



جامعة عمار ثليجي - الأغواط -  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

## الموضوع

تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية في المنظمة  
دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك "2019-2020"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور :

- حماد مختار

إعداد الطالبين :

- منصوري وسيم

- بن مويظة محمد

السنة الجامعية : 2019 - 2020 م





جامعة عمار ثليجي - الأغواط -  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

## الموضوع

تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية في المنظمة  
دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك "2019-2020"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور :

- حماد مختار

إعداد الطالبين :

- منصوري وسيم

- بن مويظة محمد

السنة الجامعية : 2019 - 2020 م



# اهداء

نهدي ثمرة جهدنا و عملنا إلى:

من قال في شأنهما الله عز وجل ، بعد بسم الله الرحمن الرحيم  
( و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا )

- والدينا الكريمين أطال الله في عمرهما

الذان سهرنا من أجلنا الليلي و بذلا كل ما في وسعهما لإرضائنا و بلوغ مبتغاننا  
إخوتنا و أخواتنا حفّضهم الله  
كل أفراد العائلة.

جميع الأساتذة الذين درسونا أو عرفناهم ، و نخص بالذكر الأستاذ حماد مختار الذي كان  
سندا لنا في إنجاز هذه المذكرة.

كل اصدقائنا

وإلى مسؤول قسم العلوم السياسية

و إلى كل من طلب علم و كل مخلص من أبناء هذا الوطن العزيز.

# كلمة شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على رسوله الكريم و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

نشكر و نحمد في البداية رب العباد العلي القدير شكرا جزيلاً طيباً مباركاً فيه الذي أنارنا بالعلم و زيننا بالعلم ، و أكرمنا بالتقوى ، و أنعم علينا بالعافية ، و أنار طريقنا ويسر ووفق و أعان في إتمام هذه الدراسة و تقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد و الشكر الرحمان المستعان.

و عرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور نتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان للأستاذ الفاضل حماد مختار الذي قبل تواضعا و كرامة الإشراف على هذا العمل ، فله أخلص تحية و أعظم تقدير على كل ما قدمه لنا من توجيهات و إرشادات ، و على كل ما خصنا به من جهد ووقت طوال إشرافه على هذه الدراسة. كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ، و إلى كل من أمدنا بيد العون و لو بكلمة طيبة مشجعة.

و أخيرا إلى لجنة المناقشة التي قبلت إجازة العمل لهذه المرحلة و خصص كل أستاذ من أساتذتها وقت لقراءة و نقد هذه المذكرة

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	أنواع التدريب	1
24	مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية	2
73	توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس	3
74	توزيع الفئة المدروسة حسب العمر	4
74	توزيع الفئة المدروسة حسب المستوى التعليمي	5
75	توزيع الفئة المدروسة حسب الخبرة المهنية	6
76	نتائج الاستبيان للسؤال الأول	7
77	نتائج الاستبيان للسؤال الثاني	8
78	نتائج الاستبيان للسؤال الثالث	9
79	نتائج الاستبيان للسؤال الرابع	10
81	نتائج الاستبيان للسؤال الخامس	11
82	نتائج الاستبيان للسؤال السادس	12
83	نتائج الاستبيان للسؤال السابع	13
84	نتائج الاستبيان للسؤال الثامن	14
86	نتائج الاستبيان للسؤال التاسع	15
87	نتائج الاستبيان للسؤال العاشر	16
88	نتائج الاستبيان للسؤال الحادي عشر	17
89	نتائج الاستبيان للسؤال الثاني عشر	18
90	نتائج الاستبيان للسؤال الثالث عشر	19

# المقدمة

## مقدمة :

تشهد المؤسسات الاقتصادية تغيرات، وتحولات، وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة ، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات ، بل يستلزم منها الموقف العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، أي يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى العالمي لكي يضمن البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، وقد حظي موضوع تنمية الموارد البشرية باهتمام متزايد من طرف الباحثين على المستوى الكلي أو الجزئي ، لما تلعبه هذه التنمية للعنصر البشري من دور هام في تحقيق التنمية الشاملة.

فالتدريب بما يقدمه من معرفة جديدة وأفكار مستحدثة ومعلومات متنوعة يزود العاملين بمهارات وقدرات عديدة تؤثر على الاتجاهات وتحسين أساليب الأداء وتطوير قدرات الفرد وتساعده على تجديد نظرتة لطبيعة الدور الذي يؤديه في المنظمة ، وبالتالي يرفع إنتاجيته وتستفيد المنظمة من ذلك في فعالية تحقيق أهدافها.

كما تمثل البرامج التدريبية مجالا أكثر أهمية في سيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية باعتباره ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشكلاتهم الأدائية وتطوير قدراتهم المختلفة وتمكينهم من التجاوب مع المعلوماتية المتسارعة ذلك من خلال القدرة على التصميم الجيد للبرامج التدريبية من خلال الدراسة الشاملة للاحتياجات التدريبية و تحديدها بشكل دقيق ، هذا لضمان نجاح العملية التدريبية .

وفيما يتعلق بتنفيذ البرامج التدريبية فإن الإستراتيجيات المتعلقة بتنفيذ البرامج التدريبية ترتبط بأحد مكونات العمليات في نظام التدريب وهي عملية تنفيذ البرامج التدريبية ، حيث تُعبر هذه الإستراتيجيات عن الكيفية والفاعلية التي سيتم بها تنفيذ البرامج التدريبية ومن ثم تحقيق أهداف التدريب ، وبهذا الوصف نراها من أهم المحددات التي تؤثر في فاعلية تخطيط البرامج التدريبية.

ومن جهة أخرى فإن إستراتيجيات تنفيذ البرامج التدريبية تنطوي على الأبعاد التي تتحكم في جودة النشاط التدريبي ، ومن ثم يتوقف على كفاءتها مدى استفادة المنظمة من التدريب في واقع العمل ، وبهذا الوصف نراها المحدد الأكثر تأثيرا في تحويل التدريب . وترتكز إستراتيجيات تنفيذ البرامج التدريبية على خليط من عوامل بشرية ، تشمل بصفة أساسية : المتدربين والمدرسين ، وعوامل أخرى مادية ومعنوية تشمل : وسائل وتقنيات وإمكانيات وبيئة التدريب .

لذا تعني هذه الدراسة بالكيفية التي يُمكن من خلالها تحقيق أكبر مستوى من فاعلية العملية التدريبية وتصويبها نحو تحقيق أهداف التدريب وذلك من خلال طرح العوامل التي تؤثر في تنفيذ برامج التدريب وتطويرها ، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء .

#### - أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذا البحث في العديد من العناصر أهمها :

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في تحليل فعالية البرامج التدريبية داخل المؤسسة و تأثيرها على إنتاجية العمال و ذلك من عرضه بصفة سهلة الاستيعاب .
- يبرز هذا البحث أهمية البرامج التدريبية في تطوير و تحسين مهارات الموارد البشرية في المؤسسة و ذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها و تحسين أداء عمالها .
- ساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع تأثير التدريب على الإنتاجية في المؤسسة .

#### - أهداف الدراسة :

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- تحديد مفهوم التدريب و مختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة .
- تحليل الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة .

- تحديد أهم المراحل التي يمر بها تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة.
- تحديد خطوات تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة.
- تقييم فعالية البرامج التدريبية في المؤسسة.
- **صعوبات الدراسة :** من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة الموضوع ما يلي:
  - صعوبة إجراء على التربص.
  - مدة التربص كانت غير كافية.
  - صعوبة التنقل من مكان الإقامة إلى مقر المؤسسة.
  - صعوبة توزيع الاستبيان و استرجاعه من عند العينة.
  - تباعد فروع المؤسسة وصعوبة دراستها جميعا.

#### - الدراسات السابقة :

- **الدراسة الأولى :** التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية بوقطب محمود ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التكوين ودوره أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوكيات الموظف في المؤسسة الجامعية ، والتعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها على تحسين أداء الموظفين ، إضافة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه دورات تكوينية أثناء الخدمة ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين فيها ، مع محاولة التعرف على إسهام التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية وعليه نستطيع التأكيد على أن التكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية.

- **الدراسة الثانية :** دور التدريب في تحسين أداء العاملين من إعداد الباحث جعادة إلياس تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2006

من بين النتائج التي تم التوصل إليها ، هي أن التدريب هو اكتساب المهارات والمعارف و ذلك من اجل الوصول لكفاءة العنصر البشري إلى أعلى مستوى له من اجل تحسين مستوى المؤسسة ، نتائج التدريب تؤثر على أداء المؤسسة ، وذلك يجعل العامل أكثر فعالية وأكثر إستعابا للوظيفة وتحديد مدى مساهمة التدريب في عملية تقييم الأداء والهدف وراء التدريب يتمثل في تنمية قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم و تعديل اتجاهاتهم بهدف رفع كفاءتهم.

### - الإشكالية العامة :

ما مدى فعالية تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية في مؤسسة سوناطراك ؟

ومن الإشكالية العامة تتفرع لنا أسئلة فرعية :

- 1- ما أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ؟
- 2- ماهي معايير و خطوات تصميم البرامج التدريبية ؟
- 3- كيف يتم تنفيذ البرامج التدريبية في المنظمة ؟
- 4- ما أهمية البرامج التدريبية في مؤسسة سوناطراك ؟

### - الفرضيات :

لمعالجة هذا الموضوع ننطلق من الفرضيات التالية :

- 1- توضع البرامج التدريبية بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية و البشرية التي تعرفها البيئة.
- 2- للبرامج التدريبية دور كبير في تحسين أداء العمال و زيادة إنتاجية المؤسسة.
- 3- الاستثمار في تدريب الموارد البشرية و تطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة.

## - الإطار المكاني و الزماني :

يتمثل الإطار المكاني في المكان الذي أجريت الدراسة الميدانية و هو مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل ، أما زمان الدراسة هو 29 ماي 2020 إلى 05 جوان 2020.

## - مصطلحات الدراسة :

**1- التدريب :** يعرف التدريب على أنه جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم(1)

**2- الاحتياجات التدريبية :** وهي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية(2)

**3- تصميم البرامج التدريبية :** يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات أو المهارات أو السلوكيات(3)

---

(1) عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، ط2 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية ، مصر، 2012 ، ص3

(2) صلاح صالح معمار ، التدريب الاسس و المبادئ ، ط1، دار دبيونو للطباعة و النشر و التوزيع ، الاردن 2010،ص35

(3) صالح محمد النويجم ، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين بها ، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية العربية السعودية ، 2005 ، ص 40 .

## المناهج المتبعة :

من اجل دراسة الموضوع و تحليل أبعاده و مناقشة اشكاليته و التحقق من فرضياته اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و ذلك من اجل فهم و تحليل أبعاده ، أما في الفصل التطبيقي اعتمدنا على الدراسة الميدانية و هذا من اجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سوناطراك ، حيث استخدمنا فيها كل من الاستبيان و المقابلة و مختلف الإحصائيات التي تم الحصول عليها.

## - هيكل الدراسة :

وقد ارتأينا في موضوعنا هذا إلى تقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول :  
الفصل الأول مقسم إلى ثلاث مباحث ، تطرقنا فيها إلى الجانب النظري للتدريب بشكل عام و الاحتياجات التدريبية ، أما الفصل الثاني مقسم إلى أربع مباحث ، قمنا فيها بتسليط الضوء على كيفية تصميم البرامج التدريبية و تنفيذها و تقييم و تقويم فعاليتها  
أما في الفصل الثالث و الأخير الذي يحتوي على أربع مباحث ، قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك .

# الفصل الأول

التدريب دعامة أساسية للمنظمة

**مقدمة الفصل :**

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

ونخصص هذا الفصل للتعرف على مفهوم التدريب ومختلف المصطلحات التي تتدخل في مفهومها معه ، وكذا توضيح أهمية التدريب للمنظمة و الأفراد العاملين و أهمية البرامج التدريبية و كيفية تصميمها .

## المبحث الأول : ماهية التدريب

هذا المبحث يتناول التدريب بشكل عام من التعريف للأهمية و الأهداف و هذا بشكل مفصل و دقيق.

### المطلب الأول : تعريف التدريب

#### 1- التعريف اللغوي للتدريب :

لفظ التدريب مشتق من الفعل "درب"، ويعني درب به أي اعتاده وأولع به ، ودرب على الشيء أي من حذق على الشيء ، ويقال درب فلانا البعير أي علمه الدروب (1)

#### 2- التعريف الاصطلاحي :

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

يعرف التدريب على أنه جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم(2)

(1) إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية، ج1 ، دار التراث العربي ، بيروت ، بدون سنة نشر ، ص 276

(2) عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، مرجع سابق ص3

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

يعرفه " جابر عوض السيد " كذلك بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية سلوكية عن طريق تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الأفراد وذلك من خلال القيام بعدد من الأنشطة الفرعية المخططة عن طريق تفاعل العملية التدريبية(1)

فالتدريب إذا ما هو إلا عملية إدارية تابعة كنشاط لإدارة الموارد البشرية منظمة ومستمرة مع حياة الفرد العامل تهدف إلى التغيير في مهاراته ومعارفه وسلوكياته الآنية والمستقبلية حسب متطلبات العمل .

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

بمعنى آخر، هو تلك الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد مهما كان سواء كان مجرد عامل بسيط أو متخصص، أو فني أو إداري على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها ، انه بمثابة إجراء منظم من شأنه زيادة معارف و مهارات الفرد لتحقيق هدف معين(2)

(1)- جابر عوض السيد ، إدارة المنظمات الاجتماعية" رؤى للإصلاح والتطوير ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2005 ، ص 176

(2)- علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى، الجزائر ، 2002 ، ص 66 - 67

بينما يعرف عبد العزيز بن حبتور التدريب على أنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات الفرد ومهاراته لتحقيق هدف معين، فهو تعديل ايجابي ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية لاكتساب المعارف والخبرات التي تحتاج إليها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته (1)

ويرى " أحمد ابراهيم باشات أن التدريب بمعناه الواسع هو تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان موجه إلى إنسان آخر فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات واتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة (2) وعرفه فايز خاطر بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلا مختلف بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله (3)

ويمكن تقديم تعريفا شاملا للتدريب المتمثل في أنه النشاط المخطط والمنظم والمستمر من قبل المؤسسة، يهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات وخبرات وقدرات واتجاهات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة

(1)- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة " لطلبة الدراسات العليا"، الدار العلمية، عمان، 2000 ، ص.184

(2)- رشاد أحمد عبد اللطيف ، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعية ، مصر، 2000 ، ص123

(3)- فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال ، دار أسامة ، عمان، 2010 ،ص11

## المطلب الثاني : مبادئ التدريب

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

### 1- التكرار :

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

### 2- ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب:

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

### 3- الإرشاد والتوجيه نحو العمل الأفضل:

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

والإرشاد يساعد المتدرب على سرعة التعلم ودقته، فالإرشاد المتدرب إلى الطريق الصواب فيه اقتصاد لوقته وجهده ، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الأمور والحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذلك جهداً مضاعفاً في إزالة العادات الخاطئة، كما تكمن أهمية الإرشاد والتوجيه في إحاطة العامل بأخطائه ، أي معرفته بنتائج جهده وتساوده على حسن التعلم والإحساس والنجاح (3)

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر، ص 80

(2)- عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، مصر ، 1996 ص 584

(3)- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 80

**4- متابعة تقدم المتدرب:**

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

**5- ربط التدريب ببرنامج للتدعيم:**

ونقصد ببرنامج التدعيم نظام الثواب والعقاب، وتطبيق هذا المبدأ (الثواب والعقاب) على النشاط التدريب يساعد على زيادة فعاليته وإيجابية نتائجه، حيث يمكن من تحفيز الأفراد وإثارة اهتمامهم وتركيز جهودهم للحصول على المكافأة لمن يجتاز البرنامج التدريبي بنجاح، و اجتناب ما قد يتعرض له من عقاب في حالة عدم اجتيازهم للبرنامج إن ربط التدريب بسياسة الحوافز في أي مؤسسة أمر أساسي لدعم الجهود التدريبية (1)

**6- ضرورة الممارسة العملية للمتدرب:**

لكي يكتسب المتدرب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية، فلا بد من مشاركته وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، وأن يعرف المتدرب معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر .

**7- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد :**

إن اختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، يدعو إلى بناء برامج التدريب بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملي (2)

إذا فالمبادئ في هذا السياق، يعبران عن تلك الاعتبارات والمقومات التي ينبغي توافرها في العملية التدريبية لتحقيق أهدافها بفاعلية .

(1)- عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سابق ، ص 584

(2)- عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، مرجع نفسه ، ص 585

### المطلب الثالث : أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع :

#### أ -التدريب من حيث الزمان :

- 1 - **التدريب قبل الالتحاق بالعمل :** ويقصد بذلك إعداد الأفراد علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وق وانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل.
- 2- **التدريب أثناء العمل:** ويعني تدريب وصقل الموظفين الحاليين جميع أفراد التنظيم وإحاطتهم بأحداث التطورات التي توجد في مجالات اختصاصاتهم و تحسين مستواهم

#### ب -التدريب من حيث المكان :

- 1- **التدريب داخل المؤسسة :** ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة
- 2- **التدريب خارج المؤسسة:** من مميزاته إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات

#### ج -التدريب من حيث الأهداف :

- 1- **التدريب لتجديد المعلومات:** حيث يعطي هذا النو من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله
- 2- **تدريب المهارات:** ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء.
- 3- **التدريب السلوكي:** ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم (1)

(1)- رجم خالد وآخرون ، مطبوعة مقياس الموارد البشرية ، السنة الثانية ، معهد التكنولوجيا ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، 2016-2017 ص 48

الجدول رقم ( 01 ) أنواع التدريب

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
- التدريب داخل المنظمة - التدريب خارج المنظمة	- التدريب المهني او الفني - التدريب التخصصي - التدريب الاداري	- توجيه الموظف الجديد - التدريب أثناء العمل - التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة - التدريب بغرض الترقية و النقل - التدريب للتهيئة على التقاعد

المصدر : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية - القاهرة - مصر ، 2004 ص 323

المطلب الرابع : أهمية و أهداف التدريب

1- أهمية التدريب :

أ : أهمية التدريب للمنظمة :

التدريب مهم لكونه نشاطا، يهتم بتزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات ، ويغير سلوكهم واتجاهاتهم ايجابيا، للوفاء بمتطلبات أدوارهم الحالية والجديدة في المنظمة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي.  
وتحقق برامج التدريب الفوائد التالية للمنظمة :  
- إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث ان إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج(1)

(1) أيمن عبد الرحمان سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات. الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، فلسطين، 2010 ،ص13

- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة .
  - يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة .
  - يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها .
  - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة .
  - يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .
  - يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها .
  - مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي .
- إذا تلك هي أهمية التدريب التي تعود ايجابيا على المؤسسة(1)

#### ب : أهمية التدريب للأفراد العاملين :

تحقق برامج التدريب الفوائد التالية للأفراد العاملين :

- يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها .
- يساعد العاملين في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- تطوير مهاراتهم والاتصال بين العاملين .
- يفتح التدريب المجال نحو الترقية والتقدم الوظيفي .
- يقلل التدريب من أخطاء العاملين من حوادث العمل(2)

(1) سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، الأردن ، ص108-109.

