



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: ادارة موارد البشرية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في التسيير

بعنوان :

**تقييم أثر التدريب حسب نموذج كيريك وأثره على أداء العاملين  
بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة تقرت**

بتاريخ: 2022/06/11

إشراف الأستاذ الدكتور

● د. د. د. عبد الغفور

إعداد الطالبات :

- السابيس مروة
- بالعبيدي سلسبيل

رئيسا

الأستاذ/ محمد مكاوي

مشرفا

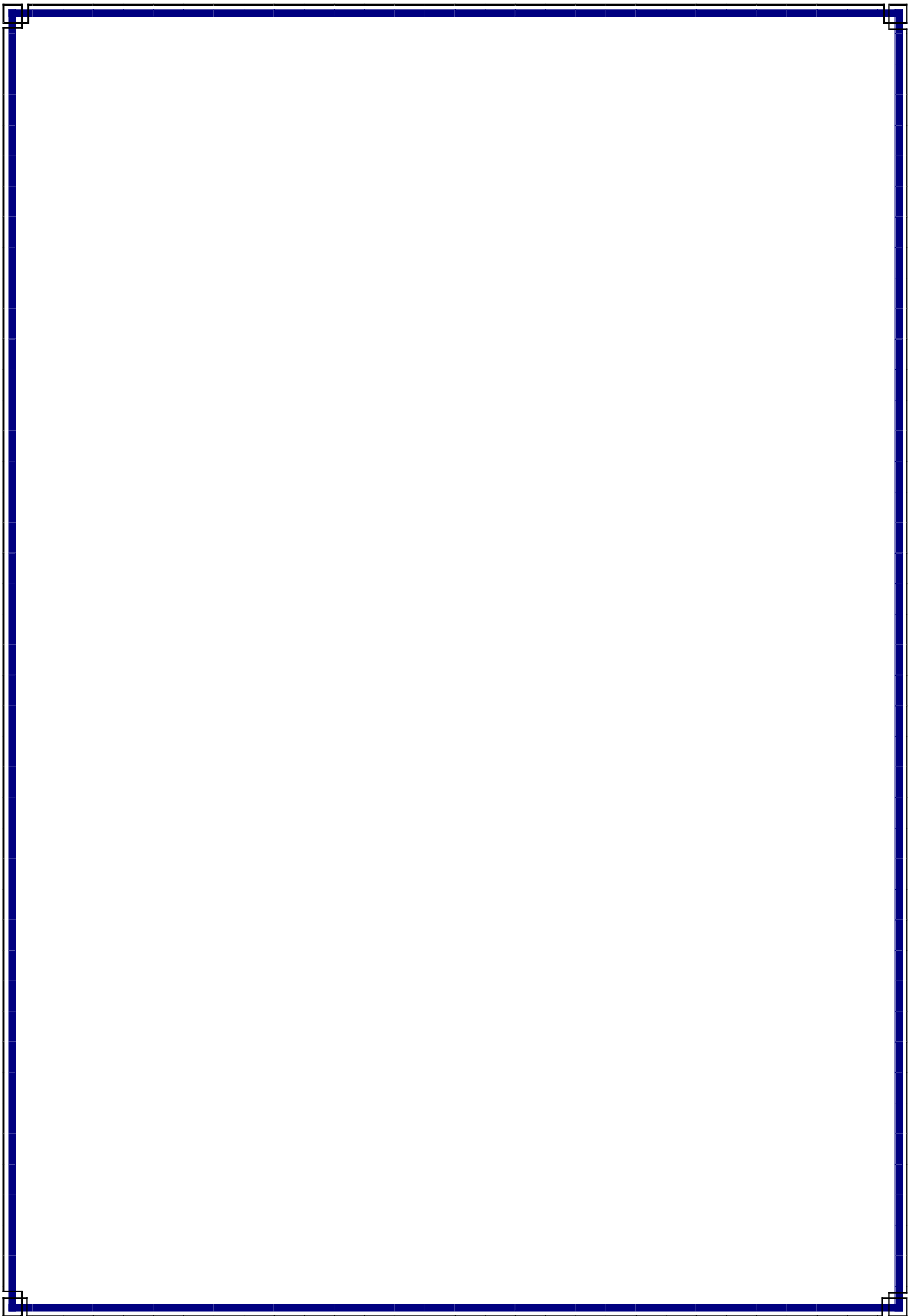
الأستاذ/ عبد الغفور ددانة

مناقش

الأستاذ/ نيل حليمي

السنة الدراسية:

2022 - 2021





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: ادارة موارد البشرية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في التسيير

بعنوان :

**تقييم أثر التدريب حسب نموذج كيريك وأثره على أداء العاملين  
بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة تقرت**

بتاريخ: من 2022/02/21 إلى 2022/03/04

إشراف الأستاذ الدكتور

● د.دانه عبد الغفور

إعداد الطالبات :

- السابيس مروة
- بالعبيدي سلسبيل

رئيسا

الأستاذ/ محمد مكاوي

مشرفا

الأستاذ/ عبد الغفور ددانة

مناقش

الأستاذ/ نيل حليمي

السنة الدراسية:

2021-2022

## الإهداء

الحمد لله والصدّالة والسّلام على رسول الله خير المرسلين أمّا بعد....

الحمد لله الذّي بنعمته تتلصّد الحات الذّي وفّقنا وأعاننا على الوصول إلى هذه الخطوة من حياتنا ومسيرتنا الدراسيّة ..

أُهدي هذا العمل لوالدي اللذان كانا دعما لي في كل خطوة في كل كبوة في كل فشل ونجاح

...

أُهدي إلي إخوتي وأخواتي كل الشكر على وقوفهم بجانبني وكانوا سندا لي.....

أقدم باحر الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف (دادنه عبد الغفور) على كل ما قدمه

لنا من توجيهات ساهمت في إثراء موضوعنا....

وكل الشكر لكليتنا وأساتذتنا. شكر الله سعيكم .....

## شكر وعرّفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع

.نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى من كان لإرشاداته وتوجيهاته أثر بالغ في إنجاز

وا إتمام هذه المذكرة الأستاذ دادنه عبد الغفور جزاه الله خيرا ، و أطال في عمره وزاده علما نافعا

ومنزلة قيمة

إلى من مدّ لنا يد العون من قريب أو بعيد في سبيل إنجاز هذا البحث .

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تقييم اثر التدريب حسب نموذج كريك باتريك على اداء العاملين، بمؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقوت، حيث تكون مجتمع هذه الدراسة من الموظفين الأدارين البالغ عددهم (155) موظف.

اختيرت منهم عينة عشوائية قوامها (70) موظفا. صصم الباحث استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على (3) محاور. وقد اشارت نتائج هذه الدراسة الى ان استخدام التدريب في مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة مرتفع جدا، بينما تقييم التدريب حسب كريك باتريك جاء بان استخدام مستوى رد الفعل وفق نموذج كريك باتريك، قد جاء بدرجة مرتفع، بينما مستوى التعلم جاء بدرجة متوسط وكذلك السلوك و النتائج، وقد كانت العلاقة ايجابية بين التدريب و التقييم التدريب على اداء العاملين في مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة.

الكلمات المفتاحية: -تقييم التدريب، نموذج كريك باتريك، أداء العاملين

**Résumé :** Cette étude vise à évaluer l'effet de la formation selon le modèle Crick Patrick sur la performance des travailleurs, à la Corporation Electricité et Énergies renouvelables Touggourt, car la communauté de cette étude est l'un des deux (155) employés.

Un échantillon aléatoire de (70) employés a été choisi chez eux. Le chercheur était un questionnaire composé de (30) paragraphes distribués sur (3) axes. Les résultats de cette étude ont indiqué que l'utilisation de la formation dans la société d'énergie électrique et de renouvellement est très élevée, tandis que l'évaluation de la formation selon Kreik Patrick est venue Que l'utilisation du niveau de réaction en fonction du modèle Crick Patrick, il est arrivé à un degré élevé, tandis que le niveau d'apprentissage est venu dans un degré moyen ainsi que des comportements et des résultats, et la relation était positive entre la formation et la formation d'évaluation dans le Performance des travailleurs de la Corporation Electricité and Énergies renouvelables mots clés:

- Évaluation de la formation, modèle Crick Patrick, performance des employés

مقدمة

### توطئة :

تعد تنمية وإدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في المنظمات والمؤسسات فهي القاعدة الأساسية والأداة الرئيسة لتحقيق التنمية الشاملة.

وفي هذا الإطار أصبحت هناك عناية كبيرة بإعداد الموارد البشرية وتدريبها تدريبا مستمرا من أجل رفع كفاءتها وتجويد مردودها وزيادة إنتاجها لدفع عجلة التقدم وتحقيق أهداف خطط التنمية.

ويحتل التدريب مكانة مهمة في تطوير المؤسسات، لما له من دور كبير في رفع كفاءة الإنتاجية والخدمية وتنمية أساليب العمل فيها.

ومما زاد من أهميته ذلك التقدم العلمي والتقني الذي يتطلب تطورا مستمرا في قدرات العاملين، لتمكين المؤسسة من الاستفادة القصوى من آخر معطيات العلم والتقنية.

لذا أكدت بعض الدراسات على ضرورة تدريب العاملين بصفة متسمة لمواكبة التطورات المتسارعة في كافة التخصصات أيضا كدواعي ضرورة إقامة برامج تدريبية وفق احتياجات التدريب لسوق العمل وخدمة المجتمع.

وإذا كان التدريب مهما وضروريا فان تقييم البرامج التدريبية كثر أهمية كونه يظهر ما إذا كانت برامج التدريب وخططه الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يساعد في الحكم بصورة مسبقة على إذا كانت نفس البرامج ستنجح في المستقبل أم لا.

وتتجلى أهمية تقييم البرامج التدريبية في انه يصدر احكاما على فاعليتها في تحقيق الأهداف التي تم تدريب المشاركين من أجلها بهدف إجراء التعديل أو التحسين أو التطوير المناسب في ضوء هذه الأحكام.

ويعد تقييم التدريب في بيئة العمل من أهم مجالات تقييم البرامج التدريبية، ولكن الملاحظ ان هناك قصورا في تقييم هذا المجال.

وقد اهتمت العديد من النماذج العالمية بتقييم أثر التدريب ومنها (كريك باتريك ، سايرو، باركر، وغيرها) يعد نموذج كريك باتريك من أشهر النماذج العالمية للتقييم و أكثرها استخداما، اذا يعد مهنيا احترافيا أساسيا في بعض الإدارات الموارد البشرية و التدريب، وتمر عملية التقييم فيه بأربعة مستويات تقيس: ردود فعل المتدربين، والتعلم، والسلوك، والنتائج لإيضاح الآثار الناتجة عن أداء المتدرب على العمل.



ومن خلال ما سبق تستهل موضوع البحث بالإشكالية الرئيسية التالية:

اشكالية البحث:

ما مدى انعكاس تقييم التدريب حسب نموذج كريك باتريك و اثره على اداء العاملين في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- كيف يساهم التدريب داخل المؤسسة محل الدراسة في تقييم أداء العاملين؟
- 2- ما مدى اعتماد الشركة محل الدراسة على عملية تقييم التدريب حسب نموذج كريك باتريك؟
- 3- هل هناك علاقة موجبة بين التدريب وأبعاد تقييم التدريب وفق نموذج كريك باتريك؟

الفرضيات الدراسة:

- 1- هناك تأثير لتدريب مؤسسة الكهرباء وطاقات المتجددة على أداء العاملين.
- 2- أثر تقييم التدريب وفق نموذج كريك باتريك على أداء العاملين.
- 3- هناك علاقة موجبة بين التدريب وأبعاد تقييم التدريب وفق نموذج كريك باتريك.

أهمية الدراسة:

- التعرف على واقع تقييم التدريب وفق نموذج كريك باتريك وأثره على أداء العاملين في شركة الطاقات.
- تسليط الضوء على أهم مراحل وأنواع التدريب الفعال ومدى فعاليته.
- التعرف على مدى تطبيق المتدربين للخبرات والمهارات التي تعلموها لرفع مستوى أدائهم بعد تمام التدريب.
- التعرف على أهم النماذج لعملية لتقييم التدريب ومن أهمها نموذج كريك باتريك.

### أهداف الدراسة:

- \_تشخيص واقع عملية تقييم البرامج التدريبية المتبعة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة.
- \_ مدى إلتزام بتطبيق أبعاد نموذج كريك باتريك عند تقييم البرامج التدريبية.
- \_ تحليل أثر تقييم البرامج التدريبية وفق نموذج كريك على تطور أداء العاملين في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة.

### مبررات اختيار الموضوع:

- محاولة فهم وتشخيص واقع اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوعنا تقييم أثر التدريب وفق نموذج كريك باتريك وأثره على أداء العاملين.
- السعي لمعرفة النتائج تقييم التدريب والآثار التي تركها في العاملين وكيف يؤثر على أدائهم.
- طبيعة اختصاصنا والمتمثلة في إدارة موارد البشرية، وعملية تقييم التدريب من بين أهم موضوعنا هذا التخصص.
- باعتبار العنصر البشري في المؤسسة المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة، وفعالية المؤسسة بالتالي نموها واستمرارها.

### - مجالات الدراسة

- وتتضمن تحديد اطره المكانية والبشرية والزمنية وتحديد مجال البحث ضرورة منهجية تستجوبها مرحلة التعميم و مسألة ارتباط النتائج بالإطار الزمني و المكاني و البشري لظاهرة المدروسة و تحديد مساره و خطواته المنهجية من جهة ثانية.
- الحدود المكانية طبقت الدراسة على شركة كهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت.

-الحدود الزمانية: الجانب التطبيقي كان في الفترة الممتدة من 2022-02-21 إلى 2021-03-4

### منهجية الدراسة:

- اعتمدنا بشكل أساسي على المنهج الوصفي، حيث قمنا بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلًا دقيقًا للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري واعتمدنا منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة المدروسة وتحليل الدراسة المدروسة.
- مرجعية الدراسة: اعتمدنا على مجموعة من الكتب والمقالات والمذكرات الجامعية .

### صعوبات الدراسة:

- صعوبة التحصل على معلومات من قبل العمال.
- صعوبة إيجاد المؤسسة محل الدراسة.
- امتناع تعامل كثير من العاملين بطريقة غير علمية.
- امتناع جزء آخر عن الإجابة رغم سهولة وبساطة الاستبيان التي لا تتطلب جهدا كبيرا.

