

تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة

Evaluation of the effectiveness of training in the higher education sector case study of Ouargla university

أ / أسعيد حدة	ا / عوني بوجمعة	د / رجم خالد
مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي	مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة	مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة قاصدي مباح- ورقلة-	جامعة قاصدي مباح- ورقلة-	جامعة قاصدي مباح- ورقلة-
seidhadda28@gmail.com	aouniboudjemaa@gmail.com	redjemkhaled@gmail.com

ملخص:

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

الكلمات المفتاحية: تدريب؛ أداء العاملين؛ فعالية.

Abstract:

The objective of this study was to evaluate the effectiveness of the training at the University of Ouargla. we used the interview tool with the training officer. and we distributed questionnaire to a sample of 268 employees who benefited the training. also we used the SPSS to analyze the result, where we found that the training process at the university has several imbalances from the identification of training needs, in addition to the development of programs and methods of training, and also there is no evaluation of the training, and therefore will not achieve the training objectives of improving performance a thousand After training, unless the institution followed the study of scientific and methodological methods in determining the training needs, by evaluating the employees before the training, and then determine the appropriate training program, and identify the imbalances and deviations in the training process by assessing employees after training to know and evaluate the impact of training on the performance of the employees .

Keywords: training; employee performance; effectiveness.

I. تمهيد:

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

إشكالية الدراسة:

وعلى هذا الأساس تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

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

من خلال الاشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة ورقلة ؟
- إلى أي مدى تتوافق البرامج التدريبية واحتياجات جامعة ورقلة؟
- ماهي الإجراءات التي يتم من خلالها تقييم السياسات التدريبية المتبعة في جامعة ورقلة ؟
- إلى أي مدى يساهم التدريب في رفع أداء العاملين بجامعة ورقلة ؟

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

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

أما التعاريف المتعددة للتدريب تشتمل على ما يلي :

- هو جهد نظامي متكامل مستمر، يهدف إلى إثراء أو تنمية معرفة الفرد ومهارته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.¹
- التدريب عبارة عن عملية تطوير وتنمية للفرد العامل وتعمل على إكسابه العمل، وبعبارة أخرى يمكن القول أن التدريب عبارة عن نشاط إحداث تغيرات إيجابية للفرد المتدرب من ناحية أداءه ومهارته ومعلوماته وهو ما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التدريب.²
- كما عرف التدريب بأنه عملية استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته.³
- التدريب هو سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب، من خلال وسائل مختلفة مثل التوجيه، والتعاون والمشاركة من قبل المرؤوسين، هذا العمل الجماعي يمكن الموظفين من المشاركة الفعالة في العمل وينتج أداء أفضل.⁴
- هو نشاط منظم ومخطط يهدف إلى تغيير أو تعديل سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة بشكل إيجابي من خلال اكتسابهم المهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين قدراتهم وأدائهم وزيادة كفاءتهم والتي بدورها تؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية بأقل جهد مبدول وفي الوقت المحدد.⁵
- من خلال التعريف السابقة للتدريب، يمكن صياغة تعريف شامل للتدريب : " التدريب هو العملية المنظمة والمخططة التي يتم من خلالها تغيير سلوك ومعارف ودافعية الموظفين من أجل تحسين التوافق بين خصائصهم وقدراتهم وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلونها "

2.1. عملية تقييم التدريب:

إن تقييم فعالية أنشطة التدريب الآن أكثر من أي وقت مضى ضرورة واضحة وحتمية على أي منظمة (الأعمال والحكومة والجمعيات، ...)، بحيث لا يمكن القيام " بالتدريب من أجل التدريب"، لأن ببساطة عملية التدريب تستغرق وقتاً، والاستثمار للأجهزة أكثر، فمن المهم أن معرفة أو تحديد العائد على من التدريب للتأكد من ربحيته، ولكن في معظم المنظمات، عملية تقييم أنشطة التدريب نادرة نسبياً، فإنها غالباً ما تقتصر على "استبيان رضا" يملأ بسرعة في نهاية التدريب، ويتم معاملة هذا الاستبيان في بعض الأحيان أكثر بديهية وغير منظم، غالباً ما يجلب بعض المعلومات والحقائق المثيرة للاهتمام حقاً، وبالتالي فإن عملية " التقييم" من هذا الاتجاه تقتصر أحياناً على نظرة سريعة وبسيطة من مدير التدريب أو المدرب على الاستبيانات، دون أي قرارات.⁶

