

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني  
دراسة ميدانية للأسلاك التقنية بمديرية الضرائب لولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذة:

د. صبرينة ميلاط ✓

إعداد الطلبة:

✓ أميرة بوطالب

✓ زهرة زايد

لجنة المناقشة

د/ سرار شفيقة: .....

د/ بوقلمون داود: .....

د/ ميلاط صبرينة: .....

السنة الجامعية: 2018/2017

# شكر و عرفان

بدأنا بأكثر من يد، وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات، وما نحن نحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات، الذي أنار لنا درب العلم، وأعاننا على ما فيه الخير والصلاح ومنحنا القوة لإنجاز هذا العمل.

قيل " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

فبعد ختامه نتقدم بأجل عبارات التقدير والاحترام والشكر

لأساتذتنا الكرام ونخص بالذكر الأستاذة

المشرفة "ميلاط صبرينة".

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها التي كانت السبيل لإنجاز هذا العمل

المتواضع كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المناقشين.

ولا يفوتنا أن نتوجه بالشكر الجزيل

إلى كل من سعوا وشقوا ويسروا لنا طريقنا

وساهموا في مساعدتنا ورفضوا من معنوياتنا إلى طريق النجاح في

الأخير نسأل الله العلي القدير أن يبارك لنا في عملنا هذا ويجعل

فيه فائدة لغيرنا من الطلاب.

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	ملخص الدراسة
09	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
13	أولاً: الإشكالية
15	ثانياً: فرضيات الدراسة
15	ثالثاً: أهمية الدراسة
16	رابعاً: أهداف الدراسة
16	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
17	سادساً: تحديد المفاهيم
28	سابعاً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: المداخل النظرية لتدريب الموارد البشرية والتوافق المهني</b>	
	أولاً: النظريات الكلاسيكية
48	1- الإدارة العلمية
50	2- التكوين الإداري
51	3- التنظيم البيروقراطي
	ثانياً: النظريات السلوكية
53	1- العلاقات الإنسانية
55	2- نظرية التعلم
56	3- الحاجات الإنسانية
58	4- النظام التعاوني
	ثالثاً: النظريات الحديثة
59	1- ديناميكية الجماعة
60	2- اتخاذ القرار
61	3- النظرية اليابانية

62	4-الإدارة بالأهداف
63	5-النظرية الموقفية
<b>الفصل الثالث:تدريب الموارد البشرية الأهمية، الأهداف وأهم مراحله</b>	
68	أولاً: أهمية تدريب الموارد البشرية
69	ثانياً: أهداف تدريب الموارد البشرية
71	ثالثاً: مبادئ تدريب الموارد البشرية
72	رابعاً: خصائص تدريب الموارد البشرية
73	خامساً: أنواع تدريب الموارد البشرية
79	سادساً: مسؤولية تدريب الموارد البشرية
80	سابعاً: متطلبات نجاح تدريب الموارد البشرية
81	ثامناً: مراحل تدريب الموارد البشرية
<b>الفصل الرابع: التوافق المهني مظاهره وطرق تحقيقه</b>	
102	أولاً: أهمية التوافق المهني
102	ثانياً: مظاهر التوافق المهني
103	ثالثاً: مقومات التوافق المهني
105	رابعاً: شروط التوافق المهني
106	خامساً: العوامل المؤثرة في التوافق المهني
109	سادساً: قياس التوافق المهني
110	سابعاً: طرق تحقيق التوافق المهني
111	ثامناً: سوء التوافق المهني
113	تاسعاً: علاقة تدريب الموارد البشرية بالتوافق المهني
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
	أولاً: مجالات الدراسة
117	1- المجال الجغرافي
120	2- المجال البشري
126	3-المجال الزمني
126	ثانياً: المنهج المستخدم
127	ثالثاً: أدوات جمع البيانات

127	1- الملاحظة
128	2- الاستمارة
129	3- السجلات والوثائق
129	رابعا: أساليب التحليل
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
131	أولا: عرض وتحليل البيانات
153	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
156	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات العلمية
158	رابعا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
159	خامسا: التوصيات والاقتراحات المشتقة من الدراسة
161	خاتمة
162	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

1- قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أوجه الإختلاف بين التدريب والتعليم	26
02	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	121
03	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	122
04	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوضعية التعليمية	123
05	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	123
06	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدخل الشهري	124
07	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	125
08	يوضح الهدف من التدريب	134
09	يوضح المصدر الأكثر استخداما عند تحديد الاحتياجات التدريبية	135
10	يوضح أساس تحديد الاحتياجات التدريبية	135
11	يوضح على من تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية	136
12	يوضح ما إذا كان البرنامج التدريبي يلبي الحاجات المهنية	137
13	يوضح ما إذا كان الموظف يرغب في الخضوع للتدريب مرة أخرى	137
14	يوضح ما إذا كانت الدورات التدريبية تزيد من فرص التعلم واكتساب مهارات أكبر.	138
15	يوضح الأثر الإيجابي لمراعاة الاحتياجات التدريبية في إثارة الدافعية نحو التعلم وإتقان العمل	138
16	يوضح مكان تنظيم الدورات التدريبية	139
17	يوضح نوع التدريب الذي يخضع لها الموظف	140
18	يوضح درجة استيعاب الموظفين للمعلومات التي تلقوها في البرنامج التدريبي	141
19	يوضح الأساليب التدريبية التي يركز عليها المدرب خلال البرنامج التدريبي	141
20	يوضح الأسلوب التدريبي المفضل لدى الموظفين المبحوثين	142
21	يوضح ما إذا كانت مواضيع التدريب تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة	143
22	يوضح ما إذا كانت الوسائل والأدوات المستخدمة في تطبيق البرنامج التدريبي مناسبة	143
23	يوضح ما إذا كانت المدة الزمنية للبرنامج التدريبي كافية لتعلم مختلف المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل	144

## قائمة الجداول والأشكال

145	يوضح متى يتم تقييم أداء الموظف	24
146	يوضح ما إذا كانت المادة التدريبية المقدمة في البرنامج التدريبي كافية	25
146	يوضح ما إذا كان الموظف قد استفاد من البرنامج التدريبي الذي خضع له	26
147	يوضح تقييم الموظف للتدريب الذي تلقاه	27
148	يوضح درجة استيعاب وفهم الموظف لمحتوى البرنامج التدريبي	28
148	يوضح كيفية تقييم درجة التوافق بين المدربين والمتدربين	29
149	يوضح مدى تناسب الأوقات المحددة للتدريب بالنسبة للموظف أو عدم تناسبها	30
149	يوضح الهدف من تقييم الأداء بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية	31
150	يوضح ما إذا كان الخضوع للبرنامج التدريبي يكسب المزيد من الخبرات	32
151	يوضح ما إذا كان التدريب المتلقي يقلل من الصعوبات التي تعترضه في العمل	33
152	يوضح ما إذا كان هناك علاقة إيجابية بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني للعمال	34

## 2- قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح هرم الحاجات لأبراهام ماسلو	57
02	يوضح الأهداف التدريبية	71
03	يوضح التدريب في موقع العمل	77

## ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة موضوع " تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني " الذي يهدف إلى الكشف عن دور التدريب في تحقيق التوافق المهني بمديرية الضرائب بولاية جيجل معتمدين على جملة من التساؤلات بدءا من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التوافق المهني؟  
والذي انجر منه جملة من التساؤلات الفرعية.

1- هل تؤدي الدافعية نحو التدريب إلى زيادة سرعة التعلم؟

2- هل تمكن طرق التدريب المناسبة من زيادة الإنتاجية؟

3- هل يعزز تقييم البرنامج التدريبي من مستوى الرضا الوظيفي للعمال؟

وللتأكد من صحة الفرضيات وتحقيقها لأهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي

وعلى المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي قدر بـ 35 موظفا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- يساهم التدريب بشكل كبير في تطوير قدرات ومهارات الموظفين، ويساهم في إكسابهم تقنيات جديدة تمكنهم من أداء مهامهم بكل فعالية.

- يتوقف نجاح التدريب على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، لذلك تقوم المؤسسة محل الدراسة بمراعاة تلك الاحتياجات، ومراقبة الأداء بشكل مستمر ودوري للوصول وضع أفضل للموارد البشرية والمؤسسة ككل.

- تعمل المؤسسة على تقييم أداء الموظفين بعد خضوعهم للتدريب وتساعدهم على تطبيق وتجسيد الأفكار الجديدة في بيئة العمل، وتستمر مدة التقييم لفترة محددة بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

- التدريب المستمر يساهم في مواكبة التطورات الحديثة والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء الكمي والنوعي.

- البرامج التدريبية تلبي الحاجيات المهنية للعمال وتشبع رغباتهم وترضي طموحاتهم.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة هامة وهي وجود علاقة إيجابية بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني.



## RESUMÉ

Cette étude porte sur le sujet de la formation des ressources gym aînés et compatibilité professionnelle. Ce qui visé à révéler le rôle de la formation d'As la réalisation de compatibilité professionnelle à la direction des impôts de la wilaya de Jijel s'appuyant sur sa charge se questions principale suivant : La formation des ressources humains à pour rôle dans la réalisation de la compatibilité professionnelle d ou il a complété une série du questionnement diriger le motivation la formation pour argumente la vitesse de l'instruction ? possible que les différentes méthodes de formation puissent argumenter la productivité est- ce qui employé est satisfait du ce stage ? et est ce que l' employé son niveau professionnel est amélioré et pour confirmer le validité des hypothèse et atteindre les objectifs de l'étude pour s' appuyer sur l'analyse l' enquête complète de la communiant de l'étude qui compte 35 employés . l' étude a attenta un certain nombre résultats dont les plus importants sont suivants.

Ce stage fournit les capacités et les complète aux employés et les aide à acquérir d'autre nouvelle stratégies pour accon pin leur travail.

La Formation contribue grandement au développement les capacités et des compétences du personnel pour leur permettre d'effectuer leur tâches efficacement .

Une formation ressuie dépend du processus d'information des besoins de formation , par conséquent l'institution examinera, périodiquement pour obtenir un meilleur placement des ressources humaines et de l'ensemble de l'organisation .

L'organisation évalue la performance des employés après la formation et laide à applique et à refléter de nouvelles idées dans l'environnement de travail , La période d'évaluation dure une période spécifique après la fin da la formation.

La formation continue contribue à suivre la rythme des développements modernes et à atteindre la normes requises pour atteindre une performance quantitative et qualitative .

Des programmes de formation répondent aux besoin professionnels des travailleurs, satisfont et satisfont leurs ambition.

L'étude a atteint une conclusion importante, qui est une relation positive entre la formation des ressources humaines et la compatibilité professionnelle.

التدريب من الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، إذ من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد، ومواكبة التطور التكنولوجي واستيعاب التقنيات الجديدة، وكذلك الحصول على موارد بشرية مؤهلة لإنجاز العملية الإنتاجية بكل كفاءة وفعالية، وقادرة على التعامل الإيجابي مع التغيرات المعاصرة التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وذلك بالرفع من مهاراتهم وقدراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين لتحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والتكيف، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بتحقيق التوافق المهني لمواردها، لأن التوافق المهني يتحقق من خلال حصول الشخص على عمل يناسب قدراته وإمكاناته، ويرضي ميوله وطموحاته ويشعره بالنجاح والتفوق، ويدرك من خلاله القبول والتقدير، ورضا رؤسائه وزملائه وكل ذلك ينعكس على علاقته الاجتماعية مع أفراد بيئته المهنية، الأمر الذي يجعله قادرا عن الاستمرار في العطاء والحرص على إتقان عمله والسعي الدائم لاكتساب المهارات والخبرات التي تحسن من أدائه وترفع من كفاءته ومستوى إنتاجه.

وفي هذا السياق جاءت الدراسة الراهنة "تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني" لمعرفة الدور الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهني بدار المالية فرع مديرية الضرائب بولاية جيجل.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم دراستنا هذه إلى ستة فصول:

خصص الفصل الأول لعرض الإطار المفاهيمي للدراسة من إشكالية وفروض، وكذلك أهمية وأهداف ومبررات اختيار الموضوع.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه المداخل النظرية لتدريب الموارد البشرية والتوافق المهني كلاسيكية، سلوكية، حديثة.

خصص الفصل الثالث لعرض المتغير الأول من الدراسة وهو تدريب الموارد البشرية من خلال تغطية جميع جوانبه، من أهمية، أهداف، ومراحل تحقيقه.

أما الفصل الرابع فتطرقنا فيه لمتغير التوافق المهني بعرض أهميته، مظاهره وشروطه، وشروط تحقيقه.

أما الفصل الخامس فقد تناول الإطار المنهجي للدراسة فتضمن تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم بالإضافة إلى أهم الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات.

وفي الفصل السادس والأخير تطرقنا إلى عرض بيانات الدراسة وتحليلها ومناقشة النتائج في ضوء الفروض العلمية والنظريات والدراسات السابقة مع اقتراح بعض التوصيات المشتقة من الدراسة الميدانية.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة .

## تمهيد:

يعد الفصل التصوري المنهجي لدراسة مرحلة هامة من مراحل البحث الاجتماعي والمرجع الأساسي له، لهذا فمن خلال الفصل التمهيدي في نتطرق إلى صياغة الإشكالية ثم نبرز أهمية الموضوع وأهدافه ومبررات اختياره بالإضافة إلى تحديد مجموعة من المفاهيم ذات الصلة المباشرة والغير مباشرة بالموضوع لإزالة الغموض عنه مع إعطاء تعريف إجرائي لكل مفهوم، وفي الأخير نتطرق إلى الدراسات السابقة: وطنية، عربية، غربية مع تعقيب لكل دراسة.

## أولاً: الإشكالية.

أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات أكثر تغيراً وتعقيداً مما كانت عليه، وأصبح الواجب على المؤسسات التكيف مع التطورات التكنولوجية المعقدة، والتغير والتعديل في أساليب العمل القديمة، وكذلك تحديد نشاطاتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والعمل على بلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها، والاستثمار في مواردها المادية والبشرية، بهدف الوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية في الأداء.

وتزداد الحاجة للاهتمام بالموارد البشري في تحقيق هذه الأهداف، وذلك بسبب زيادة الوعي لأصحاب المؤسسات بأهميته كعامل مهم من عوامل نجاح المؤسسة، إذ أنه من أجل التكيف والاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة التي تعرفها البيئة لابد من الاهتمام به، وذلك من خلال تنمية قدراته ومهاراته والقيام بتصميم برامج تدريبية وتأهيلية تهدف إلى سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وتأهيله لمسايرة التصميمات الجديدة للوظائف الحالية، إلى جانب تدريبه على الأداء الفعال للوظائف الحديثة التي أفرزتها التطورات الحاصلة.

ويعد التدريب عملية أساسية لأي مجهودات تبدلها المؤسسات نحو التطوير والتحديث فالموارد البشري في أي مؤسسة يعتبر العامل الأساسي، والذي بواسطته تستطيع المؤسسة تحديد مسؤولياتها والقيام بواجباتها، وهو عملية مستمرة تبدأ من دخول الفرد إلى المؤسسة وتستمر معه طوال سنوات خدمته، وهو ما يؤكد الدور الذي يقوم به التدريب في رفع كفاءة الأداء للعمال وزيادة المعرفة المتخصصة، وتحسين المهارات.

وقد أثبتت أغلب الدراسات بأن أكثر المؤسسات التي استطاعت أن تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء هي التي أعطت أهمية قصوى لتدريب أفرادها، وذلك من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم على الأداء وتحقيق التنمية ومواجهة الضغوطات والتغيرات التقنية والإدارية والإنتاجية بالتوازي مع تحقيق أعلى درجات من الاستقرار والتكيف في بيئة العمل التي يتواجد فيها العامل، والتي تعكس اندماجه وانسجابه فيها، وبالتالي تحقيق التوافق المهني.

وقد تزايد الاهتمام بالتدريب في السنوات الأخيرة وحظي باهتمام العلماء والباحثين والمختصين في التنظيم والإدارة ورجال الأعمال ومختلف الدوائر العلمية، وإن اختلفت جوانب معالجتهم وتركيزهم ونظرتهم إلى هذه العملية، إلا أنهم يتفقون جميعاً على أهميتها بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسة على حد سواء حيث نجد النظريات السلوكية قد ركزت على أهمية التدريب في إكساب مختلف المهارات والقدرات

والمعارف وتعديل الاتجاهات بالنسبة للموارد البشرية بما يتوافق وأهداف العمل في المؤسسة، ويتمشى مع التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

كما نجد أن النظريات الحديثة اعتبرته من أهم العوامل الإدارية التي من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية، ومن جهة أخرى أكدت الدراسات الميدانية أهمية التدريب وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية والتصميم الجيد للبرامج التدريبية في الرقي بكفاءة الموارد البشرية وتحقيق الفعالية والاستثمار فيها أحسن استثمار، خاصة إذا أردنا أن نحقق نوعاً من التلائم والانسجام بالنسبة للمورد البشري والعوامل البيئية المحيطة به، وتحقيقه للتوافق المهني.

ويرى المختصون في علم النفس المهني والصناعي أن توافق العامل مهنياً أمر ضروري لتحقيق التكيف مع متطلبات العمل وروتييته، وما يحيط به من ظروف وبعدّ التدريب مظهراً من مظاهر التوافق المهني، كون الأفراد الخاضعين للتدريب يتكون لديهم الشعور بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة، ويولد لهم انسجاماً كبيراً في التكيف داخلها، وبالتالي الرفع من الروح المعنوية وما ينتج عنه القدرة على الأداء الجيد.

ولما كان التدريب والتوافق المهني مطلباً أساسياً من أجل خلق موارد بشرية قادرة على التعامل الإيجابي مع التغيرات البيئية المعاصرة في المؤسسات الحديثة فقد عكف المختصون في المؤسسات الجزائرية على السعي من أجل التسيير الحسن لها ومواكبة التطورات والتحولت الحاصلة في بيئة العمل ولن يتأتى لها ذلك إلا من التفكير الجدي في تجديد وتحديث معلومات ومهارات مواردها البشرية وتعديل اتجاهاتها وتطويرها ومعالجة جوانب النقص في الأداء.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه " تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني" لمحاولة معرفة دور تدريب الموارد البشرية كإحدى العمليات الأساسية في رفع درجات التوافق المهني بمديرية الضرائب لولاية جيجل وذلك من خلال إثارة جملة من التساؤلات بدءاً من التساؤل الرئيسي التالي:

- ✓ هل لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التوافق المهني؟
- ومن التساؤل الرئيسي تنبثق ثلاثة أسئلة فرعية هي:
- ✓ هل تؤدي الدافعية نحو التدريب إلى زيادة سرعة التعلم؟
- ✓ هل تمكن طرق التدريب المناسبة من زيادة إنتاجية العمال؟
- ✓ هل يعزز تقييم البرنامج التدريبي من مستوى الرضا الوظيفي؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

تعد الفرضيات من أهم مراحل البحث العلمي إذا تساعد الباحث على تحقيق الهدف، وتحديد العلاقات بين موضوع المبحوث والحقائق المتصلة به، وهي همزة وصل بين الجانب النظري و الجانب الميداني، إذا تعمل على تفسير العلاقة بين المتغيرات و العناصر الظاهرة، وقد جاء تعريف الفرضية في كتاب موريس أنجرس على أنها: "تصريح يتنبأ بعلاقة بين العنصرين أو أكثر يتضمن تحقيق إمبريقي" فالفرضيات عبارة عن تعبير عن العلاقات بين متغيرات محتملة الوقوع قابلة للاختبار، حيث يتعرف على درجة واقعيتها بعيد عن الأحكام و التبريرات الذاتية.<sup>(1)</sup>

وعليه اعتمدنا في دراستنا على الفرضية رئيسية مفادها:

أنه لتدريب المواد البشرية دور في تحقيق التوافق المهني.

وتنبثق عنها ثلاثة فرضيات فرعية هي:

- 1- كلما كانت الدافعية نحو التدريب مرتفعة كلما زادت سرعة التعلم.
- 2- تمكن طرق التدريب المناسبة من زيادة الإنتاجية للعامل.
- 3- يعزز تقييم البرنامج التدريبي من مستوى الرضا الوظيفي.

### ثانيا: أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع التدريب وعلاقته بالتوافق المهني من أهم مواضيع الساعة نظرا لأهمية البالغة بالنسبة للمؤسسة عامة و الفرد خاصة و تتمثل هذه الأهمية في:

#### الأهمية العلمية:

- انشغال العديد من المفكرين بدراسة هذا الموضوع في مختلف الدوائر العلمية، مما أكسبه أهمية كبيرة في إثراء الحقل المعرفي من خلال زيادة المعارف والمعلومات حول موضوع التدريب والتوافق المهني كونه من المواضيع الهامة في حياة الأفراد عامة والعمال خاصة، ونظرا لما يقدمه من فوائد للفرد والمؤسسة على حد سواء.

- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية.

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة، الجزائر، ط1، 2002، ص 102.



**الأهمية العملية:**

- التدريب يساعد العاملين في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، بكفاءة وفعالية، وتقليص الوقت الضائع.
- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات التدريبية و الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو المؤسسة.
- زيادة إنتاجية العاملين كما و نوعا من خلال اكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.
- كما أنه يساهم في تقليص التوتر الناتج عن نقص المعارف و المهارات.
- أهمية تحقيق توافق الفرد مع عمله مما يشجعه على الإبداع والابتكار. إتقان العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية.

**رابعاً: أهداف الدراسة:**

يهدف هذا البحث إلى التحقق من صحة الفرضيات وذلك بجملة من الأهداف بدءاً من الهدف الرئيسي الذي يتمثل في معرفة دور تدريب المواد البشرية في تحقيق التوافق المهني و من ثم إدراج جملة من الأهداف الفرعية نلخصها كالتالي:

- التعرف على مدى فعالية برنامج التدريب وتحقيقه لانسجام الفرد مع ظروف عمله.
- معرفة مدى إسهام مراعاة الاحتياجات التدريبية في إثارة دافعية العمال.
- معرفة مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على عملية التدريب وموقعها ضمن خططها واستراتيجيتها وهل يتم تصميم وتخطيط العمليات والبرامج التدريبية بالشكل العلمي.
- تسليط الضوء على المراحل التي يمر بها تدريب الموارد البشرية.
- التعرف على أهمية تقييم البرامج التدريبية ومدى فعاليتها في تطوير مستوى أداء عمال مديرية الضرائب.

**خامساً: أسباب اختيار الموضوع:**

إن اختيار الباحث لموضوع الدراسة لا يكون اعتباطياً ولا عفويًا إنما يكون مبنياً على اعتبارات ومبررات معينة تجعل الباحث يقوم باختيار موضوع محدد دون غيره من المواضيع، وعليه فإن اختيارنا لهذا الموضوع انحصر في الأسباب التالية:

**أسباب ذاتية:**

- الاستعداد والرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع التدريب والتوافق المهني، وإضافة كل ما هو جديد فيه إلى رصيدنا المعرفي.
- إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- محاولة منا معايشة الظاهرة عن قرب.

#### الأسباب الموضوعية:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص علم اجتماع تنظم وعمل
- قابلية الموضوع للدراسة النظرية من حيث توفر المراجع بالإضافة إلى إمكانية الدراسة الميدانية حيث يمكن دراسة الموضوع بتطبيق بعض المناهج والأدوات البحثية للوصول إلى نتائج معينة.
- إمكانية إنهاء البحث في المدة الزمنية المحددة.

#### سادسا: تحديد المفاهيم:

تعد المفاهيم أحد العناصر الأساسية المشكلة للمعرفة العلمية بمستوياتها لذا احتوت دراستنا على مجموعة من المفاهيم وهي:

التدريب، الموارد البشرية، التوافق المهني، المؤسسة.

بالإضافة إلى تعريف المصطلحات المرتبطة بموضوع الدراسة وهي: الدافعية، التعلم، الإنتاجية، الرضا الوظيفي.

#### 1- التدريب:

يعرفه نجم الغزاوي بأنه: عملية منظمة مستمرة لتنمية اتجاهات الأفراد لتحسين الأداء واكسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معارفهم و صقل مهاراتهم وقدراتهم.<sup>(1)</sup> ويقصد بهذا التعريف أن التدريب عملية تهدف إلى تنمية اتجاهات وخبرات الأفراد لتحسين أدائهم، بالإضافة إلى إتاحة فرص التغيير.

يعرفه يوسف حجيم الطائي: على أنه الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات لإنجاز مهام وظيفة معينة<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> نجم الغزاوي: جودة التدريب الإداري، دار البازوري، الأردن، ط1، 2009، ص 20.

<sup>(2)</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة المواد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2006، ص 271.

يعرفه David king على أنه: العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال.

يعرفه Filippo أنه: العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.<sup>(1)</sup> بمعنى أن التدريب يهتم باكساب المعارف والقدرات لإنجاز مختلف المهام الوظيفية من أجل تحقيق التكيف بين قدرات الفرد وطبيعة مهامه.

يعرفه الطعاني: بأنه جهود المنظمة المخططة لتطوير المهارات وخبرات و اتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم<sup>(2)</sup> أي أن التدريب عملية مخططة تهدف إلى تحسين سلوكيات واتجاهات الأفراد من أجل تحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم وجعلهم أكثر فعالية.

يعرفه أيضا: على أنه تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية بين الأداء الفعلي والأداء على مستوى المطلوب.<sup>(3)</sup>

عرفه الطعاني: عملية مستمرة محورها الفرد في جملة تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة الاحتياجات الحالية أو المستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها، ويعتبر التدريب الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجاهز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء.<sup>(4)</sup>

بمعنى أنه يهدف إلى إمداد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين، أو إمداده بإرشادات محددة تعينه على تحسين أداءه وصقل تصرفاته أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة، فالتدريب بمفهومه يتضمن كل جهد إداري يؤدي إلى إمداد العاملين بالتعليمات و الإرشادات و التوجيهات والمعلومات بالشكل أو الأسلوب الذي يتضمن إلهامهم بدقائق عمل معين وظروفه أو شأنها أن تمدهم بمهارات فنية أو عملية أو سلوك لتحقيق الأهداف.

(1) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص 159.

(2) حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص15.

(3) محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، دار وفاء لنديا للنشر والتوزيع، مصر، ط1، ص 310.

(4) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص15.

\* تعريف إجرائي:

التدريب عملية منظمة ومخططة تشهد اكتشاف عمال مديرية الضرائب مجموعة من الخبرات و المهارات والسلوكيات قصد تحسين الأداء و تحقيق الفعالية.

2- تعريف الموارد البشرية:

يعرفه علي غربي أنه: تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال.<sup>(1)</sup>

تعرفه رواية محمد حسن: أنها تمثل في المنظمات أهم مورد من بين الموارد وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف هذه المنظمة بدون الموارد البشرية.<sup>(2)</sup>

- أما إبراهيم بلوط فيعرف: المورد البشري بأنه يكتسي أهمية بالغة في تحديد السياسات والنشاطات العامة للمنظمة كما يساهم في رسم الأهداف المختلفة وذلك بانجاز الأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.<sup>(3)</sup>

من هذا السياق نستنتج أنت الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد يمتلكون قدرات ومهارات تؤهلهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم من قبل المؤسسة التي يعملون بها، نظرا للأهمية البالغة في رسم الأهداف وتحقيقها وكذلك انجاز الأعمال استغلال الموارد الأخرى لصالح المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من الأفراد المؤهلين، يمتلكون قدرات ومهارات تمكنهم من القيام بالأعمال الموكلة إليهم من طرف مديرية الضرائب.

تعريف التوافق:

يعرفه عباس محمود عوض بأنه: "حالة من التوائم والانسجام بين الفرد وبيئته المادية والاجتماعية وهي حالة تبدو في قدرة الفرد على إرضاء أغلب حاجاته، حل مشكلاته اليومية على اختلافها حلا معقولا".<sup>(4)</sup>

(1) علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، ط1، 2004، ص16.

(2) رواية محمد حسن وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2007، ص211.

(3) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص250.

(4) عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2005، ص، ص 98،

كما يعرفه فرج عبد القادر طه بأنه: " قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية، ومع نفسه".<sup>(1)</sup>

ويعرف هيمان عبد الرحيم التوافق بأنه: "العملية التي تلجأ إليها الشخصية لتمكن من الدخول في علاقة التوازن مع البيئة، مع ضرورة توافق الشروط لتحقيق هذه العلاقة والحالة المعاكسة لذلك فهي عدم التوافق وتشير إلى فقدان تلك العملية أو الإخفاق في توفير هذه الشروط".<sup>(2)</sup>

ونستنتج من التعاريف السابقة أن التوافق هو حالة تعبر عن مدى اندماج الفرد مع البيئة المحيطة به.

### تعريف إجرائي:

التوافق حالة تعبر عن مدى تكيف الفرد مع نفسه ومع البيئة المحيطة به، سواء المادية والاجتماعية في مديرية الضرائب لولاية جيجل.

### 4- تعريف المهنة:

يعرف فاروق المدلس المهنة على أنها: "وظيفة مبنية على أساس من العلم والخبرة اختبرت اختبارا مناسباً حسب مجال العمل الخاص بها وهي تتطلب مهارات وتخصصات معينة، أو يحمها قوانين وأدوات لتنظيم العمل به"

كما عرفها أيضا على أنها: الحرفة التي بواسطتها تعرف إمكانية تطبيق المعرفة والخبرة المثبتة في بعض حقول المعرفة.<sup>(3)</sup>

التعريف الإجرائي: المهنة هي الوظيفة التي تقوم على عدة اعتبارات أهمها الخبرة، التخصص، المهارات والخبرات.

### تعريف التوافق المهني:

يعرفه مجدي محمد عبد الله: أنه قدرة الفرد على الإنتاج المعقول في حدود ما تضمنته الشخصية من إمكانيات معرفية واستعدادات مهنية، ومن ثم في إن وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع تلك

(1) فرج عبد القادر طه: سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، مكتب الخانجي، القاهرة، ط1، دس، ص 46.

(2) هيجان عبد الرحيم: علم النفس المهني، وزارة التربية والتعليم، الرياض، ط1، 2004، ص 97.

(3) فاروق مدلس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، ط1، 2003، ص 12.

الإمكانيات تظهر عليه علامات الشعور بالرضا والطمأنينة والسعادة.<sup>(1)</sup>

يرى عباس محمود عوض أن التوافق المهني: حالة من التوائم والانسجام بين العامل وعمله، تجعله راضيا عن عمله ومرضيا عنه فيه.<sup>(2)</sup>

في هذا السياق فإن التوافق المهني يشير إلى حالة النفسية أي تلك العملية المستمرة التي يسعى من خلالها الفرد إلى خلق حالة من الانسجام بينه وبين المحيط الذي هو فيه من أجل تلبية حاجاته المتغيرة وتكييفها مع طبيعة العملية المتغيرة وكل هذا من أجل تحقيق الرضا والإرضاء.

أما مجدي أحمد محمد عبد الله فيرى أن التوافق المهني: حالة ديناميكية متغيرة من الاتساق أو التطبيق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة، والمتطلبات العقلية والاجتماعية لبيئة العمل المادية والاجتماعية من جهة أخرى، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، أي تحقيق قدر من التماثل بين حاجات وأهداف الفرد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى بحيث يتحقق لكل منهما الشعور بالرضا.<sup>(3)</sup>

بمعنى قدرة الفرد على تحقيق الرضا لنفسه من خلال الرضا عن الأجر والمكانة التي يحضى بها وقدرته على إرضاء رئيسه أو المؤسسة التي يعمل بها من خلال زيادة الإنتاجية.

**التعريف الإجرائي:** عملية التوفيق بين قدرات الفرد الجسمية والعقلية وخصائصه الشخصية من جهة ومتطلبات العمل وظروفه من جهة أخرى وقدرة تلاؤمه المستمر فيما بينهم وكذلك علاقته بالعاملين معه في مديرية الضرائب، وذلك للوصول إلى حالة التوازن والتوافق في عمله.

### تعريف المؤسسة.

يعرفها ماكس فيبر: على أنها أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية.

كما عرفها أيضا على أنها: وحدة فنية اجتماعية تتضافر فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مفصل وهي وحدة فنية لأنها تضم الآلات والأدوات والطرق ووسائل الانجازات لمختلف الأعمال وهي أيضا اجتماعية لأنها تضم مجموعة من الناس يستخدمون هذه الطرق والوسائل.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2005، ص 19.

<sup>(2)</sup> عباس محمود عوض: الموجز في الصحة النفسية، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 1988، ص 92.

<sup>(3)</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله: مرجع سابق، ص 20.

<sup>(4)</sup> عبد الباسط محمد أحسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتب وهبية، القاهرة، ط3، 1998، ص 189.

ويعرفها سعيد أوكيل بأنها: الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.<sup>(1)</sup>

كما يعرفها عمر صخري: تنظيم إنتاجي معين، الهدف معه إيجاد قيمة تسويقية معينة.<sup>(2)</sup>

وفي ضوء هذه التعاريف يمكن القول أن المؤسسة تحتوى على مجموعة من العناصر البشرية والمادية التي تقوم على تبادل العلاقات بين مختلف الأقسام والمصالح.

#### التعريف الإجرائي:

إذن المؤسسة هي وحدة اقتصادية هدفها تحقيق الربح، والحفاظ على استقلاليتها واستمراريتها.

#### تعريف الدافعية:

يعرفها كامل بربر على أنها: مجموعة من القوى والمؤثرات الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف محددة.<sup>(3)</sup>

ويعرفها مصطفى كمال أبو العزم على أنها: عامل انفعالي داخلي للفرد يعمل على توجيه سلوكه نحو تحقيق هدف معين.<sup>(4)</sup>

كما يرى حسين حريم أن الدافعية: هي الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة وهي السبب الرئيسي لأفعال الناس.<sup>(5)</sup>

كما يعرفها فيصل حسونة على أنها: مجموعة من الرغبات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.<sup>(6)</sup>

ويرى ناصر محمد العديلي: أنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤشرات البيئية.<sup>(7)</sup>

(1) سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1992، ص 1.

(2) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2003، ص27.

(3) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات حديثة، دار المنهل، لبنان، 2008، ص 155.

(4) مصطفى كمال أبو العزم عطية: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، دس، ص 123.

(5) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار زهوان، عمان، دط، 1997، ص 116.

(6) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، ط1، دس، ص 79.

(7) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، دار الفجر، السعودية، ط1، 1993، ص 147.

### التعريف الإجرائي:

الدافعية: عبارة عن قوة داخلية تعبر عن الهدف الذي يرغب الفرد في تحقيقه وهو الذي يحرك السلوك الإنساني ويوجهه لدى عمال مديرية الضرائب بولاية جيجل.

### تعريف التعلم:

يعرف عبد العزيز حسن التعلم على أنه: عبارة عن عملية نمو دائمة يقوم بها الفرد من أجل اكتساب معارف ومعلومات ومهارات.

أي أن التعلم: هو تعلم ذاتي من أجل تحصيل معارف ومهارات جديدة.

وعرفه عامر خضير الكبيس على أنه: اكتساب تصرفات جديدة أو هو القدرة على ممارسة شكل سلوك يتكرر باستمرار.

أي أن التعلم هو ما يكتسبه الفرد من تصرفات جديدة وكذلك ما يستطيع تطبيقه بعد ذلك على شكل سلوك يتكرر باستمرار، ويمكن تلخيص السلوك في العبارة التالية: تلك العملية التي تؤدي إلى تغييرات في سلوك الفرد والنتيجة عن الخبرة أو التجربة، وحتى تتم عملية التعلم يجب توفر: المثير، الاستجابة التدعيم الدافعية، وربط هذه العوامل يمكن القول بأنه لا يمكن إثبات وجود تعلم المعرفة أو المهارات ما لم يتم ترجمتها أي سلوك فعلي بطريقة مستمرة.<sup>(1)</sup>

أي أن التعلم: هو اكتساب مهارات ومعارف جديدة يستطيع تطبيقها بعد ذلك على شكل سلوك.

### التعريف الإجرائي:

التعلم هو عملية تحصيل المعارف والمهارات والخبرات بشكل ذاتي، رغبة من الفرد في تحسن أدائه وزيادة كفاءته لأداء المهام الموكلة إليه بمديرية الضرائب بولاية جيجل.

### تعريف الإنتاجية:

يعرفها عبد المنعم عبد الحي بأنها: النسبة بين المدخلات والمخرجات وجميع العناصر المطلوبة لتحقيقها.<sup>(2)</sup>

(1) عبد الرحمن محمد عيسوي: سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، مصر، ط1، 1998، ص 18.

(2) عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 1984، ص 213.



كما يعرفها عادل الزيايدي على أنها: كمية الإنتاج التي تتحقق خلال مدة زمنية محددة بواسطة وحدة معينة من العمل.<sup>(1)</sup>

أي أنها النسبة بين الإنتاج المحقق وكمية العمل خلال مدة زمنية معينة من العمل.

كما يعرفها على السلمي على أنها: « العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج المستخدم بين المواد وبين ناتج العملية». <sup>(2)</sup>

### التعريف الإجرائي:

إذن الإنتاجية من الإنتاج المحقق خلال مدة زمنية معينة من العمل أي النسبة بين والمدخلات والمخرجات في مديرية الضرائب بولاية جيجل.

### تعريف الرضا الوظيفي:

عرفه عبد منعم عبد الحي بأنه: عمليات ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل اتجاه عمله ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الايجابية التي تكون لدى الفرد أثناء إتباعه لحاجته المختلفة المادية والمعنوية.<sup>(3)</sup>

عرفه أشرف عبد الغني بأنه: تقبل العامل لعمله بجميع ظروفه وشروطه، وحالته هذه تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والانجاز المصحوب بالتوتر الايجابي.<sup>(4)</sup>

كما يعرفه مناور فريح حداد: موقف أو مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته وهو ناتج عن عدد من العوامل المحيطة بهذه الوظيفة مثل: الراتب، الترقية، زملاء العمل ونمط الإشراف.<sup>(5)</sup>

(1) عادل رمضان الزيايدي: إدارة الموارد البشرية، مكتب عين شمس، مصر، د ط ، 2002، ص 488.

(2) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، ط2، 1985، ص 21.

(3) عبد المنعم عبد الحي: مرجع سابق، ص 214.

(4) أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2001، ص 332.

(5) مناور فريح حداد: الرضا عن العمل لدى هيئة التدريس في جامعة أريد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ع2، 2003، ص 176.

