

## فعالية برنامج تدريب العمال حول سبب بمبادرة مؤسسة مبدئية بمؤسسات الجنوب للاتصالات الجزائر

أ. عم قريط  
جامعة كجفت

### مقدمة

في أوائل القرن 20 لم يكن تنظيم خدمات الاتصالات في معظم البلدان يحظى بالأولوية حيث كانت جهة التشغيل المملوكة للدولة في الكثير من البلدان وتخضع لنظام يقوم على التنظيم الذاتي ، لكن خلال النصف الثاني من القرن الماضي شهد العلم تطورات مذهلة ومتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات ، وانتشار الانترنت ، وثقافة الرقمنة ، وتغيرت لغة المنافسة العالمية وغيرها من التحولات التي كانت بمثابة تحديات ضخمة على المؤسسات لذا استوجب الظرف تغيرات كبيرة وسريعة في إيقاعاتها كقوة تضمن تحقيق المنافسة والبقاء والتطور .

وهذا ما دعا الجزائر في سوق الاتصالات كغيرها من الدول للانفتاح على المنافسة الدولية مما أفرز إعادة النظر في مؤسساتها ومن بينها مؤسسة الاتصالات ، حيث قام هذا القطاع بمجموعة من الإصلاحات وذلك خلال شهر أوت سنة 2000 ، لأنه أصبح لازما عليها مواكبة التطور التكنولوجي الكبير ، مما يؤكد على ضرورة التغير في مؤسساتها من أجل الاندماج في السوق ، هذا التغير الذي يمس عدة مستويات التقنية منها والمالية والبشرية .

ومن بين أهم الأنظمة التي يمسها التغيير داخل هذه المؤسسات هو نظام تسيير الموارد البشرية ، والذي يحتوي على كل أنشطة المؤسسة لإدارة موظفيها ، بل لا يهدف إلى إدارتها وتسييرها وحسب ، بل يهدف أيضا إلى تطويرها وتمييزها ، وهذا لما يتسم به الجانب البشري كعنصر أساسي للوصول إلى الأهداف المسطرة لكل مؤسسة ، ولهذا فإن مؤسسة الاتصالات لم تهمل هذا الجانب المتعلقة بتطوير الموارد البشرية بل أنه في الوقت الحاضر يعطي لهذه العملية الأهمية القصوى ، ففي إطار هذه الإصلاحات أصبح من السهل جدا اقتناء الإمكانيات التقنية لتطوير شبكات الاتصالات ، لكنه من الصعب تطوير الموارد البشرية التي تشغل هذه الأجهزة وتستغلها حسب الطرق المثلى ، وفي هذا الإطار يعتبر التدريب الجانب الأساسي في تطوير الموارد البشرية لأن التدريب يمثل مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة ويسمح لهم بتكيف مع مناصب عملهم التي تتغير ومتطلباتها باستمرار ، فإنه يحتمل أن الموظفين القادرين على تأدية مهام معينة في الوقت الحاضر يصبحون غير قادرين على ذلك في المستقبل إذا تغيرت الشروط .

والحديث عن موضوع التدريب يوجب علينا التطرق إلى برنامج تدريبي يمارسه المتربصين أو المتكويين ، وعليه فإن أي مؤسسة يجب أن تحدد احتياجاتها بدقة من أجل وصول إلى برنامج فعال ، و مؤسسة اتصالات الجزائر التي لها سياستها في إعطاء الأولوية لهذه التدريب و بوضعها مجموعة من البرامج التدريبية التي تهدف من خلالها إلى رفع المستوى والخبرات لدى الموظفين ، والغاية الأسمى من ذلك هو التجسيد

الفعلي لعملية تحسين الأداء ونوعية الخدمات والمنتجات المقدمة للزبون.