- ان عملية تقييم التدريب يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون ويتجرون وذلك بالاعتماد على عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بما لتحديد كفايتهم في العمل الذي يعملون به.⁷
- كما يعتبر التقييم عملية مستمرة وشاملة، فيجب أن تتم قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرامج التدريبية، وهي تشمل تقويم الهدف التدريبي ومحتواه وزمانه ومكانه والأساليب والوسائل التدريبية التي استخدمت. لذلك لا بد من تقييم أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي لمعرفة المداخل البشرية والتقنية اللازمة لتحسين مستوى الأداء واحتياجات التدريب للموظفين.⁸
- هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب بمعنى هل حقق التدريب أهدافه؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى تأثير التدريب في المشاركين داخل البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه التدريب في سلوك المشاركين، وفي أداء المنظمة.⁹

3.1. أهمية تقييم التدريب

بالرغم من كون عملية تقييم برامج التدريب عملية معقدة، إلا أن القيام بها مهمة أساسية من مهام مراكز التدريب وإدارة التدريب، حتى تكتمل العملية التدريبية وتؤتي ثمارها ونتائجها المرجوة. كما أن السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية أو المدخلات التي تحدثها المنشأة بهدف التطوير والتغيير. وعادة ما يتوقع في نهاية عملية التقييم أن يصل إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، وتعوض أو يفوق عائدها ما تم إنفاقه من موارد مالية. وعادة ما يتم إجراء التقييم لعدة أغراض، تنقسم في مجملها إلى مجموعتين أساسيتين هما:¹⁰

- تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية؛

- اتخاذ قرار الاستمرار في العملية التدريبية من عدمه؛

كما ينبغي القيام بعملية تقييم فعالية التدريب للتأكد من تحقيق الأهداف المقررة وتوظيف الموارد البشرية توظيفاً راشداً، ولتحقيق ذلك يجب استخدام التقييم للأغراض التالية:

- الاطمئنان إلى أن التدريب يحقق أهدافه وإلى أي مدى يتم تحقيقها؛

- تحديد قيمة الدورات والندوات والورش الدراسية؛

- التعرف على المجالات التي تحتاج إلى البرامج فيها إلى تطوير؛

- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة للاستمرار أم لا؛

- تحديد الفئات المناسبة لتلقي البرامج التدريبية وتحديد البرامج المناسبة لفئات اجتماعية معينة؛

- مراجعة النقاط الأساسية الجيدة في البرنامج التدريبي وتقويتها؛

- زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج التدريبي؛

- المساعدة في إدارة البرنامج التدريبي بشكل أفضل.

4.1. مراحل تقييم التدريب

تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي:

أ- **تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي** : الغرض من تقييم المتدربين قبل البرنامج التدريبي هو التأكد من أن البرنامج سيقدم

إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.¹¹

وهذه المرحلة تتضمن عدد من الخطوات نذكر منها:¹²

- تحديد دقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقعة تحقيقها من التدريب؛

- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتوفر مكان التدريب المناسب؛
 - التأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي؛
 - متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج التدريبي للتأكد من شروط القبول للبرنامج التدريبي تنطبق عليهم؛
 - استطلاع آراء المرشحين للبرنامج التدريبي حول توقعاتهم من البرنامج وحول موضوعاته وترتيبها؛
- ب- تقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:** يهدف التقييم في هذه المرحلة في التأكد من أن كل جلسة تدريبية تسيير وفقاً للمخطط من أسلوب وتوقيتات محددة وأيضاً تقييم كل جلسة تدريبية ومحتواها العلمي ويتم التقييم على: ¹³
- 1- المتدرب:** يجب متابعة مدى الانتظام في حضور البرامج والتفاعل مع الموضوعات والمجموعة، والكشف عن زيادة المعرفة، واكتساب المهارة، والتغيير في الاتجاهات، ودرجة الاهتمام والمشاركة وذلك عن طريق:
- التقارير التي يرفعها المدربون أثناء البرنامج؛
 - التقارير التي يقدمها ملاحظون خارجيون عن البرنامج التدريبي؛
 - و يتم هذا التقييم عن طريق مؤشرات أهمها:
 - تسجيل درجات الاختبارات التي تجرى أثناء البرنامج عن محتوى ومضمون البرنامج التدريبي؛
 - تقارير المدربين بصورة مستمرة وكذلك من الملاحظين؛
- 2- البرنامج التدريبي:** التأكد من أن جلسات التدريب تتم حسب الأهداف المقررة لكل فترة وأن الأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق تلك الأهداف ويجب استطلاع رأي المدرب والمتدرب في كل ما يتعلق بموضوعات البرنامج أثناء التنفيذ والعمل على تصحيحها.
- 3- المدرب:** من خلال التزامه بالمواعيد المحددة وإتباعه للأساليب الفنية الحديثة للتدريب وقدرته على توصيل المعلومات للمجموعة، مع توفر إمكانيات عدالة قيادة المجموعة خلال المناقشة.
- ج- تقييم المتدربين بعد البرنامج التدريبي:** متابعة المتدربين بعد التدريب من خلال: ¹⁴
- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق؛
 - معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها من خلال التدريب؛
 - معرفة الاحتياجات المستقبلية؛
- وتهدف هذه المرحلة إلى: ¹⁵
- التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به؛
 - التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به؛
 - تقييم المتدرب والمدرب؛
- 5.1. معوقات فعالية التدريب:**
- يمكن تلخيص أهم المعوقات التي تحد من فعالية البرنامج التدريبي فيما يلي: ¹⁶
- اختلاف برنامج التدريب عن عمل المتدرب؛
 - اقتصار العملية التدريبية على الجانب النظري دون الجانب العملي؛
 - عدم تحديد المتدربين المحتاجين للتدريب بدقة؛
 - عدم رغبة المتدربين في البرنامج المحدد للتدريب؛
 - افتقار المادة التدريبية للمحتوى العلمي الكامل والمنظم؛
 - عدم تمكن المدرب من توصيل المعلومات وعدم اكتراثه بتعلم المتدربين؛