(2) نظمي شحاته وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء ، الأردن، 2000 ، ص52

## 2- أهداف التدريب :

وعموما فإن التدريب يسعى لبلوغ الأهداف التالية :

- 1- توجيه المرشحين الجدد وتبصيرهم بمهام الوظائف الجديدة المستندة لهم، ومنع تقادم معارف ومهارات العاملين، وذلك أنه حتى في حالة وجود نوع من التطابق بين معارف ومهارات الموظف ومتطلبات وصف الوظيفة في وقت معين، فإنه نظرا للتغير المستمر في العوامل البيئية والتكنولوجية ذات التأثير على الوظيفة فإن برامج التدريب تعد ضرورة لمنع تقادم المعلومات والمهارات(1)
- 2- تعليم الموارد البشرية، كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية .
- 3- تكيف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها .
- 4- خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية اتجاه أعمالها والمنظمة معا، وإكسابها أنماط سلوكية ايجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء(2)
- 5- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم. أضف إلى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي إلى إستلام وظائف أعلى(3)
- 6- تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية، وتقديم كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها(4)

(1) جابر عوض السيد، إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى للإصلاح والتطوير، مرجع سابق، ص176

(2) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل ، عمان، 2005 ، ص439

(3) حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، النهضة العربية ، لبنان، 2002 ، ص239

(4) عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع السابق، ص439

### المطلب الخامس : مشكلات و معوقات التدريب

- 1- نقص وعي الرؤساء أو المديرين بأهمية التدريب وتتمثل هذه المشكلة في وجود عدد غير قليل من الرؤساء والمديرين في المؤسسات المختلفة، والذين لا يؤمنون بجدوى التدريب واعتباره نوعاً من أنواع إضاعة الوقت وإهدار الموارد، بل تمتد هذه المشكلة إلى حد مقاومة عقد الدورات التدريبية بالوسائل المختلفة المعلنة وغير المعلنة (1)
- 2- عدم وجود إدارات خاصة للتدريب في كثير من الأجهزة الحكومية، تساعد أجهزة التدريب وتشارك في إعداد خطة تدريب لكل جهاز حكومي، واختيار المتدربين للبرامج الملائمة في مساعدة تلك الجهات على متابعة أثر التدريب على الخريجين (2)
- 3- عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة التدريبية، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتدريب ينعقد التقويم العلمي ولا يكون ممكناً (3)
- 4- عدم توفر المدربين الأكفاء المعدين إعداداً تربوياً مناسباً يمكنه من فهم العملية التربوية، أو فهم الموظف الدارس، فالتدريب علم له منهجه وأصوله العلمية ومبادئه وأساليبه، ولهذا فعدم وجود مدربين متخصصين في العملية التدريبية يعوق دون تحقيق أهداف الدورات التدريبية من تحقيق أهدافها (4)

(1) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 31-32

(2) ماهر أبو المعاطي علي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط3، سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية، الكتاب الثاني، مكتب زهراء الصدق، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر، ص203

(3) خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية "البناء الاجتماعي للمجتمع"، لمكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 107

(4) محمد أحمد كريم وآخرون، مهنة التعليم وأدوار المعلم فيها، الشركة الجمهورية الحديثة، الإسكندرية، 2003، ص413

## المبحث الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية

هذا المبحث يتناول أهم مرحلة في العملية التدريبية و هي تحديد الاحتياجات التدريبية حيث نتناول فيه أهمية هذه المرحلة في تصميم البرامج التدريبية.

### المطلب الأول : مفهوم الاحتياجات التدريبية

وهي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. وهي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات (1) .

### المطلب الثاني : أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع المخطط
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج
- يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل
- يحدد المستهدفين من التدريب
- يحدد نوعية التدريب
- يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعملية، الوظائف، المسؤوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة
- يوفر وثائق ومواد للتدريب
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل
- يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب
- يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً عن الموضوعات كبيرة الأهمية والغير معقدة (2)

(1) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، ، مرجع سابق ص35

(2) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع نفسه ، ص39

### المطلب الثالث : خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية

- 1- جمع البيانات:  
 تحديد المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية  
 تحديد الفئة المستهدفة وحجمها  
 جمع معلومات عن الوظائف
- 2- تبويب وتنظيم البيانات:  
 تحديد فئات للبيانات  
 مراجعة إجابات المستجيبين للأسئلة التي طرحت  
 تبويب نماذج الحصر
- 3- تحليل البيانات:  
 هل هناك تباين بين ما يقوم به الموظف وما يفترض أن يقوم به؟  
 ما مدى خطورة تجاهله؟  
 ما مدى إمكانية انتشار المشكلة في أجزاء أخرى من المنظمة؟
- 4- إعداد التقارير:  
 تحديد البيانات التي ستضمنها التقرير  
 كيفية عرض البيانات  
 الشخص أو الجهة التي سوف تتسلم التقرير(1)

### المطلب الرابع : مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك عدد من وسائل وأساليب جمع المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية ومنها :

- الموظف نفسه
- المدير أو الرئيس المباشر
- اختصاصي التدريب
- مستشار خارجي

(1) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع سابق ، ص 48

العيوب	المزايا	الوسيلة
<p>- تستهلك وقتا كبير - تشعر الذين تحت الملاحظة بعدم الارتياح - تؤدي بأولئك الذين تحت الملاحظة بالقيام بأداء معين لمعرفتهم بأنهم تحت الملاحظة. - يمكن أن تكون هذه الوسيلة غير محايدة.</p>	<p>- تعطي بيانات واقعية عن الأداء الحالي. - اختيار غير مكلف - تلقي الضوء على المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على الأداء - يمكن استخدام قوائم مرجعية للملاحظة الموجهة</p>	<p>الملاحظة المباشرة</p>
<p>- قد يؤدي إلى شعور المجيبين على الاختبار بعدم الارتياح ويحولهم ضد التدريب.</p>	<p>- تعطي معلومات دقيقة خاصة بمستوى محدد من المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات لدى المشاركين المستهدفين</p>	<p>الاختبارات</p>

الجدول رقم 02 : مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

<p>- قد لا تتوفر الوثائق أو يكون من الصعب الوصول إليها. - قد تكون الوثائق غير حديثة وبالتالي لا تعبر عن الوقت الحاضر. - قد لا يتم اختيارها بطريقة سليمة وبالتالي تعطي صورة محدودة وغير سليمة للأداء الحالي.</p>	<p>- تعطي صورة للأداء مراجعة الوثائق الحالي من خلال وثائق ومصادر مختلفة ذات أهمية كبيرة للقائم بالتقييم والتحليل إذا ما كان غير متواجد في نفس المكان المراد عمل تقييم له أو لتحسين الأداء فيه</p>	<p>مراجعة الوثائق</p>
<p>- قد يتم إعطاء نماذج نمطية - تعطي صورة أعلى للأداء عن الأداء الحقيقي</p>	<p>تعطي بيانات عملية خاصة بالمرجات والأداء</p>	<p>تحليل عمل وإنتاج الفئات المستهدفة</p>

المصدر: صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع سابق ص 41

و بعض الوسائل الاخرى المتمثلة في :

- عقد لقاءات فردية مع الأفراد المعنيين أو مع بعض أعضاء الجمهور المستهدف

- بحوث ميدانية يستخدم فيها نماذج الاستبيان واستفتاء الرأي

عقد لقاءات مع المجموعات المركزة أو البؤرية لتحديد وتنقيح الاحتياجات (1)

### المطلب الخامس : صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية

من أهم المشكلات ما يلي :

عدم تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا دقيقا

عدم الربط بين الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية

تنفيذ البرامج التدريبية يكون بسرعة كبيرة فلا يسمح الوقت بالانتظار بتحديد الاحتياجات التدريبية

وجود نقص في المدربين الأكفاء(2)

عدم التنسيق بين جميع وحدات المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية

عدم توفير الموارد المالية و البشرية المساعدة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية و اهمال الاحتياجات المستقبلية مما يجعل التحديد غير فعال

عدم الفحص الدقيق الآراء التي تبديها الإدارة العليا او العاملين في المؤسسة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية مما يؤدي إلبذل جهد و تحمل نفقات ليست ضرورية(3)

(1) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع سابق ، ص 41

(2) - امين سعاتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي القاهرة ، 1998، ص 98-99

(3) - عادل رمضان الزبادي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2002، ص 218-220

### المبحث الثالث : مسؤولية التدريب

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه، أي إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب

#### المطلب الأول : مسؤولية إدارة الموارد البشرية

- تصميم نظام متكامل للتدريب .
- التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة.
- الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة، ومتابعة الداخلي منها.
- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب، على مستوى الإدارات، والأفراد .
- تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب.
- التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي.
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب.(1)

#### المطلب الثاني : مسؤولية المديرين التنفيذيين

- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين.
- تحديد الحاجة التدريبية لإداراتهم ومرؤوسيهـم .
- تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.
- التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب.
- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.
- المشاركة في جهود التدريب والتطوير(2).

(1) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع سابق ص 73

(2) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع نفسه ص74

### المطلب الثالث : مسؤولية الإدارة العليا

ويقع على عاتق الإدارة العليا بالمنظمة الجانب الأكبر من المسؤولية عن التدريب باعتبارها مسؤولة عن تطور المنظمة ككل وعن تحقيق الأهداف العامة من خلال رفع مستوى أداء وسلوك العاملين في كافة المستويات الوظيفية.

### المطلب الرابع : مسؤولية الفرد العامل

ولا يجب أن ننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه، وأن عليه أن يتبصر بذاته، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، ويناقشها مع رئيسه المباشر، أو مدير التدريب والموارد البشرية، وذلك لكي يتعرف على ما يمكن عمله بصدق هذا الأمر، وما هو دوره وأيضاً دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير.<sup>(1)</sup>

(1) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع سابق ص 75

### المبحث الرابع : تصميم البرامج التدريبية

هذا الفصل هو عبارة عن اهم المراحل التي يمر بها تصميم البرامج التدريبية و اهم الخطوات الرئيسية لهذه العملية.

#### المطلب الأول : مفهوم تصميم البرامج التدريبية

يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات أو المهارات أو السلوكيات (1) وهذه المرحلة من العملية التدريبية تعد من أهم المراحل، وذلك للأسباب التالية :

1- أن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وبالتالي فهي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والقوى داخل النظام التدريبي وخارجه .

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

(1) صالح محمد النويجم ، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين بها ، مرجع سابق ص 40 .

(2) عبد الباري دره وآخرون ، الحقائق التدريبية ، معهد النفط العربي للتدريب ، الدار العربية للموسوعات ، لبنان ، 1988 ، ص 36 .

### المطلب الثاني : مجالات المحتوى التدريبي

- 1- **المجال النظري :** هي المعارف المكتوبة أو المنقولة شفويا للمتدربين مثل المصطلحات العلمية و المفاهيم وأجزاء الأدوات والمبادئ والنظريات .
- 2- **المجال الإجرائي :** يتمثل بتطبيق المهارات من قبل المتدربين أو السلوكيات الحركية لهم مثل خطوات تنفيذ مهمة ما أو استخدام الآلات والمعدات(1)

### المطلب الثالث : معايير تصميم البرامج التدريبية

- 1- أهمية المحتوى لتحقيق الأهداف وتقسيم المعارف التي يتضمنها المحتوى إلى أكثر من فئة :
- أ- المعارف الأساسية والمهمة :وهي التي يجب على جميع المتدربين معرفته لارتباطها المباشر بتحقيق الاهداف وترجمتها سلوكيا .
- ب- المعارف الثانوية وهي التي يفضل معرفتها لكونها تعمل على تركيز وإدراك المعارف الأساسية والمهمة .
- 2- اختيار المحتوى التدريبي وتطويره بناءً على مضمون الأهداف الإجرائية .
- 3- تفصيل وحدات المحتوى التدريبي نوعا وكما حسب ما هو مطلوب .
- 4- قابلية المحتوى التدريبي للتعلم من حيث السهولة وترابط الأفكار .
- 5- موائمة المحتوى للحاجات المستقبلية للفرد والمجتمع .
- 6- اتساق المحتوى التدريب مع الواقع التربوي والاجتماعي والثقافي (2)

(1) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع سابق ، ص 61

(2) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع نفسه ص 61

### المطلب الرابع : خطوات تصميم البرامج التدريبية

- 1- وضع الخطوط العريضة للمحتوى التدريب .
- 2- تفصيل الخطوط العريضة للمحتوى التدريبي إلى جزئيات معرفية دقيقة .
- 3- ارتباط المحتوى وما يشتمل عليه من مبادئ ومفاهيم ومهارات بمتطلبات الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف السلوكية .
- 4- حذف المادة التي لا ترتبط مباشرة بمحتوى التدريب المطلوب .
- 5- صياغة المحتوى التدريبي بأسلوب يساعد على التعلم والتحصيل (1)

هنا توضيح حول مقومات المحتوى التدريبي الجيد

#### 1- تحديد الأهداف التدريبية بصورة واضحة يعمل على :

- تحديد ما هو مهم وما هو أهم .
- تحديد حجم المادة والمراد إيصالها للمتدرب في وقت محدد .
- تحديد حجم المادة المكتوبة وطريقة صياغتها .
- توزيع المادة بشكل منهجي بحيث يسهم في إيصال المعلومة بشكل جيد وبوقت أقصر .
- التسلسل المنهجي للمادة وفق الأهداف التدريبية المرسومة ليساعد على فحص وتحليل المواقف وإدراك العلاقات بين الخبرات المتصلة بالمواقف التدريبية .

- 2- وضوح الفكرة : يعتمد نجاح العملية التدريبية وحجم اكتساب المتدرب للخبرات والمهارات على قدرة مصمم المحتوى في تنسيق وتنظيم المنهج وتوظيف الأفكار التربوية والتعليمية والنفسية في السرد الموضوعي بمحتوى المقرر فيهم وذلك في تفسير المفاهيم وفتح قنوات الإدراك لدى المتدرب بحيث يصبح قادرا على تصميم المفاهيم والمهارات وتطبيقها في الحياة العملية .

(1) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع سابق ص 62

**3- توظيف الوسائل التعليمية والأدوات اللازمة :** من الضروري أن يعتمد كاتب المحتوى التدريبي على الأدوات التعليمية المتمثلة في الجداول والمصورات والرسوم البيانية والتوضيحية والشفافيات والتركيز على الأمثلة التي تعمل على ربط الحقائق العلمية بالواقع، وفي الحياة الاجتماعية، والعمل قدر الإمكان على عدم الاعتماد على السرد للأفكار في عرض أي موضوع تدريبي، لأن ذلك لا يساعد المتدرب على استيعاب الشرح اللفظي للمعلومة وبالتالي لا تثبت المعلومة طويلاً في ذاكرة المتدرب (1)

### المطلب الخامس : الأمور الواجب مراعاتها عند تصميم محتوى البرامج التدريبية

- 1- تحديد طبيعة وثقافة المتدربين :** من حيث الثقافة العامة واللغة والعقيدة والقيم والأعراف الاجتماعية وخصوصاً روابط المعرفة التي يتصف بها مجموعة من الناس مثل مجتمع التربويين .
- 2- تحديد مدى أهمية المحتوى :** إن تحديد المحتوى العلمي للدورة التدريبية ذو أهمية للمتدرب لمعرفة مردود هذا المحتوى على الفرد عند ممارسته العمل وهذا يساهم في تحديد حجم المادة والكم من المعلومات التي يجب أن يتلقاها المتدرب .
- 3- الدقة والحداثة :** أما حداثة المفاهيم العلمية التي تعرض في المادة التدريبية تساهم في رفع كفاءة المتدرب وفق المعطيات التقنية الحديثة ون تكون هذه المفاهيم وضعت بدقة لا لبس فيها .
- 4- الإطار العام للمحتوى :** الالتزام بالإطار الإسلامي والقيم والأخلاق ومراعاة ذلك عند إعطاء الأمثلة وعرض الجوانب الفلسفية أو توضيح المفاهيم التي تعتمد على الجدول والمنطق بحيث يكون المحتوى في إطاره العام إسلامي ليحظى بدرجة من القبول .
- 5- التنظيم الداخلي للمعلومات :** إن ترابط المعلومات وتنظيمها داخل المحتوى يساعد على تسلسل الأفكار وتبسيط كل معلومة، ويتضح هذا في تسلسل مستويات المعرفة، كما يساعد على اختيار أساليب التدريب وأدواته المناسبة (2)

(1) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع سابق ص 62 -63

(2) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع سابق ص 64

**6- مدى الدقة في عرض الأفكار :** الدقة في عرض الأفكار وربطها لمستوى المتدرب وأهمية البرنامج التدريب واهتمامات الجهة المستفيدة من هذا البرنامج والتركيز على الأوليات في عرض الأفكار (1)

**7- اللغة وسلامتها :** تتطلب كتابة المادة التدريبية توخي الدقة في اللغة التي كتبت بها هذه المادة، لذا يفضل عرض المادة على مختصين في اللغة لاختيار العبارات وربط الأفكار.

**8- الإبداع والابتكار :** يتطلب إعداد المادة العلمية مهارة في ربط المبادئ العلمية والتطبيقات العملية مع واقع البيئة المحلية وعدم عرض أفكار مستعارة من الغير، مما يتيح للمتدرب توظيف المعلومات الواردة في المحتوى التدريبي لتنمية قدراته الابتكارية .

**9- الجوانب المعرفية والوجدانية :** إن التركيز على الجوانب المعرفية لوحدها يفقد المادة العلمية المرونة والتجاوب من قبل المتدرب ولذلك من الضروري إبراز الجوانب الوجدانية مثل إثارة الشعور والأحاسيس والانطباعات حول مقررات الدورة عن طريق التركيز على القيم المثلى في حب العمل وفضله ووجوب إتقانه عند التطبيق العملي قدر الإمكان .

**10- وضوح المحتوى :** سهولة وضوح المحتوى تساعد المتدرب على الاكتشاف وحل المشكلات والوصول للمعلومة بطريقة أيسر حيث تساعد في ذلك أدوات التعليم والنشاطات والمشاريع والتمارين التي تساعد على عملية الإدراك والإتقان وتزويد المحتوى بالمراجع لتمكين المتدرب من الرجوع إليها والحصول على معلومات إضافية (2)

(1) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع سابق ص 64

(1) صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، مرجع نفسه ص 65

# الفصل الثاني

تتفيذ البرامج التدريبية و تقويم فعاليتها في المنظمة

**مقدمة الفصل :**

وفيما يتعلق بالنشاط التدريبي فإن الإستراتيجيات المتعلقة بتنفيذ التدريب ترتبط بأحد مكونات العمليات في نظام التدريب وهي عملية تنفيذ التدريب ، حيث تُعبر عن الكيفية والفاعلية التي سيتم بها تنفيذ البرامج التنفيذية ومن ثم تحقيق أهداف التدريب ، وبهذا الوصف نراها من أهم المحددات التي تؤثر في فاعلية تخطيط البرامج التدريبية .