### هيكل الدراسة:

لمعالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين نظري وتطبيقي **فالفصل النظري** تم تقسيمه إلى مبحثين يتمحور **المبحث الأول** ماهية التدريب، تقييم أثر التدريب وفق نموذج كيريك باتريك، علاقة تقييم التدريب وأثره على أداء العاملين.

**والمبحث الثاني** يتمحور في الدراسات السابقة وتقييم الدراسات السابقة ومكانة الدراسة الحالية من الدراسة السابقة، وبالنسبة **للفصل التطبيقي** تطرقنا من خلال الدراسة الميدانية لتقييم أثر التدريب وفق نموذج كيريك باتريك وأثره على أداء العاملين بشركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية تقرت حيث يتم عرض في المبحث الأول.

الفصل الأول: أساسيات حول

التدريب وتقييم التدريب و أداء

العاملين

### تمهيد:

يحتل التدريب أهمية بالغة في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية، لأنه يعمل على إجراءات تغييرات مقصودة في الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وزيادة فعالية المنظمات التي تعمل بها، ويعتبر من أحد الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين. والتدريب في واقع الأمر يمر عبر العديد من المراحل والخطوات إلى أن يصل عملية التقييم التي تعد مرحلة جد هامة بالنظر للتأثيرات التي تحدثها نتائج هذه المرحلة، فالحكم على البرنامج التدريبي أي كان نوعه، بصفة إيجابية أو سلبية من شأنه تدعيم البرنامج أو إجراء تعديلات عليه أو إلغائه، فالتقييم تتوقف عليه العديد من العمليات في أنشطة المؤسسة، وهو ما جعله عنصر حيوي ومحور الاهتمام اليوم في عملية التدريب.

على ضوء ما تقدم، قمنا في هذا الفصل بتقديم لمحة عن التدريب وتقييم التدريب وفق نموذج كريك باتريك على أداء العاملين. كما تم عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع بغية معرفة أهدافها وطريقة معالجة المعطيات و أهم النتائج المتوصل إليها. اذ قسمنا هذا الفصل الى مبحثين:

### المبحث الأول: أدبيات النظرية

### المبحث الثاني: دراسات سابقة

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

أصبح العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة حيث يمكن من زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها لأي مؤسسة اليوم مهما كان حجمها أو نشاطها الرقي للمستوى التنافسي إلا بإدماج التدريب ضمن استراتيجياتها، فالتدريب كما تجمع أغلب الدراسات والأبحاث يعتبر من أهم السياسات التي تساعد على فعالية أداء المؤسسة.

## المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتدريب

يسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد. ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب.

## الفرع الأول: مفهوم التدريب

توجد العديد من مصطلحات التي تقترب من مصطلح التدريب لا بد من ذكرها قبل الخوض في تحديد مفهوم التدريب منها ما يلي:

**1-التعليم:** هو التغيير الدائم في السلوك الذي يتيح عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أخرى.<sup>1</sup>

**2-التطوير:** هو الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المؤسسة.<sup>2</sup>

**3-التكوين:** هو تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال باشا، التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال-الجزائر -، 2011-2012ص27

<sup>2</sup> كمنزة بوزنيط، فريدة فقعا، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة بمؤسسة أقمصة جن جن -جيجل- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2014-2015ص10

تعددت التعاريف الخاصة بالتدريب نذكر منها:

أ- التدريب بأنه "عملية تبادلية لتعليم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل.<sup>1</sup>

ب- التدريب: هو نشاط منظم ومخطط يهدف إلى تغيير أو تعديل سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة بشكل إيجابي من خلال اكتسابهم المهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين قدراتهم وأدائهم وزيادة كفاءتهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة في الانتاجية بأقل جهد مبذول وفي الوقت المحدد.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة، يمكن صياغة تعريف شامل للتدريب: "هو عبارة عن نشاط إنساني هدفه العام يركز على التحسين، يمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو أسلوب جماعي وفي الحالتين يتم بصورة منظمة يمكن من خلاله تطوير معارف ومهارات وأفكار العاملين من أجل تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم بطريقة أفضل، وذلك بهدف رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها."<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أنواع وأهداف التدريب

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم ومن أهم هذه التقسيمات كمايلي:

1- التدريب حسب مرحلة التوظيف

2- التدريب حسب نوع الوظائف

3- التدريب حسب المكان

<sup>1</sup> عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص01

<sup>2</sup> رجم خالد، عوني بوجمعة، أسعيد حدة، تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة مجلة أداء

المؤسسات الجزائرية العدد 14 2018 ص68

<sup>3</sup> بوقطف محمود التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

في علم الاجتماع، 2013-2014 ص14

<sup>3</sup>. "مويسي هالة، هبول وسيلة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة، مذكرة

تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، السنة 2014-2015 ص4

الشكل (1-1): أنواع التدريب



المصدر: من إعداد الطالبان

أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

**1- توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات، التي تقدمه إلى عمله الجديد، تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف، في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه، واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن مشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.<sup>1</sup>

**2- التدريب أثناء العمل:**

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي

<sup>1</sup>نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية، دار دجلة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص332



للمتدربين، ومما يزيد أهمية هذا التدريب أن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.<sup>1</sup>

**3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة، تتدخل نظم المعلومات الحديثة، وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف مهارات جديدة، تمكنهم من أداء العمل باستعمال الأنظمة الحديثة.

#### 4- التدريب بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

#### 5- التدريب للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى خروج المعاش، وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم خروجه على المعاش، يتم تدريبه على البحث على طرق جديدة للعمل أو الطرق للاستماع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

#### ثانيا: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى :

**أ. التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية الميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، النجارة، والميكانيكا، والصيانة، والتشغيل، واللحام، والسمكرة وغيرها.

وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (قد تعادل الاعدادية أو الثانوية)، وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

**ب. التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية. وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الانتاج وهندسة الصيانة. والمعارف والمهارات هنا

<sup>1</sup>نزار عوني اللبدي، مرجع سابق ذكره، ص333-334

لا تتركز كثيرا على الاجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها<sup>1</sup>.

**ج. التدريب الإداري** يتضمن هذا التدريب المهارات والمعارف الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، الوسطى والعليا. وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة، تحفيز، تنسيق واتصال.<sup>2</sup>

### ثالثا: أنواع التدريب حسب مكان اجرائه

بعدها يتم تحديد الجيد للاحتياجات التدريبية تعمل المنظمة على اختيار الجهة التي ستشرف على العملية، ومن خلالها يتم تحديد مكان إجرائها، وقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، وقد يكون الاختيار إلى نشاطي التنسيق والاتصال.

### 1-التدريب داخل المنظمة:

يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة، وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الامكانيات والمعدات، وتسخر المنظمة لذلك خاصة يتم تقديرها انطلاقا من نوعية المواضيع التدريبية، حيث كلما زاد تخصص الموضوع التدريبي كلما ارتفعت تكاليفه.

### 2-التدريب خارج المنظمة :

ويكون هذا النوع في مراكز التدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها، وتعتمد إدارة المنظمة على اختيار التدريب الخارجي وهذا النوع في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة.

وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة عدم توفر مكان أو إمكانيات لإنجاح برامج تدريبية داخل المنظمة، فإنه بإمكان أن يشرف مسؤول التدريب أو المشرف على الموارد البشرية في المنظمة على العملية، وفي هذه يتم فقط على تأجير مكان وإمكانيات التدريبية اللازمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية-الأسكندرية،2017ص461

<sup>2</sup>محمد صالح قرشي،تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرفعات،مذكرة لنيل درجة الماجستير،ولاية قسنطينة،ص09سنة2005

الجدول رقم: (1-1) أنواع التدريب

مكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
-التدريب داخل المنظمة -التدريب خارج المنظمة	-التدريب المهني أو الفني -التدريب التخصصي -التدريب الإداري	-توجيه الموظف الجديد -التدريب أثناء العمل -التدريب بغرض تحديد المعرفة والمهارة التدريب بغرض الترقية والنقل -التدريب للتهيئة على التقاعد

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية - الإسكندرية - 2017 ص 458

#### ثانياً: أهداف التدريب

تهدف عملية التدريب إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم هذه الأهداف:

- 1- تنمية القدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية
- 2- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته
- 3- الأسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة.<sup>2</sup>
- 4- يساهم في معاونة الأفراد العاملين في المنظمة على أداء عملهم بشكل كفؤ وفعال والتعليم.
- 5- يساهم في دعم وتطوير العلاقات الإنسانية في المنظمة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثالث: أساليب التدريب

<sup>1</sup> عصام حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 15-16

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري للدكتور هاشم حمدي رضا، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2012 ص 29

<sup>3</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 ص 49

إن أساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريسية وتنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع:

### 1- أساليب العرض:

تعد المحاضرة الأسلوب التدريبي الذي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم، من قبل المدرب إلى المتدربين ويلاحظ على هذا الأسلوب أن المسيطر في الموقف التدريبي هو المدرب فهو يقوم بإرسال المعلومات وشرحها وتوضيحها باستخدام الرموز اللفظية، وتقتصر مشاركة المتدربين بصفة عامة على الاستماع والإصغاء المركزين.<sup>1</sup>

### 2- أساليب المشاركة في التدريب:

ومنها المناقشات الجماعية، دراسة الحالة، ولعب الأدوار، العصف الذهني:

**-تمثيل الأدوار:** يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا عمليا، على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ماهي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة، مثل تدريب الدارسين على كيفية مواجهة العملاء، والموظفين.<sup>2</sup>

**-المناقشات الجماعية:** عندما يريد المدرب أن يشير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، وتكوين مجموعة أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول.<sup>3</sup>

**-دراسة الحالة:** ويقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يستحضر المدرب المختص مواقف أو مشكلات افتراضية أو واقعية، أو يبني من عنده صورا لمواقف أو مشكلات افتراضية، ولكنها تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الأداء التدريبي، ويقوم بصياغتها بشكل منهجي في صورة "حالة"، ومن ثم مناقشتها.<sup>4</sup>

**العصف الذهني:** أو كما يسمى إثارة العقول المشاركين حول موضوع معين، واستنباط الأفكار المهمة، وتعد من أبسط وأكثر الطرق فاعلية، فهي تمتاز بقدرتها على تجميع وتوليد الأفكار. بأكبر قدر ممكن، وبأقل وقت

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 34

<sup>2</sup> نزارعوني اللبدي مرجع سابق ذكره ص 343

<sup>3</sup> نزارعوني اللبدي مرجع سابق ذكره ص 345

<sup>4</sup> عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2012 ص 137

،وتسهل اتخاذ القرار بشأنها، وهي وسيلة لتبادل الأفكار والخبرات والمشاعر وتوسيع الأفاق حول موضوع ما.<sup>1</sup>

### 3-أساليب التدريب خارج قاعدة التدريب:

تشمل المشروعات الزيارات الميدانية –الرحلات:

-الزيارات الميدانية:ويفيد هذا الأسلوب كثيرا في بعض الجوانب التي يمكن تلمسها والتعرف عليها من خلال عمليات المشاهدة ،كمشاهدة الأوضاع التنظيمية أو نماذج الادارية المستخدمة ،أو ملاحظة التقنيات و الأدوات المستخدمة... إلخ ،فإنه لا يمكن الاعتداد به في كثير من الجوانب الأخرى ذا الطبيعة السلوكية أو الادارية ،لأن المناخ العام الذي يحكم مجرى الزيارات الميدانية يتسم غالبا بالتصنع والمجاملات التي تخرج الزيارة عن هدفها ،وتجعل كثيرا من الانطباعات غير صادقة.

-المشروعات التطبيقية: في هذا الأسلوب يطلب من المتدربين (أفرادا أو فرق عمل) القيام بمشروع تطبيقي له علاقة بعملهم ،وبعد انجازه يقوم المتدرب أو مقرر فريق العمل باستعراض ما تضمنه المشروع أمام المتدربين ومن ثم مناقشته.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية التدريب:

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا في مؤسساتنا فهو وظيفة تأتي بعد وظيفة الاختيار والتعيين والتدريب له أهمية بالنسبة للفرد والمؤسسة.

#### أ.أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

- 1-يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- 2-يساهم في انتفاخ المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانيتها.
- 3-يوضح السياسات العامة للمؤسسة،يجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها
- 4-يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية.
- 5-يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رولا نايف المعاينة،صالح سليم الحموري،إدارة الموارد البشرية،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع لبنان،2012ص106

<sup>2</sup>عبد المعطي عساف،مرجع سابق ذكرهص174

ب. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

- 1- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد الواحد
- 2- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين
- 3- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة
- 4- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين
- 5- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم استعداد لترقي لسلم الوظيفي لشغل المناصب أكثر مسؤولية في المستقبل.<sup>2</sup>

الفرع الرابع: مراحل العملية التدريبية

يتضمن النشاط التدريبي مختلف المراحل التي يمر بها النشاط التدريبي وهي:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية

2- تنفيذ برامج التدريبية

3- تصميم البرامج التدريبية

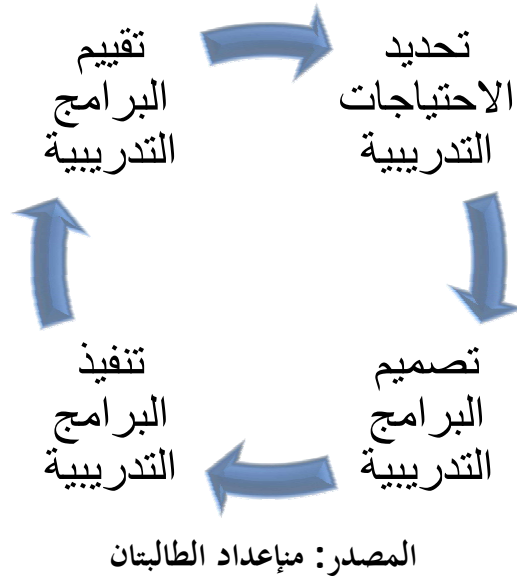
4- تقييم البرامج التدريبية

<sup>1</sup> بلقاسم أمحمد، نزار حاج، أثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة مقدمة تدخل ضمن شهادة الليسانس المهني، جامعة قاصدي

مرياح - ورقلة - الجزائر 2017 ص 4

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سابق ذكره، ص 25

الشكل رقم (2-1): يوضح مراحل العملية التدريبية



**1- تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة، لأن التدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإن تمكن من إنجازها فقد تم تدريبه. إن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لأزمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على مشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الانتاج والخدمات.<sup>1</sup>

## 2- مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

والتي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة ومحتوى تعليمي وتدريب). وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة والحالات والتمارين والمناقشة). كما يتم تحديد المساعدات (أو العينات) التدريبية (مثل الأفلام والسموعة والأفلام). وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج المدربين في برنامج، وأيضاً في تحديد تكلفة (أو ميزانية) التدريب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أعمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2012، ص 97

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 445

3- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية: إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والوقائع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبيًا أو إيجابيًا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.<sup>1</sup>

#### 4- مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

وفي هذه المرحلة يتم قياس أثر التدريب من خلال التغذية الراجعة للتأكد من البرنامج التدريبي قد أدى الدور المطلوب منه وفق ما صمم وخطط له مسبقًا.

ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج كما لا يجب أن ننسى جميع نتائج التقييم في كل البرامج قد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: تقييم أثر التدريب حسب نموذج كريك باتريك.

##### الفرع الأول: تعريف تقييم التدريب.

يعتبر التقييم جزءًا متممًا لعملية التدريب، ويقصد بها تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية. ويعرف كريك باتريك تقييم التدريب بأنها عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها. ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين.<sup>3</sup>

وتعد عملية تقييم أثر البرامج التدريبية من أصعب وأهم المراحل العملية للتدريب وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية البشرية في المؤسسات يطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعوائد التدريب من خلال الأدلة والاحصائيات والأرقام. ، ويعرف تقييم أثر التدريب هي عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها

<sup>1</sup> أعمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره ص 125

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره ص 455

<sup>3</sup> أعمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص 130-131



و نواحي الضعف لتغلب عليها أو العمل على تلافيها في لبرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب و زيادة فعاليته بصورة مستمرة.<sup>1</sup>

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاطات التدريب، فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى التي تخضع للمتابعة والتقييم، ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات بما في ذلك تلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي.

### الفرع الثاني: طرق تقييم التدريب.

وتنقسم هذه الطرق الى:

أولاً: الطرق الوصفية في متابعة و تقييم التدريب.

#### 1\_ تقييم البرامج التدريبية وتضم ثلاث مراحل:

##### أ\_ تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ:

وهذا يعني ضرورة التأكد من أمرناحتواء البرنامج على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها، والتأكد من تصميم البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع واحتواء المادة التدريبية لتحقيق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها او لأجلها البرنامج.

##### ب تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ:

وهي إلى جانب توفر متطلبات التدريب ومكانه فهي:

- إن تتأكد من أن نسب الحضور للمتدربين في البرنامج التدريبي تقارب 100% .
- ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة وإبداء الرأي و الإجابة عن الأسئلة.
- ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة الوجبات التي سيكلف بها متدرب ومواعيد تسليمها كتابة.

<sup>1</sup>عصام حيدر، مرجع سابق ذكره، ص171

### جـ\_ تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ:

تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها هي عملية تقييم المدربين وهنا لابد من الإشارة إلى إستراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة المقارنة والتي تعتبر أكثر الطرق شيوعاً لتقييم بعد تنفيذه.<sup>1</sup>

### 2\_ متابعة و تقييم المدربين:

وتمثل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التدريبية فلا نهم أدوات التدريب ولن ينفع كثيراً اختيار المدرب و إعدادة لمهمته بل مواصلة متابعته لتطويره.

ومن النقاط التي لابد من التركيز عليها أن يكون المدرب حسن المظهر والسلوك عادلاً موضوعياً في تصحيح الاختبارات للمتدربين ملماً بالتعامل لإنساني مع المتدربين عالماً بطرق التدريب وإيصال أفكاره للآخرين.

### 3\_ متابعة و تقييم المتدربين

علاوة على ضرورة متابعة المتدربين أثناء التدريب بمراقبة وتسجيل نواحي القصور، كمقدار الجهد المبذول و المخصص للتدريب ورغبتهم في التدريب ومتابعة نشاطات البرنامج، و انتظامهم في الدوام ومناقشاتهم البناءة، فإن هناك من الطرق التي تكشف من خلالها مدى استفادتهم من المنهج التدريبي وهي ردود فعل المشتركين في البرنامج التدريب التعلم سلوك الفرد في العمل.

### ثانياً: الطرق الكمية:

تمثل الطرق الكمية في متابعة و تقييم التدريب في البرمجة الخطية وهي وسيلة بيانية و رياضية لتوزيع الموارد المادية و البشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من برامج تدريبية أو غيرها لغرض تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق أقل كلفة ممكنة أو تحقيق أكبر عائد ممكن وبعبارة أخرى، فإن استخدام البرمجة يمكن القائمين على إدارة التدريب من اتخاذ قرارات صائبة يتحدد أقصى عدد من المتدربين في الدور المزمع إقامتها وفق الإمكانيات المتاحة و استخدامها استخداماً أمثلاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أعمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص 131-132

<sup>2</sup> أعمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص 133-134

## الفرع الثالث: تقييم التدريب حسب نموذج كريك باتريك.

يعد هذا النموذج هو الأكثر شهرة و الأوسع انتشارا لتصنيف مناطق التقييم، فقد طور كريك باتريك في النموذج الذي اقترحه مفهومًا لهيكل العمل، ما يساعد على تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها.

ويرى باتريك انه من الممكن ان يتحول التقييم من مفهوم معقدا جدا يصعب تحديد معالم الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: رد فعل... ما درجة إعجاب المشاركين بالبرنامج؟

الخطوة الثانية: ما الحقائق والمبادئ و الأساليب التي تم تعلمها؟

الخطوة الثالثة: السلوك... ما التغيرات التي طرأت على سلوك العامل نتيجة -لتدريب؟

الخطوة الرابعة: النتائج ما النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تخفيض التكلفة وتحسين النوعية و

الإنتاجية... الخ؟

يرى باتريك انه يعد هذا التوضيح لمعنى التقييم يستطيع مديرو التدريب تحديدا أهداف جهودهم في مجالات التقييم

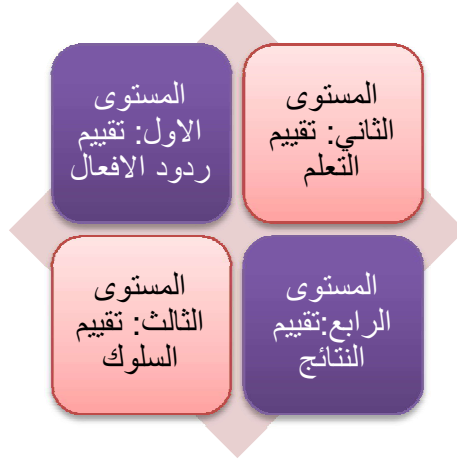
بدقة، فمن الأفضل لهم معرفة طبيعة ما هم مقدمون عليه ومحدودية التفسيرات و الاستنتاجات التي يمكنهم

استخلاصها من عملية التقييم، وكلما أصبحوا أكثر خبرة ومهارة في معرفة إجراءات وتصميم عمليات التقييم فإنهم

تدرجيا يصبحون قادرين على الحصول على نتائج ذات معنى قد تفيدهم مستقبلا في تصميم برامج التدريبية أفضل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي بن أحمد عبده طوهري، تقويم البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج

كريك باتريك، المجلد 34- العدد الثاني-2018ص315



مستوياته: الشكل الرقم (3-1): يمثل مستويات نموذج كريك باتريك

المصدر: من اعداد الطالبان

## 1\_ تقييم ردود الأفعال:

يرى باتريك إن تعريف ردة الفعل: وهي إلى أي حد استحسن المتدربون البرنامج التدريبي الذي شاركوا فيه، وبعبارة أخرى التقييم في إطار هذا الأسلوب قياس مشاعر المتدربين ومن الضروري التأكيد على أن هذا التقييم لا يتضمن قياس أي تعلم يمكن قد حدث، وسهولة قياس رد الفعل أدت إلى تنبيه من قبل عدد كبير من مديري التدريب كأسلوب رئيسي للتقييم، وتوجد بعض الارشادات لتقييم ردود الأفعال:

\_ تحديد الهدف من التقييم بكل دقة.

\_ تصميم استمارة التعليقات المكتوبة تتضمن الجوانب التي تم تحديدها بدقة في الخطوة السابقة.

\_ من أجل الحصول على ردود فعل واقعية فلا يطلب من المشاركين كتابة أسمائهم أو توقيعاتهم على الاستمارة.

\_ تعطى فرصة للمشاركين لكتابة أي تعليقات لم تشملها الأسئلة الموجودة في الاستمارة.

وفي الأخير إن المهم ليس الحصول على رد فعل فقط ولكن من المهم أن يكون هذا الرد إيجابيا، فمستقبل البرنامج

يتوقف على رد فعل إيجابي، بالإضافة إلى ذلك إنه إن لم يتفاعل المشاركون بشكل محايد وإيجابي فمن المحتمل إلا

يكون لديهم الدافع لتعلم بالإضافة إلى أن رد الفعل السلبي يعمل بالتأكيد على حد من إمكانية التعلم.

## 2- تقييم التعلم:

من الضروري أن نتذكر دائما إن رد الفعل الايجابي لا يعني بالضرورة حدوث تعلم، وقد عرف كيرك باتريك التعلم تعريفا يخدم مقالته وهو المبادئ والحقائق والمهارات التي تم فهمها واستيعابها من قبل المشاركين في البرنامج، وبعبارة اخرى ان التعلم لا يتسع ليشمل استخدام هذه المبادئ والحقائق والمهارات في مجال العمل، وقد وضع باتريك قواعد عدة لابد ان تؤخذ في الحسبان عند تبني طريقة لقياس مقدار التعلم التي حدثت وهي كالتالي:

\_لا بد من قياس مقدار ما تعلمه كل مشارك.

-لا ينبغي تبني أسلوب قبلي بعدي حتى يمكننا أن نعزو كل تعلم إلى البرنامج.

\_قياس التعلم لابد ان يتم بطريقة موضوعية كلما كان ممكنا.

\_حيث أمكن لابد من المعالجة الاحصائية لنتائج التقييم من اجل البرهنة على التعلم بوساطة معاملات الارتباط او مستويات الثقة.

ويركز هذا المستوى من التقييم على قياس ما حاصل عليه المشاركون من المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات، وفيما يلي تقويم لهذه العناصر:

## 1\_المعلومات والمعارف:

يشمل ذلك تقويم المعلومات التي استوعبها المتدربون نتيجة حضورهم ومشاركتهم في البرنامج التدريبي، وتتضمن المعلومات والمبادئ و الحقائق و القوانين و اللوائح و القواعد الخاصة بموضوع التدريب، ويمكن تقويم ما تعلمه المتدربون من خلال إجراء اختبار لهم قبل و بعد حضورهم البرنامج التدريبي، على أن يتم اعداد هذه الاختبارات اعدادا جيدا و دقيقا، بحيث تغطي جميع المعلومات التي تم عرضها في البرنامج التدريبي، حتى يمكن الحكم على كفاءة و فعالية البرنامج التدريبي.<sup>1</sup>

## ب\_المهارات:

يتطلب تقييم المهارات مجهودا اكبر من المجهود الذي يتطلبه تقييم المعلومات، إلا أن البيانات و النتائج التي يقدمها هذا النوع من التقييم تعطي مؤشرا دقيقا و سليما على مدى تحقيق هذا البرنامج التدريبي للأهداف الموضوعية، يتطلب

<sup>1</sup>علي بن أحمد عبده طوهري،مرجع سابق ذكره،ص317

هذا النوع من التقييم يقيّم أداء المتدربين في وظائفهم الحالية من خلال استخدام المهارات الجديدة التي يمكن اكتسابها حديثاً، أي في البيئة الفعلية للمهارات المكتسبة أو في بيئة مشابهة لها.

### ج\_الاتجاهات:

تأتي صعوبة تقييم الاتجاهات هنا من الصعوبة تعريفها وتحديدتها، حيث إن العناصر المكونة لهذا النوع من التقييم مثل (التعاون و الابتكار و التجديد و الموضوعية و الوعي و النضج ) يصعب قياسها و التحقق منها أو تقييمها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك بعض المحولات التي قام بها البعض للتقليل من حجم هذه المشكلة أمثال روبرت كاركهوف في سنة 1984، عندما ابتكر أسلوباً جديداً يسمى المعيار التفضيلي، مستخدماً نظرية النظم لقياس تقييم الاتجاهات، ويتكون هذا الأسلوب من ثلاث مستويات هي: مقبول بدرجة كبيرة، ومقبول، وغير مقبول مطلقاً، وقد ساعد استخدام هذا المعيار في تقييم اتجاهات المتدربين التي اكتسبها حديثاً نتيجة مشاركتهم في البرنامج التدريبي.

### 3-تقييم السلوك:

يرى باتريك أن هناك احتمال وجود فرق كبير بين معرفة المبادئ و الأساليب وبين استخدامها و تطبيقها في العمل، كما كتب كاتز الأستاذ في دار ماوث مقالا سنة 1951 مأوضح فيه أن على أولئك الذين يريدون تغيير سلوكهم في العمل لا بد أن تتوفر فيهم شروط أساسية خمسة:

أ\_لا بد أن تكون لديهم رغبة في التحسين.

ب\_لا بد من إدراكهم جوانب ضعفهم.

ت\_لا بد أن يعملوا في جو متسامح.

ث\_لا بد من حصولهم على المساعدة من شخص ماهر ومهتم.

ج\_لا بد من حصولهم على فرصة تجربة الأفكار الجديدة.

ويرى أيضاً أن تقييم برامج التدريب عن طريق تقييم سلوك العمل أكثر صعوبة من تقييم رد الفعل و التعلم الموضحين سابقاً.

كما أوضح باتريك عدادا من القواعد إذا رغبتنا في تقييم برامج التدريب عن طريق قياس السلوك وهي كالتالي:

أ\_ لا بد من إجراء تقدير منظم للأداء قبل و بعد البرنامج التدريبي.

ب\_ لا بد أن يقوم بتقدير الأداء واحد أو أكثر من الجماعات التالية:

1\_ الشخص الذي يتلقى التدريب.

2\_ رؤسائه.

3\_ مرؤوسوه.

4\_ زملاؤه أو أي أشخاص على اطلاع وثيق بأدائه لعمله.

5\_ لا بد من القيام بتحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل البرنامج التدريبي وبعده حتى يمكن إرجاع أي تغييرات للبرنامج.

6\_ إجراء تقدير للأداء بعد انتهاء البرنامج التدريبي بثلاثة أشهر أو أكثر أي بعد إتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ما

تعلموه، حيث أن أي تقديرات لاحقة للأداء قد تضيف إلى صدق الدراسة.