- ابتعاد المدرب عن لرح مضمون المحتوى العلمي للمادة التدريبية؛
- نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتدربين سواء نقدية أو معنوية.
- عدم وجود دوافع للعملية التدريبية أو نتيجة إيجابية على المتدرب بعد انتهاء العملية التدريبية.
- غياب المتدربين وعدم إكترائهم بالحضور المنتظم للتدريب.

ثانيا: الدراسات السابقة:

1.2. دراسة أحمد بن بشير بن محمد المدني "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة" دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية : 2000-2008، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، 2009، جامعة النيلين، جمهورية السودان؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي اذ تم توزيع استبيان على عينة قدرها 48 من المدراء، كما وزع الاستبيان الثاني على عينة من الموظفين قدرها 168، هدفت الدراسة الى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة، إبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب بالإضافة الى تشخيص مشكلة التدريب وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة. توصل الباحث الى النتائج التالية:

- اختلاف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بعد؛
- عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة؛
- عدم التنسيق بين الإدارات لتحديد موعد الدورات؛
- قصر الدورة التدريبية من الناحية الزمنية؛
- لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين ولا توجد متابعة؛
- عدم تطبيق الدورات التدريبية في أرض الواقع في العمل وعدم الاستفادة من المهارات التي تلقاها المتدرب أثناء التدريب؛
- لا يتم تصميم الدورات التدريبية حسب حاجة العمل؛

2.2. دراسة بوعمامة خامره، "إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية في التعليم العالي" حالة جامعة ورقلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، 2011، جامعة الجزائر، اعتمد الباحث على أداة الاستبيان اذ تم توزيع 93 استبانة على موظفي الجامعة، هدفت الدراسة الى إبراز مدى تطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير في المؤسسة محل الدراسة؛ تحليل وجهة نظر المتدربين نحو مراحل برامج التدريب والتطوير بالإضافة الى معرفة آثار برامج التدريب والتطوير على مستوى أداء العاملين. توصل الباحث الى النتائج التالية:

- أن التدريب وتطوير الموارد البشرية داخل أي منظمة أصبح ضرورة حتمية لضمان استمرارية هذه الأخيرة؛
- أن النجاح الفعلي لعملية التدريب والتطوير يعتمد على ثلاث مراحل أساسية وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية وأخيراً تنفيذ البرامج التدريبية؛
- يجب على المنظمة تقييم برامج التدريب والتطوير، حيث يعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الترقية أو عند شغل وظائف جديدة أو في حالة تغيير المهام أو يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم؛
- برامج التدريب لها آثار إيجابية في رفع مستوى الأداء داخل المنظمة؛

3.2. دراسة Evidence from "Impact of Training on Employees Performance" Uzma Hafeez;

Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan, Article: Faculty of Business Administration, Mohammad Ali Jinnah University, Karachi, Pakistan; Macrothink institute, Business Management and Strategy, Vol6, N°1, 2015 ; Research Question : To identify the impact of training on employee's performance in different performance & development areas.

- اعتمد الباحث على أداة الاستبيان اذ تم توزيعه على عينة من الموظفين قدرها 370 موزعين على أربع مؤسسات صناعة الأدوية، اذ هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في مختلف مجالات، وتوصل الباحث الى النتائج التالية:
- التدريب الذي يتلقاه الموظفين الذين يعملون في صناعة المستحضرات الصيدلانية، يساهم إلى حد كبير في تحسين أدائهم؛
 - أن التدريب ضروري لموظفين الشركات الصناعية؛ حيث يجب الإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التي تبنى على تعزيز أداء الموظفين؛
 - التدريب هو أحد الاستراتيجيات القائمة على الأداء وتمارس لتعزيز أداء الموظفين في مختلف مجالات الأداء والتطوير لتحقيق بقاء ونمو المنظمة أو فشلها يعتمد على أدائها.