### المبحث الأول : تنفيذ البرامج التدريبية

هذا المبحث هو تفصيل عن عملية تنفيذ البرامج التدريبية من اختيار المتدرب و المدرب حتى نهاية البرنامج.

#### المطلب الأول : اختيار المتدرب و المدرب

##### 1 / اختيار المتدرب :

المتدرب هو محور البرنامج التدريبي ، فهو المستهدف والغاية ، من منطلق أنه العنصر الذي يتم من خلاله أدائه الفعلي نقل أثر التدريب إلى واقع العمل ، ومن ثم تحقيق العائد من التدريب

ويشير عامل المتدرب في إستراتيجيات تنفيذ البرامج التدريبية ، عدة أمور من شأنها التأثير البالغ على فاعلية تخطيط البرامج التدريبية وتحويل التدريب ، وتشمل هذه الأمور عمليتي الاختيار للتدريب والجانب النفسي للمتدرب و نستعرضها فيما يلي (1):

##### ا- عملية الاختيار للتدريب :

تستهدف هذه العملية بصفة عامة اختيار المتدرب الملائم لكل برنامج تدريبي من حيث أهدافه ومحتواه وأساليبه وطبيعته ، ويُفترض أن يتم هذا الاختيار في ضوء شروط القبول والتي يتم تحديدها من خلال عملية تصميم البرامج التدريبية ، وهي شروط تشتمل على عناصر إدارية وجسمانية بالإضافة إلى عناصر التعليم والتدريب السابقة والخبرة والمهارات والميول والقابليات ، ولا شك أن اعتبار هذه العناصر كأساس للمفاضلة عند الاختيار للتدريب من شأنه اختيار أفضل المتدربين لتحقيق أفضل النتائج للبرامج التدريبية في نقل أثر التدريب إلى واقع العمل (2)

(1)-(2) الرائد / ناصر محمد البكر ، إستراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية ، ندوة "الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب على الصعيدين النظري والعملي" ، مدير إدارة الدراسات العليا / كلية الشرطة أبوظبي ، الإمارات 2011 ، ص 9

**ب- الجانب النفسي للمتدرب :**

ويُثير هذا الجانب المسألتين التاليتين :

**المسألة الأولى : إعلام المتدرب بالتدريب :**

حيث يرى الخبراء أن تعريف المتدرب قبل أن يبدأ التدريب بماهية ما سوف يتدرب عليه وما هو الهدف من التدريب وكيف يعود بالنفع عليه ، يؤدي إلى سرعة الاستجابة والتلقي والفهم ترتيباً على قناعته بأهمية الانتفاع بالبرنامج التدريبي.

**المسألة الثانية : رغبة المتدرب في التدريب :**

يرى الخبراء بحق أن عدم الرغبة في تحمل أعباء التدريب وعدم الإقبال على أنشطته المتنوعة ، يشكل أحد المشكلات التي تعوق التدريب ، حيث تُعد رغبة المتدرب عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل البرامج التدريبية.

**2/ اختيار المدرب :**

المدرب هو الشخص الذي تتم من خلاله عملية تنفيذ التدريب، فهو الذي يقدم المحتوى ، وهو الذي يستخدم الطرق والأساليب والوسائل ، وهو الذي يقع عليه العبء الأكبر في التفاعل السيكولوجي مع المتدربين .

ونرى أن أداء المدرب في إستراتيجيات تنفيذ البرامج التدريبية ، يتصل به جانبان لهما تأثيرهما البالغ على فاعلية تخطيط البرامج التدريبية وتحويل التدريب ، وهما : مقومات أداء المدرب ، ومعوقات أداء المدرب ، ونعرض لكلا الجانبين فيما يلي:

**أ- مقومات أداء المدرب:****1- المقدرة في مادة التدريب ( مجال التخصص ) :**

وتتشكل مقدرة المدرب في مجال التخصص من ناتج التعليم والتدريب الذي تلقاه والخبرة على راس العمل ، وهي ما يملكه المدرب من علوم معارف ومهارات تتصل بالمحتوى الذي سيقوم بتقديمه للمتدربين(1)

(1) الرائد / ناصر محمد البكر ، إستراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية ، مرجع سابق ، ص 14

## 2/ المعرفة بالمنظمة التي ينتمي إليها المدربون ووظائفهم:

ويشمل ذلك : المعرفة بالبناء التنظيمي للمنظمة ، والمعرفة بالسياسات والقواعد والإجراءات التي تتصل بأداء المدربين بوظائفهم من جهة ، والتي تحكم النشاط التدريبي بالمنظمة من جهة أخرى.

كما يشمل ذلك أيضاً : الإلمام بوظائف المدربين من حيث المعارف والعلوم التي تتصل بأداء العمل والمهارات والقدرات التي تتصل بالأداء والأخطاء الشائعة في العمل .

## 3/ المعرفة والمهارة في مهنة التدريب :

ويشمل ذلك : الإلمام بالمعارف المتصلة بتطورات مهنة التدريب وتقنياتها في مجال التخصص وكذا الإلمام بالعلوم المتصلة بسيكولوجية التدريب ومنها مبادئ التعلم وأساليب تعليم الكبار . كما يشمل ذلك : استيفاء مهارات وقدرات عديدة لدى المدرب ، ومن أهمها مهارة اختيار واستخدام طُرُق وأساليب ووسائل التدريب ، ومهارات تحفيز وتوجيه المدربين .

## 4/ القدرة على الاتصال الفعال :

ويشمل ذلك مهارات الاتصال الشفوي ، ومن بينها مهارة قراءة لغة الجسد كما تشمل مهارات الاتصال الكتابي ومن بينها مهارات إعداد الاختبارات وكتابة خطط الدروس والمذكرات التعليمية .

## 5/ السمات والخصائص الشخصية :

وتشمل المستوى المناسب في الذكاء ، قوة الشخصية من حيث قدرة المدرب على جذب المدربين وإقناعهم ، سرعة البديهة من حيث قدرة المدرب على الاستجابة للمواقف والتعامل معها بما يناسبها ، الثقة بالنفس وما يرتبه ذلك من توازن وتعقل وقدرة على ضبط النفس ، الصبر والتفهم وما يرتبه ذلك من مثابرة على الأداء وتجنب الإحباط ، اللياقة الصحية والجسمية ، حُسن المظهر ، والتمسك بمحاسن الأخلاق بما يعطي القدوة والمثل . كما تشمل الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد ومنها : حُسن إدارة الوقت واستثماره لصالح البرنامج(1)

(1) الرائد / ناصر محمد البكر ، إستراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية ، مرجع سابق ، ص 14-15

ب- معوقات أداء المدرب :

- ثمة معوقات عديدة ومتنوعة من شأنها التأثير السلبي على أداء المدربين ، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي :
- عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية ومن ثم للأهداف التدريبية ، حيث يؤدي إلى اتجاه جهود المدرب في اتجاه غير صحيح.
  - عدم تمكن المدرب من الاعتماد على التطبيق العملي إما لضعف الإمكانيات أو لعدم تخصيص وقت لذلك ضمن البرنامج التدريبي.
  - عدم مراعاة نطاق التمكن المناسب للمدربين ، من حيث أعداد المتدربين في الجلسة. أو الحصة التدريبية الواحدة.
  - زيادة أعباء المدربين وتكليفهم بأعمال إدارية.
  - ضعف الرقابة على أداء المدربين.
  - عدم تقديم حوافز مادية مناسبة للمدربين.
  - عدم مناسبة الفترة الزمنية المخصصة للمدرب لتنفيذ جلسات التدريب.
  - عدم تقديم الخدمات التي من شأنها تسهيل مهام المدرب (1)

(1) الرائد / ناصر محمد البكر ، إستراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية ، مرجع سابق ، ص 16

### المطلب الثاني : اختيار الوسائل و الأساليب التدريبية المناسبة

تُعتبر أساليب ووسائل التدريب من العناصر المهمة من إستراتيجيات تنفيذ التدريب ، فهي تُعبر عن الكيفية التي يتم بها مد المدربين بمحتوى البرنامج التدريبي ، حيث تُشكل في مجموعها آليات الاتصال بين المدربين والمتدربين في عملية التعلم ، وهي بهذا الوصف تلعب دورا بالغ التأثير في فاعلية التخطيط للبرامج التدريبية.

من أبرز أساليب التدريب الشائعة الاستعمال ما يلي:

#### 1- أسلوب المحاضرة :

المحاضرة أسلوب شائع في التدريب وذو أثر إيجابي في تزويد المتدربين بالمعارف والمعلومات ، إلا أنه لا يحدث ذات الأثر بالنسبة لتعلم المهارات وتغيير السلوك والاتجاهات حيث يتسم بطابع نظري لا يسمح للمتدربين بتطبيق ما تعلموه ، ومن ثم فإن تأثيره محدود في نقل أثر التدريب إلى واقع العمل ، لذا يكون من الضروري استخدامه مع أساليب أخرى ذات طابع تطبيقي.

#### 2- أسلوب المناقشة :

ويعتمد هذا الأسلوب على مبدأ المشاركة والاقتناع ، وعلى التفاعل الإيجابي بين المدرب والمتدربين ، حيث يكون لكل منهم دوره الفاعل في تحقيق الأثر الإيجابي للمناقشة وإذا كان أسلوب المناقشة يتسم بالطابع النظري ، فإن له تأثير إيجابي في تحويل التدريب ، وذلك بالنظر إلى المزايا التي يُحققها وأهمها :

- يُساعد هذا الأسلوب على تبادل الخبرات والمعلومات المتصلة بمشكلات العمل.

- يعمق المناقشة اقتناع المتدربين بالحلول المطروحة ، ومن ثم تزيد من ميلهم إلى تطبيق ما تعلموه في واقع العمل. (1)

(1) الرائد / ناصر محمد البكر ، إستراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية ، مرجع سابق ، ص 21-22

**3- أسلوب دراسة الحالات :**

ويعتمد هذا الأسلوب على التركيز على دراسة مشكلات واقعية في العمل كما يستهدف تنمية مهارات الأفراد في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها ، ويتسم هذا الأسلوب بتنمية قدرات التفكير لدى المدربين وتحريض قدراتهم على الابتكار والإبداع الأمر الذي يدعم دافعيتهم للإنجاز ، لذا يُعتبر أسلوب دراسة الحالات من الأساليب ذات الأثر الإيجابي سواء في تعلم المستوى التدريبي أو في نقل أثر التدريب إلى واقع العمل.

**4- أسلوب تمثيل الأدوار :**

ويعتمد هذا الأسلوب على التفاعل مع مشكلات العمل من خلال مناخ ملائم أو مناظر لواقع العمل وطبيعة المشكلة ، ويتسم هذا الأسلوب بطابعه التطبيقي ، حيث يتم من خلاله تنمية قدرات المشاركين في التعامل مع مواقف أو مشكلات أو ظروف متنوعة ذات صلة بالعمل، لذا فهو يُعتبر من الأساليب المفيدة في تعلم المحتوى وفي تحويل التدريب في آن واحد .

**5- أسلوب المباريات الإدارية :**

وهو أسلوب تطبيقي يعتمد على محاكاة الواقع عن طريق افتراض مواقف مضاهية لمواقف واقعية في العمل ، ويتسم هذا الأسلوب بتوزيع المشاركين في فرق أو مجموعات عمل تتنافس فيما بينها في مواجهة المشكلة أو المشكلات المطروحة في المواقف المفترضة ويتم من خلاله تنمية مهاراتهم وقدراتهم على دراسة وتقييم المواقف المختلفة واستخدام المعلومات بشأنها واتخاذ القرارات ، ومن ثم يُعتبر من الأساليب المهمة لتشجيع الإبداع والكشف عن المبدعين، لذا يُعتبر من الأساليب الفعالة سواء في تعلم مادة التدريب أو في نقل أثر التدريب إلى واقع العمل.(1)

(1) الرائد / ناصر محمد البكر ، إستراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية ، مرجع سابق ، ص 22-23-24

**6- أسلوب الزيارات الميدانية :**

هو أسلوب تدريبي مكمل لأساليب تدريبية أخرى ، ويتسم بربط الموضوعات النظرية في مادة التدريب بتطبيقاتها العملية في واقع العمل ، ومن ثم يكون له أثر إيجابي في تأكيد أو تعميق التعلم لدى المتدربين.

**7- أسلوب التعليم المبرمج :**

ويقوم هذا الأسلوب على أساس مفهوم التعلم الذاتي حيث يتحمل المتدرب مسؤولية تعليم ذاته ، ويتسم هذا الأسلوب بتحقيق نتائج أعلى إيجابية من الأساليب التقليدية كالمحاضرة في تعميق التعلم لدى المتدربين وتنمية قدرتهم على الخلق والإبداع ، كما أن هذا الأسلوب كوسيلة تعليمية يمكن استخدامه على نحو متكامل مع وسائل تدريبية أخرى كأسلوب دراسة الحالات وهو الأمر الذي يكون له أكبر الأثر في تحويل التدريب ، خاصةً وأن استخدام التقنيات الحديثة في العمل أحد المقومات الأساسية لتحسين وتحقيق جودة الأداء.

**8- أسلوب الحقايب التدريبية :**

ويقوم هذا الأسلوب على أساس مفهوم التعلم الذاتي أيضاً والحقيبة التدريبية هي عبارة عن مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها وإعدادها من قِبَل خبراء متخصصين بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة ، وتستخدم كوسيط للتدريب من قِبَل متدربين يوفر لهم حد أدنى من التوجيه والإرشاد من قِبَل المدرب أو المشرف على البرنامج التدريبي ، كما يُعرفها بعض الخبراء بأنها نظام تعليمي تعليمي متكامل ، مصمم بطريقة منهجية منظمة تُساعد المتعلمين على التعلم الفعال ، بتزويدهم بإرشادات مفصلة تقودهم في عملية التعلم وتهيئة م واد تعليمية مناسبة تكون في شكل مواد مطبوعة أو تقنيات سمعية بصرية ، كل وفق سرعته وأسلوبه في التعلم ، ليصل إلى مستوى مقبول من الإتقان. (1)

(1) الرائد / ناصر محمد البكر ، إستراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية ، مرجع سابق ، ص 24-25

### المطلب الثالث : تحديد زمان و مكان التدريب

فالمكان الذي سيعقد فيه البرنامج يختلف باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي، وتتم المفاضلة بين داخل أو خارج المؤسسة، وحسب الإمكانيات المتوفرة لها.

من المقومات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي تحديد المدة الزمنية المناسبة التي يمكن فيها تغطية مفرداته، واختيار الوقت المناسب للبرنامج من حيث بدايته ونهايته خلال السنة وفترات الاستراحة وطول الجلسة الواحدة، وتوقيت الزيارة الميدانية ويمكن لمصمم البرنامج توقع الوقت الملائم وذلك عن طريق :

- إجراء المقارنة مع مدة برنامج مماثل.
- مقابلة المسؤولين وأصحاب الخبرات لأجل التشاور معهم.
- مراعاة العمر والخبرة ومدة التحضير الخاصة بالمتدربين.
- مستوى الأداء المستهدف، وصعوبات الموضوعات.
- قابلية المتدربين، والكلفة، والوقت المتاح.
- طبيعة أعمال المشاركين ومدى ارتباطهم بفصول السنة.
- موسم الإجازات السنوية والعطل بمختلف أنواعها. (1)

### المطلب الرابع : ختام البرنامج التدريبي

تشتمل خطوة ختام البرنامج التدريبي على مجموعة من الأمور نذكر أهمها كالتالي :

- قيام المدرب بتلخيص النقاط الهامة في البرنامج.
- تطبيق أي اختبارات بعدية إذا كانت مطلوبة على المتدربين.
- قيام المدرب بشكر المتدربين على مشاركتهم.

(1) معدي بن الحسين بن أحمد العسيري ، تقويم برنامج التدريب الميداني في مراكز الشرطة من وجهة نظر طلبة كلية الملك فهد الأمنية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013 ، ص 59

- قيام المتدربين بتقييم البرنامج التدريبي على الاستثمارات المعدة لذلك مسبقاً.

- توزيع الشهادات على المتدربين.(1)

### المبحث الثاني : تقييم فعالية البرامج التدريب في المنظمة

في هذا المبحث تناولنا عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية و اهمية هذه المرحلة في نجاح البرنامج التدريبي.

#### المطلب الأول : مفهوم تقييم البرامج التدريبية

إن عملية تقييم البرامج التدريبية يقصد بذلك من فاعلية برامج التدريب في تحقيقها للأهداف المحددة ، و عادة يتم التقييم بناء على معايير محددة مثل كمية الإنتاج و جودته و تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح و تقليل الحوادث و رفع الروح المعنوية للعاملين.

هو قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين و كمية التحصيل التي حصلوا عليها أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية و تنفيذ خطة التدريب و العادات الجديدة و المهارات و المعارف و الإتجاهات التي اكتسبوها و نوعية التغييرات التي حدثت في سلوكهم.(2)

#### المطلب الثاني : أهداف التقييم

من الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من عملية تقييم البرامج التدريبية مايلي:

- بيان الطرق و الآليات المستخدمة لتقييم المتدربين و المدربين و البرامج التدريبية بشكل عام.

- التأكد من تنفيذ خطة التدريب السنوية بدقة في المنظمة.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجود أية انحرافات عن المخطط و ذلك من أجل الوصول إلى النجاح المنشود للبرامج التدريبية المنفذة في المنظمة.

(1) مدحت ابو النصر ، مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية) ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 ، ص 145

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، التدريب الإداري و المدربين و المتدربين و أساليب التدريب ، دار المناهج للنشر ، عمان 2009 ، ص 236

- قياس مدى الفائدة التي تعود على المنظمة نتيجة مشاركة العاملين فيها في البرامج التدريبية
  - قياس مدى كفاءة البرامج التدريبية من خلال التعرف على مدى تطابق البرامج مع ما هو مخطط مسبقاً.
  - إجراء تقييم شامل للجهات المنفذة للتدريب و لكفاءة المدربين من حيث المهارات و الخبرات و التخصصات و تقييم مستوى المتدربين قبل و أثناء و بعد عقد البرنامج التدريبي
  - تطوير العملية التدريبية في المنظمة من خلال تحليل نتائج التقييم للبرامج التدريبية و اتخاذ التعديلات اللازمة.
  - تحديد نقاط القوة و مواطن الضعف في البرنامج التدريبي.
  - مساعدة متخذي القرار بالمعلومات التي يمكن أن تكون أساساً في اتخاذ القرارات بشأن تعديل البرنامج التدريبي أو حذفه أو الإستمرار فيه.
  - مساعدة القادة الإداريين في تحديد الدرجة التي حققت بها البرامج التدريبية التغيرات المرغوبة في سلوك المتدربين.
  - مساعدة المتخصصين في مجال التدريب لتحسين برامجهم لتكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المرغوبة.
- و بناء على ما سبق نجد بأن عملية التقييم تهدف إلى معرفة ما تم إنجازه و ما تم تحقيقه من الخطة التدريبية ، و بالتالي فهي تساهم في معرفة مدى تحقيق الأهداف التدريبية و مدى الفائدة المباشرة و غير المباشرة التي تعود على المنظمة نتيجة مشاركة موظفيها في البرامج التدريبية ، و هذا يساعد في معرفة مدى مساهمة المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها و المهارات التي إكتسبوها في أعمالهم اليومية في المنظمة ، كما يساعد في تحديد المعوقات و المشاكل التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية و العمل على تذليلها لتحقيق أهدافها كاملة في المستقبل.(1)

(1) عطا الله محمد الشرعة ، إدارة العملية التدريبية ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص 148-149

**المطلب الثالث : توقيت التقييم**

ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاثة مراحل رئيسية : مرحلة ما قبل التدريب و مرحلة أثناء التدريب و مرحلة ما بعد التدريب.