7\_ لا بد من وجود جماعة ضابطة (جماعة لم تتدرب)

ان هذا النوع من التقييم من أصعب انواع التقييم حيث يتطلب من القائمين بالتقييم الانتقال للأماكن عمل المتدربين

وبالتالي مراقبة أدائهم الأمر الذي يصعب تنفيذه، هذا بالإضافة إلى أن هناك بعض المنظمات التي لا تشجع المتدربين

على تطبيق ما اكتسبوه من تعليم وتدريب حيث وظائفهم.

#### 4\_ تقييم النتائج:

يمكن أن يعبر عن أهداف معظم برامج التدريب من خلال النتائج مثل انخفاض التكلفة تحسين الكفاءة تقليل

الشكاوي زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة ورفع مستوى الروح المعنوية وتقليل عدد المستقبليين ومن زاوية التقييم فانه من

الأفضل تقييم البرامج التدريبية مباشرة من خلال النتائج المتوقعة و المرغوب فيها، وعلى اي حال هناك عدة عوامل

معقدة تجعل من الصعب اذا لم يكن من المستحيل تقييم انواع معينة من برامج التدريب من خلال النتائج لهذا فانه

من الأفضل ان يقوم مديرو برامج التدريب بالتقييم من خلال رد فعل و التعلم و السلوك بالرغم من ذلك هناك انواع

محددة من برامج التدريب يمكن بسهولة نسبية تقييمها عن طريق النتائج.

إن هذا المستوى أصعب بكثير من قياس المستويات الثلاثة السابقة وترجع هذه الصعوبة إلى أن التحسن و التطور الذي يحدث في المنظمة قد لا يعزى بالضرورة إلى تدريب و التطوير و يصعب عزل أثر عامل التدريب عن العوامل الأخرى كما يرى انه برغم من أهمية هذا المستوى من المستويات التقييمية الأخرى إلا أنه يعد أكثر المستويات إغفالا و اهمالا من قبل الجهات القائمة بالتدريب.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أهمية تقييم التدريب

- 1-مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقا.
- 2-مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها.
- 3-الاختيار الأمثل للوسائل و الأنشطة المستخدمة في التدريب كافة.
- 4-الأختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب.
- 5-تحديد الجوانب الإيجابية من أجل تعزيزها في تنفيذ البرنامج.
- 6-تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية،والعمل على تذليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلا.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث:علاقة تقييم التدريب بأداء العاملين

يعد المورد البشري الثروة الأولى بالنسبة للمنظمة،لذا وجب تطوير مهارات الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة وذلك بتحقيق الأداء الفعال وهذا من خلال تدريب العمال قصد تحسين أدائهم وفق المتغيرات والتطورات الحاصلة.

### الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف شامل لأداء العاملين،نذكر في مايلي:

<sup>1</sup>علي بن أحمد عبده طوهري،مرجع سابق ذكره ص319

<sup>2</sup>أين عبد الرحمن سليمان المصدر،مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال ،جامعة الأزهر ،غزة 2010ص39



- وعرف أندرو أداء العاملين: بأنه تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة.

- وأشار توماس وجيرلت وعلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و الإنجاز و الأداء ذلك أن السلوك وما يقوم بها لأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا.

### الفرع الثاني: عناصر أداء العاملين

يتكون أداء العاملين من أربعة عناصر وهي:

**1- كمية العمل** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجاز في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**2- نوعية العمل:** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**3- المثابرة والثقة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل المسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

**4- المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، والمهنية الخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهمية أداء العاملين

يحتل موضوع الأداء باهتمام متزايد في كافة المجتمعات حيث تتمثل فيما يلي:

**1- يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا لتقدم تلك المجتمعات.**

**2- له أثر ايجابي في معادلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنها من اسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد.**

<sup>1</sup> فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي

ولاية الوادي، 2017-2018 ص15-16

3- يحتل موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى إدارات المنظمة ومسئولياتها بمستوياتهم المختلفة.

4- يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أثر تقييم التدريب على أداء العاملين

1- الزيادة في الإنتاج.

2- الأقتصاد في النفقات.

3- قلة في دوران العمل.

4- رفع وتحسين اداء العاملين.

5- قلة حوادث العمل.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: دراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه سنحاول فيما يلي أن يقوم بعملية عرض موجز لأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة

وهذا المطلب سنتطرق إلى بعض الدراسات المحلية و الأجنبية التي تطرقت لمتغيرات الدراسة:

### الفرع الأول: الدراسات المحلية.

دراسة الأولى: رجم خالدعوني بوجمعة، سعيد حدة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، بعنوان "تقييم فعالية

التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة بجامعة ورقلة، العدد 2018/14

<sup>1</sup> سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة أعمال، 2018، ص38

<sup>2</sup> بلقاسم أمحمد، ندار حاج أثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الليسانس المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية

للتقريب، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص11

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تقييم فعالية التدريب في جامعة ورقلة خلال الفترة 2010-2015، حيث تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع مسؤول التدريب، والاطلاع على وثائق، إضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة 268 موظف استفاد من التدريب، كما تم الاعتماد في تحليل بيانات الاستبانة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث توصلنا إلى أن عملية التدريب في الجامعة بها عدة اختلالات انطلقاً من تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى وضع برامج وطرق التدريب، كما أنه أيضاً لا توجد عملية التقييم للتدريب، وعليه لن يحقق التدريب الأهداف التي تتمثل في تحسين أداء الفرد بعد التدريب، إذا اتبعت المؤسسة محل الدراسة طرق علمية ومنهجية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك بتقييم العاملين قبل التدريب، ثم تحديد البرنامج التدريبي المناسب لهم، وتحديد الاختلالات والانحرافات في عملية التدريب وذلك بتقييم العاملين بعد التدريب لمعرفة وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين

### نتائج الدراسة:

- يحتوي مخطط التدريب للجامعة، على أنواع التدريب، والجهة المكلفة بتنفيذ العملية التدريبية والتكاليف وعدد المستفيدين من التدريب، كما تدعم الإدارة العليا المتمثلة في الجامعة استراتيجية التدريب بتوفيره لكل متطلبات ذلك.

- عدم وجود معايير لتقييم أداء العاملين.

- عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتقييم أداء عاملها في تحديد احتياجاتهم الفعلية.

الدراسة الثانية: بوزرقاطة امال، مذكر ماستر بعنوان " اثر التدريب على اداء العاملين"، دراسة حالة: موظفي

مديرية جامعة محمد خيضر، ولاية بسكرة، 2018-2019

إن الهدف من هذه الدراسة هو إبراز أثر التدريب على أداء الموظفين بمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة. حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيانات الى اظهار مدة مساهمة التدريب في التأثير على اداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي كما قمنا بالتحاليل اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على 60 موظف لغرض جمع البيانات من افراد العينة المتمثلة في الموظفين الإداريين التابعين لمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة.

بعد تحليل البيانات باستخدام SPSS، توصلنا الى جملة من النتائج اهمها:

- وجود علاقة قوية بين التدريب والأداء.

- وتوجد كذلك علاقة بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين.

الدراسة الثالثة: سالم راضية، بوزيدة نعيمة مجلة الأرتقاء للبحوث الاقتصادية" بعنوان اثر برامج التدريب على اداء

### الوظيفي " دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات بولاية عنابة 2021

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين، وذلك باعتباره أحد الوظائف الأساسية في ادارة الموارد البشرية، كونه يسعى لتحقيق فعالية تنظيمية وهدف اجتماعي فردي يتمثل في تطوير نشاطات و أفعال وسلوكيات الموظفين. ويهدف تحقيق ذلك، صممت استبانة مكونة من ثلاث محاور وزعت على عينة شملت كافة الموظفين من اطارات عليا و أعوان تحكّم وتنفيذ في الشركة الجزائرية للتأمينات، وقد توصلت الدراسة الى:

-تقوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب.

-تقوم عملية التدريب على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة.

- يساهم التحضير الجيد لتدريب من تحسين وتطوير أداء الموظفين و تطوير سلوكياتهم و معارفهم.

الدراسة الرابعة: دراسة "يوسف صغيور" مذكرة ماستر بعنوان "تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة

الأقتصادية مع اقتراح نموذج كيريك باتريك" دراسة ميدانية بمؤسستي مطاحن الحضنة واتصالات الجزائر

والمسيلة، جامعة محمد بوضياف -المسيلة- 2019-2020

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن مدى تقييم فاعلية البرامج التدريبية باقتراح نموذج كيريك باتريك في تطوير الموارد البشرية، ولقد تمت الدراسة في مؤسسات المتبنية للبرامج والمتمثلة في مؤسسة إتصالات الجزائر ومؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ولبلوغ غايات الدراسة اخترنا عينة قصدية ممثلة في 10 إطرارات من مؤسسة إتصالات الجزائر و10 إطرارات من مؤسسة مطاحن الحضنة من مجتمع الدراسة المكون من 212 إطار، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يخدم الجانب النظري للدراسة، وعلى دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وتم جمع البيانات بالإعتماد على أداة المقابلة، وعلى الأسلوب التقليدي في تحليلها.

ومن أهم النتائج حصلت إليها الدراسة:

- يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال إعداد برنامج سنوي يشمل جميع العمال دون استثناء.

- أن كلا المؤسساتين تولي اهتماما كبيرا بنشاط التدريب.

- أن كلا المؤسساتين لا تعتمد على النماذج في عملية تقييم البرامج التدريبية.

### الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

#### الدراسة الأولى: (Hui, lien al, 2007)

بعنوان "تقييم التدريب مستندا على الشركات التايوانية للتكنولوجيا المتقدمة" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وفهم أساليب تقييم التدريب المستخدمة في سبع شركات تايوانية موسومة بالامتياز في حقلها، وأيضا مقارنة نموذج كيريك باتريك ونموذج سوانسون لتقييم البرامج التدريبية، واشتملت عينة الدراسة على سبع (7) شركات تايوانية للتكنولوجيا المتقدمة والتي تستخدم نماذج مختلفة للتقييم داخل هذه الشركات والتي تعمل باستمرار على تقييم البرامج التدريبية مستخدمة نموذج كيريك باتريك وسوانسون وغيرها من النماذج المختلفة.

عالية وذلك ما ظهر في الخدمات المتميزة التي تقدمها هذه الشركات. كما أظهرت النتائج استخدام المميز لنموذج كيريك باتريك في بعض الشركات مثل (حيث عملت على تغيير السلوك بإتباع نموذج كيريك باتريك وشملت عملية التقييم (إختبار المهارات والمعرفة، المقابلات، لقاء جماعات أو طريقة العرض، حل المشكلة...) أما شركة

فقامت باستخدام نموذج كيريك باتريك المعدل والذي تميز بجودة عالية في عملية تقييم برامج التدريب.

الدراسة الثانية: (Saleh,2004) بعنوان "تقييم فعالية التدريب على الأيزو 2000: 9001 في شركات التصنيع المعتمدة في ماليزيا"

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على ردود فعل أعضاء فريق التدريب المسؤولين عن تنفيذ معايير الأيزو في شركاتهم وتقييم البرامج التدريبية التي صممت لدعم تطبيق نظام الأيزو، وتضمنت عينة الدراسة 87 شخص من 27 شركة ماليزية معتمدة بمختلف الأحجام باستخدام نموذج كيريك باتريك قيمت هذه الدراسة برامج التدريب وتأثيرها على نجاح أو فشل تنفيذ معايير الجودة العالمية في هذه الشركات. أظهرت النتائج وجود نسب مرتفعة من ردود الفعل الإيجابية لكل من التفاعل، المعرفة، ومستويات الاتجاهات. أما بالنسبة لمستويات المهارات لطاغم المنفذ ظهرت أقل إيجابية. وهذا يشير إلى أن الإحتياجات التدريبية لمنفذي النظام، يجب أن الانتباه والعناية الكاملة حتى يكونوا على استعداد لتنفيذ العملية التطبيق بشكل فعال.

الدراسة الثالثة: (Rafiq,Mehwish ,2015):

Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick

Model :Acase Study of PIA

هدفت الدراسة إلى تقييم التدريب في شركة الخطوط الجوية الباكستانية من خلال تطبيق نموذج كيريك باتريك. تم جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية مع المتدربين الذين أكملوا من ثلاثة أشهر إلى سنة أشهر في التدريب. أظهرت نتائج الدراسة أن ردود أفعال الموظفين تجاه برامج التدريب كانت إيجابية حيث أن معظم المشاركين حصلوا على ترقية وتحسن أدائهم بشكل كبير. كما أظهرت الدراسة أن برامج التدريب المتعلقة بالمهارات شهدت إقبالا أكبر من قبل الموظفين والذين أكدوا على رغبتهم في حضور المزيد من هذه البرامج.

الدراسة الرابعة: (AL – Athari and Zairi, 2002)- بعنوان أن تقييم التدريب دراسة "تجريبية في الكويت"

لقد أجريت هذه الدراسة 77 منظمة في الكويت بفحص عملية تقييم التدريب والتحديات التي تواجهها وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

-تقوم المنظمات بعملية التقييم أحيانا وليس بشكل مستمر.

-أكثر أدوات التقييم استخداما في عملية التقييم هي الاستبانة.

