتها متغيرات ومؤشرات، الغرض منها تبرير ما إن كانت المهارات الجديدة تساهم في تحقيق ذات العامل، حيث تضمنت 17 سؤالاً تناولت مؤشر البرامج التدريبية والمسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذا المشاركة العمالية من طرف الإدارة، إضافة إلى الحوافز، ودورها في تفعيل الآلة العمالية، والدافعية للعمل، وكذا مسألة الرضا الوظيفي، وأهمية التدريب المستمر ودوره في زيادة المعدلات المهنية والقدراتية للموارد البشرية.

وقد قدمت الإستبانة (الاستمارة) للإطلاع عليها من طرف رئيس الموارد البشرية، وتم بعدها تطبيقها على كل أفراد عينة البحث، بحيث تم مقابلتهم، وهذا ما ساهم إلى حد كبير في معرفة أفكار ووجهات النظر للمبحوثين، والاستفادة أكثر أثناء مقابلتهم وطرح الأسئلة عليهم بما يخدم البحث، وتقادي الخروج عن أطره المحددة.

4- الوثائق والسجلات:

بالإضافة إلى التقنيات المذكورة آنفاً، استعنا في دراستنا أيضاً بالوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة. والتي لا يمكن أن ننكر فضلها في عملية تحديد واختيار عينة البحث والإطلاع على القوانين الداخلية التنظيمية للمؤسسة، وكذا الوثائق الخاصة بعملية التدريب (موضوع دراستنا الراهنة).

خامساً: العينة وكيفية اختيارها.

العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي¹، وبذلك فهي المجتمع المصغر من المجتمع الكلي موضوع الدراسة، إذ تسمح لنا بالحصول على البيانات والمعلومات بأقل تكلفة وأقصر مدة، بحيث يتم تعميم ذلك على المجتمع الكلي، والذي هو عمال مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة AMC.

وقد تم أخذ العاملين واختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، "بحيث يقوم الباحث بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم يختار وحدات عينة البحث اختيارا عشوائيا من كل مجموعة"²، وبذلك تكون ممثلة للمجتمع الأصلي الذي يتمثل في جميع العاملين بمؤسسة أجهزة القياس والمراقبة AMC، أي بإجمالي 560 عاملا وعينة الدراسة 84 عاملا، بحيث بلغت نسبة التمثيل بـ 15%، من إجمالي مفردات المجتمع.

ورغبة من الباحث وتأكيدا منه على مصداقية نتائج دراسته، فقد تم اختيار عينة الدراسة من العاملين بصفة دائمة (الم رسمين)، كونهم الأكثر اعتناء من طرف الإدارة، من خلال تدريبهم وتجديد وتطوير مهاراتهم ومعارفهم لتحسين أدائهم، إضافة إلى أنهم ذو خبرة عالية بحجة أقديمتهم.

وتم اختيارها على النحو التالي:

- الإطارات: 10 عمال.
- أعوان التحكم: 33 عاملا.
- أعوان التنفيذ: 41 عاملا.

وبعدها تم توزيع أفراد كل فئة على كل أقسام المؤسسة والجدول التالي يوضح لنا توزيع العمال على كل الأقسام.

1 د. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الأحياء، مطبعة دار هومة، الجزائر، ط1، 2002، ص. 191.
2 المرجع السابق، ص. 195.

جدول رقم IIIV: يبين توزيع العمال على أقسام المؤسسة.

المجموع	الإمدادات (الخدمات)	الأدوات	السوائل	الكهرباء	الإدارة العامة	الأقسام
						فئات العمال
68	7	5	19	20	17	الإطارات
218	51	37	34	87	9	عمال التحكم
274	18	1	66	184	5	عمال التنفيذ
560	76	43	119	291	31	المجموع

جدول رقم XI: يوضح توزيع أفراد العينة على أقسام المؤسسة.

المجموع	الإمدادات (الخدمات)	الأدوات	السوائل	الكهرباء	الإدارة العامة	الأقسام
						فئات العمال
10	1	1	3	3	2	الإطارات
33	8	6	5	13	1	عمال التحكم
41	3	0	10	27	1	عمال التنفيذ
84	12	7	18	43	4	المجموع

سادسا: سمات وخصائص العينة.

اتصفت عينة الدراسة بعدد من السمات، والخصائص التي حددتها الخصائص الشخصية لأفرادها، وتتمثل هذه الصفات في كون أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمع المبحوث إناث، وهذا يدل على أن هذا الجنس يتميز من ناحية أنه يحقق الاستقرار للمؤسسة، كما أنه يقتنع بالأجر المعطى له، إضافة إلى ذلك نجد أن نسبة كبيرة من الإطارات والأعوان المتحكمين يمتازون بالأقدمية في العمل وهذا ما بينه سنهم، إضافة إلى ذلك أن معظم أفراد عينة البحث تتميزون بمستوى تعليمي لا بأس به، وهذا ما سوف نراه جليا في الفصل الخامس من خلال البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

الفصل الخامس

الفصل الخامس.

عرض وتحليل البيانات.

- تمهيد.
- أولاً: البيانات الشخصية.
- ثانياً: المعارف الجديدة والأداء.
- ثالثاً: المهارات الجديدة وتحقيق الذات.

عرض وتحليل البيانات.

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى مناقشة وتحليل البيانات والمعطيات التي تم تجميعها من الميدان الإمبريقي أي أجهزة القياس والمراقبة، والتي تدور أساسا حول جملة المسائل المتعلقة بالتدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية، من ناحية تزويدهم بالمعارف الجديدة قصد زيادة معدلات أداءهم، إضافة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم بغرض تحقيق ذاتهم كعناصر فاعلة وفعالة في عملية سير دواليب العملية الإنتاجية.

ووفق الفرضيتين السابقتين، تم بناء أسئلة الاستمارة لأجل الوقوف على مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات، مرورا بتكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع التدريبي بالمؤسسة.

كما تطرقنا بادئ ببدء إلى الوقوف على البيانات الشخصية، التي توضح لنا السيمات والخصائص الشخصية للعينة

أولاً: البيانات الشخصية.

تعد البيانات الشخصية بمثابة الإطار المرجعي للدراسة الميدانية، حيث تعرضنا فيها إلى دراسة ما يلي:

جدول رقم (1): يوضح الجنس.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات السن
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
54.76%	46	9.76%	04	100%	33	90%	9	ذكر
45.24%	38	90.27%	37	100%	00	10%	1	أنثى
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

تبين الشواهد الكمية من خلال الجدول (01)، أن نسبة 54.76% من عينة البحث هي من الذكور أي 46 عاملاً، أما نسبة الإناث فتقدر بـ 45.27%، أي ما يعادل 38 عاملة، أما النسب في العينات الفرعية فهي على النحو التالي:

نجد من فئة الإطارات نسبة 90% ذكور و 10% إناث، وفي فئة أعوان التحكم نجد نسبة 100% ذكور و 0% إناث، أما في فئة أعوان التنفيذ فنسبة الإناث تقدر بـ 90.24%، أما نسبة الذكور فتمثل 9.76%، من خلال هذه النسب نلاحظ أن نسبة الإناث تقل في فئة الإطارات، وتتعدم تماماً في فئة أعوان التحكم، ويرجع ذلك إلى كون أن الذكور أولى بمناصب الإطارات وأعوان التحكم لأن هذه المناصب تتطلب أكثر وجود الجنس الذكري خاصة في فئة أعوان التحكم، كونها تحتاج إلى بنية جسدية قوية، إضافة إلى عامل آخر يتمثل في أن الشركة دربت عدداً من الذكور في الخارج قصد شغلهم لهذه المناصب القيادية والإشرافية، بينما نجد الجنس الأنثوي أكثر في فئة عمال التنفيذ، ويرجع هذا أساساً إلى كون الشركة تنتهج التقسيم الدقيق للعمل، مما أصبح يمكن شغله دون قوة عضلية كبيرة، لذا نجد الجنس الأنثوي أكبر من الجنس الذكري في هذه الفئة.

جدول رقم (02): يوضح السن.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات السن
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	أقل من 25 سنة
%2.39	2	%2.44	01	%00	00	%10	01	(34 – 26)
%50	42	%68.29	28	%30.30	10	%40	04	(44 – 35)
%44.04	37	%21.95	09	%69.70	23	%50	05	(54 – 45)
3.57	3	%7.32	03	%00	00	%00	00	(55 فما فوق)
%100	84	%100	41	%100	33	%100	10	المجموع

يتضح من خلال الجدول (02)، أن الفئة الأقل من 25 سنة منعدمة تماما، أما فئة (34-26) تقدر نسبتها 2.39%، بينما الفئة العمرية من (44-35) فسببتها تقدر بـ 50%، والفئة الممتدة من (54-45) سنة فقد قدرت نسبتها بـ 44.04%، في حين الفئة (55 فما أكثر) فقد قدرت نسبتها بـ 3.57% من إجمالي عينة الدراسة.

وهذه الشواهد الكمية تدل على أن أكبر نسبة هي التي نجدها في الفئة التي تتراوح أعمار أفرادها بين 35 إلى 44، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة مجتمع كهولي، أما في الدرجة الثانية فنجد فئة (54-45) بنسبة 44.04% وهي نسبة معتبرة، وبذلك فإن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة ذات الخبرة الطويلة والتي تمتاز أيضا بالعطاء، كما لا ننسى الفئة الأكبر من 55 سنة، حيث تعتمد عليها المؤسسة نظرا لخبرتها الطويلة جدا، إذ تقدر بـ 3.57% وهي نسبة ضعيفة لأن معظم أفراد هذه الفئة يحبذون التقاعد بدل الاستمرار في العمل.

جدول رقم (03): يوضح الحالة المدنية.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الحالة المدنية
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
17.85%	15	31.70%	13	3.03%	01	10%	01	أعزب
76.19%	64	56.10%	23	96.97%	32	90%	09	متزوج
5.95%	5	12.20%	05	00%	00	00%	00	مطلق
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	أرمل
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

تبين الشواهد الكمية للجدول الخاص بالحالة المدنية أن ما نسبته 17.85% من العينة الإجمالية أعزب، وما نسبته 76.19% متزوجين، وهي أكبر نسبة أما نسبة المطلقين فقد قدرت بـ 5.95% من العينة الإجمالية، أما احتمال الأرامل فهو منعدم، حيث يقدر بـ 00% من العينة الإجمالية.

أما بالنسبة للنسب الفرعية يبين التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة، أن نسبة 10% عزاب، أي ما يقدر بـ فرد واحد من فئة الإطارات، في حين بلغت نسبة 3.03% وهي بذبك تمثل فرد واحد من فئة الأعوان المتحكمين، أما في فئة أعوان التنفيذ فكانت نسبة العزاب 31.70% أي 13 فردا.

أما نسبة المتزوجين لدى الإطارات فتقدر بـ 90% أي تسعة أفراد، في حين تقدر نسبة المتزوجين بـ 96.97% أي ما يقدر بـ 31 فردا من ضمن 33 فردا من عينة أعوان التحكم، بينما أعوان التنفيذ فقدرت بـ 56.10% أي ما يمثل 23 فردا من بين 41 فردا، من عدد أفراد عينة التنفيذ.

أما نسبة المطلقين فهي منعدمة لدى فئة الإطارات وأعوان التحكم، في حين بلغت نسبة المطلقين 12.20% أي ما يعادل 5 أفراد من ضمن 41 فرداً من أفراد عينة التنفيذ. أما نسبة الأرامل فهي منعدمة عند جميع الفئات.

وبصفة عامة، نجد أن نسبة المتزوجين أكبر نسبة من العينة الإجمالية وهذا يدل على أن أفراد مجتمع البحث لهم أسر يعملون من أجل تلبية حاجياتهم.

جدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المستوى التعليمي
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
13.10%	11	24.39%	10	3.03%	01	00%	00	ابتدائي
46.42%	39	65.85%	27	36.36%	12	00%	00	متوسط
27.38%	23	9.76%	04	54.55%	18	10%	1	ثانوي
13.10%	11	00%	00	6.06%	02	90%	9	جامعي
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

بين لنا الجدول (04)، الخاص بالمستوى التعليمي للعينة، أن نسبة 13.10% من إجمالي العينة ذو مستوى ابتدائي، تمثل هذه النسبة 11 فردا من ضمن 84 فردا من أفراد العينة، أما نسبة المستوى المتوسط فهي تقدر بـ 46.42%، أما نسبة المستوى الثانوي فتقدر بـ 27.38% من إجمالي العينة، بينما نسبة أصحاب المستوى الجامعي فهي تقدر بـ 13.10% وبهذا فإن معظم عينة البحث ذو مستوى متوسط، أما النسبة الفرعية فنلاحظ من خلال النسب الكمية في الجدول أن فئة الإطارات معظم أفرادها ذو شهادات جامعية، حيث تقدر النسبة بـ 90% أي 09 أفراد من بين 10، أما نسبة المستوى الثانوي فهو يقدر بـ 10%، أما نسبة المستوى المتوسط والابتدائي فهي منعدمة، وتركيز المؤسسة على أصحاب الشهادات الجامعية للاستفادة من معارفهم العلمية ومهاراتهم البشرية، أما فئة أعوان التحكم، فتقدر نسبة المستوى الابتدائي بـ 3.03%، أما نسبة المستوى المتوسط فتقدر بـ 36.36%، في حين تمثل نسبة أصحاب المستوى الثانوي 54.55% وهي أكبر نسبة، أما نسبة المستوى الجامعي فتقدر بـ 6.06%، أما فئة أعوان التنفيذ فنسبة ذوي المستوى الابتدائي تقدر بـ 24.39%، وذوي المستوى المتوسط تقدر بنسبهم بـ 65.85% وهي أكبر نسبة، أما فئة من لهم المستوى الثانوي فتقدر بـ 9.76%، بينما نسبة المستوى الجامعي

منعدمة، وبذلك فإن فئة الإطارات معظمهم ذوي شهادات جامعية، أما فئة أعوان التحكم فلهم مستوى علمي لا بأس به مستوى ثانوي، بينما فئة أعوان التنفيذ فلهم مستوى تعليمي متوسط، وبذلك فإن أفراد العينة لهم مستوى تعليمي لا بأس به يستطيعون من خلاله أداء وظائفهم.

جدول رقم (05): يوضح الأقدمية في العمل.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات سنوات العمل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
%1.20	01	%00	00	%00	00	%10	01	أقل من 5 سنوات
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	(9-5)
%3.57	03	%2.44	01	%00	00	%20	02	(14-10)
%21.42	18	%26.83	11	%18.18	06	%10	01	(19-15)
%42.85	36	%48.78	20	%39.40	13	%30	03	(24-20)
%30.96	26	%21.95	09	%42.42	14	%30	03	25 سنة فما أكثر
%100	84	%100	41	%100	33	%100	10	المجموع

يظهر من خلال الجدول، أن أعلى نسبة هي نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين (24-20) سنة، حيث تقدر نسبتهم بـ 42.85% من حجم العينة الإجمالية، ويعود ارتفاع هذه النسبة إلى كون أن المؤسسة أرادت الحفاظ نوعاً ما على عمالها، نظراً لخبرتهم وإلمامهم بوظائفهم، أما الفئة التي تتراوح أقدميتهم بين (19-15) سنة فتقدر بـ 21.41%، في حين الفئة التي تتراوح أقدميتهم بين (14-10) فتقدر مسبقاً بـ 3.57%، بينما الفئة التي تتراوح أقدميتها بين (9-5) سنة فنسبتها منخفضة، أما نسبة الفئة التي تتراوح أقدميتها من أقل من 5 سنوات فهي ضئيلة جداً إذ تقدر بـ 1.20% من حجم العينة الكلية، وهذا يعني أن المؤسسة لم تشغل يداً عاملة جديدة حفاظاً على الخبرة التي يتميز بها عمالها، وهذا ما نجده واضحاً من خلال النسبة المرتفعة لعمالها القدامى، إذ تقدر نسبتهم بـ 30.96% وهم الذين تتراوح أقدميتهم من 25 سنة فما فوق.

ثانيا: المعارف الجديدة والأداء.

إن من أهم الأهداف والوظائف التي يؤديها التدريب كنشاط قويم تعتمد عليه المنظمات الاقتصادية الحديثة لأجل بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات التي تواجه مواردها البشري، وهو ضرورة تزويد العاملين بمعارف جديدة تساهم إلى حد كبير في صقل معارفهم وإعطائهم معارف جديدة تسائر طبيعة المهام الموكلة لهم لكي يطور وينمي أداءهم وبالتالي زيادة معدلات إنتاجيتهم.

من هذا المنطلق فالجداول الآتية هي بمثابة تكميم للبيانات المتعلقة بالمعارف الجديدة ودورها في زيادة الأداء للموارد البشرية لمجتمع الدراسة AMC.

جدول رقم (06): يوضح كيفية الالتحاق بالمؤسسة.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
2.38%	02	00%	00	00%	00	20%	02	إعلان في الجريدة
76.20%	64	78.05%	32	78.79%	26	60%	06	طلب إلى المؤسسة
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	إجراء مسابقة
21.42%	18	21.95%	09	21.21%	07	20%	02	أخرى تذكر
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

تبين الشواهد الكمية في الجدول، أن ما نسبته 70.20% قد التحقوا بالمؤسسة عن طريق الطلبات دون إجراء المسابقات، حيث نجد نسبتها منعدمة وهذا يرجع إلى كون أن المؤسسة كانت بحاجة إلى اليد العاملة في تلك الفترة، أما الذين التحقوا عن طريق الإعلانات في الصحف فنسبتهم قليلة تقدر بـ 2.38%، أما ما نسبته 21.24% قد التحقوا إلى المؤسسة عن طريق طرق أخرى.

أما بالنسب الفرعية، ففئة الإطارات التحقوا بالمؤسسة عن طريق طلب إلى المؤسسة، حيث تقدر النسبة المئوية المصرح بها بـ 60%، وكذلك الشأن لأعوان التحكم إذ قدرت بـ 78.79%، أما أعوان التنفيذ فقدرت بـ 78.05%، أما ما يخص الذين استعملوا طرق أخرى لكي يلتحقوا بالمؤسسة فقد قدرت نسبة ذلك بـ 20% لدى الإطارات، في حين ما نسبته 21.21% من فئة أعوان التحكم و 21.95% من فئة أعوان التنفيذ، أما الذين التحقوا عن طريق الإعلان في الصحف فقد كانت النسبة منعدمة لدى فئة أعوان التحكم والتنفيذ، بينما في فئة الإطارات فقد قدرت النسبة بـ 20%.

جدول رقم (07): يوضح التدريب قبل الالتحاق بالمؤسسة.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل	
25%	21	24.40%	10	33.33%	11	00%	00	في مركز التدريب	نعم
15.47%	13	14.63%	06	18.18%	06	10%	01	في مؤسسة أخرى	
4.76%	04	00%	00	6.06%	02	20%	02	في الجامعة	
45.23%	38	39.03%	16	57.58%	19	30%	03	المجموع	
45.23%	38	39.03%	16	57.58%	19	30%	03	المجموع لـ (نعم)	
54.77%	46	60.97%	25	42.42%	14	70%	07	لا	
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع	

يتضح من خلال النسب المئوية والأرقام الإحصائية التي تظهر في الجدول رقم (07)، الذي يوضح ما إذا كان العمال الذين تم اختيارهم من طرف المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة بها قد خضعوا للتدريب قبل الالتحاق بالمؤسسة سواء في مراكز تدريب خاصة، أو في جامعات أو في مؤسسات أخرى، إذ توضح الشواهد الكمية أن 45.23% من أفراد العينة الإجمالية قد تدربوا قبل التحاقهم بالمؤسسة، حيث تدربوا في مراكز تدريب مثل التكوين المهني و 15.47% قد قدموا من مؤسسات أخرى، و 4.76% تكونوا في الجامعة.

أما ما نسبة 54.77% من أفراد العينة الإجمالية لم يتدربوا قبل التحاقهم بالمؤسسة. أما النسب المئوية الفرعية ففي فئة الإطارات نجد أن 70% لم يتعرضوا

للتدريب في حين 30% تعرضوا للتدريب، أما فئة أعوان التحكم فإن 57.58% تعرضوا للتدريب قبل التحاقهم بالمؤسسة بينما 42.42% لم يتدربوا أما ما يخص فئة أعوان التنفيذ فإن معظمهم لم يتدربوا حيث تقدر نسبة ذلك 60.67% بينما 39.03% تدربوا قبل التحاقهم بالمؤسسة

جدول رقم (08): يوضح الاستفادة من التدريب بعد الالتحاق بالمؤسسة.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل	
%4.76	04	%00	00	%9.09	03	%10	01	نظري	نعم
%61.90	52	%90.26	37	%33.33	11	%40	04	تطبيقي	
%21.42	18	%4.87	2	%36.36	12	%40	04	معا	
%88.10	74	%95.13	39	%78.79	26	%90	09	المجموع	
%88.10	74	%95.13	39	%78.79	26	%90	09	المجموع لـ (نعم)	
%11.90	10	%4.87	02	%21.21	07	%10	01	لا	
%100	84	%100	41	%100	33	%100	10	المجموع	

تبين الشواهد الكمية من خلال الجدول (8) أن 88.10% من إجمالي عينة البحث، قد استفادوا من التدريب بعد التحاقهم بالمؤسسة، واختلف نوع التدريب من نظري وتطبيقي، وأن 61.90% منهم استفادوا من التدريب التطبيقي خاصة فئة أعوان التنفيذ بحكم طبيعة وظائفهم، حيث قدرت النسبة الفرعية للذين استفادوا من التدريبي التطبيقي بـ 90.26% وهناك أيضا ما نسبته 4.76% من إجمالي عينة البحث قد استفادوا من تدريب نظري، وما نسبته 21.42% تمازح نوع التدريب الذي تلقوه بين النظري والتطبيقي، أما إذا تطرقنا إلى النسب الفرعية فنلاحظ أن 90% من فئة الإطارات تعرضوا لتدريب بعد التحاقهم بالمؤسسة وتتنوع هذا التدريب بين النظري والتطبيقي بنسبة 40%، أما فئة أعوان التحكم فإن نسبة 78.79% استفادوا من التدريب بعد التحاقهم بالمؤسسة، حيث صرح البعض منهم بأنهم تدرّبوا في دول أجنبية مثل ألمانيا وفرنسا على كيفية تسيير الآلات وصيانتها، بينما فئة أعوان التنفيذ فإن 95.13% قد استفادوا من التدريب بعد التحاقهم بالمؤسسة .

جدول رقم (09): يوضح مدى مساهمة التدريب لطبيعة الوظيفة المشغولة.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
86.90%	73	95%	39	75.76%	25	90%	9	نعم
13.10%	11	05%	02	24.24%	08	10%	1	لا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول (9)، أن 93 فردا من إجمال العينة أي ما نسبته 86.90% أعلنوا على أن التدريب الذي تلقوه يساير طبيعة الوظيفة المشغولة، وما نسبته 13.10% صرحوا بأن التدريب الذي تلقوه لا يساير طبيعة الوظيفة المشغولة أي ما يمثل 11 فردا أما النسب الفرعية، فنجد أن 90% من فئة الإطارات اعتبروا التكوين والبرامج التدريبية ساير طبيعة وظائفهم وما نسبته 10% صرح عكس ذلك، بينما فئة أعوان التحكم فالذين صرحوا بأن التدريب يساير طبيعة وظائفهم فقد بنسبة 75.76% والذين صرحوا عكس ذلك فقد قدرت نسبتهم بـ 24.24%، في حين فئة أعوان التنفيذ، فقد قدرت نسبة المصريحين بأن التدريب يساير طبيعة الوظيفة المشغولة بـ 95% أي ما يقدر بـ 39 فردا، وما نسبته 5% صرحوا بأن التدريب الذي تلقوه لا يخدم ولا يساير طبيعة الوظيفة المشغولة.

جدول رقم (10): يوضح مدى كفاية مدة التدريب.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
72.61%	61	90.25%	37	54.55%	18	60%	6	نعم
27.39%	23	9.75%	04	45.45%	15	40%	4	لا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

إن لمدة التدريب أثر بالغ على حسن أداء العمال واستيعابهم للبرامج التدريبية ، وتأكيدا لهذا فإن الشواهد الكمية الواردة في الجدول توحى لنا بأن 72.61% اعتبروا أن مدة التدريب كافية ونسبة 27.39% أعلنوا عكس ذلك.

أما ما يخص النسب الفرعية، فقد قدرت نسبة الإطارات الذين صرحوا بكفاية مدة التدريب بـ 60% والذين صرحوا بأنها غير كافية فنسبتهم قدرت بـ 40%، أما فئة أعوان التحكم فالذين صرحوا بكفاية مدة التدريب ، فتقدر نسبتهم بـ 54.55% أما الذين صرحوا بعدم كفايتها فتقدر نسبتهم بـ 45.45% وترجع هذه النسبة إلى كون أن أعوان التحكم يجب أن يخضعوا إلى تدريب طويل المدى كونهم يتحكمون في تكنولوجيا الآلات، كما أنهم أيضا سينتقلون مهنة التدريب كونهم مشرفين على أعوان المنفذين. أما فئة أعوان التنفيذ فقد صرح 90.25% من إجمالي فئة أعوان التنفيذ بأن مدة التدريب كافية، بينما ما نسبته 9.75% صرحوا بأن مدة التدريب غير كافية.