وهذا ما نريد الوصول إليه وذلك من خلال طرح التساؤل العام :  
ما مدى فعالية برنامج تدريب عمال الصيانة حول CISCO ؟. و يتفرع منه أسئلة جزئية وهي :

- هل برنامج التدريب مناسبة لحاجيات المؤسسة ؟
- هل تحسنت معارف المشاركين بعد التدريب ؟
- هل لمتغير العمر و الأقدمية و للمستوى الدراسي علاقة بتحسنت معارف المشاركين ؟.

### فروض الدراسة

برنامج تدريب عمال الصيانة حول CISCO فعال ؟.

### الفرضيات الجزئية

- 01- برنامج التدريب مناسب لحاجيات المؤسسة .
- 02- تحسنت معارف المشاركين بعد التدريب .
- 03- متغير العمر له علاقة بتحسنت معارف المشاركين .
- 04- للأقدمية في الوظيفة علاقة بتحسنت معارف المشاركين .
- 05- للمستوى الدراسي علاقة بتحسنت معارف المشاركين .

فالتدريب مهما قيل في خصوصيته وتميزه عن التعلم فإنه يظل أحد أنواعه وأشكاله ونشاط يتفرع منه ليلتقي معه في نهاية المطاف لكونهما معا يهدفان إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية ، والدعوة إلى التفريق والتمييز بينهما والتي نلمح لها هنا وهناك ينبغي أن لاتُفهم على أنها تعني الاستقلال التام أو العزل والفصل التام بينهما ، ومثلما تظل العلوم الإنسانية والطبيعية تحن للرجوع للفلسفة ، فإن التدريب سيظل يرنو إلى

التعلم إلى نظرياته وتطبيقاته محاولاً أن يشتق منها أو يستنبط من تطبيقاتها نظرياته وتطبيقاته .

### مفهوم التعلم والتدريبي

**بولج التعلمي** ينبغي في البدء التمييز بين مصطلحي التعليم والتعلم ، فالتعليم هو جهد يوجهه شخص ما لمعونة شخص أو أشخاص آخرين ليساعدهم على التعلم ، وأما التعلم فهو جهد ذاتي يصدر عن المتعلم دون ما عون مباشر من معلم أو معلمين<sup>1</sup> .

**1.1.1 تعريف التعلم :** هناك كثير من التعريفات التي تناول التعلم ومن بين تلك التعريفات كآتي :

يعرف ب : " التدريب هو شكل من أشكال " التعلم " ، وينطبق عليه تعريف علماء النفس للتعلم بكونه " تغير ثابت نسبياً في الحصيلة السلوكية للفرد قد يكون موجه ومتعمد ، كنتيجة للتعلم والتدريب ، أو غير موجه ، كما بالنسبة للكثير مما نتعلمه في حياتنا نتيجة التجارب التي نمر بها"<sup>2</sup>.

تعريف ثاني : " هو التغير الذي يطرأ على السلوك نتيجة خبرة سابقة ، وهذا يعني أن التعلم لا يأتي إلا من خلال التجربة والخبرة الحياتية ، لذا يعتبر التعلم من أهم المصطلحات التدريبية لأنه يذكر المدرب بان

<sup>1</sup> عامر خضير حميد الكبيسي ، سيكولوجية التدريبي الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات ، طبعة 01 .

الرياض : جامعة نائف للعلوم الأمنية ، مركز الدراسات والبحوث ، 2004 ، ص 70 . 2009/12/23  
12:48

<sup>2</sup> سعاد نائف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية . ط 2 . عمان : دار الوائل ، 2004 ، ص 443



المتدربين يحضرون معهم عاداتهم السلوكية المكتسبة والتي يجب تغييرها وتصحيحها<sup>1</sup>.

لقد جاءت التعريفات المتعددة لمفهوم التعلم ، ومن مجمل ما قيل يمكن أن نخلص إلى مجموعة الأفكار التالية فالتعلم هو :<sup>2</sup>  
تعديل يطرأ على نشاط الإنسان بسبب الممارسة والتدريب .  
نشاط عقلي وجسماني يؤدي إلى توسيع المدارك وتحسين المهارات .  
تغير في السلوك ينجم عن تأثيرات الخبرات المكتسبة.  
عملية اكتساب الأفراد للمعرفة والمهارة لتوجيه السلوك وتحسين الأداء .  
سلوك يؤدي إلى نمو الفرد وبنائه وجعل خبرات المكتسبة .  
أحد المحددات الفردية للسلوك الإنساني.