النموذج الشائع والأكثر استخداما في عملية التقييم في المنظمات الكويتية هو نموذج (كيريك باتريك)

-المستوى الذي يتم تقييمه في معظم المؤسسات الكويتية الحكومية وغير حكومية هو مرحلة رد الفعل

### المطلب الثاني:المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم(2-1):يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة

الدراسات السابقة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الأداة المستخدمة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
رجم خالد عويني بوجمعة، سعيد حدة تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي.	جامعة قاصدي مرباح ورقلة بولاية ورقلة 2015-2010	الاطلاع على وثائق بالإضافة إلى الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة الممثلة في الاستبيان
بوزرقاطة امال أثر التدريب على أداء العاملين	جامعة محمد خيضر بولاية بسكرة 2019-2018	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 60موظف	تختلف الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة	يتشبهان في المتغير التابع و الأداة المستخدمة في الدراسة الممثلة الاستبيان
سالم راضية،بوزيدة نعيمة أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي	جامعة الشاذلي بن جديد بولاية الطارف 2021	الاستبيان لجمع البيانات عينة قدرها 40موظف	تختلف الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل	يتشابهان في المتغير للتابع و الأداة المستخدمة في الدراسة الممثلة في الاستبيان
يوسف صغيور			تختلف الدراسة	يتشابهان في المتغير

المستقل	الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع والأداة المستخدمة	الاعتماد على أداة المقابلة على عينة قدرها 212	جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة	تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة الاقتصادية مع اقتراح نموذج كيريك باتريك
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة الممثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة المتغير التابع	الاستبيانات لجمع البيانات	تيوان 2007	"تقييم فعالية التدريب على الأيزو في شركات التصنيع المعتمدة Hui Lien في ماليزيا"
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة الممثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات	ماليزيا 2004	تقييم فعالية التدريب على الأيزو في شركات التصنيع المعتمدة في ماليزيا Saleh
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة الممثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات	الباكستانية 2015	(Rafiq, Mehwish) Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة الممثلة في الاستبيان	تختلف الدراسة الحالية من حيث بيئة العمل والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات	الكويت 2002	AL-Athari and Zairi تقييم التدريب

المصدر: من إعداد الطالبتان



## الخلاصة

تواجه المؤسسات بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة العديد من تحديات التي تتطلب تغير السريع للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة خاصة وعلى هذا الأساس فإن تقييم التدريب والتطوير موارد البشرية تلقى اهتمام متزايد باعتباره وسيلة فعالية بإمكان المؤسسات استخدامها من أجل تحديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة التحديات حيث يعد تقييم التدريب نشاط مستمرا يحتاج إليه جميع العاملين في المؤسسة إذ لا يقتصر على الموظف دون آخر أو وظيفة أخرى.

وقد قمنا في هذا الفصل بدراسة تقييم التدريب حسب كيريك باتريك الذي يهتم بتحقيق هدف وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومن أجل التعمق في هذا العنصر قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة عناصر، العنصر الأول يتمثل في التدريب أهميته وأنواعه، أما العنصر الثاني هو تقييم التدريب وفق نموذج كيريك باتريك وعلاقة تقييم التدريب بأداء العاملين.

الفصل الثاني: دراسة حالة  
بمؤسسة الكهرباء و الطاقات  
المتجددة وحدة تقرت

تمهيد:

بعد التعرض في الجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من التدريب و تقييم التدريب و أثر تقييم التدريب على أداء العاملين قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بدراسة تطبيقية من خلال اختيار مؤسسة من بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كحقل دراسة، وقد وقع الاختيار على المؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة، وقد تطرقنا في هذا الفصل الى بحثين، المبحث الأول نتعرض فيه إلى مجتمع و عينة الدراسة، وعلى بيانات الدراسة التطبيقية بشقيها الثانوي و الأولى ، و سوف نتطرق الى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بداء بمرحلة الأعداد إلى هيكل الاستبيان، بالإضافة إلى التعريف بمتغيرات الدراسة إضافة إلى الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة و البرامج المستخدمة في البيانات المجمعة من الاستبيان و المبحث الثاني تناولنا فيه نتائج الدراسة التطبيقية و مناقشة فرضيات الدراسة.

وكان التقسيم كالتالي:

المبحث الأول الطريقة و الأدوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات

تتمحور الدراسة التطبيقية بشكل أساسي على دراسة تقييم أثر التدريب حسب نموذج كيريك باتيرك وأثره على أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية تقرت، حيث يشمل هذا المبحث على تيجد الطريقة و الأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

### المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة في مجموع عمال 155 موظف بحيث عدد العينة 70، والتي يمكن تعريفها أنها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي صناعي تعمل على إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام محركات الديزل، وقد كانت تسميتها قبل التاريخ 19 أبريل 2013 بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء .

حيث تقع في حي الرمال المؤسسة يحدها شمالا فندق التجاني، وجنوبا مركز البحث العلمي، وشرقا السكن العمراني، وغربا الطريق الوطني رقم 03، وتربع المؤسسة على مساحة تقدر حوالي 2950 متر مربع، ولهذه الشركة فروع تابعة لها تتوزع على الجنوب الشرقي الجزائري وهي على التوالي:

- فرع إنتاج الكهرباء بالمنيعة ويشتمل كل مقيدن ، برج عمر ادريس.
- فرع إنتاج الكهرباء بجانت ويشتمل كل من برج الحواس ، أفراء ، تينالكوم ، دبداب، جانت.

ومن أهداف الشركة نجد:

- \* خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة.
- \* الاستثمار في رفع كفاءة العاملين وتطور كفاءاتهم وقدراتهم، تحقيق عائد مالي كبير للشركة.
- \* توسيع نقاط انتاج الطاقات المتجددة (الطاقة الشمسية).
- \* التحسين لأداء الشركة وفقا لمعايير ومقاييس الأداء الدولية والفنية والمالية الإدارية.

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل: وهو تقييم التدريب حسب كريك باتريك ويقسم إلى أربع مستويات وهي:

- رد الفعل، التعلم، السلوك.

ب- المتغير التابع: هو أداء العاملين ويضم مفهوم الأداء وأهميته وعناصره والعلاقة بتقييم التدريب على أداء العاملين.

### الفرع الثالث: الطرق المستخدمة في جمع بيانات الدراسة

بيانات الدراسة: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:

- البيانات الثانوية: تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر ذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة.

- البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة التطبيقية حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب الفرضيات الدراسة.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

#### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الجمع

استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وقد تم بناء وتصميم أداة الدراسة وفق للخطوات التالية:

- مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بدراسة الجبائية والاستثمار.
- تحديد مجالات الاستبانة والفقرات بصورتها الأولية وذلك بعد مراجعة الأدوات البحثية في دراسة السابقة وقد وصل عدد الفقرات إلى (30) فقرة.
- عرض الاستبانة على هيئة محكمين من حملة درجة الدكتوراه في مجال الاختصاص، للتأكد من مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة ودقة صياغتها ووضوحها وحذف أو تعديل بعض الفقرات وفق ما يناسب.

- أجريت التعديلات كما رأى المحكمون ثم أثبتت الاستبانة بصورتها النهائية بعد حذف (03) فقرات لكي تصبح بصورتها النهائية (30) فقرة.

- بعد اختيار عينة الدراسة سلمت ووزعت الأداة على أفراد عينة الدراسة؛

- **محتوى الاستبيان:** احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقضي منهم وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة تقييم التدريب حسب كيريك باتريك وأثره على أداء العاملين.

احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية هي على الترتيب:

**أولاً:- القسم الأول:** التدريب في المؤسسة.

**ثانياً:- القسم الثاني:** تقييم أثر التدريب حسب نموذج كيريك باتريك

**ثالثاً:- القسم الثالث:** أداء العاملين

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكارت الثنائي" والذي يحتمل إجابتين وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كمايلي:

- نعم أعطيت (2) درجتين.

- لا أعطيت (1) درجة.

**المبحث الثاني : النتائج والمناقشة**

يشمل هذا المبحث على مطلبين الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة وفي المطلب الثاني سنحاول مناقشة الدراسة.

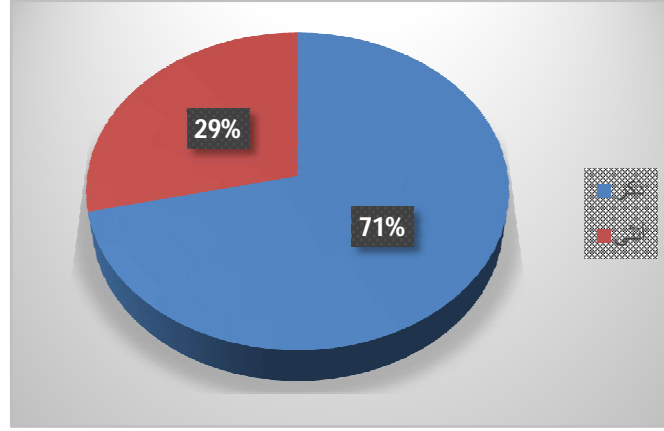
**المطلب الأول: نتائج الدراسة.**

**الفرع الأول: المعلومات الشخصية.**

لقد تمت دراسة للمعلومات الشخصية حسب المتغيرات التالية " الجنس العمر المستوى التعليمي الخبرة"

**1-الجنس:** يبين الشكل رقم(1-2) أن 71 من عينة الدراسة هم ذكور و29 من عينة الدراسة اناث وهذا يدل ان

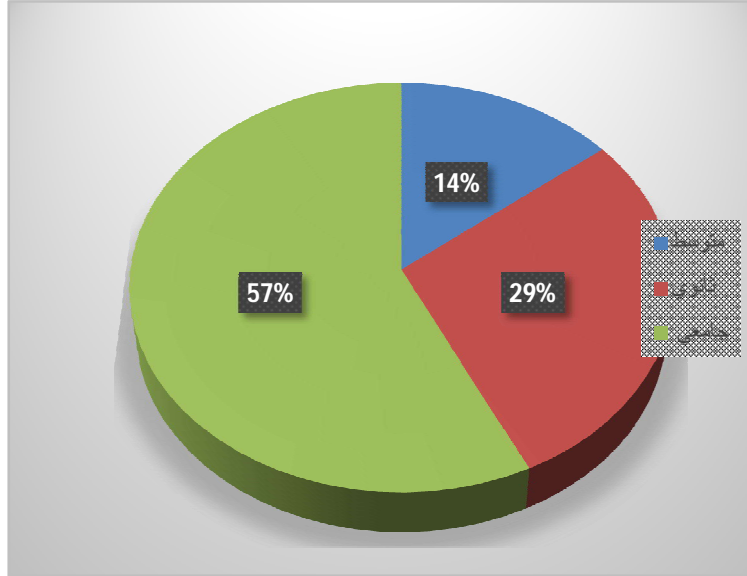
الشكل رقم (1-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد طالبان اعتمادا على الاستبيان

## 2- المستوى التعليمي:

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

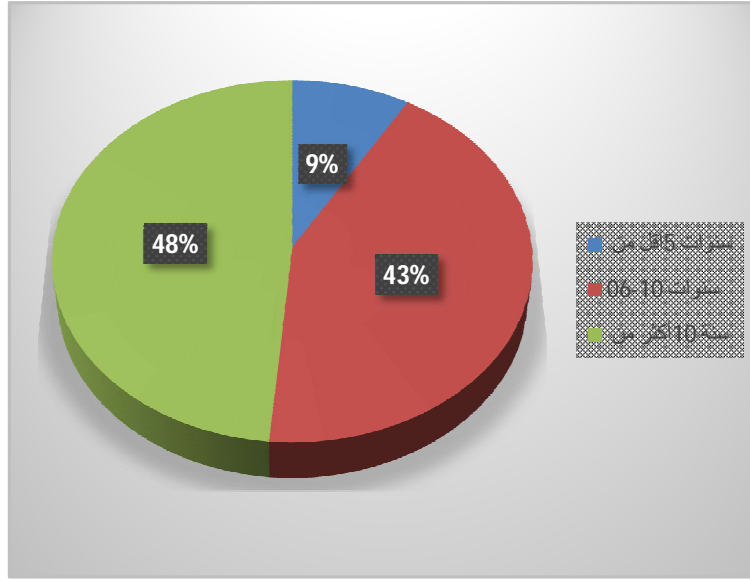


المصدر: من إعداد طالبان اعتمادا على الاستبيان

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة, حيث نجد أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى جامعي وذلك بنسب 57% ونسبة 29% متحصلين على مستوى ثانوي ونسبة 14% من المتحصلين على مستوى اقل من الثانوي مما يعني أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي عالي.

## 3- مستوى الخبرة:

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد طالبان اعتمادا على الاستبيان

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد 9% بلغت خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات وأن 43% بلغ خبرتهم المهنية 6 إلى 10 سنوات وأن 9% بلغت خبرتهم أكثر من 10 سنة.



الفرع الثاني: ثبات الأداة

لتحديد ثبات الأداة تم إيجاد معاملات الثبات للمجالات الدراسة والدرجة الكلية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا حيث وصلت درجت الثبات الكلي (0.971) وهو معامل ثبات يفى بأغراض الدراسة والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول رقم (1-2) الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية للأداة حسب معادلة كرونباخ ألفا

المحاور	الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	النتيجة
المحور الأول	01	التدريب	05	0.899	ثابت
المحور الثاني: تقييم التدريب وفق كريك باتريك	02	ردة الفعل	05	0.929	ثابت
	03	التعلم	05	0.847	ثابت
	04	السلوك	06	0.942	ثابت
	05	النتيجة	08	0.849	ثابت
	06	أداء العاملين	12	0.931	ثابت
المحور الثالث					
المحورين مع بعض			40	0.971	ثابت

المصدر من إعداد الطالبانوفقا لبرنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان معاملات ثابتة، و كذلك معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان مع بلغ 0.971 وهذا يدل على أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختيار فرضيتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما أقترت من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكل ما أقترت من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

الفرع الثالث: تحليل فقرات الاستبيان.

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS v26) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية:

**1- الأساليب الإحصائية الوصفية التالية:** التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، من أجل وصف المتغيرات العامة ومتغيرات البحث.

**2- المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات الباحثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ(02) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (02) وهو يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط

**3- الانحراف المعياري:** ذلك من أجل التعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد الدراسة تجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

**4- معامل الارتباط بيرسون:** للكشف عن العلاقة بين المتغيرين وهل الارتباط (قوي-متوسط-ضعيف) ويبين أيضاً اتجاه العلاقة بين المتغيرين هل هي موجبة (طردية) أو سالبة (عكسية).