جدول رقم(11): يوضح نوع التدريب المفضل.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل
75%	36	68.30%	28	78.79%	26	90%	9	التدريب الجماعي
25%	21	31.70%	13	21.21%	07	10%	1	التدريب الفردي
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

عادة ما تنتهج المؤسسات نوعين من أنواع التدريب، الفردي و التدريب الجماعي، ومن خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول يتبين أن ما نسبته 75% يفضلون التدريب الجماعي في حين أن نسبة 25% يحبذون التدريب الفردي ويرجع تفضيل المتدربين للتدريب الجماعي لأنه يتيح لهم الفرصة للتعلم عن المدربين وكذا فيما بينهم ويزرع التنافس بينهم.

أما النسب الفرعية ففي فئة الإطارات نجد نسبة 90% يفضلون التدريب الجماعي وما نسبته 10% يفضلون التدريب الفردي، بينما في فئة أعوان التحكم فقدرت نسبة الذين يفضلون التدريب الجماعي بـ 78.79% وبلغت نسبة الذين يفضلون التدريب الفردي بـ 21.21% في حين بلغت نسبة الذين يفضلون التدريب الجماعي في فئة أعوان التنفيذ بـ 68.30% وأما الذين يفضلون التدريب الفردي فقدرت نسبتهم بـ 31.70%.

جدول رقم (12): يوضح إجراء المؤسسة لدورات تدريبية.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل	
%36.90	31	%36.58	15	%30.30	10	%60	06	دورة واحدة	نعم
%3.57	03	%2.43	01	%6.06	02	00	00	دورتين	
%4.76	04	%00	00	%3.03	01	%30	03	ثلاث دورات	
%45.23	38	%39.01	16	%39.40	13	%90	09	المجموع	
%45.23	38	%39.01	16	%39.40	13	%90	09	المجموع لـ (نعم)	
%54.77	46	%60.99	25	%60.60	20	%10	01	لا	
%100	84	%100	41	%100	33	%100	10	المجموع	

إن الجدول (12) يبين مدى إجراء المؤسسة لدورات تدريبية لعمالها، حيث تبين الإحصائيات الكمية أن 45.23% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن المؤسسة تجري لهم دورات تدريبية كل سنة، إذ أن 36.90% أعلنوا أن المؤسسة تجري لهم دورة واحدة، بينما 3.57% صرحوا بدورتين، في حين أن 4.76% أكدوا لنا أن المؤسسة تجري ثلاث دورات تدريبية كل سنة، بينما 54.77% من أفراد عينة البحث، صرحوا بأن المؤسسة لا تجري دورات تدريبية تماماً.

أما إذا نظرنا إلى النسب المئوية للعينات الفرعية، فإن فئة الإطارات 90% منهم صرحوا بدورة واحدة، أما فئة أعوان التحكم 60.60% أكد أن المؤسسة لم تجر دورات تدريبية، بينما ما نسبته 39.40% أعلنوا بأن المؤسسة أجرت دورات تدريبية، حيث أن جلهم صرح بدورة واحدة بنسبة 30.30%، أما ما يخص فئة

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

أعوان التنفيذ 60.99% نفى إجراء المؤسسة لدورات تدريبية، بينما 39.01% أكد ذلك وبمعدل دورة واحدة في كل سنة وبنسبة 36.58%.

جدول رقم (13): يوضح مدى مناسبة أساليب التدريب.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
83.33%	70	78.05%	32	90.90%	30	80%	08	مناسبة
16.67%	14	21.95%	09	09.10%	03	20%	102	غير مناسبة
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

ينضح من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (13)، أن نسبة 83.33%، من أفراد العينة الإجمالية يعتبرون أن أساليب التدريب المستعملة في البرامج التدريبية مناسبة، أما نسبة 16.67% اعتبروها غير مناسبة.

أما فيما يخص النسب الفرعية، ففي فئة الإطارات فنسبة 80% اعتبروا أن أساليب التدريب مناسبة، ونسبة 20% اعتبروها غير مناسبة، أما فئة أعوان التحكم فما نسبته 90.90% يعتبرون أن وسائل وأساليب التدريب مناسبة و 9.10% اعتبروها غير مناسبة، في حين فقد قدرت نسبة الذين صرحوا بأن أساليب التدريب مناسبة لدى فئة أعوان التنفيذ بـ 78.50%، أما الذين اعتبروها غير مناسبة فقد قدرت نسبتهم بـ 21.95%.

جدول رقم (14): يوضح مدى ملائمة ظروف إجراء التدريب.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
80.95%	68	82.92%	34	84.84%	28	60%	06	نعم
19.05%	16	17.08%	07	15.16%	05	40%	04	لا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

التدريب لا يقاس مستوى نجاحه فقط من خلال الأساليب والوسائل المستعملة، بل يتعداه أيضا إلى الظروف التي تم إجراء التدريب فيها، لذا فإنه انطلاقا من القيم الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن نسبة 80.95% من العينة الإجمالية للعمال اعتبروا أن الطرق التي أجري فيها التدريب ملائمة، فيما خالفهم في ذلك ما نسبته 19.05%.

أما ما يخص النسب الفرعية فإن فئة الإطارات نجد 60% صرحوا بأن ظروف التدريب ملائمة وأن نسبة 40% صرحوا بعكس ذلك، بينما فئة أعوان التحكم فهي نسبة 84.84% صرحوا بأن الظروف التدريبية مناسبة، ونسبة 15.16% عدوها بأنها غير ملائمة، في حين فئة أعوان التنفيذ نجد 82.92% صرحوا بأنها ملائمة، ونسبة 17.08% اعتبروا ظروف إجراء التدريب غير ملائمة.

جدول رقم (15): يوضح ماهية القائمين على التدريب.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
63.09%	53	92.68%	38	45.45%	15	00%	00	مدربون من المؤسسة
36.91%	31	07.32%	03	54.55%	18	100%	10	مدربون خارج المؤسسة
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

تؤكد المعطيات الكمية المتعلقة بماهية القائمين على التدريب من خلال الجدول (15) أن نسبة 63.09% هم مدربون من المؤسسة، مما يوحي أن المؤسسة تعتمد بصفة أكبر على المدربين الداخليين وهذا لحنكتهم ومعرفتهم وقلة تكاليفهم، و ما نسبة 36.91% هم مدربون من خارج المؤسسة وهذا تقاديا للنقص الموجود في المدربين الداخليين، وكذا تزويد العمال بمعارف جديدة تتساير مع الواقع الحالي.

أما النسب الفرعية، ففئة الإطارات صرحوا بأن المشرف الوحيد على تدريبهم هم من خارج المؤسسة، حيث قدرت النسبة بـ 100%، أما أعوان التحكم فإن معظمهم تدريبوا من مدربين خارج المؤسسة، حيث صرح بعضهم بأن المؤسسة كونت أفرادا منهم خارج الوطن (ألمانيا، فرنسا) حيث قدرت النسبة بـ 54.55%، فيما صرح 45.45% منهم بأنهم دربوا من مدربين من داخل المؤسسة، أما فئة أعوان التنفيذ فإن 92.68% صرحوا بأنهم دربوا على أيدي مدربين من المؤسسة، في حين صرح 7.32% بأنهم دربوا من طرف مدربين خارج المؤسسة.

جدول رقم (16): يوضح مدى مساهمة الدورات التدريبية في زيادة المعارف.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
91.66%	77	100%	41	81.82%	27	90%	09	نعم
8.34%	7	00%	00	18.18%	06	10%	01	لا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

يوضح الجدول (16)، مدى مساهمة الدورات التدريبية في زيادة المعارف لأفراد المؤسسة، حيث كانت نسبة 91.66% من أفراد العينة الإجمالية صرحوا بأن الدورات التدريبية تلعب دورا كبيرا في زيادة معارف العمال، وما نسبته 8.34% صرحوا بعكس ذلك.

أما ما يخص النسب الفرعية، ففي فئة الإطارات هناك نسبة 90% أكدوا بأن الدورات التدريبية تزيد في معارف العمال بينما 10% صرحوا بأنها لا تلعب دورا هاما في زيادة المعارف، في حين فئة أعوان التحكم 81.82% أعلنوا على الدور الذي تلعبه الدورات التدريبية في زيادة المعارف، بينما فئة أعوان التنفيذ فكلهم أكدوا على الدور الذي تلعبه هذه الدورات التدريبية في زيادة معارفهم، وهناك نسبة 18.18% صرحوا بعكس ذلك، بينما فئة أعوان التنفيذ فكلهم أكدوا على الدور الذي تلعبه هذه الدورات التدريبية في زيادة معارفهم وتجعلهم يتخطون كل العقبات والعوائق التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم، فبفضل هذه المعارف الجديدة أصبحوا يؤديون مهامهم في تسيير الآلات دون احتمال الخطأ، وبعضهم من أصبح يسيير ويصلح الآلة في حالة العطب.

جدول رقم (17): يوضح نوعية المعارف المكتسبة من التدريب.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل
1.20%	01	00%	00	00%	00	10%	01	أكاديمية
61.90%	52	60.97%	25	57.58%	19	80%	08	تقنية
36.90%	31	39.03%	16	42.42%	14	10%	01	معا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

تؤكد الأرقام والنسب المئوية أن الواردة في الجدول (17) أن 61.90% أي 52 فردا من العينة الكلية أكدوا على أن نوعية المعارف التي يتلقونها في الدورات التدريبية هي معارف تقنية، وهذا طبيعي لأنهم يعملون على آلات إلكترونية وإلكترونية، وهناك عامل فقط من العينة الإجمالية، أكد على أن المعارف المكتسبة هي معارف أكاديمية بحتة، أي بنسبة 1.20% بينما 36.90% أكدوا على تنوع المعارف المكتسبة من الدورات التدريبية بين المعارف الأكاديمية والتقنية.

فئة الإطارات هناك نسبة 80% أكدوا على أنها معارف تقنية بينما 10% عدوها معارف أكاديمية و 10% اعتبروها معارف تقنية وأكاديمية في نفس الوقت، أما فئتي أعوان التحكم والتنفيذ، فإن معارفهم المكتسبة من الدورات التدريبية هي معارف تقنية أكثر منها أكاديمية وهذا لطبيعة وظائفهم التي تتطلب مثل هذه المعارف.

جدول رقم (18): يوضح مدى مساهمة الدورات التدريبية في تحسين وزيادة

الأداء.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
88.10%	74	100%	41	75.76%	25	80%	08	نعم
11.90%	10	00%	00	24.24%	08	20%	02	لا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

يعد الجدول (18) امتدادا لسابقه، حيث يوضح مدى مساهمة المعارف الجديدة المكتسبة من خلال الدورات التدريبية والدور الذي تلعبه في تحسين وزيادة أداء العمال، حيث أن نسبة 88.10% صرحوا بأن الدورات التدريبية تعد بمثابة الدافع إلى تحسين وزيادة الأداء للعمال، في حين خالف ذلك 10 عمال من بين 84 عاملا من إجمالي عينة البحث أي ما يعادل 11.90%.

فالأعوان المنفذون 100% أكدوا على دور مساهمة الدورات التدريبية في زيادة وتحسين أدائهم، وشاظرهم الرأي أعوان التحكم بنسبة 75.76% وتبعهم الإطارات بنسبة 80%، ويرجع ذلك إلى كون أن العامل عندما يؤدي مهامه على دراية وعلم فإن ذلك يساعده في اختصار الجهد والوقت.

جدول رقم (19): يوضح الإحساس بالدافعية للعمل بعد التدريب.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
69.05%	58	68.29%	28	63.64%	21	90%	09	نعم
30.95%	26	31.71%	13	36.36%	12	10%	01	لا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

تعمل أي مؤسسة على صنع الدافعية للعمل في أفرادها بإتباع أسلوب التدريب، حيث يتجلى هذا من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (19)، حيث أن 69.05% من إجمالي عينة البحث أي ما يمثل 58 فردا أكدوا على أن التدريب يزرع في سلوكهم ونفسياتهم الدافعية للعمل أكثر بعد أي دورة تدريبية، حيث أن العمال دائما يطمحون إلى تطبيق تعلماتهم ومعارفهم المكتسبة، كما أن 30.95% صرحوا بأن التدريب لا يحرك فيهم شيئا، كما أنه إذا تم النظر إلى البيانات الخاصة بالنسب الفرعية للفئات نجدها أنها صرحت بمكانة التدريب كحافز لخلق الدافعية للأفراد، حيث كانت النسب كما يلي: 68.29% من فئة أعوان التنفيذ، أما النسب الدالة على أن التدريب لم يعط فائدة الإحساس بدافعية العمل بعد التدريب نجد فئة الإطارات هناك 10% أي ما يعادل شخص واحد، وهناك ما نسبته 36.36% من فئة أعوان التحكم، أما فئة الأعوان المنفذين فنسبتهم 31.71%.