**1.1 أهمية التعلم :** تكمن أهمية التعلم في إبراز وظائفه وهي كالتالي :

إكساب المعرفة الجديدة ومواكبة ما يستجد منها في مجال أو تخصص نظري أو تطبيقي .  
غرس الاتجاهات وتعديلها أو تعميقها عبر مراحل النمو والنضج العقلي .  
صقل المهارات وتنمية القدرات لتحسين الأداء وحل المشكلات تبعا لمتطلبات الحياة .  
تسهيل وتعجيل التكيف والتأقلم لمواجهة التغيرات المادية والنفسية البيئية والخارجية

<sup>1</sup> ديفيد أوسبورن ، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء . القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي ، 1998 ، ص2 www.edara.com

<sup>2</sup> فتحي مصطفى الزيات ، سيكولوجية التعلم بين المنظور الارتباطي والمنظور المعرفي . القاهرة : دار النشر للجامعات ، 1996 ، ص ص 23-26 .

1. **نوع التعلمي** تعددت الآراء حول تصنيف أنواع التعلم ، . لكن من أهمها كالتالي:

التعلم من حيث أشكاله وموضوعاته إلى ما يلي :<sup>1</sup>  
**تعلم معرفي** يهدف إلى اكتساب الفرد الأفكار والمعاني والمعلومات التي يحتاج إليها في حياته .

**تعلم عقلي** ويهدف إلى تمكين الفرد من استخدام الأساليب العلمية في التفكير سواء في مجال المشكلات أو في مجال الحكم على الأشياء .

تعلم انفعالي وجداني : ويهدف إلى إكساب الفرد الاتجاهات والقدرة على ضبط النفس في بعض المواقف الانفعالية .

**تعلم لفظي** ويهدف إلى إكساب الفرد العادات المتعلقة بالناحية اللفظية كالقراءة الصحية لمقال معين ، أو نص قصير ، أو حفظ الأعداد والمعاني .

**تعلم اجتماعي و أخلاقي** ويهدف إلى إكساب الفرد العادات الاجتماعية المقبولة في مجتمعة، وتعلم النواحي الأخلاقية، كاحترام القانون أما من حيث السهولة والتعقيد يصنف في نوعين:  
**التعلم البسيط:** وهو التعلم بطريقة آلية غير شعورية، غير هادفة أو مقصودة .

**التعلم المعقني** يتطلب من الفرد القيام بالجهد والفهم والترتيب والانتباه ، واستخدام بعض وسائل الإيضاح واستعداداته لاستقبال واستيعاب البرامج التدريبية وتحويلها وتوظيفها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منتديات التربية والتعليم ، أنواع التعلم من حيث أشكاله وموضوعاته . 29/12/2009 10:42

<http://www.g111g.com>

<sup>2</sup> عامر خضير حميد الكبيسي ، مرجع سابق ، ص74

وهناك من ميز بين ثلاثة أنواع من التعلم<sup>1</sup> :

**التعلم اللفظي** الذي يتم فيه التحدث والتخاطب والاستماع  
**التعلم الحركي** يعتمد على التحرك كالعامل على الآلات والمعدات  
والأجهزة

**التعلم الاتجاهاتي** وهنا ينصب على غرس الاتجاهات الايجابية أو  
تعديل الاتجاهات السلبية حول المهن والوظائف أو حول الأعمال  
والتصرفات أو حول الأفراد والجماعات .