**5- معادلة انحدار الخطي البسيط:** تستعمل هذه القائمة لحساب معاملات الانحدار المختلفة (البسيط، المتعدد...) بين متغيرين أو أكثر ويستعمل عندما نتعامل مع فرضيات تأثيرية مهما كانت نوع بياناتها من أجل معرفة تأثير متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع أو أكثر وبالضبط تحديد طبيعة التأثير (طردية أو عكسية) ودرجة قوة التأثير (قوية جداً..متوسط..ضعيفة جداً)، ولعل أهم المعاملات الإحدار الأكثر استخداماً نجد معامل الانحدار الخطي البسيط (*Linéaire*) والذي يشمل هذا الاختبار عندما نتعامل مع فرضيات تأثيرية بعينة واحدة بيناتها كمية، وهو يدرس للتوزيع المشترك لمتغيرين أحدهما متغير يقاس دون خطأ ويسمى متغير مستقل ويرمز له بالرمز ( $x$ ) والآخر يأخذ قيماً تعتمد على قيمة المتغير المستقل ويسمى التابع ويرمز له بالرمز ( $y$ )، والهدف من دراسة الانحدار هو إيجاد دالة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع والتي تساعد في تفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع ( $y$ ) تبعاً لتغير في قيم المتغير المستقل ( $x$ )، وفق هذه المعادلة ( $y=a+b*x$ )

- اختبار الصدق والثبات الأداة: بالاستعانة بمعامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون

**1- مستويات الدلالة الإحصائية (Level of Significance):** إن القرار الذي يتخذه الباحث فيما يتعلق بالفرض الصفري الذي يود اختباره أو التحقق من صحته يتطلب وجود قاعدة يستند إليها في هذا الشأن، فالباحث يحاول التوصل إلى أدلة من البيانات التي قام بجمعها تمكنه من رفض الفرض الصفري وقبول أو تأييد الفرض البحثي الذي يشتق من إطار نظري يتبناه ويرى انه يفسر الظاهرة تفسيراً منطقياً ، لذلك ينبغي أن يحدد الباحث قبل عملية جمع البيانات قيمة احتمالية معينة تبين مقدار الخطأ الذي يقبل أن يقع فيه نتيجة رفضه للفرض الصفري ، وبعبارة أخرى إذا قرر الباحث على أساس البيانات التجريبية التي حصل عليها رفض الفرض الصفري ، فإن احتمال خطأ هذا القرار يكون أقل من أو مساوياً هذه القيمة التي يطلق عليها مستوى الدلالة الإحصائية أو ألفا.

وطبقاً لإجراءات اختبار الفرض الصفري فإننا نرفض الفرض إذا كانت إحصاء العينة " كالفارق بين المتوسطات، أو معامل الارتباط "أكبر أو أصغر مما يمكن توقعه طبقاً لعوامل الصدفة وحدها، ونستخلص أن هناك فرقاً دالاً أو علاقة دالة بين المتغيرات، إلا أن هناك خطأ شائعاً هو الخلط بين الدلالة الإحصائية والفائدة العملية للنتائج، فالنتائج الدالة إحصائياً لا تنطوي بالضرورة على قيمة عملية أو نظرية.

ومن الأخطاء الشائعة أيضاً الخلط بين الدلالة الإحصائية والدلالة النفسية أو التربوية، إن الدلالة النفسية أو التربوية تعنى القدر الذي يمكن لنتيجة ما أن تضيف للمعرفة، وتتضمن الدلالة النفسية أو التربوية ثلاثة عناصر: 01. قيمة الفروض التي وضعها الباحث والأفكار النظرية التي استمدت منها هذه الفروض، وقدرتها على تفسير البيانات التي يحصل عليها الباحث.

02. كفاية الدراسة كاختبار للفروض، بما في ذلك مدى جودة تصميمها، واستخدام أدوات حديثة صادقة في جمع البيانات.

03. وضوح نتائج الدراسة، فالنتيجة الدالة إحصائياً لا تضيف دائماً لفهمنا للسلوك الإنساني، ومع ذلك فقد يكون لدى البعض نزعة للتركيز على الدلالة الإحصائية، رغم ما قد يكون بالنتائج من ضعف، لا يساعد على تفسير سليم له معنى لهذه النتائج.

ومن المتفق عليه استخدام مستويات الدلالة التالية في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية:

- مستويات الدلالة " الشك في القرار " 0.01- 0.02- 0.03- 0.04- 0.05

- مستوى الثقة في القرار أو النتائج 0.99- 0.98- 0.97- 0.96- 0.95

كما يستخدم مستويات الدلالة (0.001 - 0.002 - 0.003 - 0.004 - 0.005) أو (0.000) وذلك لتقليل الخطأ في رفض الفرض الصفري بالصحيح، فكلما صغرت قيمة مستوى الدلالة كلما زاد خطأ النوع الثاني

ويكتفى الباحثون دائماً بمستوى الدلالة (0.01-0.05) وهو أمر متفق عليه وليس له دليل علمي أو منطقي.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل أدوات من أدوات الاستبيان، حيث ارتبط الفقرات بمقياس ليكرات الثنائي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن درجتين كما يلي:

لا	نعم
01	02

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
- والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = (على درجة (نعم) - أدنى درجة (لا)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاهاتهم نحو كل عبارة هل هم: موافقون، أو غير موافقين
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $0.6 = 2 / (2 - 1)$  حيث نحصل على مجالات كما يلي:

### الجدول رقم (2-2) يبين تحديد مستويات الموافقة

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة
من 01 إلى 1.5 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 1.5 إلى 2 درجة	موافق	درجة مرتفعة

المصدر من إعداد الطالبان بناء على نتائج SPSS

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات العينة على محور التدريب .

نحاول في هذا المطلب تحليل إجابات العينة نحو إجاباتهم على عبارات المتعلقة بالتحور الأول والمتعلقة

بالتدريب .

01. التدريب:

الجدول رقم (2-3) يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	هل يحصل العاملون على جميع فرص التدريب؟	1.86	0.352	مرتفع	05
02	هل التدريب الذي استفدت منه يؤولك للعمل في منصب اكبر درجة؟	1.87	0.337	مرتفع	04
03	هل التدريب يعمل على إحداث تغيرات تدريجية في الوظيفة الموكلة إليك؟	1.94	0.234	مرتفع	01
04	هل تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين؟	1.90	0.302	مرتفع	03
05	هل يشعر العاملون بالتحفيز بعد خضوع لبرامج التدريب	1.93	0.259	مرتفع	02
	الكلي	1.90	0.215	درجة مرتفعة	

المصدر من إعداد الطالبان وفقا لبرنامج (SPSS)

يشير الجدول أعلاه أن مستوى التدريب في مؤسسة سونلغاز كان مرتفعا وهذا حسب المتوسط الحسابي المبين اعلاه والذي بلغ مستوى (1.90) وانحراف معياري قدره (0.215)، وتلك النتيجة جاءت حسب الفقرات الخمس حيث نجد أن الفقرة الثالثة والتي تشير على أن التدريب بمؤسسة سونلغاز بولاية تقرت يعمل على إحداث تغيرات تدريجية في الوظيفة الموكلة لهم، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.94) وانحراف معياري (0.234)، وفي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (1.93) وانحراف معياري (0.259) كانت لفقرة (الخامسة) والتي تشير على أن عمال سونلغاز يشعرون بالتحفيز بعد خضوعهم لبرامج تدريبية، وفي المرتبة الثالثة نجد الفقرة (الرابعة) بمتوسط حسابي قدره (1.90) وانحراف معياري (0.302) حيث نجد أن مؤسسة سونلغاز فرع تقرت يستخدمون أساليب حديثة في تدريب موظفيهم، وفي المرتبة الرابعة نجد الفقرة (الثانية) بمتوسط حسابي قدره (1,87) وانحراف معياري المقدر ب(0.337) والتي عبر غالبية الفئة المدرسة على أن التدريب التي استفادة منه العمال يؤهلهم للعمل في مناصب أكبر

## الفصل الثاني:

### دراسة حالة مؤسسة الكهرباء الطاقات المتجددة وحدة تقرت

درجة وفي المرتبة الأخير نجد ان أدنى قيمة لمتوسط الحسابي كان للفقرة (الأولى) والتي أشار فيه العينة أن جميع عمال سونلغاز بولاية تقرت استفادوا نسبيا من دورات تكوينية وتدريبية.

الفرع الثاني: تحليل تقييم أثر التدريب حسب كريك باتريك:

#### 1-ردود الفعل

الجدول رقم (4-2) يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة بعد ردود الفعل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	هل محتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجاتي الوظيفية	1.05	.282	منخفض	02
02	هل محتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجاتي الشخصية؟	1.04	.320	منخفض	03
03	هل يرتبط البرنامج التدريبي بمجال علمي؟	1.06	.234	مرتفع	01
04	هل يستخدم المدرب لغة سهلة تتناسب مع مستويات المتدربين؟	1.02	.380	منخفض	04
05	هل أهداف البرنامج التدريبي واضحة وسهلة الاستيعاب؟	1.06	.234	مرتفع	01
	الكلية	1.06	.230	مرتفع	

المصدر من إعداد الطالبان وفقا لبرنامج (SPSS)

إن النتائج الإحصائية تشير أن ردود الفعل حول التدريب جاءت بمستوى الموافقة متوسط حيث سجلنا قيمة المتوسط الحسابي قد بلغ (1,06) وانحراف معياري (0.230) وهذا يدل على أن عمل وموظفي سونلغاز بولاية تقرت كان ردة فعلهم حول التدريب متوسطة وتلك النتائج حول التدريب مهدفة الفقرات الخمس والتي سجلنا أدنى قيمة كانت بمتوسط حسابي قدره (1.02) وبانحراف معياري (0.380) وهي الفقرة (الرابعة) والتي تفيد على أن التدريب كان يستخدم فيه لغة سهلة تتناسب ومستويات المتدربين ، كما سجلت النتائج الإحصائية لأعلى قيمة كانت للفقرة (الثالثة) بمتوسط حسابي قدره (1.06) وانحراف معياري قدره (0.234) حيث عبرت العينة المدروسة على أن البرامج التدريبية التي خاضها الموظفون كانت ترتبط بمجال عملهم، وكذلك بنفس قيمة المتوسط الحسابي السابق نجد الفقرة (الخامسة) تشير على أن المعنيين بالدراسة يشيرون على أن أهداف البرامج التدريبية كانت واضحة، كما أن محتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجات المتدربين وهذا حسب رأي العينة والذي مثلناه في الفقرة (الأولى) من هذا البعد والذي جاء متوسط حسابه (1,05) وانحراف معيار (0.282).

الجدول رقم (5-2): يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة بعد التعلم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	ساعد البرنامج التدريبي في إضافة مهارات جديدة	1.04	0.337	منخفض	03
02	أسهم البرنامج التدريبي في إضافة معارف جديدة	1.02	0.380	منخفض	04
03	هل يتيح البرنامج التدريبي الفرصة لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين المتدربين؟	1.05	0.320	متوسط	02
04	زود البرنامج التدريبي بمهارات تطبيقية جديدة للمتدربين؟	1.04	0.335	منخفض	03
05	ساعد البرنامج التدريبي على الابتكار والتجديد في مجال الوظيفي	1.06	0.259	مرتفع	01
	الكلية	1.05	0.260	متوسط	

المصدر من إعداد الطالبان وفقا لبرنامج (SPSS)

إن النتائج المتحصل عليه من خلال بعد التعلم نجد أن المتوسط الحسابي المقدر (1.5) وانحراف معياري (0.260) يدل على مستوى موافق متوسطة أي ان موظفي شركة كهرباء وطاقات المتجددة بولاية تقرت كانوا راضين نوعا ما عن التدريب حيث تفيد النتائج الإحصائية أنهم استفادوا من الدورات التدريبية التي اخذوها أثناء مشوارهم التدريبي وهذه النتائج كانت من خلال الفقرات أو العبارات الخمس حيث سجلنا أدنى قيمة كانت من نصيب الفقرة (الثانية) بمتوسط حسابي قدره (1,02) وانحراف معياري (0,280) والتي عبرة فيها العينة على إسهام البرنامج التدريبي في إضافة معارف جديدة، وفي المقابل نجد أكبر قيمة كانت للفقرة (الخامسة) والتي تشير أن البرامج التدريبية تساعد على الابتكار وتجديد في المجال الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي اجابات العينة المقدر بـ(1.06) وانحراف معياري الممثل بـ(0.230)، أم في المرتبة الثانية كانت من نصيب الفقرة (الثالثة) والتي تشير على إتاحة البرنامج التدريبي الفرص لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين المتدربين، وفي الأخير في المرتبة الثالثة كانت للعبارتين (الأولى-والرابعة) بمتوسط حسابي (1.04) وانحراف معياري (0.337-335) والتي تشير على أن المتدربين يرون البرنامج التدريبي تساعد في إضافة مهارات جديدة وتزودهم بمهارات تطبيقية جديدة للمتدربين.

الجدول رقم (6-2): يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة بعد السلوك

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	أسهم البرنامج التدريبي في تحسين الاتجاه نحو المهنة	1.04	0.352	منخفض	03
02	ساعد البرنامج التدريبي على تحسين الأداء الوظيفي	1.08	0.234	مرتفع	01
03	انعكست المشاركة في البرنامج التدريبي على الممارسات التطبيقية للمتدربين في العمل	1.06	0.337	متوسط	02
04	أسهم البرنامج التدريبي في تحسين وتطوير العلاقة الشخصية بين العاملين	1.02	0.413	منخفض	05
05	ساعد البرنامج التدريبي على التعاون بين الأفراد في العمل؟	1.02	0.367	منخفض	04
	الكلية	1.05	0.260	متوسط	

المصدر من إعداد الطالبان وفقا لبرنامج (SPSS)

يشير بعد السلوك في المحور الثاني من دراستنا على مستوى القبول (متوسط) وهذا حسب المتوسط الحسابي الذي قد بلغ (1.05) وبتشتت عبارات العينة (0,260) وهذه النتيجة المتحصل عليها هي نتيجة الفقرات الخمس المكونة لهذا البعد حيث نجد في المرتبة الأولى أي أعلى قيمة لمتوسط حسابي البالغ (1.08) وانحراف معياري (0.234) والذي عبر جل العينة نسبيا على البرامج التدريبي تحسن من الأداء الوظيفي، كما لمسنا انعكاس المشاركة في البرامج التدريبية على الممارسات التطبيقية وذلك ما أشارت به العبارة (الثالثة) وذلك بمتوسط حسابي (1.06)، وانحراف معياري (0.234)، وفي المرتبة الثالثة نجد أن الفقرة (الأولى) بمتوسط الحسابي (1.04) وانحراف معياري (0.352)، والتي تشير أن اسهم البرنامج التدريبي في تحسين الاتجاه نحو المهنة، وفي المرتبة الرابعة العبارة (الفقرة الخامسة) بمتوسط حسابي قدره (1,02) وانحراف معياري (0.260)، والتي جاءت على أن البرنامج التدريبي تساعد على تعاون بين الأفراد في العمل، وفي المرتبة الأخيرة نجد الفقرة (الرابعة) بمتوسط حسابي (1.02) وانحراف معياري (0.367) والتي تظهر على أن اسهم البرنامج التدريبية في تحسين وتطوير العلاقة الشخصية بين العاملين.



