

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان :

تقييم السياسات التدريبية في المؤسسة العمومية

" دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة خلال الفترة 2010-2015 "

من إعداد الطالب: بوجمعة عوني

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 23 ماي 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا	د/ الحاج عرابية
(أستاذ مساعد "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا	أ / خالد رجم
(أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا	د/ رشيد مناصرية

السنة الجامعية 2015/2016

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما في الوجود راجياً من الله أن يحفظهما

إلى أمي الغالية أتم الله شفاءها

إلى أبي العزيز أمدّه الله بالصحة والعافية

إلى جدتي أطال الله في عمرها

إلى زوجتي الغالية وكل أفراد عائلتي وأخص بالذكر إخوتي وأخواتي

إلى كل زملائي وأصدقائي

إلى كل زملائي في العمل

إلى أساتذتي الكرام

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل من سلك طريقاً من أجل العلم.

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

بوجعة

الشكر

قبل كل شيء الحمد لله على وافر نعمه

التي لا تعد ولا تحصى وأشكركه على أن وفقني

إلى انجاز هذا العمل المتواضع.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

وعلى زوجاته الطيبات الطاهرات العفيفات أمهات المؤمنين

ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذ

المشرف خالد رجم الذي لم يبخل عليّ بالتوجيه والنصح

إلى ما يخدم غاية البحث طوال المدة اللازمة لذلك؛

وأتقدم بالشكر كذلك إلى عمال وإطارات جامعة قاصدي مرياح ورقلة

وعلى رأسهم السيد رئيس الجامعة الأستاذ أحمد بوطرفاية

على جهدهم ومساعدتهم لي في إنجاز الجانب التطبيقي من البحث.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

ولو بكلمة أو دعوة صادقة.

بوجمة

الملخص:

إن التدريب الجيد يؤدي إلى جعل العامل داخل أي تنظيم إداري إلى فرد مثمر للمؤسسة قادر على تحقيق الأهداف وتقديم خدمات وأداء وإنتاجية عالية خلال فترات زمنية تدريبية محددة، ومن أهداف التدريب في المؤسسة بالنسبة للعاملين هو تهيئتهم وترك أثر واضح على أداء مهامهم وتطوير خيراقتهم في المهام الوظيفية المطلوب أداءها، ولذلك تتبع المؤسسات سياسات تدريبية مختلفة، ومن بين هذه المؤسسات جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ومن أجل معرفة مدى فعالية سياساتها التدريبية، وللإجابة على إشكالية البحث وإختبار فرضياته تم الإعتماد على المقابلة الشخصية مع مسؤول التدريب، والملاحظة العلمية والإطلاع على الوثائق المقدمة من طرف المصلحة المشرفة على التدريب وتحسين المستوى، إضافة إلى الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 268 موظف استفاد من التدريب، كما تم الإعتماد في تحليل بيانات الإستبانة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وبرنامج معالج الجداول Excel، حيث توصلنا إلى أن عملية التدريب في الجامعة بما عدا اختلالات انطلاقا من تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى وضع برامج وطرق التدريب، كما أنه أيضاً لا توجد عملية تقييم للتدريب، وعليه لن يحقق التدريب الأهداف التي تتمثل في تحسن أداء الفرد بعد التدريب، إلا إذا إتبعته 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 العامل والمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تدريب، أداء العاملين، تقييم، فعالية.

Abstract:

The good training leads to make the factor within any administrative organization to an individual in a productive enterprise is able to achieve the goals and the provision of services and performance and high productivity through training intervals selected, and training objectives in the organization for workers is to prepare them and left a clear impact on the performance of their functions and develop their expertise in the functional tasks to be performed, so keep track of institutions various training policies, and between these institutions University of Ouargla, in order to determine the effectiveness of the training policy, and the answer to the problem of research and test hypotheses have been relying on a personal interview with a training officer, and scientific observation, preview of the documents submitted by the interest supervising training and improving the level, in addition to the questionnaire, which was distributed to is made up of 268 employees sample benefited from the training, and have been relying on data analysis of the questionnaire on the statistical package for the Social Sciences SPSS program and tables Excel processor, where we determined that the process of training at the university by the promised imbalances proceeding from the identification of training needs, in addition to developing programs and training methods, and it is also no evaluation of the process of training, and the training will not achieve the goals which is to improve the performance of the individual after training, except if the organization followed a studied scientific and systematic methods, of to identify training needs, and by evaluating employees before the training, and then select the appropriate training program for them, and to identify imbalances and deviations in the training process, and through the evaluation of employees after training, to know and evaluate the impact of training on employees and organization performance.

Keys words: Training, Employees Performance, Evaluation, effectiveness.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII - VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة أشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار العام لتقييم السياسات التدريبية
02	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب
12	المبحث الثاني: تقييم فعالية نظام التدريب
19	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	الفصل الثاني: تقييم السياسات التدريبية في جامعة ورقلة
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
40	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
54	الخاتمة
58	قائمة المصادر والمراجع
61	الملاحق
82	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	الأساليب التدريسية	جدول رقم (1-1)
09	مراحل عملية التدريب	جدول رقم (2-1)
25	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	جدول رقم (3-1)
30	توزيع العاملين بجامعة ورقلة حسب الفئات المهنية لسنة 2015	جدول رقم (1-2)
30	تطور توزيع العاملين الدائمين بجامعة ورقلة حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2010-2015	جدول رقم (2-2)
31	توزيع العاملين المستفيدين من أنشطة التكوين بجامعة ورقلة خلال الفترة 2010-2015	جدول رقم (3-2)
32	التمثيل النسبي لحجم العينة حسب كل سنة 2010-2015	جدول رقم (4-2)
32	توزيع مفردات العينة حسب نمط التكوين لسنة 2010	جدول رقم (5-2)
33	توزيع مفردات العينة حسب نمط التكوين لسنة 2011	جدول رقم (6-2)
33	توزيع مفردات العينة حسب نمط التكوين لسنة 2012	جدول رقم (7-2)
33	توزيع مفردات العينة حسب نمط التكوين لسنة 2013	جدول رقم (8-2)
33	توزيع مفردات العينة حسب نمط التكوين لسنة 2014	جدول رقم (9-2)
34	توزيع مفردات العينة حسب نمط التكوين لسنة 2015	جدول رقم (10-2)
36	كتلة الأجور السنوية لعمال جامعة ورقلة خلال الفترة 2010-2015	جدول رقم (11-2)
37	نسبة الإعتمادات المخصصة للتدريب من كتلة الأجور في جامعة ورقلة خلال الفترة 2010-2015	جدول رقم (12-2)
39	إستهلاك الإعتمادات المخصصة للتكوين بجامعة ورقلة حسب نوع التكوين خلال الفترة 2010-2015	جدول رقم (13-2)
41	معامل ألفا كرونباخ	جدول رقم (14-2)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول رقم (15-2)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	جدول رقم (16-2)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول رقم (17-2)
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	جدول رقم (18-2)
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المنصب	جدول رقم (19-2)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد برامج التدريب	جدول رقم (20-2)

قائمة الجداول (تابع)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	توزيع درجات الموافقة لمقياس (Likert)	جدول رقم (21-2)
45	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (البعد الأول)	جدول رقم (22-2)
47	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (البعد الثاني)	جدول رقم (23-2)
48	مجموع آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول	جدول رقم (24-2)
49	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	جدول رقم (25-2)
51	حالات إستفادة بعض العاملين من البرامج التدريبية التي ليست لها علاقة بتخصصهم المهني	جدول رقم (26-2)
52	دراسة معامل الارتباط Spearman's Correlations سبيرمان بين محاور الإستبيان	جدول رقم (27-2)

قائمة أشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مراحل العملية التدريبية	الشكل (1-1)
30	توزيع العاملين الدائمين بجامعة ورقلة حسب الفئات المهنية خلال سنة 2015	الشكل (1-2)
31	توزيع أفراد مجتمع الدراسة خلال الفترة 2010-2015	الشكل (2-2)
36	تطور كتلة أجور العاملين بجامعة ورقلة خلال الفترة 2010-2015	الشكل (3-2)
37	تطور نسبة الإعتمادات المخصصة للتدريب في جامعة ورقلة خلال الفترة 2010-2015	الشكل (4-2)
40	توزيع الإعتمادات المخصصة للتكوين بجامعة ورقلة حسب نوع التكوين خلال الفترة 2010-2015	الشكل (5-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62	استمارة الاستبيان	ملحق رقم 01
65	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان	ملحق رقم 02
66	مخطط التكوين بجامعة ورقلة لسنة 2015	ملحق رقم 03
68	حصيلة التكوين بجامعة ورقلة لسنة 2015	ملحق رقم 04
70	التعليمية 45 المحددة لبرنامج التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى في المؤسسات العمومية	ملحق رقم 05
77	التعليمية 02 المحددة لبرنامج التكوين التحضيري في المؤسسات العمومية	ملحق رقم 06



المقدمة



أ- توطئة :

هناك اتجاه متزايد لدى المؤسسات في القطاعين العام والخاص للاستثمار في التدريب وذلك باعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المؤسسة ومستوى إنجازها وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية، لذا أصبح التدريب نشاطاً يتميز بالاستمرارية ويعد جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها وحاجتها للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة، ومن أجل ذلك خصصت الدول والمنظمات ميزانيات ضخمة للإنفاق على عملية التدريب، ويمثل قياس العائد من التدريب أو تقييم أثر التدريب أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية حتى تضمن جودة الأداء الكلي للمؤسسة.

ب- إشكالية الدراسة:

يعتبر التدريب محور من المحاور الرئيسية لتحسين أداء وتطوير العنصر البشري لكل مؤسسة وخاصة في مجال تطوير العامل لأنه يعتبر استثمار جيد لكل المؤسسات في ظل التغيير المستمر في العالم لمواكبه التطورات الجديدة ومما لا شك فيه فإن العاملين دائماً ما يحتاجون إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة وبالتالي فإن المؤسسات أيضاً تحتاج إلى المهارات العالية والأداء المطلوب لمهام هؤلاء الأفراد. وقد زاد خلال السنوات الأخيرة الاهتمام بالتدريب حيث كان يستخدم بصفة أساسية في تزويد الأفراد العاملين بالمؤسسات بالمهارات الفنية والإدارية إلا أن ذلك لم يعد كافياً بسبب التغيرات المستمرة للتكنولوجيا وخاصة التقنية منها، على ضوء ما سبق تتضح معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها وتحديدتها فيما يلي:

● ما مدى فعالية سياسات التدريب في جامعة ورقلة في الفترة 2010-2015 ؟

وتقودنا هذه الإشكالية إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: كيف تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة ورقلة ؟

ثانياً: إلى أي مدى تتوافق البرامج التدريبية واحتياجات جامعة ورقلة ؟

ثالثاً: ماهي الإجراءات التي يتم من خلالها تقييم السياسات التدريبية المتبعة في جامعة ورقلة ؟

رابعاً: إلى أي مدى يساهم التدريب في رفع أداء العاملين بجامعة ورقلة ؟

ت- الفرضيات :

الفرضية الأولى: تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طرق علمية وممنهجة في جامعة ورقلة.

الفرضية الثانية: البرامج التدريبية تتوافق والاحتياجات التدريبية في جامعة ورقلة.

الفرضية الثالثة: يتم تقييم السياسات التدريبية للوقوف على مدى فعاليتها في جامعة ورقلة، عن طريق تقييم ظروف التدريب

وأداء الفرد بعد التدريب.

الفرضية الرابعة: هناك أثر إيجابي لبرامج التدريب على أداء العاملين في جامعة ورقلة.

ث-مبررات اختيار البحث:

- 1- الغياب التام لعمليات التقييم على مستوى المؤسسات العمومية، وعدم مبالاة العاملين بالتقدم والتطوير والنظر إلى أموال المؤسسة العمومية بأن الكل لديه الحق في الإستفادة منها، مما أدى بالمسؤولين على مستوى هذه المؤسسات بصرف هذه الأموال حتى ولو كانت بدون جدوى تذكر.
- 2- الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموماً بتقييم أداء المورد البشري.
- 3- ارتباط الموضوع بالدراسة بتخصص الذي درسه الباحث وهو التدقيق ومراقبة التسيير، إذ أنه من الضروري تدقيق نظام الموارد البشرية لتكتمل مهمة التدقيق على الوجه الصحيح.

ج-أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- إبراز أهمية ودور التدريب في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة.
- تحليل وتقييم السياسات التدريبية المتبعة في المؤسسة محل الدراسة.

ح-أهمية البحث:

- المساهمة العلمية في تقييم فعالية التدريب، والسياسة التدريبية المتبعة في المؤسسة محل الدراسة.
- إعطاء صورة حقيقة عن واقع التدريب والعملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة.

خ- حدود البحث:

- الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر.
- الحدود البشرية: تم إختيار عينة عشوائية من الموظفين الدائمين في مختلف المستويات الإدارية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، والذين استفادوا من التدريب أثناء فترة البحث، مستثنى منهم الأساتذة والعمال المتعاقدين لأنهم لا يستفيدون من التدريب.
- الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة في الفترة ما بين شهري فيفري ومارس 2016.
- فترة الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال 2010-2015.

د-منهج البحث والأدوات المستخدمة:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على تقييم السياسات التدريبية بالمؤسسة العمومية وأثرها في تحسين أداء الموظفين، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من العمليات التدريبية من خلال الكشف عن واقع البرامج التدريبية التي تم تنظيمها من قبل المؤسسة، وتقدير مدى استفادة هؤلاء الموظفين منها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، من خلال (الملاحظة العلمية، المقابلة الشخصية، الوثائق والأستبيان)، فالمنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ذ - مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في الكتب والمقالات العلمية الحديثة ومواقع الانترنت، بالإضافة إلى الجلات والرسائل الجامعية التي استخدمناها كمرجعية للوصول إلى النتائج المرجوة من هذا البحث.

ر - صعوبات البحث:

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظراً لتباعد الهياكل التابعة للمؤسسة محل الدراسة وتغيير في أماكن عمل بعض الموظفين مما صعب علينا عملية توزيع الإستبيان وأسترجاعه مرة ثانية.

ز - هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول تضمن الجانب النظري للبحث، بينما الفصل الثاني فتضمن الجانب التطبيقي للبحث، حيث تم التعرض في الفصل النظري إلى التدريب من خلال ثلاث مباحث، المبحثين الأولين تناولا الإطار المفاهيمي للتدريب، وتقييم فعالية نظام التدريب، أما المبحث الثالث فتم من خلاله عرض للدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع البحث.

أما في الفصل التطبيقي فتضمن دراسة واقع التدريب في أحد المؤسسات العمومية الجزائرية وهي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وقد احتوى الفصل التطبيقي على مبحثين وهما طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل ومناقشة النتائج.



الفصل الأول

الإطار العام لتقييم السياسات التدريبية



تمهيد :

إن الهدف من هذا الفصل هو توضيح مفهوم التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية وكذلك أهميته ودوره في تحقيق الاحتياجات الإنسانية للفرد كما أن التدريب يطور كفاءات ومهام ومهارات العاملين على مستوى المؤسسة، وذلك من خلال تقييم النظام التدريبي الذي ينعكس على الإداء الكلي للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتدريب

المطلب الأول: مفهوم التدريب وشروط فعاليته

الفرع الأول : مفهوم التدريب

لقد تدرج التدريب بمعناه تحت عدة مفاهيم تكاد تكون متشابهة إلى حد ما وذلك لكونها تنمي قدرات ومدارك الأفراد وقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب والمفاهيم الأخرى كالتعليم والتطوير وغيرها من المفاهيم وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، وقد حاول هؤلاء الكتاب إيجاد تعريفاً شاملاً للتدريب، حيث أن كلمة تدريب تعني¹:

• **التدريب بمعنى Training** : ويقصد به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفياً ومهاراتياً وإتجاهياً (سلوكياً) أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات).

أما التعاريف المتعددة للتدريب تشتمل على ما يلي :

- هو جهد نظامي متكامل مستمر، يهدف إلى إثراء أو تنمية معرفة الفرد ومهارته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.²
- التدريب عبارة عن عملية تطوير وتنمية للفرد العامل وتعمل على إكسابه العمل، وبعبارة أخرى يمكن القول أن التدريب عبارة عن نشاط إحداث تغييرات إيجابية للفرد المتدرب من ناحية أداءه ومهارته ومعلوماته وهو ما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التدريب.³
- كما عرف التدريب بأنه عملية إستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته.⁴
- التدريب هو سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب، من خلال وسائل مختلفة مثل التوجيه، والتعاون والمشاركة من قبل المرؤوسين، هذا العمل الجماعي يمكن الموظفين من المشاركة الفعالة في العمل وينتج أداء أفضل.⁵

¹ هاشم حمدي رضا، "التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب"، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2013، ص 21.

² عثمان فريد رشدي، "التدريب المهني"، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2013، ص 17.

³ أحمد بن بشير بن محمد المدني، "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالملكة العربية السعودية في الفترة من :

2000-2008 م"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، جمهورية السودان، 2009، ص 03.

⁴ خالد عبد الله الرباني الغامدي، "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام"، مذكرة ماجستير تخصص العلوم الإدارية والمالية، غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 14.

⁵ Amir Elnaga, Amen Imran, **The Effect of Training on Employee Performance**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013 : P 139.

- هو نشاط منظم و مخطط يهدف إلى تغيير أو تعديل سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة بشكل إيجابي من خلال إكتسابهم المهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين قدراتهم وأدائهم وزيادة كفاءتهم والتي بدورها تؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية بأقل جهد مبذول وفي الوقت المحدد.⁶

من خلال التعريف السابقة للتدريب، يمكن صياغة تعريف شامل للتدريب: " التدريب هو العملية المنظمة والمخططة التي يتم من خلالها تغيير سلوك ومعارف ودافعية الموظفين من أجل تحسين التوافق بين خصائصهم وقدراتهم وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلونها ".

الفرع الثاني: شروط فعالية التدريب

التدريب كما تطرقنا إليه سابقا التدريب هو العملية المنظمة والمخططة التي يتم من خلالها تغيير سلوك ومعارف ودافعية الموظفين من أجل تحسين التوافق بين خصائصهم وقدراتهم وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، و حتى يتحقق ذلك لابد أن تتوفر العوامل الآتية⁷:

- 1- قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته: وذلك من خلال تخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل؛
- 2- قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب : فالمدرب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب، إذ أن الكثير من المؤسسات تنفق أموالا كثيرة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم إهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفعالية، وتتمثل فعالية المدرب في مدى استعداده وقدرته على نقل المادة التدريبية للمتدربين وقدرته على إثارة إهتمامهم واستخدام الأسلوب التدريبي المناسب؛
- 3- إستخدام المتدرب ما تعلمه في الواقع العملي : إذ أن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء بتوفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل؛
- 4- توفر الدقة والموضوعية في إختيار الأفراد العاملين : و ذلك بناء على معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة في استناد الوظائف إليهم ومراعاة التناسب بين قدرتهم ووضعيتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف؛
- 5- الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية : تظهر هذه الفروقات في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وميولاتهم الشخصية ومدى تقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب؛
- 6- توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين : وذلك لتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم؛
- 7- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية : يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي الذي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى، فالعامل يجب أن يدرك أن المهارات والمعارف التي يتحصل عليها ستحقق له الترقية أو الحصول على وظيفة أفضل؛

⁶ حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة LINDES GAS الجزائر وحدة سكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014، ص 24.

⁷ حسينة عواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

المطلب الثاني : أهداف ومادئ التدريب

الفرع الأول : أهداف التدريب

إن جهود تنمية العاملين في السنوات الأخيرة، كانت توجه في أغلب الأحوال نحو أفراد يشغلون مناصب إدارية، واعتمدت ميزانيات المنظمات مبالغ كبيرة لإرسال المديرين في كل أنحاء العالم للمشاركة في برامج تنمية المديرين في مستويات الإدارة المختلفة، إلا أن تدريب الأيدي العاملة لا يقل عنه أهمية، حيث أضحت هذه الأخيرة ركناً أساسياً في عملية وضع الإستراتيجيات في المجالين الإجتماعي والإقتصادي، ومن هذه المعادلة فإن لتدريب الموارد البشرية عدة أهداف نذكرها فيمايلي:⁸

- صقل قدرات ومهارات العمال وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم في المناصب.
- تحقيق المرونة والإستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال.
- رفع الروح المعنوية للعمال من خلال إلمامهم بأبعاد العمل، ومهارتهم في أدائه واهتمامه به.
- ضمان أداء العمل بسرعة وفعالية لسد كل الثغرات، مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الحديثة في العمل.
- تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.⁹
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وتقليل التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، حيث يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو، التميز والبقاء.
- تخفيض حوادث العمل التي يكون سببها نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم، فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره.
- زيادة الإنتاجية وتحسينها في المؤسسة وتحقيق الأداء العالي في استخدام الآلات والأجهزة التقنية لمن يعملون في حقل هذا التخصص في المؤسسة.¹⁰
- كما يمكن عرض أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:¹¹
- يؤدي إلى تحسين الربحية و أو مواقف أكثر ايجابية تجاه التوجه لتحقيق الأرباح.
- توفير المعلومات للاحتياجات المستقبلية في جميع مجالات عمل المنظمة.
- يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.¹²
- تجنب الإعتماد على سوق العمل للحصول على العمالة المدربة.¹³

⁸ منير بن أحمد بن دريدي، "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية : التدريب - الحوافز"، الطبعة الأولى، دار الإبتكار، عمان، الأردن، 2013، ص ص 118-119.

⁹ خالد عبد الله الرباني الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

¹⁰ أحمد بن بشير بن محمد المدني، مرجع سبق ذكره، ص 31.

¹¹ Ruusa Shiyayu "Evaluating the impact of training and development on employee's performance. A case study of Mpaact Corrugated Pty (Ltd) ", Article : A Research Project Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Bachelors Of (HONS) Degree In Business Administration, Faculty Of Strategic Management, Walvis Bay, The International University Of Management, Namibia, 2014 : P 9.

¹² الداوي الشيخ، " تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية "، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 6 ، 2008، ص 12.

¹³ عبد لرحمن توفيق، " تطوير إستراتيجيات التدريب "، بدون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبج، الجيزة، مصر، 2015، ص 23.

الفرع الثاني : مبادئ التدريب

من أهم مبادئ التدريب الفعال ما يلي: ¹⁴

- 1- التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كمالياً ولفترة معينة : أي أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، لكنه نشاط ضروري ومهم.
- 2- التدريب نظام متكامل : أي أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فهو ليس نشاطاً عشوائياً.
- 3- التدريب نشاط إداري وفني : بما أن التدريب عملاً إدارياً فينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطوط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية وتوافر الرقابة المستمرة.
- 4- التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية : يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية، وهي :
 - يبرز في نظر العاملين كأداة تساهم في تحسين أداؤهم وبالتالي يتحقق للتدريب الجدوية ويقبل عليه العاملون بقناعة وتحفز، بمختلف أنواعه وطرقه؛
 - وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل؛
 - توفر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي؛
 - توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر؛
 - توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين، فأساس التدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد؛
 - توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب، والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم؛
 - توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن إستنتاج إحتياجات تدريبية؛

المطلب الثالث : أنواع التدريب وأساليبه

الفرع الأول : أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب إعتبرات مختلفة :

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

1-1- توجيه الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل، حيث تعتمد بعض المؤسسات لتقديم موظفيها الجدد على أسلوب المحاضرات أو مقابلات المشرفين المباشرين هؤلاء الموظفين الجدد أو تقديم مطبوعات بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق ¹⁵.