كما عرفه حمد صقر عاشور: بأنه مستوى الإشباع الذي تنتجه العناصر في الجوانب المختلفة للعمل وهذا الإشباع ينتج عنه درجة معينة من المشاعر لدى الفرد اتجاه عمله.<sup>(1)</sup>

### التعريف الإجرائي:

إن الرضا الوظيفي هو ذلك الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله الذي ينتج عن درجة الإشباع التي يحققها الفرد في مديرية الضرائب بولاية جيجل.

### \* التدريب وبعض المصطلحات ذات العلاقة.

يعد التدريب أحد عمليات تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات، ومن العمليات الأخرى نجد: التعليم والتكوين والتنمية، وحتى يحقق التدريب أهدافه، لا بد أن يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه العمليات.

### الفرق بين التدريب والتنمية:

يفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب المواد البشرية في المؤسسات ومفهوم تنمية أو تطوير هذه الموارد بالنظر إلى ثلاث نقاط أساسية تتمثل في:

**التفرقة على أساس المحتوى:** يرى بعض الكتاب أن التدريب يركز على نقل المهارات التي يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي للمتدربين، وعلى توجيههم إلى إتقان هذه المهارات بالشكل الذي يسمح لها بالوصول إلى مستوى الأداء المقبول، بينما تركز تنمية الموارد البشرية على تطوير المهارات العادية للعاملين، وذلك كي يصبحوا أكثر استعدادا لقبول مهام جديدة أسندت لهم.

**التفرقة على أساس المدى الزمني:** حسب وجهة النظر هذه فإن التدريب يهتم بالوظائف أو الأعمال الحالية، في حين تهتم التنمية بالوظائف أو الأعمال المستقبلية، بمعنى أن إعداد الفرد هنا (تنميته) لا يرتبط بالوظائف التي يشغلها حاليا قدر الاهتمام بوظيفة مرتقبة سيؤول لها مستقبلا.

**التفرقة على أساس المستوى الإداري:** التدريب هنا يخصص في أغلب الحالات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا، بينما تخصص التنمية في أغلب الحالات للمستويات الإدارية العليا.

### الفرق بين التدريب والتعليم.

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2005، ص52.

يتمثل التعليم في مونه عملية تدفق مجموعة من المعلومات لتكوين رصيذا من المعرفة التي تزوده بالمبادئ والقيم والاتجاهات العامة، بينما يتمثل التدريب في عملية تدفق مجموعة من المعلومات والمعارف العملية والممارسة التطبيقية لتكوين رصيذ من المعرفة والخبرة العملية التي تنمي مهارات الموارد البشرية في مختلف الوظائف والمهن بالشكل الذي يمكنهم من لقيام بأعمالهم بصورة ملائمة والجدول التالي يوضح أهم هذه الفروقات:

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم.

أساس المقارنة	التعليم	التدريب
الإطار والعمق	يهتم بتنمية المعرفة والفهم العام لدى الأفراد.	يهتم بتزويد الفرد بالمعارف والمهارات المتعلقة به.
الهدف	يرتبط عموماً بأهداف الفرد.	يرتبط بأهداف وحاجيات المنظمة.
الأساليب	استخدام الطرق والأساليب التي تركز على المهارات الذهنية للفرد.	استخدام الطرق والأساليب التي تركز على المهارات الفنية للفرد.
مجالات التقييم	التعليم الذي اكتسبه الفرد.	ردود أعمال المتدربين السلوك الناتج على مستوى المؤسسة.

مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1،

2002، ص 131.

وعلى الرغم من الاختلافات الموجودة بين كل من التدريب والتعليم إلا أنه يمكن القول بأن كلاهما يعتبران عمليتان متلازمتان ومكملتان لبعضهما البعض، حيث يهدف التدريب لعلاج النقائص التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم، وضعف مستواه، كم يهدف إلى تكوين وصقل المهارات العلمية والسلوكية التي لا يتناولها التعليم، فالتدريب يرفع من معارف الفرد من مستوى العلوم المتحصلة خلال عملية التعليم العام إلى مستوى ذو خصائص تنافسية من المعارف العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لأداء متميز، كما أن اعتماد مبادئ التعليم عند إعداد وتنفيذ التدريب يزيد من فعاليته.<sup>(1)</sup>

فالتدريب والتعليم يشتركان في تنمية الفرد والوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه م المهارة والمعرفة، يهدف مواجهة المواقف والتحديات المختلفة.

(1) المرجع السابق، ص 131.

## الفرق بين التدريب والتكوين:

التكوين مع التدريب في كون التكوين كذلك يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية، أو السلوكية من أجل زيادة كفاءاتهم وفعاليتهم، في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية.

أما عن أوجه الاختلاف بين التكوين والتدريب فإنه يكمن في الجهة المسؤولة عنها فبينما المؤسسة هي المسؤولة عن التدريب، فإن التكوين يكون خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية، كما أنه غالبا ما يكون سابقا لعملية التوظيف.<sup>(1)</sup>

وانطلاقا من هذه الفروق نود أن نشير إلى نقطة بالغة الأهمية في هذا التحديد المفاهيمي للتدريب وبعض المصطلحات ذات العلاقة، فكثيرا ما نمزج بين عدة مفاهيم كالتدريب، التكوين، التعليم، التنمية والتطوير، وهذا راجع إلى أنه في الكثير من الأحيان يصعب علينا التمييز بين هذه المفاهيم خاصة من الناحية المهنية، فمثلا يمكن التمييز نظريا بين التدريب والتعليم، إذ يعتبر أوسع نطاقا ويتم في المؤسسات الأكاديمية مثل المعاهد والكلية بهدف توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، بينما التدريب أقل وأضيق من التعليم ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال محدد للعمل، كذلك يعتبر العائد من التدريب مباشر ويتحقق في الآجال الطويل، أما في المجال الوظيفي، فيصعب كثيرا الفصل بين التعليم والتدريب، فهما يعتبران وجهين لعملة واحدة ومطلبين رئيسيين لتحقيق التميز في العمل.

## سابعاً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة سندا علميا للدراسات السيكولوجية، كما تعتبر خلفية معرفية ضرورية لأي باحث باعتبارها موجهة أساسيا للاطلاع على كثير من جوانب موضوع الدراسة، فيما يخص تلك الجوانب المعالجة أو تلك التي مازالت محل النقاش، كما تساعد الدراسات السابقة لباحث في تزويده برؤية واقعية منهجية تسهل عليه التقدم في البحث والإلمام بكل الجوانب المختلفة للموضوع، وفي هذه الدراسة المعنوية " دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهني " لم يتم التوصل إلى دراسات سابقة عالجت الموضوع في كلتا متغيراته مجتمعة.

(1) مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2003، ص 173.

وسنحاول في هذا العنصر عرض بعض هذه الدراسات الميدانية التي عالجت متغيري الدراسة بأبعادها العامة والخاصة، وارتأينا أن نصنفها على أساس متغيرات الدراسة، دراسات تناولت متغيرات التدريب ودراسات تناولت متغير التوافق المهني.

عنوان الدراسة: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة.

دراسة بوعريوة الربيع ( 2007).

دراسة مكملية لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير التنظيمات.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ماهي ماهية التدريب ومختلف مراحله وهل يساهم في زيادة الإنتاجية للعامل داخل المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

- ماهي شروط فعالية نام التدريب في المؤسسة ومدى مساهمته في بلوغ أهدافها؟
- كيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية والتطوير في المؤسسات الاقتصادية؟.
- ماهو واقع نظام التدريب لدى مؤسسة سونلغاز وما مدى تأثيره على إنتاجية عمالها؟

فرضيات الدراسة:

- التدريب يوضع بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة، ونتأجه تبرز في مستويات الأداء للعمال.
- يساهم التدريب في تغطية العجز في الأداء وبالتالي زيادة إنتاج المؤسسة.
- الاستثمار في التدريب الموارد البشرية وتطويرها يساعد في تحقيق التنمية البشرية في المؤسسة.

أهداف الدراسة :

- تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة،
- تحليل الإنتاجيات التدريبية داخل المؤسسة.
- تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة.

- تحديد ماهية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها

- التعرف على مفهوم وأنواع الرقابة على العملية الإنتاجية.

**منهج الدراسة:** الاعتماد على المنهجين: الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

**العينة:** اختيار عينة عشوائية حيث اشتملت على 50 فرد من عدد العمال الإجمالي للوحدة.

**أدوات جمع البيانات:** الإحصاء، المقابلة، الاستمارة.

### نتائج الدراسة:

- تقوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.

- بالرغم من اختلاف الخلفيات الذهنية والخبرات العلمية للباحثين والمختصين، إلا ان جميعهم يتفقون بأن التدريب نشاط مخطط تستعين به المؤسسة.

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

- يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات.

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.

- تتم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ثلاثة طرق متمثلة في تحليل التنظيم والوظائف والأفراد.

- تمر عملية التدريب عبر ثلاثة مراحل هي: تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم التدريب.<sup>(1)</sup>

### التعقيب:

إن اختيارنا لهذه الدراسة يتوقف على انها تتشابه إلى حد بعيد مع دراستنا الحالية كونها درست تأثيرات التدريب على إنتاجية المؤسسة، ودراستنا الحالية تهدف إلى دراسة التدريب في تحقيق التوافق المهني، وفي كوننا اعتمدنا على مؤشر الإنتاجية في هذه الدراسة، فيمكن القول أنهذه الدراسة السابقة

<sup>(1)</sup>بوعريوة ربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بومرداس، الجزائر، 2006-2007.

قد أثرت على دراستنا الحالية بمعارف وأفكار، كما أنهما يتشابهان من حيث أدوات جمع المعلومات من استمارة وملاحظة ويختلفان في المجال الجغرافي فالدراسة السابقة أجريت في بومرداس أما دراسة الحالية فقد أجريت بدار المالية بجيجل.

### دراسة منصور بن عبد الله التركي

دراسة بعنوان "دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي تم إجراء هذه الدراسة بقطاع الأمن العام بجهة 2004، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في قسم العلوم الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع الأمن العام. وتحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام. وتحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام بجهة نحو فعالية البرامج التدريبية في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمدخلين الوثائقي والمسحي، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من الضباط وصف الضباط بقطاع الأمن العام بجهة، وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين رؤية العاملين بقطاع الأمن العام نحو البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي الخاص بتحسين الأداء، وإثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي تنتقل الرتبة العسكرية من ملازم إلى نقيب.
- إن أكثر مجالات التغيير السلوكي المرغوب فيه إثارة اختلاف رؤية العاملين، هو تحقيق الانتماء الوظيفي، حيث اختلفت رؤية العاملين باختلاف المؤهل العلمي والرتبة العسكرية، وجهة العمل والعمر.
- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين رؤية العاملين نحو دور البرامج التدريبية وإحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي، في مجالات تحسين الأداء، وإثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي، تعزي إلى متغيرات المشاركة في الدورات التدريبية والسنوات الخبرة.
- إن للمبشرين تأثيرا مرتفعا على البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمجالات تحسين الأداء وإثارة الدافعية للعمل، وتحقيق الانتماء الوظيفي<sup>(1)</sup>.

(1) بوبكري فريدة: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية، جيجل، 2013-2014، ص، ص16، 17 .

التعقيب:

أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على أحد متغيرات الدراسة وهو دور البرامج التربوية حيث ساعدتنا على التعرف عليه بشكل مفصل ودقيق، كما يوجد اختلاف بين الدراستين فالدراسة السابقة ركزت على مدى فعالية هذه البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، أما الدراسة الحالية فهي تهدف إلى إبراز دور التدريب في تحقيق التوافق المهني.

تتشابه الدراستين في اعتماد كليهما على المنهج الوصفي، بغرض جمع الحقائق وتحليلها، واختلفنا من حيث المكان الجغرافي للدراسة، حيث أجريت الدراسة السابقة بقطاع الأمن العام بجدة، أما دراستنا الحالية بدار المالية بجبيل.

عنوان الدراسة: دور التدريب أثناء العمل في التنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن لمحافظة جدة.

دراسة الفيصل بن محمد المطيري

دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية.

وقد جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

التساؤل الرئيسي: ماهو دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن لمحافظة جدة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما المهارات الفنية والسلوكية التي يحتاجها رجل الأمن في دوريات الأمن؟
- ما الدور الذي يحققه التجريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية لرجل الأمن بدوريات الأمن لمحافظة جدة؟
- ما الدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات السلوكية لرجل الأمن بدوريات الأمن لمحافظة جدة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المبحوثين عن الدور التدريب أثناء العمل وفقا لمتغيرات الشخصية والوظيفية في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن لمحافظة جدة؟



فرضيات الدراسة:

- المهارات الفنية السلوكية التي يحتاجها رجل الأمن في دوريات الأمن.
- الدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية لرجل الأمن بدوريات الأمن لمحافظة جدة.
- الدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في دوريات الأمن بدوريات محافظة جدة.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة لتوضيح مفهوم التدريب أثناء العمل في دوريات الأمن من محافظة جدة.
- إيضاح الدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية لرجل الأمن بدوريات الأمن بمحتظة جدة، وكذلك محاولة التعرف على مدى وجود الفروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين وفقا لمتغيرات الشخصية الوظيفية.

المنهج:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لمدخل المسح الاجتماعي لملائمته لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وبناء على طبيعة البيان التي يراد جمعها.

العينة:

استخدم الباحث عينة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية طبقية تناسبية حجمها الإجمالي لا يقل عن 350.

أدوات جمع البيانات: المقابلة- الاستبيان.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على المهارات الفنية والسلوكية التي يحتاجها رجل الأمن في دوريات الأمن.
- إن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على الدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية لرجل الأمن بدوريات الأمن لمحافظة جدة.

- إن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على دور التدريب أثناء العمل في اكتساب المهارات السلوكية لرجل الأمن لمحافظة جدة.
- إن التدريب أثناء العمل يحسن من مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن، الأمر الذي يعزز من قدراتهم على فهم حاجات العمل (1).

#### التعقيب:

إن هذه الدراسة ركزت على دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم، واعتمادنا على نفس المنهج وكذا أدوات جمع البيانات بغرض جميع الحقائق وتحليلها للوصول إلى نتائج مضبوطة.

واختلفنا في مكان جراء البحث الميداني أي المجال الجغرافي والزمني وكذا في المؤشر الثاني.

عنوان الدراسة: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ( دراسة حالة، سونلغاز فرع الأغواط).

#### دراسة بعاج الهاشمي

#### تساؤلات الدراسة:

**التساؤل الرئيسي:** ما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم واستراتيجيات لتنميته عن طريق العملية التدريبية الفعالة، وفي تحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والتميز، في ظل العالمية الراهنة؟

ولتسهيل الإجابة على هذه الإشكالية، يمكن تقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي الأوجه والمداخل الأساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟.
- كيف يمكن للاستثمار في العملية التدريبية من تنمية كفاءات ومهارات العاملين؟.

(1) فيصل بن محمد المطيري: دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن لمحافظة جدة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2010-2011.

- هل يعتبر تدريب وتنمية العاملين محددًا أساسيًا لتحسين الفعالية التنظيمية؟.
- ما هو واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونلغاز؟ وما أثرها على التنظيم الفعال الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها المسطرة في ظل التحولات العالمية الراهنة؟.

#### فرضيات الدراسة:

- يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التدريب المستمر في الرفع من أداء المؤسسات، وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.
- تعتبر كفاءات ومهارات العاملين محددًا أساسيًا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء.
- الخدمة التي تقدمها مؤسسة سونلغاز ذات مستوى مقبول يمكنها من منافسة المستثمر الأجنبي في المدى القريب.
- يعاني الأداء الكلي لمؤسسة سونلغاز بسبب قلة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية.

#### أهداف الدراسة:

- المساعدة على إعطاء صورة توضح المستوى العام للفعالية التنظيمية في المؤسسة موضوع الدراسة.
- تحليل نقاط القوة ومواطن الضعف في خدمات المؤسسة وتقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة للتركيز على نقاط القوة والوصول إلى التميز.
- إصلاح مواقف الضعف وتحسينها وكذا زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية وأثرها على أداء المؤسسات عن طريق دراسة تقييمية للموارد البشرية والمالية والمادية.
- منهج الدراسة: اعتمد في هذه الدراسة على منهج "دراسة حالة".

عينة الدراسة: عينة عشوائية غير منتظمة قدرت ب 67 عامل في إطار عون التنفيذ للمصالح التجارية.

أدوات جمع البيانات: الاستمارة.

أهم نتائج التي توصل إليها:

- تحديد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد الثقافي.
- على مستوى المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب لتحسين أبعاد الفعالية التنظيمية.
- الكفاءات والمهارات الفردية محدد أساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية، من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.
- تدني مستوى الأداء مؤسسة سونلغاز ما هو إلا نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية.
- هناك صعوبة في قياس أداء فعالية المؤسسة موضوع الدراسة بعدم وجود تنافس لها في السوق الوطنية.<sup>(1)</sup>

التعقيب:

تناولت هذه الدراسة دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية في حين تناولت الدراسة الحالية دور التدريب في تحقيق التوافق المهني إذا استفدنا من هذه الدراسة في معرفة التأثير الفعال للتدريب في تعزيز قدرات الموارد البشرية، وبالتالي زيادة الإنتاجية التي تعد من أهم مؤشرات التوافق المهني، واختلفنا في المؤشرات والموقع الجغرافي، وكذا في المجال الزمني والمتغير الثاني.

دراسة جمعة أولاد حيمورة:

بعنوان: الاتجاه نحو المهنة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي. قامت بها الباحثة سنة 2005، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتجاه نحو المهنة والتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني حسب متغيرات: الجنس، الأقدمية، التخصص الدراسي.

(1) بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2009-2010.

وقد اعتمدت الباحثة على استمارتين استبيان على عينة استطلاعية مكونة من 20 مستشار بولاية ورقلة حيث تم حساب صدق وثبات الأدوات، ثم طبقت الاستمارتين على عينة الدراسة المتكونة من 85 مستشار تم الاعتماد فيها على طريقة المسح الشامل.

من نتائج الدراسة: عدم وجود فروق في الاتجاه نحو المهنة والتوافق المهني لدى المستشارين حسب متغيرات: الجنس، الأقدمية، التخصص الدراسي.

مع إثباتها لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو المهنة والتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني<sup>(1)</sup>.

#### التعقيب:

تناولت دراسة جمعة أولاد حيمورة: موضوع التوافق المهني كمتغير تابع، في حين تناولت دراستنا موضوع التدريب ودوره في تحقيق التوافق المهني، تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في إحدى متغيرات الدراسة وهو التوافق المهني، حيث استفدنا منها في التعرف على أهمية التوافق المهني، أما نقاط الاختلاف فتكمن في فرضيات وأهداف الدراسة، وكذا المجال الجغرافي والزمني.

#### دراسة عبد الله عبد العزيز السماوي

الدراسة بعنوان: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل في الأجهزة الأمنية لدراسة مسحية على صف الضباط العاملين بالقوات طوارئ الخاصة.

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التوافق المهني وضغوط العمل لدى أصناف الضباط العاملين بقوات الطوارئ الخاصة، وسعت الدراسة إلى معرفة مستوى التوافق المهني لدى العاملين القوات الخاصة ومعرفة مستوى الضغوط لديهم، كذلك التغيرات الديموغرافية من (عمر ومؤهل، الرتبة، الحالة الاجتماعية، مكان العمل، نوع السكن)، ومعرفة علاقتها بالتوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.

- وقد صاغ الباحث خمسة أسئلة أجابت عليها الدراسة وهي:
- ما مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة؟.
- ما مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة؟.

(1) جمعة أولاد حيمورة، الاتجاه نحو المهنة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005-2006.

- ماهي العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة؟.

- ما هي العلاقة بين كل من مستوى التوافق المهني من جهة، ومستوى ضغوط العمل والمتغيرات الديموغرافية ( الحالة الاجتماعية، نوع السكن، مكان العمل) للعاملين بقوات الطوارئ الخاصة؟.  
فرضيات الدراسة:

- معرفة مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.

- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.

- معرفة العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى الضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.

- معرفة العلاقة بين كل من مستوى التوافق المهني من جهة، ومستوى ضغوط العمل والمتغيرات الديموغرافية.

- استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة على عينة (400) ضابط من القوات الخاصة مستعملا توزيع الاستبانة على عدد أفراد العينة.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التوافق المهني ومتغيرات مصادر ضغوط العمل.

- مستوى الرضا عن جوانب العمل المختلفة لدى العاملين بقوات الطوارئ يرتفع بانخفاض مستوى ضغوط العمل.

- للتوافق المهني علاقة ارتباط دالة إحصائيا مع كل من العمر، الرتبة العسكرية، وعدد سنوات الخدمة عند مستوى معنوي أقل من ( 01%) وجميع هذه العلاقات موجبة أو طردية.

- العلاقة بين ضغوط العمل وكل من العمر وعدد سنوات الخدمة هي علاقة عكسية وهي تشير إلى أن مستوى ضغوط العمل وكل من العمر وعدد سنوات الخدمة هي علاقة عكسية وهي تشير إلى أن مستوى ضغوط العمل يقل مع التقدم في العمر.

- ملكية السكن تنهم بشكل إيجابي في مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ.

- الزواج يزيد من مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ<sup>(1)</sup>.  
التعقيب:

أفادتنا هذه الدراسة في الإحاطة بمتغير التوافق المهني ومعرفة أهم ما يميزه، وكذا تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في استخدامهما للمنهج الوصفي التحليلي واعتمادهما على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، ولكنهما يختلفان من حيث المكان الجغرافي حيث أجريت الدراسة السابقة بالأجهزة الأمنية للضباط العاملين بالقوى الطوارئ، والدراسة الحالية بدار المالية لولاية جيجل.

عنوان الدراسة: طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني ( دراسة ميدانية بمركب ميشال ستيل - عنابة).

دراسة بوعطي سفيان

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الدراسي: هل توجد علاقة بين الإشراف السائد في المؤسسة وتوافق عمالها مهنيًا؟.

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ايجابية بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني لدى العامل؟.

- هل توجد علاقة سلبية بين الإشراف المباشر والتوافق المهني؟.

- هل توجد تأثير للعوامل الديموغرافية ( الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية)، على مستوى التوافق المهني؟.

فرضيات الدراسة:

عامة: توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني لدى العامل.

فرعية: توجد علاقة ايجابية بين نمط الإشراف الغير مباشر والتوافق المهني للعامل.

<sup>(1)</sup> عبد الله عبد العزيز السماوي: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل في الأجهزة الأمنية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، الرياض، 2007-2008.

- توجد علاقة سلبية بين نمط الإشراف المباشر والتوافق المهني للعامل.
- تؤثر الخصائص الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) للعامل على توافقه مهنياً.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق عمالها مهنياً.
- محاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي داخل المؤسسة.
- الكشف عن أنجح أنواع الإشراف الذي يحقق التوافق المهني وبالتالي الفعالية داخل المؤسسة.
- معرفة ما إذا كان التوافق المهني يتأثر بالخصائص الذاتية للعمال.
- التعرف على العلاقة بين نمط الإشراف السائد في المؤسسة محل الدراسة ومستوى التوافق المهني لدى عمالها.
- وضع مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار في محاولة لتحسين سياستها الإشرافية.

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**أدوات جمع البيانات:** الاستمارة، المقابلة.<sup>(1)</sup>

**تعقيب:**

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير التابع وهو التوافق المهني، حيث استفدنا منها في معرفة مدى أهمية التوافق المهني بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة على حد سواء بالإضافة إلى تأثير التوافق المهني بالخصائص الذاتية للعمال مع استخدام نفس المنهج وأدوات جمع البيانات،

<sup>(1)</sup>بوعطيط سفيان: دراسة ميدانية بمركب ميشال ستيل، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.



واختلفنا في المتغير الأول للدراسة أي المتغير المستقل، وكذا في مؤشرات التوافق المهني، وفي مكان إجراء بحثنا الميداني.

دراسة بعنوان: التوافق المهني للمرضيين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية.

دراسة ماهر عطوة الشافعي

تساؤلات الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيسي فيما يلي: ما العلاقة بين التوافق المهني للمرضيين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة غزة وبين سماتهم الشخصية وبعض المتغيرات؟  
ويتفرع من السؤال البحثي السابق التساؤلات التالي:

- ما مستوى التوافق المهني للمرضيين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة غزة؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في درجة التوافق المهني لدى المرضيين العاملين بالمستشفيات الحكومية والسمات الشخصية لديهم؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في درجة التوافق المهني لدى المرضيين العاملين بالمستشفيات الحكومية وتعزي لمتغير الجنس؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوافق المهني لدى المرضيين العاملين بالمستشفيات الحكومية تعزي لمتغير المؤهل الدراسي؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمات الشخصية لدى المرضيين العاملين بالمستشفيات الحكومية تعزي لمتغير القسم الذي يعمل به المرض؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوافق المهني لدى المرضيين العاملين بالمستشفيات الحكومية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة؟.

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين التوافق المهني لدى المرضيين العاملين بالمستشفيات الحكومية وسمات الشخصية لديهم.

- لا توجد علاقة أو فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في درجة التوافق المهني لدى الممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية تعزي لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في درجة التوافق المهني لدى الممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية تعزي لمتغير المؤهل الدراسي ( بكالوريوس، حكيم ثلاث سنوات، دبلوم تمريض سنة ونصف).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في سمات الشخصية لدى الممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية تعزي لمتغير القسم الذي يعمل به الممرض ( باطنة، ولادة، عيادة خارجية وتعقيم، جراحة عامة، الطوارئ، والعناية المركزة للأطفال).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في درجة التوافق المهني لدى الممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة ( 5 سنوات فأقل، من 7- 11 سنة، من 12-17 سنة، 18- 23 سنة، أكثر من 24 سنة).

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- دراسة العلاقة بين التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة غزة وبين سماتهم الشخصية.
  - معرفة مستوى التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة التوافق المهني وسماتهم الشخصية.
  - مدى تنبؤ القائمين بهذه المهنة على سلوك الممرضين بعد معرفة سمات شخصيتهم.
- المنهج:** استخدام الباحث أداتين: الأولى مقياس التوافق المهني من إعداد الباحث والثاني: مقياس السمات الشخصية للدكتور نظمي أبو مصطفى.
- واعتمد على منهج الوصفي العلائقي.
- العينة:** عينة الدراسة: عينة عشوائية متعددة المراحل (289) ممرض وممرضة.
- أدوات جمع البيانات: الاستبيان (لاستمارة)، معامل الارتباط بيرسون المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

نتائج الدراسة:

- إن مستوى التوافق المهني بصورة عامة منخفض حيث بلغت النسبة (48.9%).
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد التوافق المهني تغزي لمتغير الجنس إلا في بعد الراتب والترقية حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد التوافق المهني تغزي لمتغير الجنس إلا في بعد الراتب والترقية حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع سمات الشخصية تغزي لمتغير الجنس..
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد التوافق المهني وفي المجموع الكلي للتوافق تغزي لمتغير المؤهل المدرسي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سمتين من سمات الشخصية وفي السمات الأخلاقية والعقلية وفي المجموع الكلي للسمات تغزي لمتغير القسم الذي يعمل به الممرض، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العاملين في قسم الولادة والجراحة.<sup>(1)</sup>

التعليق:

تشابهت دراسة ماهر عطوة الشافعي سنة 2002 مع دراستنا في التركيز على التوافق المهني وأهمية تحقيقه قصد بلوغ الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة أما من حيث نقاط الاختلاف فتكمن في تناول الدراسة أحد متغيرات دراستنا وهو التوافق المهني، ولذا اختلفا في المجال الجغرافي والزمني، وكذا في نوع المنهج والعينة وحجمها.

التعليق على دراسات السابقة

لاشك أن للدراسات السابقة أهمية كبيرة في أي بحث اجتماعي، ولدى الباحثين الأكاديميين أو المعاهد والجامعات ومراكز الأبحاث عند القيام بأي بحث علمي، فقد يستفيد من هذه الدراسات الباحثون أو الجهات البحثية الأخرى، إذا كانت تتعلق بمواضيع بحوثهم أو تقترب منها في الإجابة على تساؤلات الدراسة، وصياغة فروضها وتحقيق أهدافها ومن خلالها يتصل الباحثون إلى نتائج واستنتاجات،

(1) ماهر عطوة الشافعي: التوافق المهني للمرضين العاملين في المستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس، غزة، 2000-2002.

ومقترحات قد تسهم في إثراء مواضيعهم البحثية، والتي من شأنها أن تثري النتائج التي توصلت إليها الدراسات التي سبقتها.

ويلاحظ من خلال عرض مجمل الدراسات السابقة وبالرغم من عدم وجود دراسة سابقة واحدة عالجت موضوع التدريب ودوره في تحقيق التوافق المهني، وبالرغم كذلك من قلة الدراسات التي عالجت التوافق المهني، فإن الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية موضوع التدريب والتوافق المهني لأنه يشمل جوانب فنية وإدارية ينبغي الإلمام بها، كما أن الدراسات السابقة التي اهتمت بالتدريب تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية التدريب حيث أكدت جميعها على أهميته في خلق موارد بشرية فعالة ذات مهارات عالية وخبرات واسعة، فمنها ما ركز على إبراز أهمية التدريب في تحسين نوع الخدمة التي يقدمها المورد البشري، حيث ركزت دراسة بوعريوة الربيع على تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة وهدفت إلى مسابرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي عرفتها البيئة ونتائج تبرز في مستويات الأداء الفعال للعمال.

كما ركزت دراسة منصور بين عبد الله التركي على دور التدريب في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي في قطاع الأمن العام وتحديد مدى اختلاف رؤية العاملين لقطاع الأمن نحو فعالية البرامج التدريبية اختلاف خصائصهم الديمغرافية.

وركزت دراسة محمد المطيري على دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات العاملين، هدفت لتوضيح الدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية لرجل الأمن، ومعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إزاء المبحوثين وفق متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

كما ركزت دراسة بجاج الهاشمي على دور العملية التجريبية في رفع الفعالية التنظيمية لمؤسسة، وهدفت إلى تحليل نقاط القوة ومواطن الضعف في خدمات المؤسسة تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة للتركيز على نقط القوة والوصول إلى التميز.

كما جاءت دراسة ماهر عطوي الشافعي (2002) علة التوافق المهني للمرضيين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقتهم بسماتهم الشخصية، حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين التوافق المهني للمرضيين وسماتهم.

كما ركزت دراسة بوعطيط سفيان على طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني حيث هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة الكامنة بين نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق عمالها مهنيًا.

أما دراسة عبد الله عبد العزيز السماوي: (2007) فركزت على دراسة التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل بهدف معرفة العلاقة بين التوافق المهني و ضغوط العمل وكذلك دراسة تأثير التغيرات الديموغرافية على التوافق المهني، كما ركزت دراسة جمعة ولاد حيمورة على الاتجاه نحو المهنة وعلاقته بالتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي حسب متغيرات الجنس والأقدمية والتخصص الدراسي.

### خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره وتم الإطلاع عليه في هذا الفصل يمكن القول أن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث إلى المسار الصحيح، كما أننا استفدنا أشياء كثيرة تمكننا من فهم مسار البحث، وتزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع، كما أن هذه المرحلة أزلت الغموض والبس الذي كان يسود موضوعنا وهذا من خلال تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهدافه وأهميته، ثم تحديد المفاهيم وصولاً إلى الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة لتدريب الموارد البشرية و التوافق

### المهني

#### تمهيد

#### أولاً: النظريات الكلاسيكية

1. الإدارة العلمية
2. التكوين الإداري
3. التنظيم البيروقراطي

#### ثانياً: النظريات السلوكية

1. العلاقات الإنسانية
2. نظرية التعلم
3. الحاجات الإنسانية
4. النظام التعاوني

#### ثالثاً: النظريات الحديثة

1. ديناميكية الجماعة
2. اتخاذ القرار
3. الإدارة بالأهداف
4. النظرية الموقفية
5. النظرية اليابانية

#### خلاصة

**تمهيد**

يعتبر موضوع تدريب الموارد البشرية من المواضيع التي تحظى باهتمام الدارسين والباحثين في علوم شتى وخاصة علم اجتماع التنظيم، باعتباره بعد تنظيمي ومقوم أساسي من مقومات الأداء، ومدى ارتباطه بالحياة المهنية للعامل وطرق أدائه وإمكانية تحسين قدراته.

وقد اختلف العلماء في تصنيف النظريات التي قدمت من طرف باحثين مختصين لدراسة تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني.

ونشير إلى اعتمادنا على المتغير التفسيري لكل نظرية ومدى ارتباطه بتدريب الموارد البشرية والتوافق المهني.



## المداخل النظرية لدراسة تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني:

## أولاً: النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي بعد المشاكل وفوضى الأفكار التي مرت بها المؤسسة مع بداية القرن العشرين، حيث حدد الفكر الكلاسيكي البدايات الأولى لتشكل العديد من النظريات في مجال التنظيم والتسيير، ولقد لعبت مجموعة العوامل والظروف دوراً هاماً في بروز أفكار النظريات الكلاسيكية وتطورها، وبعد التخصص، تقسيم المهام، الإشراف والرقابة من أهم المبادئ التي يركز عليها الفكر الكلاسيكي وسيتم في هذه الدراسة تناول النظريات الكلاسيكية التالية:

- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية التكوين الإداري.
- نظرية البيروقراطي.

## 1.1. الإدارة العلمية ( 1856-1915):

ظهرت الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة ما بين 1900-1920، وفي هذه الحقبة عرفت تطورات اقتصادية واجتماعية كبيرة ومن أعلام هذه النظرية " فريديريك تايلور " الذي يعتبر أحد علماء الإدارة و الإنتاج<sup>(1)</sup> وقد قدم هذا المدخل مفهوماً إدارياً مهماً هو " دراسة الحركة و الزمن " و يمثل هذا المفهوم الأساس العلمي لتحليل الوظائف إلى مكوناتها الأساسية للتعرف على الحركات التي يقوم بها الفرد من أجل تحديد زمن انجاز المهام حيث يتم تدريب العمال على هذه الحركات حتى يتقنوها وبالتالي تستبعد الحركات غير الضرورية، ويقل الوقت المحدد لأداء عمل معين وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج<sup>(2)</sup>.

(1) حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط1، 2004، ص 56.

(2) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع و المنهج، دار المعرفة، مصر، ط3، 2003، ص85.

كما تولى الإدارة العلمية عنصر كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة نظرا للدور الذي يؤديه في تحسين أداء العمال حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة، فلاشك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل ويؤثر على سرعة الاستجابة لمعالجة المشاكل والمخاطر التي تحدث.<sup>(1)</sup>

إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التدريب واعتقادا منها بأن المؤسسة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها للرفع من كفاءة العمل والإنتاج، فإن عملية التدريب الداخلي تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية.<sup>(2)</sup>

لهذا يمكن القول أن نظرية الإدارة العلمية عند تايلور تقوم على الأسس الأربعة التالية:

- تطور حقيقي للإدارة بتجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، حيث يؤدي ذلك إلى معرفة مهام كل فرد بدقة، ومن تم العمل على تحسين طرق الأداء في كل مهنة.
- الاختيار العلمي للعاملين ويأتي ذلك باختيار الفرد بطريقة تناسب العمل، ويجب أن يدرب عليها بالطريقة السليمة أي تصميم نظم التدريب وتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وقيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف والتعيين وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين.<sup>(3)</sup>

ومما سبق نستنتج أن تايلور نظر إلى العمال على أنهم مجرد آلة تتلقى الأوامر وما عليها إلا التنفيذ، وفي نفس الوقت عمل على تنمية قدراتهم المهنية، حتى يتمكنوا من انجاز المهام المطلوبة منهم بكل فعالية وبالدقة المطلوبة وفي نفس الوقت المحدد وبالرغم من هذه المساهمات والإنجازات وغيرها سواء في طريقة العمل والتنظيم وتوظيف الأفراد، يعاب على هذه النظرية تجريدها الفرد من مكوناته النفسية واعتبرته آلة تؤدي واجبات محددة دون نقاش وبالتالي سوء التوافق المهني بين مختلف المتغيرات التي تؤثر على ذلك.

(1) حنفي محمد سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 1997، ص12.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، ط1، 2007، ص50.

(3) علي فلاح الزغبي وعبد الوهاب بن بركة: إدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج، الأردن، ط1، 2013، ص125.

## 2.1. التكوينا الإداري ( 1841-1925):

هي مجموعة من النظريات التي تتباين في بعض تصوراتها ومقاربتها، إلا أنها تلتقي في دراسة التركيب الداخلي للمؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية، وترجع البدايات الأولى لهذه النظرية إلى اهتمامها بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث تحديد الأهداف، تجميع الأنشطة والوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وقد ركزت هذه النظرية على: التخصص، تقسيم العمل من خلال العملية الإدارية، والقواعد والأوامر أي تصميم محكم لمختلف العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم ورقابة وتوجيه، ومن خلال وضع ضوابط محددة للأداء.<sup>(1)</sup>

ومن هذا المنطلق أولت هذه النظرية للتدريس اهتماما كبيرا نظرا للدور الذي يؤديه التدريب في تنمية قدرات ومهارات الموظفين، ويتجلى ذلك في أعمال " هنري فايول " الذي يعتبر رائد نظرية التكوين الإداري التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية.

وقد ركزت أعمال " فايول " على ضرورة توفر عامل الخبرة و الكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمركز، حيث أكد على إن كل من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة للقيام بالتدريب من أجل تدعيم قدراتهم وكفاءاتهم واكتسابهم لمهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية ويتم ذلك عن طريق التدريب والتكوين المستمر ووفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكدا في ذلك الرجل المناسب في المكان المناسب<sup>(2)</sup>

وحسب هذه النظرية من الضروري العمل على إعداد الأفراد إعدادا جيدا وتدريبهم بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة وما يتوافق وقدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى ويدعم في نفس الوقت السياسات الهادفة إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الفنية الجديدة ويرى فايول أن الأداء الجيد والاستجابة المطلوبة لكل التغيرات والتطورات والقدرة على التكيف وإدارة المشكلات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة مرهون باستمرارية الإدارة في تبني سياسة التدريب والعمل على تخطيط إستراتيجية تدريبية فعالة، سواء أثناء الوقاية أو الإدارة أو المعالجة، ومن هذا المنطلق فقد وضع نظاما

(1) أسامة خيري: الإدارة العامة، دار الراجية، الأردن، ط1، 2013، ص 122.