II. الطريقة:

أولاً: مجتمع وفترة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة، وهم الأفراد المستفيدين من برامج التدريب خلال فترة البحث، وهي الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2015 والذي بلغ عددهم 886 عامل. وبالتالي تم توزيع 268 استبيان على الأفراد الذين استفادوا على الأقل من تدريب واحد.

ثانياً: الأدوات المستعملة في الدراسة:

- أ. **المقابلة :** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع المسؤولين والمسيرين والمشرفين على العملية التدريبية، وكذلك مع العمال المتدربين بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة على واقع التدريب بالمؤسسة وانطباعات وأراء المسيرين والعمال فيما يخص أهداف تقييم التدريب وعناصره وأهداف التدريب والتعرف على الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة، حيث كانت نتائج جل المقابلات التي قمنا بها تصب في نفس الاتجاه وهو أنه لا توجد طريقة علمية ومنهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية، كما أنه لا أثر لعملية التقييم للعاملين المستفيدين من التدريب سواء قبل التدريب أو بعده، كما أنه لا وجود لأثر تقييم التدريب ككل من طرف المسؤولين على العملية التدريبية، وأن التقييم يكون فقط من جانب واحد وهو الجانب المادي للتدريب والمتمثل في صرف الاعتمادات المخصصة للتدريب فقط.
- ب. **الاستبيان:** يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعماله كوسيلة للكشف عن آراء العاملين حول كثير من القضايا التي لها علاقة بموضوع الدراسة، منها تقييم التدريب وكذا تقييم أثر التدريب، وقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة تهدف من ورائها إلى معرفة مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين من تحديد خصائص العينة.
- و قد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات.
- **الجزء الثاني:** تناولنا فيه تقييم السياسات التدريبية في المؤسسة العمومية وهي جامعة قاصدي مرباح ورقلة وقسم إلى محورين رئيسيين كما يلي:
- **المحور الأول:** حول تقييم التدريب ويتكون من 18 فقرة حيث يتكون من بعدين رئيسيين هما البعد الأول حول تقييم ظروف دورات التدريب ويتكون من 10 فقرات، أما البعد الثاني فكان حول تقييم مدى استيعاب التدريب ويتكون من 08 فقرات.
- **المحور الثاني:** تناولنا فيه تقييم أثر التدريب على أداء وسلوكيات الأفراد، ويتكون من 8 فقرات.

III. النتائج ومناقشتها:

أولاً: واقع التدريب في جامعة ورقلة:

إن الوجود المستمر لنشاط التدريب وممارسته بطريقة منظمة وبضوابط معينة تجعل من نتيجة العمل التدريبي منتجة في الغالب، وهو ما يعني توفير ما يلزم من طاقات بشرية قادرة على رفع التحدي ومواجهة التغييرات والتحديات وتحقيق الأهداف، ومن هذا المنطلق تحرص إدارة جامعة قاصدي مرباح على وضع خطط علمية لتدريب موظفيها.

حيث تضمن جامعة قاصدي مرباح، ثلاثة أنواع من التدريب لعاملها الدائمين، وهي محددة بموجب اللوائح والقوانين وتطبق حسب ما جاء في المراسيم التنفيذية والتعليمات المدرجة تحتها، وتمثل هذه الأنواع من التدريب فيما يلي :

- **التكوين التحضيري** : يستفيد منه الموظفون الجدد فقط وذلك قبل عملية تثبتهم في المناصب المخصصة لهم، ويتم تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية وفق التعليمات رقم 02 المؤرخة في 03/01/2009 والتي تحدد كيفية تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة الترتيب لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به.
- **التكوين في إطار الترقية** : يستفيد منه الموظفون الدائمين المثبتين في مناصبهم والمتحصلين على ترقية إلى مناصب أعلى، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية عن طريق تطبيق التعليمات رقم 45 مؤرخة في 01/12/2008 تحدد كيفية تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
- **التكوين لتحسين المستوى**: يخص الموظفون الدائمين، ولكل الفئات العمالية، يتم اقتراح البرنامج التدريبي بواسطة المصلحة المكلفة بالتكوين على مستوى مديرية الجامعة، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة المسؤولين المباشرين على العمال (رؤساء المصالح، الأمناء العامون على مستوى الكليات والمعاهد)، حيث يحدد البرنامج التدريبي حسب ما يتوافق مع إمكانيات وكفاءات كل فئة من الفئات (مستخدمي التصميم، مستخدمو التطبيق، مستخدمو التحكم ومستخدمي التنفيذ).