الجدول رقم (7-2): يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة بعد النتائج

الترتيب العبارات	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع	0,448	1.27	هل عزز البرنامج التدريبي ممارسات أخلاقيات المهنة	01
01	مرتفع	0.234	1.03	هل أدت البرامج التدريبية للمشاركين نحو الأفضل في مجال العمل؟	02
02	مرتفع	0.337	1.05	هل يدفع البرنامج التدريبي بالموظفين إلى التقييم المستمر لأداء العمل؟	03
05	مرتفع	0.413	1.05	هل أسهم البرنامج في زيادة إنجاز العمل؟	04
04	مرتفع	0.367	1.04	هل أسهمت النتائج في تطوير البرنامج التدريبي؟	05
متوسط				الكلية	

المصدر من إعداد الطالبان وفقاً لبرنامج (SPSS)

تشير نتائج بعد النتائج على أن النتائج المتحصل عليها من التقييم كانت متوسطة نوعاً ما حيث نجد أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (1.07) وبانحراف معياري المقدّر بـ (0.260) وسجلت كذلك النتائج الإحصائية أن أعلى قيمة نجد للفقرة الأولى أين وجدنا أن البرنامج التدريبي قد عزز ممارسات أخلاقيات المهنة وذلك بتوسط حسابي قدره (1.27)، كما سجلنا أدنى قيمة مسجلة للفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره (1.03).

### الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات العينة على محور الثاني أداء العاملين

الجدول رقم (8-2): يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	عزز البرنامج التدريبي من ممارسات أخلاقيات المهنة	1.94	0.234	مرتفع
02	أدى البرنامج التدريبي إلى المشاركة نحو الأفضل في مجال العمل	1.93	0.259	مرتفع
03	يدفع البرنامج التدريبي إلى التقييم المستمر لأداء العمل	1.90	0.302	مرتفع
04	أسهم البرنامج في زيادة إنجاز العمل؟	1.81	0.392	مرتفع
05	أسهمت النتائج في تطوير البرنامج التدريبي	1.81	0.392	مرتفع
06	يتوفر الحماس العالي لدى الموظف عند إنجاز الأعمال	1.79	0.413	مرتفع
07	يتحمل الموظف ظروف العمل الضاغطة	1.81	0.392	مرتفع
08	هل يبذل الموظف الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	1.80	0.403	مرتفع
09	هل يعتمد الموظف على قدرته الذاتية في إنجاز الأعمال	1.83	0.380	منخفض
10	يحقق الموظف مستوى الإنتاجية المطلوب	1.84	0.367	مرتفع
الكلية		1.85	0.273	مرتفع

المصدر من إعداد الطالبان وفقاً لبرنامج (SPSS)

من خلال استقراءنا للنتائج الإحصائية للمحور أداء العاملين نجد أن المحور حضي بمستوى الموافقة مرتفع وهذا ما أشارت إليه العينة من خلال المتوسط الحسابي والذي بلغ (1.85) وبانحراف معياري (0.273) وهذا النتيجة

كانت من خلال العبارات العشر، حيث نجد أن أعلى مستوى حسابي المقدر بـ(1.94)، وأدنى قيمة سجلت للعبارة بمتوسط حسابي (1,79).

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: الإجابة عن الفرضية الجزئية الأولى:

الفرضية الجزئية الأولى ( $H_1$ ): هناك تأثير لتدريب بمؤسسة الكهرباء وطاقات المتجددة على أداء العاملين.

$$X = \text{التدريب} \quad Y = \text{أداء العاملين}$$

$$\text{معادلة الانحدار الخطي البسيط} \quad Y = 0390 + 1.215x$$

- معامل الارتباط بين التدريب وأداء العاملين = 0.603 وهو يدل على وجود ارتباط موجب بينهما ( $\alpha = 0.05 < \text{sig} = 0.000$ ).

- معامل التحديد ( $R^2 = 0.363$ )، ومعامل التحديد المعدل = 0.354، الخطأ المعياري للتقدير = 0.143، وتفسر قيمة معامل التحديد بـ 36% من تغير قيمة أداء العاملين (المتغير التابع) يمكن أن يفسر باستخدام العلاقة الخطية بين التدريب وأداء العاملين والنسبة المتبقية 64% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين.

والانحدار السابق جيد.  $F = 38.777$ ،  $\text{Sig} = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين التدريب وأداء العاملين وأن نموذج

يكون ضمن نموذج خط الانحدار  $T = 10.122$ ،  $\text{Sig} = 0.000$  وهذا يدل على أن التدريب متغير مؤثر في تقدير أداء العاملين ويجب أن

والجدول أدناه يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (9-2): نتائج معامل الانحدار الخطي للعلاقة بين المتغيرين 1

معامل التحديد ( $R^2$ )	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0.363	0.00	10.122	0.000	38.777	0.120	1.215	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.00	6.227			0.063	0.390	التدريب

المصدر من إعداد الطالبان وفقا لبرنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "ف" (38.777) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل التدريب على المتغير التابع أداء العاملين

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (6.227) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة (B) التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التدريب) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.390) في المتغير التابع (أداء العاملين)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.363) من التباين في المتغير التابع أي أن (36%) من التغيرات الحاصلة على مستوى أداء العاملين سببها تغيرات على مستوى التدريب ، مقابل دلالة قيمة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على أداء العاملين ، وعليه يمكن القول أن التدريب تساهم في تغيير أداء العاملين في المؤسسة.

الفرع الثاني: الفرضية الجزئية الثانية: أثر تقييم التدريب وفق نموذج كريك باترك على اداء العاملين.

$$X = \text{تقييم التدريب} \quad y = \text{أداء العاملين}$$

$$1.012 + x * 0.490 = y$$

- معامل الارتباط بين تقييم التدريب وأداء العاملين = 0.759 وهو يدل على وجود ارتباط موجب بينهما (sig=0.000 <  $\alpha$ =0.05).

- معامل التحديد ( $R^2=0.576$ )، ومعامل التحديد المعدل = 0.569، الخطأ المعياري للتقدير = 0.116، وتفسر قيمة معامل التحديد بـ 57% من تغير قيمة أداء العاملين (المتغير التابع) يمكن أن يفسر باستخدام

## الفصل الثاني:

### دراسة حالة مؤسسة الكهرباء الطاقات المتجددة وحدة تقريت

العلاقة الخطية بين تقييم التدريب وأداء العاملين والنسبة المتبقية 43% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين.

وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين تقييم التدريب وأداء العاملين وأن نموذج الانحدار السابق جيد.  $F=92.220$ ،  $Sig=0.000$

وهذا يدل على أن تقييم التدريب متغير مؤثر في تقدير أداء العاملين ويجب أن يكون ضمن نموذج خط الانحدار

والجدول أدناه يوضح النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم (10-2) نتائج معامل الانحدار الخطي للعلاقة بين المتغيرين 2

معامل التحديد ( $R^2$ )	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0.576	0.00	10.370	0.000	92.220	0.098	1.012	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.00	9.603			0.051	0.490	تقييم التدريب

المصدر من إعداد الطالبان وفقا لبرنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "ف" (92.220) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل تقييم التدريب على المتغير التابع أداء العاملين

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (9.603) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة (B) التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تقييم التدريب) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.490) في المتغير التابع (أداء العاملين)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.576) من التباين في المتغير التابع أي أن (58%) من التغيرات الحاصلة على مستوى أداء العاملين سببها تغيرات على مستوى تقييم التدريب، مقابل دلالة قيمة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر

## الفصل الثاني:

### دراسة حالة مؤسسة الكهرباء الطاقات المتجددة وحدة تقرت

أيضا على أداء العاملين ، وعليه يمكن القول أن تقييم التدريب تساهم في تغيير أداء العاملين في المؤسسة التابعة للقطاع العام.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة موجبة بين التدريب و أبعاد تقييم التدريب وفق نموذج كريك باتريك

الجدول رقم (11-2): يوضح علاقة أبعاد تقييم التدريب بأداء العاملين حسب متغير القطاع

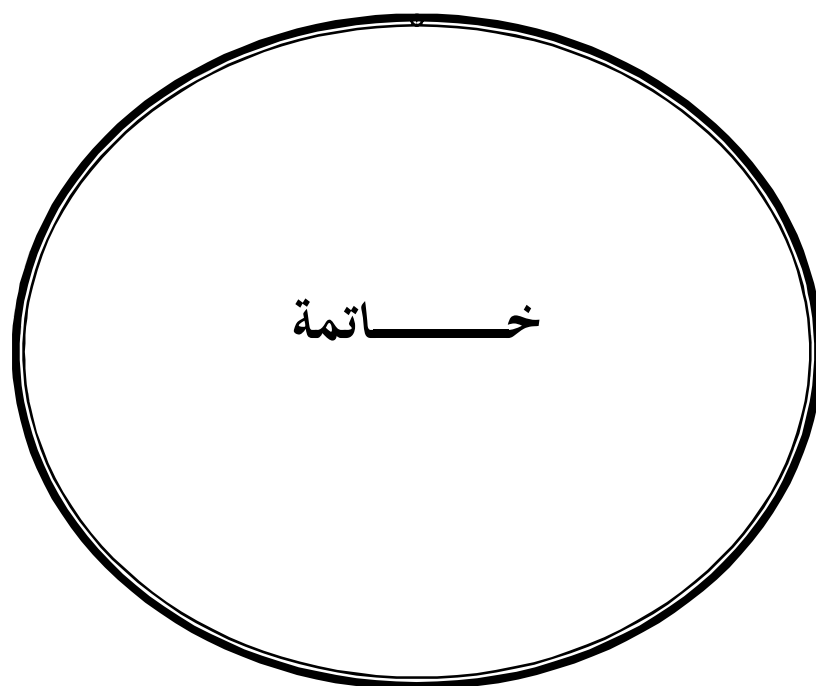
ردود الفعل	التعلم	السلوك	الهوية	نظام الحوافز	
0.918	0.886	0.894	0.741	0.603	R <sup>2</sup>
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة
70	70	70	70	70	حجم العينة
0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	مستوى الخطأ
دال توجد علاقة طردية موجبة					القرار

من إعداد الطالبان وفقا للمخرجات (SPSS)

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها لاختبار بيرسون ( $R^2$ ) فإن نستنتج أن علاقة التدريب بأبعاد محور تقييم وفق اختبار كريك باتريك كانت علاقة طردية موجبة ، حيث سجلنا أعلى ارتباط كان بين محور التدريب بمؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة تقرت وبعد ردة فعل عمال مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة تقرت وأدنى ارتباط كان قد سجل ما بين التدريب وبعد نظام الحوافز، من خلال تلك النتيجة نكن أمام صحة الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة بين التدريب و أبعاد محور تقييم التدريب وفق وفق برنامج كريك باتريك.

### الخلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في ما مدى انعكاس تقييم التدريب حسب نموذج كيريك باتريك وأثره على أداء العاملين في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة، حيث حاولنا الاعتماد على دراسة ميدانية إذ ميدانية تناولنا هذا الفصل من خلال مبحثين المبحث الأول طريقة وأدوات جمع البيانات، والمبحث الثاني تطرقنا إلى عرض النتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.



### خاتمة:

بالرغم من كون عملية تقييم برامج التدريب عملية معقدة، إلا أن القيام بها مهمة أساسية من مهام مراكز التدريب و إدارة التدريب، حتى تكتمل العملية التدريبية و تؤتي ثمارها و نتائجها المرجوة. كما أن السبب الرئيسي لتقييم هو تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية أو المدخلات التي تحدثها المنشأة بهدف التطوير و التغيير. وعادة ما يتوقع في نهاية عملية التقييم أن يصل إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، وتعوض أو يفوق عائدها ما تم إنفاقه من موارد مالية. وعادة ما يتم إجراء التقييم لعدة أغراض، تنقسم في مجملها إلى مجموعتين أساسيتين هما:

-تحسين و تطوير عملية تنمية الموارد البشرية.

-اتخاذ قرار الاستمرار في العملية التدريبية من عدمه.

كما ينبغي القيام بعملية تقييم التدريب للتأكد من تحقيق الأهداف المقررة و توظيف الموارد البشرية توظيفاً راشداً.

ومن خلال كل ماتم عرضه في الموضوع فيما يخص أثر تقييم التدريب حسب نموذج كريك باترك على أداء العاملين في المؤسسات بشكل عام وفي مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة بشكل خاص يمكننا القول أن عملية تقييم التدريب أصبحت عاملاً أساسياً لا بد من الإهتمام به و تخصيص له ميزانية من أجل الإستثمار في هذا العنصر، إذ لا بد من إعطاء أهمية لعنصر تقييم التدريب حتى تتمكن المؤسسة من التأكد من تنمية مهارات و تطوير قدرات وإمكانيات عمالها مما يدفع بمؤسسة إلى الإبداع و التجديد و تحسين أدائها. ويمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

### 1-النتائج النظرية:

-إعداد و تقييم البرنامج التدريبي من المهام الأساسية لمصلحة التدريب بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة.

-تعتمد المؤسسة على نوع من التدريب وهو التدريب الخارجي.

-تهتم المؤسسة بشكل كبير على تدريب عمالها بشكل كبير.

-تقوم المؤسسة بتقييم عملية التدريب من خلال تقييم أداء العاملين.



### 2- النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة التطبيقية الى مجموعة من النتائج أهمها:

- كان مستوى أهمية برامج التدريب في المؤسسة محل الدراسة جيدا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أغلب إجاباتهم أخذت نعم تؤكد صحة الفرضية الأولى.

- تبين أن العمل على تقييم التدريب حسب نموذج كريك باتريك في مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة متوسطا إذ اغلب اجاباتهم لا.

- بينت الدراسة أن هناك أثر قوي وعلاقة قوية بين التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين وكذلك تقييم التدريب على أداء العاملين بينما هناك أثر ضعيف على تقييم التدريب حسب نموذج كريك باتريك على أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة وبالتالي ثبات صحة الفرضية السابقة والتي تؤكد أن العلاقة بين التدريب بأبعاد محور التدريب وفق إختبار كريك باتريك كانت علاقة طردية موجبة.

- كنا أثبتت الدراسة أن (36%) من التغييرات الحاصلة على مستوى أداء العاملين سببها تغيرات على مستوى التدريب, وكذلك أن (58%) على مستوى أداء العاملين سببها تغيرات على مستوى تقييم التاويب.

### 3- التوصيات:

-توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتقييم البرامج لمعرفة أثر التدريب على أداء العاملين، بالإضافة إلى تقييم الذي يتم في نهاية البرنامج وذلك بمراقبة أداء العاملين في الفترة التي تلي انتهاء البرنامج التدريبي.