1-2- التدريب أثناء العمل : السماح للعمال التعلم عن طريق الأداء في الواقع لمهام وظيفة عمل الموظف الجديد تحت إشراف موظفين من ذوي الخبرة، والذين بإمكانهم تقديم المشورة واقتراح لأداء المناسب للعمل بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق القيام بأداء مهام وظيفة أثناء العمل، حيث يتعلمون باستمرار وعلى مدى فترة طويلة من العمل، وعادة ما تكون فترة العمل موجهة،

¹⁴ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

¹⁵ عمار بن عيشي، إنجازات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2012، ص 86.

ويكون التدريب فيها على العمل عن طريق الملاحظة، التوجيه، والتناوب الوظيفي، هذه العملية يقوم بها المتدرب من خلال تنفيذ المهام، الهدف منها هو تطوير المواقف الفردية والمهارات والمعارف.¹⁶

ومن بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا النوع ما يلي:¹⁷

أ- **التلمذة الصناعية** : تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعلمية لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع، ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني

ب- **التدريب الوظيفي** : وفق هذه الطريقة يتم نقل الموظف داخل المنظمة من عمل لآخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، إذ يصحب عملية التنقل هذه تدريب ونوجيه على العمل الجديد المنقول إليه، تمنح هذه الطريقة الموظف مجالاً للتنوع في الوظائف والمهارات المكتسبة لأداء الوظائف.

ج- **التدريب الوظيفي المبرمج** : توجد بعض الوظائف التي تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات، يقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة.

د- **التوسيع الوظيفي** : من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالباً ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المدراء أو ذوي المهن أو الموظفين المهرة في مجال معين.

1-3- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة** : حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.¹⁸

1-4- **التدريب بغرض الترقية والنقل** : هذه المرحلة حساسة بالنسبة للفرد، ويخص ذلك بشكل أكبر الموارد البشرية التي أدت مهامها لفترة طويلة نسبياً، فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر، أي معارف ومهارات جديدة، وربما تحتاج إلى شهادات علمية أعلى، وهذا نظراً للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي والمنصب المقبل. وقد يتعلق التدريب بتحويل الموارد البشرية ونقلها، فمثلاً عند تحويل الفرد إلى وحدة أخرى فسيواجه حتماً نوعاً آخر من المهام والأنشطة والمسئوليات، وبالتالي يحتاج إلى تدريب لاكتساب معارف ومهارات واتجاهات تتناسب وطبيعة العمل الجديد. وتستخدم أساليب تدريبية عديدة من أجل ضمان نجاح عملية الترقية، فيمكن للفرد أن يعمل في عدة وظائف في نفس المستوى التنظيمي لتكوين معرفة شاملة بذلك المستوى، قبل أن يتقلد منصباً إدارياً أعلى وهو ما يسمى بالتدوير الوظيفي (المؤسسات اليابانية استخدمت كثيراً هذا الأسلوب). كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية خارجياً - للرفع من مستواها التأهيلي - حتى يكون الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم الجديدة بكفاءة.¹⁹

¹⁶ Ruusa Shiwayu, Op.Cit., P 10-11.

¹⁷ بوعامة خامرة، "إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية في التعليم العالي - دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير

عمومي، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 85.

¹⁸ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

¹⁹ نايتي سامي، " دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة - دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة"، مذكرة

ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 16.

5-1- التدريب للتهيئة على التقاعد : نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية، حيث يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد، إذ يتم تدريبهم على البحث عن طرق عمل جديدة أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفية²⁰.

2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف :

أ- التدريب المهني أو الفني : وتتم الإدارة في هذه الحال بتدريب الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي تتطلب مهارات يدوية وميكانيكية، وخاصة الأعمال الحرفية، ويعتمد عادة في ذلك على أسلوب التمهين والذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعلم الحرف والأعمال التي تتطلب في غالب الأمر مهارات يدوية وحركية، وفي إطار التدريب على الحرف، يقوم صاحب المهنة بتعليم المتهنين أصول ومبادئ الحرفة داخل الورشة أو المعمل لقاء أجر زهيد لمدة معينة قد تمتد من أشهر إلى عدة سنوات حسب نوع المهنة أو الحرفة، فحرفة الخلي مثلاً، قد تتطلب عشر سنوات كاملة أو أكثر²¹.

ب- التدريب التخصصي : ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل²².

ج- التدريب الإداري : ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

3- أنواع التدريب حسب مكانها :

أ- التدريب داخل المنظمة : أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك لإتزام المتدربين بالوقت والحضور، ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي²³.

ب- التدريب خارج المنظمة : تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الإستعانة بمؤسسات مختصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات إستثنائية بدعم عملية التدريب²⁴.

الفرع الثاني : أساليب التدريب

إن اختيار أسلوب التدريب الملائم يقع على عاتق كل من مصمم البرنامج التدريبي والمدرّب، إذا كان المدرّب هو مصمم البرنامج التدريبي فإن ذلك سيمكنه من تحقيق قدر من المرونة في اختيار الأساليب التدريبية الأكثر ملاءمة لإنجاح البرنامج، بل قد يقوم بالتغيير في بعض الجلسات التدريبية وفقاً لمستوى التفاعل والنقاش في الجلسات السابقة، فالمدرّب المتميز يمتلك قدرات

²⁰ بوعريوة الربيع، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناغاز"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 11.

²¹ نايبي سامي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

²² عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

²³ صلاح صالح معمار، "التدريب : الأسس والمبادئ"، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 23.

²⁴ بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الملاحظة والقياس والمرونة للتكيف مع معطيات الموقف داخل وخارج القاعة التدريبية، ومن ثم تقرير الأسلوب التدريبي الملائم لجماعة المشاركين في برنامج تدريبي ما.²⁵

إن التدريب الفعال يقتضي لنجاحه توفير العديد من الأساليب والطرق التي يعتمد عليها عند تنفيذ البرامج التدريبية، حيث تعددت هذه الأساليب بتعدد أنواع التدريب في حد ذاته، ومن بين أهم هذه الأساليب مايلي :

الجدول رقم (1-1) : الأساليب التدريبية

أسلوب التدريب	أهم خصائصه	مزاياه	عيوبه
المحاضرات	توصيل معلومات من المحاضر إلى المتدربين	نشر المعرفة في وقت قليل وتكلفة منخفضة لعدد كبير	الاقتصار على المعلومات وإهمال التطبيق، إشتراك ضعيل للمتدربين
المناقشات	بحث مسألة تختلف بشأنها الآراء بين عدد من المتدربين	اشترك المتدربين، فرصة التعبير، تبادل الأفكار	الجدل النظري أو الجانبي، عدم توازن فرص النقاش بين المتدربين
المؤتمرات والندوات	لقاء موسع حول موضوع هام	زيادة المعرفة، ترسيخ المفاهيم، احداث النظريات	الوقت والجهد والتكليف، عدم قراءة البحوث، الموضوعات الجانبية
التعليم المبرمج	برنامج متكامل في موضوع معين	اختصار الوقت، التكرار، التلائم مع قدرة المتدرب	التكليف والجهود، التقادم، ضيق المجال في الإدارة
دراسة الحالات	تحليل مشكلة وعلاجها	التفكير المنطقي، تحليل المعلومات، الحكم الموضوعي، تطبيق المبادئ	الوقت والجهد في إعداد الحالات، عدم واقعة بعض الحالات، عدم الحماس لها
تحليل المواقف	حادثة قصيرة تناقش وتعالج	القدرة على إثارة الأسئلة الصحيحة، تركيز جهد المتدربين وأفكارهم	عدم اهتمام بعض المتدربين بعلاج الحادثة
سلة القرارات	كومة من المسائل تتطلب البت بالمقارنة	سرعة التفكير، القدرة على التصرف، اكتشاف الأخطاء بالمقارنة	بعد المسائل من الواقع، تخرج البعض من النقد
المباريات الإدارية	مواقف بين فريقين تتخذ فيها قرارات متتابعة	التفكير السريع، التطبيق العملي، الإستفادة من المعلومات	كثرة التكليف، إغفال بعض المعلومات، الاهتمام بالجانب الكمي
اللجان ومجالس الإدارة	أعضاء يبحثون مشكلات العمل	واقعية المشكلات، التمهيد للترقية، النظرة الشمولية	طول الاجتماعات، الحلول الوسط، النزاع وانشغال الأعضاء
الزيارات الميدانية	استطلاع أحد مواقع العمل	التطبيق، المقابلات، التنوع	الوقت والجهود، عدم اهتمام البعض

.../...

²⁵ جمال الدين الحازندار، " دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية "، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 204.

.../...

قيام المدرب بتهيئة الظروف، التأكد من فهم المشاركين لأدوارهم، العمل على تحريك أدهان المجموعة بشكل مستمر	الأفكار التي يتم إنتاجها ذات فائدة، الإيقاع السريع لإثارة الذهن يعتبر مدعاة للمتعة	تنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات، تنمية القدرة على الابتكار ودفع المتدربين على المشاركة	العصف الذهني (تقيح الأفكار)
البعد عن الحياة العملية، التخرج من التمثيل والنقد	مهارات الاتصال، تفهم النفس والآخرين	محاكاة العلاقات الإنسانية في الواقع	تمثيل الأدوار
الافتقار الى الأساس النظري، خطورة الأنماط	التعرف على النفس والآخرين، فهم المواقف الإنسانية	فحص علاقات الناس وحالات الذات	تحليل المعاملات

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على : أحمد الخطيب، طرق وأساليب التدريب، متاح على موقع موسوعة التعليم

والتدريب: http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.thtml?id=192

Site consulté le 29/02/2016 à 16H00

المطلب الرابع : مراحل عملية التدريب

هناك خمسة خطوات أو مراحل مهمة لنجاح فعالية العملية التدريبية سوف نقوم بتلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-2) : مراحل عملية التدريب

المرحلة	تعريف المرحلة	توصيف المرحلة
المرحلة الأولى: جمع المعلومات ²⁶	<u>مفهومها</u> : هي جزء متكامل من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الإعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط وإتخاذ القرارات، وهي الأساس في توجيه وتخطيط النظام التدريبي في المنظمة.	<u>عناصر عملية جمع وتحليل المعلومات</u> : - معلومات عن النظام الإداري؛ - معلومات عن الأهداف والسياسات؛ - معلومات عن تطور النشاطات وعن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية؛ - معلومات عن النظم والإجراءات وعن الأفراد والظروف المحيطة وعن الإمكانيات المادية؛

.../...

²⁶ سميرة عسيلة، "تقييم السياسات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015، ص 10.

.../...

<p>1- أهمية الإحتياجات التدريبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية؛ - التحديد الدقيق والعلمي والموضوعي للإحتياجات التدريبية؛ <p>2- طرق تحديد الإحتياجات التدريبية:</p> <p>أ- تحليل المؤسسة : من خلال تحليل النقاط التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة؛ - دراسة تطور المؤسسة؛ - تحليل الهيكل التنظيمي؛ <p>ب- تحليل المهام : ومن بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وصف الوظائف: وصف واجبات ومسؤوليات الوظيفة؛ - تحديد الأهداف: تحديد أهداف العمل على مستوى الفرد؛ <p>ج- تحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحليل وتقييم نتائج الوظائف والأعمال؛ - تحليل التقارير السنوية أو الدورية لكفاءة وأداء العمال؛ - مقابلة الأفراد؛ - الملاحظة غير المعلنة للسلوك والأداء؛ 	<p>مفهومها : هي العملية التي يتم بها تحديد الإحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الإستراتيجيات بشأن تلبية هذه الإحتياجات؛</p> <p>مفهوم الإحتياجات التدريبية: تعرف بأنها "ذلك الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعتين"؛</p>	<p>المرحلة الثانية : تحديد الإحتياجات التدريبية 27</p>
<p>خطوات تصميم البرنامج التدريبي :</p> <p>وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:²⁹</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد موضوعات التدريب؛ - تحديد أساليب التدريب (مثل أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات...)؛ - تجهيز المعدات و المستلزمات التدريبية (كوسائل الإيضاح السمعية و البصرية...)؛ - إعداد المدربين المناسبين والذين تتوفر فيهم خصائص ومقومات رئيسية؛ - تحديد ميزانية التدريب (في حالة قيام جهاز خارجي بالعملية التدريبية)؛³⁰ 	<p>مفهومها : إن عملية تصميم البرامج التدريبية هي عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل إنعكاس الإحتياج التدريبي المحدد مسبقاً.²⁸</p>	<p>المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية</p>

.../...

²⁷ منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-130.

²⁸ بوعمامة خامرة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

²⁹ خطوات تصميم البرنامج التدريبي، متاح على الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr30630.html>, Cite consulté le 01/03/2016 à 15H30.

³⁰ سميرة عسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<p>العناصر التي يجب مراعاتها عند تنفيذ برنامج التدريب:³²</p> <ul style="list-style-type: none"> - التأكد من إبلاغ المشاركين بالبرنامج ثم إستقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم؛ - التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد؛ - توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية؛ - إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد؛ - التعرف على خبرات وتطلعات المدربين؛ - التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج؛ - دفع محصنات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها؛ 	<p>مفهومها : هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة جداً، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الإحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي)، وينعكس نجاحها أو فشلها إيجاباً وسلباً على المرحلة المالية والمتعلقة بتقييم البرامج التدريبية، ونعني بتنفيذ البرنامج التدريبي وتحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية التي سبق وضعها أثناء إعداد خطة التدريب.³¹</p>	<p>المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية</p>
<p>أهدافها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - معرفة ما أنجز من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهداف؛ - معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب عند تنفيذ البرنامج؛ - معرفة نقاط القوة لدعمها ونقاط الضعف لمعالجتها؛ - معرفة وتحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرنامج التدريبي؛ - معرفة مدى تطبيق المتدربين للخبرات التي أكتسبوها؛ <p>أدوات تقييم التدريب :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إستبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب؛ - الإمتحانات؛ - التجربة؛ - نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي؛ - تقارير تقييم الأداء.³⁴ <p>كما سنتطرق لهذه المرحلة بجزء من التفصيل في المبحث الثاني.</p>	<p>مفهومها: هي عملية مخططة وهادفة تسعى لمعرفة السلبيات ومحاولة تلافيتها وتعزيز الإيجابيات، كما ترجع أهمية عملية التقييم للبرامج التدريبية إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها.</p>	<p>المرحلة الخامسة : تقييم فعالية نظام التدريب³³</p>

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على المراجع المذكورة في التهميش (26) ،(27) ،(28) ،(29) ،(30) ،(31) ،(32) ،(33) ،(34) .

³¹ بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³² عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

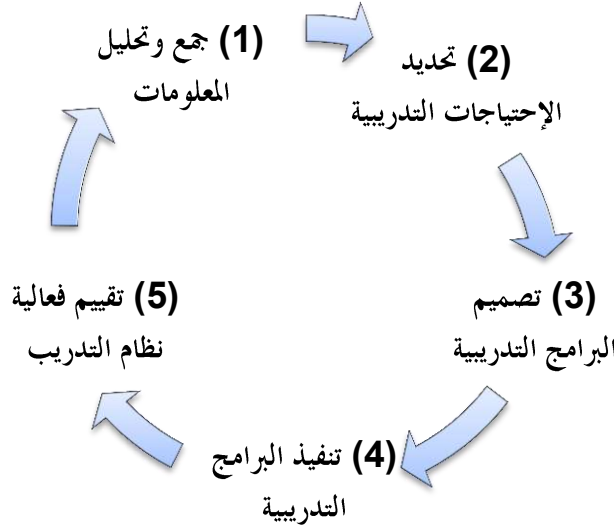
³³ فهد بن سعد عبد الله الجهيم، "تقييم أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، كلية

العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 55.

³⁴ عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

✓ كما يمكن تلخيص مراحل العملية التدريبية من خلال الشكل التالي :

الشكل (1-1) : مراحل العملية التدريبية



المصدر : أحمد بن بشير بن محمد المدني، " أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالملكة العربية السعودية في الفترة من : 2000 – 2008 م "، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، جمهورية السودان، 2009، ص 43 (بتصرف).

المبحث الثاني : تقييم فعالية نظام التدريب

إن تقييم فعالية أنشطة التدريب الآن أكثر من أي وقت مضى ضرورة واضحة وحتمية على أي منظمة (الأعمال والحكومة والجمعيات، ...)، بحيث لا يمكن القيام " بالتدريب من أجل التدريب"، لأن ببساطة عملية التدريب تستغرق وقتاً، والاستثمار للأجهزة أكثر، فمن المهم أن معرفة أو تحديد العائد على من التدريب للتأكد من ربحيته، ولكن في معظم المنظمات، عملية تقييم أنشطة التدريب نادرة نسبياً، فإنها غالباً ما تقتصر على "استبيان رضا" يملأ بسرعة في نهاية التدريب، ويتم معاملة هذا الاستبيان في بعض الأحيان أكثر بديهية وغير منظم، غالباً ما يجلب بعض المعلومات والحقائق المثيرة للاهتمام حقاً، وبالتالي فإن عملية " التقييم" من هذا الاتجاه تقتصر أحياناً على نظرة سريعة وبسيطة من مدير التدريب أو المدرب على الاستبيانات، دون أي قرارات.³⁵

المطلب الأول : مفهوم تقييم التدريب ومبادئه

الفرع الأول : مفهوم تقييم التدريب

– هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإعتماد على عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد كفايتهم في العمل الذي يعملون به.³⁶

³⁵ François-Marie GERARD, "L'évaluation de l'efficacité d'une formation", Publié sous la référence Gestion 2000, Vol.20, n°3,2003, P 01.

³⁶ أحمد بن بشير بن محمد المدني، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- التقييم عملية مستمرة وشاملة، فيجب أن تتم قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرامج التدريبية، وهي تشمل تقويم المهدف التدريبي ومحتواه وزمانه ومكانه والأساليب والوسائل التدريبية التي استخدمت. لذلك لا بد من تقييم أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي لمعرفة المداخل البشرية والتقنية اللازمة لتحسين مستوى الأداء واحتياجات التدريب للموظفين³⁷.
- هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب. بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين داخل البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والإتجاهات الجديدة وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه التدريب في سلوك المشاركين، وفي أداء المنظمة.³⁸

الفرع الثاني : مبادئ تقييم التدريب

- هناك العديد من المبادئ لا بد توفرها في مرحلة التدريب ومن أهمها:³⁹
- أن يكون التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التدريبية في مراحلها الأولى عند التخطيط والتصميم، وخلال التنفيذ، وبعد الإنهاء؛
- أن يشمل التقييم جميع عناصر ومكونات البرنامج التدريبي ومن جميع جوانبه الإدارية والفنية والمالية؛
- أن يشمل تقييم البرنامج التدريبي ذاته من مستواه ومادته وخطته وموعده ومدته؛
- أن يشترك في عملية تقييم البرنامج التدريبي جميع من له علاقة بالبرنامج من مشرفين ومدربين وأرباب عمل... إلخ؛
- أن يكون التقييم شاملاً لجميع الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقها عند المتدربين؛
- أن تتم عملية المتابعة للبرنامج التدريبي عن طريق الزيارات الميدانية للمتدربين في مواقع أعمالهم بهدف معرفة مدى قدرة البرنامج التدريبي على تلبية الحاجات التدريبية للمتدربين؛
- أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين للآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب ووسائل التقييم؛⁴⁰

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم التدريب

الفرع الأول : أهمية تقييم التدريب

- بالرغم من كون عملية تقييم برامج التدريب عملية معقدة، إلا أن القيام بها مهمة أساسية من مهام مراكز التدريب وإدارة التدريب، حتى تكتمل العملية التدريبية وتؤتي ثمارها ونتائجها المرجوة. كما أن السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية أو المدخلات التي تحدثها المنشأة بهدف التطوير والتغيير. 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:⁴¹
- تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية؛

³⁷ إلمام الناصر، "تقييم أثر التدريب"، مقال منشور، مجلة التدريب والتقنية، العدد 155، بتاريخ 2011/12/13، الرياض، المملكة العربية السعودية، متاح على الموقع <http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=376&issueNo=14> بتاريخ 2016/03/03 على الساعة: 10 و45 د.

³⁸ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 195.

³⁹ سميرة عسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁴⁰ أحمد بن بشير بن محمد المدني، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁴¹ فهد بن سعد عبد الله الجهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

- إتخاذ قرار الإستمرار في العملية التدريبية من عدمه؛
- كما ينبغي القيام بعملية تقييم فعالية التدريب للتأكد من تحقيق الأهداف المقررة وتوظيف الموارد البشرية توظيفاً راشداً، ولتحقيق ذلك يجب إستخدام التقييم للأغراض التالية :
- الإطمئنان إلى أن التدريب يحقق أهدافه وإلى أي مدى يتم تحقيقها؛
- تحديد قيمة الدورات والندوات والورش الدراسية؛
- التعرف على المجالات التي تحتاج إلى البرامج فيها إلى تطوير؛
- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة للإستمرار أم لا؛
- تحديد الفئات المناسبة لتلقي البرامج التدريبية وتحديد البرامج المناسبة لفئات إجتماعية معينة؛
- مراجعة النقاط الأساسية الجيدة في البرنامج التدريبي وتقويتها؛
- زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج التدريبي؛
- المساعدة في إدارة البرنامج التدريبي بشكل أفضل؛

الفرع الثاني : أهداف تقييم التدريب

- بالإضافة إلى الأهداف المرجوة من عملية تقييم فعالية نظام التدريب والمذكورة آنفاً في الجدول الملخص لمراحل العملية التدريبية يمكن كذلك إدراج بعض الأهداف الأخرى لما لهذه المرحلة من أهمية بالغة في النظام التدريبي ككل حتى يؤدي هذا الأخير الدور المنوط به بكل فعالية، وتمثل هذه الأهداف فيما يلي:⁴²
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب؛
 - التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ؛
 - التأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه؛
 - التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية؛
 - متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به؛
 - ويرى "الدكتور عمار بن عيشي" أن الهدف من تقييم التدريب هو:⁴³
 - إعطاء الفرصة للمتدرب من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التدريب؛
 - السماح للمتدرب بالتعبير عن وجهةه على ما هو متعلق بفعالية العمل البداعوجي؛
 - تعيين وتحديد الإحتياجات الجديدة للتدريب؛
 - التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلي الإحتياجات التدريبية؛
 - التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب؛
 - مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية إكتسابهم للمهارات والمعلومات؛
 - قياس الإرتفاع في مستوى الأداء نتيجة للمهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب؛

⁴² عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

⁴³ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 136-137.

- التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقاً للخطة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم تصميم البرنامج، تقييم كفاءة المدرب، تقييم تعلم المتدرب، تقييم وسائل التدريب؛
- نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام وحل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء إلى التدريب، كما يتم التأكد أيضاً من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد المنظمة؛
- معرفة مدى جدوى استمرارية العملية التدريبية في المستقبل.⁴⁴

المطلب الثالث : مراحل ونماذج تقييم التدريب

الفرع الأول : مراحل تقييم التدريب

تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي :

- أ- **تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي** : الغرض من تقييم المتدربين قبل البرنامج التدريبي هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.⁴⁵ وهذه المرحلة تتضمن عدد من الخطوات نذكر منها:⁴⁶
 - تحديد دقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقعة تحقيقها من التدريب؛
 - متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتوفر مكان التدريب المناسب؛
 - التأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي؛
 - متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج التدريبي للتأكد من شروط القبول للبرنامج التدريبي تنطبق عليهم؛
 - استطلاع آراء المرشحين للبرنامج التدريبي حول توقعاتهم من البرنامج وحول موضوعاته وترتيبها؛
- ب- **تقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي** : يهدف التقييم في هذه المرحلة في التأكد من أن كل جلسة تدريبية تسيير وفقاً للمخطط من أسلوب وتوقيتات محددة وأيضاً تقييم كل جلسة تدريبية ومحتواها العلمي ويتم التقييم على:⁴⁷
 - 1- **المتدرب** : يجب متابعة مدى الانتظام في حضور البرامج والتفاعل مع الموضوعات والمجموعة، والكشف عن زيادة المعرفة، واكتساب المهارة، والتغيير في الاتجاهات، ودرجة الإهتمام والمشاركة وذلك عن طريق:
 - التقارير التي يرفعها المدربون أثناء البرنامج؛
 - التقارير التي يقدمها ملاحظون خارجيون عن البرنامج التدريبي؛
 - و يتم هذا التقييم عن طريق مؤشرات أهمها:
 - تسجيل درجات الاختبارات التي تجرى أثناء البرنامج عن محتوى ومضمون البرنامج التدريبي؛
 - تقارير المدربين بصورة مستمرة وكذلك من الملاحظين؛

⁴⁴ خالد عبد الله الرباني الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴⁵ عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴⁶ أحمد بن بشير بن محمد المدني، مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁴⁷ حسينة عواد، مرجع سبق ذكره، ص 78.

2- البرنامج التدريبي : التأكد من أن جلسات التدريب تتم حسب الأهداف المقررة لكل فترة وأن الأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق تلك الأهداف ويجب استطلاع رأي المدرب والمتدرب في كل ما يتعلق بموضوعات البرنامج أثناء التنفيذ والعمل على تصحيحها.

3- المدرب : من خلال إلتزامه بالمواعيد المحددة و إلتباعه للأساليب الفنية الحديثة للتدريب وقدرته على توصيل المعلومات للمجموعة، مع توفر إمكانيات عدالة قيادة المجموعة خلال المناقشة.

ج- تقييم المتدربين بعد البرنامج التدريبي : متابعة المتدربين بعد التدريب من خلال:⁴⁸

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق؛

- معرفة المعارف المهارات والإتجاهات التي اكتسبها من خلال التدريب؛

- معرفة الإحتياجات المستقبلية؛

وتهدف هذه المرحلة إلى:⁴⁹

- التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به؛

- التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به؛

- تقييم المتدرب والمدرّب؛

الفرع الثاني : نماذج تقييم التدريب

1- نموذج كيرك باتريك (Kirk Patrick) : ويقوم نموذج كيرك باتريك بالدورات تدريبية من خلال أربعة مستويات، ردود الفعل والتعلم والسلوك والنتائج.⁵⁰

وهذه المستويات الأربعة متتالية حيث يجب الانتقال من مستوى إلى آخر بطريقة منتظمة لأن نتائج كل مستوى تؤثر على المستوى الذي يليه، وفي كل مستوى يصبح التقييم من خلاله أصعب وأكثر تكلفة ويحتاج إلى مهارة أكثر في عملية التقييم، وهي كما يلي:⁵¹

المستوى الأول: رد الفعل حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المتدربين وأفكارهم فيما يتعلق بتطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

المستوى الثاني التعلم: يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف ومهارات المتدربين.

المستوى الثالث السلوك: هنا يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المتدربين وطريقة أدائهم لمهامهم الوظيفية.

المستوى الرابع النتائج: هنا يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبية في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة.

ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات من هذه المستويات.

2- نموذج كيرو (Ciro): تعبر هذه الأحرف باللغة الإنجليزية عن المعايير المستخدمة في تقييم التدريب. ولقد قام كل من بيتر

داو، مايكل بيرد، نيل ركهام بتحديد مستويات التقييم، والتي تمثل المعايير المعتمدة. وهي:

⁴⁸ عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

⁴⁹ أحمد بن بشير بن محمد المدني، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁵⁰ Jonathan POTTIEZ, "Evaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systématique Tome I : Revue de littérature et cadre théorique", Thèse de doctorat En Stratégie et Management des Organisation, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Sciences Technologies de LILLE, France, 2011, P 262.

⁵¹ أحمد بن بشير بن محمد المدني، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

- تقييم السياق (Context évaluation).
- تقييم المدخلات (Input évaluation).
- تقييم رد الفعل (Reaction évaluation).
- تقييم المخرجات (Output évaluation).

وتجدر الإشارة إلى أن تقييم المدخلات يقصد به ما يدخل إلى النظام أو البرنامج التدريبي كالأفراد ذوي القدرات المحدودة... إلخ. وبالنسبة لمخرجات المنظومة أو البرنامج والتي ستعرض بدورها إلى التقييم، فهي تعبر عن كل ما ينتج عن البرنامج ليخدم أهدافه. و مثال ذلك؛ الأفراد ذوي المعارف والمهارات المستحدثة و المطورة، المادة العلمية الجاهزة للإستخدام في التدريب، نتائج الأداء... إلخ.⁵²

3- نموذج باركر Parker: وقد أحتوى نموذج باركر على أربعة مستويات في عملية تقييم التدريب وهي: ⁵³

- المستوى الأول: قياس رضا المتدرب وهو مدى إيجابية البرنامج التدريبي بالنسبة للمتدرب.
- المستوى الثاني: قياس المعلومات والمعارف التي حصل عليها المتدرب من خلال اختبارات تقدم من قبل المدرب.
- المستوى الثالث: قياس درجة الأداء الوظيفي ويكون بعد انتهاء البرنامج وخلال العمل.
- المستوى الرابع: قياس أداء المجموعات بحيث يتم قياس الناتج النهائي لأداء المجموعة ككل، و يعتبر هذا القياس من أصعبها ومن أكثرها أهمية.

4- نموذج هامبلين Hamblin: يشابه نموذج هامبلين إلى حد كبير نموذج كيرك باتريك بصورة عامة ويقدم خمسة مستويات هي: ⁵⁴

- رد الفعل: ويجري ذلك أثناء عملية التدريب أو بعده فوراً أو بعد مرور وقت ما، ويحاول تسجيل ردود فعل المتدربين نحو سلسلة من العوامل؛
- التعلم: ويتم قبل البرنامج التدريبي وبعده ويقوم التغيير التطوري الذي تم في المعرفة والمهارات والمواقف؛
- السلوك الوظيفي: وهو تحديد ما طرأ من تغيير في الأداء الوظيفي نتيجة للبرنامج التدريبي، ويتم ذلك التحديد قبل البرنامج وبعده؛
- الأداء: وهو تحديد مقدار أثر الحدث التدريبي على الدائرة أو المؤسسة التي يعمل فيها المتدرب، ويفضل أن يتم ذلك عن طريق تحليل العائد منسوباً للتكلفة؛
- القيمة النهائية: مدى تأثير البرنامج التدريبي على قدرة المؤسسة على إدرار الربح أو تأثيره على بقائها أو على الأمرين معاً.

5- نموذج الشركة الأمريكية للهواتف AT&T:

و يطلق عليه هذا الإسم لأنه نشر في دراسة قامت بها هذه الشركة. وهذا المدخل يشبه إلى حد بعيد مدخل كيرك باتريك. وأهم المعايير المستخدمة لدى أصحاب هذه الطريقة تتمثل في أربعة: ⁵⁵

⁵² نايبي سامي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

⁵³ خالد عبد الله المرزاني الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁵⁴ سميرة عسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁵⁵ نايبي سامي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

- مخرجات تتعلق بردود الأفعال؛
- مخرجات تتعلق بالقدرة؛
- مخرجات تتعلق بالتطبيق؛
- مخرجات تتعلق بالقيمة.

6- معوقات فعالية التدريب

قد نستخدم أحد النماذج السابقة لتقييم فعالية التدريب، ولكن هناك بعض المعوقات التي قد تحد من فعالية البرنامج التدريبي والتي نذكر منها:⁵⁶

- اختلاف برنامج التدريب عن عمل المتدرب؛
- اقتصار العملية التدريبية على الجانب النظري دون الجانب العملي؛
- عدم تحديد المتدربين المحتاجين للتدريب بدقة؛
- عدم رغبة المتدربين في البرنامج المحدد للتدريب؛
- افتقار المادة التدريبية للمحتوى العلمي الكامل والمنظم؛
- عدم تمكن المدرب من توصيل المعلومات وعدم اكتراثه بتعلم المتدربين؛
- ابتعاد المدرب عن لرح مضمون المحتوى العلمي للمادة التدريبية؛
- نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتدربين سواء نقدية أو معنوية.
- عدم وجود دوافع للعملية التدريبية أو نتيجة إيجابية على المتدرب بعد انتهاء العملية التدريبية.
- غياب المتدربين وعدم اكتراثهم بالحضور المنتظم للتدريب.

⁵⁶ خالد عبد الله المرزوقي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات العربية

رقم	صاحب الدراسة	نوع، تاريخ ومكان الدراسة	منهج، أدوات وعينة الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
01	أحمد بن بشير بن محمد المدني "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة"	- أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، 2009، جامعة النيلين، جمهورية السودان؛ - المؤسسة محل الدراسة : الخطوط الجوية العربية السعودية : 2000-2008؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : دراسة مشكلات التدريب من خلال المشاكل والمعوقات التي تظهر الخلل في كفاءة التدريب عند تقديمه للعاملين.	- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - توزيع إستبيان أول على عينة مكونة من 48 من المدراء في مستويات الإدارة العليا؛ - توزيع إستبيان ثاني على عينة مكونة من 168 موظف من المستويات الإدارية المتوسطة؛	- توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة؛ - إبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب؛ - تشخيص مشكلة التدريب وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة؛	- أختلاف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية في المؤسسة محل الدراسة؛ - عدم ربط التدريب بالمراكز والمكتبات التدريبية والبحثية؛ - عدم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بعد؛ - عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة؛ - عدم التنسيق بين الإدارات لتحديد موعد الدورات المقامة؛ - قصر الدورة التدريبية من الناحية الزمنية؛ - لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين ولا توجد متابعة؛ - عدم تطبيق الدورات التدريبية في أرض الواقع في العمل وعدم الاستفادة من المهارات التي تلقاها المتدرب أثناء التدريب؛ - لا يتم تصميم الدورات التدريبية حسب حاجة العمل؛ - تعارض مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع عمل المتدرب؛
02	نابتي سامي "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة"	- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر؛ - المؤسسة محل الدراسة : المركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : كيف يمكن تقييم الدور الذي يقوم به نشاط تدريب الموارد البشرية بالنظر إلى مختلف أهداف التدريب؟	- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - توزيع إستبيان أول على عينة مكونة من 45 طبيباً من 397 طبيب؛	- تبيان الدور الذي تقوم به برامج التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم تحسين الأداء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي؛	- يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل اتجاهات الأفراد؛ - تهدف برامج التدريب بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء؛ - للتدريب أهداف اقتصادية وإنتاجية تبرر الاستثمار في مختلف البرامج التدريبية؛ - بالنسبة لأهداف التدريب الاجتماعية، يمكن القول أن التدريب إما أن يكون أداة لإدارة الموارد البشرية و إما أداة لتحسين مناخ العمل، أو الإثنين معا. فهو يؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة؛ - إن نظام التدريب يستدعي نظرة أكثر شمولية للعملية التدريبية (المقاربة النظامية)، وبالتالي الإهتمام أكثر بالجانب الإستراتيجي لهذا النشاط؛ - وجود اعتقاد كبير لدى فئة الأطباء على للبرامج التدريبية التي يستفيدون أثر على تحسين نوعية الخدمات الصحية التي يقدمونها؛

<p>03</p>	<p>متنهي قاسم النعيمي "أثر التدريب على تطووير أداء العاملين في وزارة الصحة العراقية من وجهة نظر المديرين"</p>	<p>- مذكرة ماجستير، تخصص إدارة عامة، 2010، جامعة اليرموك، أربد الأردن؛ - المؤسسة محل الدراسة : وزارة الصحة العراقية؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : ما مدى أثر التدريب على تطووير أداء العاملين من وجهة نظر المديرين؟</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - توزيع إستبيان على عينة مكونة من 325 عامل في المستويات الوظيفية الوسطى للمؤسسة محل الدراسة؛</p>	<p>- التعرف على أثر التدريب على تطووير أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛ - التعرف على العلاقة بين الأبعاد الفكرية والسلوكية والإقتصادية للتدريب على الأداء في المؤسسة محل الدراسة؛ - التعرف على المشاكل التي تعيق سير العملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة؛</p>	<p>- مستوى تأثير التدريب على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة متوسطاً؛ - مستوى تأثير الأبعاد الإقتصادية للتدريب على الأداء متوسطاً كذلك؛ - مستوى وجود مشاكل ومعوقات تواجه وتعيق تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في مجال عمل الموظفين متوسطاً؛ - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب على أداء العاملين تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛ - وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب على أداء العاملين تُعزى للمستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، القسم الذي يعمل به الموظف؛ - وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد الأداء (الفكرية والسلوكية والإقتصادية) ومستوى الأداء الكلي في المؤسسة ؛</p>
<p>04</p>	<p>بوعمامة خامرة، "إستراتيجيات تطووير الموارد البشرية في التعليم العالي"</p>	<p>- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، 2011، جامعة الجزائر؛ - المؤسسة محل الدراسة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : إلى أي مدى يتم تطبيق إستراتيجيات تدريب وتطووير الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - توزيع إستبيان على عينة مكونة من 93 عامل بمختلف هياكل المؤسسة محل الدراسة؛</p>	<p>- التعرف على طبيعة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛ - الوقوف على البعد الإستراتيجي لتدريب وتطووير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛ - إبراز مدى تطبيق إستراتيجية التدريب والتطووير في المؤسسة محل الدراسة؛ - تحليل وجهة نظر المتدربين نحو مراحل برامج التدريب والتطووير - معرفة آثار برامج التدريب والتطووير على مستوى أداء العاملين؛</p>	<p>- تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها؛ - أن التدريب وتطووير الموارد البشرية داخل أي منظمة أصبح ضرورة حتمية لضمان إستمرارية هذه الأخيرة؛ - أن النجاح الفعلي لعملية التدريب والتطووير يعتمد على ثلاث مراحل أساسية وهي تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية وأخيراً تنفيذ البرامج التدريبية؛ - يجب على المنظمة تقييم برامج التدريب والتطووير، حيث يعتمد على تحديد الإحتياجات التدريبية على أساس الترقية أو عند شغل وظائف جديدة أو في حالة تغيير المهام أو يتم إشراك الموظفين في تحديد إحتياجاتهم؛ - برامج التدريب لها آثار إيجابية في رفع مستوى الأداء داخل المنظمة؛</p>

<p>05</p> <p>خالد عبد الله المرابي الغامدي "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام"</p>	<p>- مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، 2014، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية؛ - المؤسسة محل الدراسة: وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الإجتماعي بمنطقة الباحة؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية: دراسة أثر التدريب والدورات التدريبية على المتدرب</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - توزيع إستبيان على عينة مكونة من 40 موظف؛</p>	<p>- التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في المؤسسة محل الدراسة؛ - ومدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أداء المتدربين؛ - الوصول إلى المشاكل وتوضيح المعوقات التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور والضعف والفشل في عملية التدريب المقدمة للمتدربين، ومعرفة نقاط القوة لمحاولة الاستفادة منها في تطوير وتنمية عملية التدريب،</p>	<p>- عدم موافقة أساليب التدريب للأساليب الحديثة وعدم الجدوية من المتدربين؛ - عدم الأخذ برأي الموظفين عند الرغبة في إقامة الدورات؛ - عدم وجود دورات بشكل منتظم وبجدول زمنية محددة؛ - صعوبة الحصول على الدورات والمحابة في اختيار المتدربين من الموظفين؛ - إقامة الدورات التدريبية خارج منطقة عمل الموظفين وعدم توفير السكن لهم؛ - تكرار البرامج التدريبية وعدم التجديد في المحتوى التدريبي؛ - قصر مدة التدريب مع طول ساعات التدريب اليومية؛ - تحديد الدورات في مناطق معينة دون غيرها؛ - إعطاء الموظف برنامج تدريبي في غير طبيعته عمله؛ - أغلب الدورات نظرية وليس لها علاقة بالعمل الميداني؛</p>
<p>06</p> <p>حسينة عواد، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية"</p>	<p>- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر؛ - المؤسسة محل الدراسة: شركة LINDES GAS الجزائر وحدة سكيكدة؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالشركة GAS LINDES الجزائر وحدة سكيكدة؟</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - المقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة والأفراد، والملاحظة، والإستعانة بوثائق وسجلات المؤسسة، وتوزيع استبيان على عينة مكونة من 35 عامل في كافة المستويات الإدارية؛</p>	<p>- التأكيد بأهمية الموارد البشرية في المؤسسة؛ - إبراز أهمية التدريب؛ - تسليط الضوء على أساليب وطرق التدريب ومدى فعاليته؛ - التأكيد بأن التدريب استثمار في الموارد البشرية ودعامة رئيسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛ - إبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في العملية التدريبية؛</p>	<p>- تطبيق الشركة محل الدراسة التدريب بدرجة كبيرة؛ - إهتمام الشركة بالتدريب المستمر لمواردها البشرية لجميع الفئات الوظيفية ونسبة أكبر فئة الإطارات باعتبارها اليد العاملة ذات الكفاءة والمهارة العالية؛ - يتم تدريب العمال في الشركة محل الدراسة في حالة وجود فجوة في الأداء بين الأداء الفعلي والأداء المعياري؛ - تعتمد الشركة بشكل كبير على التدريب خارج موقع العمل باعتمادها على مراكز متخصصة في ذلك؛ - إهتمام الشركة محل الدراسة بتقييم أداء عمالها في تحديد إحتياجاتهم الفعلية؛ - شفافية القرارات التي تتخذها الشركة فيما يخص تقييمها لأداء عمالها ورضاهم إلى حد ما على نتائج التقييم؛ - تعتبر معايير تقييم الأداء بالشركة إلى حد ما فعالة وصحيحة؛ - مناقشة نتائج التدريب مع المتدربين ومدى رضاهم وأخذ إقتراحاتهم؛ - تعتمد الشركة في تحسينها للأداء على التدريب بدرجة كبيرة؛ - يؤدي إكساب المعارف والمهارات إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية والرضى؛ - مساهمة التدريب في تحسين المرادودية الفردية ومرادودية المؤسسة؛</p>

<p>07</p>	<p>فهد بن سعد عبد الله الجهيم "تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية بالكلية التقنية بالخرج"</p>	<p>- مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، 2015، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية؛ - المؤسسة محل الدراسة : الكلية التقنية بالخرج؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : ما دور تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية بالكلية التقنية بالخرج؟</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - توزيع إستبيان على عينة مكونة من 141 فرداً من العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛</p>	<p>- التعرف على الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المبحوثين؛ - التعرف على واقع تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية المستخدمة بالكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر المبحوثين؛ - التعرف على واقع نجح البرامج التدريبية بالكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر المبحوثين؛ - التعرف على مدى إسهام أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية بالكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر المبحوثين؛</p>	<p>- يسهم التقييم في تحقيق أهداف التدريب؛ - يمكن التقييم من معرفة مدى ملائمة الأساليب لتحقيق الأهداف التدريبية؛ - يمكن التقييم من تحديد مواطن التحسين التي تم إضافتها في العملية التدريبية؛ - يساعد التقييم على إدارة برامج التدريب بشكل أفضل؛ - تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية تسهم في تحقيق التدريب لأهداف المنظمة؛ - يسهم التقييم في الوقوف على مدى تحصيل المتدربين للمادة التعليمية؛ - دقة أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية تسهم في دقة الإحتياج التدريبي؛ - تمكن أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية من تحديد المقدرة الفعلية لدى الفرد وترشيد الإنفاق على البرامج التدريبية؛ - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية تكشف الأفراد المطلوب تدريبهم؛ - تعطي أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية الفرصة لتحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم؛ - يسهم تنوع وتعدد البرامج التدريبية في النمو المستمر للمتدرب؛ - تشجع البرامج التدريبية رغبة المتدربين على الإلتحاق ببرامج مماثلة في المستقبل؛ - تهتم البرامج التدريبية بالمبادئ الإنسانية الأساسية كالعامل بروح الفريق الواحد؛</p>
<p>08</p>	<p>سميرة عسيلة، "تقييم السياسات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية"</p>	<p>- مذكرة Master تدقيق، علوم التسيير، 2015، جامعة ورقلة؛ - المؤسسة محل الدراسة : المؤسسة الوطنية للتدريب ENAFOR ؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : ما مدى فعالية السياسات التدريبية في المؤسسة الوطنية للتدريب ENAFOR ؟</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - المقابلة الشخصية والملاحظة والإستبيان في الجانب التطبيقي؛ - توزيع استبيان على عينة مكونة من 60 عامل؛</p>	<p>- إبراز مدى أهمية وظيفة التدريب في المؤسسة محل الدراسة؛ - تقييم فعالية البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة؛ - تقييم مدى تأثير التدريب على أداء العمال؛</p>	<p>- تولى المؤسسة محل الدراسة أهمية كبيرة للتدريب من أجل تنمية وتطوير مهارات الأفراد و هذا من خلال وضع برامج تدريبية متابعتها وتقييمها؛ - لدى المؤسسة نقص او ثغرات في عملية التحديد الدقيق والمناسب للاحتياجات التدريبية؛ - تركز المؤسسة على التدريب الداخلي وذلك لتوفر الموارد الذاتية؛ - هناك فعالية مرتفعة للبرامج التدريبية من خلال قياس الفرق بين الاداء السابق والاداء الحالي للمتدربين؛</p>