3- **نظريات التعلم** تتعدد نظريات التعلم بتعدد المدارس والمذاهب،  
و سنتطرق هنا لأهم النظريات وأكثرها شيوعا وقبولاً والمتعلقة  
بالتدريب الإداري على وجه الخصوص وهي :

### 1.2- نظرية الاشراف الكلاسيكي

تعود هذه النظرية إلى العالم الروسي بافلوف ، الذي تركزت تجاربه على  
علاقة (المنبه -الاستجابة) ، وقد لاحظ العالم عندما يقرع الجرس قبل  
وقت تقديم الطعام للكلاب يبدأ الكلاب بإفراز اللعاب ذلك لوقوع التكرار  
سابقاً ، وهو عملية قرع الجرس أثناء تقديم وبهذا الارتباط ما بين المنبه  
(قرع الجرس) وما بين الاستجابة (سيلان اللعاب) قد تحقق التعلم ،  
ويسمى التعلم الشرطي التقليدي ، وتقدم هذه النظرية مجموعة مبادئ  
وأسس تفيد المنظمات ، فمفهوم التكرار يلجا إليها المديرون لإحداث  
التعلم لدى العاملين ، ولكن هذه النظرية لم تقدم تفسيراً تاماً لجميع  
الأنشطة المتبعة والمتعلقة بتعلم الأفراد العاملين في المنظمة ، ولذلك  
تفترض هذه النظرية أن الفرد العامل سلبي وأن ردود فعله تجاه المنبهات

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 75

عن استجابات يمكن التنبؤ بها بعد المحاولات ، ولكن الفرضية غير دقيقة، مقارنة بما يتعرض له العاملون من عوامل متداخلة نسبيا ، ولذلك من الصعوبة بمكان تحديد العوامل التي أثرت على السلوك النهائي للأفراد العاملين<sup>1</sup>.

## 2. نموذج نظرية الاشراف الإجرائي

تعود هذه النظرية إلى العالم سكينر وسميت هذه النظرية بالاشتراف الإجرائي لأن الفرد يستجيب بشكل معين حتى يتحقق الرضا والعائد المطلوب فعندما يسلك الفرد سلوكا ما وتكون نتيجة هذا السلوك مرضية ، وهذه النتيجة تكون مشروطة بقيام الفرد بالسلوك ، فإن احتمالية تكرار هذا السلوك في المستقبل ستزداد بينما لو كانت السلوك غير مرضية ولم تكن كما توقع الفرد فإن احتمالية تكرار هذا السلوك ستقل في المستقبل . إذن هناك الثواب أو العقاب و هي محددات أساسية للعلاقة بين المنبه والاستجابة ، فالفرد الذي يستجيب بطريقة صحيحة يكافأ ، بينما الذي يستجيب بطريقة خاطئة يعاقب ، وعندما يدرك الفرد أنه إذا ما قام بتكرار سلوكه فإنه سيتعلم . ومن خلال هذه النظرية يمكن تعليم الأفراد العاملين على مجموعة من السلوكيات التنظيمية المرغوبة ، لم تخل هذه النظرية من العيوب ، ووفق هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون لأنهم يستطيعون الحصول على الثواب وبالتالي قد يقومون بتقليد السلوك الذي يؤدي بهم إلى الثواب ، ولكن لدى الأفراد المقدرة على تعلم أشياء كثيرة ومتنوعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط 3 . الأردن : دار الواصل للنشر ، 2005 ص 145 .

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 147 .

تكون لديهم موقف واتجاهات نحو الإشباع ولكن قد لا تتعكس على تصرفاتهم وسلوكياتهم . وكذلك تنظر هذه النظرية إلى السلوك على أنه يتجه للتعليل والتفسير البيئي أكثر من كونه عملية عقلية يمكن تطبيقها .