1- الإعداد لبرامج التدريب بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

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

من خلال الجدول رقم (01) يتبين لنا أن كتلة الأجور خلال السنوات الأخيرة قد تطورت بنسبة كبيرة حيث كانت 1.133 مليون دينار في سنة 2010 لتصل إلى 3.096,4 مليون دينار خلال سنة 2015 أي بنسبة تطور تصل إلى حوالي 300%، وهذا مؤشر على تطور عدد عمال الجامعة خلال نفس الفترة. وتقوم السياسة الحالية للجامعة فيما يخص التدريب على بناء مخطط تدريبي سنوي يحدد في بداية كل سنة مالية حسب الاعتمادات المخصصة للعملية التدريبية.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أنه وبالرغم من ارتفاع كتلة الأجور من سنة لأخرى يقابله انخفاض في نسبة الاعتمادات المخصصة للتدريب من 0,38% في سنة 2010 إلى 0,15% في سنة 2015، وهذا ما يعبر على أن المؤسسة محل الدراسة لا تشجع العملية التدريبية في المؤسسة، وهذا ما لمسناه لدى العديد من الموظفين عند توزيعنا للاستبيان، لأن العديد منهم لم تتح له الفرصة للاستفادة من دورات تدريبية طيلة مدة خدمته في المؤسسة.

2- مراحل البرنامج التدريبي بجامعة قاصدي مرباح

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

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

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

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

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

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

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

المرحلة الثانية: تحديد البرنامج التدريبي المناسب.

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

المرحلة الثالثة: تنفيذ عملية التدريب

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

المرحلة الرابعة: تقييم برامج التدريب

يعتبر تقييم برنامج التدريب إجراء ضروري، بل يكاد يكون هو الأساس في العملية التدريبية، إلا أن إدارة الجامعة لا تعطي له أهمية كبيرة، حيث أن الموظفين المستفيدين من العملية التدريبية لا يخضعون لتقييم سواءً قبل التدريب أو بعده، وبالتالي لا يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية الحقيقية، هذا من جهة، ومدى نجاعة برامج التدريب المطبقة وبلوغ نتائج التدريب إلى مستوى الأهداف المنتظرة من جهة أخرى، بل تتم مراقبة فقط مدى استهلاك الاعتمادات المخصصة للتدريب، وهذا ما سوف نوضحه من خلال الجدول رقم 03.

من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن نسبة استهلاك الاعتمادات المخصصة للتكوين ما بين 90% إلى 100% في أغلب السنوات، وأن نسبة 71,27% من الاعتمادات المخصصة للتكوين تم استهلاكها عن طريق التكوين لتحسين المستوى، بينما النسبة الثانية فقدت بـ 13,32% تم استهلاكها للتكوين في إطار الترقية، أما نسبة 8,19% فكانت للتكوين التحضيري، ويرجع هذا الفرق الكبير بين استهلاك الاعتمادات المخصصة لتكوين في تحسين المستوى وبين النسبتين الباقيتين في أن التكوين في إطار الترقية والتكوين التحضيري مرتبطان بعمليات التوظيف الجديدة، أي أنها تتأثر بعدد المناصب الموظفة في بداية كل سنة أو بعمليات الترقية إلى مناصب أعلى خلال كل سنة، بينما التكوين في تحسين المستوى فيخصص كافة فئات العمال الدائمين الآخرين.

ثانيا: التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان

يتم في هذا الجزء استعراض النتائج التي تم التوصل إليها من عمليات التحليل الإحصائي، حيث تم توزيع 268 استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع 268 كلها صالحة للتحليل، أي نسبة الاستجابة بلغت 100%. من أجل التعامل مع إجابات أفراد العينة، وقد تم استخدام برنامج نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.20).

وقد استعملنا الأدوات التالية:

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

1.2. ثبات أداة الدراسة: من أجل تقييم وقياس ثبات آراء العينة، قمنا بحساب معامل (ألفا كرونباخ)، حيث حصل جميع فقرات الاستبيان على القيم الموضحة في الجدول رقم (04)، إذ يتضح لنا أن معامل (ألفا كرونباخ) بلغ حوالي 90% وهي نسبة مقبولة جداً بالنسبة للعلوم الاقتصادية التي تعتمد عليها ابتداء من 60%، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئننا في تطبيقه على عينة الدراسة.