رقم	صاحب الدراسة	نوع، تاريخ ومكان الدراسة	منهج، أدوات وعينة الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
01	Jonathan POTTIEZ " Evaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systématique" Tome I: Revue de littérature et cadre théorique Tome II : Méthode de recherche et études empiriques	- Thèse de doctorat : En Stratégie et Management des Organisation, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Sciences Technologies de LILLE, France, 2011 ; -Problématique: Comment évaluer la performance d'un système de formation ?	- المنهج الوصفي في الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي المنهج المقارن لدراسات حالة، بعد تطبيق ثلاث نظم تدريبية مختلفة على ثلاث مؤسسات في النصف الشمالي لفرنسا؛ - الملاحظة، وثائق وسجلات المؤسسة، والمقابلة الشخصية، حيث بلغ عدد المقابلات 94 مقابلة مع الموظفين؛	- دراسة العلاقة بين التدريب والأداء؛ - بناء نموذج نظري لتقييم أنظمة التدريب؛ - توضيح مفهوم الأداء للنظام التدريبي عن طريق تحديد النتائج الممكنة؛ - تحديد العوامل التنظيمية التي يمكن أن تكون كحواجز أو حواجز للأداء؛	- بناء نموذج لتقييم نظم التدريب واختبار منهجية التقييم المرتبطة به على طرق التقييم المعتمدة في الحالات الثلاث محل الدراسة؛ - تقييم فعالية التدريب ركزت بشكل رئيسي على الإجراءات والبرامج التدريبية وبدرجة أقل على تقييم سياسات ونظم التدريب؛ - أبرزت المقارنة تكامل نماذج التقييم ونظم التدريب؛ - معرفة أهمية تقييم فعالية التدريب وتحليل محددات هذا الأخير وفقاً لأسلوب منهجي؛ - نظام التدريب الفعال هو النظام الذي ينتج نتائج إيجابية، وهذا يعني أنه يثير التزام الموظف للتدريب؛ - نظم التدريب لا تتأثر بالعوامل الداخلية بينما العوامل الخارجية لها تأثير كبير على نظم التدريب مثل عوامل طوارئ؛
02	Amir Elnaga, Amen Imran "The Effect of Training on Employee Performance"	- Article : European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013; - Research Question : How training effect the employee's performance?	- دراسة استكشافية تستند فقط على رؤى مستمدة من تحليل الأدبيات المختلفة الموجودة سابقاً والدراسات والتقارير والدوريات والكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل التحقيق في العلاقات بين التدريب وأداء الموظفين؛	- التعرف على معنى وأهمية التدريب؛ - التعرف على أهمية أداء الموظفين؛ - إكتشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين؛ - تطوير دليل توجيهي لتقييم أداء الموظفين؛	- الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية يؤدي إلى إضافة قيمة إلى أداء الموظفين؛ - كل نوع من برامج تنمية الموظفين عبارة عن نشاط مستمر مصمم للتدريب على أداء الأعمال؛ - يجب على المؤسسة تصميم برنامج التدريب وفق أهداف وغايات واضحة مع مراعاة الاحتياجات الخاصة لكل من الفرد والمؤسسة؛ - الدور الرئيسي للتدريب هو تحسين أداء الموظفين؛ - التدريب يلعب دوراً حيوياً في بناء كفاءات جديدة لأداء عملهم بطريقة فعالة، فضلاً عن الموظفين الحاليين، وتعد أيضاً موظفين لديهم مواقف وقدرات كاملة في المستقبل؛ - التدريب يساعد على التغلب على أوجه القصور في شتى مجالات العمل؛ - يعتبر التدريب نوع من الاستثمار من قبل المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية؛ - يعتبر التدريب الفعال عاملاً أساسياً لتحسين الأداء بمعرفة الفجوة بين الأداء المطلوب وأداء الموظف الفعلي؛

<p>- الشركة لديها موظفين يملكون مهارات عالية وتعتمد على عدد قليل من المتدربين في الشركة؛</p> <p>- أن التدريب والتطوير ساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة في أهداف الشركة؛</p> <p>- أن معظم الموظفين الذين تم تدريبهم لديهم مهارات ومعارف عالية، ولكن أقل بالنسبة للموظفين الذين ليسوا مدربين بشكل جيد؛</p> <p>- موظفين الشركة لا يذهبون عادة إلى التدريب إلا عند الحاجة فقط؛</p> <p>- يتم تنفيذ التدريب والتطوير بشكل جيد، ولكن لا توجد عملية مشاركة العاملين في وضع الخطط والسياسات التدريبية للشركة؛</p> <p>- الدافعية تلعب دورا كبيرا جدا في رفع كفاءة وفعالية الأداء، عن طريق رفع معنويات الموظف والعمل الجاد وزيادة الإنتاجية؛</p> <p>- أن هناك أسباب تنظيمية تقيد التدريب والتطوير في الشركة، وتلك الأسباب تؤدي إلى فشل الموظفين في فهم الإحتياجات التدريبية؛</p> <p>- عدم وجود دوافع من الإدارة لدعم عملية التدريب؛</p> <p>- أقر 70% من أفراد العينة أن أثر التدريب على أداء عملهم كان ممتازا؛</p>	<p>- تحديد سبل تعزيز التدريب والتطوير لرفع مستوى الأداء في شركة Mpact (BTY) المحدودة في ناميبيا؛</p> <p>- تحديد نوع التدريب الأفضل والمناسب للموظفين في شركة Mpact (BTY) المحدودة في ناميبيا؛</p> <p>- للتعرف على مزايا وعيوب التدريب والتطوير إن وجدت؛</p> <p>- لمعرفة كيف يساهم تدريب وتطوير الموظفين في تحقيق أهداف شركة Mpact (BTY) المحدودة في ناميبيا؛</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛</p> <p>- المقابلة الشخصية مع مديري الموارد البشرية، وتوزيع إستبيان على عينة مكونة من 100 عامل تم إختيارهم عشوائياً موزعين على ستة أقسام بالمؤسسة محل الدراسة؛</p>	<p>- Article : A Research Project Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirement For The Bachelors Of (HONS) Degree In Business Administration, Faculty Of Strategic Management, Walvis Bay, The International University Of Management, Namibia, 2014;</p> <p>- Research Question : Does training and development have an effect on the performance of employees for the attainment of organisational goals in Mpact corrugated (PTY) LTD ?</p>	<p>Ruusa Shiwayu "Evaluating the impact of training and development on employee's performance. A case study of Mpact Corrugated Pty (Ltd)"</p>	<p>03</p>
<p>- التدريب الذي يتلقاه الموظفون الذين يعملون في صناعة المستحضرات الصيدلانية، يساهم إلى حد كبير في تحسين أدائهم؛</p> <p>- أن التدريب ضروري لموظفين الشركات الصناعية؛ حيث يجب الإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التي تبني على تعزيز أداء الموظفين؛</p> <p>- التدريب هو أحد الاستراتيجيات القائمة على الأداء وتتمارس لتعزيز أداء الموظفين في مختلف مجالات الأداء والتطوير لتحقيق بقاء ونمو المنظمة أو فشلها يعتمد على أدائها؛</p>	<p>- التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في مختلف مجالات؛</p>	<p>- المنهج الكمي والمقارن؛</p> <p>- توزيع استبيان على عينة مكونة من 370 عامل عشوائياً موزعين على أربعة مؤسسات صناعة الأدوية والذي يبلغ إجمالي العاملين بهم 1.219 عامل؛</p>	<p>- Article: Faculty of Business Administration, Mohammad Ali Jinnah University, Karachi, Pakistan; Macrothink institute, Business Management and Strategy, Vol6, N°1, 2015 ;</p> <p>- Research Question : To identify the impact of training on employee's performance in different performance & development areas.</p>	<p>Uzma Hafeez "Impact of Training on Employees Performance" Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan</p>	<p>04</p>

المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لاهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

الجدول رقم (1-3) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2009 إلى 2015، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: السعودية، العراق، فرنسا، ناميبيا، باكستان.	انجزت دراستنا في الفترة الزمانية 2015/2010 اما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة اي موجهة إلى العاملين والمدربين، في حين استخدمت بعض الدراسات العينة العشوائية لما يتعلق الموضوع بأداء المورد البشري أو الرضا.	ركزنا في دراستنا على عينة مختارة وهي الموظفين الذين إستفادوا من التدريب في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع لخصوصية الموضوع الذي يتعلق بالسياسات التدريبية.	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط، في حين اعتمدت دراستين باللغة العربية منهج ودراسة باللغة الأجنبية، على المقابلة مع مديري الموارد البشرية والملاحظة.	حاولنا في دراستنا اسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع المسؤول على العمليات التدريبية، حيث تم جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة مباشرة بالسياسة التدريبية التي تنتهجها المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة.	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، تجارية، انتاجية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.	استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي: " جامعة قاصدي مرباح ورقلة "	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - التدريب والأداء؛ - البرامج التدريبية ونوعية الخدمة؛ - الإحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية؛	اعتمدت دراستنا على متغيرين الا وهما : تقييم التدريب (ظروف التدريب، المواضيع التدريبية، المحتوى التدريبي، وتقييم المستفيدين من العملية التدريبية بمعرفة مدى إستيعابهم للمهارات والمعارف)، ثم تقييم أثر العملية التدريبية على أداء وسلوكات المتدربين.	من حيث المتغيرات
- إشتراك جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد ويتمثل في مدى تقييم وتفعيل العملية التدريبية ومعرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة.	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى نجاعة السياسة التدريبية المتبعة من طرف المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تقييم وتفعيل العملية التدريبية وتقييم أثر العملية التدريبية على أداء العاملين والمؤسسة.	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالب

• مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

تلخصت أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في مايلي:

- ضبط متغيرات الدراسة؛
- ضبط المصطلحات؛
- التعمق في الموضوع؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة؛
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة، وتصميم أسئلة المقابلة؛
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، حيث توصلت جل الدراسات السابقة إلى أنه يجب على المؤسسات أن تقوم بعملية تقييم البرامج التدريبية التي تقدمها لعامليها، مما مكن الباحث الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم التدريب ومراحل العملية التدريبية بالتفصيل، وذلك من بداية تحديد الاحتياجات التدريبية الذي يعد الركيزة الأساسية للعملية التدريبية إلى غاية المرحلة النهائية وهي تقييم الدورة التدريبية، ثم تقييم العاملين وبالتالي تقييم فعالية السياسة التدريبية، إذ أن تحديد الاحتياج التدريبي للعاملين يتطلب من المنظمة العمل بدقة لتحقيق ذلك لأنه يدعم قدرات العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة، وتحسين أدائهم الذي هو جزء من أداء المؤسسة، هذا يفرض على المؤسسات وخاصة في القطاع العام أن تهتم بنظام التدريب، وتقييم هذا الأخير ليكون أكثر فاعلية ودعمه من قبل الإدارة العليا من أجل إعطاء نتائج دقيقة تمتاز بالشفافية والموضوعية تستخدم في اتخاذ قرارات التوجيه إلى التدريب والترقية وغيرها من القرارات التي تتخذ بناء على نتائج تقييم أداء العاملين الذين استفادوا من العملية التدريبية، وبصفة خاصة مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم العاملين قبل التدريب وبعده، ولمعرفة التطبيق الفعال للسياسة التدريبية من الناحية التطبيقية سنقوم بتبيان ذلك في الفصل الموالي من البحث والموسوم تحت عنوان تقييم السياسات التدريبية في جامعة ورقلة.



الفصل الثاني

تقييم السياسات التدريبية في جامعة ورقلة



تمهيد:

بعد التطرق إلى التدريب وتقييم التدريب من الجانب النظري، يتناول هذا الفصل وصف منهج الدراسة، ويحدد مجتمع الدراسة وخصائصه ويوضح كيفية إنتقاء العينة وبناء أداة جمع المعلومات اللازمة للدراسة، ويبين إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات ومن ثم التوصل إلى النتائج وتفسيرها، لذلك قسمنا هذا الفصل كما يلي :

المبحث أول خصص لمنهجية الدراسة الميدانية، وكذا الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني والأخير تطرقنا من خلاله إلى عرض نتائج البحث الميداني بعد جمع البيانات ومعالجتها وكذلك تحليل النتائج التي خلصت إليها الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

يتضمن هذا المبحث طريقة المعالجة من خلال عرض كيفية إختيار مجتمع الدراسة، والعينة المستهدفة وكذا التعريف بالأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: عينة الدراسة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

الجامعة: مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية. وتشكل الجامعة من هيئات (مجلس إدارة ومجلس علمي)، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان. كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

أنشئت جامعة قاصدي مرباح ورقلة منذ إحداث المدرسة العليا للأساتذة سنة 1987 بموجب المرسوم رقم 65-88 المؤرخ في 22 مارس 1988، كمؤسسة عمومية مستقلة ذات طابع إداري تربوي، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، بعدها مرت بعدة مراحل أهمها في سنة 1997 حيث رقيت إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 159-97 المؤرخ في 10 مارس 1997 وكانت تحتوي على خمسة معاهد. وفي سنة 2001 تمت ترقيتها إلى جامعة بموجب المرسوم رقم 210-01 المؤرخ في 23 جويلية 2001 وشملت آنذاك ثلاثة كليات وثلاث مديريات، وأصبحت تحمل بكل شرف اسم المجاهد قاصدي مرباح منذ سنة 2005، وفي سنة 2009 تمت إعادة هيكلتها إلى ستة كليات ومرسوم تنفيذي 09-19 المؤرخ في 12 صفر عام 1430 الموافق 17 فيفري 2009.

أما في سنة 2013 فقد تم إعادة هيكلة النظام البيداغوجي للجامعة إلى أربع نيابات وعشرة كليات ومعهدين جامعيين بالمرسوم التنفيذي رقم 13-100 الموافق 14 مارس 2013 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 01-210 الموافق لـ 23 جويلية 2001 والمتضمن إنشاء جامعة ورقلة.¹

بلغ عدد الطلبة المسجلين في التدرج (الليسانس والماستر) 25129 طالب، أما طلبة في ما بعد التدرج (الماجستير والدكتوراه) بلغ عددهم 1622 طالب، ليصل بذلك إجمالي عدد الطلبة المسجلين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة خلال الموسم الجامعي 2015/2016 إلى حوالي 26751 طالب وطالبة حيث يشرف على تأطيرهم 1087 أستاذاً في مختلف الرتب.²

¹ تقرير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، "مجلس الإدارة- الدورة الأولى"، 02 ماي 2016، ص 10.

² نفس المرجع السابق، ص ص 59-60.

أما في الجانب الإداري، يَطرُج الجامعة 1200 موظفًا مقسمين حسب الفئات الإدارية إلى غاية نهاية سنة 2015، كما هو مبين وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): توزيع العاملين بجامعة ورقلة حسب الفئات المهنية لسنة 2015

العدد	الفئات
251	مستخدمي التصميم
290	مستخدمي التطبيق
130	مستخدمي التحكم
170	مستخدمي التنفيذ
359	المستخدمي المتعاقدون
1200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين.

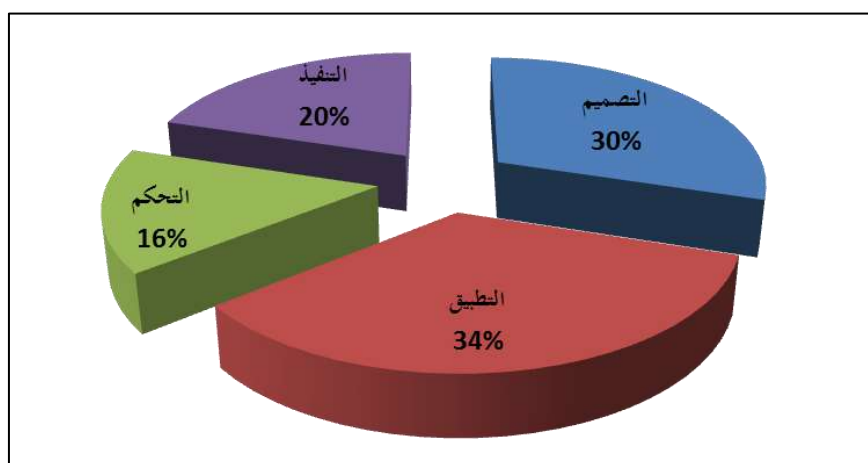
شهدت جامعة قاصدي مرباح ورقلة عدت تغييرات على هياكلها الإدارية والبيداغوجية، مما نتج عنه فتح عدة مناصب جديدة وترقيات إلى مناصب أعلى تتوافق والتغيرات الحاصلة من سنة لأخرى حيث أدى ذلك إلى تطور في عدد العاملين الدائمين حسب الفئات خلال السنوات الأخيرة، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): تطور توزيع العاملين الدائمين بجامعة ورقلة حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2010-2015

البيانات/السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
مستخدمي التصميم	150	158	174	213	243	251
مستخدمي التطبيق	169	206	230	257	278	290
مستخدمي التحكم	70	94	104	112	119	130
مستخدمي التنفيذ	181	190	193	176	175	170
المجموع	570	648	701	758	815	841

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين.

الشكل رقم (2-1): توزيع العاملين الدائمين بجامعة ورقلة حسب الفئات المهنية خلال سنة 2015



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين.

ثانياً : مجتمع الدراسة وحجم العينة.

يتمثل مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة، في الأفراد المستفيدين من برامج التدريب خلال فترة البحث، وهي الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2015 والذي بلغ عددهم 886 عامل. وبالتالي تشكل عينة البحث من الأفراد المستفيدين من أنشطة التدريب خلال الفترة 2010-2015.

–عينة الأفراد المستفيدين من التدريب : إتمدنا في تحديدها على العينة العشوائية الطبقية، لتكون معبرة بشكل أمثل على مجتمع الدراسة، وذلك باتباع الخطوات التالية :

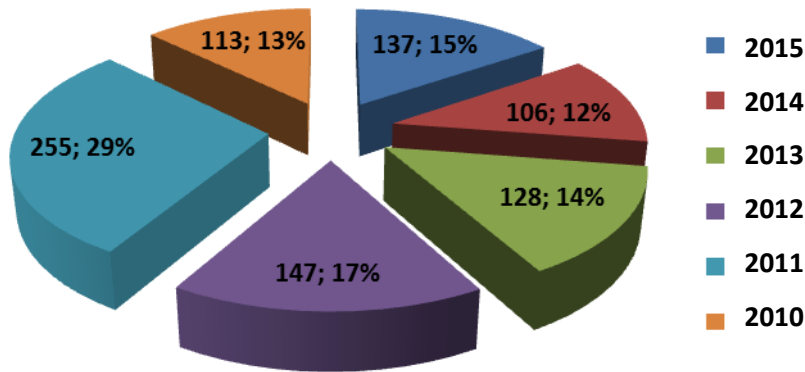
أولاً : تقسيم عمال الجامعة المستفيدين من أنشطة التدريب خلال فترة البحث إلى ثلاث أنواع (حسب نمط التكوين) : التكوين التحضيري، التكوين ما قبل الترقية، والتكوين لتحسين المستوى.

الجدول رقم (2-3): المستفيدين من الأنشطة التكوين بجامعة ورقلة خلال الفترة 2010-2015

نمط التكوين/السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
التكوين التحضيري	7	2	14	26	12	28
التكوين في إطار الترقية	13	14	6	7	9	8
تحسين المستوى	93	239	127	95	85	101
المجموع	113	255	147	128	106	137

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مصلحة التكوين وتحسين المستوى.

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة خلال الفترة 2010-2015



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات مصلحة التكوين وتحسين المستوى.

من خلال الجدول (2-3) والشكل (2-2)، يتضح أن الحصة الأكبر في كل سنة كانت للمستفيدين من برامج التدريب لتحسين المستوى وأن عدد المستفيدين من التدريب كان غير متقارب فمن 113 عامل مستفيد من التدريب في سنة 2010 أرتفع إلى 255 عال أي حوالي بنسبة 200% في سنة 2011، لينخفض إلى 147 عامل في سنة 2012، ثم يستمر في الإنخفاض إلى 128 عامل في سنة 2013، ثم إلى 106 عامل في سنة 2014، ويشهد إرتفاع طفيف في سنة 2015 ليصل إلى 137 عامل، وهذا راجع إلى الإنخفاض في البرامج التدريبية لتحسين المستوى، لأن التكوين التحضيري وفي إطار الترقية لا يؤثر تأثيراً كبيراً لأنهما مرتبطان بعمليات التوظيف الجديدة أو الترقيات إن وجدت.

ثانياً : تحديد حجم عينة البحث وفق معادلة ستيفن ثامبسون :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{d^2}{z^2} + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

من أجل مجتمع البحث يساوي 886 عامل، وبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوب هو 268 عامل.

ثالثاً : تقسيم حجم العينة على سنوات فترة البحث وذلك لإعطاء أكثر مصداقية وتمثيل لحجم العينة تم حساب نسبة كل سنة من مجتمع الدراسة لمعرفة نصيب كل سنة من حجم العينة الإجمالي والجدول التالي يبين التمثيل النسبي لكل سنة حسب مجموع العاملين الذين إستفادوا من دورات تدريبية خلال كل سنة.

جدول رقم (2-4) : التمثيل النسبي لحجم العينة حسب كل سنة

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	المجموع
مجموع العاملين المتكويين سنويا	113	255	147	128	106	137	886
التمثيل النسبي للعينة من مجتمع الدراسة	%12,75	%28,78	%16,59	%14,45	%11,96	%15,46	%100
حجم العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون	268	268	268	268	268	268	268
حجم العينة لكل سنة	34	77	44	39	32	41	268

المصدر : من إعداد الطالب

جدول رقم (2-5) : توزيع مفردات العينة حسب نمط التكوين لسنة 2010

نمط التكوين	عدد المتكويين	نسبة العينة	حجم العينة
التكوين التحضيري	7	%06,20	2
التكوين في إطار الترقية	13	%11,50	4
تحسين المستوى	93	%82,30	28
المجموع	113	%100,00	34

المصدر : من إعداد الطالب

جدول رقم (2-6) : توزيع مفردات العينة حسب نمط التكوين لسنة 2011

نمط التكوين	عدد المتكويين	نسبة العينة	حجم العينة
التكوين التحضيري	2	00,78%	1
التكوين في إطار الترقية	14	05,49%	4
تحسين المستوى	239	93,73%	72
المجموع	255	100,00%	77

المصدر : من إعداد الطالب

جدول رقم (2-7) : توزيع مفردات العينة حسب نمط التكوين لسنة 2012

نمط التكوين	عدد المتكويين	نسبة العينة	حجم العينة
التكوين التحضيري	14	09,52%	4
التكوين في إطار الترقية	6	04,08%	2
تحسين المستوى	127	86,40%	38
المجموع	147	100,00%	44

المصدر : من إعداد الطالب

جدول رقم (2-8) : توزيع مفردات العينة حسب نمط التكوين لسنة 2013

نمط التكوين	عدد المتكويين	نسبة العينة	حجم العينة
التكوين التحضيري	26	20,31%	8
التكوين في إطار الترقية	7	05,47%	2
تحسين المستوى	95	74,22%	29
المجموع	128	100,00%	39

المصدر : من إعداد الطالب

جدول رقم (2-9) : توزيع مفردات العينة حسب نمط التكوين لسنة 2014

نمط التكوين	عدد المتكويين	نسبة العينة	حجم العينة
التكوين التحضيري	12	11,32%	4
التكوين في إطار الترقية	9	08,49%	3
تحسين المستوى	85	80,19%	26
المجموع	106	100,00%	32

المصدر : من إعداد الطالب

جدول رقم (2-10) : توزيع مفردات العينة حسب نمط التكوين لسنة 2015

نمط التكوين	عدد المتكويين	نسبة العينة	حجم العينة
التكوين التحضيري	28	20,44%	8
التكوين في إطار الترقية	8	05,84%	2
تحسين المستوى	101	73,72%	31
المجموع	137	100,00%	41

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني : أدوات الدراسة.