### 3.2- النظريات المعرفية التعلم المعرفية

وأهمها نظرية لافين ونظرية تومان ونظرية بياجيه وهم رواد المدرسة الجشطالتيية والذين يرون أن التعلم يحدث نتيجة للإدراك الكلي أو المفاجئ للعلاقات المحيطة بالموقف أو المكونة للمجال وليس فسيولوجية أو ترابطية ، وتؤكد هذه النظريات على العلاقات المتعددة بين مكونات الموقف التعليمي ، والمجال الحيوي للفرد المتعلم هو حصيلة تفاعل قوى ترتبط بذات الفرد مع قوى ترتبط بالأشياء أو الأحداث أو الأفراد الموجودين في ذلك المجال . وهكذا يرى المعرفيون بأن التعلم يحدث عندما يدرك الأفراد العلاقات الكلية بين قوى الذات وقوى المجال عبر الاستبصار والاستكشاف الذاتي ، خلافا لما يراه السلوكيين الارتباطيون الذين يرجعون التعلم للخبرة والاكْتساب الناجم عن علاقة المثيرات بالاستجابات والمفرزات ، وهذا يعني أن الارتباطيين يؤكدون دور البيئة في حين يوازن المجاليون بين دور البيئة والوراثة في عملية التعلم<sup>1</sup> . يطرح الجشطالتي وأصحاب نظرية المجال أهمية الإرشاد والتوجيه والرعاية والتعليم والتدريب تبعا لمرحل النمو والنضج للأفراد ، فالتداخل هنا يتم في تغير مجال الفرد وفي مثيراته واستجاباته وفي البيئة المادية والاجتماعية<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> محمد فرحان القضاء ، محمد عوض الترتوري ، أساسيات علم النفس التربوي النظرية والتطبيق . الأردن : دار الجامد ، 2006 ، ص ص 119-120 .

<sup>2</sup> - عامر خضير حميد الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 87

**1. نموذج نظرية التعلم الاجتماعي التعلم بالمشاهدة** تبحت هذه النظرية في سلوك الفرد في المواقف الاجتماعية كما تحدث فعلا ، وتحاول أن تربط بين السلوك والمعرفة والدافعية والموقف ، بمعنى أنها تقدم إطارا موحدا قابلا للتطبيق بدلا من النظر للتعلم والسلوك ضمن حدود ضيقة ، وبما أن بيئة الفرد مليئة بالأحداث والمثيرات فإن الفرد يستطيع أن يطور القدرة على اقتفاء أثر المكافأة وتجنب العقاب في سياق اجتماعي واسع . وقد استطاع " البرت بانديورا " أن يقدم مفهوما للتعلم الاجتماعي حيث أكد على أهمية الملاحظة معتقدا أن التعلم يمكن اكتسابه بالتعزيز وملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم ، مثال ذلك تلجأ المنظمة إلى تدريب عامل معين بإحاقه إلى عمال آخرين ذوي خبرة عالية لكي يكتسب صفاتهم ومهاراتهم من خلال مراقبة سلوكهم . فالتدريب يكسب الفرد مباشرة للاستفادة منها في مجال العمل ، بالإضافة إلى أن التدريب يلعب دورا مهما في التأكيد على مجالات عمل أخرى لم يتدرب عليها الفرد<sup>1</sup>.

## 2. كج النظرية الإرتباطية التعلم بالمحاولة والخطأ لوثرنديكيني

ويتم هذا النوع من التعلم باعتماد الشخص على نفسه عندما يواجه موقفا أو مأزقا أو مشكلة تستلزم المعالجة أو الحل ، فيبادر بما لديه من خبرة سابقة ومن قدرة حالية لأن يجد المخرج المناسب ، فهو يجتهد هنا وقد يفلح وقد يخيب ، وفي الحالتين فانه يتعلم بالمحاولة مما هو خطأ فلا يعيده مرة أخرى ومما هو صواب فيعود له حين يتكرر الموقف نفسه أو تعود المشكلة نفسها ، ولا شك إنها طريقة عملية وسهلة ورخيصة ولكنها

1- محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص 151-152 .