(2) حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة، مصر، ط1، 2003، ص 37.

تقليديا لتدريب الموظفين الإداريين في الصناعة مؤكدا على أن القدرة الإدارية لا يمكن تتميتها عن طريق التدريب الفوري فقط بل يجب التركيز أثناء تصميم البرامج التدريبية على الناحية العلمية.(1)

ورغم أهمية الطرح الذي قدمته هذه النظرية إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات منها: استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام للعمل وتنسيق الجهود دون إشراك المسؤولين في المستويات الأخرى إلى جانب أن المبادئ العامة وقواعد العمل تنسم في اغلب الأحيان بالروتين والجمود، إعطاء صلاحيات غير محددة للأفراد والتي تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم.(2)

وانطلاقا مما سبق نستنتج أن " هنري فايول " كان مقتنعا بأهمية إنصاف الموارد البشرية داخل التنظيم ببعض الخصائص التي تميزها كالخبرة العلمية، القدرات الفنية والمهارات الإدارية، كما أكد على ضرورة التعليم والتطوير والتدريب والتكوين المستمر، فنظرية التكوين الإداري تؤكد في مجملها على مسألة الكفاءة والخبرة و المهارة الواجب توفرها في الموظفين و المدراء على حد سواء.

### 3.1 التنظيم البيروقراطي (1864-1920):

لقد برزت النظرية البيروقراطية لصاحبها ماكس فيبر في أوائل القرن العشرين و يعود له الفضل في إرساء مبادئها وقواعدها لكون فيبر عالم اقتصاد، فقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين ولهذا وضع أسس للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف وقد انطلق " فيبر " من تعريف البيروقراطية التي تشير إلى ذلك الجهاز الإداري الرشيد والعقلاني في حكم و تسيير العمل، وتتشكل حسبه على أساس أنها: مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية، و المكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، والمسؤولية الموكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين و يتم تنفيذ الواجبات طبقا للاتحة ثابتة، كما أن تنظيم المكتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي.(3)

ولقد طرح فيبر البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك الإنساني وتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى ذلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة، وقد اقترح ضرورة التركيز على البناء وقواعد وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، ليكونوا قادرين على الأداء

(1) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم الجزء الأول، دار المكتبة الجامعية، مصر، ط1، 1981، ص84.

(2) عمار بوخوش: إتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دط، 1984، ص74.

(3) وليم روث: تطوير نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الجزامي، أترك للطباعة و النشر، مصر، ط1، 2001، ص48.

المرغوب فيه وفقا للمعايير الآتية:<sup>(1)</sup>

- الأفراد كأشخاص لديهم الحرية الكافية، ولكنهم يخضعون لسلطة نتيجة للالتزامات الرسمية غير الشخصية.

- تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة مع تحديد واجبات و التزامات وسلطة كل وظيفة استنادا لمبدأ تقسيم العمل، والموظفون الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم، ومع مدربين على أدائها تدريباً مناسباً.

- تنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي طبقاً لقواعد محددة، وتوجد في قمة هرم الإدارة العليا التي تتكون من أفراد متخصصين وعلى مستوى كبير من الخبرة و التأهيل و التكوين.

- توضيح جميع الإجراءات الإدارية و القرارات و القواعد، وتثبيتها كتابياً ومراعاة جملة من الشروط الموضوعية والمحددة سلفاً عند تعيين الأفراد بناء على مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل والصلاحيات الموكلة إليهم.<sup>(2)</sup>

- تدريب الموظفين تدريباً دقيقاً على أعباء ووظائفهم حتى يكون العامل ذو كفاءة عالية ومن خلال خصائص التنظيم البيروقراطي تتضح الأهمية الكبيرة التي أولتها هذه النظرية لضرورة تدريب الموارد البشرية كمتطلب أساسي لتطوير طرق الإدارة والتسيير فالتخصص في الوظائف والمهام يحتاج إلى تدريب الأفراد على هذه المهام لأنه يدفع الأفراد إلى السرعة والدقة في الأداء، ويمنحه القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في المواقف الحرجة، ومن ثم يكتسب الفرد كفاءة عالية وتحقق المؤسسة التكيف مع متغيرات وتطورات المحيط الداخلي أو الخارجي لها، ومن ثم تبرز ضرورة توافق الفرد العامل مع ظروف عمله لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام و أهدافه بشكل خاص.

ونسنتج من خلال تعرضنا لبعض جوانب هذه النظرية خاصة فيما يتعلق بموضوع الدراسة " دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهن " تبرز النظرة التي أولتها للتدريب ودوره في تطوير كفاءة الأفراد، لأنه يمنحهم مكانة خاصة في التنظيم البيروقراطي وتبرز أهميته في احتلال المناصب الإدارية والقيادية العليا.

<sup>(1)</sup> السيد الحسني: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط5، 1985، ص 58

<sup>(2)</sup> رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، ط1، 2006، ص 104

ورغم أهمية المبادئ التي طرحها النموذج الفيبري إلا أنه تعرض لبعض الانتقادات أبرزها تلك المتعلقة بالتحديد الدقيق لمجموعة المهام المطالب من الفرد القيام بها دون نقاش، ففي هذه الحالة يعتبر المورد البشري كآلة ينجز المهام دون اعتراض، كما ينتج من جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام خلق حالة من التوتر لدى الفرد العامل، وهذا يؤدي إلى سوء التوافق المهني، حيث يعد عدم ارتياح العامل نفسيا في مكان عمله من مظاهر سوء التوافق المهني.

وعلى الرغم من القصور الذي اتصفت به النظريات الكلاسيكية من حيث المعالجة النظرية للتنظيم باعتباره مغلقا يعمل في بيئة ستاتيكية فإنها كانت الممهدة لظهور نظريات لاحقة، عالجت التنظيم بشكل واقعي أكثر.

### ثانيا: النظريات السلوكية:

إن الطرح الذي اعتمدت عليه النظريات الكلاسيكية في تفسيرها للتدريب ودوره في تحقيق توافق الفرد مع مهنته وظروف عمله، كان غير كافي لإبراز أهم جوانب المفهوم، وتحديد الحاجة لاعتماده داخل التنظيمات على اختلافها وهذا من خلال تركيزها على أمور وتجاهلها لأمور أخرى، لهذا كان من الضروري أن تظهر اتجاهات ومدخل أخرى تعمل على إتمام النقص الذي عانت منه المدخل الكلاسيكية ومن بين النظريات السلوكية التي اهتمت بموضوع التدريب و التوافق المهني نخص بالذكر:

- العلاقات الإنسانية.
- نظرية التعلم.
- نظرية تدرج الحاجات.
- نظرية النظام التعاوني

### 1.2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل على الأسلوب الكلاسيكي ولذلك نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان نتيجة لانتشار أفكار النظريات الكلاسيكية، وقد ركزت العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق اهتماما من النظريات الكلاسيكية.

حيث اهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للعامل، والتي أشارت إلى أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين بل يتفاعل معهم فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والسلوكيات، ولهذا أكد هذا المدخل على التنظيم غير الرسمي وعبر عنه بمختلف القيم وأنماط القواعد والسلوكيات التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية، فهذه القواعد تتحدد بصورة عفوية، نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم، كما أكدت أنه من واجب الإدارة أن تحاول توحيد الأهداف من خلال تفويض السلطة للعاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإشباع رغباتهم في التكوين والتدريب وتحملهم مسؤولية العمل وتحقيق أهداف التنظيم مما يحفزهم لبدل المزيد من الجهد و تقديم أداء فعال.<sup>(1)</sup>

وقد ركز إثنون مايو في نظريته على ثلاث مسلمات أساسية هي:

- لا تعد الحوافز المادية العوامل الوحيدة التي تؤثر على معنويات العمال، و من ثم على مستوى أدائهم.<sup>(2)</sup>
- لا يواجه العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد، وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية، أي لا تحددها إطارات العمل الرسمية.
- للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد الأثر الكبيرين في تحقيق الكفاءة والفعالية، إذن التخصص الوظيفي الدقيق، لا يحقق بالضرورة الكفاءة في الأداء.

كما أن الافتراض الرئيسي لمدرسة العلاقات الإنسانية هو الإنسان كائن اجتماعي، يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم التدريب ودوره في تكوين شخصية العامل من خلال تبادل المعارف والخبرات بين جماعات العمل المتفاعلة، ومن خلال التجارب التي قام بها إثنون مايو و زملاءه استنتجوا متغيرين رئيسيين أثرا على الأفراد العاملين وهما:

1. مبدأ العمل الجماعي: والذي ينمي بينهم العلاقات الاجتماعية، التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة، وأداء مهامهم بكل فعالية.
2. نمط الإشراف: وهو نمط الإشراف التعاوني الذي يحسس من أداء الأفراد بأهميتهم، من خلال استشارتهم في الكثير من الأمور المتعلقة بكيفية إنجاز العمل.<sup>(3)</sup>

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، ط1، 2000، ص، ص 357، 358.

(2) خليل حسن محمد الشماخ: مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، دس، ص 68.

(3) عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2006،

لقد أظهرت العلاقات الإنسانية أهمية نمط الإدارة والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصالات والداعمة لديهم كما اهتمت بديناميكية الجماعة وتأثيرها على أداء المورد البشري بالإضافة إلى اهتمام هذه النظرية بتدريب الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق توافق الفرد مع مهنته، إذ احتوت على مجموعة من المؤشرات أو العوامل المؤثرة في تحقيق التوافق المهني، أو أهم مظاهره كالتعاون، التفاعل، تفويض السلطة، الثقة في المرؤوسين....الخ.

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، إلا أنها أسهمت بشكل كبير إثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجال اهتماماته، واهتمت بالتنظيم الرسمي، وغير الرسمي وكيفية تفاعلها، وأوضحت أثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينهم داخل التنظيم، وكذلك الحوافز المادية والمعنوية، وتأثيرهما على أداء العمل.

وعليه فإن أنصار هذه النظرية يعتبرون المؤسسة نظاما اجتماعيا تلعب فيه المشاعر وقيم الجماعة دورا هاما في تحقيق الكفاية في الأداء، زيادة الفعالية التنظيمية، تحقيق التوافق المهني.

## 2.2. نظرية التعلم:

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب النابض لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، والتي تنطوي على جهود مصممي البرامج التدريبية، الذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ نظرية التعلم لذلك يعطي المسئولون لبرامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي:

**الحفز:** قياس مدى التقدم في التدريب، إتاحة الفرصة للتطبيق العملي، تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء، السرعة والدقة فيعملية التعلم، ضرورة التركيز والاستيعاب والتذكير.

من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الايجابية والسلبية التي تؤثر<sup>(1)</sup> على تطبيق التعلم في التدريب فالظروف الايجابية تتمثل في:

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة من خلال تجربة المتدرب.

(1) بن دريدي منير: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، عناية، 2010، ص 60.



- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه.
- الاعتراف بإنجازات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة، باعتبارها محاولات للتعلم و إتباعها بالقبول بدل الرفض.

أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فهي:

- الظروف التي تسبب للمتدرب القلق والتوتر والخوف.
- الظروف التي تسبب للمتدرب الإحباط وتعيق رغبته في التعلم.
- الظروف التي تنقص من احترام الذات لدى المتدرب، وتجعله يحس بالإهانة وعدم الارتياح.<sup>(1)</sup>

إن هذه النظرية تركز في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب لئلا من مكانة خاصة في تعليم الأفراد، وأثاره على مردودية العمل، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الاهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم، والوسائل اللازمة لذلك من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه بالإضافة إلى أن هذه النظرية تسيير إلى التوافق المهني من خلال عدة مؤشرات كالإحباط، القلق، الكفاءة، الفعالية وغيرها من المتغيرات التي ذكرت، ونخص بالذكر الظروف الايجابية للتدريب تعتبر من مظاهر التوافق المهني، أما الظروف السلبية للتدريب فتعبر عن مظاهر سوء التوافق المهني.

### 3.2. نظرية تدرج الحاجات:

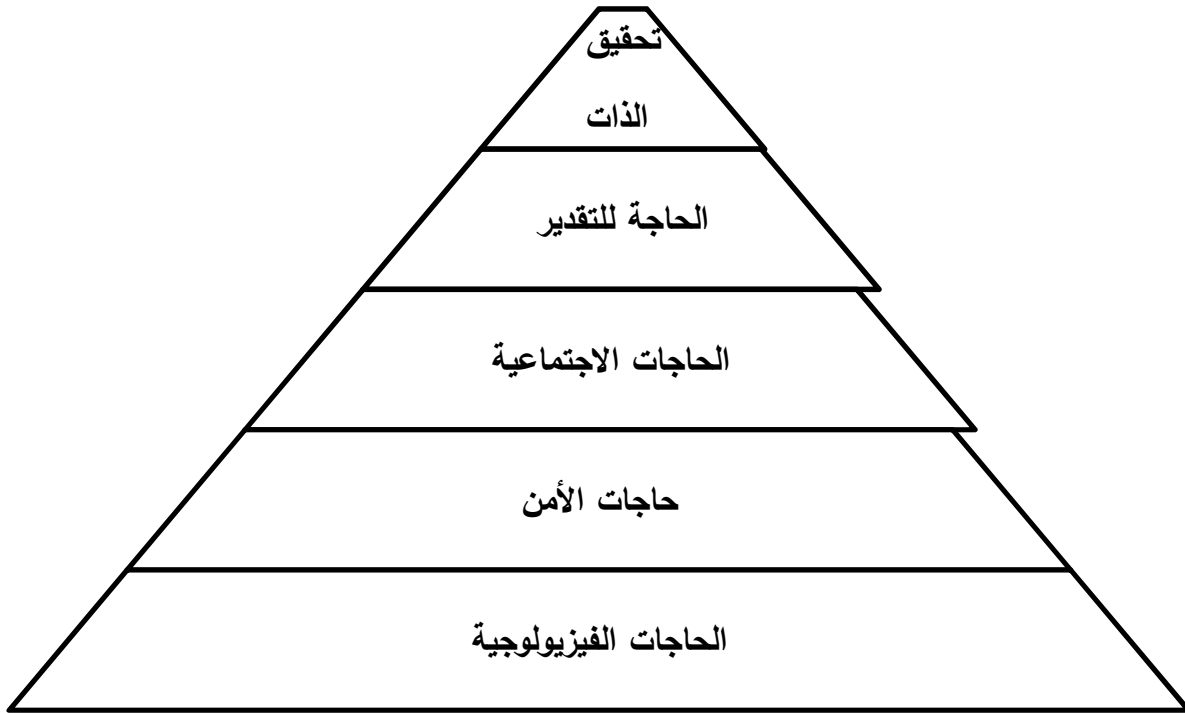
تعتبر نظرية تدرج الحاجات لبرهاماسلو موجها فعالا للمؤسسات في فهم دوافع الأفراد، وهي تعد الدراسة النظرية والعلمية التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في المواقع الاقتصادية والاجتماعية بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد.

ويعتبر ماسلو من رواد المدرسة السلوكية وهو أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقييم مصادر دافعية الأفراد للعمل، وقد ركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، فقد اقترح تصنيفا للحاجات، وهذا على شكل هرمي، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل، فيقبل على إشباع الحاجات في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى، وتقوم المؤسسة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية (مأكل، مسكن،...)، الحاجات المتعلقة بالأمان (ظروف العمل،

(2) رعد حسن الصرف: نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة و ممارستها و وظائفها، دار الرضا للنشر و التوزيع، سوريا، ط1، 2004، ص 46.

الوظيفة الدائمة) وتليها الحاجات الاجتماعية (الانتماء إلى جماعة) ثم حاجات أخرى أي حاجات التقدير ( الاعتبار الذي يحصل عليه الفرد من غيره) وأخيرا حاجات تحقيق الذات ( الانجازات الشخصية).<sup>(1)</sup>

رقم (1): يوضح هرم الحاجات لإبراهام ماسلو



ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، دط، 1993، ص 154.

وقد أولت هذه النظرية أهمية بالغة لموضوع التدريب باعتباره عاملا أساسيا يساعد في إشباع حاجات المورد البشري وبالتالي تحقيق التوافق وهذا على كل المستويات، فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه. يكون من خلال أداءه لعمله بشكل مدقق، أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى ذلك إذ استفاد من دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أدائه وقدرته على الانجاز وبالإضافة إليإسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، فإن التدريب يعتبر عاملا ضروريا لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من هرم تدرج الحاجات، فحاجات التقدير والرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم وكل هذا من شأنه أن يخلق انسجاما وتكيفا لدى العامل تجاه عمله، أي كل هذه المؤشرات

<sup>(1)</sup> سيد الهواري: الإدارة و الأصول العلمية، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 1576، ص 304.

عوامل تساهم في تحقيق التوافق المهني للعامل، ولعل أبرز الانتقادات التي ووجهت لنظرية ماسلو هو عدم توضيحها لسلوك الفرد بعد إشباعه لكل الحاجات في كل مستويات الهرم

على الرغم من الأهمية التي أولتها النظريات السلوكية للتدريب من خلال التركيز على إبراز دوره في تكوين قوة بشرية ذات قدرات ومهارات عالية تمكنها من انجاز مهامها بكل فعالية، وكذا تركيزها على الجانب الإنساني وخلق كل المشاعر الايجابية، كالرضا والانتماء والتعاون، التي من شأنها أن تكون عاملاً متوافقاً مع مهنته، إلا أنها تعرضت بسبب مخالفتها للاهتمام بالفرد، والأخذ برغباته كأساس لنجاح الفرد في أداء مهامه مع تجاهلها لمختلف المتغيرات الأخرى التي تعيق الفرد على أداء عمله.

## 4.2 نظرية النظام التعاوني:

يرى شستر برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف محدد والتنظيم بهذا المنطق يمثل وحدة فرعية في نظام البر من ناحية، كما أنه غير عقلاني، لكن توجد علاقة بينهما فالتنظيم غير الرسمي غالباً ما يحدد التنظيم الرسمي، كما أن التنظيم الرسمي يخلق تنظيمًا غير رسميًا و هذا من خلال القوانين الصارمة التي يتم فرضها على الأفراد فغالباً ما يلجؤون لتشكيل تنظيم غير رسمي يكون ضد قواعد و قوانين التنظيم الرسمي، فلا يمكن وجود الواحد دون الآخر<sup>(1)</sup> ويعتقد برنارد أن قيام التنظيم يترتب عليه بالضرورة ظهور التخصص والذي يعبر عن حالة من التوافق والترابط بين أجهزة التنظيم للوصول إلى الهدف المشترك ويقوم التخصص، حسب برنارد على أسس خمسة هي:

- التخصص على أساس جغرافي.
- التخصص على أساس زمني.
- التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لهم العمل.
- التخصص على أساس طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل.
- التخصص على أساس طرق وأساليب العمل.

و التنظيم في نظرية برنارد باعتباره نظاماً تعاونياً يعتمد على فاعلية وتعاون أعضائه من ناحية، كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته في تحقيق أهدافه من ناحية أخرى.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013، ص195.

<sup>(2)</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص280.

## 3. النظريات الحديثة:

رغم ما قدمته المداخل الكلاسيكية والسلوكية في تأكيدها على ضرورة الاهتمام بالعامل وأهدافه داخل التنظيم وأهمية إشباع رغباته المادية والمعنوية باعتباره أهم عنصر من عناصر العمل، إلا أن تلك التصورات التي طرحت بقي يسودها بعض الغموض وصعوبة كبيرة في كيفية تجسيدها، وهذا بسبب عدم المرونة في التعامل، وطبيعة الإجراءات المعمول بها، هذا ما أدى إلى ظهور نظريات حديثة تحمل أفكار مغايرة وأكثر مرونة و قابلة للتطبيق.

## 1.3 نظرية ديناميكية الجماعة:

أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة، التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتهما إدراكا مشتركا يقوم على القيم المشتركة وعلى منظومة العواطف الشخصية التي تحلم أفراد الجماعة.

و تقدم هذه النظرية مجموعة من المبادئ يجب اعتمادها عند إعداد البرامج التعليمية التدريبية و أهم هذه المبادئ ما يلي:

- بناء فلسفة مشتركة تحكم المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة.
- اشتراك المتدربين في تحديد الأهداف التدريبية.
- وضع خطوط اتصالات، نظام اتصالات، واضحة وثابتة بين الأعلى والأدنى، وإتقان مهارات الإتصال والتواصل بين الدربين و المتدربين.
- إشاعة وعي الفريق والمحافظة على المعنويات المرتفعة للجماعة، توفير المناخ التنظيمي المناسب القائم على الثقة والتسامح بين المدرب والمتدرب.
- تقبل وجهات النظر المختلفة والتفاعل معهما بموضوعية وعقلانية.
- العدالة الموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة.

وحسب هذه النظرية فان التدريب يحدث عندما تتفاعل العلاقات بين مجموعة المتدربين، حيث يكون ليدعم نفس الاتجاه السيكولوجي وحتى الشخصي وكذا نفس الأهداف والاحتياجات والطموحات للقيام بالتدريب.<sup>(1)</sup>

و ترى هذه النظرية ضرورة مراعاة مسلمتين أساسيتين قبل تصميم أي برنامج تدريب وهما:

- إعطاء الأهمية الكبرى للطابع الجماعي التشاركي لنجاح التدريب، أي إشراك المتدرب في رسم استراتيجية تدريبية، و صياغة الأهداف، تحديد الاحتياجات التدريبية، وقت ومكان التدريب وكذا نوع المتدربين.

- ضرورة خلق جو جماعي بين المتدربين أنفسهم وبين المتدربين والمدرسين، وهذا قصد نجاح التدريب وتحقيق أهداف المؤسسة و أهداف أفرادها.<sup>(2)</sup>

وركزت هذه النظرية في طرح أفكارها على التدريب الجماعي، من خلال تركيزها على أهمية جماعات العمل في استفادتهم من بعضهم، من خلال تبادل المعارف والخبرات والمهارات، ففي هذه الحالة يتم التدريب في أعلى مستوى خاصة بوجود جماعات لها نفس الاتجاه و نفس المبادئ والأهداف، التي دفعتها للتدريب من أجل بلوغها، فالاندماج و التكامل بين الأفراد في هذه الجماعات من شأنه أن ينتج فريق عمل متكامل يستطيع إدارة و معالجة مختلف الاختلالات التي تحدث في مختلف التنظيمات و حتى في المجتمع. ويعد مؤشر التشارك في رسم استراتيجيات التدريب من أهم مظاهر تحقيق التوافق المهني في المؤسسة.

### 2.3. نظرية اتخاذ القرار:

من أهم رواد هذه النظرية " هيربرت سيمون " الذي قدم تصورا عاما لنظرية تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا تدور حوله العمليات الإدارية الرشيدة حيث تناول " سيمون " كيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي تسير عليه عملية العمل وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة لكل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها.

<sup>(1)</sup> عبد المعطي عساف: التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، ط1، 2008، ص79.

<sup>(2)</sup> نجم الغزوي: مرجع سابق، ص 110.

إن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيفية اتخاذ القرارات التنظيمية وما هي المؤشرات التي تحددتها، وما هي المعالم الجديدة التي قد يضيفها التدريب وما هي أهم الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لضمان نجاح هذه العملية بكفاءة عالية.<sup>(1)</sup>

ومن الوسائل الضرورية التي يسهم بها التنظيم في مساعدة أعضائه اتخاذ القرارات وسيلتي الاتصالات التي تعمل على توفير المعلومات لأعضاء التنظيم، و التدريب الذي يؤثر على كيفية اتخاذ القرار بتغيير أسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل إلى طريقة أفضل أي أن التنظيم يستطيع التأثير على أعضائه في عملية اتخاذ القرار بأساليب شتى نلخصها كآلاتي:

- خلق الولاء.
- نشر معيار الكفاءة.
- التدريب.
- الاتصالات.
- استخدام السلطة.<sup>(2)</sup>

ولكي يتمكن التنظيم من الوصول إلى أهدافه حسب "سيمون" لا بد من أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في مستويات التنظيم العليا، ويمارس التنظيم أساليب مختلفة من التأثير على أعضائه لاستخدام السلطة، القيام بعمليات الاتصال والتدريب، خلق الولاء وهذا مؤشر فعال يؤدي إلى تحقيق توافق الفرد مع مهنته و انسجامه انسجاما تاما في إطار العمل.

### 3.3 النظرية اليابانية (Z) لوليام أوشي:

قام ويليام أوشي بإجراء عدة بحوث و دراسات في اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وكفاءة المؤسسات الاقتصادية، حيث كانت تلك الدراسات عبارة عن أحداث ميدانية، توصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z)، و تقوم أساسا على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل الرفع من مستوى أدائهم لوظائفهم.<sup>(3)</sup>

(1) لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، شركة دار الهدى، الجزائر، دط، دس، ص 101.

(2) موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط2، 2010، ص 183.

(3) يونس عبد الغني حسن: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996، ص 36.

إذ يؤدي الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين على إحساسهم بالانتماء و الولاء و بالتالي توافقه مع مهنتهم.

وسبب تسميتها بنظرية (Z) هو تتابع الرمز (X) و (Y) أي X، Y، Z و قد لاحظ أوشي خلال الحرب العالمية الثانية أن إنتاجية المؤسسات اليابانية قد حققت أرقاما قياسية بالمقارنة مع المؤسسات الأمريكية. و رأى أن سبب هذه الزيادة لا يعود إلى البيانات النقدية أو الاستثمارية بل يعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك المؤسسات حيث يعمل العاملون مع بعضهم البعض بكفاءة و تعاون.<sup>(1)</sup>

وهذا يبرز أهمية المورد البشري لنجاح أي مهنة لهذا تهتم معظم المؤسسات بتدريبه و تحسين مستوى أدائه و الاهتمام بتلبية احتياجاته المادية والاجتماعية على حد سواء، إذ تعطي اليابان أحسن مثال على ذلك لأنها رفعت التحدي بالاعتماد على طاقاتها البشرية دون الاعتماد على موارد أخرى، ومع ذلك أثبتت كفاءتها ونجاحها.

### 4.3 نظرية الإدارة بالأهداف:

يتلخص هذا الأسلوب الإداري في أن يتم الاتفاق بين المدير العام للمشروع و أحد مديري الدوائر على تحقيق هدف معين في نهاية فترة محددة كأن يتم الاتفاق مع مدير الإنتاج مثلا على تخفيض نسبة القطع المنتجة التي يظهر فيها عيوب إلى نصف ما كانت عليه و بناء عليه يتم ما يلي:

- تحديد الهدف: تخفيض النسبة بمقدار يتم الاتفاق عليه ( أي نصف ما كانت عليه)
- تحديد الفترة الزمنية اللازمة: و التي يتم في نهايتها تحقيق هذا الهدف.
- تحديد الموارد المادية و البشرية اللازمة لتحقيق الهدف
- تزويد مدير الإنتاج بهذه الموارد.
- تزويد مدير الإنتاج بالسلطات والصلاحيات اللازمة لتحقيق الهدف.
- تحديد المعيار الذي سيتم استعماله للتأكد من أن الهدف قد تم إنجازه.

ويلاقي هذا الأسلوب في الإدارة إقبالا متزايدا في كثير من المشاريع الضخمة مثل مشاريع وكالة الفضاء الأمريكية و بناء السفن و الطائرات، إذ يتم تحديد قيمة معينة لكل وكيل عليه أن يحققها في

(1) محفوظ جودة و آخرون: منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008، ط2، ص 75.

مبيعاته، وإذا تجاوزها فله مكافأة، ويلاحظ أن هذا الأسلوب له علاقة وطيدة بأهداف أي وظيفة التخطيط.<sup>(1)</sup>

ويمكن القول أن هذه النظرية تولي اهتماما كبيرا لتحسين مستوى أداء مواردها البشرية، من خلال وضع مجموعة من المبادئ التي تراعي تحقيق الأهداف عامة، والجوانب الإنسانية خاصة، بالإضافة إلى اهتمامها بموضوع التدريب من خلال سن مجموعة من المعايير التي يجب أن يكون متدربا عليها لأدائها بشكل فعال، بالإضافة إلى تخصيص مكافآت للمتفوقين في عملهم وهذا من شأنه أن يولد الثقة التنظيمية وبالتالي توافق الفرد مع مهنته بشكل كبير.

### 5.3 النظرية الموقفية:

تمثل النظرية الموقفية في الإدارة اتجاها حديثا في الفكر الإداري الذي يقوم على أساس أنه ليس هناك نظرية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى أنواع المؤسسات كلها وإنما يجب استخدام هذه النظريات بشكل تلقائي، بحيث تتلائم مع الظروف والمواقف التي تمر بها المؤسسة، لقد تبين من خلال الدراسة و التطبيق للمدارس الفكرية الإدارية أن أيا منها لا يملك الإجابات المطلوبة كلها للأسئلة التي تطرحها باستمرار بالطريقة نفسها، بسبب اختلاف الأوضاع والظروف.

فقد بينت الدراسات أن بعض الأساليب الكمية في الإدارة نجحت في حالات معينة، وفشلت في حالات أخرى، كذلك الحال بالنسبة لمفاهيم ومبادئ المدرسة السلوكية والعلمية في الإدارة، كما تبين من خلال الممارسة العلمية أن دعاة الأسلوب الكمي في الإدارة لم يستطيعوا التغلب على المشكلات السلوكية في مؤسساتهم، بينما لم يستطع السلوكيون التغلب على المشكلات الكمية في الإنتاج و العمليات، وقد أكدت هذه النظرية أهمية تأثير المتغيرات البيئية والتكنولوجية، والقيم الاجتماعية، على طبقة التنظيم الإداري وأسلوب العمل و دعت إلى وجوب تطبيق المبادئ الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المؤسسة.

لقد وجهت انتقادات إلى هذه النظرية على أنها محاولة لتوحيد النظريات و الأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة في أن الإدارة الموقفية، هي محاولة حديثة لتكييف هذه الأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العلمية المتغيرة في منظمات الأعمال.<sup>(2)</sup>

(1) ماجد عبد الهدى مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013، ص،ص،73، 74.

(2) سامر جلدة: السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية، دار أسامة، عمان، ط1، 2009، ص 130.



ومن خلال ما سبق يتضح جليا ضرورة تركيز هذه النظرية على تدريب مواردها البشرية لمواجهة مختلف الظروف و المواقف التي تمر بها المؤسسة للوصول إلى الأداء المطلوب بكفاءة و فعالية عالية، كما يتضح ضرورة توفر الثقة التنظيمية لتوفير مناخ عمل جيد وبالتالي انسجام وتكليف المورد البشري مع مختلف الظروف المهنية و معنى هذا ضرورة توافقه مع طبيعة المهن التي يؤديها.

إن الإضافة التي قدمتها المداخل الحديثة فيها يخص الأهمية والدور الذي يؤديه تدريب الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهني، تعتبر إشارة واضحة إلى أن الاهتمام بالموارد البشري من خلال تدريبه بعد من أولويات الخطة الإستراتيجية التي تنهيهما المؤسسة، فيلقى إعطاء الأولوية للفرد من خلال فتح المجال أمامه ليطور مهاراته و يحدد معارفه لكي يقوم بإنجاز مهامه بكل فعالية، لأن هذا يؤدي إلى استقرار الأفراد كما يساعدهم على تقديم أداء متميز.

### خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية وحاولنا حصرهم النظريات التي تساعدنا في تغطية جوانب الدراسة نظرا لمساهمة هذه المقاربات في بلورة مجموعة الأفكار حول موضوع التدريب والتوافق المهني.

## الفصل الثالث: تدريب الموارد البشرية

تمهيد:

أولاً: أهمية تدريب الموارد البشرية

ثانياً: أهداف تدريب الموارد البشرية

ثالثاً: مبادئ تدريب الموارد البشرية

رابعاً: خصائص تدريب الموارد البشرية

خامساً: أنواع تدريب الموارد البشرية

سادساً: مسؤولية تدريب الموارد البشرية

سابعاً: متطلبات تدريب الموارد البشرية

ثامناً: مراحل تدريب الموارد البشرية

خلاصة

## تمهيد:

أصبحت في الوقت الراهن مسألة الاستثمار والاهتمام بتدريب المورد البشري من أهم الغايات التي تصبو أي مؤسسة لبلوغها، وتعمل جاهدة على إيجاد العمليات المناسبة التي تحقق التنمية للفرد، وتحرر قدراته وأفكاره لصالح العامل التي تقدمها المؤسسة بمختلف أنواعها وهذا الاهتمام كان ثمرة مجهود العلماء في مختلف الميادين: علم النفس، علم الاجتماع... الخ الذي رأو فيه أفضل وأنجح وسيلة لبلوغ الأهداف ويتوقف ذلك على مدى فعالية الأدوات المستخدمة في التنمية البشرية والشروط التي وضعت لإنجاح العملية إلى جانب مقدار الميزانية المخصصة أساساً لمثل هذه البرامج.

كما ترتبط فعاليتها من جهة ثانية بالقدرة على التحديد والتخطيط السليم لاحتياجات التدريب ومدى تطابق الأهداف التي تحتويها عمليات التدريب مع المتطلبات والحاجات الفعلية للفرد والوظيفة التي تقوم بها من جهة أخرى.

لهذا ولتغطية أهم الجوانب تدريب الموارد البشرية كإستراتيجية حديثة، تعتمد من أجل تنمية وتطوير المورد البشري، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى تبيان مدى جدارته وتأثيره في القوى البشرية، إلى جانب استعراض أنجح الأساليب والمراحل التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف الفعلي الذي تركز عليه المؤسسة.

## أولاً: أهمية التدريب

يحتل تدريب الموارد البشرية في المؤسسات اليوم أهمية حيوية وبالغة ويشكل دعامة رئيسية ومحورية في إدارة الموارد البشرية، ومفتاح نجاحها في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وضمان ازدهارها واستمرارها وميزانيتها التنافسية المستدامة، إن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة وفعالية عاليتين يمكن أن يساهم وبطرق عديدة في تحقيق العديد من الفوائد الهامة ومن بينها:

### 1. بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي: إذ أن اكتساب العاملين للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيم الإدارية.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تزيد المنظمة منهم من أهداف.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.<sup>(1)</sup>
- تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تكوين عناصر الثقة والأصالة التنظيمية لدى العاملين.
- تمتع المنظمة بقدرة أكبر على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تخفيض الاعتماد على الاستشارات والخبرات الخارجية وتنمية الاعتماد على الاستشارات الداخلية.
- مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير.<sup>(2)</sup>

### 2. بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعدهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل المشاكل داخل العمل.
- تطوير وتنمية الدافعية نحو الأداء وخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.
- يساعد في تقليل والتقليل من التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.<sup>(3)</sup>

(1) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، ط2، 2002، ص، ص 187، 188.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص- ص 143 - 145.

(3) سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 188.

- مساعدة الأفراد لاتخاذ القرارات بصورة أفضل وإتباع الطرق العملية لحل المشكلات والمعوقات.
- مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل الموضوعات الحساسة كالصراع والضغط والتوتر والإحباط.
- إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم وزيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الاتصال بكافة الأطراف.
- زيادة مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير لدى الأفراد.
- إشباع حاجات الأفراد التدريبية والتعليمية.
- تنمية الإحساس بالتعلم المستمر مما يشجع على الاستقرار الشخصي والإحساس بالأمان المعرفي
- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.<sup>(1)</sup>

ومن هذا نستنتج أن للتدريب أهمية كبيرة سواء للمؤسسة أو للأفراد العاملين فيها، فهو ينعكس على شكل نتائج إيجابية بالنسبة لكليهما، حيث ينعكس على الأفراد من خلال مواكبة تطورات العمل والتعرف على مهارات ومعارف جديدة وزيادة الالتزام التنظيمي والولاء للمنظمة، أما بالنسبة للمؤسسة فهو ينعكس من خلال معالجة نقاط الضعف وتحقيق زيادة الإنتاجية الكلية ويخفض من التكاليف والوقت وهذا يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها وتطورها.

### ثانياً: أهداف التدريب

- تكمّن أهداف التدريب في الغاية التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها قبل البدء في عملية التدريب فإذا تمكنت المؤسسة من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعتبر تحقيقاً لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف، ومن بين هذه الأهداف ما يلي:
1. تنمية المعارف: أي تنميته معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.
  2. تنمية مهارات العاملين وقدراتهم: أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء العمل المعين بكفاءة وفعالية.<sup>(2)</sup>
  3. زيادة الاستقرار في العمل الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
  4. تدريب العمال الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة فيها.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 145.

(2) أعمار عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم الأداء، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص، ص 91، 92.

5. إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات.

6. تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

7. وقد قام الدكتور محمد الصيرفي بتصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها:<sup>(2)</sup>

أ. **أهداف تدريبية عادية:** وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمؤسسة وكذا واجبات الأفراد ووظائفهم والشروط العامة للخدمة... وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المؤسسة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المؤسسة في حدود أنماط الأداء المقررة.

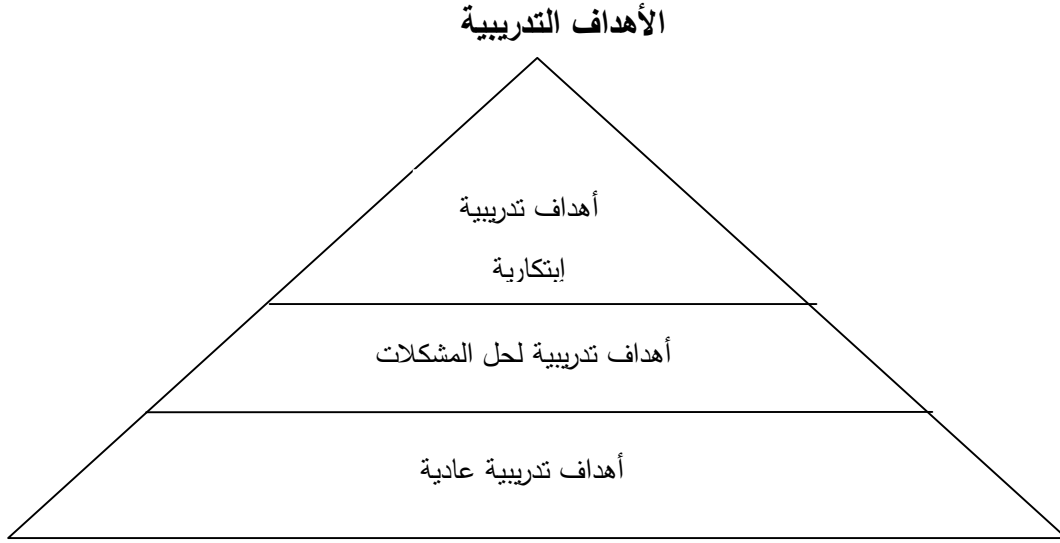
ب. **أهداف تدريبية لحل المشكلات:** وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المؤسسة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المؤسسة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية.