**-1- مرحلة ما قبل التدريب :**

تشتمل هذه المرحلة على قيام أخصائي التدريب بالتأكد من الآتي:

- ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف و سياسات المنظمة.
- التنبؤ بعائدات التدريب على المنظمة و الموظف.
- تقييم تصميم البرنامج التدريبي من حيث المنهاج، و الأسلوب و المواد و الفترات الزمنية و الموقع و نوع المدربين حسب الاختصاصات المطلوبة.
- التأكد من توافر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية.

**-2- مرحلة التقييم أثناء التدريب :**

يتولى المقيم التحري عن سير تنفيذ برامج التدريب وفق الخطة الموضوعة كالتالي:

- الوسائل المستخدمة في التدريب.
- الوقت المخصص للتدريب.
- تقييم أداء المدرب من خلال قياس تحصيل و أداء المتدربين و معرفة مدى تجاوبهم مع المعارف و المهارات التي توفرها البرامج التدريبية.(1)

(1) حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، 2011 ، ص 239

**3- مرحلة ما بعد التدريب :**

تهدف هذه المرحلة إلى قياس أثر التدريب على أداء و سلوك المتدربين بعد تنفيذ التدريب المخطط، و هناك إجماع من العديد من الباحثين على أن التقييم ينبغي أن يتركز على خمسة مجالات رئيسية و هي ردود الفعل عند المتدرب ، التعلم، و السلوك و النتائج و التكلفة و العائد.(1)

**المطلب الرابع : المرتكزات الأساسية لعملية التقييم**

هناك بعض المرتكزات الأساسية التي يجب مراعاتها عند البدء في عملية تقييم أي برنامج تدريبي حتى تحقق عملية التقييم أهدافها و تعطي نتائج تساهم في إنجاز أهداف البرنامج التدريبي التي سيتم تنفيذها مستقبلا و المرتكزات هي :

**- الاستمرارية :**

حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها و تغطي مرحلة أثناء التصميم و مرحلة أثناء التدريب و مرحلة بعد التدريب.

**- الشمولية :**

أي أن يشمل تقييم البرنامج جميع عناصره و مكوناته و أهدافه و محتواه و بيئة التدريب و الوسائل و الأساليب و الأنشطة و يشمل أيضا موعد البرنامج و مدته.

**- المشاركة :**

أي أن يشارك في عمليات التقييم خبراء في التدريب و مسؤولي التدريب و المشرفون و المدربون و المتدربون.(2)

(1) (2) حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 239-240

**- حسن اختيار أدوات التقييم و تنوعها :**

يجب أن يستخدم في عملية التقييم أدوات تقييمه مثل الاستبيانات و أدوات الملاحظة و الاختبارات المقننة و المقابلات الجيدة.

**- استقطاب مقيمين أكفاء :**

يجب أن يتولى عملية التقييم أشخاص أكفاء لهم خبرة في هذا المجال و يتحلون بالنزاهة و الموضوعية و الدقة.

و بناء على ما سبق نستنتج و بشكل مختصر أن عملية تقييم البرنامج التدريبي ، تهدف إلى الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التدريبي ، من حيث إعداده و تخطيطه و ذلك من أجل تلافي هذه الأخطاء و الثغرات مستقبلا و كذلك قياس كفاءة المدربين و مدى نجاحهم في إيصال المادة التدريبية للمتدربين و إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب ، كما أن التقييم يساعد على معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية للمشاركين بهذا البرنامج و إجراء المقارنات بين الإستثمارات المالية التي أنفقت على التدريب و الفوائد المتوقعة من العملية التدريبية.(1)

(1) حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 240-241

### المبحث الثالث : تقويم فعالية البرامج التدريبية في المنظمة

هذا المبحث عبارة عن اخر مرحلة في عملية التدريب و هي عملية التقويم و يوضح هذا المبحث الفرق بين التقويم و التقييم.

#### المطلب الأول : تعريف عملية تقويم البرامج التدريبية

##### أولاً : الفرق بين التقويم والتقييم:

يخلط البعض بين مصطلح التقويم ومصطلح التقييم، لكن الأصل اللغوي للتقييم قيم الشيء أي وضع قيمة ووزنا له دون أن يهتم بالمعالجة، أما قوم العود أي عدل ما به من اعوجاج ويتم فيه تحديد نواحي القوة والضعف، بحيث يحتفظ بنواحي القوة تلك، ويقوم بمعالجة جوانب الضعف لتحقيق تطوير أفضل في هذا المجال (1)

أما اصطلاحاً، فيقتصر التقييم على إصدار الحكم على قيمة الأشياء، وهو يشير إلى تقدير الشيء استناداً إلى معيار أو محك معين.

بينما التقويم يستهدف الكشف عن مواطن الضعف والقوة في عمل ما بقصد التحسين والتصحيح (2)

#### ثانياً : تعريف عملية تقويم البرامج التدريبية

يعتبر التقويم جزءاً هاماً وأساسياً في عملية التصميم البرنامج التدريبي، وأثناء تنفيذ خطوات التدريب، وذلك للوقوف على سلامة سيرها ومدى مسابقتها لمتطلبات العمل وانسجامها مع تحقيق الأهداف المخططة لها، من أجل تصحيح المسار وتحقيق الأهداف. وعملية التقويم تعني إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية، فمرحلة التقويم هي آخر مرحلة من مراحل العملية التدريبية، والتي تشكل منظومة مترابطة ومتكاملة تعتمد كل مرحلة على سابقتها، وتبدأ بتحديد الاحتياجات لتنتهي بتقويم البرامج التدريبية، وتأتي أهمية التقويم من كونه أداء هاماً لا يستغنى عنه لرصد نقاط القوة والضعف لأي عمل يتم انجازه

(1) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 232

(2) جابر نصر الدين، دروس في علم النفس البيداغوجي، سلسلة كتب مخبر المسألة التربوية (1)، منشورات مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص 109

ان عملية تقويم البرامج التدريبية عملية أساسية وضرورية، ذلك أن عملية التقويم ملازمة ومصاحبة لعملية التدريب للكشف عن مدى تحقيق الأهداف والكفايات المراد تنميتها، من خلال البرنامج، والتأكد من سلامة الخطة المعتمدة لتنفيذه (1)

### المطلب الثاني : أهداف تقويم البرامج التدريبية

تهدف عملية تقويم البرامج التدريبية في الأساس الى الارتقاء بالعملية التدريبية وتطويرها وبالرغم من أن الغرض الأساسي والمباشر للتقويم هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، فإن الغرض النهائي هو توفير البيانات والمعلومات التي يتخذ المديرون على أساسها قراراتهم. ويمكن استخدام البيانات في عملية التدريب، والكشف عن إسهام كل برنامج من برامج التدريب المختلفة في تلبية احتياجات الرؤساء المباشرين والمديرين معا كما يمكن أن يستخدم هذه البيانات لمن لهم اهتمامات تتعلق بالتدريب (2) وتهدف عملية تقويم البرامج التدريبية إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- تطوير وتحسين البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية (3) إذ يتخذ التقويم كوسيلة للتحسين المستمر للبرنامج الحالي، سواء أكان من ناحية استغلال الموارد والإمكانات الموجودة بالمؤسسة

(1) فهد الشعلان ، نحو تقييم امثل لمخرجات التدريب ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض مجلد 10 ، العدد 19 ، 1416 هـ ، ص 250

(2) عبد الرحمان الشقاوي ، التدريب الإداري للتنمية ، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1405 هـ ، ص 88

(3) مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية " تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب ، مصر، 2009 ، ص 156

أومن ناحية البيئة، أو محتوى البرنامج نفسه، أو الطريقة المستخدمة لوضعه وتصميمه وتنفيذه ، لأن التقويم ماهو إلا محاولة لتطبيق الطريقة العلمية أو الأسلوب العلمي لمعرفة مدى ملائمة ونجاح عمليات وضع وتصميم البرنامج وأوجه نشاطه(1)

- قياس مدى صلاحية البرامج التدريبية في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى إسهامها في تحقيق أهداف خطة التدريب وبرامجها ، أي التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفقا للأهداف والخطة التي وضعت له، وما الذي تم انجازه من البرنامج التدريبي، وما تم تحقيقه من أهداف(2)

- تعرف مدى تطبيق المتدربين للمعرفة والمهارات والخبرات التي تعلموها في بيئة العمل عند أداء مهامهم ووظائفهم وواجباتهم، وكذلك تعرف مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية للمشاركين

- التعرف على مدى النجاح في تطبيق أساليب التدريب وفعالياته التي تم تنفيذه، ومدى رضا المتدربين عن المادة العلمية، والحالات التدريبية، وملائمة أساليب التدريب المعتمدة، وبيان ايجابيات وسلبيات البرامج التدريبية، وتحديد من يجب أن يشارك مستقبلا (3)

(1) عبد المحي محمود صالح ، سلمى محمود جمعه ، التقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات ، دار المعرفة الجامعية ، الأزراطية ، 1998 ، ص 105

(2) خالد طه الأحمد ، تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية المتحدة ، 2005 ص 362

(3) عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جارادات، مرجع سابق، ص9

### المطلب الثالث : مراحل و خطوات تقويم البرامج التدريبية

#### 1-1- التقويم في مرحلة تصميم البرنامج التدريبي :

إن عملية تقويم البرنامج التدريبي قبل تنفيذه بوجه عام هي عملية وزن وقياس البرنامج التدريبي للاكتشاف الثغرات ونواحي القصور والضعف في التصميم حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل تنفيذ الدورة التدريبية، بالتعديل في المادة العلمية وأساليب التدريب، أو من حيث التوقيت أو تسلسل الموضوعات لتخرج الدورة التدريبية بالصورة التي تعقد من أجلها وتحقق الهدف منها، وبالتالي تلبية الاحتياج التدريبي كاملا. ويقوم بهذا العمل فريق من المتخصصين يتألف من الجهة التي طلبت البرنامج، جهاز الإدارة والتدريب في البرنامج المقرر، بعض المشاركين في البرنامج.(1)

#### 2-2- التقويم أثناء تنفيذ البرنامج:

ويشمل هذا النوع من التقويم المدخلات والعمليات والمخرجات، والتي تحتوي على تقويم البرنامج من حيث مدى ملائمة للاحتياجات التدريبية، وتقويم أهداف البرنامج، والتأكد من أن الجلسات التدريبية تفي بالغرض، وأن مجهودات المتدربين والمدرسين تصب في الاتجاه الصحيح، والتأكد من توفر الوسائل التعليمية، والتأكد من المدرسين يستخدمون الطرق والأساليب والوسائل الملائمة، والتأكد من أن البرنامج يلبي رغبات المتدربين وأنه صمم حسب المهام الوظيفية للمتدرب، والتأكد من زمان ومكان البرنامج، والتأكد من كفاءة ومناسبة المدرسين للقيام بمهمة تنفيذ البرنامج، والتأكد من أن مخرجات البرنامج تحقق الأهداف المرجوة، والتأكد من المتابعة المستمرة للبرنامج، والتأكد من استخدام البيانات والإحصاءات في عمليات التقويم، والتأكد من ان ردود فعل المتدربين مأخوذ في الاعتبار حيال التدريب، والتأكد من أن المعلومات التي يحصل عليها المتدربون تولد لديهم الرغبة في التعلم، وتقويم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها والاتجاهات التي تم تغييرها أو تنميتها لدى المتدربين.(2)

(1) خالد طه الأحمد ، مرجع سابق ، ص 365-366

(2) ناصر عبد الله ناصر المعيلي ، مراحل تقويم البرامج التدريبية ، ص 366

### 3- التقويم بعد تنفيذ البرنامج التدريبي

ويهدف هذا التقويم في هذه المرحلة إلى اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج في ضوء أهدافه، والتعرف على التعديلات الجوهرية في المواد العلمية والعملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياج التدريبي، وتطوير أو تعديل أساليب التدريب بما يحقق الفاعلية المطلوبة للتدريب، واكتشاف نواحي القصور في مساعدات الايضاح السمعية والبصرية وتطويرها، وتعديل توقيت البرنامج ان اتضح لزوم ذلك من عملية التقويم، وتعديل تسلسل موضوعات البرنامج إن كان ذلك لازماً، وإعادة النظر في مستوى تقديم المادة التدريبية لتتلائم مع مستوى المتدربين وإعادة النظر في الجوانب الإدارية اذا ظهر قصور في أي منها، وإعادة النظر في مستوى المدربين واستبدالهم أو تدريبهم إن اقتضى الأمر ذلك (1)

#### المطلب الرابع : معايير تقويم البرامج التدريبية وفق متطلبات التدريب الفعال

ولكي يكون البرنامج التدريبي فعالاً لا بد أن يقوم على عدة أسس تضمن له تحقيق الأهداف بشكل مناسب، ويمكن لهذه الأسس ان تكون معياراً قادراً على تقويم البرنامج التدريبي وتشخيص نواحي القوة والضعف وفيه. ومن أهم هذه الأسس التي يمكن أن تكون محكات للحكم على كفاءة البرنامج التدريبي الأسس والمعايير التالية:

#### 1- معايير تقويم أهداف البرامج التدريبية وفق متطلبات التدريب الفعال:

تعد الأهداف تلك الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي. وتوضح الأهداف مايراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد (2)

(1) ناصر عبد الله ناصر المعيلي ، مراحل تقويم البرامج التدريبية ، ص 368

(2) فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة، الأردن، 2008 ، ص139

ومن أهم الأسس التي تؤخذ في عين الاعتبار كمعيار لتقويم أهداف البرنامج التدريبي مايلي:

- أن تلبى الأهداف الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة للمتدربين في بداية البرنامج.
- أن تكون الأهداف إجرائية وقابلة للتطبيق.
- أن تكون الأهداف شاملة لجميع جوانب البرنامج. (1)

## 2- معايير تقويم محتوى البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال

لأي برنامج تدريبي محتوى تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج، ويدور البرنامج حول موضوعات معينة تتحدد عادة في النواحي التالية :

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم.
- المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
- أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تحقيقها.

ومن الطبيعي أن يختلف محتوى البرنامج من برنامج إلى برنامج، ويختلف من حيث العمق والشمول، ويعنى بالعمق المدى الذي يذهب اليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، بينما يعنى بالشمول مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع (2)

(1) حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 239

(2) درة عبد الباري، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية ، دار الندوة للنشر، الأردن، 1986 ، ص 317

ينبغي أن يقوم محتوى البرنامج التدريبي على الأسس التالية :

- أن يكون المحتوى متماشيا مع طبيعة الأهداف والاحتياجات التدريبية.
- أن يتوافق المحتوى مع الحاجة إلى التجديد والتطوير وأن يكون متضمنا للمهارات الفنية والإنسانية المطلوب من المتدربين امتلاكها.
- أن يراعي في تنظيم وحداته التسلسل المنطقي والساعات المخصصة للجلسات
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المشاركين وذات معنى لهم.
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة في المحتوى. (1)

### -3- معايير تقويم المدرب المنفذ للبرنامج التدريبي :

يعتبر المدرب أحد العناصر الهامة في تنفيذ البرنامج التدريبي، بل إنه الركن الأساسي في حقيقة الأمر، لأنه هو القادر على إخراج كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال أو غير فعال والمدربون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المؤسسات لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين، فقد يكونوا معينين في المؤسسة أو يتعين بهم من جهات أخرى. ولا بد أن تتوفر فيهم صفات ومهارات معينة، وكذلك ممارسة بعض الأدوار التي يجب أن يمارسها المدرب ونذكر منها : دوره كمدرب ، كناصرح ، دوره كمرشد ، دوره كمصدر للمعلومات ، دوره كمقيم ..... (2)

(1) سليمان عبد العزيز النفيثان ، كفاءة تدريب جراسات الأمن الصناعي بشركة بترورابغ ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية العدالة الجنائية ، قسم الدراسة الأمنية ، 2016 ، ص 34-35

(2) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار الفجر ، مصر، 2008 ، ص 188-189

يشير " عبد المعطي عساف " الى تقويم كفاءة المدرب، وينبغي أن يشمل جميع مقومات الشخصية التدريبية وأهمها :

#### أ - المقومات العضوية :

وتشمل بعض الاعتبارات أو العوامل المتعلقة بالشكل العام، والمظهر العام للمدرب اثناء التدريب، كما تشمل العوامل المتعلقة بالقدرات السمعية أو الابصارية أو اللفظية.

#### ب - المقومات المعرفية والإدراكية :

أي مدى تمتع المدربين بالمعرفة الشاملة والمتخصصة سواء كانت هذه المعرفة ذات صلة مباشرة بموضوعات التدريب أو غير مباشرة. فإذا كانت معرفة المدربين تتميز بالضحالة والسطحية، فإنه لا يتوقع منهم إدارة حوار شامل ومعقد وجاد أثناء التدريب

#### ج - المقومات المهارية: وتتمثل هذه المقومات في عدد من المهارات الأساسية التالية :

مهارات لغوية وتعبيرية ، مهارات سلوكية ، مهارات عملية وتطبيقية

#### د - المقومات المنهجية :

تعد من أهم المقومات لسلامة توصيل المعارف والمهارات إلى المتدربين بصورة تتسم بالوضوح والتسلسل والتكامل، وتقديمها في صورة منهجية وصفية أو تحليلية أو مقارنة، وبسياق منهجي استقائي أو استنباطي. (1)

إن عدم التمتع بالقدرات المنهجية يؤدي بكثير من المدربين الى الخروج عن سياق موضوعات البرنامج التدريبي، وعدم القدرة على ربط الموضوعات ببعضها، وعدم القدرة على تقديم توليفة منظمة لموضوعاتهم أو لأساليب التدريب التي يستخدمونها.

(1) عبد المعطي محمد عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ،دار زهران ، الأردن

#### 4- معايير تقويم البيئة التدريبية (مكان تنفيذ البرامج التدريبية) :

بوجه عام يحكم عملية تقرير واختيار مكان إقامة البرنامج التدريبي اعتبارات متعددة أهمها: إمكانيات المنظمة المالية والمادية، وفيما إذا كان البرنامج مقيماً أو غير مقيم والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية والمهارات التي يراد تدريب الموارد البشرية عليها؛ فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وعن حياتهم الخاصة بعيداً عن المؤثرات الخارجية، حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك. أما البرنامج التدريبي غير المقيم فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب، وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته، أو في مكان معد للتدريب داخل المنظمة. (1)

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 250

## خلاصة الفصل :

تبين من خلال ما تقدم أن عملية تقويم البرامج التدريبية تعد جزءا هاما في مسيرة العملية التدريبية، لأنها تعتبر عملية قياس مستمر لكفاءة النظام التدريبي، فضلا عن أنها تصاحب جميع مراحل إعداد البرنامج التدريبي، وتسهم في تحقيق فعالية البرنامج التدريبي.