جدول رقم (20): يوضح القدرة على أداء العمل بعد التدريب.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل
14.29%	12	4.87%	02	21.21%	07	30%	03	بشكل ناقص
20.23%	17	21.95%	09	18.18%	06	20%	02	بشكل متوسط
65.48%	55	73.18%	30	60.61%	20	50%	05	بشكل جيد
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

يوضح الجدول رقم (20)، مدى قدرة العامل على أداء عمله بعد التدريب الذي تلقاه، حيث صرح كل فرد على الطريقة التي يؤدي بها أعماله بعد تدريبه، فمن خلال البيانات الواردة في الجدول، اتضح لنا أن معظم أفراد العينة صرحوا بأنهم يؤدون أعمالهم بشكل جيد بنسبة 65.45% وارجوا أسباب ذلك إلى جودة البرامج التدريبية، ودقة تحديد الاحتياجات التدريبية ومدة تنفيذها، في حين صرح بعضهم بأنهم يؤدون أعمالهم بشكل متوسط أي بنسبة 20.23%، بينما صرح باقي الأفراد بنسبة 14.29% على أدائهم لأعمالهم بشكل ناقص لا يتوافق والمستوى المطلوب منهم، وهذا يرجع حسب تصريحاتهم إلى ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية وقلة وسائل التدريب المناسبة.

جدول رقم (21): يوضح المعارف المكتسبة والزيادة في الأداء.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل
92.85%	78	100%	41	87.87%	29	80%	08	نعم
7.15%	06	00%	00	12.13%	04	20%	02	لا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

يبين الجدول (21)، دور المعارف المكتسبة من الدورات التدريبية، وأثرها على زيادة أداء العمال، إذ تظهر الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 92.85% وهي نسبة كبيرة تبرز فائدة المعارف الجديدة المكتسبة من التدريب في زيادة الأداء للموارد البشرية، حيث يتجلى ذلك من خلال زيادة الإنتاجية، فيحين 7.15% صرحوا بأن المعارف الجديدة المكتسبة لاتزيد في الأداء.

أما النسب الفرعية، فمعظم الفئات أكدوا على الدور الذي تلعبه المعارف الجديدة في زيادة الأداء، فنسبة فئة الإطارات 80% وأعوان التحكم 78.78%، أما فئة أعوان التنفيذ 100%، وعليه فكلما اكتسب العامل معارف جديدة كلما اكتسب مهارة سرعة الإنجاز، وبالتالي يزيد أدائه.

ثالثا: المهارات الجديدة وتحقيق الذات.

من بين أهداف التدريب أيضا ،هو تزويد العامل بقدرات مهارية لأجل إكسابه كفاءات عالية، بحيث تساعده في مساره المهني، كالترقية، زيادة الأجر، السلوك الإيجابي نحو العمل... وبالتالي فإن هذه المؤشرات تلعب دورا في تحقيق ذات العامل، وبذلك تحقيق ما يعرف بالرضا الوظيفي، الذي يفرز جراه الاستقرار المهني والاجتماعي للعامل، وتأكيدا لما سبق ذكره فالجداول التالية تناقش التساؤلات المتعلقة بالمهارات ودورها في تحقيق ذات العامل، من خلال ما جمع من بيانات عن ميدان الدراسة.

جدول رقم (22): يوضح المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
46.42%	39	17.07%	7	78.79%	26	60%	06	مسؤول الموارد البشرية
53.58%	45	82.93%	34	21.21%	07	40%	04	المشرف المباشر
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

يتجلى من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) أن المسؤول الأول عن تحديد الاحتياجات التدريبية هو المشرف المباشر على العمال بنسبة 53.58% وهذا بحكم قربه منهم، أما نسبة الذين صرحوا بأن المسؤول الأول عن تحديد الاحتياجات التدريبية هو مسؤول الموارد البشرية بنسبة 46.42%، أما النسب الفرعية لفئة الإطارات صرحوا بأن المشرف أو المسؤول عن تجديدها هو مسؤول الموارد البشرية بنسبة 60% وما نسبته 40% من العينة الفرعية الممثلة لهم صرحوا عكس ذلك، أي مشرفهم المباشر، بينما فئة أعوان التحكم فقد أرجعوا مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى مسؤول الموارد البشرية بنسبة 78.79%، وساندهم أعوان التنفيذ بنسبة 17.07%، أما نسبة 21.21% من فئة أعوان التحكم أرجعوه إلى المشرف المباشر، وكذا الشأن بالنسبة إلى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 82.93%، فأعوان التنفيذ نجد أكبر نسبة منهم أكدوا على أن المسؤول أو المشرف عليهم هو الكفيل بتحديد احتياجاتهم التدريبية كونه قريب من الوسط الذي يعملون فيه، كما أنه يتم الرجوع إليه في حالة أي عطب أو مشكل يعترضهم أثناء العمل.

جدول رقم (23): يوضح مشاركة العمال الإدارة في عملية تحديد الاحتياجات

التدريبية.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات		
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل		
%47.61	40	%63.41	26	%27.27	09	%50	05	نعم	هل اقتراحاتكم تؤخذ بعين الاعتبار	نعم
%17.85	15	%2.43	01	%36.36	12	%20	02	لا		
%65.47	55	%65.84	27	%63.64	21	%70	07	المجموع		
%65.47	55	%65.84	27	%63.64	21	%70	07	المجموع — (نعم)		
%34.53	29	%34.16	14	%36.36	12	%30	03	لا		
%100	84	%100	41	%100	33	%100	10	المجموع		

يوضح الجدول (23) مدى مشاركة العمال للإدارة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث توضح الشواهد الإحصائية والكمية أن ما نسبة 65.47% من عينة البحث الإجمالية أي ما يعادل 55 عاملا من 84 صرحوا بأن إدارة الموارد البشرية تشاركهم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، كما أكدوا أيضا أن اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار بمعدل 40 عاملا، في حين أن 15 عاملا أعلن أن اقتراحاتهم لا تؤخذ بعين الاعتبار، بينما 34.53% أعلنوا بأن إدارة الموارد البشرية لا تشاركهم تماما في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

أما النسب المئوية للعينات الفرعية، ففئة الإطارات هناك نسبة 70% أكدوا لنا أن الإدارة تشاركهم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، و50% منهم أقر أن اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار.

أما فئة أعوان التحكم فإن 63.64% منهم أكدوا أن الإدارة تشاركهم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا أن 27.27% فقط صرح بأن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم، في حين 36.36% منهم أكد أن الإدارة لا تأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار.

وفي فئة أعوان التنفيذ فإن 65.84% أكد أن المؤسسة تشاركهم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار بنسبة 63.41% مما يدل أن إدارة الموارد البشرية تطبق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بإجراء التدريب أو الإعداد المسبق له.

جدول رقم (24): يوضح نوعية البرامج التدريبية.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل
14.28%	12	14.63%	06	12.12%	04	20%	2	ناقصة
10.72%	09	7.32%	03	12.12%	04	20%	2	متوسطة
36.90%	31	26.82%	11	48.48%	16	40%	4	حسنة
38.10%	32	51.23%	21	27.28%	09	20%	2	جيدة
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

توضح البيانات والنسب المئوية في الجدول (24)، أن ما عدده 32 فردا بنسبة 38.10% يقرون بجودة نوعية البرامج التدريبية، نظرا لما تحويه من أفكار نافعة ومعارف قيمة انعكست على مهاراتهم الفنية في العمل، كما أن 31 فردا بنسبة 36.90% من إجمالي العينة أقرروا بأنها حسنة، بينما هناك نسبة 14.28% صرحوا بأن نوعية البرامج ناقصة لأنها لم تلبي احتياجاتهم التدريبية ولم تضمن لهم الفنيات المهارية المطلوبة، في حين أن 10.72% صرحوا بأن نوعية البرامج التدريبية المقدمة متوسطة.

أما إذا لاحظنا النسب الفرعية للفئات، نجد أن فئة الإطارات أقرروا بأن نوعية البرامج التدريبية حسنة بنسبة 40%، بينما فئة أعوان التحكم فقد صرحوا بأنها حسنة أيضا بنسبة 48.48%، أما أعوان التنفيذ فأقرروا بجودتها بنسبة 51.23% نظرا لإدلاء بعضهم بالتحسن الملحوظ في تحكمهم في الآلة وسرعة الإنجاز.

جدول رقم (25): يوضح الصعوبات الموجودة أثناء إجراء الدورات التدريبية.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
33.34%	28	39.02%	16	24.24%	08	40%	04	نعم
66.66%	56	60.98%	25	75.76%	25	60%	06	لا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

في الجدول رقم (25)، يقر 28 فردا أي نسبة 33.34% من إجمالي عينة البحث أنهم يتعرضون لمشاكل وصعوبات أثناء إجراء الدورات التدريبية، هذه الصعوبات تؤثر على حسن استيعابهم لمحتويات الدورات التدريبية، حيث صرح بعضهم بالصعوبات التي تعترضهم مثل ضخامة محتوى الدورة التدريبية، وكذا اقتصر المدربين على التوجيه الجماعي للمتدربين، بحيث أن العمال يحتاجون إلى تدريب فردي لتدارك أخطائهم، إضافة إلى تقطع الدورة التدريبية، بينما أقر 56 فردا أي بنسبة 66.66% بأنهم لا تواجههم صعوبات أثناء إجراء الدورات التدريبية.

أما النسب الفرعية، فإن معظم أفراد كل الفئات أكدوا لنا بأنهم لا يواجهون صعوبات حيث كانت النسب كما يلي:

- الإطارات 60%.
- أعوان التحكم 75.76%.
- أعوان التنفيذ 60.98%.

وهذا راجع حسب تصريحاتهم إلى ملائمة الظروف التي تقام فيها الدورات التدريبية.

جدول رقم (26): يوضح المهارات الجديدة المكتسبة بعد التدريب.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل	
%27.38	23	%26.82	11	%30.30	10	%20	02	السرعة في إنجاز العمل	نعم
%27.38	23	%19.51	08	%45.45	15	%00	00	التحكم في الآلة	
%22.61	19	%24.39	10	%6.06	02	%70	07	القدرة على التسيير	
%10.71	09	%9.75	04	%15.15	05	%00	00	صيانة الآلة	
%88.10	74	%80.48	33	%96.96	32	%90	09	المجموع	
%11.90	10	%19.52	08	%3.04	01	%10	01	لا	
%100	84	%100	41	%100	33	%100	10	المجموع	

إن الجدول (26)، يبين لنا أن العمال قد اكتسبوا مهارات جديدة حقا بعد تدريبهم، أو عكس ذلك؟، وفيما أفادتهم هذه المهارات؟ إذ أن %88.10 أكدوا من خلال تصريحاتهم أنهم اكتسبوا مهارات جديدة بعد تدريبهم، بحيث ساعدتهم في سرعة إنجاز عملهم بنسبة %27.38 والتحكم بالآلة بنفس النسبة، كما ساعدتهم هذه المهارات الجديدة على القدرة في التسيير بنسبة %22.61 أما صيانة الآلة فكانت النسبة %10.71، بينما %10.90 صرحوا بأنهم لم يكتسبوا مهارات جديدة بعد تدريبهم.

أما الشواهد الكمية والإحصائية للعينات الفرعية للفئات، ففئة الإطارات هناك ما نسبته 90% صرحوا بأنهم اكتسبوا مهارات جديدة بعد التدريب، حيث بينوا فوائدها في القدرة على التسيير وهذا بطبيعة وظائف الإطارات حيث غالبيتها تسييرية.

أما فئة أعوان التحكم فإن 96.96% أكد أنه اكتسب مهارات مهنية جديدة بعد التدريب أفادتهم في التحكم في الآلة بنسبة 45.45%، إضافة إلى أن 30.30% منهم أكدوا أنه أفادتهم في سرعة إنجاز العمل.

أما أعوان التنفيذ فإن 80.48% من العينة الفرعية صرحوا بأنهم اكتسبوا مهارات مهنية جديدة بعد التدريب، حيث أفادتهم في سرعة إنجاز العمل بنسبة 26.82% كما أفادتهم أيضا في التحكم في الآلة بنسبة 19.51% إضافة إلى أنه أفادتهم بنسبة 24.39% في القدرة على التسيير.

جدول رقم (27): يوضح مدى تطبيق التعلّات المكتسبة من التدريب.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
96.23%	80	92.68%	38	96.97%	32	100%	10	نعم
4.17%	04	7.32%	03	3.03%	01	00%	00	لا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

يبين الجدول رقم (27)، مدى التطبيق الفعلي للتعلّات المكتسبة من التدريب من طرف المتدربين، حيث نسبة الإطارات أكد كلهم على أنهم يطبقون ما تعلموه خاصة إذا كانت الدورات التدريبية تتعلق بقواعد ولوائح تنظيمية قانونية، ففي هذه الحالة فهي ملزمة التطبيق، في حين أن 32 فردا من بين 33 فردا من فئة أعوان التحكم صرحوا بأنهم هم من يسيرون الآلات إضافة إلى كونهم يمررون مهاراتهم إلى الأعوان المنفذين، الذين بدورهم أقرّوا بتطبيق ما تعلموه من الدورات التدريبية ونسبة ذلك كانت 92.68%.