2.2. وصف مدى استفادة العينة من تدريب خلال فترة الدراسة (أنظر الجدول رقم 05)

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن ما نسبته 56,7% من أفراد العينة قد التحقوا مرة واحدة فقط في برامج التدريب، و 39,9% قد التحقوا ما بين برنامجين إلى 5 برامج تدريبية، وأن 3,4% من أفراد العينة قد التحقوا بأكثر من 5 برامج تدريبية، وهذا يعكس مدى اهتمام الهيئة المشرفة على التدريب في المؤسسة ببرامج التدريب، وأن كل أفراد العينة ألتحقوا ببرامج تدريبية مختلفة في مجال التدريب بما يخص عملهم في المناصب التي يشغلونها.

3.2. التحليل الوصفي لنتائج المحور الأول: (تقييم التدريب)

أ. نتائج البعد الأول (تقييم ظروف دورات التدريب):

من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد بلغ (2,35)، التوجه كان "موافق"، أي أن أفراد العينة يتفقون على فعالية التدريب، من خلال الظروف التي تجري فيها العملية التدريبية، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0,66) وهو مستوى مقبول.

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

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

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

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

ب. نتائج البعد الثاني: تقييم مدى استيعاب المهارات والمعارف

من خلال الجدول رقم (07) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد بلغ (2,37)، التوجه كان "موافق"، أي أن أفراد العينة يتفوقون على فعالية التدريب، من خلال استيعاب المهارات والمعارف، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0,65) وهو مستوى مقبول.

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

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

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

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

4.2. نتائج المحور الثاني: تقييم أثر التدريب على أداء وسلوك الأفراد

من خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور بلغ (2,35)، وبانحراف معياري (0,69)، الاتجاه العام كان "موافق"، أي أن أفراد العينة يتفوقون على أن التدريب يؤثر على أداء وسلوك المتدربين، حيث تطورت

مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية بدرجة متوسطة ومكنت الكثير منهم من التحكم بشكل نسبي في أساليب العمل المكتسبة، وإنهاء المهام الموكلة إليهم في الآجال المحددة مع انخفاض نسبة الأخطاء المهنية بشكل أكبر نوعاً ما بعد التدريب.

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

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

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

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

5.2. نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان:

تم استخدام اختبار (معامل سبيرمان) لإيجاد العلاقة والنتائج مبينة في الجدول رقم (09)، والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وقيمة $r=0,675$ ، مما يعني قبول الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين تقييم أثر التدريب على أداء وسلوك الأفراد " عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0,05)$)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التدريب وبين أداء وسلوك الأفراد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتتلخص هذه العلاقة في مساهمة نتائج التدريب في تحقيق أثر إيجابي على أداء وسلوك العاملين المستفيدين من التدريب، عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0,05)$. إلا أن هذا يتنافى مع ما توصلنا إليه من خلال الواقع و أيضا من خلال تحليل نتائج الدراسة، أي أن العامل يستفيد من التدريب لكن لا توجد علاقة بين ما استفاد منه و بين الواقع المهني.

ثالثا: مناقشة النتائج:

- ان طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة غير عملية وغير موضوعية، حيث يتم اختيار العاملين الذين يستفيدون من التدريب بطريقة عشوائية، تنسم بنوع من المحاباة، مما ينجم عنه استفادة عاملين ليس لهم الحق في الالتحاق بالبرامج التدريبية، على

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

● يعتبر التدريب فعلاً إذا تغيرت من خلاله مهارات الأفراد وتطورت معارفهم بعد العملية التدريبية، ولا يتحقق ذلك إلا إذا أتبع ما تم تلقيه نظرياً كمرحلة الأولى، بما يتناسب معه تطبيقياً كمرحلة ثانية، إلا أنه وفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة يتم إخضاع المستفيدين من التدريب إلى الجانب النظري فقط ونادراً ما يتلقون تطبيقاً حول ما تلقوه نظرياً إلا في بعض الرتب والمناصب، وذلك للأسباب التالية:

- التدريب الذي يتلقاه العاملون على مستوى المؤسسة ليس تدريباً أثناء الخدمة أو تدريباً في مكان العمل، وهذا ما يتعارض مع الواقع العملي عند بعض التخصصات؛

- اللوائح والتعليمات المفروضة من المديرية العامة للتوظيف العمومية، تجبر المؤسسات على إتباع نمط معين من التدريب، والذي يعتمد على جانب نظري فقط، حيث أن التدريب التحضيري للعاملين الجدد يخضع إلى التعليمات رقم 02، والتدريب ما قبل الترقية يخضع إلى التعليمات رقم 45، والتي يتحدد بموجبها الرتب والبرنامج التدريبي ومحتواه، كما يتحدد مكان التدريب والحجم الساعي المخصص للعملية التدريبية ومدة الدورة التدريبية؛

- عدم تنظيم الجامعة لدورات تدريبية داخلياً، رغم أن اللوائح والتعليمات تمنحها الحق في ذلك، وخاصة لبعض الرتب في كثير من التخصصات، وذلك نتيجة عدم وجود طريقة لتغطية النفقات المالية للدورة والمتمثلة في أجور الأساتذة المدربين، وهذا يحرم العاملين من التكوين داخل مكان العمل الذي يمكن أن يكون نظرياً وتطبيقياً في آن واحد.