وقد اتضح أيضا أن تقويم البرنامج التدريبي في ضوء المتطلبات التربوية للتدريب الفعال يساعد على تحديد مواطن القوة بما يوفر الفرصة لإثرائها وتعزيزها، ورفع جودة البرامج التدريبية في المستقبل وتطويرها أكثر.

كما أن ذلك يسمح بالوقوف على مواضع الضعف مما يفتح المجال أيضا للتعديل والإصلاح والاستدراك وتفاديها في البرامج المستقبلية أيضا.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة سوناظراك

**مقدمة الفصل :**

لقد أوضحنا في الفصلين السابقين الجانب النظري للبرامج التدريبية وبيننا كيف أن البرامج التدريبية تساهم في تحسين أداء العاملين وسنحاول في هذا الفصل أن نبرز مساهمة التدريب أو البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل وذلك من خلال دراسة واقع البرامج التدريبية في المؤسسة لكن قبل ذلك سنتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية ثم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

## المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية

### المطلب الأول : تعريف منهجية الدراسة الميدانية

إن الدراسة الميدانية التي شملت مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل اعتمدت على منهجية دراسة حالة والتي يوصى باستخدامها ، لأنها تمكن الباحث من الاقتراب من الظاهرة المدروسة لفهمها والتعمق فيها

### المطلب الثاني : مجالات الدراسة

#### -1- المجال المكاني :

يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل التي تعتبر المؤسسة المختصة في مجال الغاز و البترول و تعود أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة كمجال للدراسة إلى : كونها من اكبر المؤسسات و طنيا و افريقيا و امتلاكها خبرة كبيرة في مجال التدريب و التكوين

#### -2- المجال الزمني :

في 2020/05/29 قمنا بزيارة استطلاعية لميدان الدراسة حيث تم التعرف على مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل من خلال إجراء بعض الحوارات مع الموظفين بعد جمع الزاد النظري لموضوع البحث وتحديد الإشكالية وصياغة الفروض بدأ تحديد المؤشرات التي ستبنى عليها الاستمارة ، وفي 2020/06/02 تم بناء استمارة أولية و في 2020/06/04 تم توزيع الاستمارة على المبحوثين.

#### -4- المجتمع الإحصائي والعينة :

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، الذي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المحددة مسبقا،

نظرا لأن موضوع بحثنا يركز على البرامج التدريبية في المؤسسة فقد ركزت الدراسة بصورة أساسية على العاملين الخاضعين للتدريب في مختلف المصالح والمديريات والذي اخترنا منهم 40 فرد عامل داخل المؤسسة .

### المطلب الثالث : أدوات الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة تم الاعتماد على الأساليب التالية :

#### -1- الملاحظة في عين المكان :

إن الملاحظة في عين المكان تقنية مباشرة للتقصي العلمي ، تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكات<sup>(1)</sup>

#### -2- المقابلات :

المقابلة هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة أو جماعات تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين واكتشاف الحوافز العميقة والأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة<sup>(2)</sup>

ولقد تم إجراء عدة مقابلات مع رؤساء المصالح، تم من خلالها الاستفسار حول مختلف المعلومات التي تخص الجانب المتعلق بعملية التدريب.

(1) موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية : تدريبات عملية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004 ص 184 .

(2) موريس أنجرس ، نفس المرجع ، ص 197 .

### -3- وثائق المؤسسة :

تعتبر الوثائق من الأساليب المهمة التي تفيد في جمع المعلومات لأنها تعبر عن واقع المؤسسة. ولقد تم التحصل على وثائق من بعض المصالح في المؤسسة والتي أفادتنا بمعلومات عديدة منها معلومات حول عدد العاملين بالمؤسسة وكذا. الميزانيات التقديرية إلى غير ذلك من المعلومات

### -4- الاستبيان :

هو وسيلة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة المكتوبة تسلم للمبحوثين مباشرة ليقوموا بملئها وتسليمها للباحث أو من ينوب عنه أو ترسل لهم عن طريق البريد أو تنشر في واحدة من وسائل الإعلام ليجيبوا عليها ويقوموا بإرسالها إلى الباحث أو البيئة المشرفة على البحث كما يعرف بأنه وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع معين عن طريق قائمة أسئلة مكتوبة من طرف الباحث تملأها عينة أو مجتمع المستجوبين

## المبحث الثاني : التعريف بمؤسسة سوناطراك

### المطلب الأول : تعريف مؤسسة سوناطراك الأم و الفرع

#### 1- تعريف مؤسسة سوناطراك الأم :

سوناطراك ، شركة حكومية جزائرية أنشئت لنقل وتسويق المحروقات، وتحولت لاحقا إلى مجموعة بترولية وغازية ضخمة تُوفر الجزء الأهم من عائدات البلاد من العملة الصعبة، وتُصنف ضمن كبريات شركات المقاولات على الصعيد الأفريقي(1)

#### 2- تعريف مؤسسة سوناطراك فرع حاسي الرمل :

حقل غاز حاسي الرمل ، من بين الحقول الكبيرة للغاز الطبيعي في العالم . ويقع في محيط دائرة حاسي الرمل ، على بعد 550 كلم جنوب مدينة الجزائر . ويمتد الحقل لمسافة 70 كلم من الشمال إلى الجنوب 50 كلم من الشرق إلى الغرب.

اكتشف الحقل عام 1956 في وقت اكتشاف حقل النفط الضخم في حاسي مسعود .بدأ الإنتاج في عام 1961 ويقدر احتياطي الغاز الطبيعي من حقل حاسي الرمل 2.415 ترليون متر مكعب من الغاز الطبيعي، وينتج الحقل من تكوين ترياسي

ويتم نقل الغاز الطبيعي من حقل حاسي الرمل إلى المدن الساحلية ارزيو و الجزائر و سكيكدة ويقوم الحقل بإمداد خطوط أنابيب تصدير مثل خط أنابيب الغاز المغرب اوروبا، خط أنابيب عبر المتوسط، وميدغاز وگالسي، إلى جنوب اوروبا.(2)

(1) (2) وثائق المؤسسة من أرشيف المؤسسة

### المطلب الثاني : التطور التاريخي لمؤسسة سوناطراك

تأسست الشركة الوطنية لإنتاج المحروقات (سوناطراك) نهاية عام 1963 تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية للبلد المستقل حديثا آنذاك في 1962 وهدفت السلطات من إنشاء الشركة لتوجيه الثروة البترولية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعلها رافعة لتأميم القطاع النفطي الخاضع حينها لفرنسا القوة الاستعمارية السابقة(1)

#### 1- التوسع :

في مسعى لإثبات وجودها، أطلقت الشركة الناشئة في عام 1964 مشروع أنبوبها النفطي الأول بمسافة 800 كيلومتر، وربط بين منطقتي ارزو (غرب) وحاوّد الحمرا وفي نفس الفترة، أطلقت الجزائر أول مشاريعها في مجال استكشاف واستغلال الغاز الطبيعي، فتأسست الشركة الجزائرية للميثان السائل بطاقة إنتاجية أولية بلغت نحو ملياري متر مكعب في السنة في عام 1965 توصلت الجزائر وفرنسا إلى اتفاق حول ملف المحروقات تضمن إقامة تعاونية صناعية بين شركة تمثل الطرف الفرنسي والحكومة الجزائرية، مما أتاح للدولة الجزائرية توسيع أنشطتها الإنتاجية ومنحها قدرا أكبر من المشاركة في تسيير قطاع المحروقات وفي ضوء هذا الاتفاق، أطلقت سوناطراك أول مشاريعها الاستكشافية بعد أن كان دورها في السابق محصورا في النقل والتسويق، وبناء على هذا التوسيع تمت مضاعفة رأس مالها عشر مرات ليبلغ 400 مليون دينار جزائري.

(1) وثائق المؤسسة من أرشيف المؤسسة

**2- دخول الأوبك :**

مع بداية عام 1969، كانت الجزائر قد حققت إنجازات كبيرة في مجال استكشاف المحروقات وعثرت على مخزونات كبيرة من الغاز، خاصة إثر اكتشاف حقل "غاسي العادم" إلى الجنوب الشرقي من حاسي مسعود في 1968.

وفي نفس الفترة، حصلت سوناطراك على رخصة نقل الغاز المنتج في حاسي الرمل إلى سكيكدة عبر خط من الأنابيب تعود ملكيته أصلاً لفرنسا. وتُوج هذا المسار التصاعدي في الإنتاج والتسيير بدخول الجزائر منظمة الدول المصدرة للنفط (الأوبك) عام 1969

وتماشياً مع الوضع الجديد بوصف الجزائر بلداً مصدراً للنفط، قامت سوناطراك بإطلاق أولى عمليات الاستكشاف بوسائلها الذاتية، وجرت هذه العمليات في حقل "البورما"<sup>(1)</sup>

**3- تأميم المحروقات :**

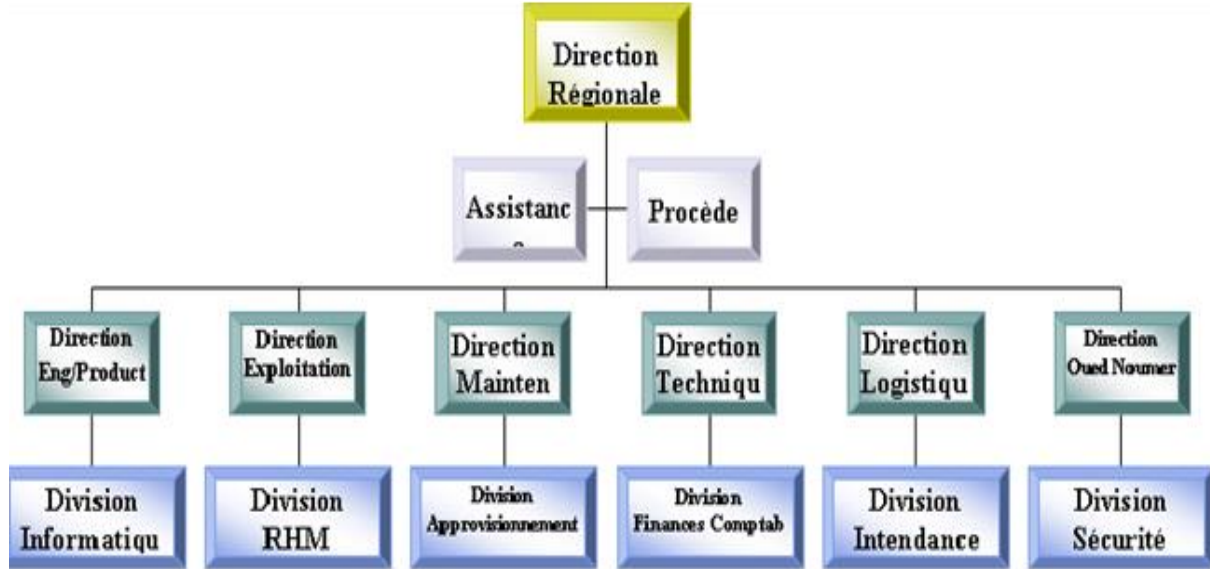
تعززت مكانة سوناطراك في النسيج الاقتصادي الوطني بتأميم الحكومة الجزائرية لقطاع النفط في فبراير 1971. فمع التأميم وجدت الشركة نفسها أمام تحدي توسيع أنشطتها بسرعة لتشمل كافة المنشآت النفطية على التراب الجزائري الشاسع وتجاوبا مع الحركية التي أوجدها قرار التأميم، اقتنت الشركة أول مركب لتسييل "الميثان"، وشرعت في تشغيل مركب الغاز المسال في سكيكدة ومصفاة النفط بأرزو.

وبحلول 1975، كانت الشركة قد طورت أنشطتها لتشمل جزءاً هاماً من المشتقات البتروكيميائية، وهكذا أقامت وحدتين لتحويل المواد البلاستيكية في سطيف (شمال شرق) وشلف<sup>(2)</sup>

ومع توسع أنشطة الشركة وتنوعها، بات حتمياً وضع مخطط توجيهي لرسم معالم المستقبل، فأطلق مخطط تقييم قطاع المحروقات عام 1977، ووضِع في صدارة أهدافه رفع معدلات الإنتاج من البترول والغاز مع منح أهمية إضافية للمشتقات البتروكيميائية.

(1) (2) وثائق المؤسسة من أرشيف المؤسسة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناتراك ( حاسي الرمل )



المصدر : مقابلة مع السيد أثماني مداني رئيس قسم المستخدمين بمؤسسة سوناتراك ،  
حاسي الرمل 31 ماي 2020

### المطلب الرابع : خصائص مؤسسة سوناطراك

بعد العرض المقدم حول التطور التاريخي لمؤسسة سوناطراك والهيكل التنظيمي يمكننا استنتاج الكثير من العناصر التي تتميز بها سوناطراك ومنها

من المؤسسات الرائدة وطنيا وإفريقيا تعتبر مؤسسة سوناطراك من بين أهم المؤسسات على المستوى الوطني و الإفريقي كما تأتي في المرتبة الأولى من حيث رقم الأعمال و هي أفضل مؤسسة جزائرية في إفريقيا و هي عضو في منظمة الاوبك

### المبحث الثالث : دراسة آلية التدريب في مؤسسة سوناطراك

#### المطلب الأول : مراحل عملية التدريب في المؤسسة

تعمل مؤسسة سوناطراك الى القيام بالتخطيط لعملية التدريب وذلك حتى يكون التدريب وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة ، ولأجل ذلك تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المديریات و الوحدات التي تتوفر عليها المؤسسة عبر كامل التراب الوطني بالقيام بعدة مراحل وخطوات متسلسلة ومتكاملة يمكن تلخيصها على النحو التالي :

تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التدريب، ثم تقدم توضيحات و ملاحظات حول موضوع التدريب للسنة الجارية إلى مختلف الوحدات والفروع على مستوى الوطن و تشمل التوجيهات على مجالات مختلفة :

- التخصصات المقترحة عن عملية التدريب

- بيئة التدريب وذلك من حيث التدريب في مراكز التكوين للمؤسسة وعلى مستوى المؤسسات الوطنية أو الدولية المتخصصة

ينحصر المجال الزمني لهذه الخطوة على مستوى المؤسسة في نهاية شهر سبتمبر من كل سنة\*

\* مقابلة مع السيد أثماني مداني رئيس قسم المستخدمين بمؤسسة سوناطراك ، حاسي الرمل 31 ماي 2020

- تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة من مؤسسة سوناطراك بتقدير الاحتياجات التدريبية ، ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها :
- المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها
  - عدد الأفراد المراد تدريبهم
  - الأهداف المرجوة من عملية التدريب
  - نوع التخصصات التي تسعى كل وحدة من المؤسسة تدريب عمالها
  - الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التدريب في المؤسسة وتشتمل مرحلة تقدير الاحتياجات التدريبية على عناصر عديدة منها \*
  - أسماء المشاركين في عملية التدريب
  - نوع البرنامج التدريبي المعتمد من طرف الوحدات
- و يمكن تلخيص هذه المراحل الى 4 :
- المرحلة الأولى هي تحديد الأهداف السنوية للتدريب على مستوى المؤسسة
  - المرحلة الثانية هي تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدات
  - المرحلة الثالثة هي تصميم البرنامج التدريبي العام للمؤسسة
  - المرحلة الرابعة هي تقييم و مراقبة تنفيذ البرنامج التدريبي \*

\* مقابلة مع السيد أثماني مداني رئيس قسم المستخدمين بمؤسسة سوناطراك ، حاسي الرمل 01 جوان 2020

\* مقابلة مع السيدة حنان.خ رئيس قسم التكوين و التدريب بمؤسسة سوناطراك ، حاسي الرمل 01 جوان 2020

## المطلب الثاني : أنواع التدريب المطبقة في المؤسسة

تقوم سياسة التدريب في مؤسسة سوناطراك على أنواع مختلفة تختلف بسبب الأهداف المسطرة ، ومدة التدريب ومكان إجراءه وفيما يلي عرض مختصر لأهم الأنواع

### 1- التدريب المهني المتخصص :

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين المؤهلات المهنية للعامل المتدرب أو المتربص ، ومواجهة التغيرات المهنية ، وذلك من أجل شغل منصب معين داخل المؤسسة أو تدريب أفراد جدد في المراكز الخاصة بها أو المعاهد والجامعات التي تتعامل معها المؤسسة ، أو إرسالهم للتدريب خارج الوطن كما ينبغي الإشارة إلى هذا النوع من التدريب مدته محصورة ما بين 6 أشهر و3 سنوات كحد أقصى يتحصل المتدرب خلالها على أجرته الأساسية أو علاوة التدريب ، ويلاحظ كذلك ارتباطه في أغلب الحالات بموضوع الترقية في منصب العمل . ويشتمل هذا النوع من التدريب على الفئات التالية: تدريب الإطارات ، وأعوان التحكم ، أعوان التنفيذ\* .

### 2- تدريب الإتقان :

يكون هذا التدريب أثناء الوظيفة (التوظيف) ، يشتمل هذا النوع على المجالات التي لها علاقة بالمنصب أو الوظيفة ، وذلك من أجل تأهيل العمال وزيادة معارفهم والسيطرة على التقنيات الجديدة والتحكم في أساليب العمل، تتراوح مدته من أسبوع إلى 6 أشهر يتم إجراؤه في مراكز التكوين والتدريب للمؤسسة، وعلى مستوى وحداتها وذلك في حالة توفر الوسائل المادية والبشرية اللازمة لذلك، والمعاهد والمدارس المختصة في مجال التدريب والتكوين .

### 3- حسب المكان : و ينقسم لنوعان :

#### أولاً : تدريب داخل الوطن

- تدريب يكون على مستوى مراكز التكوين والتدريب التابعة لمؤسسة سوناطراك
- تدريب على مستوى وحدات المؤسسة
- تدريب داخل المعاهد الوطنية والجامعات

\* مقابلة مع السيدة حنان خ رئيس قسم التكوين و التدريب بمؤسسة سوناطراك ، حاسي الرمل 31 ماي

- تدريب العمال على مستوى وحدات المؤسسة أو مراكز التكوين الخاصة بها، أو على مستوى المراكز الوطنية المختصة\*

### ثانيا : تدريب خارج الوطن

يتم تدريب العمال خارج الوطن عن طريق مؤسسات متخصصة في مجال التكوين والتدريب ، أو الشركات التي تتعامل معها مؤسسة سوناطراك ، أو المعاهد الدولية، ويلاحظ أن هذا النوع لا تعتمد عليه المؤسسة كثيرا، كما أنه يكون في أغلب الحالات قصير المدى.