وبذلك فإن النسبة الإجمالية لعينة البحث تتمثل في كون أن 96.23% صرحوا بأنهم يطبقون معارفهم المكتسبة من الدورات التدريبية، لأنها كانت تنقصهم حتى يصبحوا يتمتعون بقدرات مهارية يتمكنون من خلالها من أداء وظائفهم وفق ما هو مطلوب، أما النسبة الباقية وهي 4.17% فأعلنوا بعدم تطبيق تعلّاتهم المكتسبة من التدريب نظرا لصعوبة ذلك ميدانيا.

جدول رقم (28): يوضح أسباب زيادة التحكم والدقة في العمل بعد إجراء أي دورة

تدريبية.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
32.15%	27	36.58%	15	30.30%	10	20%	02	محتوى برامج التدريب
20.23%	17	26.83%	11	9.10%	03	30%	03	طرق وأساليب التدريب
34.52%	29	12.20%	05	60.60%	20	40%	04	كفاءة المدربين
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	مدة التدريب
13.10%	11	24.39%	10	00%	00	10%	01	الاستعدادات الشخصية
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

لمحتوى البرامج التدريبية، وأساليب وطرق التدريب وكفاءة المدربين، وكذا مدة التدريب والاستعداد الشخصي للمتدرب، دورا فعالا ومهما في زيادة مهارات التحكم والدقة في العمل بعد إجراء أي دورة تدريبية، وهذا ما أكدته النسب الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، حيث أرجع 29 فردا أي نسبة 34.52% من إجمالي عينة البحث أن سبب تحكمهم في الآلة ودقتهم في العمل يرجع أساسا إلى كفاءة من أشرف على تدريبهم "المدربين"، فالمدرّب الذي يعلمك كيف تعمل، أحسن من الذي يعلمك العمل، كما يقول المثل حسب بعض العمال علمني كيف أصطاد السمكة ولا تعطني السمكة، كما أرجع أسباب التحكم والدقة في العمل إلى محتوى البرامج التدريبية والتي تنعكس أساسا على الدقة المتناهية في تحديد البرامج والوقوف على نقاط الضعف الحقيقية والنسب المصرح بها هي 32.15% أي ما يمثل

27 فرداً، أما الذين أرجعوا سبب دقتهم في العمل وتحكمهم في الآلات إلى طرق وأساليب التدريب، في حين نجد أن ما نسبته 13.10% أرجعوا أسباب زيادة التحكم والدقة في العمل إلى استعداداتهم وإرادتهم الشخصية في ذلك.

أما النسب الفرعية لفئة الإطارات أرجعوا سبب زيادة التحكم والدقة في العمل إلى كفاءة المدربين بنسبة 40% أما أعوان التحكم فإن معظمهم أرجعوه إلى كفاءة المدربين أيضا بنسبة 60.60% أما أعوان التنفيذ فقد أرجعوه إلى محتوى برامج التدريب بنسبة 36.58%.

جدول رقم (29): يوضح مدى مساهمة المهارات الجديدة في رفع الكفاءة المهنية.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
97.61%	82	97.57%	40	96.97%	32	100%	10	نعم
2.39%	02	2.43%	01	3.03%	01	00%	00	لا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المعلن عنها في الجدول (29)، أن المهارات الجديدة تساهم في رفع الكفاءات المهنية للعمال، حيث أكد هذا القول 82 فردا من بين 84 فردا من عينة البحث الإجمالية، أي نسبة 97.61% إذ باكتساب المهارات الجديدة يصبح العامل ذا كفاءة عالية وقادر على أداء كل المهام المطلوبة منه وبسهولة، في حين فند فردين هذا القول أي بنسبة 2.39%.

أما النسب الفرعية التي أكدت على مساهمة المهارات الجديدة في رفع الكفاءة المهنية، فهي كالتالي:

- الإطارات 100%.
- أعوان التحكم 96.97%.
- أعوان التنفيذ 97.57%.

وبذلك فإنه كلما اكتسب العامل مهارة جديدة، كلما زاد ذلك في معدل كفايته لأداء العمل.

جدول رقم (30): يوضح الدورات التدريبية والحوافز.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل	
29.76%	25	48.78%	20	15.15%	05	00%	00	حوافز مادية	نعم
8.33%	07	00%	00	12.12%	04	30%	03	حوافز معنوية	
23.80%	20	34.14%	14	15.15%	05	10%	01	معا	
61.90%	52	82.92%	34	42.42%	14	40%	04	المجموع	
38.10%	32	17.78%	07	57.58%	19	60%	06	لا	المجموع
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10		

يوضح الجدول (30)، ما إن كانت المؤسسة تقدم حوافز للعمال والمتدربين أثناء إجراء الدورات التدريبية، إذ أكد 52 عاملاً أي بنسبة 61.90% من إجمالي عينة البحث أن المؤسسة تقدم لهم حوافز أثناء إجراء الدورات التدريبية، وتتباين هذه الحوافز بين معنوية ومادية ومعنومادية، إذ أن نسبة الحوافز المادية تقدر بـ 29.76%، أما المعنوية فهي 8.33%، أما المعنومادية فهي تقدر بـ 23.80% بينما ما نسبته 38.10% أعلن بأن المؤسسة لا تقدم لهم أية حوافز أثناء إجراء التدريب.

أما النسب الفرعية، ففئة الإطارات ما نسبته 60% أعلن بأن المؤسسة لا تقدم حوافز، بينما 40% أعلن عكس ذلك، إذ بينوا أن طبيعة الحوافز المقدمة معنوية بنسبة 30%، أما أعوان التحكم فـ 57.58% صرح بأن المؤسسة لا تقدم لهم حوافز، بينما 42.42% أكدوا بأن المؤسسة تقدم لهم حوافز أثناء إجراء الدورات التدريبية.

أما أعوان التنفيذ فإن معظمهم أكد أن المؤسسة تقدم لهم حوافز عند إجرائها للتدريب وكانت نسبة ذلك 82.92%، وصرح جلهم بأن نوع الحوافز هي حوافز مادية وقدرت النسبة بـ 48.78% وما نسبته 34.14% حوافز معنومادية.

جدول رقم (31): يوضح التشجيعات المقدمة والدافعية للعمل.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل
90.47%	76	100%	41	78.79%	26	90%	09	نعم
9.53%	08	00%	00	21.21%	07	10%	01	لا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

يوضح الجدول رقم (31)، فضل التشجيعات المقدمة للعمال في إحداث الدافعية للعمل، إذ تبين النسب المئوية والبيانات الكمية الواردة في الجدول أن ما نسبته 90.77% أي ما يمثل 76 فردا من العدد الكلي لأفراد العينة أقرروا بأن التشجيعات بمختلف أنواعها مادية أو معنوية تساهم إلى حد كبير في دفعهم إلى العمل أكثر، وما نسبته 9.53% صرحوا بأن التشجيعات المقدمة لهم لا تزيد في دافعتهم للعمل حيث كانت النسب الفرعية للفئات كما يلي:

فئة الإطارات صرحوا بأن التشجيعات تدفعهم لبذل طاقات أكثر سواء أثناء التدريب أو بعده 90 % ، وأيد فئة الإطارات فئة أعوان التحكم في ذلك بنسبة 78.79%، وتبعتهم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 100%.

جدول رقم (32): يوضح إدارة الموارد البشرية وتقييم الدورات التدريبية.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
%17.85	15	%24.40	10	%12.13	04	%10	01	نعم
%82.15	69	%75.60	31	%87.87	29	%90	09	لا
%100	84	%100	41	%100	33	%100	10	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (32)، الذي يتعلق بمدى إجراء إدارة الموارد البشرية لتقييم بعد نهاية كل دورة تدريبية، حيث تبين الشواهد الكمية، أن إدارة الموارد البشرية لا تجري تقييم لهذه الدورات التدريبية بنسبة 82.15%، أما نسبة الذين صرحوا بأن الإدارة تجري تقييم للدورات التدريبية تقدر بـ 17.85%، مما يعني أن الموارد تفتقد لمعايير تقييمية للنتائج التي تتمخض من إجراء الدورات التدريبية، وبالتالي فإن تقييم الدورات التدريبية يساعد على اجتناب الأخطاء والمشاكل التي كانت قد حصلت في الدورات الماضية، وعليه فإن كلما كان هناك تقييم للدورات التدريبية كلما كانت الدورات المقبلة ناجحة، وتعالج الأهداف المرجوة فعلا، وذلك من خلال الوقوف على نقاط الضعف والقوة للعاملين.

جدول رقم (33): يوضح إدارة الموارد البشرية والفائدة من التدريب.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
28.57%	24	21.95%	09	30.30%	10	50%	05	تنمية المهارات
34.52%	29	41.46%	17	24.25%	08	40%	04	الترقية
36.91%	31	36.59%	15	45.45%	15	10%	01	التقليل من الأخطاء
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

يبرز الجدول رقم (33)، الفائدة المرجوة من التدريب، ولماذا تعتبره إدارة الموارد البشرية من بين أهم أنشطتها، حيث يتضح من خلال الأرقام الإحصائية والنسب المئوية في الجدول أن العمال صرحوا بأن إدارة الموارد البشرية تدربهم من أجل التقليل من أخطائهم وبنسبة 36.91% من إجمالي عينة البحث، بينما 34.52% أكدوا أن الفائدة من التدريب هو ترقيتهم حيث فسروا ذلك بأن العامل كلما يترقى إلى منصب جديد يخضع للتدريب لكي يتمكن من تقلده، في حين أن 24 عاملا أي ما نسبته 28.57% ارجعوا أسباب لجوء إدارة الموارد البشرية للتدريب لأجل تنمية معارفهم ومهاراتهم العملية لكي يتسنى من خلالها للعمال أداء مهامهم وفق المعيار الذي تطلبه منهم المنظمة أو المؤسسة.

غير أن ما يمكن أن نشير إليه هو تباين وجهات النظر بين الفئات، إذ أن فئة الإطارات صرحوا بأن إدارة الموارد البشرية تدربهم لأجل تنمية مهاراتهم بنسبة 50%، أما فئة أعوان التحكم فأرجعوا ذلك إلى التقليل من أخطائهم، بينما فئة أعوان التنفيذ فردوا ذلك إلى نية الإدارة في ترقيتهم لشغل مناصب جديدة بنسبة 41.46%.

جدول رقم (34): يوضح فوائد المهارات المكتسبة.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
%51.20	43	%78.05	32	%27.27	09	%20	02	التحكم في التكنولوجيا الحديثة
%19.04	16	%02.43	01	%21.21	07	%80	08	الإحاطة بالقوانين
%29.76	25	%19.51	08	%51.52	17	%00	00	معا
%100	84	%100	41	%100	33	%100	10	المجموع

يتجلى لنا من الجدول (34)، فوائد المهارات الجديدة المكتسبة على العمال، إذ أقر 43 فردا من إجمالي عينة البحث الكلية أي ما يعادل نسبة 51.20%، على أن هذه المهارات أفادتهم في القدرة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة التي استقدمتها المؤسسة، إذ جهزت إدارة المؤسسة الورشات بألات ذات تكنولوجيا متطورة، بينما ما نسبته 19.04% أي ما يعادل 16 عاملا صرحوا بأن المهارات التي اكتسبوها ساعدتهم على الإحاطة بالقوانين من لوائح تنظيمية وقواعد قانونية تخص المؤسسة أو حتى حياتهم المهنية، أما ما نسبته 29.76% أي ما يعادل 25 عاملا، فقد أكدوا على أن المهارات الجديدة التي اكتسبوها أفادتهم في كلتا الحالتين سواء في التحكم في التكنولوجيا الحديثة أو الإحاطة بالقوانين.

جدول رقم (35): يوضح الرضا الوظيفي على المنصب المشغول.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الإجابة
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
%79.76	67	%75.60	31	%81.82	27	%90	09	نعم
%20.34	17	%24.40	10	%18.18	06	%10	01	لا
%100	84	%100	41	%100	33	%100	10	المجموع

يبين الجدول رقم (35)، الرضا الوظيفي للعمال، إذ توضح النسب المئوية المدلى بها في الجدول أن 79.76% من العينة الإجمالية راضين عن الوظائف التي يشغلونها، في حين نفي ذلك 17 عاملا أي ما نسبته 20.34% وهذا لأسباب اقروا بها أثناء المقابلة المقامة معهم، مثل الروتين، الأجر، المفارقات الموجودة بينهم في التدرج المهني والترقية.

جدول رقم (36): يوضح التدريب والإستقرار بالمؤسسة.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
95.24%	80	92.68%	38	96.97%	32	100%	10	نعم
4.76%	04	7.32%	03	3.03%	01	00%	00	لا
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (36)، أن 95.24% أي ما يعادل 80 عاملا من بين أفراد عينة البحث الإجمالية أكدوا على الدور الذي يلعبه التدريب في استقرار العامل بالمؤسسة فباكتساب العامل للمعارف والمهارات الجديدة تجعله ذا كفاءة عالية للقيام بوظائفه، مما يجعل المؤسسة تفكر في بقاءه وتوسعى دوما إلى تحقيق أهدافه وبذلك يفضل هو الآخر الاستقرار بها لأنه قوبل بعناية واهتمام، أما نسبة 4.76% أي ما يعادل 04 عمال فاعتبروا أن التدريب لا يعد سببا لاستقرار العامل بالمؤسسة، وقد كانت النسب الفرعية التي تعتبر التدريب من بين أهم أسباب الاستقرار الوظيفي في المؤسسة كما يلي:

- الإطارات 100%.
- أعوان التحكم 96.97%.
- أعوان التنفيذ 92.68%.