● من خلال الدراسة الميدانية (المقابلة مع مسؤول التدريب إضافة إلى عينة من العمال المستجوبين)، تبين أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لعملية التقييم، سواء أداء العامل بعد التدريب، أو ظروف ومحتوى البرامج التدريبية، مع العلم أن هذه المرحلة هي من أهم مراحل التدريب الفعال، وذلك لما تقدمه من نتائج حول البرنامج التدريبي، إضافة إلى أداء العاملين، والتي من خلالها تقوم المؤسسة بتصحيح الانحرافات مستقبلاً.

VI. الخلاصة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية وظيفة التدريب بجامعة ورقلة من حيث احترام الخطوات العلمية للتدريب و من جهة اخرى مدى مساهمة التدريب في الرفع من اداء العاملين، حيث توصلنا الى أن هناك اختلالات في كل مراحل العملية التدريبية التي تتبعها المؤسسة والمتمثلة في : تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد محتوى ومكان برنامج التدريب المناسب، تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم كل من البرنامج التدريبي والعاملين المستفيدين منه، وهذا أثر بشكل كبير على مدى استفادة المتدربين من التدريب في الميدان، و يمكن تلخيص اهم النتائج فيما يلي:

- يحتوي مخطط التدريب للجامعة، على أنواع التدريب، والجهة المكلفة بتنفيذ العملية التدريبية والتكاليف وعدد المستفيدين من التدريب، كما تدعم الادارة العليا المتمثلة في مدير الجامعة استراتيجية التدريب بتوفيره لكل متطلبات ذلك؛
- عدم وجود معايير لتقييم أداء العاملين؛
- النسبة الأكبر من الاعتمادات المخصصة للتدريب تصرف على التدريب لتحسين المستوى وتحديد المعلومات، مع عدم وجود أثر واضح ينعكس على أداء العاملين في الواقع؛
- كل عمليات التدريب تتم خارج المؤسسة، باعتمادها على مراكز متخصصة، وهذا يتطلب ميزانيات كبيرة، واعتمادات إضافية، بالرغم من أن التعليمات تسمح بتنظيم دورات تدريبية داخل المؤسسة في تخصصات محددة؛

- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية في المؤسسة، بعدم شفافية قرارات بعض المسؤولين بسبب تحيزهم فيما يخص تعيين المستفيدين من التدريب، وذلك دون تقييم مسبق لأداء للعاملين؛
 - لا تخضع العملية التدريبية داخل المؤسسة إلى تقييم، سواء للعامل قبل أو بعد التدريب، أو للبرنامج التدريبي أو المؤسسة التي تنفذ البرنامج التدريبي؛
 - عدم تحديد المؤسسة للبرامج التدريبية، وإنما هي محددة بموجب تعليمات ولوائح من المديرية العامة للوظيفة العمومية، وهذا ما يعيق العملية التدريبية، ويجعلها تقتصر على التنفيذ فقط بدلاً من التخطيط للعملية التدريبية؛
 - حرص المؤسسة على صرف واستهلاك الاعتمادات المخصصة للتدريب وتقييم مدى نسبة التقدم في صرفها، وعدم إعطاء الأهمية لتقييم التدريب ومدى استفادة المؤسسة من تلك الاعتمادات؛
 - استفادة عدد كبير من العاملين من أكثر من دورة تدريبية مختلفة عن المهام التي يقومون بها، في حين عدد أكبر من العاملين الذين يستحقون التدريب لم يستفيدوا من أية دورة تدريبية؛
 - عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتقييم أداء عاملها في تحديد احتياجاتهم الفعلية؛
 - ثبات الاعتمادات المخصصة للتدريب، بحيث لا تتجاوز في أغلب الحالات الأربعة ملايين وخمسمائة ألف دينار جزائري، وذلك بالرغم من الارتفاع الواضح في كتلة الأجور لعمال الجامعة وهذا ما نتج عنه انخفاض نسبة الاعتمادات المخصصة للتدريب من سنة لأخرى رغم أن عدد عمال الجامعة في تزايد مستمر، مما يؤدي بمحدودية البرامج التدريبية والتي تتوافق مع الاعتمادات المخصصة فقط ولا يمكن تجاوزها، وهذا ما يجرم عمال الجامعة من برامج تدريبية ذات مستوى عال والتي تتسم بالتكاليف الباهظة.
- الاقتراحات:**