### 3- حسب مدة التدريب :

- تدريب طويل المدى : و يكون ما بين 6 اشهر و 3 سنوات  
- تدريب قصير المدى: مدته تقل عن ستة أشهر، فقد تكون يوم أو يومين أو أسبوع أو شهر\*

### المطلب الثالث : دراسة تكاليف البرامج التدريبية في المؤسسة

ان توفر رأس المال شرط ضروري من أجل القيام بعملية التدريب وذلك أن أي تدريب ينتج وراءه تكاليف مختلفة وحتى تكون هناك شفافية في توزيع الوارد المالية واستغلال عقلائي لها تلجأ الوحدات التابعة لمؤسسة سوناطراك إلى القيام بعملية تقدير تكاليف التدريب (بجميع أنواعه) عند إعداد مخطط التدريب لكل وحدة حيث يتم إرساله إلى مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة أين يتم تجميعه في شكل مخطط عام للتدريب للمؤسسة ككل يبرز هذا المخطط العام في بعض جوانبه توزيع تكاليف التدريب المقدر، ذلك حسب نوع التدريب ووحدات المؤسسة

\* \* مقابلة مع السيدة حنان.خ رئيس قسم التكوين و التدريب بمؤسسة سوناطراك ، حاسي الرمل 31

حيث يتم دراستها من طرف المسؤول عن عملية التدريب وتقديمها إلى المدير العام للمؤسسة من أجل الموافقة عليها أو إدخال تعديلات جزئية كما أن دراسة تكاليف التدريب في المؤسسة تتأثر بعدة عوامل من أهمها:

- نوع التدريب المعتمد من طرف المؤسسة
- سياسة التوظيف المنتهجة من طرف سوناطراك
- عدد الأفراد المتدربين
- مدة التدريب\*

لذلك فإن التطرق إلى جانب مهم في عملية التدريب (تكاليف التدريب) يقتضي بنا تحديد مكونات تكاليف التدريب وإبراز المؤشرات المعتمدة من طرف المؤسسة في دراسة النفقات و تتمثل في :

تتكون تكاليف التدريب في مؤسسة سوناطراك انطلاقاً من مجموع النفقات التالية :

تكلفة التدريب = الاجر القاعدي للعامل + النفقات الاجتماعية + مصاريف النقل + مصاريف الإقامة + مصاريف بيداغوجية \*

\* \* مقابلة مع السيد سعدي يزيد رئيس قسم المالية بمؤسسة سوناطراك ، حاسي الرمل 03 جوان 2020

### المبحث الرابع : تحليل سياسة التدريب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من اجل معرفة ردود أفعال العاملين حول فعالية البرامج التدريبية و مدى تأثيرها على إنتاجية العمال و دورها في جودة المنتجات ، قمنا بإجراء استبيان على عينة تم اختيار أفرادها بطريقة عشوائية بحيث يتضمن هذا الاستبيان أربع محاور رئيسية تتمثل في :

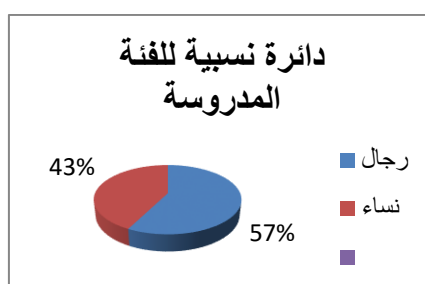
المحور الأول يخص المعلومات الشخصية للمستجيبين ، أما الثاني فيتعلق بإبراز أهمية و مكانة البرامج التدريبية داخل المؤسسة ، أما المحور الثالث تم معالجة علاقة البرامج التدريبية بأداء المؤسسة و إنتاجية العمال ، أما في المحور الأخير فتم التطرق فيه إلى إبراز أهمية الاستثمار في تدريب الموارد البشرية

و بذلك فان عينة الدراسة تتشكل من 40 فرد عامل في المؤسسة بحيث يمكن تمييز هذه العينة فيما يلي :

#### الجنس

#### الجدول رقم 03: توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس

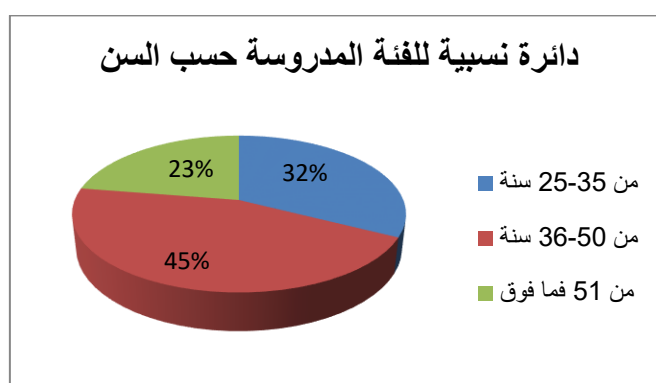
النسبة المئوية	التكرار	
57.5%	23	رجال
42.5%	17	نساء
100%	40	المجموع



السن

الجدول رقم 04: توزيع الفئة المدروسة حسب العمر

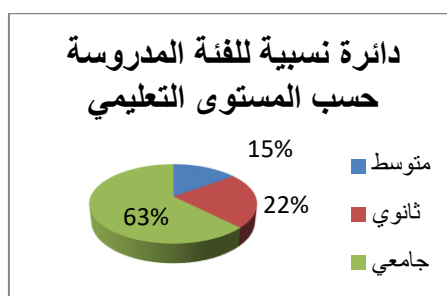
النسبة المئوية	التكرار	السن
32.5%	13	من 25-35 سنة
45%	18	من 36-50 سنة
22.5%	09	من 51 فما فوق



المستوى التعليمي

الجدول رقم 05: توزيع الفئة المدروسة حسب المستوى التعليمي

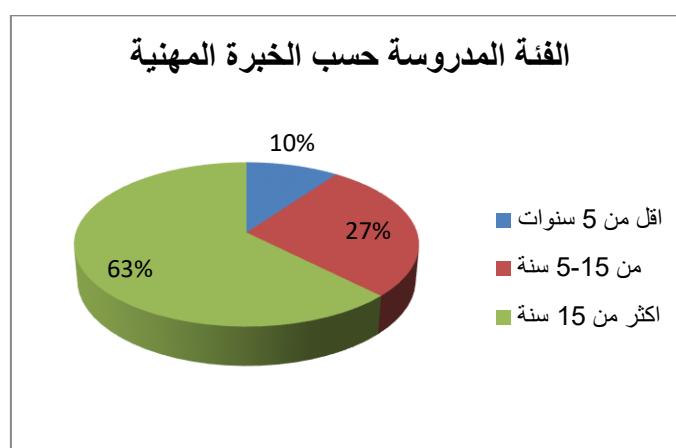
النسبة المئوية	التكرار	نوع المستوى
15%	06	متوسط
22.5%	09	ثانوي
62.5%	25	جامعي
100%	40	المجموع



## الخبرة المهنية

الجدول رقم 06: توزيع الفئة المدروسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	المدة
10%	04	أقل من 5 سنوات
27.5%	11	من 5-15 سنة
62.5%	25	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع



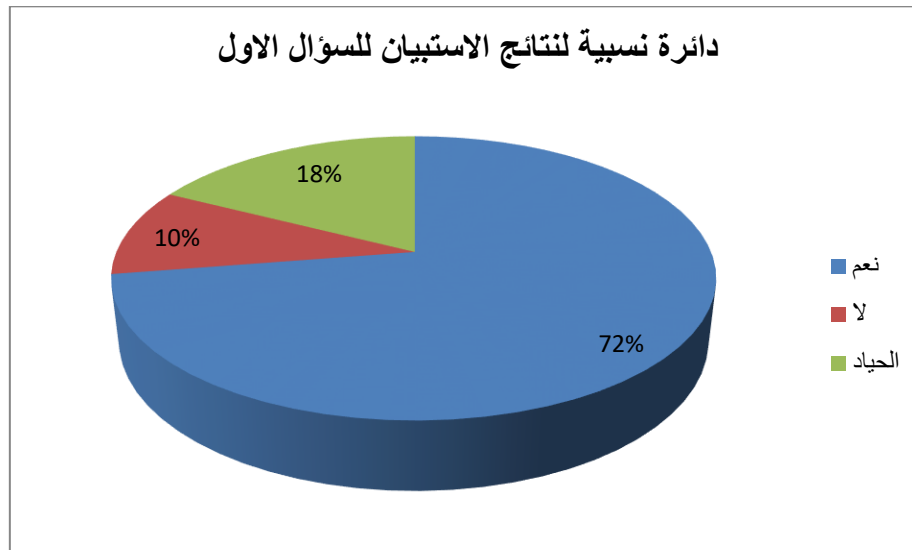
## المطلب الأول : أهمية البرامج التدريبية داخل المؤسسة

### 1- تحليل نتائج الاستبيان

إن الهدف من السؤال الأول هو معرفة ما إذا كان القيام بعملية التدريب في المؤسسة نتيجة أسباب أو انه عمل عشوائي ، حيث أن نتائج الدراسة من الاستبيان أكدت أن نسبة 72.5% من أفراد العينة يعتبرون أن اللجوء إلى التدريب نتيجة أسباب و ليس عمل عشوائي ، في حين أن نسبة 10% من أفراد العينة يعتبرون أن التدريب عمل عشوائي ، أما باقي النسبة و المقدرة ب 17.5% فقد امتنعوا عن الإجابة ، ما يمكن استخلاصه من نتائج السؤال الأول هو النسبة العالية من عينة الدراسة و التي تؤكد أن التدريب في المؤسسة يكون نتيجة أسباب و الجدول التالي يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الأول :

#### الجدول رقم 07 : نتائج الاستبيان للسؤال الأول

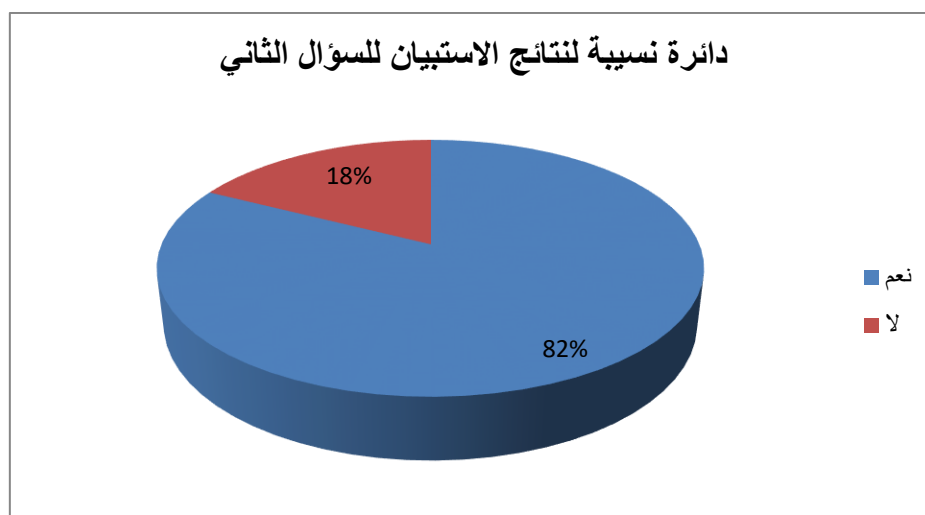
النسبة المئوية	التكرار	
72.5%	29	نعم
10%	04	لا
17.5%	07	الحياد
100%	40	المجموع



أما نتائج دراسة الاستبيان بالنسبة للسؤال الثاني ، فتميز لنا مرة أخرى النسبة العالية من أفراد العينة والتي تؤكد على أنه توجد فائدة من البرامج التدريبية حيث قدرت النسبة بـ 82.5% من أفراد العينة ، في حين أن نسبة 17.5% من باقي العينة تعتبر أنه لا توجد فائدة من البرامج التدريبية وما يؤكد الجدول الموالي هو العالية والتي تعتبر أن التدريب يعود بفائدة على العمال

### الجدول رقم 08 : نتائج الاستبيان للسؤال الثاني

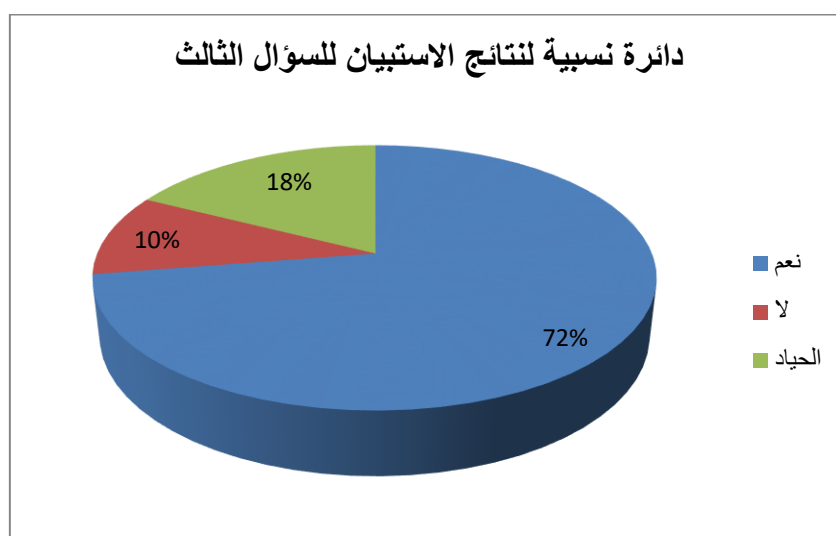
النسبة المئوية	التكرار	
82.5%	33	نعم
17.5%	7	لا
100	40	المجموع



وتظهر لنا نتائج السؤال الثالث مرة أخرى النسبة العالية من أفراد العينة والتي تؤكد على أنه بعد قيامهم بعملية التدريب تم ابداء سلوكيات وظيفية مختلفة حيث قدرت النسبة بـ 72.5% من أفراد العينة ، في حين أن 10% يعتبرون أن التدريب لا يغير في سلوكياتهم الوظيفية أما نسبة 17.5% فقد امتعت عن الإجابة و الجدول الموالي يبرز لنا نتائج الاستبيان الخاصة بالسؤال الثالث.

### الجدول رقم 09 : نتائج الاستبيان للسؤال الثالث

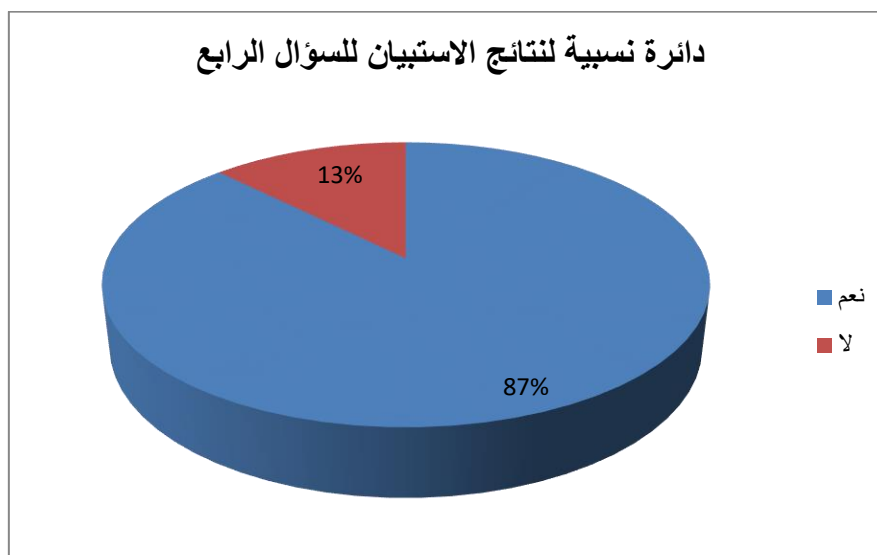
النسبة المئوية	التكرار	
72.5%	29	نعم
10%	04	لا
17.5%	07	الحياد
100%	40	المجموع



## الجدول رقم 10 : نتائج الاستبيان للسؤال الرابع

النسبة المئوية	التكرار	
87.5%	35	نعم
12.5%	05	لا
100	40	المجموع

و مرة أخرى نجد هناك نسبة عالية من أفراد العينة و التي تعتبر أن البرنامج التدريبي من الوسائل لتحسين القدرات و المهارات حيث بلغت النسبة 87.5% في حين أن باقي أفراد العينة أي نسبة 12.5% ينفي ذلك و ما يمكن استخلاصه من هذا الجدول هو النسبة العالية و المؤكدة على أن البرنامج التدريبي من الوسائل لتحسين قدرات و مهارات العمال.



## 2- تفسير نتائج الاستبيان في ضوء الفرضية الأولى :

تمحورت الفرضية الأولى حول أن توضع البرامج التدريبية بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية و البشرية التي تعرفها البيئة ، إذ تدعم إجابات العاملين هذا الافتراض من خلال نتائج دراسة الاستبيان حيث يمكننا استخلاص ما يلي :

- التدريب ليس عمل عشوائي بل هو نتيجة أسباب مؤثرة على أداء الفرد و الجماعة في المؤسسة.

- تساهم البرامج التدريبية في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال.

- تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات و قدرات العمال.

إن ما تؤكد هذه الدراسة هو أن خضوع العامل لبرنامج تدريبي يعتبر شرطا ضروريا لمواجهة التغيرات التكنولوجية و البشرية التي تعرفها البيئة و نتائجها تبرز في أداء عمال المؤسسة

حيث أن اكتساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة تسمح بتحسين أدائهم و من ثم يشجعهم على تحقيق الجودة الشاملة و بالفعل في إطار نتائج هذا العنصر المتعلق بإبراز أهمية البرامج التدريبية داخل المؤسسة يبرز لنا تحقق لهذه الفرضية الأولى ، حيث أن اغلب العمال يؤكدون على أهمية البرامج التدريبية في مواجهة التغيرات التكنولوجية و البشرية.