ج. **أهداف تدريبية إبتكارية:** وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف والتي يوضحه الشكل التالي:

(1) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص، ص 31، 32.

(2) محمد الصيرفي: ، مرجع سابق، ص، ص 168، 169.

الشكل رقم (2): يوضح الأهداف التدريبية



محمد الصيرفي: 0.

مرجع سابق، ص، ص 68، 69.

ومنه نستنتج أن للتدريب أهداف عديدة سواء على مستوى المؤسسة أو الأفراد، حيث يعمل التدريب على رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل وذلك كي يستطيع أداء عمله بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة.

### ثالثاً: مبادئ التدريب

تقوم العملية التدريبية كغيرها من العمليات التنموية على أسس ومبادئ هامة إذ ما التزمت بها المؤسسة تحقيق الأثر الإيجابي والفعال ومن بين هذه المبادئ مايلي:

- مبدأ الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا و قابلا للتطبيق.
- مبدأ الاستمرارية: ويتحقق هذا بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.<sup>(1)</sup>
- مبدأ الشمولية: يحث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.
- مبدأ التكامل: أي أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي فهو ليس نشاطا عشوائيا.<sup>(2)</sup>
- مبدأ مواكبة التطور: بمعنى يجب أن تكون الأساليب التدريبية حديثة. وتستعمل في تبني مجالات العمل وبأحداث تكنولوجية.

(1) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص 22.

(2) هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2013، ص 22.



- **مبدأ الواقعية:** وذلك بأن يلبي البرنامج التدريبي للمخطط الاحتياجات الفعلية للمتدربين وبأن يكون متناسبا مع مستوياتهم وقدراتهم المختلفة.

- **مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:** بمعنى ضرورة مراعاة التوقيت الذي يتم فيه تخطيط وتنفيذ البرنامج التدريبي والعمل على إحداث التنسيق والمواكبة مع الظروف واهتمامات المتدربين وكذا حتى لا تتعارض أهداف الطرفين ( المؤسسة والفرد). (1)

- **مبدأ العائد والتكلفة:** ويتضمن هذا المبدأ وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها وذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.

- **مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب:** ولعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المؤسسة، وعليه فالتدريب نشاط متجدد وليس نشاطا جامدا، بل يجب تطوره وتغييره ليتلائم مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة وخارجها وهذا لا يأتي بمجرد الكلام وإنما ينبغي أخذه على عاتق المدرب من السعي والجد في طلبه ومما يتطلبه هذا المبدأ على سبيل المثال ما يلي:

- تطوير مستمر لموضوعات البرامج لتدريبية وأساليب التدريب في طرق تقويم النتائج.

- أن يتلائم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته تظل نفسها.

- أن تتسع أفق المسؤول عن التدريب كي لا يتجمد في قوالب محددة بل يجب أن يشعر المسؤول عن التدريب أنه أمام تحدي حقيقي. (2)

ومنه نستنتج أن العملية التدريبية تقوم على مجموعة من المبادئ والأسس التي تعتبر مقومات أساسية تكمل بعضها البعض وبالتالي يكون التدريب ناجح وفعال.

#### رابعا: خصائص تدريب الموارد البشرية:

تتسم عملية تدريب الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص من بينها: (3)

1. يعتبر التدريب نشاط وعملية أساسية في سبيل الاهتمام بالموارد البشري من خلال السعي إلى تطويره.
2. التدريب عملية شاملة تغطي جميع المستويات التنظيمية من إدارة عليا أو وسطى وتشمل المشرفين والمنفذين وجميع العمال الموجهين للعملية الإنتاجية والخدمية.

(1) عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريبية المتدرب الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، د ط، 2007، ص 2.

(2) حسين عبد الفتاح دياب: إدارة تنمية و الموارد البشرية مدخل متكامل، شركة البراءة، دمشق، د ط، 1998، ص 75.

(3) سراج وهيبة: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصعبة بعين الكبيرة، سطيف، مذكرة مكملة لنشل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، 2012، ص

3. التدريب عملية إدارية تتوفر فيها مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف، تنظيم الخطط إلى جانب الإشراف، الرقابة والتوجيه المستمر.
  4. التدريب عملية تعليمية من خلال تزويد الفرد بالمعارف والمهارات وتلقينه سلوكيات معينة، وتعديل الأخطاء وتحسين نقاط الضعف.
  5. التدريب نشاط متغير ومتجدد، وذلك حسب تغيير المورد البشري وتغيير طموحاته، مستواه التعليمي وبالتالي تغيير الظروف الاقتصادية والتكنولوجية التي تتحكم في طبيعة الأهداف والوسائل، وتدفعها إلى إعداد هيكلها ورسكلتها، تبعا للتجديد والتغيير الطارئ الذي تتعرض له المنظمات.
  6. التدريب عملية إنسانية تشمل الأفراد باختلاف مستوياتهم ومهامهم من خلال التركيز على تعليمه وتزويده بمعارف وخبرات تنفعه، كما ترتبط بالإنسان طيلة حياته فهي عملية مستمرة في مسارها الوظيفي.
- ويمكن القول أن للتدريب مجموعة من السمات والخصائص التي تميزه عن غيره من العمليات الإدارية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية.

#### خامسا: أنواع التدريب

على أي مؤسسة أن تحدد سياستها العامة في التدريب، ويعني هذا تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل المؤسسة، وشكل منظمات التدريب، وطبيعة ممارسات المهنة ومنه يمكن تصنيف التدريب على أساس.

#### 1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

1.1. **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

ويهدف برنامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبه على كيفية أداء العمل.

وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص، ص 323، 324.

2.1. **التدريب أثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب حينئذ تشجع وتوسع المؤسسات إلى أن تقوم المشرفين المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى الفرد للمتدربين، ومما يزيد من أهميه هذا التدريب أن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل وخبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هنالك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

3.1. **التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة:** حيث تتقدم المعارف والمهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة و يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

4.1. **التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هنالك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد الثغرة في المهارات والمعارف.

5.1. **التدريب للتهيئة على التقاعد:** في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد ويتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للإستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.<sup>(1)</sup>

## 2. التدريب حسب نوع الوظائف:

1.2. **التدريب التخصصي:** ويعمل هذا النوع من التدريب على اكتساب المتدرب لمختلف الخبرات والمهارات المتخصصة، كما يساعد المدربين على الترقى من الوظائف المهنية والفنية والتي تشمل عادة أعمال المحاسبة و المشتريات ولا يركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما يركز على كيفية حل المشاكل وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها والتدريب على طريقة اتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات الحرجة.<sup>(2)</sup>

2.2. **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإستشرافية الأزمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا ( أي الإشراف) أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، واتخاذ القرارات، وتوجيه، وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل، وتنسيق، واتصال.<sup>(3)</sup>

(1) أعمار عيشي: مرجع سابق، ص 86.

(2) انس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، دط، 2011، ص 235.

(3) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 327.

3.2. التدريب المهني أو الفني: ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها: أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة.

وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية في الكثير من الدول وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الإلمام بحرفة معينة.<sup>(1)</sup>

### 3. التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب: ويشمل نوعان هما:

**3.1 التدريب في مواقع العمل:** يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مراكز التدريب التابع للمؤسسة أو في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية، وقد يخضع له موظفو المؤسسة نفسها، وقد يخضع لذلك متدربون آخرون ينتمون لجهات أخرى ويتم تدريبهم في المؤسسة المعنية ضمن عملية تنسيقية أو تعاونية مشتركة، وهنا يتم شرح العملية المراد التدرّب عليها للمتدرب الذي يقوم بملاحظتها وتفهم أبعادها، ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف وإرشاد المدرب الذي يقوم بتصحيح أداء المتدرب وتطويره ويتم تكرار ذلك حتى يتقن المتدرب المهمات المطلوبة، ويصبح قادرا على تأدية ذلك بمفرده وبدرجة عالية من الإتقان.

يستخدم المتدرب في هذا النوع من التدريب الموارد أو الأدوات أو الآلات أو النماذج نفسها التي يستخدمها في عمله الفعلي بعد انتهاء تدريبه، وفي ظروف مماثلة تماما كتلك التي سيقابلها في أثناء العمل وتكون المستويات المحددة للاستجابة لمستويات حقيقية ومماثلة لواجبات الوظيفة أو العمل الأصلية التي يقوم بها ومن مزايا هذا النوع:

- أنه يحدث فيبيئة العمل نفسها التي سيقوم بتطبيق ما اكتسبه خلال التدريب فيها، مما يساعده على التكيف السريع مع الإجراءات التشغيلية التي تكون هي نفسها في أثناء التدريب وبعده، بل قد يكون زملاء المتدرب، والمشرفون عليه، والأدوات والمعدات التي يتدرب عليها هم أنفسهم في أثناء التدريب وبعده، وبذلك يمكن اختصار تكاليف كثيرة كان يمكن أن تترتب لو احتاج التدريب معدات وأدوات وأمكنة خاصة.

- تكون دافعية المتدرب فيه عالية، لأنه يقوم بالعمل في بيئة حقيقية، كما أنه يتدرب غالبا تحت إشراف وتوجيه إنسان واحد (مدرب) مما يسهل عملية الاتصال والتفاعل المباشر اللازمة لبناء جو الثقة بينهما وبسرعة عالية، كما أن ذلك يسمح للمتدرب بالتمتع بمساحة كبيرة من الوقت التدريبي، وخاصة إذا كان التدريب فردي، أو ضمن جماعة صغيرة، كما أن ذلك يمكن المدرب من مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين وهذا من الشروط الضرورية لنجاح العملية التدريبية.

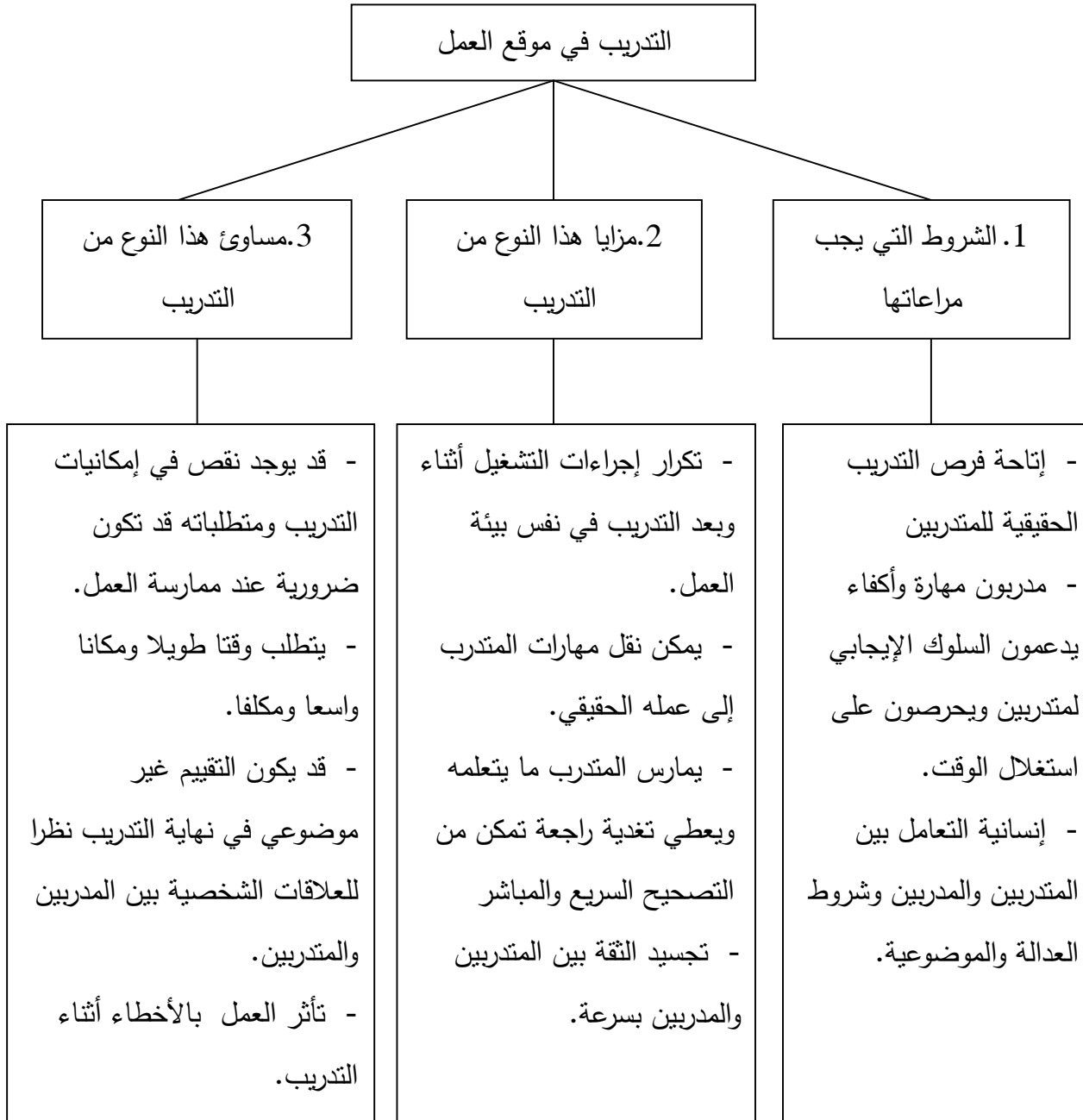
<sup>(1)</sup> أعمار عيشي: مرجع سابق، ص 87.

ومن عيوب التدريب في مواقع العمل:

- أن لا يتمكن المتدرب وفي مواقع العمل من التعامل مع بعض المعارف أو المهارات التي يمكن التعامل معها خارج موقع العمل الاعتيادي وبخاصة إذا اشترط التدريب توفير أدوات أو معدات خاصة فلا توجد في بيئة المنظمة، أو قد تكون ذات تكاليف عالية...الخ
- إن علاقة الثنائية المباشرة بين المتدرب والمدرّب قد تصبح سيفا ذو حدين فمثلا وجدناها تساند مطلب تجسيد الثقة بينهما وتحقيق التفاهم السريع فإنها قد تؤدي إلى عكس ذلك إذا برزت فجوة عدم التفاهم أو عدم الثقة بينهما، أضف إلى ذلك أن هذه العلاقات سوف تنعكس بشكل أو بآخر في صورة تحيز على عملية التقييم في نهاية التدريب وذلك حسب طبيعتها.
- أن أخطاء التدريب في موقع العمل قد تنعكس سلبيا ومباشرة على العمل وعلى المنظمة وقد لا يكون من السهل تلافيها.<sup>(1)</sup>

(1) عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية الأساس والعمليات، دار زهران، الأردن، ط1، 2008، صص 57-59.

الشكل رقم (3): يوضح التدريب في موقع العمل



عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص ، ص 57، 58.

### 2.3. التدريب خارج موقع العمل

ويأخذ هذا التدريب عادة عدة أشكال:

1.2.3 التدريب خارج العمل وفي ظروف مماثلة لظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون، حيث قد يقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة التي لا تسمح الظروف والإمكانات المتاحة أثناء العمل بتوفيرها، وهنا قد تلجأ أجهزة التدريب في المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل تكون مماثلة لظروف العمل

في داخله لاكتساب المتدرب المهارة المطلوبة بأقصى طريقة، وأقل تكلفة وأقل درجة من الخطورة على سلامة المتدربين والعملية الإنتاجية، ومن الأمثلة على ذلك تدريب رواد الفضاء والطيارين والمقاتلين الذين يتم تدريبهم بتهيئة ظروف مماثلة للظروف الحقيقية للعمل المراد قيامهم به.

وينطبق على هذا النوع من التدريب ما ينطبق على التدريب في مواقع العمل من حيث الأسلوب الذي يتم به وما الطريقة التي تتبع في تنفيذه إلا أنه يمتاز عنه بأنه يعطي فرصة أكبر للمتدرب لتنمية نفسه وتجريب المهارات والمعارف التي اكتسبها في بيئة واقعية مماثلة لبيئته العمل التي سيعمل بها، مع توفير الأمان والطمأنينة للمتدرب.

2.2.3. التدريب خارج العمل ضمن برامج خاصة تقوم جهات خارجية بإجرائها حسب اتفاق تبرمه مع المنظمة المعنية، ويتم عقدها لحساب هذه المنظمة، وقد يتم تنفيذها في مراكز التدريب الخاصة بتلك الجهات، وقد يتم تنفيذها في فندق ما، وقد تعقد في داخل المؤسسة إذا توافرت بعض القاعات المجهزة لهذا الغرض، إلا أنها لا تكون قاعات العمل فعلية، وغالبا ما تعقد هذه البرامج خارج أوقات العمل الرسمية، وإذا ما عقدت خلال ساعات الدوام فإن المتدربين يعطوا إجازة خاصة للمشاركة في هذه البرامج ويتم الأخذ بهذا الشكل من التدريب في الحالات التي لا يكون لدى المؤسسة المعنية الإمكانيات الفنية أو التجهيزية أو العلمية التي يمكنها أن تجري هذا التدريب بنفسها من خلال إدارات تدريبية متخصصة يتم إنشاؤها لهذا الغرض.

- التدريب خارج العمل لبعض الموظفين الذين قد تنتدبهم بهم إدارات المؤسسة المتخصصة للتدريب في برامج عامة قد تعقدتها جهات محلية أو خارجية وتدعو لها أي جهات محلية أو خارجية للاستفادة منها.

**ويحقق هذا النوع من التدريب خارج العمل مزاياه أهمها:**

- أنه لا يؤدي إلى تعطيل سير العمل في المؤسسة أو المصنع، وبخاصة إذا تم عقد البرامج التدريبية في الأوقات التي تقع خارج أوقات الدوام الرسمي.

- أنه لا يحمل المؤسسة تكاليف تأسيسية لإنشاء مراكز التدريب خاصة بها، كما أنه يمكنها من تحديد موازناتها التدريبية بناء على تحديد المشاركات أو العقود التدريبية التي تبرمها مع الجهات الأخرى.

**أما مساوئ هذا النوع من التدريب خارج العمل:**

- لا يسمح بالتعامل الفعلي مع ظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون بعد عودتهم من التدريب، وبخاصة في حالات البرامج العامة أو البرامج الخاصة التي تعقدتها جهات خارجية لا تعرف خصوصية المنظمة.

- قد يكون باهظ التكاليف، إذا ما تم التوسع في التدريب والعمل على تنفيذه من خلال التعاقدات مع الجهات التدريبية الخارجية ذات التكاليف العالية غالبا.

- يحتاج إلى مدربين على درجة عالية من المهارة والكفاءة يتم إعدادهم إعداد خاصاً، وقد لا توجد ضمانات أكيدة بتوفيرهم لدى الجهات التدريبية الخارجية التي تجري تعاقدات أو تفاهمات معها لأغراض التدريب.<sup>(1)</sup>

**3.3. التدريب حسب الزمن:**

يعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي:

**1.3.3 التدريب قصير الأجل:** وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى 6 أسابيع وفي إطار هذا النمط من التدريب يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج، ولذا فإن من عيوب هذا النوع من التدريب، عدم توفر الوقت الكافي للمدرب، بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشاملة.

**2.3.3 التدريب طويل الأجل:** وفي هذا النوع من التدريب يمتد من سنة أو أكثر، حيث يتسم هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية، مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياساً بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب، ومن عيوب هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية، يتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.<sup>(2)</sup>

ومنه نستنتج أن للتدريب عدة أنواع، فمنه من يكون حسب مرحلة التوظيف أو حسب نوع الوظائف أو حسب المكان والزمان، ويتم اختيار النوع الأمثل استناداً إلى مجموعة من المعايير وكذا طبيعة نشاط المؤسسة أو طبيعة أهدافها والتغيرات التي تطرأ على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لها.

### سادساً: مسؤولية التدريب:

يتحمل مسؤولية التدريب جميع الأطراف المعنية بالوظيفة أي كل من الإدارة العليا في المؤسسة ومن إدارة الموارد البشرية والأفراد الذين يشملهم التدريب وهي كما يلي:<sup>(3)</sup>

1. **الإدارة العليا:** إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة لا بد أن تقوم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الاستثمار بسياساتها وقراراتها المختلفة، أي لا بد أن تبني ثقافة

<sup>(1)</sup> المرجع السابق: ص - ص 61-63.

<sup>(2)</sup> خيضر كاضم محمود و ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 142.

<sup>(3)</sup> عادل حوحوش صالح و مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، ط2، 2001، ص، ص



تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة واستمرارها طالما التدريب وسيلة علمية أساسية للتطور والنمو.

2. إدارة الموارد البشرية: تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية ( أو قسم التدريب ) مسؤولية مباشرة على تهيئة

المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.

3. المشرف المباشر: لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المترشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من

البرنامج التدريبي وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد، و توفير المناخ

المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي، هي من بين الأمور التي يجب أن يساهم بها

المشرف المباشر مساهمة فعالة.

4. الموظف المتدرب: كل المساهمات السابقة التي أشرنا لها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرنامج

التدريبي إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، ولا

بد أن يشجع الموظفين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تنتجها لهم

المؤسسة.

نستنتج مما سبق بأن مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة ما بين الإدارات الوظيفية في المؤسسة

وإدارة الموارد البشرية والفرد العامل و لا يمكن أن تنجز بشكل كفو إذا لم تلق الدعم من قبل الإدارة العليا

للمؤسسة.

### سابعا: متطلبات نجاح التدريب:

يتطلب نجاح التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة منه بفعالية توفر متطلبات وظروف عديدة منها ما

يتعلق بدعم وموازنة الإدارة العليا، وتوافر المناخ المناسب واستعداد العاملين و رغبتهم للتدريب وغيرها ويناقش

هذا الجزء أهم هذه المتطلبات والظروف:<sup>(1)</sup>

1. من متطلبات نجاح جهود وبرامج التدريب أن يكون المتدربون على استعداد ولديهم الرغبة للتعلم والتدريب وأن

يمتلك المتدرب المهارات الرئيسة للتعلم لاسيما القدرة الإدراكية ( مهارات وقدرات لغوية وحل مشكلات رياضية

وإستخدام المنطق لحل المشكلات) بالإضافة إلى المهارة والقدرة على التعلم من الضروري أن تكون لدى

المتدرب الدافعية والحماس والرغبة الأكيدة للتعلم.

2. إن رغبة واستعداد المتدرب للتعلم تتوقف على بيئة العمل وتتضمن بيئة العمل قيودا محددة موقفية والدعم

المؤازرة الاجتماعية، أما القيود والمحددات فتمثل نقص تخصصات التدريب، نقص الوقت للتدريب والممارسة،

(1) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2، 2013، ص 205.

ونقص مستلزمات التعلم، وتشير الدراسات أن المتدرب يمكن أن يطبق ما يتعلمه إذا وفرت المؤسسة الفرص له لاستخدام المهارات الجديدة وقامت المؤسسة بمكافأة المتدرب مقابل ذلك.

أما الدعم الاجتماعي فيشير إلى دعم الناس للمتدرب، بما في ذلك مدح وتشجيع المتدربين، وتقاسم المعلومات حول المشاركة في برامج التدريب، والتعبير باتجاهات إيجابية حول برامج التدريب في المؤسسة كما أن الدعم يأتي من نظراء الموظفين وتستطيع المؤسسة توفير دعم للزملاء رسمياً من خلال إنشاء جماعات من العاملين يجتمعون بانتظام لمناقشة تقدمهم، كما يمكن تشجيع مساندة الزملاء من خلال قيام إدارة الموارد البشرية أو غيرهم بإصدار نشرة تتضمن مقالات ذات علاقة بالتدريب، ومقابلات مع العاملين نجحوا في تطبيق مهارات جديدة.

3. وجود فلسفة تتبناها الغدارة العليا تؤكد على أن أداء المديرين والمشرفين والعاملين هام وحيوي وأن التدريب الفعال يمكن أن يسهم بجدية في تحسين وتطوير هذا الأداء الذي يربط في حقيقته بين السلوك والنتائج.

4. ضرورة وجود وحدة إدارية مسؤولة عن التدريب تضم عدداً كافياً من المختصين في هذا المجال وتوفير التخصصات الكافية الأغراض التدريب.

5. وجود حاجة فعلية للتدريب، بمعنى أن المعارف والقدرات والمهارات حيوية لأداء العمل.

6. دعم وتشجيع بل ومكافئة المتدربين في تطبيق ما اكتسبوه من معارف وقدرات ومهارات في أداء العمل.

7. تقييم فعالية التدريب بتكلفة معقولة، فالتقييم يمكن أن يوفر إرشادات ودلالات تقود إلى أفكار حول كيفية تحسين التدريب.<sup>(1)</sup>

ومنه نستنتج أن نجاح عملية التدريب يتطلب التقيد بمجموعة من الشروط وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وفاعلية، حيث أن التدريب الناجح والفعال هو الذي يسهم بشكل كبير في تحسين وتطوير الأداء الذي يربط بين السلوك والنتائج.

#### ثامناً: مراحل العملية التدريبية:

يعتبر التدريب استثمار مستمر لمواكبة التطورات الحديثة التي يحتاجها الأفراد العاملون لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وأدائهم والذي ينعكس بذلك على تطوير الإنتاج والخدمة المقدمة من المؤسسة التابعة لها، وعليه فإن التدريب الفعال يتم على أربعة مراحل مهمة نذكرها كالتالي:

(1) المرجع السابق: ص 206.

## 1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تقسيم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنشأة والمتدربين، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات.<sup>(1)</sup>

### 1.1 مفهوم الاحتياجات التدريبية

تمثل الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة، تكون العملية التدريبية فإهمال قياس الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي أو عدم وضوحها بدقة ومهارة ودراية يهدد الأساس الأول والركيزة الأولى التي يبنى عليها في برنامج تدريبي، وهذا يقودنا إلى توضيح المقصود بالاحتياجات التدريبية. تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكياته واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل الوظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفة حالية بكفاءة عالية. وعرفت الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد وبسبب نقص معارف، وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد وما يشوب سلوكهم، واتجاهاتهم من قصور.<sup>(2)</sup>

وتعرف أيضاً بأنها: الفجوة بين المستوى الحالي للأداء والمستوى المستهدف أو المرغوب الوصول إليه، مع الأخذ بعين الاعتبار فجوة الأداء تحدد فجوة التدريب التي تؤدي فيها إلى تحسين القدرات و المهارات والمعارف.<sup>(3)</sup>

### 2.1 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي:

- توفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر والاهتمامات ومن حيث الوظائف والمسؤوليات والاتجاهات التي تتعلق بالتدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة والتي تحدث أثناء القيام بعملية التدريب.
- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراءه مع اختيار أنسب الأساليب والطرق للقيام بالتدريب وتحديد الموارد المطلوبة للتدريب ( موارد بشرية، مالية ووسائل وتجهيزات وأدوات... ).<sup>(4)</sup>

(1) مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، ط1، 2005، ص 235.

(2) حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج تدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، ط1، 2002، ص 29.

(3) راوية حسن وآخرون: مرجع سابق، ص 217.

(4) عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص

- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.
- إن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم ومجال التدريب المطلوب.
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة وباتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.
- تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار.<sup>(1)</sup>

### 3.1. أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية

- بعد تحديد الأهداف التدريبية الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد اكتسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية:
- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
  - اكتساب المتدرب مهارة جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
  - تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
  - إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.<sup>(2)</sup>

### 4.1. مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

يشمل تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاث مستويات أساسية وهي:

- 1.4.1 على مستوى المؤسسة:** حيث يتطلب هنا تشخيص وفحص شامل لكل المتغيرات التنظيمية كرسالة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وذلك أن كل عامل من هذه العوامل يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية أي يحدد الحاجة للتدريب في كل مجال من مجالات المؤسسة فالتدريب ليس هدفا في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز ومن ذلك معدلات الإنتاجية الربحية وتكلفة المواد، استغلال الأدوات والآلات وتكلفة التوزيع... الخ

(1) حسن احمد الطعاني: مرجع سابق، ص 165.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص 236.

ومن خلال دراسة هذه المؤشرات من حيث علاقتها ببعضها وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استنباط مدى احتياج المؤسسة لتنمية أدائها.

وحتى يكون هذا التحليل علمي ومؤسس لابد من مراعاة النقاط التالية:

**2.4.3 دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة:** تعد الأهداف الحالية أساس وسبب وجود واستمرار المؤسسة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن تحديد الأهداف وفهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، وهذه الأهداف التي توجد من أجلها المؤسسة توضع في إطار يسمى رسالة المؤسسة.

**3.4.1 دراسة تطور المؤسسة:** تقوم دراسة تطور المؤسسة في الأساس على الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المؤسسة المماثلة لعمل المؤسسة فالغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المؤسسة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية ومواقعها.

وعليه فالمؤسسة محتم عليها تركيز اهتمامها على هذه النقاط الهامة حتى تبقى مسايرة للتطورات فمن خلال ذلك تستطيع أن تعرف وضعها في الماضي وفي الوقت الحالي، كما يتاح لها أيضا معرفة أوجه الاختلاف بين الوضعيتين، فإنها تطور نظام عملها للأفضل وهذا يدل على أنها تسير في الدرب الصحيح الذي يضمن لها المحافظة على نموها ومكانتها في السوق، أما إذا لم يكن هناك اختلاف بين الوضعيتين فإنها مجبرة على التحرك والعمل على إعادة هيكلة نفسها، عن طريق تدريب مواردها البشرية بطريقة فعالة.<sup>(1)</sup>

#### 4.4.1 تحليل الخريطة التنظيمية للمنطقة:

فالخريطة التنظيمية هي صورة هيكل المؤسسة، وتبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها ونظرا لأهمية الخريطة التنظيمية يقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمؤسسة ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة من حيث عددها وأهدافها واختصاصاتها، ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية ودرجة التركيز أو التفويض في السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، وقنوات الإتصال بين الأطراف المختلفة وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة تواصل المعلومات واستلامها ومناطق اختلافها وأسباب تعطيلها.

(1) منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سابق، ص، ص 125، 126.

#### 5.4.1 تحليل السياسات والتشريعات:

وتتضمن هذه العملية تحليل سياسات المؤسسة، ودراسة القوانين واللوائح والأنظمة والإجراءات والتعليمات التي تعتمد عليها قيادة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يقوم بها الفرد والهدف من هذه العملية الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم لهذه السياسات والتشريعات ومدى التزامهم بها.

#### 6.4.1 تحليل معدلات الكفاءة:

يقوم مخطط التدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة أو الخدمة ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج وأسباب البطء ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة وعدم الرضا عن الأداء وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة، أو المرفوض أو المعاد من الإنتاج ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو في زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.

#### 7.4.1 تحليل المناخ التنظيمي:

ويتضمن تحليل المناخ التنظيمي تحليل السلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيم والتعرف على الروح المعنوية لهم وشعور الأفراد بأهميتهم وتمييزهم وقيمتهم الشخصية، فالمناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم.

فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وسياساته متفقة مع احتياجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة وهناك عدة طرق يمكن للباحث أن يسلكها لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء مقابلات معهم، الاستقصاءات المكتوبة، تحليل معدلات الغياب، دوران العمل، الحوادث والإصابات، الوقت الضائع للإنتاجية، اقتراحات العاملين والشكاوي والتنظيمات... الخ<sup>(1)</sup>

**8.4.1 متابعة التطورات التكنولوجية:** إن التطور التكنولوجي في البيئة سريع ومتقدم ولذلك لا بد للمؤسسة من متابعة هذه التطورات وتحويلها إلى احتياجات تدريبية لغرض تعزيز فترة العاملين بما يتلاءم وهذه التصرفات.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> أحمد الخطيب ورايح الخطيب: التدريب المبني على المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص، ص 79، 80.

<sup>(2)</sup> عبد العزيز بدر الندوي: عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص، ص 190، 191.

#### 1.4.2 على مستوى الوظيفة:

يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة، ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها، وطبيعة الاتجاهات النفسية والمشاعر اللازمة لممارستها كما أن بطاقات توصيف الوظائف غالبا ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل الوظيفة، بصرف النظر عن من يشغل هذه الوظيفة بالفعل، كما أنها تحدد كل ما يحتاج الفرد أن يعرفه ويكون قادر على عمله إذا رغب في شغل الوظيفة وأداء متطلبات العمل الناجح.<sup>(1)</sup>

#### 2.4.2. على مستوى الأفراد:

ويشير إلى دراسة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة والمعرفة في انجاز الأعمال الموكلة إليهم لأدائها أو الأعمال المطلوب منهم أدائها في المستقبل بعد الانتهاء من التدريب.

إن الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف الوظيفة التي يشغلها الفرد وذلك من حيث كونها وظيفة إشرافية أو غير إشرافية، فالوظائف الإشرافية يجب توفر خصائص معينة، سلوكية أو ذهنية أو فنية، مثل القدرة اللازمة على القيادة والمبادرة وحل المشكلات والقدرة على تقييم أعمال المرؤوسين، إلى غير ذلك من المواصفات اللازمة للقيام بالأعباء القيادية للوظيفة، بينما يركز الموظف الذي يعمل في وظيفة إشرافية على إجادته عمله من الناحية التطبيقية إلى جانب علاقته مع الرؤساء والزملاء.<sup>(2)</sup>

كما يرجع القصور أو الضعف الأدائي من ناحية الأفراد إلى نواحي كثيرة أي أن الموظف يكون جديد أو بسبب ترقبته، أو النقل أو المسار الوظيفي (المأمول) والحوادث، والشكاوي وتقييم الأداء الذي يعد للموظف، ويقوم أخصائي التدريب بإعداد قوائم الاستبانة الكاشفة للحاجات، كما يعقدون اللقاءات مع المديرين المباشرين للأفراد في الوحدات المختلفة، ومن خلال التباحث والتشاور يمكن تحديد هذه الاحتياجات، فضلا عن التقارير التقويمية من المديرين بسبب معاناتهم من فجوات الأداء للأفراد، وأخيرا هناك التبصير الذاتي للفرد نفسه، والذي يجب أن يصارح كل فرد مديره وبأوجه النقص التي يعاني منها.<sup>(3)</sup>

#### 4.2. خصائص جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية:

**1.4.1 الموضوعية:** ويقصد بالموضوعية أن لا تعتمد المعلومات التي يتم جمعها على حكم أو رأي الشخص الذي يقوم بجمعها.

(1) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2007، ص 218.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 151.

(3) محمد حافظ الحجازي: مرجع سابق، ص 316.

**2.4.2. الصدق:** أن تتصف المعلومات التي يتم جمعها بالدقة والموضوعية وأن تعبر بدقة عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية في المؤسسة التي يتم مسحها.

**3.4.2. الثبات:** أي أن المعلومات التي يتم جمعها هي نفس المعلومات عن العاملين في المؤسسة وتعبر عن احتياجاتهم التدريبية فيما لو قمنا بجمع المعلومات في وقتين مختلفين.

**4.4.2. التحرر من عوامل تحيز الإفساد:** هناك بعض العوامل المتداخلة ( الوسيطة) التي يمكن أن تؤثر على دقة المعلومات التي نقوم بجمعها والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية.

ولذلك يجب أن يتم ضبط هذه العوامل وأن لا نفسح لها المجال لإفساد صدق ودقة المعلومات التي سنقوم بجمعها.

**5.4.2. توزيع النتائج:** أن يتم توزيع تحليل المعلومات التي يتم جمعها على المتدربين الذين قمنا بجمع المعلومات منهم والمتعلقة باحتياجاتهم التدريبية وأن نزودهم بواقع احتياجاتهم التدريبية وأولوياتها.

**6.4.2. العملية:** أن تكون الإجراءات والأدوات التي يتم على أساسها جمع المعلومات سهلة الإدارة والإدراك والفهم.<sup>(1)</sup>

### 5.1 طرق وأساليب جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية:

تنبؤ المعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بحسبان أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب ومن الذي يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لمقابلة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وتحديد أهدافها ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها، تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي:

**1.5.1 المقابلة:** تمثل المقابلة مواجهة بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات.

ومن مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الإقتراحات. ومن عيوب المقابلة نذكر أنها تتطلب وقتاً طويلاً وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها ويمكن أن تنمي الإحساس لدى بعض المتدربين المحتملين بالحرع وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.

**1.5.2 الإستبيان:** يتضمن إستمارة تتضمن عدداً من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية وهناك شروط لابد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها، أن تكون

(1) أحمد الخطيب ورايح الخطيب: مرجع سابق، ص، ص 84، 85.



الأسئلة واضحة ولا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة، كلما أمكن ذلك على هيئة " إشارات" يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعة بحيث تلبى لغرض الذي جاءت من أجله. من مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وأنه قليل التكاليف ويقدم بيانات مركزة وواضحة.

أما من عيوبه فتتمثل في ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.

**1.5.3 الإختبارات:** قد تكون الإختبارات شفوية أو قد تكون كتابية يلجأ إليها الخبراء للتدريب بهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم الإختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل و احتياجاته التدريبية.

### 1.6 أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية:

ثمة عدد من الأخطاء قد يقع فيها مخطو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمؤسساتهم أهمها: (1)

- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية فقد يرغب مدير ما في أن يلتحق أحد العاملين معه في برنامج معين لا ليشبع احتياجات تدريبية حقيقية عند ذلك الشخص، بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص ( أو رغبات رئيسه) في الالتحاق بمثل هذا البرنامج ويكون لهذا الخطأ آثار ضارة إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب الفرد آخر.
- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المؤسسة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية مما قد يؤدي إلى بدل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.
- الإعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المؤسسة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب في حين أن هناك مشكلات لا تعود أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لأداء الواجبات ومسؤوليات وظيفة ما.
- الإعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمؤسسات أخرى بدلا من إجراء الدراسة العلمية.
- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق.

(1) أعمار عيشي: مرجع سابق، ص 114.