إعتمدنا في دراستنا على :

1- المقابلة : تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع المسؤولين والمسيرين والمشرفين على العملية التدريبية، وكذلك مع العمال المتدربين بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة على واقع التدريب بالمؤسسة وانطباعات وآراء المسيرين والعمال فيما يخص أهداف تقييم التدريب وعناصره وأهداف التدريب والتعرف على الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة، حيث كانت نتائج جل المقابلات التي قمنا بها تصب في نفس الاتجاه وهو أنه لا توجد طريقة علمية ومنهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية، كما أنه لا أثر لعملية التقييم للعاملين المستفيدين من التدريب سواء قبل التدريب أو بعده، كما أنه لا وجود لأثر تقييم التدريب ككل من طرف المسؤولين على العملية التدريبية، وأن التقييم يكون فقط من جانب واحد وهو الجانب المادي للتدريب والمتمثل في صرف الإعتمادات المخصصة للتدريب فقط.

2- الملاحظة : تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع المعلومات والبيانات التي جمعت بعد الحصول عليها من خلال الاستبيان والمقابلة، ولقد إستخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا هذا لغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، حيث لاحظنا الغياب التام لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية يتم من خلالها تحديد العاملين الذين هم بحاجة لتدريب، وكذلك غياب عملية تقييم البرامج التدريبية والعاملين سواء قبل التدريب أو بعده، فالعامل يلتحق مباشرة بمكان عمله بعد نهاية الدورة التدريبية ويشعر في أداء مهامه دون مسائلة أو إستفسار عن ما تعلمه وأكتسبه خلال تدريبه.

3- الإستبيان : يعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعماله كوسيلة للكشف عن آراء العاملين حول كثير من القضايا التي لها علاقة بموضوع الدراسة، منها تقييم التدريب وكذا تقييم أثر التدريب، وقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة تهدف من ورائها إلى معرفة مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين من تحديد خصائص العينة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات.

الجزء الثاني: تناولنا فيه تقييم السياسات التدريبية في المؤسسة العمومية وهي جامعة قاصدي مرباح ورقلة وقسم إلى محورين رئيسيين كما يلي:

المحور الأول: حول تقييم التدريب ويتكون من 18 فقرة حيث يتكون من بعدين رئيسيين هما البعد الأول حول تقييم ظروف دورات التدريب ويتكون من 10 فقرات، أما البعد الثاني فكان حول تقييم مدى إستيعاب المهارات والمعارف ويتكون من 08 فقرات.

المحور الثاني: تناولنا فيه تقييم أثر التدريب على أداء وسلوكيات الأفراد، ويتكون من 8 فقرات. وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 3 إجابات "غير موافق"، "محايد"، "موافق"

4- الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة: بعد جمع المعلومات بأدوات مختلفة اعتمدنا على أساليب وبرامج إحصائية تناسب وفرضيات الدراسة ومتغيراتها، وقمنا بمعالجة البيانات في الحاسوب بناءً على الأساليب المستخدمة والتي تتمثل في:
أ- النسب والتكرارات: وذلك لأجل توزيع خصائص أفراد العينة، فضلاً عن معرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
ب - البرامج : استخدمنا برنامج SPSS.20 لأجل تحليل أسئلة الاستبيان من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمجاميع لإجابات المستقيين.

المطلب الثالث : واقع التدريب في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

إن الوجود المستمر لنشاط التدريب وممارسته بطريقة منظمة وبضوابط معينة تجعل من نتيجة العمل التدريبي منتجة في الغالب، وهو ما يعني توفير ما يلزم من طاقات بشرية قادرة على رفع التحدي ومواجهة التغييرات والتحديات وتحقيق الأهداف، ومن هذا المنطلق تحرص إدارة جامعة قاصدي مرباح على وضع خطط علمية لتدريب موظفيها.
حيث تضمن جامعة قاصدي مرباح، ثلاثة أنواع من التدريب لعاملها الدائمين، وهي محددة بموجب اللوائح والقوانين وتطبق حسب ما جاء في المراسيم التنفيذية والتعليمات المدرجة تحتها، وتمثل هذه الأنواع من التدريب فيما يلي:¹

التكوين التحضيري : يستفيد منه الموظفون الجدد فقط وذلك قبل عملية تثبيتهم في المناصب المخصصة لهم، ويتم تحديد الإحتياجات والبرامج التدريبية وفق التعليمات رقم 02 المرخة في 2009/01/03 والتي تحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به.²

التكوين في إطار الترقية : يستفيد منه الموظفون الدائمين المثبتين في مناصبهم والمتحصلين على ترقية إلى مناصب أعلى، حيث يتم تحديد الإحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية عن طريق تطبيق التعليمات رقم 45 مؤرخة في 2008/12/01 تحدد كفاءات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.³

التكوين لتحسين المستوى : يخص الموظفون الدائمين، ولكل الفئات العمالية، يتم إقتراح البرنامج التدريبي بواسطة المصلحة المكلفة بالتكوين على مستوى مديرية الجامعة، ويتم تحديد الإحتياجات التدريبية بواسطة المسؤولين المباشرين على العمال (رؤساء المصالح، الأمناء العامون على مستوى الكليات والمعاهد)، حيث يحدد البرنامج التدريبي حسب ما يتوافق مع إمكانيات وكفاءات كل فئة من الفئات (مستخدمي التصميم، مستخدمي التطبيق، مستخدمي التحكم ومستخدمي التنفيذ).

1-الإعدادات لبرامج التدريب بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

تضع مصلحة التكوين وتحسين المستوى والإدارة هدفا عاما للقيام بأي نشاط تدريبي وهو التكييف الدائم والمستمر لقدرات الموظفين مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وتخصص لذلك سنويا ما نسبته 0,20% إلى 0,38% من كتلة الأجور السنوية، والجدول التالي يوضح الكتلة الأجرية السنوية.

¹ أنظر الملحق رقم (3).

² الموقع الرسمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية، متاح على الموقع http://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp، تاريخ الإطلاع 2016/03/18، على الساعة 15 و 45 د.

³ نفس المرجع السابق.

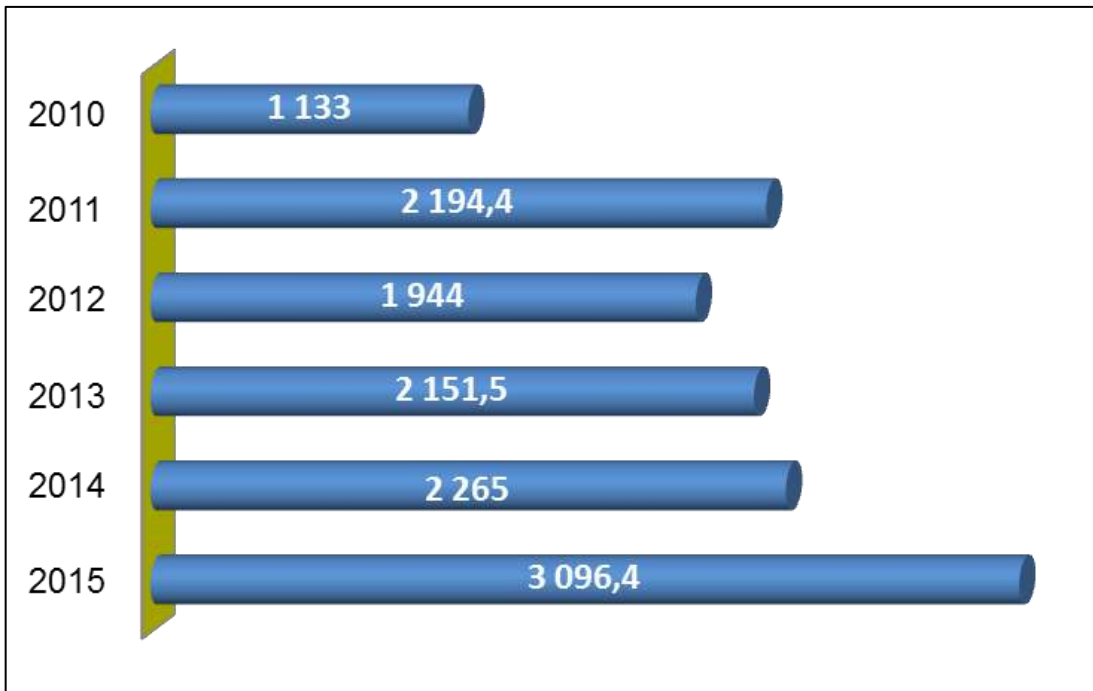
الجدول رقم (2-11) كتلة الأجور السنوية لعمال جامعة ورقلة خلال الفترة 2010-2015

المبالغ : بالمليون دينار الجزائري

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الراتب الرئيسي للنشاط	608,7	684	800	860	945	1 000
المستخدمون المتعاقدون	67	78	80	90	100	105
التعويضات والمنح المختلفة	457,3	1 432,4	1 064	1 201,5	1 220	1 991,377
الكتلة السنوية للأجور	1 133	2 194,4	1 944	2 151,5	2 265	3 096,377

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات المديرية الفرعية للميزانية

الشكل رقم (2-3) يوضح تطور كتلة أجور العاملين بجامعة ورقلة خلال الفترة 2010-2015



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات المديرية الفرعية للميزانية

من خلال الجدول رقم (2-11) والشكل رقم (2-3) يتبين لنا أن كتلة الأجور خلال السنوات الأخيرة قد تطورت بنسبة كبيرة حيث كانت 1.133 مليون دينار في سنة 2010 لتصل إلى 3.096,4 مليون دينار خلال سنة 2015 أي بنسبة تطور تصل إلى حوالي 300%، وهذا مؤشر على تطور عدد عمال الجامعة خلال نفس الفترة.

وتقوم السياسة الحالية للجامعة فيما يخص التدريب على بناء مخطط تدريبي سنوي يحدد في بداية كل سنة مالية حسب الإعتمادات المخصصة للعملية التدريبية.

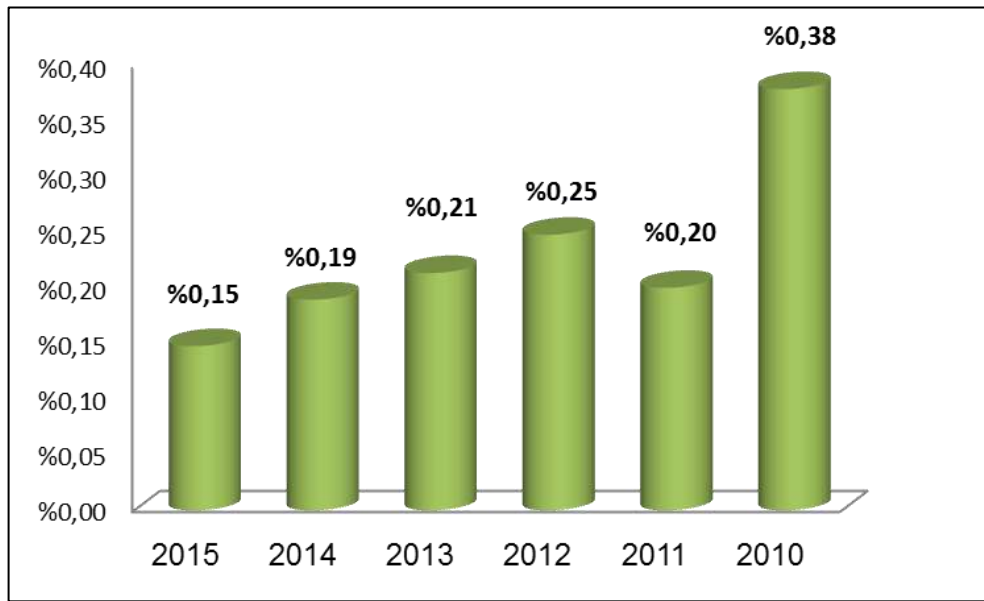
الجدول رقم (2-12) نسبة الإعتمادات المخصصة للتدريب من كتلة الأجور خلال الفترة 2010-2015

المبالغ : بالمليون دينار الجزائري

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
كتلة الأجور	1 133	2 194,4	1 944	2 151,5	2 265	3 096,377
الإعتمادات المخصصة للتكوين	4,3	4,4	4,8265	4,6	4,3	4,5826
نسبة الإعتمادات من كتلة الأجور %	%0,38	%0,20	%0,25	%0,21	%0,19	%0,15

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات المديرية الفرعية للميزانية

الشكل رقم (2-4) تطور نسبة الإعتمادات المخصصة للتدريب في جامعة ورقلة خلال الفترة 2010-2015



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات المديرية الفرعية للميزانية

من خلال الجدول رقم (2-12) والشكل رقم (2-4) نلاحظ أنه وبالرغم من ارتفاع كتلة الأجور من سنة لأخرى يقابله إنخفاض في نسبة الإعتمادات المخصصة للتدريب من 0,38% في سنة 2010 إلى 0,15% في سنة 2015، وهذا ما يعبر على أن المؤسسة محل الدراسة لا تشجع العملية التدريبية في المؤسسة، وهذا ما لمسناه لدى العديد من الموظفين عند توزيعنا للإستبيان، لأن العديد منهم لم تتح له الفرصة للإستفادة من دورات تدريبية طويلة مدة خدمته في المؤسسة.

2- مراحل البرنامج التدريبي بجامعة قاصدي مرباح

مهما كانت الأهداف المنتظرة من نشاط التدريب من طرف إدارة الجامعة، فإن أي برنامج تدريبي لا بد أن يتبع المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتولى الأمين العام للجامعة رفقة مسؤول مصلحة التكوين وتحسين المستوى، القيام بتوجيه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا بالتنسيق مع الأمناء العامون للكليات والمعاهد المختلفة للجامعة، وكذا المسؤولين المباشرين عن العاملين في كل مصلحة، وذلك عن طريق المخطط السنوي للتوظيف حيث يتم من خلاله تحديد نوع التدريب (تحضيرى، ما قبل الترقية، تحسين المستوى).

بالنسبة للموظفين الذين تم توظيفهم حديثاً عن طريق مسابقات التوظيف المنظمة من طرف الجامعة يتم برمجة دورات تدريبية لهم، ويطلق على هذا النوع من التكوين (التكوين الأولي أو التحضيرى) ليساعدهم على الاندماج في وظائفهم الجديدة، في هذا النوع من التكوين تلتزم الجامعة بتطبيق ما نصت عليه التعليمات رقم 02 المؤرخة في 03/01/2009 والتي تحدد كيفية تنظيم التكوين التحضيرى أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به¹، فمحتوى البرنامج التدريبي ومدته ومواضيعه تكون محددة وفق هذه التعليمات.

كما يتم تحديد الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الترقية لتقلد مناصب أعلى وذلك بعد نجاحهم في مسابقات الترقية من أجل تكوينهم لشغل المناصب الجديدة الذين رقوا إليها، ويطلق على هذا النوع من التكوين (التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى)، في هذا النوع من التكوين تلتزم الجامعة بتطبيق ما نصت عليه التعليمات رقم 45 مؤرخة في 01/12/2008 تحدد كيفية تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية²، وتنفيذ ما جاء فيها من برامج تدريبية، فالبرنامج التدريبي كذلك ومحتواه وعدد أيامه والمواضيع التدريبية تكون محددة وفق هذه التعليمات حسب كل رتبة.

بينما وبالنسبة للنوع الثالث من التكوين الذي تضمنه إدارة الجامعة لموظفيها هو (التكوين لتحسين المستوى وتحديد المعلومات)، في هذا النوع تقوم المصلحة المشرفة على التكوين بالجامعة بتحديد البرنامج التدريبي وفق المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية (إصدار مراسيم أو تشريعات جديدة، ظهور تكنولوجيا جديدة... إلخ)، حيث يكون تحديد الاحتياجات التدريبية كما يلي:

- مراسلة أو الإتصال هاتفياً بالأمناء العامون على مستوى الكليات والمعاهد من أجل تحديد وأرسال قائمة الموظفين المعنيين بالدورة التدريبية ضمن آجال محددة؛
- إستلام القوائم من الأمناء العامون للكليات والمعاهد؛
- إعداد القائمة النهائية للموظفين المعنيين بالدورة التدريبية والتأشير عليها من طرف الأمين العام للجامعة؛

¹ أنظر الملحق رقم (6).

² أنظر الملحق رقم (5).

المرحلة الثانية: تحديد البرنامج التدريبي المناسب.

بعد تحديد البرنامج التدريبي المناسب حسب أنواع التكوين المذكورة سابقاً، أخذنا بالاعتبار الأهداف المحددة من طرف إدارة الجامعة بالإضافة إلى إستلام قوائم الموظفين المستفيدين من البرنامج، يقوم مسؤول التدريب بإرسال الإستدعاءات فردية بموعد ومكان وموضوع الدورة التدريبية للموظفين المعنيين بالتدريب.

المرحلة الثالثة: تنفيذ عملية التدريب

بعد تحديد كل من البرنامج التدريبي والموظفين المستفيدين منه يتم إختيار الجهة التي تقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي حيث تكون خارج مكان العمل أي خارج المؤسسة (الجامعة)، وغالباً ما تكون إما معاهد أو مراكز تكوين مهني حكومية أو خاصة، حيث يتم تحديد تاريخ إنطلاق التدريب.

المرحلة الرابعة: تقييم برامج التدريب

يعتبر تقييم برنامج التدريب إجراء ضروري، بل يكاد يكون هو الأساس في العملية التدريبية، إلا أن إدارة الجامعة لا تعطي له أهمية كبيرة، حيث أن الموظفين المستفيدين من العملية التدريبية لا يخضعون لتقييم سواء قبل التدريب أو بعده، وبالتالي لا يمكن معرفة الإحتياجات التدريبية الحقيقية، هذا من جهة، ومدى نجاعة برامج التدريب المطبقة وبلوغ نتائج التدريب إلى مستوى الأهداف المنتظرة من جهة أخرى، بل تتم مراقبة فقط مدى إستهلاك الإعتمادات المخصصة للتدريب، وهذا ما سوف نوضحه من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2-13) : إستهلاك الإعتمادات المخصصة للتكوين بجامعة ورقلة حسب نوع التكوين خلال الفترة

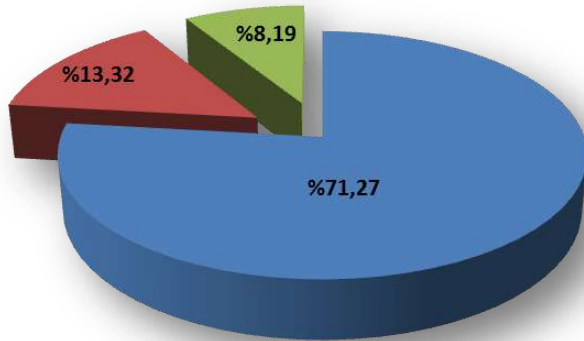
2015-2010

المبالغ : بالدينار الجزائري

نسبة الإستهلاك لكل سنة %	المجموع المستهلك لكل سنة (دج)	المبالغ المستهلكة حسب نوع التكوين (دج)			الإعتمادات المخصصة للتكوين (دج)	نوع التكوين السنوات
		تحسين المستوى	التكوين في إطار الترقية	التكوين التحضيري		
84,89%	3 650 120,00	2 678 120,00	732 000,00	240 000,00	4 300 000,00	2010
93,52%	4 114 820,00	3 124 820,00	900 000,00	90 000,00	4 400 000,00	2011
100%	4 826 500,00	4 136 500,00	420 000,00	270 000,00	4 826 500,00	2012
90,75%	4 174 680,00	2 944 680,00	450 000,00	780 000,00	4 600 000,00	2013
86,30%	3 710 722,00	2 720 722,00	630 000,00	360 000,00	4 300 000,00	2014
100%	4 582 600,00	3 645 600,00	465 000,00	472 000,00	4 582 600,00	2015
92,78%	25 059 442,00	19 250 442,00	3 597 000,00	2 212 000,00	27 009 100,00	المجموع العام

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات

الشكل رقم (2-5) : توزيع الإعتمادات المخصصة للتكوين بجامعة ورقلة حسب نوع التكوين خلال الفترة 2010-2015



نوع التكوين	النسبة %
تحسين المستوى	71,27%
التكوين في إطار الترقية	13,32%
التكوين التحضيري	8,19%
المجموع	92,78%

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات

من خلال الجدول رقم (2-13) والشكل رقم (2-5) يتضح أن نسبة إستهلاك الإعتمادات المخصصة للتكوين ما بين 90% إلى 100% في أغلب السنوات، وأن نسبة 71,27% من الإعتمادات المخصصة للتكوين تم إستهلاكها عن طريق التكوين لتحسين المستوى، بينما النسبة الثانية فقدرت بـ 13,32% تم إستهلاكها للتكوين في إطار الترقية، أما نسبة 8,19% فكانت للتكوين التحضيري، ويرجع هذا الفارق الكبير بين إستهلاك الإعتمادات المخصصة للتكوين في تحسين المستوى وبين النسبتين الباقيتين في أن التكوين في إطار الترقية والتكوين التحضيري مرتبطان بعمليات التوظيف الجديدة، أي أنها تتأثر بعدد المناصب الموظفة في بداية كل سنة أو بعمليات الترقية إلى مناصب أعلى خلال كل سنة، بينما التكوين في تحسين المستوى فيخص كافة فئات العمال الدائمين الآخرين¹.

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

المطلب الأول: نتائج الاستبيان

يتم في هذا الجزء إستعراض النتائج التي تم التوصل إليها من عمليات التحليل الإحصائي، حيث تم توزيع 268 إستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة وتم إسترجاح 268 كلها صالحة للتحليل، أي نسبة الإستجابة بلغت 100%. من أجل التعامل مع إجابات أفراد العينة، والوصول إلى نتائج تجيبنا على الإشكاليات الجزئية وإختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS, V.20).

وقد إستعملنا الأدوات التالية :

- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- التوزيع التكراري، النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.
- المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي المرجح، الإنحراف المعياري.
- معامل الارتباط سبيرمان Spearman.

¹ أنظر الملحق رقم (4).

1- صدق أداة الدراسة:

بهدف التأكد من مدى إنسجام فقرات الاستبيان مع ما أعدت لقياسه، تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) خمسة أعضاء، متخصصين في الإدارة والإحصاء والعلوم الاجتماعية، وقد استجاب الطالب لآراء الأساتذة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على أفراد العينة.

2- ثبات أداة الدراسة:

من أجل تقييم وقياس ثبات آراء العينة، قمنا بحساب معامل (ألفا كرونباخ)، حيث حصل جميع فقرات الاستبيان على القيم الموضحة في الجدول رقم (2-14)

الجدول رقم (2-14) معامل ألفا كرونباخ

المجال (عدد فقرات الاستبيان)	ألفا كرونباخ
26	0,898

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2-14) يتضح لنا أن معامل (ألفا كرونباخ) بلغ حوالي 90% وهي نسبة مقبولة جداً بالنسبة للعلوم الإقتصادية التي تعتمد عليها إبتداءً من 60%، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئننا في تطبيقه على عينة الدراسة.