-توصى الدراسة بمراعاة العدالة عند اختيار العاملين لحضور الدورات التدريبية، وإعطاء فرص متساوية لجميع العاملين و الأقسام في الحصول على التدريب في كافة التخصصات.

-العمل على دعم تقييم التدريب ماديا ومعنويا بكافة الطاقات المتوفرة باعتبارها الأداة الرئيسية للتغيير والتطوير، ومتابعة أثاره وانعكاساته على ميدان الصحي بفاعلية تامة.

-الوقوف على عملية التقييم بعد كل دورة تدريبية وبشكل جدي.

-العمل على إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لتطبيق ما تم اكتسابه في برامج التدريب لتطوير أدائهم

الوظيفي

- ضرورة تحديد الدقيق للاحتياجات تقييم التدريب ولما هذا العنصر من أهمية تظهر على مستوى مخرجات البرنامج، في المقابل اختيار صحيح للمدربين، والتحقق من كفاءاتهم ورغبتهم في تقييم التدريب لضمان تطبيق جميع بنود خطة تقييم التدريب وعدم الانحراف عنها ;

- حتى تضمن المنظمة نجاح تقييم التدريب عليها أمن تبنى برنامجها على قاعدة صحيحة تركز على:

- أن يعالج مشكلة تعاني منها المنظمة.
- أن يكون للبرنامج التدريبي هدف محدد.
- أن يضيف مهارات حقيقية للموظفين يمكن أن نراها تتجسد في واقع تطور العمل.

#### 4- اقتراحات الدراسة: وتلخص فيما يلي:

- تقييم التدريب، وتقييم أداء العامل قبل التدريب من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية، وبعد التدريب من أجل تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها في الدورات التدريبية المستقبلية.

- ضرورة الاعتماد مؤسسة الكهرباء والطاقت المحددة على نموذج كيريك باتريك لتقييم التدريب والذي يتضمن أربعة مستويات (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج).

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: اللغة العربية

#### الكتب

- 1- رضا هاشم، الأساليب الحديثة في التدريب الإداري، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان 2012.
- 2- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 3- نزار عوني البدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 4- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012.
- 5- عصام حيدر، التدريب والتطوير، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 6- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 7- رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، 2012.

#### المذكرات:

- 1- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2013-2014.
- 2- موسى هالة، هبول وسيلة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة،-راسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2014-2015.

- 3- فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي، ولاية الوادي، 2017-2018
- 4- قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية مركب المحارف والرفعات، مذكرة لنيل درجة الماجستير، ولاية قسنطينة، 2005
- 5- سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات الاتصالات الليبية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، 2018
- 6- بلقاسم أحمد، نزار حاج، أثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الليسانس المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017
- 7- أيمن عبد الرحمن، سليمان المصدر، واقع تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، غزة، 2010

### المقالات

- 1- رجم خالد، عوني بوجمعة، أسعيد حدة، تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2018، 14
- 2- علي بن أحمد عبده طوهري، تقويم البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيريك باتريك، المجلد 34، العدد الثاني 2018

قائمة الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير  
قسم علوم التسيير



استمارة بحث حول

تقييم أثر التدريب حسب نموذج كريك  
باتريك على أداء العاملين

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: ادارة موارد البشرية.

اعداد الطالبات: اشراف لأستاذ:

دادنه عبد الغفور

\*السايس مروة

\*بالعبيدي سلسيل

السنة الجامعية: 2022/2021

## قائمة الملاحق

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة.....وبعد

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة موارد البشرية، نتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير الرجاء منكم التعاون معنا بملاً هذه الاستمارة وذلك في اطار دراسة تتعلق بالتعرف على " تقييم أثر التدريب وفق نموذج كيريك باتيريك وأثره على أداء العاملين.

يرجى منكم الاطلاع على اسئلة هذا الاستبيان و الإجابة عليها بكل موضوعية و الصراحة و التعهد بسرية المعلومات و استعمالها في هذه الدراسة.

ملاحظة : تكون الإجابة بوضع العلامة (نعم او لا) في المكان المناسب.

محاور الاستبيان

المحور الأول : المعلومات الشخصية

الجنس :  أنثى  ذكر

المستوى التعليمي  ل من ثانوي  ثانوي  جامعي  كوين آخر

الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات



## قائمة الملاحق

### المحور الثاني: التدريب في المؤسسة

لا	نعم	محور التدريب	التدريب
		هل يحصل العاملون على جميع فرص التدريب؟	1
		هل التدريب الذي استفدت منه يؤهلك للعمل في منصب اكبر درجة؟	2
		هل التدريب يعمل على إحداث تغييرات تدريجية في الوظيفة الموكلة إليك؟	3
		هل تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين؟	4
		هل يشعر العاملون بالتحفيز بعد خضوع لبرامج التدريب؟	5

ثالثاً: بيانات تتعلق بتقييم اثر التدريب حسب كريك باتريك

لا	نعم	محور تقييم أثر التدريب حسب نموذج كريك باتريك	ردود الأفعال
		هل محتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجاتي الوظيفية	1
		هل محتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجاتي الشخصية؟	2
		هل يرتبط البرنامج التدريبي بمجال علمي؟	3
		هل يستخدم المدرب لغة سهلة تتناسب مع مستويات المتدربين؟	4
		هل أهداف البرنامج التدريبي واضحة وسهلة الاستيعاب؟	5

لا	نعم	السلوك
----	-----	--------

التعلم

لا	نعم	التعلم
محور التعلم		
		1 هل ساعد البرنامج التدريبي في إضافة مهارات جديدة
		2 هل أسهم البرنامج التدريبي في إضافة معارف جديدة
		3 هل يتيح البرنامج التدريبي الفرصة لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين المتدربين؟
		4 هل زود البرنامج التدريبي بمهارات تطبيقية جديدة للمتدربين؟
		5 هل ساعد البرنامج التدريبي على الابتكار والتجديد في مجال الوظيفي؟

السلوك:

## قائمة الملاحق

محور السلوك		
1	هل أسهم البرنامج التدريبي في تحسين الاتجاه نحو المهنة؟	
2	هل ساعد البرنامج التدريبي على تحسين الأداء الوظيفي؟	
3	هل انعكست المشاركة في البرنامج التدريبي على الممارسات التطبيقية للمتدربين في العمل؟	
4	هل أسهم البرنامج التدريبي في تحسين وتطوير العلاقة الشخصية بين العاملين؟	
5	- هل ساعد البرنامج التدريبي على التعاون بين الأفراد في العمل؟	

## النتائج:

النتائج		
لا	نعم	محور النتائج
		1 هل عزز البرنامج التدريبي من ممارسة أخلاقيات المهنة
		2 هل أدى البرنامج التدريبي إلى المشاركة نحو الأفضل في مجال العمل؟
		3 هل يدفع البرنامج التدريبي إلى التقييم المستمر لأداء العمل؟
		4 هل أسهم البرنامج في زيادة إنجاز العمل؟
		5 هل أسهمت النتائج في تطوير البرنامج التدريبي؟

## قائمة الملاحق

### رابعاً: بيانات تتعلق بأداء العاملين

لا	نعم	أداء العاملين	
محور أداء العاملين			
		هل يتوفر الحماس العالي لدى الموظف عند إنجاز الأعمال؟	1
		هل يتحمل الموظف ظروف العمل الضاغطة؟	2
		هل يبذل الموظف الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد؟	3
		هل يعتمد الموظف على قدرته الذاتية في إنجاز الأعمال	4
		هل يحقق الموظف مستوى الإنتاجية المطلوب؟	5

رقم الملحق (02): الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة





شركة كهرباء و طاقات متجددة  
Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida

UNITE PRODUCTION ENERGIES CONVENTIONNELLES TOUGGOURT

Tél. : (029) 63.99.92 Fax (029) 63.99.93

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION  
DE LA FORMATION

Theme : .....  
Date : .....  
Lieu de déroulement : .....

*Nous vous demandons de remplir ce questionnaire, anonymement, pour pouvoir améliorer le contenu de la formation et savoir comment nous pouvons offrir le contenu le plus pertinent possible.*

*Merci de prendre quelques minutes pour y répondre*

**NB:**

- Cocher dans la case correspondante à la réponse choisie.
- Il est important de répondre à l'ensemble des questions formulées.

**DEROULEMENT DE LA FORMATION**

	Pas du tout	Insuffisamment	Assez bien	Bien
Les objectifs de la formation ont - ils été présentés clairement par l'animateur ?				
Le thème enseigné vous a été suffisamment développé ?				
Le volume horaire par rapport au contenu était suffisant ?				
Les méthodes d'enseignement employées ont-elles facilité la compréhension ?				
Les supports des présentations didactiques étaient elles de bonne qualité (diapo, projections, ...)?				
Êtes-vous satisfait de l'échange d'expérience avec vos collègues ?				
Que pensez-vous de la qualité des exercices pratiques ?				
Quand vous n'avez pas compris quelque chose, le formateur a pris le temps nécessaire pour vous l'expliquer ?				
Les explications des formateurs étaient adaptées à votre niveau de connaissances ?				
Que pensez-vous de la qualité de la documentation remise ?				
L'animateur a répondu aux différentes questions qui lui ont été posées ?				
Cette formation a - t - elle répondu à vos attentes de manière satisfaisante ?				

- Quels seraient les supports à intégrer dans une telle formation ?

.....

.....

**ASSIMILATION**

1. Ce qui vous avez le plus appris pendant cette formation  
.....  
.....
2. Ce que vous devez encore approfondir  
.....  
.....
3. Est - ce que vous avez eu suffisamment d'informations, et suffisamment à l'avance, pour vous permettre de planifier correctement votre participation à cette formation?  
OUI  NON

Commentaire

.....

.....

4. pensez vous que votre participation à cette formation vous a permis d'acquérir des outils qui peuvent vous aider à améliorer vos performances ?

OUI  NON

Commentaire

.....

.....

5. Vos attentes sont elles été satisfaites par cette formation ?

OUI  NON

Commentaire

.....

.....

6. Vos impressions générales sur la formation.

Insatisfait	satisfait	Assez satisfait	Bien satisfait

#### ETAT A L'ISSUE DE LA FORMATION

1. Quels sont les thèmes abordés durant cette formation pour lesquels vous voudrez avoir une formation plus approfondie ?

.....

.....

2. Vos suggestions.

.....

.....

.....



قائمة المحتويات :

العنوان	رقم الصفحة
الإهداء	I
الشكر والعرفان	II
الملخص	III
الفهرس	VI - IV
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VII
المقدمة	أ - د
الفصل الأول: أساسيات حول التدريب وتقييم التدريب وأداء العاملين	
تمهيد	1
المبحث الأول: الأدبيات النظرية	22 - 2
المطلب الأول: إطار المفاهيمي للتدريب	12 - 2
الفرع الأول: مفهوم التدريب	3 - 2
الفرع الثاني: أنواع وأهداف التدريب	7 - 3
الفرع الثالث: أساليب وأهمية التدريب	10 - 7
الفرع الرابع: مراحل العملية التدريبية	12 - 10
المطلب الثاني: تقييم أثر التدريب حسب نموذج كريك باتريك	20 - 12
الفرع الأول: تعريف تقييم التدريب	13 - 12
الفرع الثاني: طرق تقييم التدريب	15 - 13
الفرع الثالث: تقييم التدريب حسب نموذج كريك باتريك	20 - 15
الفرع الرابع: أهمية تقييم التدريب	20
المطلب الثالث: علاقة تقييم التدريب بأداء العاملين	22 - 20
الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين	21
الفرع الثاني: عناصر أداء العاملين	21
الفرع الثالث: أهمية أداء العاملين	22 - 21
الفرع الرابع: أثر تقييم التدريب على أداء العاملين	22
المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية	27 - 22
المطلب الأول: الدراسات السابقة	27 - 22

25 - 23	الفرع الأول: الدراسات المحلية
27 - 25	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
29 - 27	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة-وحدة تقرت	
31	تمهيد
34 - 32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
32	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
32	الفرع الأول: مجتمع عينة الدراسة
33	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
33	الفرع الثالث: طرق مستخدمة في جمع بيانات الدراسة
34 - 33	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
34 - 33	الفرع الأول: أدوات مستخدمة في الجمع
50 - 34	المبحث الثاني: نتائج المناقشة
40 - 34	المطلب الأول: نتائج الدراسة
36 - 34	الفرع الأول: المعلومات الشخصية
37	الفرع الثاني: ثبات الأداة
40 - 38	الفرع الثالث: تحليل فقرات الاستبيان
45 - 40	المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل الدراسة
45 - 41	الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات العينة لمحور التدريب
45 - 42	الفرع الثاني: تحليل تقييم أثر التدريب حسب كريك باتريك
45	فرع الثالث: عرض وتحليل الاجابات العينة على محور أداء العاملين
48 - 45	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
46- 45	الفرع الأول: الاجابة على الفرضية الجزئية الأولى
48 - 47	الفرع الثاني: الاجابة على الفرضية الجزئية الثانية
48	الفرع الثالث: الاجابة على الفرضية الجزئية الثالثة
49	الخلاصة
52 - 50	خاتمة
54 - 53	قائمة المصادر والمراجع
63 - 55	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
7	أنواع التدريب	(1-1)
28 - 27	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة	(2-1)
37	الثبات مجالات الدراسة والدرجة الكلية للأداة حسب معادلة ألفا كرونباخ	(1-2)
40	تحديد مستويات الموافقة	(2-2)
41	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور التدريب	(3-2)
42	نتائج تحليل إجابات الأفراد العينة بعد ردود الأفعال	(4-2)
43	نتائج تحليل إجابات الأفراد العينة بعد التعلم	(5-2)
44	نتائج تحليل إجابات الأفراد العينة بعد السلوك	(6-2)
45	نتائج تحليل إجابات الأفراد العينة بعد النتائج	(7-2)
46 - 45	نتائج تحليل إجابات الأفراد العينة على محور أداء العاملين	(8-2)
47	نتائج معامل الانحدار الخطي للعلاقة بين متغيرين 1	(9-2)
48	نتائج معامل الانحدار الخطي للعلاقة بين متغيرين 2	(10-2)
49	علاقة أبعاد تقييم التدريب بأداء العاملين حسب متغير القطاع	(11-2)

### قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
4	أنواع التدريب	(1-1)
11	مراحل العملية التدريبية	(2-1)
16	مستويات نموذج كريك باتريك	(3-1)
35	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1-2)
35	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(2-2)
36	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	(3-2)