جدول رقم (37): يوضح الإحساس بالنقص في الأداء ومطالبة الإدارة بالتدريب.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	البدائل
70.24%	59	80.48%	33	60.60%	20	60%	06	نعم
27.38%	23	14.62%	06	39.40%	13	40%	04	لا
02.38%	02	04.90%	02	00%	00	00%	00	لا أدري
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

يتبين من خلال البيانات الكمية المشاهدة في الجدول أعلاه أن نسبة 70.24% أي ما يعادل 59 فردا من عينة البحث الإجمالية، أقرروا بأنهم في حالة إحساسهم بنقص في أداء مهامهم فإنهم يطالبون إدارة الموارد البشرية بتدريبهم ومعالجة مواطن ضعفهم، بينما 23 فردا أي نسبة 27.38% فصرحوا بأنهم في حالة إحساسهم بالنقص في الأداء لا يقرون ولا يطالبون إدارة الموارد البشرية بتدريبهم، في حين نجد فردين أي نسبة 2.38% صرحا بأنهما لا يريدريان.

أما النسب الفرعية، ففئة الإطارات صرحوا بأنهم يطالبون الإدارة بتدريبهم وذلك بنسبة 60% من بين 10 أفراد ونفى ذلك 04 أفراد، أما فئة أعوان التحكم فنسبة 60.60% صرحوا بنعم و 39.40% نفوا ذلك، أما فئة أعوان التنفيذ فنسبة 80.48% أي ما يعادل 33 عاملا صرحوا بأنهم في حالة إحساسهم بنقص في أدائهم فإنهم يطالبون الإدارة بتدريبهم، في حين 06 أفراد نفوا ذلك أي بنسبة 14.62% بينما 02 منهم نسبة 4.90% أجابوا بلا أدري.

جدول رقم (38): يوضح الحاجة إلى التدريب المستمر.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
%84.52	71	%85.36	35	%78.79	26	%100	10	نعم
%13.10	11	%09.76	04	%21.21	07	%00	00	لا
%02.38	02	%04.88	02	%00	00	%00	00	لا أدري
%100	84	%100	41	%100	33	%100	10	المجموع

بما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر التدريب من بين النشاطات الهامة التي تقوم بها لأجل تحقيق أهداف المنظمة، والتي تتمثل في زيادة أداء مواردها وبالتالي زيادة إنتاجها، ولكي يتحقق لها ما تصبوا إليه، فما عليها إلا أن تجسد ما يدل عليه الجدول (38)، إذ تؤكد الإحصائيات أن 84.52% أبدوا رغبتهم في حاجتهم إلى التدريب %.

من إجمالي أفراد عينة البحث يعتبرون أنفسهم أنهم دائماً بحاجة إلى التدريب خاصة في ظل التحولات الحاصلة، بينما 13.10% من العمال صرحوا بأنهم ليسوا بحاجة إلى التدريب المستمر، بينما 02.38% صرحوا بعبارة لا أدري.

جدول رقم (39): يوضح دور التدريب في زيادة مهارات وقدرات الموارد البشرية.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البدائل
النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	النسبة %	عدد التكرارات	
91.66%	77	92.68%	38	87.88%	29	100%	10	نعم
3.57%	03	2.43%	01	6.06%	02	00%	00	لا
4.77%	04	4.89%	02	6.06%	02	00%	00	لا أدري
100%	84	100%	41	100%	33	100%	10	المجموع

يوضح الجدول رقم (39)، رأي العمال فيما إن كان التدريب يؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الموارد البشرية في المؤسسة، ومن خلال الأرقام والبيانات الإحصائية والنسب المئوية، تبين أن 91.66% أي ما يعادل 77 عاملاً من بين 84 عاملاً من أفراد عينة البحث أكدوا على الدور الذي يلعبه التدريب في زيادة مهارات وقدرات الموارد البشرية، وهذا أيضاً ما أكدته النسب الفرعية للفئات، فئة الإطارات أكدوا ذلك بنسبة 100%، أما فئة أعوان التحكم فبنسبة 87.88%، وفئة أعوان التنفيذ 92.68%، في حين هناك 04 أفراد لم يفصحوا عن رأيهم، ونسبتهم هي 4.77% من إجمالي عينة البحث، بينما نسبة 3.57% نفوا دور التدريب في زيادة مهارات وقدرات الموارد البشرية.

الفصل السادس

الفصل السادس:

مناقشة نتائج الدراسة.

- أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.
- ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة أو المشابهة.
- ثالثاً: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية.
- رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

خاتمة.

المراجع.

الملاحق.

الفصل السادس:

مناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الإمبريقية التي أجريت في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة، حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، ومدى الاهتمام بهذا النشاط داخل المؤسسة باعتبارها نموذجاً ومرآة عاكسة لواقع التدريب في المؤسسات الجزائرية، إذ تم جمع كل المعطيات والبيانات عن عينة البحث التي هي بمثابة المجتمع المصغر يعكس المجتمع الكبير الأصلي.

وقد أوضحت الشواهد الكمية والتحليلات الإحصائية على وجود جملة من العلاقات الارتباطية بين المؤشرات والمتغيرات التي تضمنتها الفروض البحثية، إذ أثبتت النسب الإحصائية عن العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل المعارف الجديدة ودورها المهم في تفعيل الأداء، كما أكدت العلاقة الوطيدة بين اكتساب المهارات الجديدة ودورها الفعال في تحقيق ذات العامل ورضاه الوظيفي، وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال مناقشة نتائج الدراسة الإمبريقية في ضوء الفروض، وكذا في ضوء الدراسات المشابهة، ثم محاولة إسقاط ذلك على نظريات التدريب في علاقتها بالموارد البشرية، ثم أخيراً تبيان أهم القضايا التي تثيرها الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

تأكد من خلال ما تم تحليله لبيانات الدراسة الميدانية بمؤسسة أجهزة القياس والمراقبة AMC بالعلمة، حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، وذلك من نتائج التساؤلات التي تمحورت حول الفرضية الأولى التي مفادها:

• يؤدي اكتساب المعارف الجديدة إلى زيادة معدلات الأداء.

أن الكيفية التي تم بواسطتها اختيار العمال واستقطاب الموارد البشرية للمؤسسة عن طريق الطالبات المقدمة من طرفهم 76.20% بعد إجراء مقابلة، وهناك 21.42% التحقوا بالمؤسسة عبر طرق أخرى، كما اتضح أن 45.23% من العمال قد تلقوا تكويننا قبل التحاقهم بمناصب عملهم، حيث أن 25% قد تكونوا في مراكز تدريبية خاصة، وبعضهم في مؤسسات أخرى 15.76%، وهناك من تكون في الجامعة 4.76%.

وقد تأكد أيضاً من خلال الشواهد الكمية التي تم جمعها من مجتمع البحث أن 88.10% قد استفادوا من التدريب بعد التحاقهم بالمؤسسة، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماماً لنشاط التدريب، وكذا مساهمته لطبيعة الوظيفة المشغولة 86.90%، كما أن مدة التدريب كانت كافية لتوصيل محتوى البرامج التدريبية بـ 72.51%.

وقد استنتج أيضاً أن العمال يحبذون التدريب الجماعي 75% نظراً لما فيه من التنافس بينهم والإحساس بروح الجماعة في اكتساب المعارف، بينما بعض العاملين يفضلون التدريب الفردي 25% لأن المدرب يركز اهتمامه أكثر مع الفرد أحسن مما يكون مع جماعة.

واتضح أيضا أن المؤسسة تجري دورات تدريبية 45.23% خاصة لدى فئة الإطارات 90%، إذ أن 60% من هذه الفئة أكدوا أن المؤسسة تجري دورة تدريبية واحدة كل سنة، وأن أساليب التدريب المستعملة في الدورات التدريبية مناسبة 83.33%، وتبين أيضا أن ظروف إجراء التدريب كانت ملائمة 80.95%، كما أن المؤسسة بعثت بعض عمالها للتدريب واكتساب المعارف إلى شركات خارج الوطن (ألمانيا، فرنسا) خاصة لدى فئة أعوان التحكم.

وتبين أيضا أن المؤسسة تعتمد على مدربين منها بنسبة 63.09% وهذا لكونهم يتميزون بمعارف وقدرات مهارية عالية، كما تغطي المؤسسة عجز مدربيها بمدربين من خارج المؤسسة بنسبة 36.91%.

ولتوضيح العلاقة الوطيدة بين التدريب واكتساب المعارف تبين أن الدورات التدريبية تساهم بشكل كبير في زيادة معارف العمال بنسبة 91.66%، وأن هذه المعارف معظمها تقنية وهذا يرجع إلى كون أن طبيعة الوظائف (تقنية)، حيث أن المؤسسة تختص بإنتاج العدادات الكهربائية والمائية، والقواطع الكهربائية... وبذلك فهي تعتمد على معارف تقنية أكثر منها نظرية (أكاديمية).

واستنتج أيضا أن الدورات التدريبية تساهم في تحسين وزيادة أداء المورد البشري بنسبة 88.10%، حيث أن العامل عند اكتسابه لمعارف جديدة فإنها تمكنه من تخطي صعوبات العمل، وبالتالي يؤديه بسهولة وفي وقت قصير، ويحسن بدافعية لأداء وظائفه بنسبة 69.05%.

وتجلى أيضا من خلال ما تم جمعه من تحليل للبيانات أن العمال (الموارد البشرية) أصبحوا يمتلكون قدرات ومعارف جديدة اكتسبوها من الدورات التدريبية مكنتهم من أداء وظائفهم بشكل جيد بنسبة 65.48%.

كما تبين أن المعارف المكتسبة من البرامج التدريبية تلعب دورا فعالا في زيادة معدلات الأداء بنسبة 92.85%، وبذلك فإن الفرضية تحقق صدقها الإمبريقي،

إذ اتضحت العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل (المعارف الجديدة) والمتغير التابع (زيادة الأداء)، وبالتالي فإن المعارف الجديدة التي يكتسبها العامل من التدريب وما يساند ذلك من أقدمية في العمل، والمستوى التعليمي، وحسن الاختيار لشغل المنصب المناسب، لدليل واضح ودعامة قوية على اكتساب العامل للمهارة والكفاءة العالية، مما ينعكس إيجاباً على سلوكه و دافعيته للعمل وسرعة إنجازه وبالتالي زيادة معدلات أدائه.

ب- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

أما فيما يخص الفرضية الثانية والتي ضمت التساؤلات المتعلقة باكتساب المهارات الجديدة ودورها في تحقيق ذات العامل، فقد تبين أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين متغيري الفرضية الثانية، فكما اكتسب العامل مهارات فنية جديدة، كلما ساهم ذلك في تحقيق ذاته ورضاه الوظيفي، حيث أثبتت نتائج التساؤلات أن المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية هو المشرف المباشر بنسبة 53.58% وهذا بحكم قربه من ميدان العمل ، بالإضافة أيضاً إلى إشراك العامل في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة 56.49%، كما أن اقتراحاته تؤخذ بعين الاعتبار أحيانا بنسبة 47.61%، وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تطبق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتدريب، وقد تباينت آراء العمال حول قيمة البرامج التدريبية فهناك 38.10% يرى أنها جيدة من خلال أنها أكسبته مهارات فنية جديدة ساعدته في أداء وظائفه ،وتتجلى هذه المهارات في السرعة في إنجاز العمل الموكل إليه بنسبة 27.38% إضافة إلى التحكم في الآلة بنفس النسبة، وكذا القدرة على التسيير 22.61% وصيانة الآلة 10.71% وبذلك فإن محتوى البرامج التدريبية أعطت ثمارها، إذ تنعكس ذلك جلياً على الأداء بنسبة 32.15%، كما أن أهم أسباب زيادة التحكم والدقة في العمل يرجع إلى طرق وأساليب التدريب بنسبة 26.83% خاصة إذا ما دعم ذلك بمدرسين أكفاء بنسبة 12.20%، كما لا نهمل الاستعدادات الشخصية

بنسبة 24.39%، وبتوفير هذه العوامل والظروف فإن العامل يكسب مهارات فنية جديدة تساهم في رفع كفاءته المهنية بنسبة 97.61% وهذا مصداقا لتصريحاتهم.