قد تكلف كثيرا حين يكون الخطأ غير قابل للتعديل أو التصحيح ،  
ويمكن أن تعتبر هذه الطريقة تطبيق عملي للتعلم الذاتي .<sup>1</sup>

### يولج انتقال أثر التعلم

إن الحديث عن انتقال أثر التعلم له صلة وثيقة بانتقال أثر التدريب ،  
ويراد بالانتقال هنا معرفة مدى الأثر الذي يتركه تعلم عمل ما على تعلم  
آخر أو يراد به هل أن تعلم معرفة أو لغة ما تؤثر على تعلم معرفة أو  
لغة أخرى ؟.. وللإجابة على هذا السؤال باحتمالات ثلاثة وهي:

أ / الانتقال الإيجابي لأثر التعلم : وبموجبه يؤكدون أن تعلم بعض  
المعارف أو بعض اللغات أو المهارات يسهم ايجابيا في تعلم معارف أو  
لغات أو مهارات أخرى إن كانت لها صلة وعلاقة بين موضوعات التعلم  
، فتعلم الإحصاء قد يساعد تعلم الرياضيات<sup>2</sup> .

ب / الانتقال السلبي لأثر التعلم : ويحدث ذلك عندما يؤدي تعلم شيء  
آخر يعقبه ، والمثال الذي يستشهد به دوما هو أن تعلم النسخ على الآلة  
الكاتبة بأصبع واحد يعيق تعلم النسخ بطريقة اللمس بالأصابع العشر .  
ج / عدم وجود اثر الانتقال : ويكون ذلك حين لا توجد أية علاقة بين  
العمل "أ" والعمل "ب" المراد تعلمهما بالتعاقب ، فتعلم قيادة السيارة لا  
علاقة له بتعلم السباحة .

وعليه يمكن القول أن انتقال أثر التعلم وكذلك الحال لانتقال أثر  
التدريب بين موضوعين أو عمليين مختلفين يمكن أن يتحقق ويكون  
ايجابيا في ظل الظروف والشروط التالية :

<sup>1</sup> - عامر خضير حميد الكبيسي ، مرجع سابق ، ص ص 92-93

<sup>2</sup> - عامر خضير حميد الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 96



وجود العلاقة المشتركة والتقارب بين الموضوعين الخاضعين للتعليم أو للتدريب .

استيعاب المبادئ العامة المشتركة بين الموضوعين أو المجالين المشار لهما

استخدام الطرق الصحيحة والأساليب العلمية التي تعمق فهم المتعلم أو المتدرب .

الممارسة العلمية الفعلية من قبل المتعلم للنشاط الأول وليس مجرد حفظه أو اطلاعه عليه .

وجود الدافع لدى المتعلم باكتساب المعرفتين أو لإتقان النشاطين مع توفر الحد المقبول من الذكاء والإدراك للجمع بينهما<sup>1</sup>.

### سج مفهوم التدريب

#### 4.1 تعريف التدريب

##### 1- التعريف اللغوي للتدريبي

" أخذت كلمة التدريب من المصدر درب، المدرب أي القائم بأعمال التدريب و معنى ذلك من يتخذ التدريب مهنة، و في الإدارة هو وظيفة في وزارة الأشغال العامة. أي من يتولى هذه الوظيفة"<sup>2</sup>.

##### 2- التعريف الاصطلاحي للتدريبي

تعدد مفاهيم التدريب باختلاف رؤية الباحثين له ، وإن كانت في مجملها متقاربة إلى حد ما .

01- وعرف التدريب بأنه " عملية تبادلية لتعليم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل ، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى

<sup>1</sup> عامر نخضير حميد الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 97

<sup>2</sup> لويس معلوف، فردينان توتل ، المنجد في اللغة و الإعلام . بيروت : دار المشرق ، 1978 ، ص 217

مجموعة من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم وهو بعبارة أخرى نقل المعارف وتطوير المهارات " <sup>1</sup>.

02- تعريف ثاني " التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، و يعرفه البعض بأنه إجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة "

03- ويعرف أيضا : " يرى بأن التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف، والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، واستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد" <sup>2</sup>.