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

ملحق الجداول والأشكال البيانية

الجدول رقم (01) كتلة الأجور السنوية لعمال جامعة ورقلة خلال الفترة 2010-2015

المبالغ: بالمليون دينار الجزائري

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للميزانية

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

المبالغ: بالمليون دينار الجزائري

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للميزانية

الجدول رقم (3) : إستهلاك الإعتمادات المخصصة للتكوين بجامعة ورقلة حسب نوع التكوين خلال الفترة 2010-2015

المبالغ : بالدينار الجزائري

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

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

الجدول رقم (04) معامل ألكا ونباخ

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد برامج التدريب

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول رقم (06) إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الأول)

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (07): إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الثاني)

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (08): إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الثاني: تقييم أثر التدريب على أداء وسلوكيات الأفراد
مرتفع	,662	2,51	163	80	25	التكرار	19) تحسن تصوري وفهمي لمحيط العمل ومعرفتي لحقوقي وواجباتي داخل المؤسسة بشكل أفضل
			% 60,8	% 29,9	% 9,3	النسبة %	
مرتفع	,669	2,36	125	114	29	التكرار	20) مكنتني التدريب من التحكم بشكل أفضل في أساليب العمل المكتسبة
			% 46,6	% 42,5	% 10,8	النسبة %	
متوسط	,701	2,31	120	111	37	التكرار	21) تطورت مهاراتي وقدراتي الوظيفية نتيجة التدريب
			% 44,8	% 41,4	% 13,8	النسبة %	
متوسط	,724	2,22	106	115	47	التكرار	22) مكنتني التدريب من إنهاء المهام الموكلة إلي في الآجال المحددة
			% 39,6	% 42,9	% 17,5	النسبة %	
مرتفع	,682	2,34	123	113	32	التكرار	23) انخفضت نسبة الأخطاء المهنية لدي بعد التدريب
			% 45,9	% 42,2	% 11,9	النسبة %	
مرتفع	,650	2,53	164	81	23	التكرار	24) زادت ثقتي بقدراتي المهنية بشكل أكبر بعد التدريب

			% 61,2	% 30,2	% 8,6	النسبة %	
مرتفع	,724	2,36	136	93	39	التكرار	25) تحسنت علاقاتي مع مجموعة العمل داخل المؤسسة بشكل ملحوظ بعد التدريب.
			% 50,7	% 34,7	% 14,6	النسبة %	
متوسط	,735	2,16	97	117	54	التكرار	26) زودتني البرامج التدريبية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصي
			% 36,2	% 43,7	% 20,1	النسبة %	
مرتفع	,693	2,35	المجموع (المحور الثاني)				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (09): دراسة الارتباط Correlations بين محاور الاستبيان باستخدام معامل سبيرمان Spearman's، ومستوى الدلالة sig

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

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

** هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0,01

المصدر: مخرجات SPSS v.20

الهوامش المراجع :

- عثمان فريد رشدي، "التدريب المهني"، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2013 : ص 17.
- أحمد بن بشير بن محمد المدني، "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالملكة العربية السعودية في الفترة من: 2000 – 2008 م"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، جمهورية السودان، 2009، ص 03.
- خالد عبد الله المرزاني الغامدي، "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام"، مذكرة ماجستير تخصص العلوم الإدارية والمالية، غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014 : ص 14.
- Amir Elnaga, Amen Imran, The Effect of Training on Employee Performance, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013 : P 139.
- الجزائر وحدة سكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، LINDES GAS حسيمة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة شركة تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014، ص 24.
- François-Marie GERARD, "L'évaluation de l'efficacité d'une formation", Publié sous la référence Gestion 2000, Vol.20, n°3,2003, P 01.
- أحمد بن بشير بن محمد المدني، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- ⁸ إلهام الناصر، "تقييم أثر التدريب"، مقال منشور، مجلة التدريب والتقنية، العدد 155، بتاريخ 2011/12/13، الرياض، المملكة العربية السعودية، متاح على الموقع <http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=376&issueNo=14>.
- ⁹ هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب، الطبعة الأولى، دار الراجية، عمان، الأردن، 2013، ص 195.
- ¹⁰ فهد بن سعد عبد الله الجهيم، "تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 14-15.
- ¹¹ عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 46.
- ¹² أحمد بن بشير بن محمد المدني، مرجع سبق ذكره، ص 74.
- ¹³ حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة LINDES GAS الجزائر وحدة سكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014، ص 78.
- ¹⁴ عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 47.
- ¹⁵ أحمد بن بشير بن محمد المدني، مرجع سبق ذكره، ص 75.
- ¹⁶ خالد عبد الله المراباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 51.