لكن بالرغم من ذلك فإنه يمكن الإشارة إلى نقطة هامة تتمثل في الإستراتيجية التحفيزية للمؤسسة من خلال الدورات التدريبية، إذ يتضح أن العمال غير راضين عنها بنسبة 38.10%، حيث أن إدارة الموارد البشرية أغفلت دور الحوافز وأثرها الإيجابي على العامل، إذ أن إدارة الموارد البشرية لا تقدم حوافز معنوية 8.33%، كما أكد 61.90% من إجمالي العينة في الجدول رقم (30) أن إدارة الموارد البشرية تقدم لهم حوافز لكن في إطار المكافآت الفردية (PRI) أو في إطار المكافآت الجماعية (PRC)، هذا إن كانت المؤسسة تدر أرباحا، إضافة إلى أن هذه الحوافز إن وجدت فإنها تشمل بعض العاملين فقط.

وقد تأكد أيضا أن الحوافز المعنوية والمادية كتشجيعات تصنع دافعية قوية للعمل 90.47%.

وما يمكن أن نستنتجه أيضا، هو أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تدريب العمال بغرض التقليل من أخطائهم، حيث كانت نسبة المصرحين بذلك 36.91%، كما أنها تدربهم لأجل ترقيتهم بنسبة 34.52% وهذا لتحقيق رغباتهم وطموحاتهم المهنية، ومحاولة تهيئة جو مفعم بالنشاط والحيوية والتخلص من الروتين الذي ينجم نتيجة المكوث في منصب عمل مدة طويلة، وبذلك فالتدريب يسهل التدرج المهني (الترقية).

وقد تدرب إدارة الموارد البشرية العمال لأجل تنمية مهاراتهم الفنية وصقلها بما يخدم ممارسة وظائفهم وتزويدهم بمهارات جديدة تمكنهم من أداء وظائف عديدة، وأكد هذا القول ما نسبته 28.57% من إجمالي عينة البحث.

كما تبين أيضا أن إدارة الموارد البشرية لا تجري تقييما للدورات التدريبية 82.15%، وبالتالي فإن هذا سوف ينجر عنه صعوبات أخرى أثناء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للدورات التدريبية القادمة .

واتضح أيضا أن الفائدة التي يجنيها العمال من الدورات التدريبية هو أنهم أصبحوا يتحكمون في التكنولوجيا الحديثة بنسبة 51.20% ويظهر هذا جليا من حيث أن الآلات التي كان يعمل بها العمال هي آلات ميكانيكية، وعندما تم إدخال الآلات الإلكترونية أقيمت لهم دورات تدريبية اكتسبوا من خلالها مهارات جديدة أفادتهم في تسيير هذه الآلات خاصة لدى فئة أعوان التنفيذ 78.05% بل بعضهم أصبح يصلح الأعطاب التي تحدث فيها، خاصة فئة أعوان التحكم 51.52%.

واستنتج أيضا من خلال الشواهد الكمية والإحصائية، أن معظم العمال راضون عن وظائفهم التي يشغلونها بنسبة 79.76% ويرجع هذا حسب تصريحات بعضهم إلى كون أنه محيط بكل جوانب منصبه وكونه أيضا يتلاءم وطموحه المهني، لكن هناك 20.34% عبر عن عدم رضاه عن منصبه المشغول، وأرجع ذلك إلى الروتين والأضرار التي تعترضه، وكذا المفارقات الموجودة أثناء تطبيق برامج الترقية مع غيره من العمال.

وتبين أيضا أن التدريب يغرس في نفسية العامل الاستقرار والولاء المهني للمؤسسة بنسبة 95.24%، إضافة إلى ذلك فإن بعض العمال أرجعوا حب استقرارهم بالمؤسسة وولائهم لها إلى أقدميتهم في العمل، وبعضهم ردها إلى الأجر المحترم الذي يتقاضاه من الشركة، في حين أن 4.76% أعرب عن تغيير المؤسسة والالتحاق بمؤسسات أخرى تمنح أجرا أكبر.

وإذا أردنا أن نعرف مدى نظرة العامل للتدريب فإن 70.24% من العمال أكدوا أنه في حالة إحساسهم بنقص في الأداء فإنهم يطلبون من إدارة المؤسسة أن تدربهم، حيث أكد 84.52% من العمال على أنهم في حاجة مستمرة للتدريب، فكلما وجدت دورات تدريبية مستمرة كلما أصبح المورد البشري حقا تنمو فيه مختلف

المهارات الفنية وزادته قدرات عالية حسب الدلالة الإحصائية 91.66% من الجدول رقم (39)، وبذلك فقد تحقق الصدق الإمبريقي للفرضية الثانية، القائلة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب مهارات جديدة للعامل وتحقيق الذات، فالمهارات الجديدة التي يكتسبها العامل من التدريب تفرض في نفسه حب الإبداع الذي لا يتأتى إلا بانضباط العامل وتطبيق كل ما يلزمه من واجبات نحو وظيفته، وإعطائه حقوق تحقق ذاته، وذلك بتحفيزه ماديا كمنحه أجرا يتماشى ومتطلباته المعيشية، وتحفيزه معنويا كاعتباره صانع لقرارات المؤسسة، بإشراكه في اتخاذها وترقيته إلى وظائف يسعى ويطمح لشغلها، وذلك عن طريق تدريبه وتنمية مهاراته، وبالتالي يفرض وجوده كمورد أساسي في المنظمة وعنصرا ضروريا فيها لا يمكن الاستغناء عنه، ومنه يتحقق رضاه الوظيفي، وطالما أنه راض عن وظيفته، فإنه يعمل على الاستقرار بالمنظمة ويظهر ولاءه لها.

ج- الفرضية العامة:

إن الصدق الإمبريقي للفرضية الأولى التي مفادها: يؤدي اكتساب المعارف الجديدة إلى زيادة الأداء، بنسبة معتبرة تقدر بـ 92.85%، والفرضية الثانية التي ترى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب مهارات جديدة للعامل وتحقيق الذات، بنسبة 91.66% لدليل واضح على صدق الفرضية العامة التي تتمحور حول أن هناك علاقة ارتباطية بين زيادة معدلات التدريب وتنمية الموارد البشرية.

وعلى هذا الأساس فإنه كلما اهتمت إدارة الموارد البشرية بنشاط التدريب، وبطريقة مستمرة، كلما أنتجت موارد بشرية ذات كفاءة عالية تمكنها من تحقيق أهدافها، المتمثلة في زيادة إنتاجها وزيادة معدلات أداء مواردها.

ثانياً:

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة.

مقارنة بما توصلت إليه الدراسات الراهنة من نتائج عامة وفرعية، وهذا من خلال الإسقاط الإمبريقي لفرضيات الدراسة، حيث تم التأكد من صدقها عن طريق تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، إذ أثبتت هذه النتائج مدى مطابقتها للدراسات السابقة في معظم المسائل ويمكن بيان ذلك كما يلي:

- اتضح من خلال الشواهد الكمية والإحصائية أن مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة لم تنتهج سياسة رشيدة في عملية اختيار الموارد البشرية، حيث ركزت على طريقة طلبات العمل بـ 76.20% مما ينعكس سلباً على عملية الاستقطاب.
- وتبين أيضاً أن المؤسسة تولي اهتماماً لتدريب العاملين بعد التحاقهم بالمنظمة بنسبة 88.10%، وهذا ما نجده يوافق النتيجة التي توصلت إليها دراسة ساعد قرمش زهرة، إذ أن مركب تكرير البترول بسكيدكة يولي اهتماماً لنشاط التدريب ويظهر ذلك من خلال المراسيم والمناشير والنظام الداخلي للمركب.
- تبين أيضاً أن المؤسسة AMC رغم أنها تهتم بالتدريب لكن الدورات التدريبية التي تقوم بها قليلة، حيث لا تتعدى دورة واحدة في السنة بنسبة 45.23% وهي ما يتنافى ويتناقض مع مركب تكرير البترول الذي يكثر من الدورات التدريبية.
- يتضح لنا من خلال النسب المئوية أن المؤسسة تعتمد على مدربين من المؤسسة بنسبة 63.09% مما يعني أنها تعتبر التدريب بمثابة عبء وليس استثماراً، وهذا ما يتطابق مع الدراسة الخاصة بمركب تكرير البترول، حيث يخصص نسبة قليلة من ميزانيته للتدريب خاصة خلال سنة (2003-2004).

- تأكد أن اكتساب المعارف الجديدة من خلال الدورات التدريبية يساهم على حد كبير في زيادة معدلات الأداء، وهذا ما نلاحظه يتوافق مع دراسة سعود الثبتي، التي ترى أن البرامج التدريبية لها دورا فعالا في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو الشيء الذي نلاحظه في دراسة سامر عبيد عبد الله الصاعدي أيضا، التي أكدت أن البرامج التدريبية تساهم في تنمية الموارد البشرية من ناحية المهارات البدنية.
- توصلت الدراسة الراهنة أيضا، أن الأساليب التدريبية مناسبة بنسبة 83.33%، بينما دراسة عيد الشملاني توصلت إلى أن هناك ضعف في التفاعل بين المدربين والمتدربين، ويعزى ذلك إلى استخدام أساليب تقليدية في التدريب.
- المعارف الجديدة المكتسبة تساهم وبشكل كبير في صنع الدافعية للعمل، وبالتالي إحداث سلوك إيجابي لدى العامل، وهذا ما أسفرت عليه دراسة ساعد المبارك، حيث أن معظم المتدربين يرون أن المشاركين في البرامج التدريبية يحققون فوائد ملموسة، إذ أن التدريب يساعد المتدرب على أداء وظيفته بشكل أفضل ويعطي له فرصة الترقية كما يكسبه سلوكا إيجابيا.
- في حين أن دراسة مصمودي زين الدين، أكدت عكس ذلك، حيث أن نظرة الطلبة لعوامل التكوين سلبية لأنها لم تغير من اتجاهاتهم.
- تأكد أن المشرف المباشر هو المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا ما أسفرت عليه دراسة بخوش الصديق التي ترى أن المسؤول المباشر للأفراد لا يعي تماما بالطرق العملية للأفراد، إضافة إلى التدخل المباشر من المؤسسة أي أن المديرية العامة هي التي تهتم بتحديد الاحتياجات التكوينية.
- تساهم الإستعدادات الشخصية والمدربين الأكفاء في تحقيق أهداف البرامج التدريبية، إذ أثبتت دراسة سعود الثبتي و ذلك من خلال أن المدربين يتقنون استخدام الطرق والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

- كما أسفرت الدراسة الراهنة على أن إدارة الموارد البشرية تتعاون مع الأفراد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا ما لا نراه في دراسة بخوش الصديق، إذ أن المديرية العامة تعتمد في تحليل احتياجاتها التدريبية على دفاتر التقييم السنوية وبنسبة 45.20%.
- اتضح أن العمال لهم دافعية للتدريب وبصفة مستمرة، وقد اتضح العكس في دراسة أحمد الزهراني، حيث نلقى تدني الرغبة لدى المتدربين ونظرتهم السيئة للتدريب نظرا للمشاكل التنظيمية والاجتماعية.
- أثبتت الدراسة أن التدريب يزود العاملين بكفاءات مهارية تساعدهم في الترقية، وهذا يتوافق مع دراسة بخوش الصديق، حيث أصبح التكوين في نظر الأفراد ما هو إلا وسيلة أو أداة من خلالها يستطيعون الحصول على ترقية مهنية، وبذلك تحقيق مطالبهم.
- يتضح من خلال الدراسة أن إدارة الموارد البشرية لم تتبع إستراتيجية تحفيزية للعاملين أثناء التدريب، وهذا يتوافق مع دراسة مساعد المبارك، حيث اتضح عدم استيعاب الموظف للمعلومات الجديدة نظرا لعدم وجود دافعية وحوافز للنجاح.
- استنتج من الدراسة الراهنة التي أجريت على المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC، أن إدارة الموارد البشرية لا تجري تقييما للدورات التدريبية، وهذا ما نراه يتوافق ودراسة فهد الشعلان التي ترى وجوب إعداد خطة محكمة واضحة للتقييم (التدريب)، وهذا من خلال وضع معايير موضوعية.
- مما سبق نرى أن جل الدراسات اتفقت على الدور الفعال الذي يلعبه التدريب، خاصة فيما يخص تزويد الموارد البشرية بالمعارف الجديدة التي بدورها تعمل على تنمية مهارات الموارد البشرية.

ثالثاً:

موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية.