3- وصف عينة الدراسة

القسم الأول : المعلومات العامة (التوزيع التكراري، النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية):

1- الجنس :

جدول رقم (2-15) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
51,9%	139	ذكر
48,1%	129	أنثى
100%	268	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (2-15) أن هناك توافق نسبي بين عدد المستفيدين من التدريب الذكور والذي بلغ 139 بنسبة 51,9%، وبين عدد المستفيدات من التدريب الإناث الذي بلغ 129 بنسبة 48,1%، حيث نعتقد أن السياسة التدريبية المتبعة من طرف المؤسسة تهدف إلى التوافق في عملية التدريب بين كلى الجنسين بالتساوي لأن التدريب حق لكل العاملين سواءاً كانوا ذكوراً أو إناثاً وأن مقياس التفضيل بين الجنسين يكون على أساس المهارة والقدرة على إنجاز المهام الموكلة لكل فرد.

2- السن :

جدول رقم (2-16) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
0,7%	2	أقل من 25 سنة
42,9%	115	من 25 إلى 35 سنة
43,3%	116	من 36 إلى 45 سنة
13,1%	35	أكثر من 45 سنة
100%	268	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يظهر من الجدول رقم (2-16) أن أغلبية أفراد العينة يتراوح سنهم بين 36 إلى 45 سنة، 116 فرد بنسبة 43,3%، مما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بالعمال أي أن هناك استقرار في معدل دوران اليد العاملة بالمؤسسة، كما أن النسبة المئوية من الأفراد يتراوح سنهم بين 25 إلى 35 سنة، 115 فرد بنسبة 42,9%، وهي نسبة تقارب أيضاً نسبة السابقة مما يدل أيضاً على أن المؤسسة تركز في توظيفها لعمالها على الفئة الشبابية للإستفادة من قدراتهم البدنية والذهنية وسرعة التنفيذ للمهام، وتأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة، 35 فرد قد قدرت بنسبة 13,1% والتي تؤكد على أن رسالة المؤسسة هي تدعيم الإستقرار والإستفادة من الخبرة، أما الفئة العمرية الأقل من 25 سنة، 02 أفراد فقط بنسبة 0,7%.

3- المستوى التعليمي :

جدول رقم (2-17) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
1,1%	3	أقل من ثانوي
34,0%	91	ثانوي
58,6%	157	جامعي
6,3%	17	دراسات عليا
100%	268	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يظهر من الجدول رقم (2-17) أن 157 فرد بنسبة 58,6% لهم مستوى جامعي، مما يدل على أن المؤسسة تنتهج سياسة توظيف حاملي الشهادات، بينما 91 فرد بنسبة 34% لهم مستوى ثانوي، ثم تليها 17 فرد لهم مستوى دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) بنسبة 6,3%، بينما بلغ عدد الأفراد الأقل من مستوى ثانوي 3 أفراد فقط بنسبة 1,1% والمتوقع أن يكونوا من الموظفين ذوي خبرة كبيرة في المؤسسة والذين إستفادوا من عدة برامج تدريبية من أجل الترقية إلى مناصب أعلى.

4- الخبرة :

جدول رقم (2-18) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	عدد سنوات الخبرة
27,6%	74	أقل من 5 سنوات
36,9%	99	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20,9%	56	من 10 إلى أقل من 20 سنوات
14,6%	39	من 20 سنة فأكثر
100%	268	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يظهر من الجدول رقم (2-18) أن أغلبية العمال لهم من 5 إلى 10 سنوات في خدمة المؤسسة بنسبة 36,9% والذي يبلغ عددهم 99 عامل، ويليهم 74 عامل بنسبة 27,6% لهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات في خدمة المؤسسة، ويظهر أيضاً أن هناك 56 عامل بنسبة 20,9% مدة خدمتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة، بينما 39 عامل لديهم أكثر من 20 سنة خدمة بالمؤسسة بنسبة 14,6%، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة لديهم أكثر من 5 سنوات في خدمة المؤسسة وهذا ما ينعكس بالإيجاب على إستقرار المؤسسة.

5- نوع المنصب (الفئة العمالية) :

جدول رقم (2-19) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المنصب

النسبة المئوية %	التكرارات	نوع المنصب (الفئة العمالية)
37,7%	101	مستخدم تصميم
41,4%	111	مستخدم تطبيق
17,2%	46	مستخدم تحكم
3,7%	10	مستخدم تنفيذ
100%	268	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من نتائج الجدول رقم (2-19) يتضح لنا بأن نسبة مستخدمي التطبيق تقدر بـ 41,4% أي ما يعادل 111 فرد ونسبة مستخدمي التصميم 37,7% أي ما يعادل 101 فرد، بينما نسبة مستخدمي التحكم فتقدر بـ 17,2%. من خلال هذه الإحصائيات يتبين أن مستخدمي التطبيق بنسبة 41,4% تأتي في المرتبة الأولى وتليها مباشرة نسبة 37,7% مستخدمي التصميم ثم في المرتبة الثالثة مستخدمي التحكم بـ 17,2% ثم في المرتبة الرابعة مستخدمي التنفيذ بنسبة 3,7%، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تعتمد على الكفاءات من حملة الشهادات.

6- عدد برامج التدريب :

جدول رقم (2-20) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد برامج التدريب

النسبة المئوية %	التكرارات	عدد برامج التدريب
56,7%	152	مرة واحدة فقط
39,9%	107	من 2 إلى 5 مرات
3,4%	9	أكثر من 5 مرات
100%	268	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول رقم (2-20) أن ما نسبته 56,7% من أفراد العينة قد التحقوا مرة واحدة فقط في برامج التدريب، و 39,9% قد التحقوا ما بين برنامجين إلى 5 برامج تدريبية، وأن 3,4% من أفراد العينة قد التحقوا بأكثر من 5 برامج تدريبية، وهذا يعكس مدى إهتمام الهيئة المشرفة على التدريب في المؤسسة ببرامج التدريب، وأن كل أفراد العينة ألتحقوا ببرامج تدريبية مختلفة في مجال التدريب بما يخص عملهم في المناصب التي يشغلونها.

4- التحليل الوصفي لإيجابيات أفراد العينة على متغيرات الدراسة:

يتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد الإتجاه العام لآراء العاملين في كل محور من محاور الإستبيان بحيث قيمة المتوسط المرجح لهذه العبارات وفق ما هو مبين في الجدول رقم (2-21) الموالي :

جدول (2-21) توزيع درجات الموافقة لمقياس (Likert)

الدرجة	غير موافق	محايد	موافق
	1	2	3
المتوسط	من 1,00 إلى 1,66	من 1,67 إلى 2,33	من 2,34 إلى 3,00

المصدر : من إعداد الطالب

القسم الثاني : البيانات العلمية

المحور الأول : تقييم التدريب

يهدف هذا المحور إلى تقييم التدريب من خلال معرفة مدى إهتمام العاملين المتدربين بالتدريب من خلال تقييم ظروف الدورات التدريبية.

جدول رقم (2-22) إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الأول)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الأول: تقييم التدريب البعد الأول : تقييم ظروف دورات التدريب
مرتفع	,548	2,66	187	71	10	التكرار	1) المواضيع التدريبية مهمة لإنجاز المهام
			% 69,8	% 26,5	% 3,7	النسبة %	
مرتفع	,668	2,51	163	79	26	التكرار	2) المحتوى التدريبي ملائم لمستواك الدراسي
			% 60,8	% 29,5	% 9,7	النسبة %	
مرتفع	,640	2,43	136	110	22	التكرار	3) الملخصات التدريبية المتوفرة مفيدة
			% 50,7	% 41,1	% 8,2	النسبة %	
مرتفع	,596	2,52	154	100	14	التكرار	4) أسلوب شرح المدرب جيد
			% 57,5	% 37,3	% 5,2	النسبة %	
مرتفع	,580	2,57	164	92	12	التكرار	5) المدرب متجاوب مع تساؤلات المتربين
			% 61,2	% 34,3	% 4,5	النسبة %	
ضعيف	,713	1,64	37	98	133	التكرار	6) مدة التدريب كافية لتغطية كثافة البرنامج المقترح
			% 13,8	% 36,6	% 49,6	النسبة %	
متوسط	,723	2,21	103	117	48	التكرار	7) التطبيقات العملية من واقع العمل
			% 38,4	% 43,7	% 17,9	النسبة %	
متوسط	,742	2,31	127	96	45	التكرار	8) مكان التدريب العملي ملائم
			% 47,4	% 35,8	% 16,8	النسبة %	
متوسط	,717	2,18	97	122	49	التكرار	9) المستلزمات التدريبية اللازمة متوفرة
			% 36,2	% 45,5	% 18,3	النسبة %	
مرتفع	,708	2,43	150	84	34	التكرار	10) عدد المتربين مناسب للسير الحسن للتدريب
			% 56,0	% 31,3	% 12,7	النسبة %	
مرتفع	,664	2,35	المجموع (البعد الأول)				

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق :

المحور الأول: تقييم التدريب.

البعد الأول: تقييم ظروف دورات التدريب

من خلال الجدول رقم (2-22) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد بلغ (2,35)، التوجه كان "موافق"، أي أن أفراد العينة يتفوقون على فعالية التدريب، من خلال الظروف التي تجري فيه العملية التدريبية، وهذا ما يوضحه الإنحراف المعياري (0,66) وهو مستوى مقبول.

وتشير النتائج الخاصة بالعبارة "مدة التدريب كافية لتغطية كثافة البرنامج المقترح" إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت "غير موافق" بنسبة (49,6%)، وحصلت على أدنى قيمة للمتوسط حسابي (1,64) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي (2,35)، والإنحراف المعياري يقدر بـ (0,71)، وفي ذلك تأكيد على أن المدة المخصصة للبرنامج التدريبي غير كافية لتغطيته.

كما حصلت العبارة التي تنص على أن "التطبيقات العملية من واقع العمل"، على قيمة المتوسط الحسابي (2,21) وهو أقل من المتوسط الكلي (2,35)، والإنحراف المعياري يقدر بـ (0,72)، التوجه كان "محايد" بنسبة (43,7%)، وفي ذلك تأكيد على أن المستجوبين إستفادوا بدرجة متوسطة من برامج تدريبية نظرية فقط ليس لها صلة بالواقع العملي.

أما بالنسبة للعبارة "مكان التدريب العملي ملائم"، فقد تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ (2,31) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي (2,35)، والإنحراف المعياري (0,74)، حيث كان توجه أفراد العينة "محايد" بنسبة (35,8%)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة وافقوا وبدرجة متوسطة فقط على مدى ملاءمة المكان الذي يحتضن الدورة التدريبية، وهذا راجع إلى أن هناك أنواع من التدريب تجرى خارج الولاية وأن حوالي نصف العينة من الإناث لا يجذون التدريب خارج الولاية وذلك بسبب ظروفهم الإجتماعية.

بينما كانت آراء أفراد العينة على العبارة "المستلزمات التدريبية اللازمة متوفرة"، "محايد"، بنسبة (45,5%)، حيث بلغت المتوسط الحسابي قيمة (2,18)، والإنحراف المعياري (0,71)، وفي ذلك دلالة على عدم توفر المستلزمات التدريبية اللازمة لتطبيق الجانب النظري من التدريب، وهذا يدل على أن التدريب الذي يستفيد منه العاملون هو تدريب نظري فقط.

البعد الثاني : تقييم مدى استيعاب المهارات والمعارف

جدول رقم (2-23): إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الثاني)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الأول: تقييم التدريب البعد الثاني: تقييم مدى استيعاب المهارات والمعارف
مرتفع	,698	2,40	139	96	33	التكرار	11) المعلومات النظرية تساعد على فهم أحسن للمهام التي تقوم بها
			% 51,9	% 35,8	% 12,3	النسبة %	
متوسط	,639	2,29	104	137	27	التكرار	12) تم استيعاب الدروس النظرية بالشكل الكافي
			% 38,8	% 51,1	% 10,1	النسبة %	
متوسط	,735	2,06	80	123	65	التكرار	13) تحصلت على معلومات توضح سياسات المؤسسة المستقبلية
			% 29,9	% 45,9	% 24,3	النسبة %	
مرتفع	,607	2,55	163	89	16	التكرار	14) ساعدتك دورة التدريب على زيادة معارفك العامة
			% 60,8	% 33,2	% 6,0	النسبة %	
مرتفع	,657	2,38	129	113	26	التكرار	15) تحصلت على مهارات تساعد على تطوير الأداء
			% 48,1	% 42,2	% 9,7	النسبة %	
مرتفع	,569	2,46	133	125	10	التكرار	16) تملك القدرات على مواجهة مشاكل العمل المختلفة
			% 49,6	% 46,6	% 3,7	النسبة %	
متوسط	,692	2,28	112	119	37	التكرار	17) أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي
			% 41,8	% 44,4	% 13,8	النسبة %	
مرتفع	,643	2,55	169	77	22	التكرار	18) تملك القدرات على ممارسة مهام إضافية
			% 63,1	% 28,7	% 8,2	النسبة %	
مرتفع	,655	2,37	المجموع (البعد الثاني)				

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق :

المحور الأول: تقييم التدريب.

البعد الثاني: تقييم مدى استيعاب المهارات والمعارف

من خلال الجدول رقم (2-23) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد بلغ (2,37)، التوجه كان "موافق"، أي أن أفراد العينة يتفوقون على فعالية التدريب، من خلال إستيعاب المهارات والمعارف، وهذا ما يوضحه الإنحراف المعياري (0,65) وهو مستوى مقبول.

أما بالنسبة لعبارات المحور، تشير النتائج الخاصة بالعبارة "تم استيعاب الدروس النظرية بالشكل الكافي"، إلى أن أغلب آراء أفراد العينة كانت "محايد"، بنسبة (51,1%)، وبمتوسط حسابي (2,29) وهو أقل من المتوسط الإجمالي (2,37)، وبانحراف معياري (0,63)، وفي ذلك دلالة على أن أغلب أفراد العينة لم يتمكنوا من إستيعاب الدروس النظرية للدورة التدريبية، وهذا راجع لعدم إرتباط الدروس النظرية بالجانب العملي أو التطبيقي.

أما العبارة التي نصت على " تحصلت على معلومات توضح سياسات المؤسسة المستقبلية"، فقد حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,06)، وهي أقل من المستوى الكلي للمتوسط الحسابي (2,37)، أي أن (49,5%) من آراء أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة حول هذه العبارة، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0,65)، والإتجاه كان "محايد".

بينما تحصلت العبارة "أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي"، على نسبة (44,4%)، بمتوسط حسابي (2,28) وهو أقل من المتوسط الكلي (2,37)، والانحراف المعياري (0,69)، وهذا بدوره يدل على عدم ملائمة البرامج التدريبية، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم تحديد الإحتياجات التدريبية بطريقة عملية، لأن المستخدمين من الدورات التدريبية يشغلون وظائف ليس لها علاقة بمحتوى الدورة التدريبية، والإتجاه كان " محايد".

مما سبق نخلص إلى أن الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة لا يتم تحديدها بطريقة علمية، فالإدارة لا تستخدم نتائج تقييم أداء العاملين من أجل إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين ومن بين هذه القرارات تحديد الإحتياجات التدريبية.

جدول رقم (2-24): مجموع آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول

المحور الأول: تقييم التدريب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد الأول : تقييم ظروف دورات التدريب	2,35	,664	مرتفع
البعد الثاني : تقييم مدى استيعاب المهارات والمعارف	2,37	,655	مرتفع
المجموع (المحور الأول)	2,36	,659	مرتفع

من الجدول (2-24)، يبين وبصفة عامة بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور تقييم التدريب (2,36)، وإنحراف معياري (0,65)، بأن القائمين على التدريب يهتمون بتحديد أساليب التدريب المناسبة لمستويات وخبرات المستخدمين من البرامج التدريبية، من جهة، ومواكبة ومسايرة التطورات الحاصلة في وسائل وطرق وأساليب التدريب، من جهة أخرى، مما يساعد المتدربين في إستيعاب المهارات والمعارف الجديدة، والتي تنعكس على أداء المتدرب وأداء المدرب.

المحور الثاني : تقييم أثر التدريب على أداء وسلوك الأفراد

من خلال تحليل نتائج إتحاء آراء عينة الدراسة المبينة في الجدول رقم (2-25) يمكن معرفة مدى تأثير البرامج التدريبية على تطوير أداء وسلوكات الأفراد.

جدول رقم (2-25): إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الثاني: تقييم أثر التدريب على أداء وسلوكات الأفراد	
مرتفع	,662	2,51	163 % 60,8	80 % 29,9	25 % 9,3	التكرار النسبة %	19) تحسن تصوري وفهمي لخط العمل ومعرفتي لحقوقي وواجباتي داخل المؤسسة بشكل أفضل	
مرتفع	,669	2,36	125 % 46,6	114 % 42,5	29 % 10,8	التكرار النسبة %	20) مكنتي التدريب من التحكم بشكل أفضل في أساليب العمل المكتسبة	
متوسط	,701	2,31	120 % 44,8	111 % 41,4	37 % 13,8	التكرار النسبة %	21) تطورت مهاراتي وقدراتي الوظيفية نتيجة التدريب	
متوسط	,724	2,22	106 % 39,6	115 % 42,9	47 % 17,5	التكرار النسبة %	22) مكنتي التدريب من إتمام المهام الموكلة إلي في الآجال المحددة	
مرتفع	,682	2,34	123 % 45,9	113 % 42,2	32 % 11,9	التكرار النسبة %	23) انخفضت نسبة الأخطاء المهنية لدي بعد التدريب	
مرتفع	,650	2,53	164 % 61,2	81 % 30,2	23 % 8,6	التكرار النسبة %	24) زادت ثقتي بقدراتي المهنية بشكل أكبر بعد التدريب	
مرتفع	,724	2,36	136 % 50,7	93 % 34,7	39 % 14,6	التكرار النسبة %	25) تحسنت علاقتي مع مجموعة العمل داخل المؤسسة بشكل ملحوظ بعد التدريب.	
متوسط	,735	2,16	97 % 36,2	117 % 43,7	54 % 20,1	التكرار النسبة %	26) زودتني البرامج التدريبية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصي	
مرتفع	,693	2,35					المجموع (المحور الثاني)	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق :

المحور الثاني : تقييم أثر التدريب على أداء وسلوك الأفراد

من خلال الجدول رقم (2-25) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور بلغ (2,35)، وانحراف معياري (0,69)، الإتجاه العام كان "موافق"، أي أن أفراد العينة يتفقون على أن التدريب يؤثر على أداء وسلوك المتدربين، حيث تطورت مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية بدرجة متوسطة ومكنت الكثير منهم من التحكم بشكل نسبي في أساليب العمل المكتسبة، وإتمام المهام الموكلة إليهم في الآجال المحددة مع إنخفاض نسبة الأخطاء المهنية بشكل أكبر نوعاً ما بعد التدريب.

أما بالنسبة لعبارات المحور، تشير آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارة "تطورت مهاراتي وقدراتي الوظيفية نتيجة التدريب"، بنسبة (41,4%)، وبمتوسط حسابي (2,31)، وهو أقل من المتوسط الكلي (2,35)، وبانحراف معياري (0,70)، بأن أفراد العينة يتفوقون بدرجة متوسطة على أن مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية قد تطورت بعد العملية التدريبية، وهذا راجع إلى الغياب التام للجانب التطبيقي للدروس النظرية في الواقع العملي، وبدل كذلك على أن محتوى الدورة التدريبية ليس له علاقة بالواقع العملي لبعض المستفيدين من التدريب وهذا يدل على الخلل الواضح في طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية، والإتجاه كان "محايد".

وتشير إجابات آراء أفراد العينة حول عبارة "مكثني التدريب من إنهاء المهام الموكلة إلي في الآجال المحددة"، إلى "محايد"، بنسبة (42,9%)، وبمتوسط حسابي (2,22) وهو أقل من المتوسط الكلي (2,35)، وبانحراف معياري (0,72)، ويدل ذلك على أن المستفيدين من التدريب لديهم خلل في ربط ما تعلموه في النظري بالواقع العملي، حيث أن تطبيق الجانب النظري يستهلك وقت كبير من أجل مطابقته مع الواقع العملي، وهذا ما أثر على أداء العاملين من حيث وقت إنهاء المهام.

وفي ما يخص العبارة "زودتني البرامج التدريبية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصي"، كان الرأي الغالب فيها بالنسبة لأفراد العينة، هو "محايد"، بنسبة (43,7%)، وبأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,16)، وهو أقل من المتوسط الكلي (2,35)، وبانحراف معياري (0,73)، ويدل ذلك على أن المستفيدين إستفادوا بدرجة متوسطة من البرامج التدريبية، ويرجع ذلك إلى سوء إختيار المتدربين من طرف إدارة المؤسسة، وعدم مطابقة المهام الوظيفية للمتدربين لمحتوى الدورة التدريبية، وهذا ما يؤدي بالعاملين الذين لا تخصصهم مواضيع الدورة التدريبية إلى عدم الإستفادة منها.

وبصفة عامة يبين المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور تقييم أثر التدريب (2,35) وانحراف معياري قدره (0,69)، بأن المستفيدين من العمليات التدريبية وبدرجة متوسطة، تأثر سلوكهم بعد التدريب، فأصبحوا يتحكمون بشكل أفضل في أساليب العمل، كما تطورت مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية ومكثهم التدريب من إنهاء المهام الموكلة إليهم بدرجة متوسطة، كما إنخفضت نسبة الأخطاء لديهم وزادت ثقتهم بقدراتهم المهنية وتحسنت علاقاتهم داخل المؤسسة بشكل كبير، بينها زودتهم وبدرجة متوسطة البرامج التدريبية بأحدث الأساليب الفنية كل في مجال تخصصه.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج (إختبار الفرضيات)

بعد أن قمنا بعرض نتائج الإستبيان الموزع على عينة من العاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، والذين إستفادوا من البرامج التدريبية، سنقوم من خلال هذا المطلب بمناقشتها على ضوء التحليل المقدم واختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

الفرضية الأولى: تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طرق علمية ومنهجية في جامعة ورقلة.

- طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية، غير عملية، حيث يتم إختيار العاملين الذين يستفيدون من التدريب بطريقة عشوائية، تتسم بنوع من المحاباة، مما ينجم عنه إستفادة عاملين ليس لهم الحق في الإلتحاق بالبرامج التدريبية، على حساب العاملين

الذين يحتاجون للتدريب فعلاً، وتكون نتيجة ذلك إستفادة عاملين من التدريب النظري الذي ليس له علاقة بما يقومون بتطبيقه في الواقع العملي.