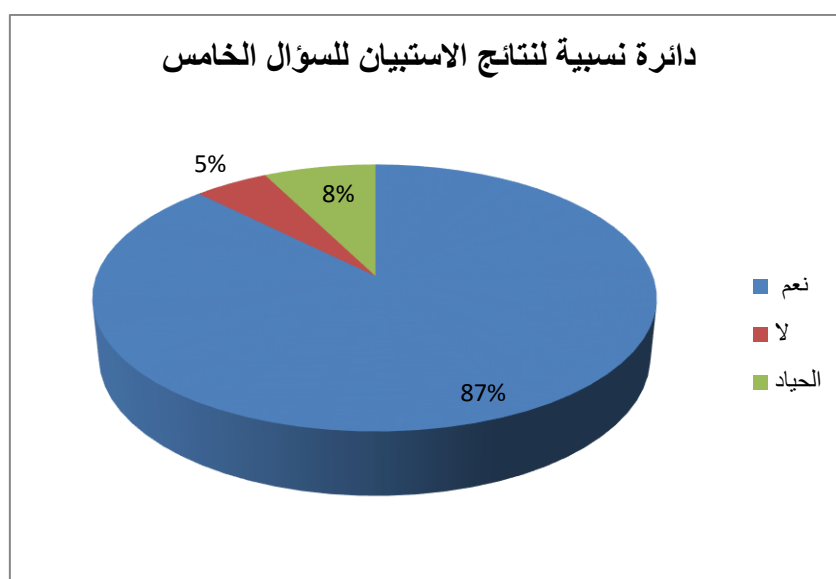
## المطلب الثاني : علاقة البرامج التدريبية بأداء العمال و إنتاجية المؤسسة

## 1- تحليل نتائج الاستبيان

## الجدول رقم 11 : نتائج الاستبيان للسؤال الخامس

النسبة المئوية	التكرار	
87.5%	35	نعم
05%	02	لا
7.5%	03	الحياد
100%	40	المجموع

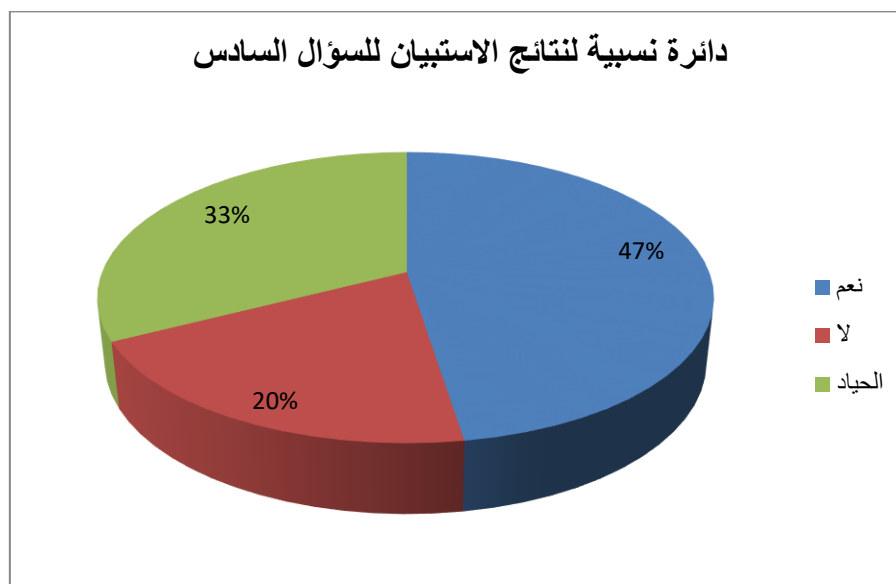
يتضح من نتائج الاستبيان للسؤال الخامس أن اغلب أفراد العينة تؤكد على أن البرامج التدريبية تساعد على تغطية جوانب العجز في الأداء حيث بلغت النسبة 87.5% في حين أن 05% نفت ذلك أما باقي أفراد العينة التي تمثل نسبة 7.5% فقد امتعت عن الإجابة. 100%



## الجدول رقم 12 : نتائج الاستبيان للسؤال السادس

النسبة المئوية	التكرار	
47.5%	19	نعم
20%	08	لا
32.5%	13	الحياد
100%	40	المجموع

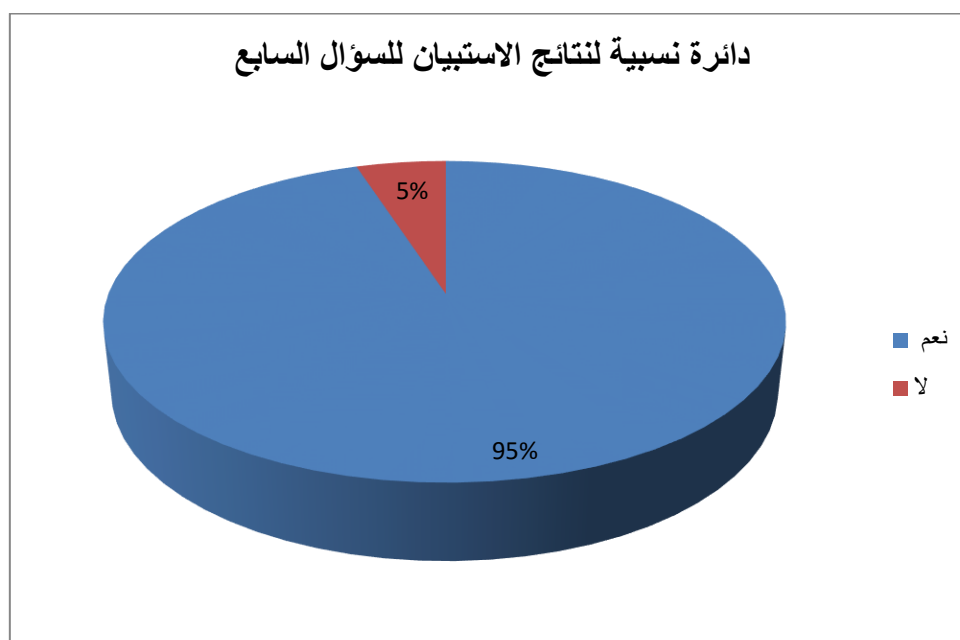
أما نتائج الاستبيان للسؤال السادس فقد أسفرت عن النسبة الأعلى من أفراد العينة التي تعتبر أن البرامج التدريبية تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة إذ قدرت النسبة بـ 47.5% في حين نجد 20% من أفراد العينة نفوا ذلك و النسبة الباقية 32.5% امتنعوا عن الإجابة.



## الجدول رقم 13 : نتائج الاستبيان للسؤال السابع

النسبة المئوية	التكرار	
95 %	38	نعم
05 %	02	لا
100 %	40	المجموع

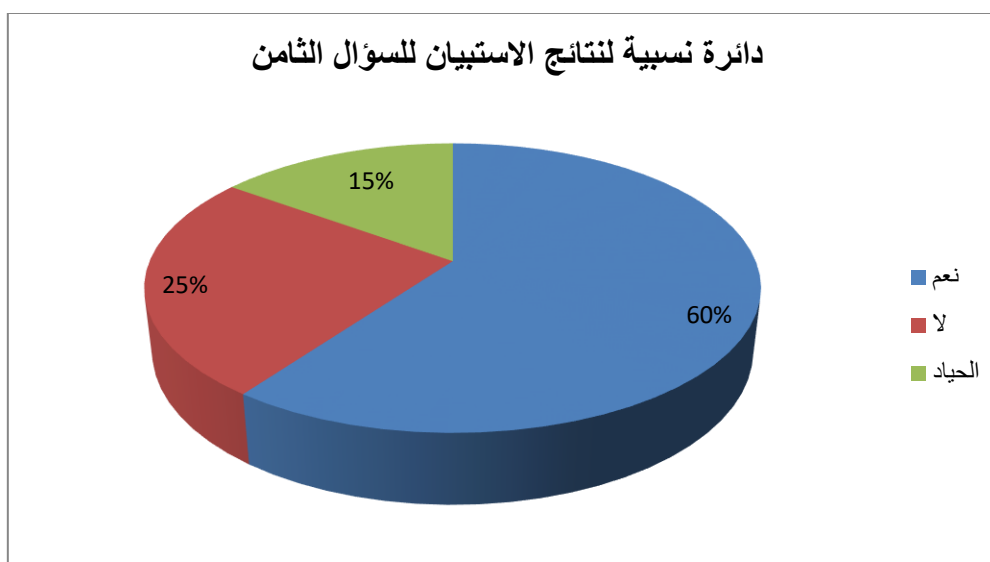
في حين نتائج الاستبيان للسؤال السابع أوضحت أهمية البرامج التدريبية في تخفيض تكاليف الإنتاج و ذلك بنسبة 95 % من أفراد العينة أما 05% نفت ذلك.



## الجدول رقم 14 : نتائج الاستبيان للسؤال الثامن

النسبة المئوية	التكرار	
60%	24	نعم
25%	10	لا
15%	06	الحياد
100%	40	المجموع

و ما يلاحظ أيضا أن نتائج الاستبيان للسؤال الثامن النسبة الأعلى لأفراد العينة و التي تؤكد على أن البرنامج التدريبي عامل محفز في زيادة إنتاجية العمال و هي 60% في حين التزمت 15% من أفراد العينة بالحياد أما 25% فقد رفضت ذلك.



## 2- تفسير نتائج الاستبيان في ضوء الفرضية الثانية :

تدور فحوى الفرضية الثانية حول أن للبرامج التدريبية دور كبير في تحسين أداء العمال و زيادة إنتاجية المؤسسة ، حيث أن نتائج دراسة الاستبيان مكنت من استخلاص ما يلي :

- البرامج التدريبية ساهمت في تغطية العجز في الأداء السابق.

- يعمل البرنامج التدريبي على زيادة إنتاج المؤسسة.

- للبرامج التدريبية دور كبير في تخفيض تكاليف الإنتاج.

- يعتبر التدريب عامل مهم و محفز في زيادة إنتاجية العمال و من هذا الاعتبار يمكن اعتبار أن البرامج التدريبية لها دور بالغ الأهمية في تحسين أداء المؤسسة و زيادة إنتاجية العمال.

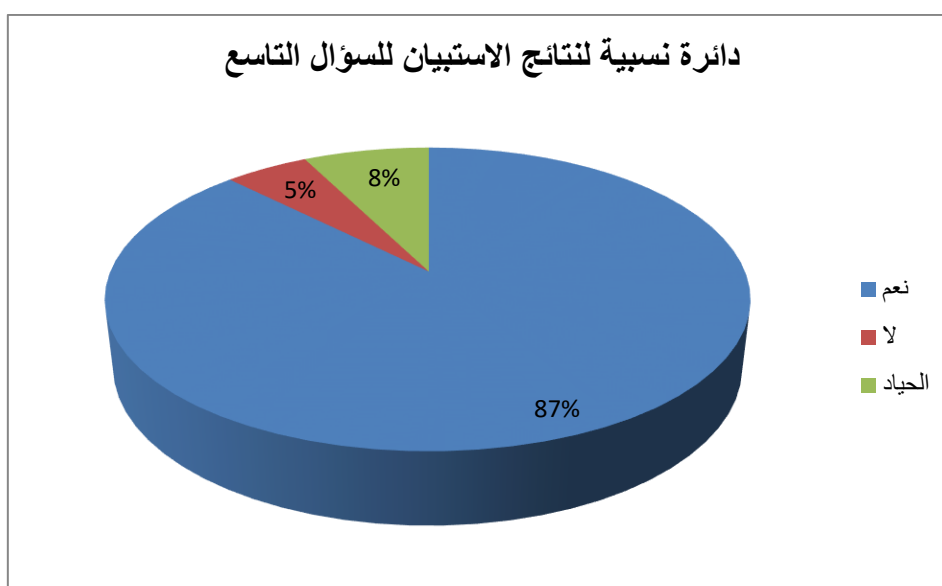
## المطلب الثالث : أهمية الاستثمار في تدريب المورد البشري

## 1- تحليل نتائج الاستبيان

## الجدول رقم 15 : نتائج الاستبيان للسؤال التاسع

النسبة المئوية	التكرار	
87.5%	35	نعم
05%	02	لا
7.5%	03	الحياد
100%	40	المجموع

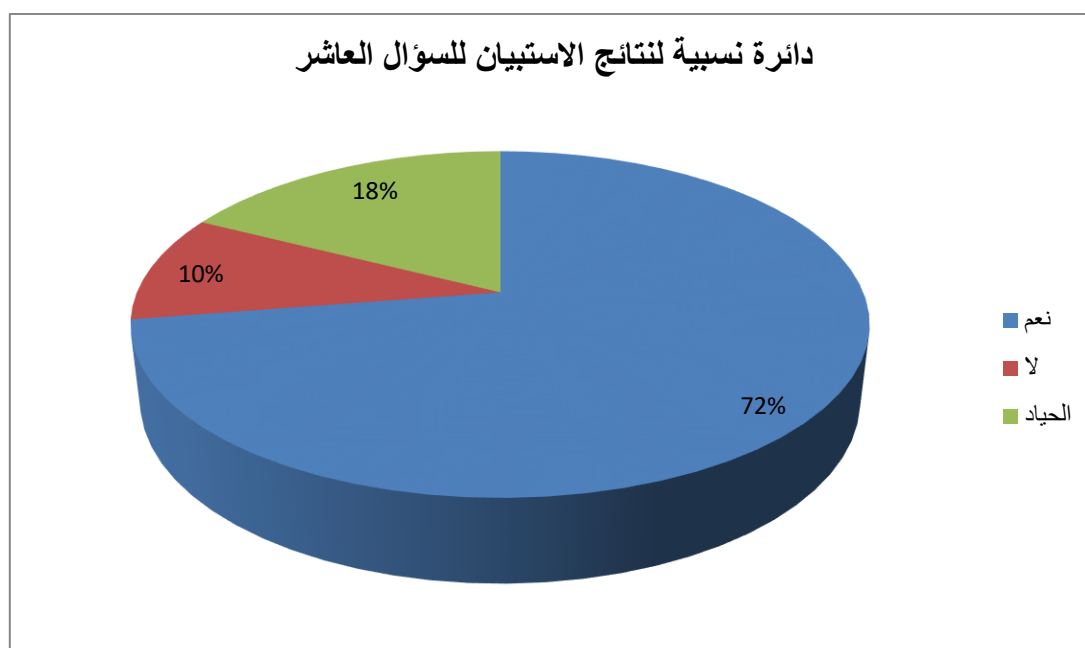
تبين لنا نتائج الاستبيان للسؤال التاسع إلى أن اغلب أفراد العينة تؤكد على أن البرامج التدريبية تساعد في الحفاظ على سلامة المعدات و التجهيزات الإنتاجية حيث بلغت النسبة ب 87.5% في حين أن 05% من أفراد العينة تنفي ذلك أما باقي أفراد العينة 7.5% فالتزم بالحياد.



## الجدول رقم 16 : نتائج الاستبيان للسؤال العاشر

النسبة المئوية	التكرار	
72.5%	29	نعم
10%	04	لا
17.5%	07	الحياد
100%	40	المجموع

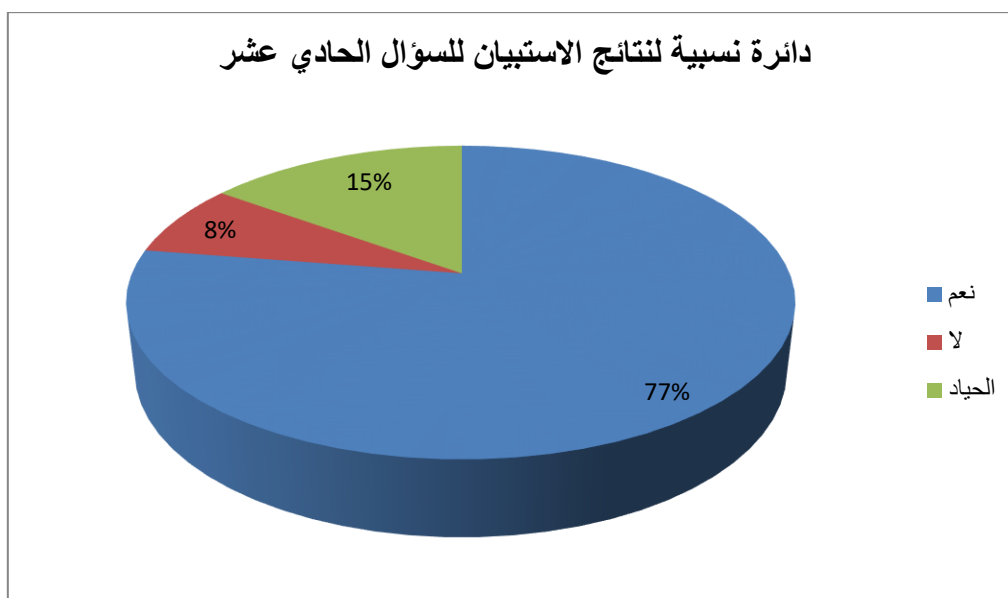
تبين لنا نتائج الاستبيان للسؤال العاشر إلى أن اغلب أفراد العينة 72.5% تؤكد على أن الخضوع للبرامج التدريبية يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي أما 17.5% فقد امتنعت عن الإجابة في حين 10% من أفراد العينة نفت ذلك.



## الجدول رقم 17 : نتائج الاستبيان للسؤال الحادي عشر

النسبة المئوية	التكرار	
77.5%	31	نعم
7.5%	03	لا
15%	06	الحياد
100%	40	المجموع

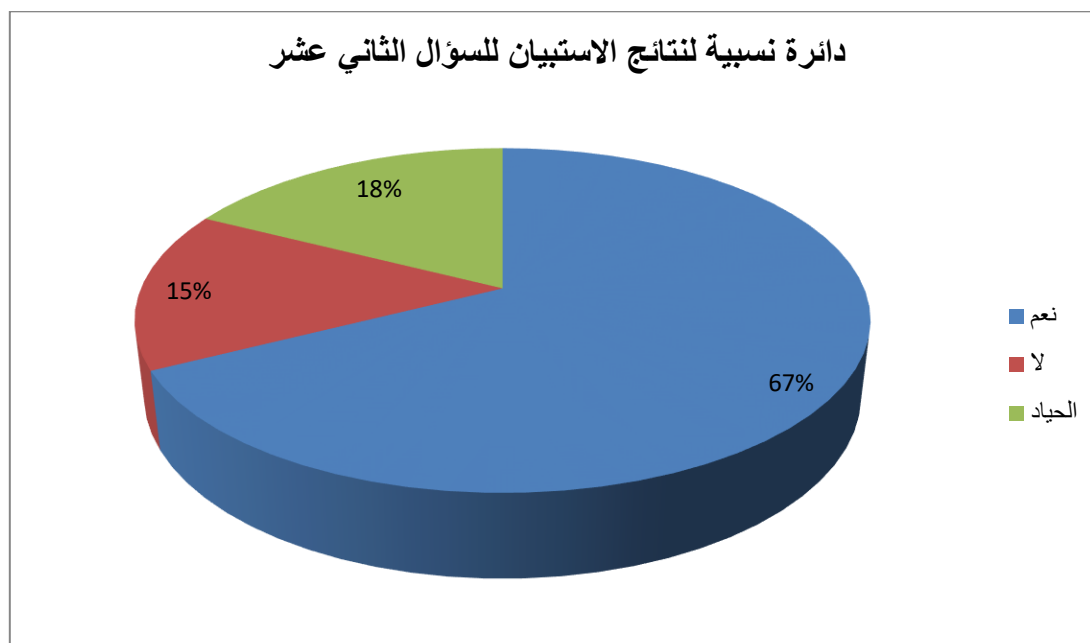
أما نتائج دراسة الاستبيان للسؤال الحادي عشر فتشير إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة تعتبر أن خضوع العمال للبرامج التدريبية يساعد في تحسين جودة المنتج إذ قدرت النسبة ب 77.5% أما الفئة الراضة فقدرت ب 7.5% و التزمت 15% من أفراد العينة عن الجواب.