## 2. المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي:

يلي تحديد الحاجة للتدريب تصميم برنامج التدريب الذي يلي هذه الحاجة تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي ثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين في البرنامج وأيضاً تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

1.2. **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد اكتسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن أن نتصور عدداً من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات و مجالات معينة لتحسين أدائه.

- اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق الكفاءة وفاعلية الأداء.

- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكتسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.<sup>(1)</sup>

## 2.2. تحديد عنوان البرنامج:

ويؤخذ من الخطة الأساسية ولا بد أن يتم تحديد العنوان بشكل واضح ويكون فيه دلالة مباشرة على الاحتياجات الأساسية التي يتم تلبيتها باعتباره الهوية عن المضمون ومؤشر للفئة المستهدفة والابتعاد عن استخدام العناوين لغايات الإغراء التي تلجأ إليه بعض المراكز التدريبية، والتي لا تعكس بصورة واقعية عن مضمون البرنامج.<sup>(2)</sup>

## 3.2. تحديد المادة التدريبية:

تعتبر المادة التدريبية عنصراً من عناصر التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والتقارير والمستخلصات والحالات الدراسية واختبارات القياس وغيرها من المواد المطبوعة التي يدرسونها، ولا تقتصر الفائدة العائدة من الموارد

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 115.

<sup>(2)</sup> أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجب بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ط1، 2001،

التدريبية على استخدام المتدربين لها أثناء فترة البرنامج التدريبي فحسب، بل تتعداها لتكون مرجعا للمتدربين بعد الانتهاء من عملية التدريب فيرجعون إليها بين الحين والآخر، وعند الحاجة إلى معلومات معينة تتعلق بموضوع معين.

ومن الشروط التي يجب أن تتوفر في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي هي:

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.
- أن تؤدي الغرض منها بنجاح وبذلك تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات التدريبية المطلوب سدها ونوع المتدربين وتخصصاتهم ووظائفهم والمشكلات التي تواجههم في المؤسسة.
- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية ( سلوكية ) مع معلومات ومهارات وسلوكيات حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لتطبيقها.
- تقديم مكونات المادة التكوينية ( المواد التدريبية من معلومات وقدرات وسلوك ) في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدا، ويجب ألا يغيب عن بالنا أن تحديد الموضوعات التي يتم تدريب أفراد التنظيم عليها والأسلوب الذي يتبع لتحقيق هذا الغرض يرتبط بالاحتياجات التدريبية والأهداف والبرنامج التدريبي ونوع الأفراد المطلوب تدريبهم.<sup>(1)</sup>

#### 4.2 اختيار الوسائل التدريبية:

يقصد بالوسائل التدريبية الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات والرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدربين. ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية البصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني عن بعد.

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل إلينا والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها، كما وأنه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين، وهناك عدة امتيازات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تلخيصها كالتالي:

- الاعتبارات العلمية: وتشمل وسيلة التدريب وثمنها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج.
- اعتبارات تتعلق بالمتدرب: وتشمل نوعية ومستوى المتدربين التنظيمية ومستواهم العقلي والنضوجي وخلفيتهم العلمية والاجتماعية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم الأخرى.

(1) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص 220.

• اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف يدرسونها المتدربون: فعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يربط علاقة وسيلة التدريب بمحتوى المادة.

• اعتبارات تتعلق بالمدرّب: ومن الضروري أن يتم اختيار وسيلة التدريب التي تكون بمقدور المدرّب التعامل معها واستعمالها قبل شرائها واختيارها والتأكد من قبل أن الوسيلة يمكن استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المتدربين أو تستعمل من قبل فرد واحد أو استعمالها أثناء الجلسة أو بعد الجلسة أو تستعمل لتقديم معلومات دون تدخل المدرّب أو أن تسهم في توضيح بعض الأمور الفنية.

• اعتبارات اقتصادية وحضارية: يجب أن تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الثمن والأسعار المعقولة والمتماشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض، وكذلك أن تكون متوافقة مع حضارة المجتمع.<sup>(1)</sup>

5.2. وفيما يتعلق بأساليب التدريب: يمكن استخدام العديد من الأساليب والوسائل التدريبية ومن أهمها:

1.5.2 المحاضرات: هي التي تعتمد على أساليب العرض المختلفة من شرائح وشفافيات ووسائل عرض البيانات وغيرها، وهي غالباً ما تتم داخل قاعات الدراسة، وتهدف إلى تزويد المتدرب بمعارف ومعلومات ومفاهيم معينة، وهي تتيح للمتدربين التفاعل والمناقشة وتبادل الآراء والمعلومات، وقد يستخدم خلالها أفلام الفيديو والأسطوانات المدمجة لعرض تجارب واقعية على المتدربين.

2.5.2 التدريب التلفزيوني: ويستخدم عندما يتواجد المتدربون في أماكن جغرافية مختلفة، حيث تستخدم التسهيلات التلفزيونية والفضائيات والأقمار الصناعية في بث المادة التدريبية على المشاركين، مع إتاحة الفرصة للنقاش وتبادل الآراء وطرح الأسئلة إذا لزم الأمر.

3.5.2 التدريب باستخدام الحاسبات الآلية: أدى انتشار أجهزة الكمبيوتر إلى إعداد الكثير من البرامج التدريبية الإلكترونية، التي يمكن أن يستخدمها الفرد بشكل مستقل للتدريب على اكتساب معارف أو مهارات محددة، وغالباً ما يتم ذلك في شكل مباريات يتم لعبها على الكمبيوتر والمتدرب بعد إعطائه كافة التعليمات والإرشادات اللازمة ويتيح هذا البرنامج إمكانية قياس مستوى التقدم في المهارة المطلوبة وإعطاء الفرد التوجيهات اللازمة لتحسينها حتى يصل إلى المستوى المطلوب.<sup>(2)</sup>

4.5.2 أسلوب النقاش: ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين وتشجيعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.

5.5.2 أسلوب دراسة الحالات: أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب وتتمثل هذه الطريقة في أن المدرّب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها

(1) هاشم حمدي: مرجع سابق، ص، ص 60، 61.

(2) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: مرجع سابق، ص 220.

المناقشة وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة أو أخرى من الطرق البديلة.

**6.5.2. طريقة لعب الأدوار:** وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب الأدوار أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور آخر يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقتضيات فلو كان التدريب مثلا على نمط الإشراف يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص آخر يلعب دور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره وهناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف محددات السلوك الحقيقي في العمل، وقد تتكرر العملية ويعاد توزيع الأدوار وهكذا إن من شأن ذلك أن يساعد في توسيع مدارك المتدربين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.

**7.5.2. المباريات الإدارية:** يجتاز هذا الأسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله، بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع قواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم وضع النقاط أو علامات أو حواجز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطرف العملية التدريبية مما يشير المتدرب ويشعره وكأنه معني بما يجري بحيث يتخذ مثلا قرارات ويترتب على ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة، وينتمي هذا التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة واتحاد القرارات، وبالتالي يمكن تعريف

المناسب وتعتبر أحد الوسائل الفعالة التي تهيئ للفرد المتدرب فرصة مشاهدة المواقف والحقائق ودراستها على الطبيعة لكي:

- يلاحظ عملية التغيير ونتائجها في مواقف مختلفة.
- يجرب بعض المشاهدات.
- ولكي يكون هذا الأسلوب مثمر لابد من إتباع ما يلي:
- أ. إعداد برامج الدراسة أو الزيارة الميدانية مسبقا.
- ب. يتطلب من المجموعة المتدربة إعداد دراسة ميدانية عن موضوع الزيارة أو المشكلة التي تم التعرف عليها، والنتائج التي توصل إليها والتوصيات التي يقترحها.
- ت. مناقشة كل تقرير يتقدم به المتدرب أمام المتدربين الآخرين حتى يمكن:
- توضيح المقاييس والمعايير اللازمة لأداء العمل.

- كشف مشاكل خطوات تنفيذ الأعمال وأسبابها.
  - الوقوف على نتائج الملاحظة المباشرة.
  - ومن خلال هذه الزيارات الميدانية ونتائجها يمكن تحقيق ما يلي:
  - تزويد الفرد المتدرب بخبرات واقعية.
  - تغيير أو تطوير خبراته السابقة.
  - ربط معلوماته بالواقع بصورة علمية.
- ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على مقدار ما يبذل من جهد في إعدادها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها على أسس علمية سليمة.<sup>(1)</sup>

## 6.2. اختيار المدربين:

لاشك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية، إذ أن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة، وهناك أربعة أنواع من المدربين هم:

- **المدرب المحاضر:** ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدرب عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- **المدرب القائد:** يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- **المدرب التطبيقي:** هو الذي يملك الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.
- **المدرب النفسي:** وهو المدرب الذي يكون له خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.<sup>(2)</sup>

**7.2 اختيار المتدربين:** على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المؤسسة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوعاً معيناً من العاملين فمثل هذا الأمر يتطلب من المؤسسة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها أي أن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المؤسسة أو بحاجة الوظيفة أو بحاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيداً عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المؤسسة مالا ووقتها وجهداً دون أن ينعكس بنتائج إيجابية.

(1) نجم الغزاوي: التدريب الإداري، دار البازوري العلمية، عمان، ط1، 2006، ص 115.

(2) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 245.

8.2. مكان التدريب: يختار المكان الذي سيتم فيه التدريب، وقد يكون داخل المؤسسة أو خارجها، سواء في المؤسسة التدريبية أو إحدى القاعات المؤجرة في أحد الفنادق ويلاحظ أن ترتيب الطاولة والمقاعد بالشكل الذي يتناسب مع محتوى التدريب.<sup>(1)</sup>

9.2. زمن التدريب: يعد جدول التدريب بعد اختيار الفترة الزمنية التي تتناسب مع المدربين ويتضمن كل ما يتعلق بالبرنامج من الناحية الزمنية: الأيام وعدد الجلسات كل يوم، وفترات الراحة وموعد تسجيل وموعد الاختبارات.

### 10.2 ميزانية التدريب التقديرية:

يحتاج التدريب إلى تكاليف في نواحي عديدة، وهي مكافآت المدربين والباحثين والمستثمرين، وأجور المشرفين على التنفيذ، وإنجاز القاعات، ونفقات المساعدات التدريبية من أقلام وأوراق، وأيضاً حقائب المدربين وحقائب المتدربين، والإعلانات، والشهادات، وغير ذلك من أشياء يمكن أن تطراً. وتحديد التكاليف السابقة سوف يعطي فكرة واضحة عن كل بند من البنود السابقة حتى إن ارتأت وحدة التدريب بالمؤسسة الفندقية تخفيض التكاليف، فسوف تعرف أي بنود يمكن أن يحدث فيه ذلك، وهناك أيضاً تحديد قيمة اشترك المتدرب ومن ثم تغطية تكاليف البرنامج.<sup>(2)</sup>

### 3. المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:

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

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المتدربين أو البرنامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

1. التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقباليهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.
2. التأكد من تهيئة المتدربين في مكان والوقت المحدد.
3. توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية.
4. إنتاج البرنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.

(1) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص183.

(2) المرجع السابق، ص 184.

5. التعرف على خبرات وتطلعات المدربين.

6. التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.

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

إن تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج.

3.1. **الجدول الزمني للبرنامج:** يتضمن هذا الجدول هذا أيام البرنامج، وعدد الجلسات، في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، وموعد الرحلات والتسجيل والاختبارات وحفل الختام.

ويجب توفر وقت كافي لتنفيذ البرنامج التدريبي ينفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون فترة تدريب قصيرة عادة ( من يومين إلى ثلاثة مثلا ) لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

3.2. **مكان التدريب:** قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف في التدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي

ويمكن تقييم البرنامج التدريبي عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين في البرنامج، ومعرفة مدى التغيير في القدرات والمهارات والمعارف والسلوكيات نتيجة لهذا البرنامج، وذلك عن طريق قياس مايلي:

4.1 **مدى تفاعل المتدربين:** ويتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة انعقاد البرنامج وبعدها وذلك بمقابلة المتدربين ومعرفة آرائهم أو تعبئة المتدربين للاستبيان الخاص بتقييم البرنامج التدريبي ومرافق التدريب وأساليب التدريب وموضوعات التدريب ومدى الاستفادة من البرنامج.<sup>(1)</sup>

نستخلص من هذا السؤال ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج؟

حيث يتضمن هذا السؤال تقييم ردود أفعال عن البرنامج التدريبي موضوعات متعددة تلخص منها:

- محتوى البرنامج.
- هيكل وشكل البرنامج.
- أساليب الشرح.
- قدرات وأنماط المحاضر.
- جودة البيئة التعليمية.
- مدى تحقيق الأهداف التدريبية.

(1) بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، أترك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص، ص 51، 52.



- توصيات لتحسين البرنامج.

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحتوي على الأسئلة السابقة أو مجموعة منها للمتدربين فور الانتهاء من التدريب مباشرة، كما قد تعطي للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر وفي الواقع لا يمكن الاعتماد بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والأداء.<sup>(1)</sup>

2.4. **التعلم:** حيث يقاس تزويد البرنامج للمتدربين بالمهارات والمعارف والقدرات التي يحتاجون إليها، أي بصورة أوضح يركز على استيعاب المتدربين للنواحي التعليمية المهارتية التي أعطيت لهم من قبل مدربيهم وقياس التعليم يتم إما خلال التدريب أو خلال وبعد الانتهاء من التدريب. وذلك من خلال اختبارات وتمارين معينة تعطي للمتدربين.

3.4. **السلوك:** حيث يهتم بمراقبة السلوك أثناء ممارستهم لوظائفهم والهدف منه قياس سلوكيات وتصرفات المتدربين، أما التقييم فيتم عبر جمع معدلات عن سلوك المتدربين من رؤسائهم المباشرين أو رفاق العمل أو زملاء العمل أو ربما الزبائن.

4.4. **النتائج:** أي على اكتشاف تأثير التدريب على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف من بين المقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج ما يتعلق بالأرباح ونوعية الإنتاج والإلتزام بالعمل والبقاء مع المؤسسة.<sup>(2)</sup>

## 2.4. طرق تقييم البرامج التدريبية:

### 1.2.4 طريقة تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ:

وهذا يعني ضرورة التأكد من أمرين: إحتواء البرنامج التدريبي على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها، والتأكد من تصميم البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع وحتواء المادة التدريبية للتحقق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها أو لأجلها البرنامج.

### 2.2.4 طريقة تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ:

وهي إلى جانب توفر متطلبات التدريب ومكانه فهي:

- أن تتأكد من أن نسبة الحضور للمتدربين في البرنامج التدريبي تقارب (1)00%.

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 108.

(2) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 267.

- ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة وإبداء الرأي والإجابة عن الأسئلة.
- ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمها كتابة.

### 3.2.4. تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ:

تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها هي عملية تقييم المتدربين وهنا لابد من الإشارة إلى استراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة المقارنة والتي تعتبر أكثر الطرق شيوعاً لتقييم التدريب وتنفيذه.

### 3.4 الهدف من تقييم التدريب:

- إعطاء الفرصة للمتدرب من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التدريب.
- السماح للمتدرب بالتعبير عن وجهته على ما هو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي.
- تعيين وتحديد الاحتياجات التدريبية للتدريب.
- الوقوف على نقاط القوة ولتدعيمها ونقاط الضعف لتفاديها.
- التأكد من أن الأهداف محددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب.
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات.
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة للمهارات والقدرات المكتسبة من التدريب.
- 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.<sup>(1)</sup>

### 4.4. العوامل المؤثرة في اختيار معايير التقييم لبرنامج تدريبي:

- يجب أن يكون هناك ارتباط وثيق بين معايير التقييم ومن بين الأهداف التدريب والتي يجب أن ترتبط بدورها بأهداف المنظمة.
- يجب أن تبتعد معايير التقييم عن التحيز سواء كان في اختيار المعايير أو في تفسير نتائج برنامج من البرامج أو محاكاة المسؤولين المتدربين في تقدير إنتاجهم وأدائهم.
- يجب أن تعكس المعايير اتفاقاً في القياس إذ استخدمت في نقاط مختلفة في الوقت نفسه، وأن تكون جميع العناصر الأخرى متساوية.

(1) أعمار عيشي: مرجع سابق، ص، ص 131، 132.

يجب أن تكون المعايير عملية حيث أن هناك بعض الأساليب الفنية للتقويم واختبارات الأداء تكلف كثيرا أو تحتاج إلى وقت طويل، فإذا مر وقت طويل على انتهاء البرنامج فإن هناك عناصر وعوامل أخرى غير البرنامج التدريبي يمكن أن تؤثر على القياس.

- يجب أن تكون المعايير مقبولة من كل عناصر الإدارة العليا في المؤسسة ومن المتدربين أنفسهم.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية، أي أكثر وضوحا وأقل عرضة للتحيز عند تفسيرها مع إمكانية إخضاعها للقياس الكمي.<sup>(1)</sup>

ومنه نستنتج أن العملية التدريبية تمر بنجاحها على أربعة مراحل أساسية حيث تمثل المرحلة الأولى تحديد الاحتياجات التدريبية، وهي عبارة عن عملية يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

ولتلبية الاحتياجات التدريبية يجب تحديد أولا: أهداف واضحة من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حيث تقوم هذه الأهداف بتحديد الخصائص والقدرات المراد اكتسابها للمتدربين ونوعية البرامج المطلوب توفرها كذلك تحديد مستويات هذه الاحتياجات والقيام بجمع معلومات عن هذه الاحتياجات بطرق وأساليب توضح نوع التدريب المناسب والمطلوب.

تليها المرحلة الثانية والمتمثلة في تصميم البرنامج التدريسي والذي يعني بدوره ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه لتوصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين. كما يتم تحديد أساليب ووسائل العملية التدريبية، وكذلك تحديد الميزانية واختيار الأهداف ووضع محتوى البرامج التدريبية واختيار المدربين والمتدربين ونوع ومدة التدريب.

تليها المرحلة الثالثة وهي مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية والتي تتضمن أنشطة أساسية مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة المستمرة لإجراءات تنفيذ البرنامج. تنتهي العملية التدريبية بمرحلة تقييم البرنامج التدريبي من خلال قياس آراء المتدربين والتعلم والسلوك المكتسب والنتائج المترتبة عن هذا البرنامج، كذلك وضع طرق تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ وأثناءه وبعده، وكل ذلك من أجل الوصول إلى معرفة مدى فعالية البرنامج التدريبي، وهل حقق الأهداف المرجوة منه.

(1) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص، ص 245، 246.

## خلاصة :

نستخلص في الأخير أن نجاعة المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة أفادها في تطوير خدماتهم وتحسينها وكذا تحسين أدائهم والتقليل من الأخطاء التي تنجم عليها خسائر تؤثر على السير الأمثل للعمل، وهذا ما يفرض على المؤسسة البحث عن الوسائل الفعالة التي تضمن فعالية المجهود المقدم عن طريق التحديد والتخطيط الجيد لهذه الاستراتيجيات المعتمدة، وذلك بالإلمام بمختلف الشروط الضرورية التي تسمح بالرفع من الأداء من حيث الوقت الملائم والمدرّب الجيد وظروف عمل تدفع وتحفز الأفراد على تحمل مسؤولياتهم اتجاه المهام المنوطة بهم.

فالحل الوحيد لتطوير قدرات الفرد يكمن في مدى فعالية الأسلوب المعتمد وسلامته كما يرتبط من جهة ثانية بميولات الأفراد وتطلعاتهم ومدى تغذية البرامج المعدة من قبل المؤسسة لشروط الوظيفة الخاصة بهم وقدرتها على إحداث تغيير وتعديل سلوكات الموارد إلى ما هو أحسن.

## الفصل الرابع: التوافق المهني

تمهيد

- أولاً: أهمية التوافق المهني .
- ثانياً: مظاهر التوافق المهني.
- ثالثاً: مقومات التوافق المهني.
- رابعاً: شروط التوافق المهني.
- خامساً: العوامل المؤثرة في التوافق المهني.
- سادساً: قياس التوافق المهني.
- سابعاً: طرق تحقيق التوافق المهني.
- ثامناً: سوء التوافق المهني.
- تاسعاً: علاقة التدريب بالتوافق المهني.

خلاصة

### تمهيد:

يعد التوافق المهني من مؤشرات نجاح أي مهنة فهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهامه على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته، مما يجعل موضوع التوافق المهني يشغل حيزا كبيرا في الدراسات والبحوث، وذلك لأهميته البالغة في حياة الفرد، خصوصا المهنية منها ومما لا شك فيه أنه لا بدّ من تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق المهني في مجال العمل لأن العامل يقضي معظم وقته في عمله، وكذلك فكره وجهده لأن العمل أهم ما يبرز المكانة والقيمة، ويعود بالنفع على العامل والمجتمع ونحاول في هذا الفصل عرض مظاهر وشروط التوافق المهني، ومعرفة العوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى سوء التوافق وأهم مظاهره وأسبابه

### أهمية التوافق المهني:

يستهدف التوافق الرضا عن النفس وراحة البال، والاطمئنان نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة، والتفاعل مع الآخرين ولا يحتاج ذلك لأكثر من التعرف على حاجات النفس، والتوافق كوسيلة هو عملية إشباع حاجات الفرد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس والارتياح ويمكن حصر أهمية التوافق فيما يلي:

- 1- قدرة الفرد على مواجهة مشكلاته بمعرفة الأسباب ومحاولته التغلب عليها
- 2- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة، والحفاظ على توازنه الانفعالي
- 3- إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل.
- 4- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية، وذلك عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.

-تمتع الفرد بالتوافق النفسي والاجتماعي مما يساهم في زيادة الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

إنّ توافق المورد البشري مع المهنة التي يؤديها له أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، حيث يعود بفوائد جمة من تحسين الأداء، زيادة الكفاءة الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الشعور بالانتماء والولاء.

### مظاهر التوافق المهني:

إنّ الاستدلال على التوافق المهني يتجلى من خلال مجموعتين أساسيتين من العلاقات وهما الرضا والإرضاء.

أ- الرضا: يشير إلى الدرجة الكلية لمشاعر الفرد الإيجابية نحو عمله وإدارة العمل وكذلك نحو إدارة التطوير، الذي يتم في بيئة العمل ويتمثل في عدّة أشكال منها:

الرضا عن الزملاء، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن المشرفين والرؤساء، الرضاء عن طبيعة العمل والمؤسسة، الرضا عن الأجر.

ب- الإرضاء: ويعبر عنه بمدى كفاءة العامل وأهليته وكفايته بالطريقة التي يقدرها الرؤساء ويقدرونه بها، وكذلك تقدير الزملاء له ويشمل ما يلي:

<sup>(1)</sup>كمال الدسوقي: علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 1976، ص، ص 385، 386.

إرضاء المسؤول والزملاء، الانضباط، احترام النظم والقوانين، إتباع نظام سير العمل بالمؤسسة<sup>(1)</sup>.  
كما أنّ أويرداهم وضع مجموعة من المظاهر التي تخلق علاقة نفسية صحيحة بين الرؤساء والمرؤوسين وتتجلى فيما يلي:

المعاملة الحسنة، التمثيل الأمين لدى الهيئات العليا، التطبيق المرن للوائح وقوانين المؤسسة، إعطاء الفرص الكافية للنمو والتقدم المهني، تنمية إخلاص العمال للمؤسسة عن طريق الإخلاص في معاملتهم<sup>(2)</sup>

وعلى ضوء ما سبق، نجد أنّ التوافق المهني يتحدد بمجموعة من المظاهر التي ترتبط بالعامل كشخص له خصائص، وكذا المحيط المرتبط به، فتجعل منه عاملاً متوافقاً مع ذاته ومع مهنته، وهذا بدوره يسهم في إفادته لها واستفادته منها في نفس الوقت.

### مقومات التوافق المهني:

إنّ التوافق مع البيئة المهنية يتطلب مقومات في العامل بحد ذاته وهي: الميول، القدرات والاستعدادات، الذكاء والسمات الشخصية

أ- الميول: إنّ الميل استجابة إيجابية أو سلبية نحو شخص أو نشاط أو شيء أو فكرة معينة، وأنّ هذه الاستجابة تصطبغ بالصيغة الوجدانية، وإن التعبير الذاتي عندها يمكن استنتاجه عن طريق الملاحظة، أو السلوك الذي يمكن أن يفسر في ضوء الحب والكراهية أو التقبل أو الرفض مثل: التعبير اللفظي، أمّا التعبير الموضوعي فيعتمد على ملاحظة السلوك، أو الذي يتضمن الاقتراب أو الابتعاد من بعض الأشياء، أو اختيار بعضها دون البعض الآخر، ثم إنّ هذه الاستجابة استجابة متعلمة، بمعنى أن الميل أمر مكتسب<sup>(3)</sup>

والميل هو ما يوجه الفرد لاختيار مهنته والفرد إذا التحق بعمل يميل له وكان راضياً به، ويكون عدم الميل لعمل معين نتيجة الجهل به وعدم معرفته ويمكن أن ينشأ الميل إلى عمل لا تحبه بعد أن أتقنته، وأصبح لديك دراية به<sup>(4)</sup>

(1) كمال محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 1996، ص 258.

(2) فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، الدار الجامعية للطباعة، لبنان، ط1، 1986، ص 58

(3) حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب، مصر، ط1، 1999، ص 153.

(4) أشرف محمد عبد الغني: سيكولوجية علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2001، ص



ب- القدرات والاستعدادات: القدرة هي القوة العقلية على أداء عمل يصل إليه الإنسان عن طريق التدريب أو دونه

أو هي إصلاح عام وشامل يطلق على كل ما يستطيع أداء في اللحظة الحالية من أعمال عقلية أو حركية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو من دون تدريب، أما الاستعداد فهو إمكانية الوصول إلى درجة الكفاية أو القدرة عن طريق التدريب، سواء كان مقصودا أو غير مقصود.

كما يعرف بأنه " قدرة الفرد الكاملة على أن يتعلم بسرعة وبسهولة وعلى أن يصل إلى مستوى عال من المهارة في مجال معين "

وتصنف القدرات والاستعدادات إلى:

- قدرات عقلية خاصة.

- قدرات حركية نفسية.

- قدرات ميكانيكية

- قدرات جسمية وحسية

خصائص الاستعدادات:

- قد يكون بسيطا من الناحية النفسية، فقد يتضمن قدرات أولية أو مركبة  
- إنما مستقلة عن بعضها يقدر قليل أو كبير، فقد يكون لدى الفرد استعداد كبير لعمل شيء واستعداد قليل في عمل آخر

- هناك فروق في الاستعدادات بين الناس في مدى سهولة ما يكتسبون من قدرة على تعلم عمل معين، وفي مستوى الكفاية بعد التدريب

- الاستعدادات الخاصة لا تظهر بوضوح في مرحلة الطفولة، لكن تتميز وتظهر في مرحلة المراهقة.<sup>(1)</sup>

ج- الذكاء: هو قدرة عامة تهيمن على جميع ألوان النشاط العقلي أي أنها تؤثر في جميع العمليات العقلية، كعمليات الإدراك والتذكر والتفكير، التصور، التعلم، الإبداع والابتكار، لكن أثرهما يبدو واضحا بوجه خاص في عمليات التفكير الراقى والرمزي والإبداع وحل المشكلات

والذكاء مرتبط بالمركز إلي يصل الفرد إليه مقارنة باقتترانه، وأحيانا يكون الذكاء معوقا للفرد إذا كان العمل الذي يؤديه لا يتفق مع ذكائه، فتجد العامل المميز بذكائه لم ينجح في الأعمال الروتينية البسيطة مما يسبب له الوقوع في الحوادث، نتيجة لتشتت انتباهه، والذكاء أيضا مرتبط برضا الفرد عن عمله

(1) سلامة غباري: الصحة النفسية والتوافق، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ط1، 1991، ص 45.

فالتحاق الفرد في عمل يفوق ذكائه يسبب له التوتر الدائم، وإذ التحق بعمل أقل من ذكائه يؤدي ذلك إلى زوال ميله إليه ومن ثم عدم رضاه عنه، وهو أيضا مرتبط بتغيير الفرد لمهنته لأنه يبحث عن عمل يناسب ذكائه، فالذكاء له دور هام في توافق الفرد مع مهنته لأنه عامل مساعد في تليف الفرد ومن ثم رضاه عن عمله (1)

**د) السمات الشخصية:** وهي المفهوم الذي يصف الفرد من حيث أنه موكل موحد من الأساليب، السلوكية والإدراكية معقدة للتنظيم الذي يميزه عن غيره من الناس خاصة في المواقف الاجتماعية

**مكونات الشخصية:**

- المكونات الجسمية وهي التي تحدد مدى نشاد الفرد وقدرته على تحمل المجهود.
  - المكونات السلوكية وتقوم على الأساليب النفسية.
  - المكونات العقلية وهو ما يتضح في الذكاء، الاستعدادات العقلية الخاصة، المستوى الثقافي العام، المستوى الذاتي الخاص.
  - المكونات الانفعالية: وهي حالة التوتر المصحوب بتغيرات فسيولوجية داخلية وتغيرات مركبة أو لفظية خارجية مثل العواطف، العقد النفسية، المزاج (2)
- ومنه فإن التوافق المهني يتطلب مقومات في العامل هي الميول، القدرات، الذكاء، السمات، فإن حصل قصور في توافق العامل مع عمله، وما يتمتع به الفرد من سمات شخصية له الأثر في توافقه فالشخص العصابي السيكوباتي قد يتسبب في مشكلات في حياته العملية، كما أن الشخص المزاجي تؤثر شخصيته على توافقه.

### شروط التوافق المهني:

توجد مجموعة من الشروط التي من شأنها أن تحقق التوافق المهني ولعل أهمها:

- شعور العامل بالرضا عن مستواه الاقتصادي
- شعور العامل بأن صاحب العمل يهتم به
- إدراكه أن رؤسائه يحرصون على مصالحه قدر حرصهم على مصالحهم ومصالح العمل.
- حبه لنوع العمل الذي يؤديه.
- توفر فرص الترقية في العمل.

(1) فيصل عباس: الاحتياجات النفسية تقنياتها وإجراءاتها، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 1996، ص 143.

(2) كمال الدسوقي: مرجع سابق، ص 161

- توفر فرص التدريب المهني في العمل.
  - توفر فرص الاستفادة من أفكاره وآرائه الخاصة بالإنتاج وتحسينه.
  - شعوره بالأمن والاستقرار النفسي في العمل. (1)
  - ويعرض ليكارت ليفن بعض الشروط التي يراها مهمة في تحقيق التوافق المهني:
  - أن يكون العمل مرغوبا ومتنوعا ويحتوي على عملية التعليم المستمر.
  - أن يشترك العمال في صنع القرار وترتبط الحياة المهنية بالحياة الاجتماعية. (2)
- ومنه نستنتج أن التوافق المهني مرتبط ارتباطا وثيقا بظروف العمل منها: علاقة العامل بعمله، علاقته بنظام المؤسسة، علاقته بالرؤساء، علاقة العامل بزملائه، وبالتالي فإن التوافق المهني لا يتحقق إلا بتوفر الشروط التي سبق ذكرها، بالإضافة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تحسين ظروف العمل، ضرورة تكييف العامل مع الآلة التي يعمل بها وذلك من خلال التكوين المستمر.
- العوامل المؤثرة في التوافق المهني:**

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في التوافق المهني للأفراد من بينها:

#### أ- عوامل حضارية وتكنولوجية:

يؤثر في التوافق المهني للفرد ما يغشي حياته اليوم من تغيرات حضارية وتكنولوجية تزعزع أمنه واستقراره وتجعله يتردى بين الأمل واليأس، والرضا والحنوط، كما أنها تحبط حاجاته الأساسية، وتخفق شخصيته

فالتكنولوجيا قد أدت إلى تغيرات هامة في الكيان الاجتماعي نتيجة لقلّة الحاجة إلى العمل اليدوي، وزيادة العمل الذهني المفرد، كما أدت من ناحية أخرى إلى تحسين ظروف العمل الفيزيائية، وارتفاع معدلات الإنتاج وإلى نقص الاحتياجات من العمالة، كما صاحب مسيرة التطور التكنولوجي، الثورة التكنولوجية، تحوّل المجتمع الريفي إلى مجتمع صناعي، مما أوجد خلافا نوعيا بين العقلية الصناعية المنصهرة في بوتقة الحياة المدنية، وصراع أهلها وتعدد مطالبها والتميز بالتفرد والانعزالية والعقلية الزراعية التي تعكس هدوء الحياة الريفية وبساطتها

كما أصبح الإنتاج منظما حسب أسس موضوعية لا الأسس الشخصية، وبد أضحى الإنتاج الميكانيكي أسلوبا موضوعيا لدمج الإنسان في العوامل المادية للعمل، وقد تحقق التكنولوجيا قيامها بالعمل

(1) جمعة ولاد حيمورة: مرجع سابق، ص 75.

(2) مدحت عبد الحميد أبو زيد: علم النفس المهني، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، دس، ص 290.

الذهني، كما تحقق لها قبلا قيامها بالعمل اليدوي، مما يلقي عبئا جديدا على العامل اليوم، الذي ظفر بقدر من الثقافة العامة يجعله نهبا للقلق والتوتر النفسي خشية البطالة

كما كان يلاحظ في المراحل المبكرة لمسيرة التكنولوجيا، يوم كان العامل يعمل على الآلات اليدوية أو الماكينة البسيطة التركيب، كان يعمل في بيئة محدّدة العلاقات، بيئة يسودها العلاقات الحميمة بينه وبين زملائه وصاحب العمل. أمّا بعدما وصلت التكنولوجيا إلى مرحلة الآلة التلقائية أي مرحلة الآلات ذاتية التحرك وغدا التخصص الدقيق سمة العمل الصناعي وأضحى العامل يؤدي عملا لا يعبر عن شخصيته، ولا يشعر بأهميته وانتمائه وانقطاع الصلة بينه وبين صاحب العمل علاقة مميّزة للحضارة الصناعية وخروج المرأة للعمل وكذلك تفكك الروابط الأسرية وكثرة الطلاق وكثرة الهجرة وظهور العمال الفنيين، والتنظيمات العمالية، وتلك كلها نتائج التصنيع: أو هي خصال بارزة للمجتمع الصناعي

#### ب- عوامل داخل المصنع:

رغم أنّ العامل هو ركيزة الصناعة اليوم، فإنه يؤدي دورا بالغ الصعوبة، فزيادة الإنتاج تتطلب منه زيادة ساعات العمل، وتتم السرعة والثقة في الإنتاج على حساب أعصابه وراحته النفسية ورغم التوسع الملموس في رفع مستواه المادي فهو بحاجة إلى الشعور بالرضا والسعادة. كذا فهو في أشد الحاجة لأن يشعر بالاطمئنان ناحية مستقبله، فالتطور التكنولوجي يؤرقه، ويطارد أماله في المستقبل مأمون، كذا فهو في أشد الحاجة لأن يتعامل مع رؤساء و زملاء يحترمونه، تربط بينه وبينهم علاقات ودودة حميمة، هو..... بأن يطلب منه ما هو في حدود قدراته واستعداداته، وما يلتقي مع رغباته وميوله، وكذا تحقيق توافق سليم مع بيئة العمل بمشتملاتها إلا أنّ هذا لا يستطيع أن يحقق بسهولة. (1)

- علاقات العمل: وتشمل علاقة الموظف برؤسائه التي تشجع الثقة المتبادلة بينهم، وتشعر المرؤوسين بالاحترام والتقدير، ولاسيما إذا استعمل الرئيس بعض السلوكيات التي تقرب منه الموظفين مثل المرونة في تطبيق اللوائح والتعليمات، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بعد دراستهم دراسة متفحصة، ومعرفة مميّزات وقدرات وخبرات كل واحد منهم، وعلاقات العامل وزملائه وتكوين التعاون والمنافسة الشريفة بين الزملاء التي تخلق جو من الإبداع والتطور في المؤسسة، وعلاقات الموظف بعمله، وهي توافق الموظف مع اللوائح والقوانين والتشريعات والتنظيمات التي تضعها المنظمة. (2)

(1) عباس محمود عوض: مرجع سابق، ص- ص 18 - 21

(2) اسمية عمارة: صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني للطلاب الجامعيين بالمركز الجامعي بغرداية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص ص 348 - 389

## ج- عوامل خارج المصنع:

ليس العامل عضواً في مؤسسة العمل فحسب، بل هو عضو في جماعات كثيرة متعددة الأهداف ووجهات النظر، ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى اختلافاً كبيراً فهو عضو في أسرته الصغيرة التي تتكون من زوجته وأولاده وشخصيته في هذه الجماعة هي شخصية المسيطر المسؤول التي يعتمد عليه باقي الأفراد، وهو عضو في أسرته الكبيرة التي تتكون من والديه وباقي الأشقاء، شخصيته في هذه الجماعة تتراوح بين السيطرة والخضوع بقدر ما بينه وبين كل فرد من هذه الجماعة من علاقات، ثم هو فرد في الجماعة الشارع أو النادي أو القهوة أو الأصدقاء وهو محتاج في كل هذه الجماعات لدرجة كافية من التوافق النفسي حتى يكون مع كل فرد من هذا العدد الكبير من الأفراد الذين يتعامل معهم علاقات صحية ويصادف العامل في سبيل الحصول على هذا التوافق صعوبات شخصية متنوعة، فليس من الشك أنّ العلاقات الغير سعيدة في الأسرة والتي تتسم بالصراع بين الزوجين وظروف انفعالية ثقيلة كمرض مزمن لأحد أفراد الأسرة، وهذه الأمور من أشيع العوامل الخارجية التي تؤدي إلى شحط العامل وسوء توافقه في عمله، ويقدر نجاحه في التغلب على هذه الصعوبات حيث يشعر العامل براحة نفسية تنعكس على المظاهر المختلفة لحياته وأهمها العمل.

وتخرج من هذا بأن كثيراً من المشكلات التي تواجه العامل في عمله، قد تكون ناشئة عن مشاكل خاصة خارج نطاق العمل ويحتاج في سبيل المعاونة على حلها إلى رسم برنامج منظم دائم للإرشاد النفسي يقوم على تنفيذ أخصائيو نفسيون يستطيعون تشخيص الحالة من جميع مظاهرها. (1)

## د- العوامل الشخصية:

تعدّ خصائص الشخصية الجسمية والنفسية والعقلية من العوامل المباشرة في التأثير على حالة العامل وسوائه في مجال العمل، حيث يقول عبد الحفيظ مقدم أنّ التوافق الجيد يحدث عندما يكون هناك توافق بين متطلبات العمل وبين إمكانيات الفرد الجسمية والمهنية والشخصية، فكلما زادت درجة التوافق بين الطرفين ازدادت معها درجة تكيف الفرد ونجاحه المهني. (2)

- الحالة الصحية: وترجع إلى أساس فسيولوجي، ذلك أنّ أي خلل في الكيمياء الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها، وهذا الخلل بطبيعة الحال يؤثر في سلوك الفرد وفي استجابته للمواقف المختلفة، وليس من

(1) عباس محمود عوض: المرجع السابق، ص، ص 28، 29.