مثال واقعي:

الجدول رقم (2-26): حالات إستفادة بعض العاملين من البرامج التدريبية ليست لها علاقة بتخصصهم المهني

الوظيفة / المصلحة	محتوى البرنامج التدريبي الذي إستفاد منه
متصرف (التوجيه)	- التدريب في الشبكات والأمن SYSCO - التدريب في السمع البصري Audiovisual
متصرف (مصلحة التأهيل الجامعي)	- التدريب في الصفقات العمومية MP 247/15
متصرف (مصلحة العلاقات الخارجية)	- التدريب في الصفقات العمومية MP 247/15 - التدريب في تسيير الموارد البشرية GRH
تقني سامي في الاعلام الآلي (مخبر الإعلام الآلي)	- التدريب في السمع البصري Audiovisual

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على قوائم المستفيدين من التدريب.

- ومنه ننفي صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: البرامج التدريبية تتوافق والاحتياجات التدريبية في جامعة ورقلة.

- في ضوء التحليلات النظرية والعملية للدراسة التي أجريت على أفراد عينة الدراسة (موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة):
- يعتبر التدريب فعلاً إذا تغيرت من خلاله مهارات الأفراد وتطورت معارفهم بعد العملية التدريبية، ولا يتحقق ذلك إلا إذا أتبع ما تم تلقيه نظرياً كمرحلة الأولى، بما يتناسب معه تطبيقياً كمرحلة ثانية، إلا أنه وفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة يتم إخضاع المستفيدين من التدريب إلى الجانب النظري فقط ونادراً ما يتلقون تطبيقاً حول ما تلقوه نظرياً إلا في بعض الرتب والمناصب، وذلك للأسباب التالية :
 - التدريب الذي يتلقاه العاملون على مستوى المؤسسة ليس تدريباً أثناء الخدمة أو تدريباً في مكان العمل، وهذا ما يتعارض مع الواقع العملي عند بعض التخصصات؛
 - اللوائح والتعليمات المفروضة من المديرية العامة للوظيفة العمومية، تجبر المؤسسات على إتباع نمط معين من التدريب، والذي يعتمد على جانب نظري فقط، حيث أن التدريب التحضيري للعاملين الجدد يخضع إلى التعليم رقم 02، والتدريب ما قبل الترقية يخضع إلى التعليم رقم 45، والتي يتحدد بموجبهما الرتب والبرنامج التدريبي ومحتواه، كما يتحدد مكان التدريب والحجم الساعي المخصص للعملية التدريبية ومدة الدورة التدريبية؛
 - عدم تنظيم الجامعة لدورات تدريبية داخلياً، رغم أن اللوائح والتعليمات تمنحها الحق في ذلك، وخاصة لبعض الرتب في كثير من التخصصات، وذلك نتيجة عدم وجود طريقة لتغطية النفقات المالية للدورة والمتمثلة في أجور الأساتذة المدربين، وهذا يحرم العاملين من التكوين داخل مكان العمل الذي يمكن أن يكون نظرياً وتطبيقياً في آن واحد.
 - ومنه ننفي صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يتم تقييم البرامج التدريبية للوقوف على مدى فعاليتها في جامعة ورقلة.

- من خلال الدراسة الميدانية (المقابلة مع مسؤول التدريب إضافة الى عينة من العمال المستجوبين)، تبين أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لعملية التقييم، سواء أداء العامل بعد التدريب، أو ظروف و محتوى البرامج التدريبية، مع العلم أن هذه المرحلة هي

من أهم مراحل التدريب الفعال، وذلك لما تقدمه من نتائج حول البرنامج التدريبي، إضافة إلى أداء العاملين، والتي من خلالها تقوم المؤسسة بتصحيح الانحرافات مستقبلا.

- ومنه ننفي صحة الفرضية الثالثة

الفرضية الرابعة: هناك أثر إيجابي لبرامج التدريب على أداء العاملين في جامعة ورقلة.

جدول رقم (2-27): دراسة الارتباط Correlations بين محاور الإستبيان

باستخدام معامل سبيرمان Spearman's، ومستوى الدلالة sig :

	المحور الثاني : تقييم أثر التدريب على أداء وسلوكيات الأفراد	المحور الأول: تقييم التدريب
المحور الثاني : تقييم أثر التدريب على أداء وسلوكيات الأفراد	Spearman's Correlation Coefficient معامل الارتباط Sig. (2-tailed) N 1,000 268	,675** ,000 268
المحور الأول: تقييم التدريب	Spearman's Correlation Coefficient معامل الارتباط Sig. (2-tailed) N ,675** ,000 268	1,000 268

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

** هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0,01

المصدر: مخرجات SPSS v.20

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين تقييم أثر التدريب على أداء وسلوك الأفراد " عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$).

تم استخدام إختبار (معامل سبيرمان) لإيجاد العلاقة والنتائج مبينة في الجدول رقم (2-26)، والذي يبين أن القيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وقيمة $r=0,675$ ، مما يعني قبول الفرضية، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التدريب وبين أداء وسلوك الأفراد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتتلخص هذه العلاقة في مساهمة نتائج التدريب في تحقيق أثر إيجابي على أداء وسلوك العاملين المستفيدين من التدريب، عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$).

إلا أن هذا يتنافى مع ما توصلنا اليه من خلال الواقع و أيضا من خلال تحليل الفرضيات السابقة ، أي أن العامل يستفيد من التدريب لكن لا توجد علاقة بين ما استفاد منه و بين الواقع المهني.

- ومنه تبقى هذه الفرضية محققة جزئيا.

خلاصة الفصل :

اشتمل هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة (الدراسة الميدانية)، التي أجريت على عينة من المؤسسات العمومية، ألا وهي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، والتي كان الهدف الرئيسي منها هو التعرف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة إلى سياسة تدريبية فعالة.

حيث أكدت نتائج التحليل المتوصل إليها، إلى أن هناك إختلالات في كل مراحل العملية التدريبية التي تتبعها المؤسسة والمتمثلة في : تحديد الإحتياجات التدريبية، تحديد محتوى ومكان برنامج التدريب المناسب، تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم كل من البرنامج التدريبي والعاملين المستفيدين منه.



الخاتمة



من خلال دراستنا لواقع للتدريب من الجانب النظري وكذلك التطبيقي (الدراسة الميدانية)، يمكننا القول أن التدريب عملية ضرورية تعتمد على مراحل مترابطة ومتكاملة فيما بينها، يؤدي أي نقص في تطبيق أي مرحلة من المراحل إلى إحتمال العملية التدريبية وتؤدي إلى نقص فعاليتها، مما ينتج عنه عدم إستفادة العاملين داخل أي تنظيم من التدريب الذي يعد ضرورياً لتطوير أداء وكفاءة العنصر البشري، والمؤسسة العمومية تسعى من خلال الإعتمادات المخصصة للتدريب لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والمتمثلة في التكنولوجيات الجديدة، من خلال تطبيق التعليمات التي تنظم وتحدد كفايات التدريب تقوم بتأهيلهم من أجل تحسين أدائهم الذي ينعكس على أداء المؤسسة.

ومن خلال هذا البحث حاولنا التعرف على مفاهيم التدريب، والإحتياجات التدريبية، وتقييم التدريب بمعرفة مدى فعاليته، حيث تعرضنا إلى كل أنواع التدريب، وأساليبه، بالإضافة إلى تقييم فعالية التدريب، ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات العمومية وهي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ولمعرفة مدى نجاعة وفعالية سياستها التدريبية قمنا بإسقاط ماجاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى تطبيقها للتدريب، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات.

نتائج الدراسة :

- دعم الإدارة العليا للجامعة ممثلةً بالسيد مدير الجامعة للسياسة التدريبية الفعالة، من خلال توفير كل الظروف المادية والبشرية، الملائمة للعملية التدريبية وخاصة جلب التكنولوجيات الجديدة والمتطورة، وذلك من أجل الرقي بأداء العامل الذي ينعكس على أداء الجامعة، والرقي بها إلى مصاف كبرى الجامعات؛
- يحتوي مخطط التدريب للجامعة، على أنواع التدريب، والجهة المكلفة بتنفيذ العملية التدريبية والتكاليف وعدد المستفيدين من التدريب؛
- عدم وجود معايير لتقييم أداء العاملين؛
- النسبة الأكبر من الإعتمادات المخصصة للتدريب تصرف على التدريب لتحسين المستوى وتجديد المعلومات، مع عدم وجود أثر واضح ينعكس على أداء العاملين والمؤسسة في الواقع؛
- كل عمليات التدريب تتم خارج المؤسسة، باعتمادها على مراكز متخصصة، وهذا يتطلب ميزانيات كبيرة، وإعتمادات إضافية، بالرغم من أن التعليمات تسمح بتنظيم دورات تدريبية داخل المؤسسة في تخصصات محددة؛
- لا يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بطريقة علمية في المؤسسة، بعدم شفافية قرارات بعض المسؤولين بسبب تحيزهم فيما يخص تعيين المستفيدين من التدريب، وذلك دون تقييم مسبق لأداء للعاملين؛
- تتأثر العملية التدريبية بالمؤسسة، بعدة عوامل، من بينها عمليات التوظيف الجديدة والترقيات إلى مناصب أعلى؛
- لا تخضع العملية التدريبية داخل المؤسسة إلى تقييم، سواء للعامل قبل أو بعد التدريب، أو للبرنامج التدريبي أو المؤسسة التي تنفذ البرنامج التدريبي؛

- عدم تحديد المؤسسة للبرامج التدريبية، وإنما هي محددة بموجب تعليمات ولوائح من المديرية العامة للتوظيف العمومية، وهذا ما يعيق العملية التدريبية، ويجعلها تقتصر على التنفيذ فقط بدلاً من التخطيط للعملية التدريبية؛
- حرص المؤسسة على صرف وإستهلاك الإعتمادات المخصصة للتدريب وتقييم مدى نسبة التقدم في صرفها، وعدم إعطاء الأهمية لتقييم التدريب ومدى إستفادة المؤسسة من تلك الإعتمادات؛
- إستفادة عدد كبير من العاملين من أكثر من دورة تدريبية مختلفة عن المهام التي يقومون بها، في حين عدد أكبر من العاملين الذين يستحقون التدريب لم يستفيدوا من أية دورة تدريبية؛
- عدم إهتمام المؤسسة محل الدراسة بتقييم أداء عاملها في تحديد إحتياجاتهم الفعلية.
- ثبات الإعتمادات المخصصة للتدريب، بحيث لا تتجاوز في أغلب الحالات الأربعة ملايين وخمسمائة ألف دينار جزائري، وذلك بالرغم من الإرتفاع الواضح في كتلة الأجور لعمال الجامعة وهذا ما نتج عنه إنخفاض نسبة الإعتمادات المخصصة للتدريب من سنة لأخرى رغم أن عدد عمال الجامعة في تزايد مستمر، مما يؤدي بمحدودية البرامج التدريبية والتي تتوافق مع الإعتمادات المخصصة فقط ولا يمكن تجاوزها، وهذا ما يحرم عمال الجامعة من برامج تدريبية ذات مستوى عال والتي تنسم بالتكاليف الباهضة.

الإقتراحات :


من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية :

- بما أن تحديد الإحتياجات التدريبية هو أساس العملية التدريبية، فإنه يتعين على المؤسسة إستعمال الطرق العلمية والمعايير الموضوعية، من أجل تقييم أداء العاملين الذين هم في حاجة للتدريب حقاً، كما يجب أن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع العاملين دون تمييز.
- تنظيم الدورات التدريبية داخل المؤسسة (إثناء الخدمة)، وهذا بموجب ما نصت عليه التعليمات المحددة لكيفيات التدريب وتحسين المستوى، وذلك من أجل التقليل من تكاليف التدريب، وخاصة أن المؤسسة محل الدراسة تملك الإمكانيات المادية و الكوادر البشرية المؤهلة لذلك.
- إستعمال أسلوب تقييم جماعي للتدريب بمشاركة المستفيدين من التدريب والمشرفين المباشرين، وكذا المديرين.
- لا بد أن تتناسب فترة التدريب مع طبيعة ومحتوى المواضيع التدريبية حتى يتمكن العاملين من الإستفادة من التدريب.
- مناقشة نتائج التدريب مع المستفيدين من التدريب ومعرفة مدى رضاهم عن العملية التدريبية مع تقديم إقتراحات للبرامج التدريبية اللاحقة لتحسينها.
- تقييم التدريب، وتقييم أداء العامل قبل التدريب من أجل تحديد الإحتياجات التدريبية، وبعد التدريب من أجل تحديد الإنحرافات والعمل على تصحيحها في الدورات التدريبية المستقبلية.


آفاق الدراسة :

وفي ختام البحث وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقاً للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- 1- تقييم السياسات التدريبية في المؤسسات العمومية والمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة.
- 2- أثر إستخدام أنظمة المعلومات على فعالية وظيفة التدريب.
- 3- أثر السياسات التدريبية على فعالية المسار الوظيفي.
- 4- أثر برامج تحسين المستوى على أداء العاملين.



قائمة المراجع



المصادر والمراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب

- 1- عبد الرحمن توفيق، تطوير إستراتيجيات التدريب، بدون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الجيزة، مصر، 2015.
- 2- جمال الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
- 3- منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية : التدريب - الحوافز، الطبعة الأولى، دار الإبتكار، عمان، الأردن، 2013.
- 4- عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2013.
- 5- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2013.
- 6- عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2012.
- 7- صلاح صالح معمار، التدريب : الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 1- فهد بن سعد عبد الله الجهيم، تقييم أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.
- 2- بوعمامة خامرة، إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية في التعليم العالي - دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.
- 3- بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونالغاز، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007.
- 4- سميرة عسيلة، تقييم السياسات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب **ENAFOR**، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.
- 5- حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة **LINDES GAS** الجزائر وحدة سكيكدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014.
- 6- خالد عبد الله المرباي الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 7- أحمد بن بشير بن محمد المدني، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من : 2000 - 2008 م، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، جمهورية السودان، 2009.
- 8- نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة - دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.

ثالثاً: المقالات المنشورة

- 1- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 6 ، 2008، ص 12.
- 2- إلهام الناصر، تقييم أثر التدريب، مقال منشور، مجلة التدريب والتقنية، العدد 155، بتاريخ 2011/12/13، الرياض، المملكة العربية السعودية، متاح على الموقع <http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=376&issueNo=14>، تاريخ الإطلاع 2016/03/03 على الساعة: 10 و45 د.

رابعاً: التقارير :

- 1-(جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تقرير مجلس الإدارة- الدورة الأولى، 02 ماي 2016، ص 10.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

1°)-Thèses :

9- Jonathan POTTIEZ, **Evaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systématique Tome I : Revue de littérature et cadre théorique**, Thèse de doctorat, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Sciences Technologies de LILLE, France, 2011.

2°)- Articles :

- 1- Amir Elnaga, Amen Imran, The Effect of Training on Employee Performance, **European Journal of Business and Management**, Vol.5, No.4, 2013, P 139.
- 2- François-Marie GERARD, L'évaluation de l'efficacité d'une formation, **la référence Gestion 2000**, Vol.20, n°3,2003, P 01.
- 3- Ruusa Shiwayu, Evaluating the impact of training and development on employee's performance. A case study of Mpack Corrugated Pty (Ltd), Faculty Of Strategic Management, Walvis Bay, The International University Of Management, Namibia, 2014 : P 9.

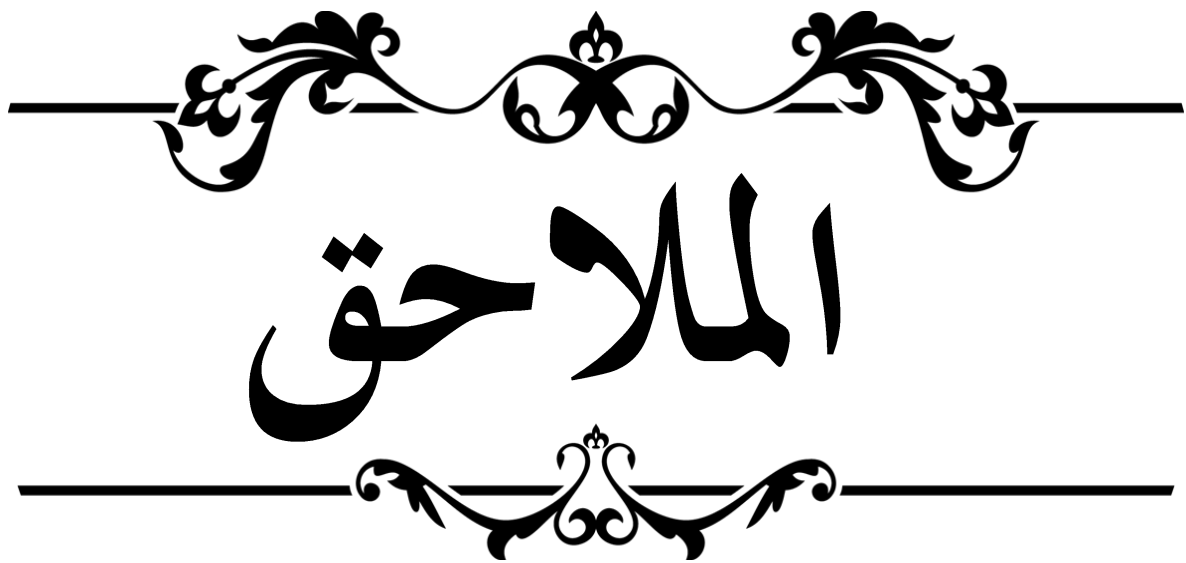
مواقع الانترنت :

1-(المناشير والتعليمات الخاصة بالتكوين وتحسين المستوى في المؤسسات العمومية، متاح على الموقع الرسمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية، http://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp، تاريخ الإطلاع 2016/03/18، على الساعة 15 و45 د.

2-(خطوات تصميم البرنامج التدريبي، متاح على الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr30630.html>، تاريخ الإطلاع 2016/03/01 على الساعة 15 و30 د.

3-(أحمد الخطيب، طرق وأساليب التدريب، متاح على موقع موسوعة التعليم والتدريب:

http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.thtml?id=192 , cite consulté le 29/02/2016 à 16H00



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستمارة إستبيان

أخي وزميلي ... بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذا الاستبيان هو لجمع البيانات الأساسية لبحث مقدم بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير كأحد متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير بعنوان :

تقييم السياسات التدريبية في المؤسسة العمومية

"دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة خلال الفترة 2010-2015"

وهي دراسة تستهدف الوقوف على تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين والعاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في التنظيم بالجامعة وقد تم اختيار عينة من العاملين الذين قاموا بالتدريب خلال فترة الدراسة، والذين ينتمون إلى مختلف المصالح، الكليات والمعاهد بالجامعة ويسرنا أن نخطبكم علماً بأنه قد تم اختياركم ضمن هذه العينة ويأمل الباحث منكم الدعم من خلال المشاركة في الإجابة الدقيقة على أسئلة الاستبيان وإعادته إلينا مع العلم أن :

- ✓ أسئلة الاستبيان مكونة من صفحتين.
- ✓ يتحمل الباحث مسؤولية الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات التي يقدمها المشاركون.
- ✓ مصداقية نتائج البحث تعتمد على دقة الأجوبة للأسئلة التي يتضمنها الاستبيان.
- ✓ الإجابات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

ختاماً أشكر لكم كريم الاستجابة والمشاركة مع خالص تحياتي وتقديري

الطالب / عوبي بوجمعة

قائمة الملاحق

القسم الأول: المعلومات العامة

أولاً: أرجو التكرم بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لك :

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- العمر :

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

أقل من الثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فأكثر

5- نوع المنصب :

موظف تصميم موظف تطبيق موظف تحكم موظف تنفيذ

6- عدد برامج التدريب التي إنتهت بها :

مرة واحدة فقط من 2 إلى 5 مرات أكثر من 5 مرات

القسم الثاني: البيانات العلمية

فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بأثر التدريب على الأداء، الرجاء وضع علامة (✓) واحدة أمام العبارة المتوافقة مع رأيك :

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
المحور الأول : تقييم التدريب				
أولاً : تقييم ظروف دورات التدريب				
01	المواضيع التدريبية مهمة لإنجاز المهام			
02	المحتوى التدريبي ملائم لمستواك الدراسي			
03	الملخصات التدريبية المتوفرة مفيدة			
04	أسلوب شرح المدرب جيد			
05	المدرب متجاوب مع تساؤلات المتربين			
06	مدة التدريب كافية لتغطية كثافة البرنامج المقترح			
07	التطبيقات العملية من واقع العمل			
08	مكان التدريب العملي ملائم			
09	المستلزمات التدريبية اللازمة متوفرة			
10	عدد المتربين مناسب للسير الحسن للتدريب			


قائمة الملاحق

ثانياً : تقييم مدى استيعاب المهارات والمعارف			
11			المعلومات النظرية تساعد على فهم أحسن للمهام التي تقوم بها
12			تم استيعاب الدروس النظرية بالشكل الكافي
13			تحصلت على معلومات توضح سياسات المؤسسة المستقبلية
14			ساعدتك دورة التدريب على زيادة معارفك العامة
15			تحصلت على مهارات تساعد على تطوير الأداء
16			تملك القدرات على مواجهة مشاكل العمل المختلفة
17			أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي
18			تملك القدرات على ممارسة مهام إضافية
المحور الثاني : تقييم أثر التدريب على أداء و سلوكيات الأفراد			
19			تحسن تصوري وفهمي لمخطط العمل ومعرفتي لحقوقي وواجباتي داخل المؤسسة بشكل أفضل
20			مكنني التدريب من التحكم بشكل أفضل في أساليب العمل المكتسبة
21			تطورت مهاراتي وقدراتي الوظيفية نتيجة التدريب
22			مكنني التدريب من إنهاء المهام الموكلة إلي في الآجال المحددة
23			انخفضت نسبة الأخطاء المهنية لدي بعد التدريب
24			زادت ثقتي بقدراتي المهنية بشكل أكبر بعد التدريب
25			تحسنت علاقتي مع مجموعة العمل داخل المؤسسة بشكل ملحوظ بعد التدريب.
26			زودتني البرامج التدريبية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصي


الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	التخصص / الكلية
01	مناصيرية رشيد	أستاذ محاضر (أ)	إدارة أعمال / كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير
02	أبي مولود عبد الفتاح	أستاذ محاضر (ب)	علم النفس / كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس
06	سلامي أحمد	أستاذ محاضر (أ)	إقتصاد تطبيقي / كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية
04	نمر محمد الخطيب	أستاذ محاضر (ب)	دراسات إقتصادية / كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية
05	بضياف عبد الباقي	أستاذ مساعد (ب)	مالية كمية / كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية

الملحق رقم (03) : مخطط التكوين لسنة 2015



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة



**المخطط لخبر الممرکز للتكوين وتحسين
المستوى وتجديد المعلومات لسنة 2015**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



ورقة في:

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
الأمانة العامة
لمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
صلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
لسنة: 2015
لمرجع : المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 جانفي 2008 - المرسوم التنفيذي رقم 133/10 المؤرخ في 05 ماي 2010 - التظيمة رقم 2 المؤرخة في 03 جانفي 2009

الجـدول رقم 2
التكوين الأولي أثناء فترة التبرص

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المتربصين	الرتبة المعنية
	المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية	أفريل 2015	فيفري 2015	03 أشهر	10	ملحق إدارة
	وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم	أفريل 2015	فيفري 2015	03 أشهر	06	عون إدارة رئيسي
	جامعة التكوين المتواصل أو معاهد ومراكز متخصصة	2015	2015	12 شهر	07	عون تقني للمكتبات الجامعية

مدير الجامعة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
الأمانة العامة
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
السنة: 2015
المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 يناير 2008 - التظيمة رقم: 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 .