أشرنا إلى مختلف المقاربات النظرية والدراسات الميدانية التي تناولت دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، ولقد بينا مختلف القسامات المشتركة وأوجه التباين التي تتطوي عليها مختلف هذه المحاولات، الأمر الذي دفعنا إلى إجراء دراسة ميدانية حاولنا من خلالها التأكد من الارتباطات القائمة بين اكتساب المعارف الجديدة والمهارات الجديدة وتطوير عادات وقيم تلائم عالم الشغل الحديث من ناحية، ومن ناحية أخرى تنمية الموارد البشرية من حيث الأداء.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تتمحور حول النقاط التالية:

- بلعب التدريب دوراً فعالاً في تحسين أداء الموارد البشرية.
- يزود التدريب الموارد البشرية بجملة من المعارف الجديدة، التي بدورها تعمل على تحسين أداءه دون صعوبات.
- يزود التدريب الأفراد العاملين بفتيات مهارية جديدة، والتي من خلالها يتمكن العامل من القيام بأعماله، والوظائف التي يريد أن يشغلها، كما تلعب هذه المهارات الجديدة المكتسبة دوراً هاماً في ترقية العامل وتقلده لمسؤوليات وظيفية أخرى.
- يكون التدريب ناجحاً عندما تكون البرامج التدريبية محددة بدقة للاحتياجات التدريبية.
- كلما كان التدريب مستمراً كلما تجددت معارف ومهارات العامل، وبالتالي يعيش في تنمية مستدامة وناجحة، ومواكبة لخصائص اليد العاملة المعاصرة خاصة في ظل التطور التكنولوجي المعاصر

وعلى هذا الأساس، فإن الدراسة الراهنة تعد محاولة للمساهمة في المواكبة المنهجية والنقدية للمعرفة، فضلا عن محاولة توصيف آليات عمل المؤسسة الجزائرية، من خلال التركيز على التدريب وتنمية الموارد البشرية، من ثمة فإن الدراسة الراهنة تشكل حقيقة نقطة تقاطع عدد من النظريات التي عرضناها في الفصل الثاني.

ثم بعدها تم تغطية جوانب وثغرات أشرنا إليها في الفصل الثالث، وضمن هذا المنظور تدرج هذه الدراسة التي حاولنا خلالها قياس تأثير المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (تنمية الوارد البشرية) دون إغفال أهمية العلاقات التبادلية الموجودة بين هذين المتغيرين وباقي المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومن ثمة فإن هذه الدراسة تعد محاولة أولية لرصد حقائق واقعية عن الظاهرة البحثية، إضافة إلى ذلك تعد إسهاما في الحقل المعرفي المتعلق بسوسيولوجيا المؤسسة بصورة عامة، وتنمية الموارد البشرية بصورة خاصة.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

رغم محاولة الدراسة الراهنة تبيان طبيعة العلاقة القائمة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، من خلال متغيرات المعارف والمهارات المكتسبة والأداء وتحقيق ذات العامل، فإن هذا الموضوع مازال محل جدل بين مختلف الدوائر العلمية نظراً لارتباطه بطبيعة السياق التنظيمي والاجتماعي، وكذلك الموجهات النظرية والمنهجية:

وضمن هذا السعي، فإن الدراسة الراهنة تطرح جملة من التساؤلات البحثية التي يمكن أن تفرز موضوعات للتقصي والاختبار مستقبلاً ومن هذه التساؤلات ما يلي:

- إلى أي مدى يعتبر التدريب متغير مستقل في التأثير على الأداء، باعتبار أن الأداء يحكم العديد من العوامل والمتغيرات، وكيف يمكن ضبط المتغيرات الطارئة والثابتة؟
- كيف يمكن ربط تنمية الموارد البشرية بطبيعة المنهجية المتبعة من طرف المؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة (سببية، وظيفية، تبادلية) التي تحكم ارتباط التدريب بمسألة تعيين واختيار الموارد البشرية؟
- ما هي المحركات الفعلية لعمليات الاختيار والتدريب؟
- ما هي البيئة الملائمة لإنجاح عمليات التدريب؟
- ما هي الميكانيزمات التقييمية التي يمكن الاستناد إليها لتقييم العملية التدريبية؟
- ما هي المقاربات الفعلية، التي من خلالها يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة؟

الخاتمة:

استنادا إلى ما ورد في القسم النظري والتحليلات الإحصائية الخاصة بالقسم الإمبريقي، فإن دراستنا الراهنة اهتمت بمعالجة مسألة التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية، وهذا كون أن التدريب يعد من أهم الأنشطة والإستراتيجيات التنموية التي تنتهجها المنظمات لزيادة معدلات أداء مواردها البشرية ولتقصي مدى الصدق الإمبريقي لهذه المقولة والوقوف على العلاقة الترابطية بين هذه المتغيرات، فإنه تم الإعتماد على فرضية عامة تناقش قضية العلاقة الترابطية بين زيادة معدلات التدريب وتنمية الموارد البشرية، وذلك وفق فرضيتين فرعيتين، حيث تناقش الأولى مسألة اكتساب المعارف الجديدة وزيادة الأداء، إذ أثبت الواقع الإمبريقي (مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة) الصدق الإمبريقي لها بنسبة 92.85%، وبالتالي فإن مؤشراتنا تحققت، إذ تبين أيضا أن المستوى العلمي يلعب دورا في زيادة معدلات الأداء، إضافة إلى عامل الأقدمية، فكلمت لبث العامل في منصب عمله، كلما ساعده ذلك على الإحاطة بكل جوانبه وتأديته بإتقان ويسر، فحسن اختيار العامل يرفع من الأداء، إضافة أيضا إلى البرامج الجيدة للتدريب، فكلما كانت محتوياتها محددة بدقة كلما كانت إيجابية.

أما الفرضية الفرعية الثانية، التي مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب مهارات جديدة للعامل وتحقيق ذاته، حيث أسفرت على أن العمال أصبحوا يتحكمون في التكنولوجيا الحديثة 51.20%، كما اتضح أن التدريب يغرس في العامل حب الإستقرار المهني والولاء للمنظمة، كما تؤكد أيضا أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في صنع الدافعية نحو العمل 90.47%، فالتدريب يكسب العامل الإبداع وبالتالي يطور مهاراته، وذلك بانضباط العامل.

وفي ظل هذا يجب على الإدارة أن تحفزه ماديا ومعنويا، وهذا بترقيته وإشراكه في اتخاذ القرارات وبذلك يحقق رضاه الوظيفي، ويظهر ولاءه للمنظمة،

حيث يستقر بها. وبناء على ذلك، فإن الفرضية الثانية تحقق صدقها الإمبريقي بنسبة
91.66%.

بالرغم من التجسّدات الإمبريقيّة لفرضيات الدراسة، إلا أن التدريب ما يزال
يثير الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر العلمية وهذا من أجل البحث
والتقصي أكثر.

المراجع

المراجع:

I- بالعربية:

1. أبو النجا محمد العمري: أسس البحث في الخدمة الإجتماعية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ب ط، 1999.
2. إبراهيم الغمري: السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، مصر، ب ط، 1980.
3. السيد الحسيني: النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، ب ط، 1985.
4. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية للنشر، جامعة الإسكندرية، مصر، الطبعة 5، سنة 1998.
5. أحمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط2، 1979.
6. أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
7. أحمد مصطفى خاطر: طريقة الخدمة الإجتماعية في تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 1997.
8. أحمد نهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية للنشر، ط5، الإسكندرية، مصر، 1998.
9. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب للنشر، ب ط، مصر، 2000.
10. أحمد عادل راشد: مذكرات إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ب ط، 1981.
11. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ط2، 1979.
12. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر، 1998.
13. جاك روبان: من التنمية الإقتصادية إلى النمو البشري، (ترجمة شحادة الحوشان)، وزارة الثقافة والإرشاد القومي، دمشق، سوريا، 1977.
14. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المكتبة الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.

15. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، ب ط، عمان، الأردن، 2002.
16. حنفي اسماعيل محمود: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 1997.
17. حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، ب ط، مصر، سنة 1975، 1998.
18. حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ب ط، 2005.
19. حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليته، المطبعة العربية الأولى، الإصدار الأول، 2002.
20. يوسف محمد القبيلان: أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتاب للطباعة، الرياض، السعودية، ط2، 1992.
21. كامل بربير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 2، بيروت، لبنان، 2000.
22. مؤسسة آل البيت: التنمية من منظور إسلامي، بالتعاون ما بين المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية لمؤسسة آل البيت والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، تابع للبنك الإسلامي للتنمية، والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافية، الجزء الأول. بدون سنة.
23. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2003.
24. محمد الجوهري: علم الاجتماع، النظرية والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1992.
25. محمد إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ب ط، 1993.
26. محمد جمال البرعي: فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديث، القاهرة، مصر، 1970.
27. محمد عبد الفتاح الصرفي: إدارة النفس البشرية، دار المناهج، مصر، ط1، 2003.
28. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، الجزء الأول، ب ط، 1982.

29. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية – عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2000.
30. محمد شفيق: التنمية والمشكلات الاجتماعية والإقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ب ط، 1999.
31. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العالمية، ب ط، 1995.
32. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2003.
33. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة، ب ط، عمان، الأردن، 2001.
34. عبد الباسط محمد حسن: قواعد البحث الإجتماعي، دار المعارف، القاهرة، مصر، ب ط، 1974.
35. عبد الفتاح دياب حسن: إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، بدون دار للنشر، ب ط، 1997.
36. عبد الرحمن توفيق: التدريب "الأصول والمبادئ العلمية"، موسوعة التدريب والتنمية البشرية "بيمك"، دون دار للنشر.
37. عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، ط3، 2004.
38. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2002.
39. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ب ط، 1975.
40. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، ب ط. 2002.
41. فايز الزغبي: الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، الأردن، ط، 1997.
42. فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، ب ط، 1999.
43. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية، والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، للمنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
44. صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1988.

45. صلاح الفوال: تنمية المجتمعات الصحراوية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، ب ط، 1968.
46. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، ب ط، 1998.
47. راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 1997.
48. رأفت عبد الفتاح: سيولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
49. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط1، 2002.
50. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ب ط، عمان، الأردن، 2003.
51. غريب محمد سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الإجتماعي، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، ب ط، 1980.

أ. قائم القواميس والمعاجم:

- 1- إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، ب، ط، 1975.
- 2- أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الإقتصادية، دار الكتاب المصرية ودار الكتاب اللبناني، القاهرة، بيروت، ب ط، بدون سنة.
- 3- محمد عاطف غيث: قاموس علم الإجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب، ط، 1997.
- 4- عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الإجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريبية، الإسكندرية، مصر، ب، ط، 1998.
- 5- علي بن هاية وآخرون: القاموس الحديث للطلاب، الشركة التونسية للتوزيع والشركة الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1983.

الطلاب، دار المشرق، بيروت، ط 25، 2000.

ب- الملتقيات العلمية:

- 1- زين الدين بن لوصيف، استراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف أيام (19 - 30 أكتوبر)، 2001.
- 2- عبد السلام مخلوفي، روشام زياد: الإتجاهات المعاصرة في التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة يومي (09 - 10 مارس)، 2004.
- 3- منصور بن زاهي، الشايب محمد الساسي: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة، والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة يومي 09-10 مارس 2004.
- 4- عيسى ملدعون: دراسة اتجاهات المديرين حول واقع النشاط التدريبي في شركات القطاع الخاص، دراسة ميدانية في مدينة دمشق وريفها، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، أيام 13 - 16 أكتوبر.
- 5- قرين علي: التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي، 3 و 4 ماي 2005.

ج. الرسائل والأطروحات العلمية:

1. المبارك مساعد بن عبد الله: تقييم فعالية التدريب الإداري في إمارة منطقة الرياض، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، السعودية، 1997.

2. النفيعي عبد الله جمعان: تقويم كفايات المدربين في الأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 1998. بتصرف.
3. الشملاني، عيد عبد الله بن عبيد: اثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين، دراسة ميدانية على مركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1996.
4. الشعلان فهد أحمد: نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المحاطة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المجلد (20)، العدد 19، 1997.
5. الصديق بخوش: إستراتيجية التكوين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المديرية الجهوية للتوزيع تبسة، مذكرة ماجستير جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2007.
6. الثبتي، سعود بن سعد: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الأداء، دراسة تقييمية على مركز تدريب قيادة حرس الحدود لمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
7. زهرة ساعد قرمش: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لمركب تكرير البترول بسكيكدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007.
8. زين الدين مصمودي: عوامل التكوين وعلاقته باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس، دراسة تطبيقية بالمدرسة العليا للأساتذة، أم البواقي، جامعة منتوري، قسنطينة، 1997، ص. 62. ص. 120. ص. 210.
9. محمد بن عوضه أحمد الزهراني: فاعلية برامج الدورات التأهيلية للأفراد بالأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على دورة أمن السجون التأهيلية بمدينة تدريب الأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، سنة 1999.

10. سامر عبيد عبد الله الصاعدي: دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، دراسة تطبيقية بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.

II- بالفرنسية:

- 1- Nathalie Careletto: Conservoir information on entreprise, edudumon, Paris, France, 2003.
- 2- Pierre Casse: La formation performante, office des publication universitaires, Alger, 1994.
- 3- Rocheblave Spenle. A. M: La notion du Rôle en Psychologie sociale, Edpuf, Paris, 1969.
- 4- Sikiou Blomin: Gestion du Personnel, Québec, Canada, 1986.
- 5-

III- بالإنجليزية:

- 1- Bervity Hyman: Training for productivity American management association, extension institute, 1980.
- 2- Langman Dictionary of Contemporary English, third edition, longman corpus net work, British national, (sans date).

الملاحق