(2) عبد الحفيظ مقدم: الإحصاء القياسي النفسي التربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 1994، ص 11.

الشك في أنّ الخلل كلما كان كبيراً كان تأثيره أعمق وأوسع مدى، إذ يمتد إلى الوظائف النفسية المختلفة، ذلك أنّ التكوين البيولوجي ليس منفصل عن التكوين النفسي، بل أنهما معا يكونان وحدة متكاملة

- الحالة النفسية أو المزاجية، الاضطرابات الانفعالية والنفسية..، الصراع والقلق، والإحباط

- السمات الشخصية: استعداداته للعمل وميوله ورغباته وطموحه، ومستوى اقتداره ومتاعبه الشعورية واللاشعورية. (1)

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أنّ هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على توافق العامل مع بيئته المهنية وذلك بفعل التغيرات والتطورات التي تطرأ على العالم الخارجي سواء كان ذلك التغيير على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية لها، حيث تتمثل هذه العوامل في عوامل حضارية وتكنولوجية، عوامل داخل أو خارج المصنع بالإضافة إلى العوامل الشخصية.

### قياس التوافق المهني:

يمكن قياس درجة توافق العامل مع مهنته بالاعتماد على مجموعة من المقياس أهمها:

- مقياس لقياس الرضا الإجمالي من العمل.
- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.
- مقياس الرغبات.
- مقياس لقياس مستوى الطموح. (2)
- بطارية قدرات.
- مقياس للإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية.
- مقاييس مقننة للغياب، الحوادث، التنقل، مخلفات النظام والشكاوي.
- استبيان عن التاريخ المهني الذي يشمل قائمة الأعمال التي شغلها الفرد منذ بداية عمله طوال الوقت مع وصف هذه الأعمال ومدّة بقائه في كل منها ومستوى كل منها.
- محك الصلابة المهنية ويمكن أن يقارن على أساسه مدى كون العامل مناسباً للعمل من حيث خصائصه. (3)

(1) عباس محمود عوض: مرجع سابق، ص 29

(2) محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 2005، ص 90.

(3) بدیع محمود مبارك القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2001، ص 293.

ويمكن استخدام المقاييس السابقة الذكر لتحديد مدى توافق الفرد مع مهنته فإنه ينبغي الإطلاع على مختلف الدراسات النظرية والتجريبية لكل مقاييس لتقدير الوزن الذي ينبغي إعطاؤه له داخل بطارية تجمعه وغيره، على حساب ما تفسر منه الدراسة من كفاءته في الدلالة على مدى توافق الفرد المهني الذي يتم قياسه بالتقيّد بمجموعة من الشروط.

### طرق تحقيق التوافق المهني:

إنّ التوافق المهني يتطلب في تحقيقه مجموعة من الطرق والآليات نحصرها في ما يلي:

**1- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** واستخدام الوسائل الحديثة من تحليل لظروف العمل، ومعرفة مدى ملائمة الأعمال لمن توكل إليهم، وإتباع الطرق العلمية في الاختيار والتوجيه والتدريب، واستخدام الاختبارات والمقابلات المناسبة للشخص المتقدم التي توضح استعداداته، وقدرته الشخصية والعقلية المختلفة. (1)

**2- تقوية علاقة الموظف بمؤسسته:** وذلك من خلال دراسة مشكلات الموظفين والضغوط النفسية التي يتعرضون إليها، ودراسة المتغيرات التي تؤدي إلى قبولهم للمهنة أو رفضهم، الأمر الذي يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات المتعلقة بالموظفين، ومساعدتهم على حلّها، وتوفير الأخصائيين للقيام بالخدمات الإرشادية والاستشارية.

**3- خلق انسجام بين الموظف وعمله:** من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل، وتحسين ظروف العمل متضمنة جميع الظروف الفيزيائية الجيدة، والاهتمام بالمستوى الاقتصادي للموظفين، وإشباع حاجاتهم الأساسية، وشعورهم بالأمن والاستقرار النفسي وتمكين الموظفين من الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم وتأمينها، وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن أعمالهم، وعن المؤسسة التي يعملون بها، كل ذلك ليسهم بشكل فعّال في تحقيق التوافق المهني لدى الموظفين. (2)

**4- تقوية العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين:** ويتم ذلك عن طريق الاهتمام بالاعتبارات القائمة على الاحترام والتقدير والودّ وإشعار الموظفين بقيمتهم وقيمة ما يقومون به من مجهود، وحضور الموظفين في مجلس الإدارة حتى يشعرون بدواتهم وانتمائهم للعمل، ومرونة تطبيق القوانين العمل في التعامل مع الموظفين، ويوفر لهم فرص التدريب، ويضع لسياسة عادلة واضحة للترقي، وأن يكون رئيس العمل قدوة

(1) حسن ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، مكتبة فلاح للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 208.

(2) سمية عمارة: مرجع سابق، ص، ص 348، 349.

للموظفين، ويطوّر أسلوب القيادة والإشراف، والمشاركة في حرية الرأي واتخاذ القرارات لأن ذلك يشعر الموظف بالاهتمام والتقدير الذي يؤدي إلى الراحة النفسية، ويرفع من روحه المعنوية، ويزيد من إنجازته، وتبعده عن الأجواء التسلطية التي تشعره بالاستياء والإحباط والمشاعر السلبية الأخرى. (1)

**5- تقوية علاقة الموظف بزملائه:** بيئة العمل من التنافس المدموم والشللية، والاتجاهات غير المرغوب فيها، ولا بدّ أن تعتمد علاقة الموظف بزملائه على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة، بالإضافة إلى الاهتمام بالنواحي الاجتماعية، وإثرائها داخل المؤسسة من خلال تعدّد الأنشطة مثل الرحلات والحفلات والمسابقات الاجتماعية والرياضية. (2)

**6- وضع البرامج الوقائية والعلاجية والإرشادية:** والتي تعتمد على تحسين توافق الموظفين وتوطيد علاقتهم بكل المتغيرات البيئية والنفسية المحيطة بهم. (3)

إنّ تحقيق التوافق المهني وخلق الانسجام بين العامل وعمله يتّم وفق طرق وآليات تضمن من المودة والاحترام وتضمن للعامل حقه سواء من الناحية المعنوية أو الناحية المادية، وبالتالي فإنّ هذه الطرق تعتمد على تحسين توافق الموظفين وتوطيد علاقاتهم بكل المتغيرات البيئية والنفسية المحيطة بهم.

### سوء التوافق المهني:

#### تعريف سوء التوافق المهني:

هو عجز الفرد عن إقامة علاقات مرضية بينه وبين من يتعامل معهم سواء على مستوى الفرد أو الجماعة. (4)

ويمكن القول أنّ سوء التوافق المهني هو عجز الفرد عن حلّ مشكلاته اليومية على اختلافها، أو هو عجز الفرد على التكيف مع ظروف العمل أو محيط العمل.

#### أسباب سوء التوافق المهني:

أ- أسباب تعود للعامل نفسه: مثل عدم الشعور بالأمن، الحساسية الزائدة، الخوف، الإسراف في الشكوى.

(1) بدرية محمد يوسف الرواحية: التوافق المهني وعلاقته بالفعالية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في مديرية عامة للتربية والتعليم بالمحافظة الداخلية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في كلية العلوم والأدب، جامعة نزوي، غزة، 2017، ص 13.

(2) ماهر عطوة الشافعي: مرجع سابق، ص 31، 32.

(3) حسن ياسين وآخرون: مرجع سابق، ص 209.

(4) أشرف محمد عبد الغني: سيكولوجية علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دط، 2001، ص 358.



ب- أسباب تعود للعمل: مثل سياسة التدريب والتوظيف، شخصيات المديرين والمشرفين، سياسة الترقية الأجور، عدم وجود تعليمات واضحة، كثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء.

ج) أسباب تعود للبيئة: الظروف غير الملائمة، سوء الحالة الاقتصادية، الصراعات، الشعور بالتعب والملل، الروتين.، كلها عوامل تؤدي إلى سوء التوافق المهني.

د) من الأسباب كذلك ضعف التنظيم الاجتماعي والعلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المؤسسة، حيث أنّ ضعف الاتصال ونقص الإحساس بالتعاون يؤثر على الإنتاج وبالتالي سوء التوافق المهني.<sup>(1)</sup>

وعلى ضوء ما سبق نستنتج أنّ هناك مجموعة من العوامل تؤثر بشكل سلبي على العامل وبالتالي تؤثر على توافقه مع مهنته سلبيا أي سوء التوافق المهني سواء كانت تعود للعامل أو العمل أو البيئة، إذ نلاحظ أنّ عدم خضوع العمال للتدريب يؤثر على توافقهم المهني.

### مظاهر سوء التوافق المهني:

سوء التوافق المهني عدّة مظاهر تتجلى فيما يلي:

- سوء إنتاج العامل من حيث اللف وقلته من حيث الكم.
- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل بالإضافة إلى وقوعه في الأخطاء أثناء عمله.
- إساءة استخدام الآلات والأدوات.
- تمارض العامل وكثرة غيابه عن العمل.
- يبدو على العامل أعراض التكامل واللامبالاة لكل ما يدور حوله.
- كثرة الشكاوي والتظلمات.<sup>(2)</sup>
- التمرد على نظام العمل ولوائحه.
- ترك محل العمل دون إذن.
- يصبح أكثر شغبا وعدم طاعة التعليمات والأوامر.
- تعريف الزملاء على الشكوى.
- يكون مصدر إزعاج وإتلاف.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>نعيم الرفاعي: الصحة النفسية دراسة سيكولوجية للتكيف، مطبعة طربين، دمشق، ط2، 1969، ص37.

<sup>(2)</sup>حامد زهران: الصحة النفسية والعلاج النفسي، دار المعارف، مصر، ط4، 1988، ص 103.

<sup>(3)</sup>بشير معمريّة: القياس النفسي وتصميم أدواته، منشورات الخبر، الجزائر، ط2، 2002، ص 145.

## علاقة تدريب الموارد البشرية بالتوافق المهني

يعد التدريب ركنا أساسيا في العملية الإدارية، ومطلبا حتميا لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها وهو من العوامل الحيوية الذي يستخدم في تنمية الموارد البشرية، وتأهيلها للقيام بجميع الأعمال والمهام الوارد تحقيقها في كافة المؤسسات الخاصة والعامّة، والتدريب عملية مستمرة ومتطورة في مضمونها وأساليبها، يأتي في أولويات اهتمام المؤسسات في المجالات المختلفة.

كما أن التوافق يعتبر مؤشر للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام وظيفته على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه، وبعد الأساس في تحقيق التوافق بوجه عام، فالتوافق المهني دور هام في استقرار الفرد في حياته ووظيفته والذي ينعكس دوره في تحقيق قدر من الاتساق والانسجام في البيئة والمجتمع خصوصا.

ولعل من أبرز مظاهر تحقيق التوافق المهني هو العملية التدريبية، حيث يشعر الأفراد الخاضعون للتدريب باهتمامهم بالنسبة للمؤسسة، ويعزز ثقتهم برؤسائهم، ويبين اهتمام رؤسائهم بهم، مما يولد إنسجاما كبيرا وحساسا بانتمائهم للمؤسسة وقدرتهم على التكيف مع مختلف ظروفها، وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية، والعديد من الأسباب التي تحقق توافق الفرد مع مهنته، كما أن عدم إخضاع العاملين للتدريب يعد من أهم أسباب سوء التوافق المهني، وهذا كله يبرز العلاقة التكاملية بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني أي أنها علاقة إرتباطية وطيدة لأن التدريب الموارد البشرية يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التوافق المهني بالإضافة إلى كونها من أهم العناصر التي تعود بالفائدة على المؤسسة عامة والفرد خاصة.

### خلاصة الفصل:

اتضح من خلال هذا الفصل أنّ التوافق المهني هو عملية ديناميكية مستمرة تستلزم التوفيق بين قدرات الفرد وحاجاته الخاصة، ولذلك المتطلبات المادية، النفسية والاجتماعية للبيئة المحيطة، والذي يتأثر بالعوامل الشخصية والنفسية، وكذلك عوامل مرتبطة بالعمل، ناهيك عن المؤثرات الخارجية كالأسرة والجماعات خارج العمل، وكلما توافرت الشروط والظروف والعوامل المساعدة في تحقيق أكبر قدر من التوافق المهني.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- الاستمارة

3- السجلات والوثائق

رابعاً: أساليب التحليل

1- التحليل الكمي.

2- التحليل الكيفي.

### تمهيد:

بعد أن تم التطرق للجانب النظري في الفصول السابقة لهذه الدراسة حتى يكون أساس يعتمد عليه في بناء عمل منهجي ميداني، نتطرق الدراسة الآن إلى الجانب الميداني الذي يساعد على الكشف والتحقق من دور التدريب في تحقيق التوافق المهني في المؤسسة ويأتي هذا الفصل بمثابة حلقة وصل بين الجانبين النظري والميداني، حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، الزمني البشري) وأيضا المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، وأخيرا أساليب التحليل.

أولاً: مجال الدراسة:

### 1-المجال المكاني (الجغرافي):

حتى تتضح الرؤى أكثر في دراستنا لهذا الموضوع المتعلق بدور تدريب الموارد البشرية في تحقيق التوافق المهني، اخترنا تجسيدها في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديدًا بمؤسسة "دار المالية" فرع مديرية الضرائب لولاية جيجل.

### نشأة مديرية الضرائب:

لقد مرت مديرية الضرائب لولاية جيجل بعدة مراحل منذ الاستقلال، فكانت في البداية مجرد مفتشية تابعة لمديرية الضرائب لولاية قسنطينة، وفي سنة 1974م، تم حينها تنصيب جيجل كولاية وبذلك أنشأت مديرية الضرائب، وسميت آنذاك بالمديرية الفرعية للضرائب، وكانت مقسمة إلى ثلاث مكاتب (مكتب الضرائب مباشرة، مكتب الضرائب الغير مباشرة، مكتب التحصيل)، في سنة 1886م، تم إحداث تغيير جديد على مستوى مصالح وزارة المالية بحيث جمعت كلها ( مديرية أملاك الدولة، الحفظ العقاري، إدارة ومسح الأراضي، مصالح الخزينة...) فيما سميت بمفتشية المصالح الخارجية لوزارة الاقتصاد وكانت تقوم بمهام مديرية الضرائب مفتشيتان فرعيتان (المفتشية الفرعية للضرائب، المفتشية الفرعية للتحصيل).

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 60/92 المؤرخ في 03 فيفري 1992 أنشأت مديرية الضرائب لولاية جيجل، وتم جمع المفتشيتان السابقتان وبموجب قرار وزارة المالية المؤرخ في 16 أكتوبر 1995 تشكلت 5 مديريات فرعية ووجدت 12 مفتشية للضرائب و 10 قباضات.

### تعريف مديرية الضرائب:

المديرية الولائية للضرائب هي هيئة تنظيمية إدارية مالية تتولى تنفيذ السياسة المسطرة من طرف الإدارة العامة للضرائب، وتتمثل هذه الأخيرة في الوصية التي تقوم على سن القوانين المسطرة من طرفها والتي بدورها تشرف على جميع المديريات الولائية للضرائب التابعة لها من خلال وضع مخطط منهجي وهاذف تتبعه هذه المديريات في التسيير المباشر لأعمالها، إعلان الوعاء الضريبي والرسوم وتحصيله لفائدة خزينة الدولة، وبذلك فهي تهدف إلى تنمية الاقتصاد الوطني وتنظيمه عن طريق تسيير مختلف البلديات والولايات ومختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية كما ترمي إلى تحقيق أهداف سياسية

مهام وأهداف مديرية الضرائب:

-مهام مديرية الضرائب: ويمكن حصر مهام مديرية الضرائب في:

\*في مجال أساس الضريبة:

-تنظيم جمع المعلومات واستغلالها.

-تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقارير الجبائية.

-تدرس العرائض وتنظم لجان الطعن وتتابع المنازعات وتمسك الملفات المرتبطة بها.

-تصدر وتثبت قوائم المنتجات وشهادات الإلغاء والتخفيض وتصادق وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية.

- تقوم بمراقبة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر.

\*أهداف مديرية الضرائب: وتتمثل فيما لي:

1-تحصيل الضرائب والرسوم عبر مختلف مناطق الولاية مما يضمن تحقيق التحصيل الضريبي المقدر للولاية في إطار مساهمتها في ميزانية السنة المالية المعمول بها.

2-السهر على تحقيق التوازن في الميزانية العامة من أجل ضمان الاستقرار الاقتصادي.

3- الحصول على تطبيق الإجراءات الهادفة إلى تحسين المستوى المعيشي للطبقات الفقيرة بإجراء دفع النسب الضريبية المفروضة على الثروات ثم إعادة توزيع الدخل بما يتفق مع مبدأ العدالة الاجتماعية.

4-السهر على تطبيق القوانين والمراسم التشريعية سواء كانت ترمي إلى خفض أسعار الضريبة أو الزيادة في الإعفاء من أجل الاستقرار الاقتصادي.

5-التحليل والتقييم الدوري لعمل المفتشيات وإعداد تلخيص على ذلك، باقتراح إجراءات من شأنها تحسين عملها.

6-محاربة التهرب الجبائي من خلال تحسين طرق الرقابة والمعاينة الميدانية لمختلف الأنشطة التجارية والصناعية عبر مختلف مناطق الولاية.

7-التوصل إلى تسيير مختلف البلديات الواقعة على التراب الولاية في إنجاز البرامج الفعالة لرفع نسبة التضريبي.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>من الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

**\*الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب:**

-الهيكل التنظيمي العام السائد لمديرية الضرائب من النوع التسلسلي أي هناك تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير هو المسؤول الأول والمباشر عن التسيير والتخطيط يليه بعد ذلك كل من الرؤساء المصالح حتى نصل إلى القاعدة حيث نجد الموظفين، والهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب يتكون من خمس (5) مديريات فرعية وهي كالتالي:

**1-المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: تتكفل بما يلي:**

-تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار.

-التكفل بطلبات إعداد حصص شراء بالإعفاء من الرسوم على القيمة المضافة ومتابعة هذه الطلبات ومراقبتها.

-متابعة نظم الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربع مكاتب وهي: مكتب الجداول، مكتب الإحصائيات، مكتب التنظيم والعلاقات العامة، مكتب التنشيط والمساعدة.

**2-المديرية الفرعية للتحصيل: تتكفل بما يلي:**

-التكفل بالجداول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها.

-متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة.

-التقييم الدوري لعملية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من ثلاث مكاتب وهي: مكتب مراقبة التحصيل، مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله، مكتب التصفية.

**3-المديرية الفرعية للمنازعات: تعمل على ضمان:**

-معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإدارتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية، وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة.

-معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.



-تشكل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة مكاتب وهي: مكتب الاحتجاجات، مكتب لجان الطعن مكتب المنازعات الفرعية، مكتب التبليغ والأمر بالصرف.

#### 4-المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية:

تقوم بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقنيات ومتابعة انجازها وتتكون من أربعة مكاتب وهي: مكتب البحث عن المعلومة الجبائية، مكتب المقارنات، مكتب مراقبة التقنيات.

#### 5-المديرية الفرعية للوسائل: تقوم بالمهام التالية:

-بتسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.  
-السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة التشغيل.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب وهي: مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب عمليات الميزانية، مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف، مكتب الإعلام الآلي.<sup>(1)</sup>

#### 2-المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وهي مديرية الضرائب بولاية جيجل، حيث بلغ عدد العاملين بها 90 عامل عام 2018، والجدير بالذكر أن عدد العمال في تناقص مستمر في السنوات الأخيرة بسبب الأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد، وعدم فتح قنوات التوظيف مجددا منذ سنة 2015.

وقد شمل مجتمع دراستنا الأفراد العاملين الخاضعين للتدريب، وبلغ عددهم 35 إطار، أما عدد الأفراد الذين لم يخضعوا للتدريب فقد بلغ عددهم 45 عامل.

وبالتالي ركزت دراستنا على الأسلاك التقنية بمديرية الضرائب، أي المسح الكلي أو الشامل للعمال الخاضعين للتدريب.

ويمكن أن نحدد الخصائص العامة لمجتمع الدراسة كما يلي:

- غالبية أفراد مجتمع الدراسة من الإناث.

(1) المرجع السابق.

- غالبية أفراد مجتمع الدراسة من فئة الكهول.
- المستوى التعليمي لمعظم أفراد مجتمع الدراسة عالي.
- خبرة كبيرة لدى معظم أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الجنس
37.14%	13	ذكر
62.86%	22	أنثى
100%	35	المجموع

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول أعلاه أن 82.86 % من أفراد مجتمع الدراسة إناث وهذا راجع إلى تزايد إقبال النساء على العمل الإداري في السنوات الأخيرة بعدما كانت حكرًا على الرجال، وإكمالهن للدراسات الجامعية أكثر من العنصر الذكوري، وكذا اعتماد المؤسسة في عملية استقطاب مواردها البشرية على إجراء مسابقات التوظيف أو على أساس الشهادة أو التعليم العالي، أمّا نسبة 37.14 % من أفراد مجتمع الدراسة ذكور لأن أغلبهم يرفضون القيود التي يفرضها العمل الإداري ويبحثون عن بدائل أخرى كالعمل الحرّ والتجارة، والتي تندر عليهم الربح مقارنة بالعائد المادي الذي يتقاضونه من الوظيفة العمومية.

ويفيد العرض التحليلي والتفسيري الموجز للبيانات التي جاءت في الجدول أن العمال بالمؤسسة يغلب عليهم العنصر النسوي أكثر من الرجالي وهذا المؤشر يدل على وعي المرأة بالعمل في مجتمعنا الحالي، على عكسه في الماضي، وكذا تمتعها بدرجة الحرية والاستقلالية.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة السن
11.43%	04	من 20 إلى أقل من 30 سنة
31.43%	11	من 30 إلى أقل من 40 سنة
42.86%	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة
14.28%	05	من 50 إلى أقل من 60 سنة
100%	35	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين ( 40 إلى أقل من 50 سنة) وذلك بنسبة 42.86 % حيث تكتسي هذه الفئة أهمية بالغة كونها تتميز بالجديّة والمثابرة والتجربة والخبرة الواسعة، وهي تمثل رأسمال اجتماعي حقيقي بالنسبة للمؤسسة لما تمتلكه من قدرة على العمل كونه يعدّ مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة.

أما 31.43 % من أفراد مجتمع الدراسة وتتراوح أعمارهم من ( 30 إلى 40 سنة) وهم يتمتعون بشخصية قوية ومبدعة تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار، وتحمل أعباء العمل ومسؤولياته، ولهم الرغبة والاستعداد النفسي لاكتساب مختلف المهارات والقدرات والاتجاهات لتحقيق أهداف المؤسسة، ولهم القابلية للتعلم المستمر، حيث لا تكتفي بالحصول على الأجر المناسب لقاء القيام بالأعمال وإنجاز المهام الموكلة إليهم، إنما يحرصون على وجود علاقات طيبة بين الزملاء والرؤساء، وإتاحة الفرص أمامهم للمبادرة والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

أما بالنسبة للفئة من ( 50 إلى أقل من 60 سنة) فنقدر نسبتها 14.28 % وهم يتمتعون بخبرة كبيرة في مجال العمل ومسؤولون عنه وعن طريقة تنظيمه ومنع حدوث خلل داخل المؤسسة، في حين نجد أن فئة من ( 20 إلى أقل من 30 سنة) ضئيلة بنسبة تقدر ب 11.43 % كون المؤسسة لم تقم بفتح مناصب العمل في السنوات الأخيرة إلا بأعداد محدودة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوضعية التعليمية

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الوضعية التعليمية
5.71 %	02	متوسط
42.86 %	15	ثانوي
51.43 %	18	جامعي
100 %	35	المجموع

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يمتلكون مستوى جامعي حيث قدرت نسبته ب 51.43 % لأن معظم الإطارات في مديرية الضرائب من حاملي الشهادات الجامعية، خاصة الأسلاك التقنية التي تتطلب من أفرادها أن يتمتعوا بقدرة عال من المؤهلات العلمية التي تساعدهم على توسيع نطاق تعاملاتهم، كما أنهم يكونون أكثر مهارة وقدرة على أداء الأعمال وفقا لمهاراتهم وخبراتهم الخاصة إذا ما تعززت هذه المهارات بعملية التدريب من أجل صقلها لتتماشى مع تخصصهم و مع معايير الأداء المحددة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يمتلكون المستوى الثانوي فقد قدرت نسبتهم ب 42.86 % حيث يتم تدريبهم أكثر وتعريفهم بشتى أنواع المهام والنشاطات الموكلة إليهم.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي المتوسط والمقدرة نسبتهم ب 5.71 % فتم توظيفهم منذ وقت طويل، حيث كان التوظيف آنذاك لا يتطلب شهادات عالية ومستويات معينة، وقد اكتسبوا خبرة لا بأس بها من سنوات العمل الطويلة.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الحالة الاجتماعية
34.28 %	12	أعزب
62.86 %	22	متزوج
2.86 %	01	مطلق
100 %	35	المجموع

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن 62.86 % من أفراد مجتمع الدراسة متزوجون وهذا يوضح أن هذه الفئة تتمتع باستقرار مهني نتيجة تحملها للمسؤولية والواجبات الأسرية، كما أن العائلة تساعد على التقليل من الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل نتيجة عدّة عوامل وأسباب كالتعب والآثار المتعلقة بالأداء.

أما 34.28 % من أفراد مجتمع الدراسة عزاب وهم يسعون دوماً إلى الحصول على فرص جيّدة للعمل، ومحاولاتهم أيضاً إكتساب خبرات وتطوير المهارات وتلقي تدريبات خارج مكان العمل دون عائق اجتماعي.

أما نسبة الطلاق والتي سجلنا فيها حالة واحدة فقدت بـ 2.86 % وهي لا تؤثر على الوضعية المهنية.

#### الجدول رقم (05): يمثل أفراد مجتمع الدراسة حسب الدخل الشهري

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الدخل الشهري
11.43%	04	15000 إلى أقل من 25000
40 %	14	25000 إلى أقل من 35000
48.57%	17	35000 فما فوق
100%	35	المجموع

بالنظر إلى البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن 48.57 % من أفراد مجتمع الدراسة يتقاضون أجر يفوق 35000 دج، ذلك أن هذه الفئة هم عادة من حاملي الشهادات الجامعية وأيضاً لديهم سنوات عمل طويلة (أقدمية مرتفعة).

أما 40 % من أفراد مجتمع الدراسة والذين يتقاضون أجر من 25000 إلى أقل من 35000 فيعود ذلك إلى طبيعة المنصب والتي تتناسب مع الأجر المحدد للمهام التي يقومون بها.

أما 11.43 % من أفراد مجتمع الدراسة يتقاضون أجر من 15000 إلى أقل من 25000 وهذا راجع إلى أن توظيفهم كان قصير وخبرتهم قليلة وبالتالي انخفاض الأجر الذي يتقاضونه.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الأقدمية في العمل
% 14.29	05	[أقل من 5 سنوات]
% 11.43	04	من [5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات]
% 34.29	12	من [10 سنوات إلى أقل من 20 سنة]
%25.71	09	من [20 سنة إلى أقل من 30 سنة]
%14.28	05	من [30 سنة فما فوق]
%100	35	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه نجد أن الفئة من [ 10 إلى أقل من 20 سنة] تمثل أعلى نسبة في الأقدمية وذلك ب 34.29 % والتي توضح أن لديهم فترة لا بأس بها في العمل بالمؤسسة، كما أن لهم الرغبة في الاستمرار في العمل قصد تكوين تراكم معرفي وتخصص أكثر في المهنة، وأملا في تحسين مكانتهم داخل المؤسسة والحصول على مزيد من الترقيات في العمل.

أما نسبة أفراد مجتمع الدراسة الذين ينتمون إلى فئتي الأقدمية من [ 20 إلى أقل من 30 سنة] بنسبة 25.71 % وفئة من [ 30 سنة فما فوق] بنسبة 14.28 % يعكس ذلك مدى الخبرة التي يتمتع بها أفراد هاتين الفئتين، فالأقدمية في العمل تلعب دورا كبيرا في تأدية المهام بفعالية، مما ينتج عنه زيادة في تحمل المسؤولية.

أما بالنسبة للفئة من [ 05 سنوات إلى 10 سنوات] والتي قدرت نسبتها بـ 11.43 % توضح النتيجة المنطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار فيها من خلال جهودها وطاقتها، والتي تحقق لها التقدم والازدهار.

أما بالنسبة للفئة [أقل من 5 سنوات] والتي قدرت نسبتها ب 14.29 % توضح أنّ مدّة التحاق أفرادها بالمؤسسة كانت قصيرة ومحدودة.

## 3-المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقتة إجراء الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب بجبيل، حيث بلغت مدة إجراء الدراسة أكثر من شهر وذلك أن الزيارات إلى هذه المؤسسة قد تمت عبر مراحل: المرحلة الأولى: عبارة عن جولات استطلاعية بدأت في 2017/12/14 أين تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني في المؤسسة وقد تم الاتصال بمدير الموارد البشرية الذي قدم لنا التسهيلات اللازمة والمعلومات الكافية عن مجال الدراسة، كما اتفقنا فيها مع المسؤولين على إعداد برنامج للزيارات لإجراء البحث.

المرحلة الثانية: لقد استغرقت حوالي أسبوع قمنا فيها بتجريب الاستمارة وجمع بعض الملاحظات الأولية عن الجو السائد في المؤسسة وطبيعة الأعمال وتوزيع فترات الراحة وكان الهدف منها التعرف على مدى استيعاب المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة التجريبية.

المرحلة الثالثة: وقد استمرت حتى 29 أبريل 2018 حيث تم تطبيق الاستمارة بشكل نهائي، بعد إدخال بعض التعديلات عليها وقد كان توزيع الاستمارة مقترنا بمقابلة أغلبية أفراد مجتمع الدراسة، حتى يتسنى لنا التعرف على المبحوثين وتوضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوث.

## ثانيا: المنهج المستخدم:

يعرف المنهج بأنه مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة أو مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة بها والإجابة على الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وكذلك الأساليب المتبعة للتأكد من صحة الفروض المصاغة، وهو يعد الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الاستفسارات التي يثيرها البحث وهو الضمان الذي يحدد لنا السبيل للوصول لتلك الحقائق وطرق استكشافها<sup>(1)</sup>

وتتنمي الدراسة الحالية إلى الدراسات الوصفية التي تعتمد على المنهج الوصفي وهو الأكثر شيوعا لصعوبة استخدام المنهج التجريبي في مثل هذه العلوم.

(1) محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 1975، ص78.

حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه: محاولة منظمة لتقدير تحليل وتفسير الوضع الراهن للظاهرة الاجتماعية أو لجماعة معينة، يهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها، تفسيرها وتعميمها، فالدراسة الوصفية هي التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة<sup>(1)</sup>

وتعد الدراسة الحالية بالنظر إلى محدداتها النظرية والميدانية من أنواع الدراسات الاجتماعية الوصفية، التي تساعد الباحث في الحصول على القدر الكافي من المعلومات والبيانات عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع المعلومات خطوة مهمة في إجراء البحوث ولكي يجمع الباحث البيانات المتعلقة بموضوع بحثه على نحو علمي منظم فإنه يدقق في اختيار أدوات بحثه أو يعدها بنفسه لئلا تتناسب مع مشكلة بحثه وهدفه من أجل إثبات فروضه ومن ثم تفسير نتائجه فأدوات جمع البيانات هي وسائل مساعدة للحصول على البيانات اللازمة لموضوع البحث، كما تساعد الباحث على تحديد ما لديه من قدرات واستعدادات وطرائق تفكير وبحث، ولذلك لا بد للباحث أن يكون على اطلاع بمجموعة واسعة من الأدوات والوسائل وأن تكون لديه المهارة في تطبيق واستخدام هذه الأدوات وإعدادها. ومن بين الأدوات التي تستخدم للوصول إلى البيانات اللازمة نذكر:

### 1- الملاحظة:

للملاحظة أهمية كبيرة في أي دراسة علمية فهي تعد من الوسائل المهمة في جمع البيانات في البحوث الوصفية.

حيث يعرفها أحمد عباد بأنها: مراقبة ومعاينة للظاهرة المراد دراستها ولا نعني بها الملاحظة العابرة العادية، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية<sup>(2)</sup>. كما يعرفها دوقان عبيدات: هي وسيلة يستخدمها الإنسان في اكتسابه لخبراته ومعلوماته، فنجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده، أو نسمع عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهاجاً معيناً يجعل من ملاحظته أساساً لمعرفة واعية أو فهماً دقيقاً لظاهرة معينة<sup>(3)</sup>.

(1) أحمد عباد: مرجع سابق، ص 61.

(2) أحمد عباد: مرجع سابق، ص 131.

(3) دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، ط1، 2012، ص 124.



ففي دراستنا اعتمدنا على الملاحظة البسيطة من خلال الزيارات المتتالية والمتكررة إلى المؤسسة والمتعلقة بالحصول على المعلومات من ميدان الدراسة المتعلقة بسير العمل وطبيعة العلاقات التي تجمع العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم، ومعرفة ظروف العمل بمديرية الضرائب.

#### حيث لاحظنا:

-العلاقة الطيبة بين زملاء العمل.

-الجدية في أداء المهام الموكلة إليهم.

-الالتزام بالقوانين وساعات العمل.

-حسن الاستقبال.

#### 2-الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي

ويعرفها رشيد زرواتي على أنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف<sup>(1)</sup>

وقد مرت الاستمارة بعدة مراحل قبل ضبطها وصياغتها في شكلها النهائي وتتمثل هذه المراحل في:

**المرحلة الأولى: الاستمارة الأولية:** تضمنت 40سؤالا عرضناها على الأستاذة المشرفة "ميلاطصيرينة"

وكذا **الأستاذة المحكمين:** الأستاذ بويكر، الأستاذة بلغول، الأستاذ شربال، وبعدها قمنا بمجموعة من التعديلات من إضافة، حذف، إلغاء.

**المرحلة الثانية: الاستمارة التجريبية:** تم توزيع الاستمارة على عينة من المبحوثين لتجريبها، وبعد عملية التجريب قمنا ببعض التعديلات عليها من إلغاء، حذف، إضافة،دمج.

**المرحلة الثالثة:الاستمارة النهائية:** في هذه المرحلة تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تضمنت (35) سؤالا، وقد شملت التعديلات الأسئلة التالية:

**السؤال الثالث: قبل التعديل:** ماهي درجة استيعابك للمعلومات عند تلقك برنامج التدريب؟

مفهوم جدا  مفهوم  غير مفهوم  غامض

**بعد التعديل:** ما هي درجة استيعابك للمعلومات عند تلقك للبرنامج التدريبي؟

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1، ص123.

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للعمال والمتمثلة في السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، الأجر، حيث تضمن 6 أسئلة.

المحور الثاني: متعلق بالدافعية نحو التدريب وسرعة التعلم، تضمن 5 أسئلة

المحور الثالث: متعلق بطرق التدريب وزيادة الإنتاجية تضمن 09 أسئلة.

المحور الرابع: متعلق بتقييم البرنامج التدريبي والرضا الوظيفي تضمن 12 سؤالاً.

#### 4-السجلات والوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات فإما أن تكون البيانات المجمع من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للإستمارة والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل، وإما المجمع تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى<sup>(1)</sup>

ومن خلال زيارتنا المتعددة التي قمنا بها للمؤسسة حصلنا على بعض الوثائق والسجلات التي تحتوي على بعض البيانات الضرورية للبحث وهي:

-النشأة

-التعريف بالمؤسسة

- مهام وأهداف المؤسسة.

-الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة

-بيانات متعلقة بالعدد الإجمالي لمجتمع الدراسة.

#### رابعاً:أساليب التحليل:

على الباحث عند تحليله أن يدمج قدر المستطاع بين النوعين من التحليل الكمي والكيفي، واعتمدنا في دراستنا على أسلوبين للتحليل، كما هو متعارف عليه في جميع الدراسات وهي كالاتي:

<sup>(1)</sup>المرجع السابق، ص151.

## 1- الأسلوب الكمي:

يقتصر الأسلوب الكمي على الأرقام والنسب المئوية ومصداقيتها في التعبير عن الواقع ولا جدال حوله، ولكنه يبقى غير كاف إن لم يتم إضافة التحليل النوعي أو الكيفي، فهو أسلوب يعتمد على النسب المئوية في الكشف عن فرضيات الدراسة أي يعمل على تكميم المعطيات الواقعة التي حصلنا عليها من استمارة البحث، وهو الأسلوب الذي يعني تكميم البيانات وجعلها نسب ووضعها في جداول. خلال هذه الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة.

## 2- الأسلوب الكيفي:

وهو الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعده وأعمق من مجرد أرقام صماء، فالتحليل الكيفي يكسب للمحتوى بعدا إنسانيا معبرا، ويساعد على ترابط وتكامل أجزاء البحث، مختلف عناصره مع بعضها البعض، ومن الصعوبة إمكانية التعبير عن هذه المعاني الفلسفية والإنسانية بمجرد أرقام، كما لا يقتصر التحليل الكيفي عند هذا الحد، وإنما يساهم في تدعيم البحث وتقويته ورفع مستواه العلمي من حيث الاستشهاد بحقائق ومعطيات<sup>(1)</sup>. فالأسلوب الكيفي يعني بتحليل البيانات وتفسيرها، أي عن طريق النتائج وتفسير المعطيات الكمية، وذلك بهدف اختبار صحة الفرضيات المطروحة من عدمها.

(1) علي غري: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة، قسنطينة، ط2، 2009، ص141.

### خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية الميدانية من خلال تبيان مجالات الدراسة (المجال الجغرافي والبشري والزمني)، وكذا اختيار منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات إذ بفضل هذه الأدوات يتم الحصول على نتائج دقيقة كما تم اختيار مجتمع الدراسة مع توضيح أساليب التحليل الكمي والكيفي.

## الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

### تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات العلمية

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: التوصيات والاقتراحات المشتقة من الدراسة

**تمهيد:**

تم في الفصول السابقة تحديد الإستراتيجية المنهجية التي يمكن من خلالها ترجمة فروض الدراسة إلى علاقات واقعية من خلال تكميم وتحليل المعطيات التي جمعت من الميدان عن طريق مجموعة من الأدوات البحثية التي حددت سابقاً، وسيتم في هذا الفصل عرض بيانات الدراسة وتحليل نتائجها ثم الوصول إلى استخلاص النتائج العامة، وتقديم بعض التوصيات المشتقة من الدراسة.

أولاً - عرض وتحليل البيانات :

المحور الثاني: الدافعية نحو التدريب وسرعة التعلم.

الجدول رقم (07): يوضح الهدف من التدريب.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة	الاحتمالات
48.57%	17		تنمية المهارات والقدرات الفكرية
34.29%	12		الحصول على الترقية
17.14%	06		تنمية القدرة على تحمل المسؤولية
100%	35		المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للمبحوثين الذين أقرروا أن الهدف من التدريب هو تنمية المهارات والقدرات الفكرية وذلك بنسبة 48.57 % كون المؤسسات تقوم بالبحث عن موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة ولديها القدرة على مواكبة التطورات الحديثة فغالبية العمال يحتاجون إلى التدريب من أجل صقل مهاراتهم واكتساب معارف جديدة، وتنمية الوعي لديهم بالحاجة لتقبل التغيير والاستعداد له، أي الانتقال من المستوى الحالي إلى مستوى أعلى منه، كذلك يكون هدف العمال من التدريب هو تحقيق الذات وتنمية المسار الوظيفي الذي يؤدي إلى زيادة الدافعية والطموح، وكذلك تطوير الأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل، وكذلك تطوير الأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل.

أما من يعتبرون أن الهدف من التدريب هو الحصول على الترقية فقد قدرت نسبتهم ب 34.29 % فنجد أنهم يسعون للترقية من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية من أجل زيادة الخبرة، وبالتالي الارتقاء إلى منصب أعلى.

أما من يرون أن الهدف من التدريب هو تنمية القدرة على تحمل المسؤولية فقد قدرت نسبتهم ب 17.14 % والذين صرحوا أن الدورات التدريبية تساعدهم على التحكم في العمل أكثر وكذا قدرتهم على تحمل أعباء المهام الموكلة إليهم، وأدائها بكل فعالية.

الجدول رقم (08): يبين المصدر الأكثر استخداماً عند تحديد الاحتياجات التدريبية

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة	الاحتمالات
60 %	21		رأي المشرف المباشر
20 %	07		تحليل الأداء
20 %	07		تحليل الوظيفة
100 %	35		المجموع

من خلال الجدول أعلاه الخاص بالمصدر الأكثر استخداماً عند تحديد الاحتياجات التدريبية وحسب المعطيات الكمية التي تم الحصول عليها من المبحوثين أجاب 60 % أن ذلك يتم من قبل المشرفين المباشرين وأرائهم في أداء وظائفهم بالاعتماد الدائم على متابعة ومراقبة العمال وطريقة انجازهم لمهامهم، مما يسهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، كذلك اعتماد المؤسسة على التدريب المستمر بهدف إدماج العمال والتقليل من أخطائهم من خلال تحليل الأداء بنسبة 20 % وتحليل الوظيفة بنسبة 20 % والمراقبة الدائمة لها من تقارير المشرف المباشر وتحليل وضعية الأداء والتي تأخذ بعين الاعتبار من طرف إدارة الموارد البشرية وخبراء التدريب ويتم دراستها لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية.

الجدول رقم (09): يبين أساس تحديد الاحتياجات التدريبية.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة	الاحتمالات
22.86 %	08		الرغبة الذاتية
45.71 %	16		وجود نقص في الأداء
31.42 %	11		الرغبة في الترقية
100 %	35		المجموع

تبين الإحصائيات في الجدول أعلاه أن 45.71 % يرون أن أساس تحديد الاحتياجات التدريبية في حالة وجود هوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع هو الكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والمتوقع



والذي يكون سبب النقص في المعارف والقدرات والمهارات وما يشوب سلوكهم من قصور، أما من يرون أن أساس تحديد الاحتياجات التدريبية يكون رغبة في الترقية وذلك بنسبة 31.42% فقد صرحوا أنه كلما خضعوا لعملية التدريب كلما اكتسبوا معارف جديدة مقارنة بالمعارف القديمة، وذلك لسد الثغرة في المهارات والمعارف.

أما 22.86% فيرون أن تحديد الاحتياجات التدريبية يكون بفعل الرغبة الذاتية فهم يسعون إلى اكتساب معارف إضافية تسهل لهم التحكم في الوظيفة والتأقلم مع المشكلات والصعوبات التي يواجهونها عند تأدية مهامهم.

الجدول رقم (10): يوضح على من تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة	الاحتمالات
22.86%	08		السلطة العليا
34.29%	12		خبراء التدريب
42.85%	15		هما معا
100%	35		المجموع

من خلال معطيات الجدول نجد أن 42.85% من عدد أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع على عاتق السلطة العليا وخبراء التدريب معا، وهذا ما يوضح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للمؤسسة فتهتم السلطة العليا بتخصيص خبراء التدريب، ووضع برامج تدريبية داخلية وخارجية لتطوير مستوى أداء الموظف ورفع كفاءته، وبالتالي القيام بالأعمال الموكلة إليه بفعالية.

أما 34.29% من إجمالي مجتمع الدراسة فقد أقرروا أن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع على عاتق خبراء التدريب، باعتبارهم أكثر دراية وفهما لشروط نجاح عملية التدريب.

أما 22.86% من إجمالي مجتمع الدراسة يرون أن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع على عاتق السلطة العليا، باعتبارها مكلفة بتحديد ما يحتاج الأفراد من التدريب، وكذا اعتبارها أكبر الأطراف قدرة على فهم واستيعاب للأهداف العامة للمؤسسة، وهي الأقدر على حل مشكلات الأداء.

الجدول رقم (11): يوضح ما إذا كان البرنامج التدريبي يلبي الحاجات المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
74.29 %	26	نعم
25.71 %	09	لا
100 %	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 74.29 % من إجمالي مجتمع الدراسة يؤكدون أن البرامج التدريبية تلبي احتياجاتهم المهنية، ويساهم في التخلص من الصعوبات التي تواجه العامل وتعتزض أداء عمله للكفاءة المطلوبة، وكذلك تزويده بالخبرة المباشرة التي تتيح له الاحتفاظ بقدر مناسب من المرونة في مواجهة تغيرات الوظيفة وهذا ما يدل على استيعاب البرنامج التدريبي الذي خضعوا له أي نجاح عملية التدريب.

أما 25.71 % من إجمالي مجتمع الدراسة فيؤكدون أن البرنامج التدريبي لم يلبي حاجاتهم المهنية، ففي نظرهم البرنامج التدريبي لم يضيف أي جديد بل قدم نفس المحتوى خلال السنوات السابقة، وكما أنهم لا يحتاجون لتلقي معلومات ومهارات جديدة، فهم يرون أنهم يتمتعون بكفاءة ومهارة أفضل من الذين يقدمون أو يشرفون على برامج التدريب.

الجدول رقم (12): يوضح ما إذا كان الموظف يرغب في الخضوع للتدريب مرة أخرى.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
94.29 %	33	نعم
5.71 %	02	لا
100 %	35	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن 94.29 % من إجمالي مجتمع الدراسة يرغبون في الخضوع للتدريب مرة أخرى وهذا يبين مدى اهتمام الموظف بتحسين أدائه وتطوير قدراته والرغبة في

التوسع في التخصص الجبائي والضريبي، وكذا تعلم أساسياته وأحكامه ومواكبة مختلف التطورات التي تحدث في هذا التخصص الواسع.

أما 5.71 % من إجمالي مجتمع الدراسة فهم لا يرغبون في الخضوع للتدريب مرة أخرى وهذا يدل على اكتفاءهم بما تلقوه من تدريب، ولا ترغبون في التوسع أكثر.

الجدول رقم (13): يوضح ما إذا كانت الدورات التدريبية تزيد من فرص التعلم واكتساب مهارات أكبر

الاحتمالات	مجتمع الدراسة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		32	91.43 %
لا		03	8.57 %
المجموع		35	100 %

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن 91.43 % من أفراد مجتمع الدراسة قد صرحوا أن الدورات التدريبية تزيد من فرص التعلم واكتساب مهارات أكبر وهذا يوضح أنه كلما خضع المبحوثين إلى دورات تدريبية كلما زادت معارفهم ومهاراتهم وعدّلت سلوكياتهم، حيث هنالك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة تستلزم تقديم تدريب مناسب، ولذلك فشاغلوا الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل بكل فعالية.

أما 8.57 % من أفراد مجتمع الدراسة صرحوا أن الدورات التدريبية لا تزيد من فرص التعلم واكتساب مهارات أكبر، كونها لم تضيف أي جديد وربما يعود السبب إلى أن هذا التدريب لم يكن في المستوى المطلوب.

الجدول رقم (14): يوضح الأثر الإيجابي لمراعاة الاحتياجات التدريبية في إثارة الدافعية نحو التعلم وإتقان العمل.

الاحتمالات	مجتمع الدراسة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		32	91.43 %
لا		03	8.57 %
المجموع		35	100 %

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن 91.43 % من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على الأثر الإيجابي لمراعاة الاحتياجات التدريبية في إثارة الدافعية نحو التعلم وإتقان العمل، ويرجع هذا إلى إحساس العمال بمدى اهتمام المؤسسة بهم وبتطوير قدراتهم ومهاراتهم والسعي إلى رفع كفاءتهم وتنمية مستواهم المعرفي فيما يخص التخصص الضريبي، ومنحهم القدرة على التوسع فيه مما يسهم في إثارة دافعيتهم نحو العمل، كذلك تعزيز الثقة التنظيمية حيث يشعر العمال بعدالة المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اعتماد أسس ومعايير محددة تراعى عند تحديد هذه الاحتياجات، وهذا من شأنه أن يعزز من مستوى تحفيزهم، كونهم يقدمون الأفضل لها وبالتالي سعيها لضمان بقاءها واستمرارها. أما 8.57 % من أفراد مجتمع الدراسة فأكدوا أن مراعاة الاحتياجات التدريبية لا يكون لها الأثر الإيجابي في تعزيز الدافعية نحو التعلم وإتقان العمل، حيث لم تضيف أي جديد لمهاراتهم وقدرتهم على إتقان العمل.

المحور الثالث: طرق التدريب وزيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (15): يوضح مكان تنظيم الدورات التدريبية.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
25.71 %	09	داخل المؤسسة
74.29 %	26	خارج المؤسسة
100 %	35	المجموع

تشير البيانات التي تم جمعها في الجدول أعلاه أن 74.29 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة يقرّون بأنهم خضعوا للتدريب خارج المؤسسة وهذا يرجع إلى أن هذا النوع من التدريب يسمح للعمال للالتحاق بمراكز أو معاهد متخصصة في التدريب تكون الظروف فيه مماثلة لظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون، حيث تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة التي لا تسمح الظروف والإمكانيات المتاحة في المؤسسة من توفيرها، وهنا تلجأ إدارة الموارد البشرية والمسؤولين عن التدريب إلى تهيئة الظروف المطلوبة بأفضل طريقة، كما أن التدريب خارج المؤسسة يمتاز عن التدريب داخل المؤسسة كونه يعطي فرصة أكبر للمتدرب لتنمية قدراته وتجريب المهارات والمعارف التي اكتسبها في بيئة واقعية مماثلة لبيئة العمل التي سيعمل فيها، وكذا الاحتكاك بأفراد آخرين يتبادل معهم الأفكار والآراء

والخبرات في مجال العمل، مما يسمح له بتصحيح أخطائه وتداركها واكتساب مهارات إضافية، كذلك تتوفر مراكز التدريب على أجهزة حديثة بتقنيات عالية، ويتم كل هذا عن طريق عقد مبرم بين هذه المراكز وبين المؤسسة المعنية.

أما عن 25.71 % من أفراد مجتمع الدراسة والذين خضعوا للتدريب داخل المؤسسة فقد درّبوا على يد خبراء مختصين يشرفون على توجيههم ويشرحون لهم العملية المراد التدريب عليها ويقومون بملاحظة طريقة العمل ومحاولة فهم أبعاده وثم يقوم المتدربون بتنفيذها تحت إشراف وإرشاد من المدرب الذي يقوم بتصحيح أدائهم وتطويره ويتم ذلك بالتكرار إلى أن يصبح المتدربون قادرين على تأدية ذلك بمفردهم وبدرجة عالية من الإتقان، وذلك إما تحت إشراف المشرفين المباشرين أو الزملاء المتخصصين.

الجدول رقم (16): يوضح نوع التدريب الذي خضع له الموظف

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
20 %	07	تخصصي
51.43 %	18	مهني
28.57 %	10	إداري
100 %	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 51.43 % من أفراد مجتمع الدراسة قد خضعوا إلى التدريب المهني كونه ينطوي على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن لعدة أنواع من الأعمال المرتبطة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب هو إلمام المتدربين بجميع أنواع المهن، وخاصة في المهن التقنية كونها تتطلب تعلم جميع المعارف والخبرات والمهام الواجب تطبيقها، دون أن ننسى أن التدريب المهني يكون في المؤسسات الحكومية أكثر.

أما 28.57 % من أفراد مجتمع الدراسة فقد خضعوا إلى التدريب الإداري، فنجد أنه يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة التي تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وإدارة جماعات العمل.

أما 20 % فقد خضعوا إلى التدريب التخصصي ففيه يتم إخضاع المتدربين على إتقان عمل معين والتخصص فيه وتنمية المهارات والقدرات وذلك من أجل الحصول على ترقية.

ومن كل هذا نجد أن التدريب المهني هو الأكثر ملائمة لأفراد مجتمع الدراسة أي أن المهن التقنية تتطلب الإلمام بكل جوانب العمل.

الجدول رقم (17): يبين درجة استيعاب الموظفين المبحوثين للمعلومات التي تلقوها في البرنامج التدريبي.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
% 91.43	32	مفهوم
% 8.57	03	غير مفهوم
% 100	35	المجموع

تشير البيانات في الجدول أعلاه أن درجة استيعاب المبحوثين للمعلومات التي تلقوها في البرنامج التدريبي حيث قدرت أعلى نسبة بـ 91.42% صرحوا فيها أن للمعلومات المقدمة خلال البرنامج التدريبي مفهومه، في حين صرح 8.57% أن المعلومات المقدمة خلال البرنامج التدريبي غير مفهومة.

ومن خلال البيانات الكمية نصل إلى أن محتوى أو مضمون البرنامج التدريبي والهدف منه كان واضحا ومفهوم لدى المبحوثين، حيث أن الإعداد الجيد للبرنامج التدريبي ومراجعته قبل عرضه على المتدربين ومراعاة الأساليب التدريبية المطبقة في عملية التدريب والتي يجب أن تكون واضحة، وكلها تسهم في إيصال المعلومات والخبرات للمبحوثين، دون أن ننسى أيضا رغبة المبحوثين أنفسهم في فهم مضمون التدريب ومحاولة منهم استيعاب ذلك، وإظهار ما يدل على الفهم، أي التغذية الرجعية المتمثلة عما يصدر من المتلقي والذي يفيد أنه تلقى المحتوى التدريبي و استوعبه تماما.

الجدول رقم (18): يبين الأساليب التي يركز عليها المدرب خلال البرنامج التدريبي.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
% 80	28	نظري
% 20	07	عملي
% 100	35	المجموع

تشير البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن 80 % من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الأسلوب التدريبي الذي يركز عليه المدرب خلال البرامج التدريبية هو الأسلوب النظري كونه يوفر شرحاً كاملاً لكل جوانب الوظيفة والعمليات التي يقومون بتنفيذها والمهارات المطلوبة أدائها، وتزويدهم بالمعلومات والمعارف الضرورية لتنفيذ أعمالهم، ويكون ذلك عن طريق محاضرات وأساليب النقاش... الخ. وقد كشفت لنا الدراسة الميدانية أنه بالرغم من الاعتماد الكبير على الأسلوب النظري إلا أن أغلبية العمال بنسبة 20 % يفضلون الأسلوب العملي والذي يتم عن طريق التدريب المباشر على الأداء الفعلي للوظيفة، إلا أن المؤسسة لا تكون قادرة دائماً على توفير الإمكانيات التي يتطلبها التدريب العملي، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (19): يبين الأسلوب التدريبي المفضل لدى الموظفين المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
85.71 %	30	عملي
14.29 %	05	نظري
100 %	35	المجموع

تبين المعطيات في الجدول أعلاه أن نسبة 85.71 % من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الأسلوب التدريبي المفضل لديهم هو الأسلوب العملي فهو يركز على التعلم من خلال الممارسة والواقع العملي ويتيح لهم توفير فرص للتجريب وكذا الوقوف على مدى فهم العمال وقدرتهم على تطبيق مكتسباتهم في العمل، وقد أعرب بعض المبحوثين أنهم يمتلكون مؤهلات تسمح لهم باستيعاب التدريب العملي أحسن من التدريب النظري وذلك من أجل صقل خبراتهم ومعارفهم أكثر، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين سبق لهم وأن خضعوا لدورات تدريبية نظرية، فهم ما يحتاجون إلى تعزيز معارفهم النظرية بالخبرات العملية. أما بالنسبة لـ 14.29 % من المجموع الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة فهم يفضلون الأسلوب النظري على التطبيقي، ويتعلق الأمر خاصة بالنسبة للعمال الجدد الذين يحتاجون إلى توسيع دائرة معارفهم والإطلاع أكثر على كل ما يتعلق بالوظيفة والمؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح ما إذا كانت مواضيع التدريب تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
82.86%	29	نعم
17.14%	06	لا
100 %	35	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين ونسبة 82.86 % أقرروا أن مواضيع التدريب تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة وهذا يبيّن أن المحتوى التدريبي كان ناجحاً كونه لم يبتعد عن الممارسة الفعلية في بيئة العمل الطبيعية، فالبرنامج التدريبي الناجح هو ذلك البرنامج الذي لا يتم الاستفادة منه ليس فقط أثناء تطبيق البرنامج بل ذلك يتم الاستفادة منه بعد الانتهاء من عملية التدريب ونقل ما تم تعلمه إلى بيئة عمله.

أما 17.14 % ممن أقرروا أن مواضيع التدريب لا تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة فيرجع ذلك إلى الاختلاف في الوسائل والتجهيزات المعتمدة في التدريب (التدريب خارج المؤسسة)، وقد صرح البعض منهم أن خبراتهم ومهاراتهم تفوق خبرات ومهارات المتدربين والتدريب لم يضيف أي جديد وسيتم توضيح ذلك في الجدول الموالي.

الجدول رقم (21): يوضح ما إذا كانت الوسائل والأدوات المستخدمة في تطبيق البرنامج التدريبي مناسبة.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
65.71%	23	مناسبة
34.29%	12	غير مناسبة
100 %	35	المجموع



تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين والذين قدرت نسبتهم ب 65.71 % أكدوا أن الوسائل التي تستعمل في تطبيق البرنامج التدريبي مناسبة لأنها تتطابق مع الأدوات الموجودة في مكان عملهم، لأن أماكن التدريب خاصة في حالة التدريب الداخلي تعتمد على نفس الوسائل المتاحة في المؤسسة، وهذا يمكنهم في التحكم في وسائل العمل.

في حين تبلغ نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن الوسائل المعتمدة في تطبيق البرنامج التدريبي غير مناسبة 34.28 % ويمكن تفسير هذه القيمة بأن هذه الفئة تتطلع إلى تحديث وسائل العمل من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة وعصرنه التدريب، خاصة بعض خضوع هذه الفئة للتدريب الخارجي، حيث تكون المراكز التدريبية المعتمدة مجهزة بأحدث الوسائل ومختلف التقنيات الحديثة أي يكون التدريب معصرون خاضع لمقاييس الحداثة.

الجدول رقم (22): يوضح ما إذا كانت المدة الزمنية للبرنامج التدريبي كافية لتعلم مختلف المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
60 %	21	نعم
40 %	14	لا
100 %	35	المجموع

تبين النسب الكمية في الجدول أعلاه أن 60 % من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن المدة الزمنية للبرنامج التدريبي كافية لتعلم مختلف المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل حيث يرجع ذلك إلى اكتفاء الموظفين بالمهارات والمعارف التي تلقوها سابقاً أثناء دراستهم لهذا المجال.

أما 40 % من أفراد مجتمع الدراسة فيرون أن المدة الزمنية للتدريب غير كافية لتعلم مختلف المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه وهذا راجع إلى رغبتهم في تكثيف الدورات التدريبية، والاعتماد على التدريب المستمر لمواكبة كل ما هو جديد، والاعتماد على التدريب العملي والذي يتطلب مزيداً من الوقت.

المحور الرابع: تقييم التدريب والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (23): يبين متى يتم تقييم أداء الموظف.

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
14.29%	05	أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي
25.71%	09	عند العودة إلى العمل مباشرة
54.29%	19	بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي
5.71%	02	عند العودة إلى العمل بمدة محددة
100%	35	المجموع

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن 54.29% من إجمالي مجتمع الدراسة يرون أن تقييم أدائهم يكون بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي للوصول إلى النتائج التي حققها هذا البرنامج بالنسبة للموظفين، ومدى بلوغه للأهداف المحددة له، والوقوف على نقاط القوة في الأداء لدعمها ونقاط الضعف لتفاديها، وقياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة للمهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من البرنامج التدريبي، ويطبق في هذا التقييم أسلوب المقارنة بين الأداء قبل البرنامج وبعد الانتهاء منه، حيث أن الهدف من التدريب رفع من كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطور مخرجات المؤسسة أما 25.71% من أفراد مجتمع الدراسة فيتم تقييمها عند العودة إلى العمل مباشرة وذلك لمعرفة التطورات الحاصلة في الأداء بعد اكتساب معارف جديدة من البرنامج، ومدى التحكم في الوظيفة بعد الخضوع للتدريب.

أما 14.29% من أفراد مجتمع الدراسة فيتم تقييمهم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي لقياس تحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج التدريبي، ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات في ميدان العمل وهنا يأتي دور التقييم لتصحيح مسار البرنامج بما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتدربين.

أما 5.71% من المجموع الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة فقد تم تقييم أدائهم عند العودة إلى العمل بمدة محددة وذلك لإتاحة الفرصة للمتدرب بممارسة أو تطبيق ما تعلمه واكتسبه خلال التدريب، ويقيم أدائه بفترة بين ( 3 أشهر إلى 6 أشهر) وذلك لقياس الأثر الحقيقي بعد الخضوع للتدريب.

الجدول رقم (24): يبين ما إذا كانت المادة التدريبية المقدمة في البرنامج التدريبي كافية.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
65.71 %	23	نعم
34.29 %	12	لا
100 %	35	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن 65.71 % من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أن المواد التدريبية التي تقدم لهم في البرنامج التدريبي كافية لأداء مهامهم بكل فعالية، حيث يمكن القول أن كلما كانت البرامج التدريبية كافية وفعالة كلما زادت كفاءة وفعالية الموظف في أداء مهامه.

أما 34.29 % من أفراد مجتمع الدراسة فقد أكدوا أن المواد التدريبية التي تقدم لهم غير كافية لأداء مهامهم بكل فعالية كونهم يرغبون في الحصول على فرص أكبر للتدريب والتعمق أكثر في التخصص الضريبي والجبائي باعتباره مجالاً معقداً أو واسعاً.

الجدول رقم (25): يبين ما إذا كان الموظف قد استفاد من البرنامج التدريبي الذي خضع له.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
37.14 %	13	تحسين مستوى الأداء
60 %	21	تطوير القدرات والمهارات
2.86 %	01	لا
100 %	35	المجموع

من خلال المعطيات في الجدول أعلاه يتضح أن معظم المبحوثين استفادوا من البرنامج التدريبي الذي خضعوا له خاصة في تطوير مهاراتهم وقدراتهم حيث قدرت نسبتهم ب 60% وبالنسبة لتحسين مستوى الأداء قدرت نسبتهم ب 37.14% وهذا يوضح اهتمام مديرية الضرائب بالتدريب كعملية

إستراتيجية تسهم في تحسين مستوى الأداء وتوهمهم للتوافق واكتساب المهارات اللازمة والتي تمكنهم من تحمل المسؤولية ومتابعة العمل بسرعة ودقة وتجنب الوقوع في الأخطاء والتقليل منها.

أما 2.86 % من إجمالي مجتمع الدراسة والتي توضح عدم استفادة الموظفين من البرنامج التدريبى بالقدر المتوقع وكذلك منهم من يعملون في مجال بعيد عن تخصصهم الدراسي أي أنهم لم يستوعبوا البرنامج التدريبي.

الجدول رقم (26): يبين تقييم الموظف للتدريب الذي يتلقاه.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
57.14 %	20	كاف
42.86 %	15	غير كاف
100 %	35	المجموع

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن 57.14 % من أفراد مجتمع الدراسة اعتبروا أن ما حصلوا عليه من البرنامج التدريبي كاف، ويعود هذا إلى قدرتهم على الاستيعاب وفهم المواد التدريبية المقدمة لهم، ويعتبرون العملية التدريبية تدعيماً لإمكانياتهم وصقلاً لمواهبهم وخبراتهم ومكتسباتهم.

أما 42.86 % من أفراد مجتمع الدراسة فاعتبروا أن ما حصلوا عليه من البرنامج التدريبي غير كاف كونهم لم يستوعبوا ما تلقوه خلال التدريب لأنهم يعملون في مجال بعيد عن تخصصهم الدراسي مما يصعب عليهم استيعاب وفهم محتواه ونجدهم دائماً في حاجة إلى مزيد من الدورات التدريبية لتغطية جوانب القصور ونقاط الضعف في مستوى أدائهم، وفي مجال تخصصهم وبما يتوافق مع مستواهم التعليمي وقدراتهم ومهاراتهم.

الجدول رقم (27): يبين درجة استيعاب وفهم الموظف لمحتوى البرنامج التدريبي.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
% 48.57	17	كلي
% 51.42	18	جزئي
% 100	35	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه يتضح أن أغلب المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 51.42 % أكدوا أن درجة فهمهم واستيعابهم لمحتوى البرنامج التدريبي كانت جزئية، وهذا راجع إلى أن المادة التدريبية تقدم بشكل نظري وليس تطبيقي، وكذا تعقد إعادة العملية وعدم تدعيمها بحصص تطبيقية، أو بعدها عن ميدان تخصص البعض منهم ونظرا لتعدد التخصص الجبائي.

أما نسبة الموظفين الذين يكون استيعابهم لمحتوى البرنامج التدريبي كليا فقدت نسبتهم بـ 48.57 %، وهذا راجع إلى المكتسبات القبلية في الميدان الجبائي ودراستهم للتخصص وتعمقهم فيه، مما يسجل عليهم فهم واستيعاب المادة التدريبية.

الجدول رقم (28): يبين كيفية تقييم درجة التوافق بين المتدربين والمدربين.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
% 60	21	عالية
% 40	14	منخفضة
% 100	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 60 % من أفراد الدراسة يقيمون درجة التوافق بين المتدربين والمدربين عالية، وهذا يعود إلى احترافية المدربين وقدرتهم على توصيل المعلومات والرغبة الكبيرة للمتدربين في التعلم والاستفادة من خبرات المدربين قدر المستطاع، وكذا العلاقات الطيبة والودية التي تجمع بينهم، في حين نجد 40 % من أفراد مجتمع الدراسة يقيمون درجة التوافق بين المتدربين والمدربين

منخفضة وهذا لعدم استيعابهم لمحتوى التدريب، أيضا جذب مدرّبين من خارجها، يكون إيصال المعلومات غير واضح وهذا يؤدي إلى عدم التفاهم بينهم.

الجدول رقم (29): يبيّن تناسب الأوقات المحددة للتدريب بالنسبة للموظف أو عدم تناسبها.

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة	
		الاحتمالات	
%74.29	26	مناسبة	
%17.14	06	تزامنها مع كثرة أعباء ومسؤوليات العمل	غير مناسبة
%5.71	02	تزامنها مع العطل السنوية	
%2.86	01	تزامنها مع التزامات عائلية	
%100	35	المجموع	

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه نجد أن معظم أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 74.29% يرون أن الأوقات المحددة للتدريب تناسبهم، وذلك لعدم تزامنها مع أي انشغالات اجتماعية أو مهنية، أما 25.71% من المجموع الإجمالي يرون أن الأوقات المحددة للتدريب غير مناسبة، حيث صرح 17.14% أن هذه الأوقات تتزامن مع كثرة أعباء ومسؤوليات العمل، و 5.71% يرون أنها تتزامن مع العطل السنوية، و 2.86% يرون أنها تتزامن مع الالتزامات العائلية، وهذا من شأنه أن يقلل من رغبتهم في التدريب وبالتالي التقليل من درجة استيعابهم وفهمهم لمضمون التدريب وكذا عدم قدرتهم على فصل حياتهم المهنية عن الحياة الشخصية.

الجدول رقم (30): يوضح الهدف من تقييم الأداء بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة	
		الاحتمالات	
% 31.43	11	معرفة مستوى الموظف	
%42.86	15	يساعد في ترقّيته	
% 25.71	09	معرفة أخطاء الموظفين وتصحيحها	
% 100	35	المجموع	

توضح المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن 42.86 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الهدف من تقييم الأداء بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية هو الحصول على الترقية وذلك من أجل إشباع حاجات تقدير الذات، وكذا إحساسه بتقدير المؤسسة للجهود التي يبذلها طوال سنوات خدمته. تليها نسبة 31.43 % أجابوا أن الهدف من معرفة مستوى الموظفين بعد نهاية كل دورة تدريبية هو معرفة مستوى الموظفين بعد نهاية كل دورة تدريبية هو معرفة مدى تقدمهم واكتسابهم لتقنيات ومهارات جديدة في مجال عملهم.

أما بالنسبة المئوية والتي قدرت ب 25.71 % فتعود لمعرفة أخطاء الموظف وتصحيحها من خلال اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة لصالح المؤسسة عامة والفرد خاصة. وفي نفس السياق تؤكد المادة 61 من القانون الخاص أن الهدف من التقييم هو الترسيم، والترقية، والتعيين في منصب عالي أو متخصص.

الجدول رقم (31): يبين ما إذا كان الخضوع للبرنامج التدريبي يكسب المزيد من الخبرات.

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة	
		الاحتمالات	
14.28 %	05	القدرة على التحكم في الوظيفة	نعم
34.29 %	12	القدرة على الانجاز	
34.29 %	12	القدرة على الإبداع والابتكار	
17.14 %	06		لا
100 %	35		المجموع

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن أكبر عدد من المبحوثين أكدوا على أن الخضوع للتدريب يزيد على القدرة والابتكار والإبداع والقدرة على الانجاز بنسبتين متعادلتين وتقدر ب 34.29- % لكل منهما أما عدد الأفراد الذين يساعد خضوعهم للتدريب للتحكم في وظيفتهم فيقدر ب 14,28% وكل هذايبرز الفوائد العديدة الناتجة عن التدريب كإكتساب المعارف والمهارات والخبرات، وتزويد المتدربين بأساسيات ومفاتيح المهنة.

أما نسبة المبحوثين الذين يرون أن التدريب لا يكسبهم المزيد من الخبرات فقدت نسبتهم 17.14 % وهذا راجع إلى قصر مدة التدريب ونوعه حيث تعتمد مديرية الضرائب على التدريب النظري أكثر من

التدريب العملي، وكذا عدم تخصص التدريب كل حسب المصلحة التي يعمل بها، أي أن التدريب عام وليس متخصص.

الجدول رقم (32): يوضح ما إذا كان التدريب المتلقى يقلل من الصعوبات التي تعترضه في العمل.

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة	الاحتمالات
82.85 %	29		نعم
5.72 %	02	عدم القدرة على فهم البرنامج التدريبي	لا
2.86 %	01	تعقد المادة التدريبية	
8.57 %	03	سوء اختيار الزمان والمكان للتدريب	
100 %	35		المجموع

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أن التدريب يقلل من الصعوبات التي تعترضهم في العمل بنسبة تقدر بـ 82.85 % وهذا راجع إلى درجة التمكن التي يصل إليها الموظفين والتحكم في مختلف مهام وظيفتهم وكذا الوسائل المعتمدة فيها.

في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين يرون أن التدريب لا يقلل من الصعوبات التي تعترضهم في العمل بـ 17.15 % وهذا راجع إلى عدم القدرة على فهم واستيعاب البرنامج التدريبي 5.72 %، بسبب اختلاف محتوى البرنامج التدريبي مع مجال التخصص، تعقد المادة التدريبية 2.86 % صعوبة محتوى البرنامج.

أما الاحتمال الأخير هو سوء اختيار زمان ومكان التدريب 8.57 % لتزامنه مع التزامات خاصة بالعامل ومكان لا تتطابق وسائله مع الوسائل المتاحة في المؤسسة، وكل هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على فعالية التدريب وتحقيقه لأهدافه.



الجدول رقم (33): يوضح ما إذا كان هناك علاقة إيجابية بين التدريب الموارد البشرية والتوافق المهني للعمال.

النسبة المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
80%	28	نعم
20%	07	لا
% 100	35	المجموع

تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أن العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني للعمال إيجابية بنسبة تقدر بـ 80 % وهذا يعني أن التدريب ينمي القدرات ويقلل من الأخطاء ويرفع من القدرات والمهارات والخبرات المهنية للموظف، ويساعد على الأداء الجيد، كما أنه يوفر للعامل الشعور بالتكيف والانسجام داخل المؤسسة.

أما نسبة الأفراد الذين يرون أن العلاقة بين التدريب والتوافق المهني ليست إيجابية فقدرت بـ 20 % وهذا راجع إلى أن أسس التدريب ليست مدروسة بطريقة كافية، وأن التريصات تكون بصفة عامة وليست متخصصة، ومدتها قصيرة، كما أن مجال التوافق المهني يبقى محدودا إلى حد ما بسبب كثافة المادة التدريبية وتعقدها وكذا قصر المدة الزمنية المحددة لها.

وقد اقترح الموظفون بمديرية الضرائب مجموعة من الاقتراحات لتنفيذ دور التدريب في المؤسسة خاصة في مجال تحقيق التوافق المهني منها:

- تخصيص مدة كافية للتدريب.
- إتباع وسائل متطورة وعصرية التدريب بإدخال التكنولوجيا الحديثة.
- تكثيف الدورات التدريبية من أجل تحسين مستوى الموظف.
- التدريب يجب أن يكون متخصصا، كل موظف حسب المصلحة التي يعمل بها.
- الاعتماد على الجانب العملي واستمرارية التدريب لمواكبة كل ما هو جديد.
- الاعتماد على التدريب الخارجي، أي يكون على مستوى وطني، من أجل الاحتكاك بموظفين من ولايات أخرى في نفس المجال.
- توسيع معارف الموظفين فيما يخص الحاسوب وتعليمه مختلف البرامج عليه.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

والتي مؤداها أنه كلما كانت الدافعية نحو التدريب مرتفعة كلما زادت سرعة التعلم.

من خلال المعطيات المستوحاة من الفرضية الأولى التي حاولنا من خلالها معرفة ما إذا كانت الدافعية نحو تدريب تزيد من سرعة التعلم لتحقيق فعالية أكبر لدى العمال، واكتساب أنماط المعرفة والمهارات والسلوكيات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال وإتقان العمل، فكلما كانت الدافعية نحو التدريب مرتفعة كلما زادت سرعة التعلم.

وعندما حاولنا اختبار الفرضية ميدانيا واسطة مجموعة من المؤشرات المرتبطة بها، وجدنا أن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة لاستثمار الموارد البشرية، وتوسيع نطاق المعرفة لديها، وتنمية المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، وإكسابهم مهارات جديدة لتحقيق التوافق مع التغيرات التي قد تشهدها المؤسسة، تستهدف تطوير أساليب العمل ويظهر ذلك خصوصا من خلال سعي المؤسسة لتدريب مواردها البشرية منذ اللحظة الأولى من التحاقها بالعمل بها، إذ تظهر نتائج الجدول رقم (07) أن هدفهم من التدريب هو تنمية قدراتهم ومهاراتهم العلمية والعملية التي من شأنها أن تساعدهم على مواكبة التطورات الحديثة والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء الكمي والنوعي، كما يبين الجدول رقم (08) أن 60% من المبحوثين يؤكدون أن المصدر الأكثر استخداما في تحديد الاحتياجات التدريبية هو المشرف المباشر باعتباره أكثر احتكاكا بالعمال، ويبين الجدول رقم (09) أن 45.71% أكدوا أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على أساس وجود نقص في الأداء والذي يتم الكشف عنه من خلال عملية تقييم الأداء بالوقوف على نقاط القوة والضعف وذلك من خلال التعزيز الأولى ومعالجة الثانية عن طريق دورات تكوينية، ويظهر الجدول في الجدول رقم (10) أن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع على عاتق السلطة العليا والخبراء معا ويتم هذا من خلال عمليات عن المراقبة والمتابعة والتقييم، وتعكس الجداول رقم (11) و(12) و(13) أن البرنامج التدريبي يلبي الحاجيات المهنية للموظفين وأنهم يرغبون في الاستفادة مرة أخرى من الدورات التدريبية لأنها تزيد من فرص تعلمهم واكتسابهم لمهارات أكبر من أجل التوسيع في ميدان العمل، لما تبرز نتائج الجدول رقم (14) أن جميع المبحوثين أي بنسبة 100% يرون أن مراعاة الاحتياجات التدريبية يتولد أثرا ايجابيا في إثارة الدافعية نحو سرعة التعلم.

وتوصلنا إلى أن نجاح التدريب في جميع المراحل يتوقف على الخطوة الأولى وهي مسألة تحديد الاحتياجات التي تسمح بالمراجعة المستمرة للأداء والأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب، وقبل أن تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية لا بد أن تتوفر لديها قاعدة بيانات ومعلومات عن حاجات ورغبات مواردها البشرية، ومختلف الدوافع التي تحرك سلوكهم ومراعاة الفوارق الفردية للعمال، لأن رغباتهم متعددة ومتغيرة.