ورقلة في:
الجدول رقم 03: دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية لى رتبة أعلى

ملاحظات	عدد المناصب المالية المفتوحة بغوان السنة م-	عدد المناصب المالية المفتوحة بغوان السنة م-1	نتيجة دورة التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المتشحين	الرتبة المراد شغلها	الرتبة الأصلية
		02	محضر نجاح	جامعة التكوين المتواصل ورقلة	2015	2015	09 أشهر	02	متصرف	ملحق رئيسي للإدارة
		01	محضر نجاح	جامعة التكوين المتواصل ورقلة	2015	2015	06 أشهر	01	تقني ساسي في الإعلام الأبي	تقني في الإعلام الأبي
		03	محضر نجاح	مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة	جويلية 2015	فيفري 2015	06 أشهر	03	ملحق إدارة	عون إدارة رئيسي
		02	محضر نجاح	مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة	جويلية 2015	فيفري 2015	06 أشهر	02	محاسب اداري رئيسي	محاسب اداري

مدير الجامعة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
الأمانة العامة
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
السنة: 2015
المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 يناير 2008 - المرسوم التنفيذي رقم 05/08 المؤرخ في 19 يناير 2008 .

ورقلة في:
الجدول رقم 6

مشروع عمليات تحسين المستوى

ملاحظات	نتيجة الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المتشحين	موضوع تحسين المستوى	الرتبة المعنية
	شهادة نهاية التكوين	معاهد متخصصة	2015	2015	10 أيام	20	برنامج سنجاب لتسيير المكتبات الجامعية	ملحق المكتبات الجامعية
	شهادة نهاية التكوين	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات وهران	ماي 2015	ماي 2015	03 أيام	27	تسيير المخابر الجامعية	مسيري المخابر الجامعية
	شهادة نهاية التكوين	معاهد متخصصة	2015	2015	15 يوم	15	- Formation Site Web -Formation Sur Les Reseau -Formation Data Centre -Formation Referencement Web	مهندس دولة تقني ساسي
	شهادة نهاية التكوين	معاهد متخصصة	2015	2015	15 يوم	20	التدخلات، الإطفاء، الإسعافات	أعوان الأمن والوقاية
	شهادة نهاية التكوين	مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة	2015	2015	15 يوم	15	التسيير الإداري	متصرف، ملحق رئيسي للإدارة
	شهادة نهاية التكوين	وزارة لتعليم العالي والبحث العلمي	2015	2015	/	04	- التسيير التوعمي للوظائف والكفاءات - هندسة التكوين	المدراء الفرعيين للموظفين والتكوين

مدير الجامعة

الملحق رقم (04) : حصيللة التكوين لسنة 2015

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ولاية ورقلة

السنة 2015

تعداد المستخدمين الإداريين الى غاية 31/12/2014 هو 1171

الإعتمادات المخصصة للتكوين 5000000,00

نسبة استهلاك اعتمادات التكوين 91.64 %

نسبة اعتمادات التكوين مقارنة بنسبة الأجرور 0,16 %

الجدول رقم 01: الموظفون و الأجرور المتعلقون المستفيدون من التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

نسبة استهلاك الإعتمادات	التنفقات المخصصة للتكوين	مؤسسة التكوين	موضوع دورة تحسين المستوى و تجديد المعلومات	عدد أيام التكوين (***)	مدة التكوين (**)	عدد الأجرور		الرتبة أو المنصب	القانون الأساسي الخامس (٥)	ملاحظات
						ذكور	إناث			
0	0	/	/	0	0	0	0	/	04/08	التكوين المتخصص
0	0			0	0	0	0			المجموع الجزئي 1
3.6	180,000.00	جامعة التكوين المتواصل	/	198 يوم	9 أشهر	1	1	متصرف	04/08	التكوين قبل الترقية
2.7	135,000.00	مركز تكوين الجماعات المحلية	/	30 يوم	6 أشهر	0	3	معلق الإدارة	04/08	
1.8	90,000.00	مركز تكوين الجماعات المحلية	/	30 يوم	6 أشهر	1	1	محاسب إداري رئيسي	04/08	
1.2	60,000.00	جامعة التكوين المتواصل	/	99 يوم	6 أشهر	1	0	تقني سلمي في الإعلام الآلي		
9.3	465,000.00		/	357	27 شهر	3	5			
4.5	225,000.00	مركز تكوين الجماعات المحلية	/	15 يوم	3 أشهر	10	0	معلق الإدارة	04/08	التكوين أثناء فترة الترتيب
2.24	112,000.00	مركز تكوين الجماعات المحلية	/	15 يوم	3 أشهر	1	5	عون إدارة		
2.7	135,000.00	مركز تكوين الجماعات المحلية	/	15 يوم	3 أشهر	3	3	عون إدارة رئيسي	04/08	
	/	المتخصص في التكوين المهني تفرقت	/	60 يوم	12 شهر	11	4	عون تقني للمكتبات الجامعية	133/1 0	
9.44	472,000.00		/	105 يوم	21 شهر	25	12			المجموع الجزئي 3
/	/	/	/	/	/	/	/	/		التكوين قبل أو بعد الإنماج
										المجموع الجزئي 4
/	/	/	/	/	/	/	/	/		التكوين لتحسين في المنصب العالي أو منصب للشغل
										المجموع الجزئي 5
30	1,500,142.14	تعمير المؤسسة المتعددة لتقنيات بوردان	تسيير المخازر الجامعية	3 أيام	3 أيام	16	11	مسيري المخازر الجامعية		

قائمة الملاحق

0	0	مركز التدريب للشرطة	نظافة وأمن وبيئة	24 يوم	24 يوم	0	185	أعوان الأمن والوقاية	تحسين المستوى و تجديد المعلومات
8.65	432,900.00	مؤسسة لومك الجزائر	Securite Bind DNS Server	12 يوم	12 يوم	7	5	مهندس دولة في الإعلام الآلي	
34.24	1,712,000.00	مؤسسة ثوريس سكوت قسنطينة	الصفقات العمومية وتسيير الموارد الشريفة	04 يوم	04 يوم	0	20	محاسب إداري رئيسي*متصرف	
72.9	3,645,042.14	/	/	43 يوم	43 يوم	23	221		المجموع الجزئي 6
/	/	/	/	/	/	/	/	/	التكوين و تحسين المستوى بالخارج
				0	0	0	0		المجموع الجزئي 7
91.64	4,582,042.14			505	49 شهر	51	238		المجموع العام

مدير الجامعة

الملحق رقم (05) : التعليم 45 اخلدة لبرنامج التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى (رتبة متصرف)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئاسة الجمهورية

الأمانة العامة للحكومة

المديرية العامة للوظيفة العمومية

الرقم : ٤١٦

2 0 ديسمبر 2008

إلى

السيدات و السادة مسؤولو الموارد البشرية

بالمؤسسات و الإدارات العمومية

الموضوع: برامج التكوين قبل الترقية في مختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

المرفقات: 01.

تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير 2008 المذكور أعلاه، يشرفني أن أوافيكم طيه، بالتعليمية رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 المحددة لكيفيات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في مختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

لهذا الغرض، أرجو منكم التفضل باتخاذ جميع التدابير التي ترونها لازمة من

أجل تنفيذ هذه التعليمية.

عن الأمين العام للحكومة
ويتفويض منه
المدير العام للوظيفة العمومية

ج. خوشي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئاسة الجمهورية

الأمانة العامة للحكومة

المديرية العامة للوظيفة العمومية

السيدات و السادة المسؤولين المكلفون بتسيير
الموارد البشرية بالمؤسسات و الإدارات العمومية
السيدة و السادة رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية

تعليمية رقم 45 مؤرخة في 1 ديسمبر 2008 تحدد كفايات تنظيم
و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في
المؤسسات و الإدارات العمومية.

المرجع : الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006
و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، لا سيما المادة 109 منه؛

- المرسوم التنفيذي رقم 84-293 المؤرخ في 06 أكتوبر سنة 1984
المتضمن إنشاء معهد عال للتسيير و التخطيط و تحديد قانونه الأساسي لا سيما
المادتان 4 و 5 منه، المعدل و المتمم ؛

- المرسوم التنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 26 ماي 1990 المتضمن
إنشاء جامعة التكوين المتواصل، و تنظيمها و عملها لا سيما المادة 4 منه ؛

- المرسوم التنفيذي رقم 90-235 المؤرخ في 28 جويلية 1990 المتضمن
القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني
لا سيما المادتان 4 و 19 منه؛

- المرسوم التنفيذي رقم 92-27 المؤرخ في 20 جانفي 1992 المتضمن القانون
الأساسي النموذجي لمراكز التكوين المهني و التمهين المعدل و المتمم لا سيما
المادة 4 منه ؛

- متصرف ؛
- ملحق الإدارة؛
- عون إدارة ؛
- كاتب مديرية ؛
- كاتب مديرية رئيسي ؛
- محاسب إداري ؛
- محاسب إداري رئيسي ؛
- تقني سامي في الإعلام الآلي ؛
- معاون تقني في الإعلام الآلي ؛
- تقني سامي في الإحصاء ؛
- معاون تقني في الإحصاء ؛
- وثائقي أمين المحفوظات ؛
- مساعد وثائقي أمين محفوظات ؛
- تقني سامي في المخبر و الصيانة ؛
- معاون تقني في المخبر و الصيانة.

1- كيفية فتح دورة التكوين :

يتم فتح دورة التكوين قبل الترقية في الرتب المذكورة أعلاه، بقرار أو مقرر من السلطة المخول لها صلاحية التعيين. ينبغي أن يحدد هذا القرار أو المقرر لاسيما :

- الرتبة أو الرتب المعنية؛
- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعنية؛
- مدة دورة التكوين؛
- الطابع المتواصل أو التناوبي للتكوين؛
- تاريخ بداية التكوين؛
- المؤسسة المكلفة بالتكوين؛
- قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين.

تبلغ نسخة من القرار أو المقرر و كذا نسخة من الإنفاقية المبرمة مع المؤسسة العمومية للتكوين للمصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية، حسب الحالة، خلال أجل عشرة (10) أيام من تاريخ التوقيع.

ينبغي على المصالح المعنية للوظيفة العمومية إبداء رأي بالمطابقة خلال مدة أقصاها عشرة (10) أيام ابتداء من تاريخ الإستلام.

يعلم الموظفون الذين يخضعون للدورة التكوينية من طرف الإدارة المستخدمة، بتاريخ بداية التكوين بموجب إستدعاء فردي و أية وسيلة ملائمة عند الإقتضاء.

2- كيفية تنظيم التكوين :

يمكن تنظيم التكوين قبل الترقية في الرتب المعنية بشكل متواصل أو تناوبي و يتضمن دروس نظرية و تطبيقية .

تحدد مدة التكوين قبل الترقية في الرتب المذكورة أعلاه كما يأتي :

- تسعة (9) أشهر تكوين متواصل أو تناوبي بالنسبة لرتبتي متصرف ووثانقي أمين محفوظات ؛

- ستة (6) أشهر تكوين متواصل أو تناوبي بالنسبة لرتب ملحق إدارة، عون إدارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي، تقني سامي في الإعلام الألي، معاون تقني في الإعلام الألي، تقني سامي في الإحصاء، معاون تقني في الإحصاء، مساعد وثانقي أمين محفوظات، تقني سامي في المخبر و الصيانة و معاون تقني في المخبر و الصيانة.

ينتدب الموظفون المعنيون بالتكوين المتواصل لدى مؤسسة التكوين طبقا للتنظيم المعمول به.

و يخضعون خلال هذه الفترة إلى النظام الداخلي للمؤسسة التكوينية.

3- المؤسسات المكلفة بإجراء التكوين :

يضمن التكوين المؤسسات العمومية للتكوين التالية :

* **بالنسبة لرتبتي متصرف و ملحق إدارة :**

- جامعة التكوين المتواصل؛
- كليات الحقوق للجامعات؛
- المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية؛
- المعهد العالي للتسيير و التخطيط؛
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير (رتبة ملحق إدارة فحسب)؛

- المراكز الوطنية لتكوين و تحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية (رتبة ملحق إدارة فحسب).

*** بالنسبة لرتبتي وثائقي أمين محفوظات و مساعد وثائقي أمين محفوظات:**

- أقسام علم إقتصاد المكتبات للجامعات ؛
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير (رتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات فحسب).

*** بالنسبة لرتبة تقني سامي في الإعلام الآلي :**

- المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي ؛
- أقسام الإعلام الآلي بالكليات ؛
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير.

*** بالنسبة لرتبة تقني سامي في الإحصاء:**

- المدرسة الوطنية العليا للإحصاء و الإقتصاد التطبيقي ؛
- كليات العلوم الإقتصادية و التجارية ؛
- جامعة التكوين المتواصل.

*** بالنسبة لرتبتي تقني سامي و معاون تقني في المخبر و الصيانة :**

- الكليات التي تضمن التعليم في التخصص؛
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني؛
- مراكز التكوين المهني و التمهين التي تضمن التعليم في التخصص .

*** بالنسبة لرتب عون إدارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، معاون تقني في الإعلام الآلي و معاون تقني في الإحصاء :**

- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير؛
- مراكز التكوين المهني و التمهين (باستثناء رتبة كاتب مديرية رئيسي).

*** بالنسبة لرتبتي محاسب إداري و محاسب إداري رئيسي :**

- كليات العلوم الإقتصادية و التجارية (رتبة محاسب إداري رئيسي) ؛
- جامعة التكوين المتواصل؛
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير؛
- المراكز الوطنية للتكوين و تحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية.

ملحق

برامج التكوين قبل الترقية في
بعض رتب الأسلاك المشتركة
للمؤسسات و الإدارات العمومية

I - برنامج التكوين قبل الترقية في رتبة متصرف

- وحدة 1 : القانون الإداري
- وحدة 2 : القانون الدستوري
- وحدة 3 : المناجمنت العمومي
- وحدة 4 : المالية العمومية
- وحدة 5 : التحرير الإداري و المنهجية

الوحدة 1: القانون الإداري.

- مصادر القانون الإداري ؛
- الشخصية القانونية للأشخاص المعنوية : الأشكال، المبادئ و الوقائع القانونية ؛
- مبدأ المشروعية ؛
- القرارات الإدارية: مفهومها، أنواعها و الخصائص العامة ؛
- العقود الإدارية: مفهومها، أنواعها و نظامها القانوني ؛
- المسؤولية الإدارية ؛
- الصفقات العمومية : أنواعها و أنظمتها القانونية ؛
- المرافق العمومية: مفهومها، نظامها القانوني و طرق تسييرها؛
- الضبط الإداري ؛
- مبادئ التنظيم الإداري في الجزائر: المركزية، عدم التركيز، اللامركزية ؛
- الإدارة المركزية: التنظيم و التسيير؛
- * الهيئة الحكومية،
- * الوزارات،
- * الأجهزة الاستشارية،
- * أسلاك التفتيش و الرقابة،
- * السلطات الإدارية المستقلة.
- الإدارة الإقليمية :
- * تنظيم و سير إدارة الولاية،
- * تنظيم و سير إدارة البلدية.
- المؤسسات العمومية: مفهومها، أنواعها و نظامها القانوني ؛
- السلطة التنظيمية: الطبيعة و النظام القانوني للتنظيمات - أصحاب السلطة التنظيمية ؛

الملحق رقم (06) : التعليم 02 المحددة لبرنامج التكوين التحضيري (رتبة ملحق إداري)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DE MOCRATIQUE ET POPULAIRE

Présidence de la République
Secrétariat Général du Gouvernement
Direction Générale de la Fonction Publique

INSFP C. SAULIE
Courrier Arrivée
Le 31 JAN. 2009 N° 11

2009 جاني 03

الرقم 28 / 2009

A

Mesdames et Messieurs les responsables des Ressources Humaines des institutions et administrations publiques

OBJET//- *A/S de la formation en cours de stage préparatoire à l'occupation de certains grades des corps communs aux institutions et administrations publiques.*

REFER//- *Décret exécutif n° 08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques.*

P. J//- 01.

En application du décret exécutif n° 08-04 du 19 janvier 2008, cité en référence, j'ai l'honneur de vous transmettre, ci-joint, l'instruction n° 2 du 3 janvier 2009 fixant les modalités d'organisation et les programmes de la formation en cours de stage préparatoire à l'occupation de certains grades des corps communs aux institutions et administrations publiques.

A cet égard, vous voudrez bien prendre toutes les dispositions que vous jugerez utiles en vue de la mise en œuvre de la présente instruction.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئاسة الجمهورية

الأمانة العامة للحكومة

المديرية العامة للتوظيف العمومية

Mesdames et Messieurs les Responsables chargés de la gestion des
Ressources humaines des Institutions et Administrations Publiques
Madame et Messieurs les Chefs d'inspections de la Fonction Publique

**Instruction n° 2 du 3 janvier 2009 fixant les modalités
d'organisation et les programmes de la formation en cours de
stage préparatoire à l'occupation de certains grades des corps
communs aux institutions et administrations publiques.**

Ref.: - Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction
publique, notamment son article 84 ;

- Décret exécutif n° 84-293 du 6 octobre 1984, modifié et complété, portant
création et fixant les statuts de l'institut supérieur de gestion et de planification,
notamment ses articles 4 et 5 ;

- Décret exécutif n° 90-149 du 26 mai 1990 portant création, organisation et
fonctionnement de l'université de la formation continue, notamment son article 4 ;

- Décret exécutif n° 90-235 du 28 juillet 1990 portant statut-type des instituts
nationaux spécialisés de formation professionnelle, notamment ses articles 4 et 19 ;

- Décret exécutif n° 92-27 du 20 janvier 1992, modifié et complété, portant
statut-type des Centres de formation professionnelle et d'apprentissage, notamment son
article 4 ;

- Décret exécutif n° 94-450 du 19 décembre 1994, fixant les règles de création,
d'organisation et de fonctionnement des centres nationaux de formation, de
perfectionnement et de recyclage des personnels des collectivités locales ;

- Décret exécutif n° 98-163 du 19 mai 1998, érigeant l'institut national de la
productivité et du développement industriel en établissement public à caractère
industriel et commercial, notamment ses articles 6 et 20 ;

- Décret exécutif n° 03-279 du 23 août 2003 fixant les missions et les règles
particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université, notamment
son article 5 ;

- Décret exécutif n° 08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des
fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations
publiques.

..../

En application des dispositions des articles 30 (alinéa 1) et 43 du décret exécutif n° 08-04 du 19 janvier 2008, susvisé, la présente instruction a pour objet de fixer le contenu des programmes, la durée ainsi que les modalités d'organisation de la formation en cours de stage préparatoire à l'occupation des grades ci-après :

- Attaché d'administration ;
- Agent principal d'administration ;
- Agent d'administration ;
- Agent de bureau ;

1- Modalités d'ouverture du cycle de formation :

L'ouverture du cycle de la formation en cours de stage préparatoire à l'occupation des grades susmentionnés est prononcée par arrêté ou décision de l'autorité ayant pouvoir de nomination. L'acte en question doit préciser notamment :

- le ou les grades concernés ;
- le nombre de postes budgétaires ouverts à la formation, conformément au plan de gestion des ressources humaines de l'année considérée ;
- la durée du cycle de formation ;
- le caractère continu ou alterné de la formation ;
- la date du début de la formation ;
- l'établissement chargé de la formation ;
- la liste des candidats concernés par la formation.

Une ampliation de l'arrêté ou de la décision est notifiée aux services centraux ou locaux, selon le cas, de la fonction publique.

Les stagiaires astreints au cycle de formation sont informés par l'administration employeur de la date du début de la formation, par convocation individuelle et tout autre moyen approprié si nécessaire.

Annexe

**PROGRAMMES DE LA FORMATION
PREPARATOIRE EN COURS DE STAGE A
L'OCCUPATION DE CERTAINS GRADES
DES CORPS COMMUNS AUX
INSTITUTIONS ET ADMINISTRATIONS
PUBLIQUES**

OCCUPATION DU GRADE D'ATTACHE D'ADMINISTRATION

- Quatre (4) modules :**
- **Module 1 : Introduction au droit**
 - **Module 2 : Notions de droit public**
 - **Module 3 : Gestion des ressources Humaines et droit de la fonction publique**
 - **Module 4 : Rédaction administrative et Méthodologie**

Module 1 : Introduction au droit.

- La règle de droit :
 - * caractères,
 - * rôle,
 - * valeur,
 - * fondements
- Notion de légalité ;
- Les branches du droit (droit public et droit privé) ;
- Sources et principes généraux du droit ;
- La hiérarchie des normes juridiques ;
 - * la constitution,
 - * les traités, accords, conventions,
 - * la loi (organique, ordinaire),
 - * les règlements.
- Les divisions du droit public ;
- Les personnes : personnes physiques, personnes morales.

Module 2 : Notions de droit public.

- Personnalité juridique des personnes morales : forme, principes et caractère juridiques ;
- Sources du droit administratif ;
- Principes généraux du droit administratif ;
- Actes administratifs : notions, typologie et caractères généraux ;
- Contrats administratifs : notions, typologie et régimes juridiques ;
- Principes de l'organisation administrative en Algérie : Centralisation, déconcentration et décentralisation ;



الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII – VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة أشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام لتقييم السياسات التدريبية	
02	تمهيد
02	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتدريب
02	المطلب الأول: مفهوم التدريب وشروط فعاليته
02	الفرع الأول: مفهوم التدريب
03	الفرع الثاني: شروط فعالية التدريب
04	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التدريب
04	الفرع الأول: أهداف التدريب
05	الفرع الثاني: مبادئ التدريب
05	المطلب الثالث: أنواع التدريب وأساليبه
05	الفرع الأول: أنواع التدريب
07	الفرع الثاني: أساليب التدريب
09	المطلب الرابع: مراحل عملية التدريب
12	المبحث الثاني : تقييم فعالية نظام التدريب
12	المطلب الأول: مفهوم تقييم التدريب ومبادئه
12	الفرع الأول: مفهوم تقييم التدريب
13	الفرع الثاني: مبادئ تقييم التدريب

13	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم التدريب
13	الفرع الأول: أهمية تقييم التدريب
14	الفرع الثاني: أهداف تقييم التدريب
15	المطلب الثالث: مراحل ونماذج تقييم التدريب
15	الفرع الأول: مراحل تقييم التدريب
16	الفرع الثاني: نماذج تقييم التدريب
19	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
25	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : تقييم السياسات التدريبية في جامعة ورقلة	
29	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
29	المطلب الأول: عينة الدراسة
34	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
35	المطلب الثالث: واقع التدريب في جامعة قاصدي مرباح ورقلة
40	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
40	المطلب الأول: نتائج الإستبيان
50	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
53	خلاصة الفصل
54	خاتمة
58	قائمة المصادر والمراجع
61	قائمة الملاحق
82	الفهرس