## الجدول رقم 18 : نتائج الاستبيان للسؤال الثاني عشر

النسبة المئوية	التكرار	
67.5%	27	نعم
15%	06	لا
17.5%	07	الحياد
100%	40	المجموع

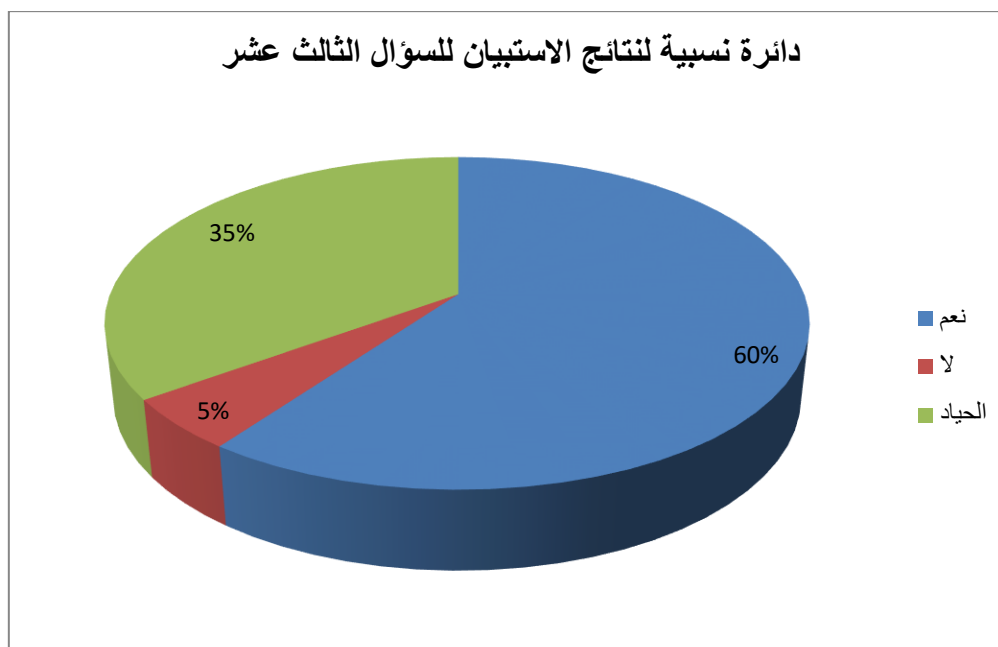
و تظهر لنا مرة أخرى نتائج الاستبيان للسؤال الثاني عشر أن اغلب أفراد العينة تؤكد على أهمية البرامج التدريبية في تخفيض حوادث العمل في المؤسسة حيث قدرت النسبة ب 67.5% أما 15% من أفراد العينة قد نفت ذلك في حين امتعت 17.5% من أفراد العينة عن الإجابة.



## الجدول رقم 19 : نتائج الاستبيان للسؤال الثالث عشر

النسبة المئوية	التكرار	
60%	24	نعم
05%	02	لا
35%	14	الحياد
100%	40	المجموع

و مرة أخرى تبرز لنا نتائج الاستبيان للسؤال الثالث عشر و الذي يدور حول مساهمة البرامج التدريبية في التقليل من الخطأ و تحسين نوعية العمل حيث أن 60% من أفراد العينة تؤكد على ذلك في حين أن 35% امتعت عن الإجابة أما 05% قد نفت ذلك.



## 2- تفسير نتائج الاستبيان في ضوء الفرضية الثالثة :

تمحورت الفرضية الثالثة حول أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية و تطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة اذ تدعم اغلب أفراد العينة الفرضية ذلك من خلال نتائج دراسة الاستبيان و التي أسفرت عن ما يلي :

- الخضوع للبرامج التدريبية يساهم في الحفاظ على المعدات و التجهيزات الإنتاجية.
- البرامج التدريبية تساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
- تساعد البرامج التدريبية العمال في تخفيض معدلات حوادث العمل.
- تساهم البرامج التدريبية في تحسين نوعية العمل و جودة المنتج و التقليل من الخطأ.

## خلاصة الفصل :

تولي مؤسسة سوناطراك اهتماما كبيرا بسياسة التدريب من اجل تنمية مواردها البشرية و تحقيق أهدافها المسطرة في مخططها الاستراتيجي ، و لأجل ذلك تلجا المؤسسة إلى تطبيق برامج تدريبية على مراحل متسلسلة و متكاملة تنطلق من تحديد احتياجاتها التدريبية ثم تصميم و تنفيذ برنامجها التدريبي.

**خاتمة :**

في الأخير نستخلص انه من الضروري الاهتمام بالموارد البشري وذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع في تحسين الجودة و تحقيق الميزة التنافسية الأمر الذي أدى إلى البحث عن الوسائل الكفيلة لتطويره و تنمية قدراته.

و على اعتبار أن البرامج التدريبية من ابرز الوسائل المستعملة في تحسين أداء الفرد و المؤسسة وذلك من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات و تحسين ربحية المؤسسة فقد أدى بالمختصين في هذا المجال في محاولة قياس عوائد البرامج التدريبية على المورد البشري و على أداء المؤسسة وهذا باللجوء إلى مقاييس و مؤشرات عديدة من أهمها الإنتاجية و ذلك لما تمثله من بين احد المعايير المستعملة في تقييم كفاءة الأداء.

و في سياق ذلك نختم بحثنا هذا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري و التطبيقي و التي نراها ضرورية و بعد ذلك نقترح بعض المواضيع و الإشكاليات من اجل استمرارية البحث.

## النتائج :

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه البرنامج التدريبي في الاتجاه الصحيح.
- تتم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ثلاث طرق متمثلة في تحليل التنظيم و الوظائف و الأفراد.
- يمر البرنامج التدريبي عبر مراحل هي : تحديد الاحتياجات ثم تصميم و تنفيذ البرنامج التدريبي و أخيرا تقييمه.
- تسمح مرحلة تقييم فعالية البرامج التدريبية من التأكد من أن الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها.
- تتم عملية تقييم البرامج التدريبية قبل و أثناء و بعد تنفيذ البرنامج.
- يتضمن مخطط التدريب في المؤسسة عناصر عديدة منها : أهداف التدريب ، التخصصات المقدمة ، الاحتياجات التدريبية و التكاليف التقديرية.
- تركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن.
- تعتمد المؤسسة على التدريب قصير الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل.
- تهدف البرامج التدريبية إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية و البشرية التي تعرفها البيئة و نتائج التدريب تبرز في أداء العامل ( صحة الفرضية الأولى) و هذا من خلال دوره في تغيير السلوكيات الوظيفية و تحسين مهارات و قدرات العمال و ترقيةهم لشغل مناصب مهنية.
- يعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة و زيادة إنتاجية العمال.

بعد دراستنا موضوع البحث و توصلنا إلى النتائج السابقة تراءت لنا عدة نقاط تستدعي البحث كما يمكنها أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلية و من بينها ما يلي :

- دور البرامج التدريبية في تحقيق التميز
- دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العامل
- دور البرامج التدريبية في تفعيل مناجمت الإبداع في المؤسسة
- دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة
- تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسات الخدمية
- واقع البرامج التدريبية في المؤسسات الجزائرية ( دراسة مقارنة )

## ملخص الدراسة

تم التطرق في هذا الموضوع إلى جانب مهم و مؤثر على فعالية البرامج التدريبية و قد تمحورت إشكالية البحث حول إبراز فعالية البرامج التدريبية في تحسين أداء العمال داخل المنظمة.

و بعد الدراسة اتضح لنا أن اغلب المؤسسات الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري و ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحسين الجودة و تحقيق الميزة التنافسية و زيادة ربحية المؤسسة و يتحقق كل ذلك من خلال تبني برامج تدريبية فعالة تسمح بتنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها في المنظمة.

و لأجل ذلك تلجا هذه المؤسسات إلى تطبيق برامج تدريبية على مراحل متسلسلة و متكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم و تنفيذ البرنامج ثم تقييم البرنامج فالبرامج التدريبية إذا تعمل على تحسين أداء الفرد و الجماعة و هذا من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات و حسن استغلال الطاقات.

## ***Abstract***

This topic touched on an important and influential aspect of the effectiveness of training programs. The research problem has focused on highlighting the effectiveness of training programs in improving the performance of workers within the organization.

After the study, it became clear to us that most economic institutions focus largely on the human resource, because it is the most effective way to improve quality and achieve competitive advantage and increase the profitability of the institution and all this is achieved through the adoption of effective training programs that allow the development of human resources and improving their performance in the organization.

For this purpose, these institutions resort to implementing training programs in a sequential and integrated stages, starting by defining training needs, then designing and implementing the program, then evaluating the program, so if the training programs work to improve the performance of the individual and the group, this is through knowledge development, skills development, and good use of energies.

# قائمة المراجع

## I . الكتب :

- 1- ابراهيم مصطفى و آخرون ، المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، ج1 ، دار التراث العربي ، بيروت ، بدون سنة نشر .
- 2- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر .
- 3- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004 .
- 4- امين سعاتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 .
- 5- جابر عوض السيد ، إدارة المنظمات الاجتماعية " رؤى للإصلاح و التطوير " ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 2005 .
- 6- حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، النهضة العربية ، بيروت 2002 .
- 7- حسن احمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة ، الأردن ، 2007 .
- 8- خالد طه الأحمد ، تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية المتحدة ، 2005 .
- 9- خيري خليل الجميلي ، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية " البناء الاجتماعي للمجتمع " مكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998 .
- 10- درة عبد الباري ، زهير الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ، دار الندوة للنشر ، الأردن ، 1986 .
- 11- رشاد احمد عبد اللطيف ، إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعية ، مصر 2000 .

- 12- سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمان ، بدون سنة نشر.
- 13- صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، ط 1 ، دار ديونو للطباعة و النشر و التوزيع الأردن ، 2010.
- 14- عادل رمضان الزبادي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2002.
- 15- عبد الباري درة و آخرون ، الحقائق التدريبية ، معهد النفط العربي للتدريب ، دار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1988.
- 16- عبد الرحمان الشقاوي ، التدريب الإداري للتنمية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1405هـ.
- 17- عبد العزيز بن حبتور ، الإدارة العامة المقارنة "لطلبة الدراسات العليا" ، الدار العلمية ، عمان 2000.
- 18- عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون ، نظم و مهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2000.
- 19- عبد الغفار حنفي و حسين القزاز ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1996.
- 20- عبد المحي محمود صالح ، سلمى محمد جمعة ، التقويم و الإشراف في طريقة العمل مع الجماعات ، دار المعرفة الجامعية ، الأزراطية ، 1998.
- 21- عبد المعطي محمد عساف ، التدريب و تنمية الموارد البشرية الأسس و العمليات ، دار زهران الأردن ، 2009.
- 22- عطا الله محمد الشرعة ، إدارة العملية التدريبية ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2014.
- 23- عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، ط 2 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، مصر ، 2012.

- 24- علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى ، الجزائر ، دون سنة نشر
- 25- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل ، عمان ، 2005.
- 26- فايز خاطر ، إستراتيجية التدريب الفعال ، دار أسامة ، عمان ، 2010.
- 27- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة ، الأردن ، 2008.
- 28- ماهر ابو المعاصي علي ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، ط3 ، مكتب زهراء الصدق ، دون بلد النشر ، دون سنة النشر.
- 29- محمد احمد كريم و آخرون ، مهنة التعليم و ادوار المعلم فيها ، الشركة الجمهورية الحديثة الإسكندرية ، 2003.
- 30- محمد عبد الفتاح الصبيري ، التدريب الإداري و المدربون و أساليب التدريب ، دار المناهج للنشر عمان ، 2009.
- 31- مدحت ابو النصر، مراحل العملية التدريبية ( تخطيط و تنفيذ و تقييم البرامج التدريبية ) المجموعة العربية للتدريب و النشر ، دون بلد النشر، 2012 .
- 32- مدحت ابو النصر، مراحل العملية التدريبية ( تخطيط و تنفيذ و تقييم البرامج التدريبية ) المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر ، 2009.
- 33- مدحت محمد ابو النصر ، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق ، دار الفجر ، مصر 2008.
- 34- موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، تدريبات عملية ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004.
- 35- نظمي شحاتة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء ، عمان ، 2000.

## II. المقالات :

36- فهد الشعلان ، " نحو تقييم امثل لمخرجات التدريب " ، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب ، مجلد 10 ، العدد 19 ، 1994.

## III . المذكرات و الرسائل الجامعية :

37- ايمن عبد الرحمان ، سليمان المصدر ، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، 2010.

38- سليمان عبد العزيز النفيتان ، كفاءة تدريب جراسات الأمن الصناعي بشركة بترورابغ ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية العدالة الجنائية ، 2016.

39- صالح محمد النويجم ، تقييم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين بها ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية العربية ، كلية الدراسات العليا ، 2005.

40- مهدي بن الحسين بن احمد العسيري ، تقييم برنامج التدريب الميداني في مراكز الشرطة من وجهة نظر طلبة كلية الملك فهد الأمنية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013.

# قائمة الملاحق

جامعة عمار تليجي – الأغواط –

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

# استمارة استبيان

استمارة موجهة إلى موظفي مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية تحت عنوان

## تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية في المنظمة

إشراف الدكتور :

حماد مختار

إعداد الطالبين :

- منصور و وسيم

- بن مويزة محمد

ملاحظة :

يسرني أن تساعدونا في انجاز مذكرة الماستر وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة آتية الذكر بكل صدق و موضوعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم وليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية : 2020/2019

## - المحور الأول : بيانات متعلقة بالحالة الاجتماعية

- 1- الجنس ذكر  أنثى
- 2- السن : من 35-25  من 50-36  من 51 فما فوق
- 3- مدة العمل بالمؤسسة : اقل من 5 سنوات  5-15  أكثر من 15 سنة
- 4- الحالة العائلية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 5- المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي

## - المحور الثاني : أهمية البرامج التدريبية داخل المؤسسة

- 6- هل القيام بعملية التدريب في المؤسسة نتيجة أسباب أو انه عمل عشوائي ؟ نعم  لا  حياد
- 7- هل توجد فائدة من البرامج التدريبية ؟ نعم  لا  حياد
- 8- هل خضوعكم للبرنامج التدريبي يولد سلوكيات وظيفية مختلفة ؟ نعم  لا  حياد
- 9- هل البرنامج التدريبي من الوسائل لتحسين القدرات و المهارات ؟ نعم  لا  حياد

## - المحور الثالث : علاقة البرامج التدريبية بأداء المؤسسة و إنتاجية العمال

- 10- هل البرامج التدريبية تساعد على تغطية جوانب العجز في الأداء؟ نعم  لا  حياد
- 11- هل البرامج التدريبية تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة ؟ نعم  لا  حياد
- 12- هل البرامج التدريبية تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج ؟ نعم  لا  حياد
- 13- البرنامج التدريبي عامل محفز في زيادة إنتاجية العمال ؟ نعم  لا  حياد

## - المحور الرابع : أهمية الاستثمار في تدريب المورد البشري

- 14- هل البرامج التدريبية تساعد في الحفاظ على سلامة المعدات و التجهيزات الإنتاجية ؟ نعم  لا  حياد

- 15- هل الخضوع للبرامج التدريبية يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي؟ نعم  لا  حياد
- 16- هل خضوع العمال للبرامج التدريبية يساعد في تحسين جودة المنتج؟ نعم  لا  حياد
- 17- هل تساهم البرامج التدريبية في تخفيض حوادث العمل في المؤسسة؟ نعم  لا  حياد
- 18- هل البرامج التدريبية لها دور في التقليل من الخطأ و تحسين نوعية العمل؟ نعم  لا
- حياد

## الفهرس

02.....	قائمة الجداول
	<b>مقدمة</b>
05.....	أهمية الدراسة
05.....	أهداف الدراسة
06.....	صعوبات الدراسة
06.....	الدراسات السابقة
07.....	الاشكالية العامة
07.....	الاسئلة الفرعية
07.....	الفرضيات
08.....	مصطلحات الدراسة
09.....	مناهج الدراسة
09.....	هيكل الدراسة

## الفصل الأول

### المبحث الأول : ماهية التدريب

11.....	مقدمة الفصل
12.....	المطلب الأول : تعريف التدريب
15.....	المطلب الثاني : مبادئ التدريب
17.....	المطلب الثالث : أنواع التدريب
18.....	المطلب الرابع : أهمية و أهداف التدريب

المطلب الخامس : مشكلات و معوقات التدريب .....21

### المبحث الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية

المطلب الأول : مفهوم الاحتياجات التدريبية .....22

المطلب الثاني : أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .....22

المطلب الثالث : خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية.....23

المطلب الرابع : مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.....23

المطلب الخامس : صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية.....26

### المبحث الثالث : مسؤولية التدريب

المطلب الأول : مسؤولية إدارة الموارد البشرية .....27

المطلب الثاني : مسؤولية المديرين التنفيذيين.....27

المطلب الثالث : مسؤولية الإدارة العليا.....28

المطلب الرابع : مسؤولية الفرد العامل.....28

### المبحث الرابع : تصميم البرامج التدريبية

المطلب الأول : مفهوم تصميم البرامج التدريبية.....29

المطلب الثاني : مجالات المحتوى التدريبي.....30

المطلب الثالث : معايير تصميم البرامج التدريبية.....30

المطلب الرابع : خطوات تصميم البرامج التدريبية.....31

المطلب الخامس ; الأمور الواجب مراعاتها عند تصميم محتوى البرامج التدريبية.....32

35.....مقدمة الفصل

### المبحث الأول : تنفيذ البرامج التدريبية

36.....المطلب الأول : اختيار المتدرب و المدرب

40.....المطلب الثاني : اختيار الوسائل و الأساليب التدريبية المناسبة

43.....المطلب الثالث : تحديد زمان و مكان التدريب

43.....المطلب الرابع : ختام البرنامج التدريبي

### المبحث الثاني : تقييم فعالية البرامج التدريب في المنظمة

44.....المطلب الأول : مفهوم تقييم البرامج التدريبية

44.....المطلب الثاني : أهداف التقييم

46 .....المطلب الثالث : توقيت التقييم

47.....المطلب الرابع المرتكزات الأساسية لعملية التقييم

### المبحث الثالث : تقويم فعالية البرامج التدريبية في المنظمة

49.....المطلب الأول : تعريف عملية تقويم البرامج التدريبية

50.....المطلب الثاني : أهداف تقويم البرامج التدريبية

52.....المطلب الثالث : مراحل و خطوات تقويم البرامج التدريبية

53.....المطلب الرابع : معايير تقويم البرامج التدريبية وفق متطلبات التدريب الفعال

## الفصل الثالث

### المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية

- 60.....مقدمة الفصل
- 61.....المطلب الأول : تعريف منهجية الدراسة الميدانية
- 61.....المطلب الثاني : مجالات الدراسة
- 62.....المطلب الثالث : أدوات الدراسة

### المبحث الثاني : التعريف بمؤسسة سوناطراك

- 64.....المطلب الأول : تعريف مؤسسة سوناطراك الأم و الفرع
- 65.....المطلب الثاني : التطور التاريخي لمؤسسة سوناطراك
- 67.....المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك
- 68.....المطلب الرابع : خصائص مؤسسة سوناطراك

### المبحث الثالث : دراسة آلية التدريب في مؤسسة سوناطراك

- 68.....المطلب الأول : مراحل عملية التدريب في المؤسسة
- 70.....المطلب الثاني : أنواع التدريب المطبقة في المؤسسة
- 71.....المطلب الثالث : دراسة تكاليف البرامج التدريبية في المؤسسة

### المبحث الرابع : تحليل سياسة التدريب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

- 76.....المطلب الأول : أهمية البرامج التدريبية داخل المؤسسة
- 81.....المطلب الثاني : علاقة البرامج التدريبية بأداء المؤسسة و إنتاجية العمال
- 86.....المطلب الثالث : أهمية الاستثمار في تدريب المورد البشري
- 92.....خاتمة
- 95.....الملخص
- 98.....قائمة المراجع