وما نستطيع قوله في الأخير أن عملية التدريب بمديرية الضرائب تلعب دورا عاما في عملية تنمية وتطوير قدرات العمال من خلال تميز العملية بالاستمرارية والديمومة والشمولية والدورية، والسعي من أجل مواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية، وبصفة عامة الهدف الرئيسي للتدريب هو الاستفادة من مزايا الاستثمار في الموارد البشرية، ورفع قدراتهم للوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في محيط العمل، وبهذا تكون الفرضية الأولى تحققت.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

### طرق التدريب وزيادة الإنتاجية

بالنظر إلى البيانات المتعلقة بها نجد أن طرق التدريب تلعب دورا هاما في تحقيق فعالية أكبر لدى العمال، فكلما كانت الأساليب التدريبية فعالة كلما زادت قدراته المهنية في أداء المهام والوظائف المسندة إليه وقلت نسبة الأخطاء مما ينعكس بالضرورة على تحسين مستوى الأداء وزيادة المردود الفردي والجماعي، والذي يؤثر إيجابا على إنتاجية المؤسسة ككل.

ولما حاولنا اختبار ميدانيا بواسطة مجموعة من المؤشرات المرتبطة وجدنا أن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة لاستثمار الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتحسين أدائها وقدراتها وجعلها تبذل أقصى ما لديها من طاقة في العمل بالاعتماد على العديد من الأساليب الفعالة في تحقيق أكبر إنتاجية ممكنة.

وقد بين الجدول رقم 15 أن أغلب الدورات التدريبية التي يخضع لها المبحوثين تكون خارج المؤسسة بنسبة 74.28 %، أما الجدول رقم 16 فيبين أن معظم العمال خضعوا لتدريب مهني، وذلك للإلمام بجميع جوانب الوظائف الموكلة إليهم.

ويعكس الجدول رقم 17 أن معظم المعلومات التي تلقاها المبحوثين تكون مفهومة ودرجة استيعابهم لها عالية بنسبة 91.42 %، وذلك لسهولة المادة التدريبية وتميزها بالوضوح والبساطة.

كما اتضح في الجدولين رقم 18 و 19 أن الأسلوب المعتمد في التدريب هو الأسلوب النظري في حين يفضل معظم المبحوثين الأسلوب العملي لأنه أكثر فائدة وفعالية من الأسلوب النظري، وقد أكد 82 % من عدد المبحوثين في الجدول رقم 20 أن مواضيع التدريب تتناسب مع طبيعة العمل بالمؤسسة. كما يعكس الجدولين رقم 21 و 22 أن الوسائل المعتمدة في تطبيق البرنامج التدريبي مناسبة وتتطابق مع مكان العمل لأن تدريبهم على نفس الوسائل يضمن نتائج أحسن وفائدة أكبر.

ويبين الجدول رقم 23 أن 60 % من المبحوثين أكدوا أن المدة الزمنية للبرنامج التدريبي كافية للتعلم مختلف المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، وانطلاقاً من هذه الخلفية يمكن القول أن العمال بمديرية الضرائب تمكنوا بفضلفعالية الأساليب التدريبية من تطوير وتحسين أدائهم والرفع من مستواهم ومستوى كفاءتهم وكذا تحقيق الانسجام والمرونة في العمل وهذه العناصر عبارة عن عمليات أساسية لتحقيق المهارة والقدرة على التكيف وبالتالي حدوث التوافق المهني.

وما نستطيع قوله في الأخير أن اختيار طرق التدريب بشكل دقيق ومناسب يلعب دوراً هاماً في عملية تنمية وتطوير قدرات العاملين بفرض الحصول على الموارد الكفؤة والفعالة القادرة على مواجهة مشاكل العمل ومواكبة التغيرات الحاصلة في محيط العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية بالشكل الكمي والنوعي.

### 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

تقييم التدريب والرضا الوظيفي.

يتضح من خلال الدراسة الميدانية و بعد الإطلاع على إجابات المبحوثين في الاستمارة أن تقييم التدريب يلعب دوراً هاماً في إحساس العامل بالراحة والطمأنينة، وفي تلبية حاجاته الأساسية في الإشباع النفسي والاجتماعي الذي يحقق بها ذاته ويولد لديه الشعور بالأمن والسلامة على مستقبله ومستقبل عائلته، وبفحص هذه الفرضية فقد وضعت مجموعة من المؤشرات التي تتضافر فيها بينها لتشكل صورة متكاملة عن العلاقة الارتباطية بين تقييم التدريب والرضا الوظيفي وقد ارتكزت حول العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وذلك من خلال إحساس العامل بثقة المؤسسة فيه وفي مستوى أدائه.

إن هذه الشواهد التي جاءت لتأكد صدق الفرضية وتحققها نسبياً في الميدان والتي مفادها أن تقييم التدريب يؤثر على درجة الرضا الوظيفي للعمال، بسبب شعور العامل بالاحترام والتقدير في عمله واهتمام المؤسسة به وقدر أقل من 54.28 % أي أن عملية تقييم الأداء يتم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي

وذلك لمعرفة مدى تحسن مستوى العامل بعد الخضوع للتدريب، وهذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضا والارتياح والاستقرار في العمل.

كما يتضح من الجدول رقم 25 و 27 رضا أفراد مجتمع الدراسة عن المادة التدريبية المقدمة في البرنامج التدريبي لأداء المهام الموكلة إليهم بكل فعالية.

كما بين الجدول رقم 26 أن معظم المبحوثين استفادوا من البرنامج التدريبي الذي خضعوا له من خلال تحسين مستوى أدائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التقنية والمهنية، ويبين الجدول رقم 25 أن 51.42% من المبحوثين قد استوعبوا مضمون البرنامج التدريبي، أما الجدولين 29 و 30 فيبينان أن معظم المبحوثين يؤكدون أن نسبة توافق المديرين والمتدربين عالية، وأن الأوقات المحددة لهذه العملية مناسبة، وكذا يبرز من خلال الجدول رقم 31 أن الهدف من التدريب هو الحصول على الترقية، وذلك لإشباع رغباتهم وتلبية حاجاتهم وكذا إحساسهم بالانتماء، ويعكس الجدولين رقم 32 و 33 أن معظم المبحوثين يكتسبون المزيد من الخبرات من خلال قدرتهم على التحكم في الوظيفة، والقدرة على الإنجاز وكذا الإبداع والابتكار كما يقلل من الصعوبات التي تعترضهم في العمل، ويبين الجدول رقم 34 أن 80% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن هناك علاقة إيجابية بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني للعمال لأن الخضوع للتدريب يعزز من مستوى التوافق وثقة العمال في اهتمام المؤسسة بهم وتحسين مستوى أدائهم.

هذه النتائج مجملة جاءت لتبرز ارتباط تقييم الأداء بعد التدريب بالرضا الوظيفي باعتبارها من أهم العوامل التي تؤثر في فعالية الأداء، حيث أنه كلما زاد الاهتمام بتقييم العمال وتحفيزهم وتلبية حاجياتهم ورغباتهم الشخصية كلما كان مردود المؤسسة أكبر خاصة إذا كان طموح العامل من وراء عملية التدريب تخدم أهدافه خاصة وأهداف المؤسسة عامة.

### ثالثاً - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات العلمية:

تناولنا في الجزء النظري بعض الأطر والتصورات الفكرية والنظرية التي عالجت مسألة تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني والتي اتسمت بتعدد الرؤى الفكرية والمنطلقات النظرية، والاختلاف في المنابع نتيجة اختلاف المعتقدات والفلسفات المتبناة في معالجتها لهذا الموضوع أو جزء منه وسوف نحاول من خلال الدراسة الحالية تحليل وتمييز متغيرات هذا الموضوع، وتوظيف هذا الاختلاف بما يدعم تفسيرنا وتحليلنا لمتغيرات البحث، وإبراز بعض نقاط التقاطع بين نتائج دراستنا وبين الاتجاهات النظرية التي تم تناولها، والجدير بالذكر أن هذه الدراسة تقترب في أجزاء منها مع نتائج الدراسات التي أجريت في

سياقات اجتماعية متباينة، وتبتعد عنها في جوانب أخرى، كما أكدت جميعها على وجود علاقة وطيدة بين التدريب والتوافق المهني إذ نجد أن النظريات الكلاسيكية ومن خلال بحثنا عن الطرق المثلى للأداء وتطوير الموارد البشرية للاستفادة الكاملة منها عن طريق مجموعة من الإجراءات والقواعد والمبادئ التي تركز على التخصص، تقسيم العمل، تحديد السلطات، التسلسل الرئاسي والهرمي وقد توصلت إلى:

- اعتبار المؤسسة نسفا مغلق لا تتأثر بالبيئة الخارجية.
- التخصص في العمل وتقسيمه قدر المستطاع بشكل يجعل المهام الموكلة للأفراد بسيطة، خاصة إذا اقترن بتدريبهم على تلك الأعمال ورفع قدراتهم، التكوين المستمر للعمال من أجل تطوير مهاراتهم، وتوفير الكفاءات والقدرات العالية من أجل أداء العمل بفاعلية أكبر.
- وضع نظام الحوافز والمكافآت من أجل ضمان امتثال الأفراد للأوامر و الإجراءات المتعلقة بأداء العمل وكل هذا من شأنه خلق جو من المودة والانسجام في محيط العمل.

وتركز هذه النظريات على ضرورة تدريب الموارد البشرية تدريباً دقيقاً على متطلبات وظائفهم وأدائها بإتقان، فالتدريب ضروري لجميع الموارد البشرية لإكسابهم مختلف المهارات والقدرات والأنماط السلوكية في مجال عملهم وكل هذا يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية فقد توصلنا إلى أن التدريب يزيد وينمي مهارات وقدرات الأفراد وأقر أفراد مجتمع الدراسة بنسبة 100 % على أن خضوعهم للتدريب يزيد من فرص تعلمهم واكتسابهم لمهارات أكبر، وتغيير اتجاهاتهم وتعديل سلوكياتهم بما يخدم المصالح العامة للمؤسسة، كما أوضحت الشواهد الميدانية والواردة في الدراسة وخاصة خلال الجدول رقم 17 لتحسين المهارات العملية والتطبيقية بشكل يسمح للعامل وممارسة مهامه بشكل دقيق، ويوضح الجدول رقم 24 أن عملية تقييم الأداء بعد التدريب تتم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.

كما أكدت النظريات الكلاسيكية على ضرورة اهتمام المؤسسة بتدريب العمال على القيام بالحركات الضرورية في وظائفهم من منطلق تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة.

وهذه النتائج نجدها تقترب إلى حد كبير مع نتائج دراستنا الحالية، حيث كشفت البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 11 أن البرامج التدريبية تلبي الحاجيات المهنية لعمال وتشبع رغباتهم وترضى طموحاتهم، كما بينت نتائج دراستنا مدى اهتمام المؤسسة بتلبية حاجات ورغبات العمال وزيادة دافعيتهم نحو العمل وتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار، وصياغة البرامج، والسياسات التي تشبع حاجات ورغبات العمال، والحرص على تدريبهم وتزويدهم بالمهارات الفنية والسلوكية والإدارية، التي تمكنهم من تحقيق ذاتهم، وتحقيق التميز والشعور بالاحترام والتقدير والاعتراف بانجازاتهم في العمل.

وقد برهنت الدراسات السلوكية أن المؤسسة التي تستهدف زيادة إنتاجية مواردها البشرية عليها أن تهتم بمسألة التدريب من منطلق أن حاجات الأفراد ورغباتهم متعددة ومتغيرة في نفس الوقت، وأن سلوكياتهم قابلة للتغيير والتعديل خاصة إذا تم تعزيزها وتوجيهها بواسطة برامج تدريبية فعالة تركز على الحاجات الإنسانية الفعلية، ومبنية على الاستعداد النفسي والجسدي للموارد البشرية، فهذه النظريات السلوكية على اختلافها تقوم على أساس أن الموارد البشرية تتميز بسمات مختلفة، ويجب على مصممي البرامج التدريبية أن يأخذوها بعين الاعتبار عند الإعداد لمثل هذه البرامج مثل الاهتمام بالأهداف التي يسعى إليها الأفراد، وفي دراستنا نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن جميع المبحوثين أي بنسبة 100 % يرون أن مراعاة الاحتياجات التدريبية يترك أثرا إيجابيا في إثارة الدافعية نحو سرعة التعلم ونتائج دراستنا تبرز أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير والشروط عند تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها يتعلق بالخبرة العملية والقدرات والمهارات المتوفرة، كما تراعي ضرورة تناسب هذه البرامج والموارد التدريبية مع طبيعة الوظائف والمشكلات التي يواجهها العمال، ومع قدرات واستعدادات العامل العملية والعملية.

وقد جاءت النظريات الحديثة لتؤكد على أهمية فهم الأفراد والاهتمام بميولهم ورغباتهم وحاجاتهم، وتوفير بيئة عمل تساعد على التفاهم والتعاون المشترك والعمل الجماعي وأوضحت أن زيادة الإنتاجية، حيث اعتبرت المورد البشري موردا ثمينا، وسمحت بتحقيق أهدافه بالموازاة مع تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية حاجاته الإنسانية، وقد جاءت بمؤشرات جديدة للأسلوب الذي تمارسه المؤسسة في إدارة مواردها البشرية تدور حول المؤشرات الاجتماعية والنفسية والسلوكية في العمل، إذا ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع رغبات الأفراد كوسيلة لتحقيق الإنتاجية، واعتبرت أن الأفراد مع عبارة على استثمار الموارد البشرية وإعدادهم وتكوينهم، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراتهم ورغباتهم إذا عملوا في إطار مجموعة من الزملاء والأصدقاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق النتائج المطلوبة، وأن الإنسان بطبعه يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية.

#### رابعا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشة فرضيات هذه الدراسة ثم تسجيل نقاط اتفاق وأيضا نقاط اختلاف بينها وبين نتائج الدراسات السابقة وفيما يلي نستعرض مجمل هذه النقاط كما يلي:

بما أن الدراسات السابقة التي تناولت التدريب بمتغيرات أخرى كالأداء، تحسين نوعية الخدمة، تتشابه مع بعض النتائج الجزئية التي أكدتها النسب الإحصائية التي حققت فرضيات هذه الدراسة.

وقد اقتربت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت تدريب الموارد البشرية، حيث وأنه من خلال مناقشة فرضيات الدراسة وجدنا أنه هناك تشابه فيما يتعلق بدور البرامج التدريبية المخططة الذي يخضع لها المتدربون في مجال تحسين أدائهم، قد ركزت هذه الدراسة في إحدى الفرضيات المطروحة على إبراز أهمية مراعاة الاحتياجات التدريبية في خلق الدافعية نحو العمل. لأن إنجاز المهام الموكلة لأفراد مجتمع الدراسة تتطلب أن يكونوا مدربين على كل تقنيات العمل التي تضمن نجاحهم في أداء عملهم، وتزويدهم بالمبادئ الأساسية له، وهي نفس النقطة التي توصلت إليها دراسة كل من محمد المطيري ودراسة عبد الله التركي، حيث توصلت الأولى إلى أن هناك دور كبير للتدريب أثناء العمل في تنمية مهارات العاملين، وتوصلت الدراسة الثانية إلى أنه هناك تأثير كبير جدا للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك وفي مجالات تحسين الأداء وإثارة الدافعية نحو العمل.

كما تتشابه بعض النتائج التي تناولتها الدراسات السابقة مع النسب الإحصائية التي دعمت تحقيق الفرضيات في هذه الدراسة، حيث توصلت دراسة بعاج الهاشمي، أنه على المؤسسة تنمية الكفاءات والمهارات الفردية، وكذلك أكدت أن البرامج التدريبية تهدف بصفة أساسية إلى معالجة مشاكل الأداء، وقد أكدت النتائج التي تم اعتمادها في هذه الدراسة أن الهدف من التدريب هو تنمية مهارات العاملين وتجديد معارفهم بنسبة 42.85 % كما أثبت النسب الإحصائية كذلك مساهمة أساليب التدريب المتبعة في إنجاز المهام المحددة لكل فرد بنسبة 80 %.

أما الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني فتختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات مع النتائج التي دعمت تحقيق فرضيات هذه الدراسة، بتأكيدا على أهمية التوافق المهني، وهذا بسبب اختلاف طريقة المعالجة التي اتبعناها في دراسة الموضوع، والطريقة التي عولجت بها الدراسات السابقة.

#### خامسا: التوصيات والاقتراحات المشتقة من الدراسة

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تتحدد في النقاط التالية:

- العمل على زيادة مدة التدريب، وتخطيط برامج تدريبية مناسبة لقدرات ومؤهلات كل فرد.
- ضرورة مشاركة الأفراد في اختيار الأساليب التدريبية المناسبة مع مراعاة الاحتياجات التدريبية.
- ضرورة إعطاء الفرصة لجميع الأفراد المشاركة في دورات تدريبية خارجية، قصد تحسين مهاراتهم، وتطوير قدراتهم المعرفية.



- ضرورة التوفيق بين رغبات الأفراد والوقت المخصص للتدريب.
- التركيز على التدريب الميداني والتقليل من مدة التدريب النظري.
- ضرورة الابتعاد عن الطرق التقليدية في التدريب، واعتماد الأساليب الحديثة والجمع بين الأساليب النظرية والتطبيقية، واختيار أكثرها ملائمة وتحضيراً للموارد البشرية.
- التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وإخراج المواد التدريبية بشكل يتناسب مع أهداف التدريب وطبيعة العمل.
- لا بد من مراعاة الاحتياجات التدريبية على كافة المستويات وتحديدها، والاهتمام أكثر بمعرفة حاجات ورغبات الموارد البشرية، وإثارة دافعيتهم نحو التعلم ونحو تطوير الأداء وإتقان العمل.
- وتبقى هذه التوصيات مجرد اقتراحات مشتقة من إجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة، يمكن الأخذ بها، وقد تكون لها فائدة في زيادة فعالية تدريب الموارد البشرية وتحقيق توافقهم مع المهن التي يقومون بها.

حاولت هذه الدراسة تقديم معالجة سوسيولوجية لعملية تدريب الموارد البشرية نظريا وميدانيا، حيث تناولت في الإطار النظري الإستراتيجية المنهجية التي تم العمل بها، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية والإمبريقية التي عالجت مسألة التدريب كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، وقد تبين في الدراسة الميدانية أن التدريب حتمية تستهدف تنمية المهارات وتطوير القدرات ورفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج كما ونوعا بالإضافة إلى تحسين المركز المهني والاجتماعي، والإحساس بالراحة والطمأنينة، وتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار والشعور بالأهمية داخل المؤسسة.

وفي نفس السياق تم الاستناد إلى التراث النظري في علم الاجتماع التنظيم والعمل وكل العلوم الأخرى ذات الصلة من علم الاقتصاد وعلم النفس حتى يتم الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع علميا، وقد عالجت هذه الدراسات قضايا مهمة تتعلق بأهميتهم وأهمية ذلك وتأثيره على استقرار العامل وتوافقه مع مهنته.

وقد تناولت هذه الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية، والتي استندنا إليها بتحليل مؤشرات الفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا وهذه الفرضيات تمحورت حول دور التدريب في تحقيق التطوير والتنمية وشعور الفرد بالولاء، الاستقرار والانتماء وبالتالي تحقيق التوافق المهني.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على خطة منهجية تستجيب لأهداف الدراسة التي أجريناها بمديرية الضرائب، بهدف التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي جسناها في ثلاث فرضيات جزئية توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة أهمها أنه هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتوافق المهني وأن لتدريب الموارد البشرية دور كبير في تحقيق التوافق المهني.

أولاً: الكتب

- 1- أنجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة، الجزائر، ط 1، 2002.
- 2- أبو النيل محمود السيد: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر العربي، مصر، ط 1، 2005.
- 3- أبو زيد مدحت عبد الحميد: علم النفس المهني، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط 1، د س.
- 4- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط 1، 2004.
- 5- أشرف محمد عبد الغني: سكولوجية علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط 1، 2001.
- 6- أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2001.
- 7- أوكيل سعيد: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 8- بديع محمود مبارك القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، الأردن، ط 1، 2001.
- 9- البرادعي بسيوني محمد: تنمية المهارات تخطيط الموارد البشرية، أتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2005.
- 10- بربر كامل: إدارة الموارد البشرية، اتجاهات حديثة، دار المنهل، لبنان، ط 1، 2008.
- 11- بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، ط 1، 2008.
- 12- بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط 1، 2002.
- 13- بوخوش عمار: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، د ط، 1984.
- 14- الجرادات أسامة محمد و المبيضين عقلة محمد: التدريب الإداري الموجب بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ط 1، 2001.
- 15- جلدة مسامر: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، دار أسامة، عمان، ط 1، 2009.
- 16- جودة محفوظ وآخرون: منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط 2، 2008.
- 17- الحجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ط 1، د س.
- 18- الحجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة، مصر، ط 1، د س.

- 19- حريم حسين: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2013.
- 20- حريم حسين: السلوك التنظيمي، دار زهوان، عمان، د ط، 1997.
- 21- حسن رواية وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 22- حسن ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، مكتب فلاح لنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008.
- 23- الحسني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط 5، 1985.
- 24- حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، د س.
- 25- حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة، مصر، ط 1، 2003.
- 26- حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب، مصر، ط 1، 1999.
- 27- حنفي محمد سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الشعاع الفنية، مصر، ط 1، 1997.
- 28- حوحوش عادل صالح ومؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، ط 1، 2001.
- 29- الخطيب أحمد الخطيب وراح: التدريب المبني على المعرفة، دار الوراق للنشر، الأردن، ط 1، 2003.
- 30- خيري أسامة: الإدارة العامة، دار الراية، الأردن، ط 1، 2013.
- 31- خيضر كاظم محمود و كاشف خرشة ياسين: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007.
- 32- الدسوقي كمال: علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 1976.
- 33- دوقان عبيدات وإخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، ط 1، 2012.
- 34- دياب حسين عبد الفتاح: إدارة تنمية الموارد البشرية مدخل متكامل، شركة البراءة، دمشق، د ط، 1998.
- 35- ذرة عبد الباري إبراهيم و الصباغ زهير نعيم: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008.

- 36- رشوان حسين عبد الحميد أحمد: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط 1، 2004.
- 37- الرفاعي نعيم : الصحة النفسية دراسة سيكولوجية للتكيف، مطبعة طربين، دمشق، سوريا، ط 2، 1969.
- 38- روث وليم: تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الجزامي، أترك للطباعة، مصر، ط 1، 2001.
- 39- زايد عادل محمد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط 1، 2006.
- 40- زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب الحديث، الجزائر ، ط1، دس.
- 41- الزغبى علي فلاح و بريكة عبد الوهاب: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، ط 1، 2007.
- 42- زهران حامد: الصحة النفسية والعلاج النفسي، دار المعارف، مصر، ط 4، 1988.
- 43- زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط 1، 2003.
- 44- الزيايدي عادل رمضان: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، مصر، د ط، 2002.
- 45- السلمي علي: إدارة الموارد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، ط 2، 1985.
- 46- سيد الهواري: الإدارة والأصول العلمية، مكتبة عين الشمس، مصر، ط 1، 1976.
- 47- شاوش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005.
- 48- شقيق محمد: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، 1975 .
- 49- الشماع خليل حسن محمد: مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، د س.
- 50- الصخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 2003.
- 51- الصرف رعد حسن: نظريات الإدارة والأعمال، دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، ط 1، 2004.

- 52- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث مصر، ط 1، 2007.
- 53- الصيرفي محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط 1، د س.
- 54- الطائي يوسف حجيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، ط 1، 2006.
- 55- الطعاني حسن أحمد: التدريب الإداري المعاصر وفق رؤية تطويرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007.
- 56- الطعاني حسن أحمد: التدريب مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002.
- 57- طه فرج عبد القادر: تكنولوجيا الشخصية المعوقة للإنتاج، مكتبة الخانجي، القاهرة، ط 1، د س.
- 58- عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط 1، 2005.
- 59- عباد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2009.
- 60- عباس أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2011.
- 61- عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2002.
- 62- عباس فيصل: الاختبارات النفسية تقنياتها وإجراءاتها، دار الفكر العربي، مصر، ط 1، 1961.
- 63- عبد الباسط أحمد أحسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهيبة، القاهرة، ط 3، 1998.
- 64- عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريبية المتدرب الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، د ط، 2007.
- 65- عبد المنعم عبد الحق: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 1984.
- 66- عبد المهدي ماجد: إدارة المنظمات، دار المسيرة، الأردن، ط 1، 2013.
- 67- العديلي ناصر محمد: السلوك التنظيمي والإنساني، دار الفجر للنشر والتوزيع، السعودية، ط 1، 1993.
- 68- العزاوي نجم: التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية، عمان، ط 1، 2006.
- 69- العزاوي نجم: جودة التدريب الإداري، دار البازوري، الأردن، ط 1، 2009.

- 70- عساف عبد المعطي محمد: التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008.
- 71- عطية مصطفى كمال أبو العزم: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط 1، د س.
- 72- عقيلي عمر وصفي: إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، ط 1، 2000.
- 73- عوض عباس محمود: الموجز في الصحة النفسية، الدار المعرفية، مصر، ط 1، 1988.
- 74- عوض عباس محمود: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، مصر 2005.
- 75- عويضة كامل محمد: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط 1، 1996.
- 76- عيسوي عبد الرحمن محمد: سكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، مصر، ط 1، 1998.
- 77- عيشي عمار: اتجاهات التدريب وتقييم الأداء، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2012.
- 78- غباري سلامة: الصحة النفسية والتوافق، مركز الإسكندرية للكتب، مصر، ط 1، 1991.
- 79- غربي علي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، ط 1، 2004.
- 80- غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007.
- 81- غربي علي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة، قسنطينة، ط 2، 2009.
- 82- فرح عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، الدار الجامعية، لبنان، ط 1، 1996.
- 83- كعباش رايح: علم الاجتماع التنظيمي، مخبر علم الاجتماع والاتصال، الجزائر، ط 1، 2006.
- 84- مجدي محمد أحمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظري والتطبيقي، دار المعرفة الجامعية مصر، ط 1، 2005.
- 85- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيمي مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة، مصر، ط 3، 2004.
- 86- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيمي، الجزء الأول، دار المكتبة الجامعية، مصر، ط 1، 1981.
- 87- مساعدة ماجد عبد الهدى: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة، الأردن، ط 1، 2013.
- 88- معمريه بشير: القياس النفسي وتصميم أدواته، منشورات الخبر، الجزائر، ط 2، 2002.

- 89- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، ط 1، 2007.
- 90- مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء والقياس النفسي التربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 2005.
- 91- موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط 1، 2010.
- 92- النداوي عبد العزيز: عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009.
- 93- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 2011.
- 94- هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2007.
- 95- الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة، شركة دار المدن، الجزائر، د ط، د س.
- 96- الهيثي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2003.
- 97- هيجان عبد الرحيم: علم النفس المهني، وزارة التربية والتعليم، الرياض، ط 1، 2004.
- 98- يونس عبد الغني حسن: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، د ط، 1996.
- 99- **ثانيا: المجلات**
- 100- حداد مناور فريح: الرضا عن العمل لدى هيئة التدريس بجامعة أريد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ع2، 2003.

ثالثا: المذكرات

- 101- أولاد حيمورة جمعة : الاتجاه نحو المهنة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005- 2006.
- 102- بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، عنابة، 2010- 2011



- 103- بوبكر فريدة: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة ميدانية للوحدة الرئيسية للحماية المدنية، جيجل، الجزائر، 2013- 2014.
- 104- بوعطيط سفيان: طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية بمركب ميشال ستيل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007
- 105- بوعويبة الربيع: تأثيرات التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بومرداس، الجزائر، 2006- 2007.
- 106- الرواحية بدرية محمد يوسف: التوافق المهني وعلاقته بالفعالية الذاتية لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، غزة ، 2016- 2017.
- 107- سراج وهيبية: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصعبة بعين الكبيرة، سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011- 2012.
- 108- السماوي عبد الله عبد العزيز: التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل للأجهزة الأمنية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العوم الاجتماعية، الرياض، 2007.
- 109- عطوة الشافعي ماهر : التوافق المهني للمرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس، غزّة، 2001- 2002.
- 110- عمارة سمية : صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني للطلاب الجامعيين بالمركز الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009- 2010.
- 111- المطيري فيصل بن محمد: دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدورات الأمن بمحافظة جدة ، الرياض، السعودية، 2010- 2011.
- 112- الهاشمي بعاج : دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الأغواط ، الجزائر، 2009- 2010.

#### رابعا : القواميس

- 113- مدلس فاروق: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، ط 1، 2003.

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان:

## " تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني "

- دراسة ميدانية للأسلاك التقنية بمديرية الضرائب

دار المالية - جيجل -

نحن طلبة قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل - سنة ثانية ماستر - في إطار قيامنا ببحث

ميداني حول دور التدريب في تحقيق التوافق المهني.

نأمل منكم أن تجيبوا عن أسئلة الإستمارة بكل موضوعية، علما أن إجابتكم لن تستخدم إلا

لأغراض علمية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

ملاحظة : وضع العلامة (x) في المكان المناسب..

إشراف الأستاذة:

- ميلاط صبرينة

إعداد الطالبتين:

- بوطالب أميرة

- زايد زهرة

السنة الجامعية 2017 - 2018

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

- من 20 إلى أقل من 30 سنة  - من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 - من 40 إلى أقل من 50 سنة  - من 50 إلى أقل من 60 سنة

3- الوضعية التعليمية:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

5- الأجر:

- 15000 إلى أقل من 25000 دج  - من 25000 إلى أقل من 35000 دج  
 - من 35000 فما فوق.

6- الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات  - من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 - من 10 إلى أقل من 20 سنة  - من 20 إلى أقل من 30 سنة  
 - من 30 سنة فما فوق

## المحور الثاني: الدافعية نحو التدريب وسرعة التعلم

7- ما هو هدفك من التدريب؟

- تنمية المهارات والقدرات الفكرية  
 - الحصول على الترقية  
 - تنمية القدرة على تحمل المسؤولية

8- ما هو المصدر الأكثر استخداما عند تحديد الاحتياجات التدريبية؟

رأي المشرف المباشر

تحليل الأداء

تحليل الوظيفة

9- على أي أساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؟

الرغبة الذاتية

وجود نقص في الأداء

الرغبة في الترقية

10- على من تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة؟

عائق السلطات العليا

على خبراء التدريب

هما معا

11- هل يلبي البرنامج التدريبي حاجاتك المهنية؟

نعم  لا

12- هل هل ترغب في الاستفادة مرة أخرى من الدورات التدريبية لتجديد مكتسباتك المهنية؟

نعم  لا

13- هل الدورات التدريبية تزيد من فرص التعلم واكتساب مهارات أكبر؟

نعم  لا

14- هل مراعات الاحتياجات التدريبية يترك أثرا إيجابيا في إثارة الدافعية نحو التعلم وإتقان العمل؟

نعم  لا

### المحور الثالث: طرق التدريب وزيادة الانتاجية

15- أين تنظم الدورات التدريبية؟

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

16- ما نوع التدريب الذي خضعت له؟

تخصصي  مهني  إداري

17- ما هي درجة استيعابك للمعلومات عند تلقيك للبرنامج التدريبي؟

مفهوم  غير مفهوم

18- ما هي الأساليب التدريبية التي يركز عليها المدرب خلال البرامج التدريبية؟

نظري  عملي

19- من بين الأساليب التدريبية المتاحة في مؤسستكم، ما هو الأسلوب التدريبي المفضل لديكم؟

20- هل تتناسب مواضيع التدريب مع طبيعة العمل بالمؤسسة؟

نعم  لا

21- كيف تجد الوسائل والأدوات التي تستعمل في تطبيق البرنامج التدريبي؟

مناسبة  غير مناسبة

22- هل هناك تطابق بين الوسائل المعتمدة في مكان التدريب وبين مكان العمل؟

نعم  لا

23- هل ترى بأن المدة الزمنية للبرنامج التدريبي كافية لتعلم مختلف المهارات والقدرات اللازمة لأداء

العمل؟

نعم  لا

- علل: .....

### المحور الرابع: تقييم التدريب والرضا الوظيفي

24- متى يتم تقييم أدائك؟

- أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي  - بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي

- عند العودة إلى العمل مباشرة  - عند العودة إلى العمل بمدة محددة

- أخرى تذكر:

25- هل المادة التدريبية المقدمة في البرنامج التدريبي كانت كافية لأداء مهامك بكل فعالية؟

نعم  لا

26- هل استفدت من البرنامج التدريبي الذي خضعت له؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة "نعم"، تتمثل أوجه الاستفادة في:

- تحسين مستوى الأداء

- تطوير القدرات والمهارات

27- ما هو تقييمك لما تلقيته خلال تدريبك؟

كاف  غير كاف

28- ما مدى فهمك واستيعابك لمضمون البرنامج التدريبي؟

كلي  جزئي

29- كيف تقيم نسبة التوافق بين المدربين والمتدربين؟

عالية  منخفضة

30- كيف تجد الأوقات المحددة للتدريب بالنسبة لك؟

مناسبة  غير مناسبة

- إذا كانت الإجابة "غير مناسبة"، يعود ذلك إلى:

- تزامنها مع كثرة أعباء ومسؤوليات العمل

- تزامنها مع العطل السنوية

- تزامنها مع التزامات عائلية

31- ما الهدف من تقييم أدائك بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية؟

معرفة مستواك  يساعد في ترفيتك  معرفة أخطائك وتصحيحها

32- بعد خضوعك للبرنامج التدريبي هل ترى أنك اكتسبت المزيد من الخبرات؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة "نعم"، يبرز ذلك في:

- القدرة على التحكم في الوظيفة

- القدرة على الانجاز

- القدرة على الابداع والابتكار

33- هل التدريب الذي تلقيته قلل من الصعوبات التي تعترضك في العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة "لا"، يرجع ذلك إلى:

- عدم القدرة على فهم واستيعاب البرنامج التدريبي

- تعقد المادة التدريبية

- سوء اختيار زمان ومكان التدريب

34- حسب رأيك هل هناك بالفعل علاقة إيجابية بين تدريب الموارد البشرية والتوافق المهني للعمال

بمديرية الضرائب؟

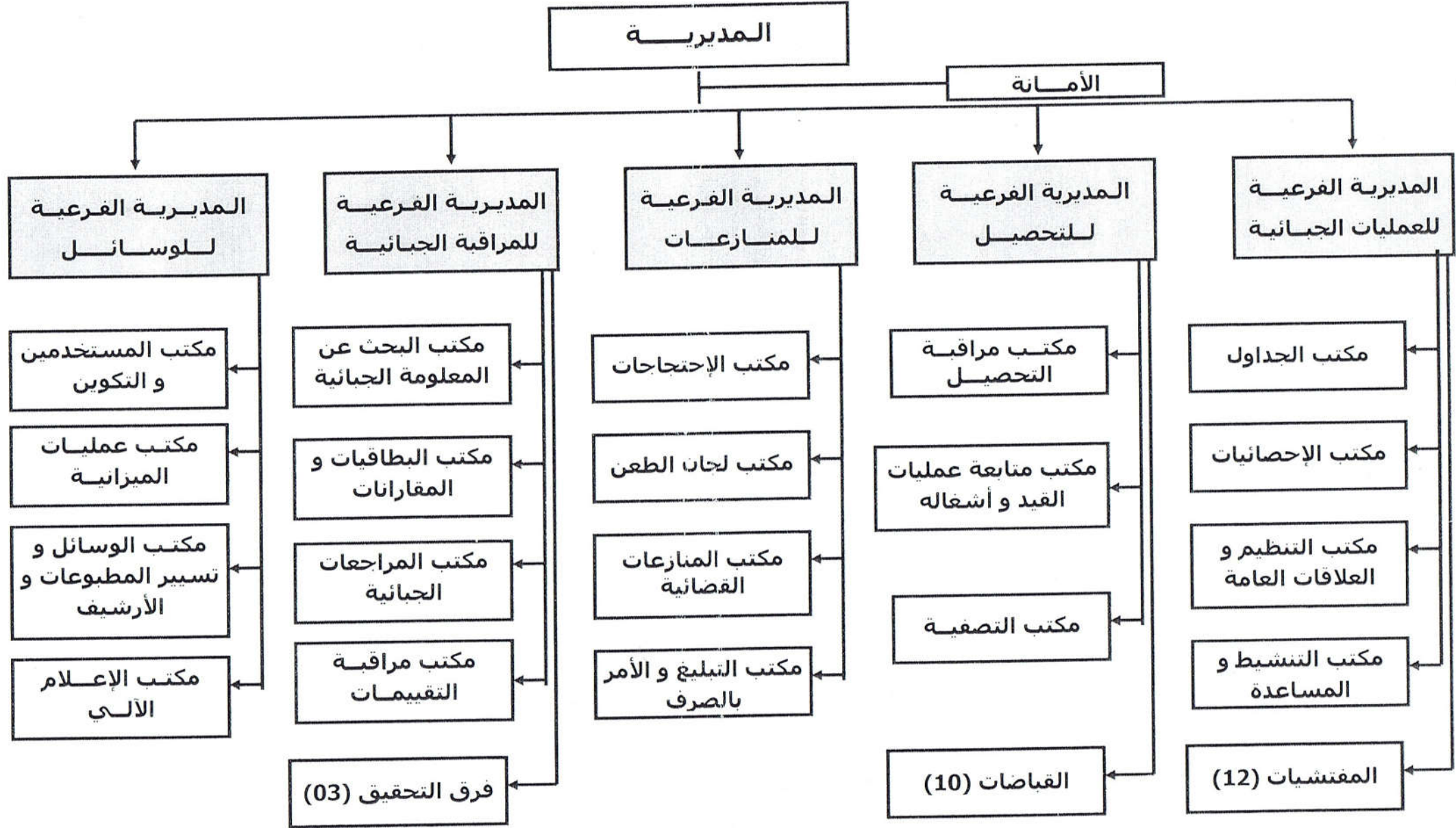
نعم  لا

- علل: .....

35- ما هي اقتراحاتك لتفعيل دور التدريب في المؤسسة، خاصة في مجال تحقيق التوافق المهني؟

.....  
.....

\*\*\* الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب \*\*\*



المرجع : القرار المؤرخ في 21 فيفري 2009

يتضمن تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية و صلاحيتها