ومما سبق يمكن القول بأن جميع التعريفات السابقة والتي تناولت مفهوم التدريب ركزت على كونه " نشاط مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى إكساب المعلومات ، ورفع مستوى المهارات ليتمكن العاملون من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية " .

ويمكن القول بأن العناصر الرئيسية في التعريف هي :

- أن التدريب نشاط مخطط ومنظم
- أن عملية التدريب تهتم بالفرد العامل.
- أن عملية التدريب تستهدف رفع كفاءة العامل و إنتاجه.

<sup>1</sup> زيد منير عبودي ، سامي محمد حريز ، مدخل إلى الإدارة العاملي بين النظرية وتطبيق . عمان : دار الشروق ، 2006 ، ص 124.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية . دون مكان النشر: دار وائل ، 1999 ، ص 107.

4.4 أهمية التدريب هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب ، ومزايا أخرى تعود على المنظمة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها

من مزايا التدريب للفرد ما يلي<sup>1</sup>:

إكساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل .

إكساب الفرد معارف تؤهله لشغل المناصب القيادية .

زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات و قدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روح المعنوية ، وما يترتب عليها من إحداث تغير في اتجاهاتهم و سلوكياتهم داخل المنظمة .

ومن مزايا التدريب للمنظمة ما يلي<sup>2</sup> :

تنمية الكفاءات وخبرات العاملين ، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدرتهم على تطوير العمل بالمنظمة .  
إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنظمة .

مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية يعتبر وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تعاني منها المنظمة ومن بينها :

مشاكل انخفاض الإنتاجية وارتفاع تكاليف العمل .

<sup>1</sup> باري كشوري ، إدارة الموارد البشرية . ط2 ، القاهرة : دار الواصل ، 2006 ص 128 .

www.4shred.com 12:45 30/11/08

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004 ، ص 210 .

- مشاكل ارتفاع معدلات الترك والدوران .
- مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالإعداد المطلوب .
- مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم .
- لمجابهة تحديات المستقبل .

4.4 **أنواع التدريب** هناك العديد من التصنيفات لأنواع التدريب التي تطرق لها العديد من الباحثين و قد صنفوها وفقا لمرحلة التوظيف ونوع الوظيفة ، ومكان التدريب .

#### 1 التدريب حسب مرحلة التوظيف :<sup>1</sup>

توجيه الموظف الجديد .

التدريب أثناء العمل .

التدريب للترقية أو النقل .

التدريب للتهيئة للتقاعد .

#### 2 التدريب حسب الوظائف :

التدريب الفني والمهني .

التدريب التخصصي .

التدريب الإداري .

وذكر آخرون ستة أنواع للتدريب على النحو التالي<sup>2</sup>:

التدريب عند بداية الخدمة : ويشتمل على البرامج التعريفية التمهيدية والبرامج التي تدرب العاملين الجدد على المهارات الوظيفية .

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : دار الجامعة ، 1996 ، ص 323

<sup>2</sup> شافي بن عامق العنزي ، " تقويم البرامج التدريبية العامة والخاصة " . رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2008 ، ص 20.

التدريب العلاجي : ويهدف لإصلاح القصور في مهارات الموظف أو معارفه .

تدريب زيادة الكفاءة أو التدريب المتقدم : لتحسين أو توسيع أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية .

إعادة التدريب : إحلال المهارات الحديثة بدلا من المهارات القديمة .  
التدريب المتعدد الجوانب : أو ما يسمى تدريب تحقيق الانتشار ، وتعتبر البرامج التي من هذا النوع وسيلة لإعداد عمال متعددي المهارات  
تدريب العودة إلى العمل : وهو يقدم للأفراد الذين تغيبوا عن العمل لفترة طويلة .

وهناك تصنيفات أخرى وهي كما يلي<sup>1</sup>:

1 التدريب من حيث الأهداف :

تزويد بالمعلومات.

التدريب على المهارات .

تكون الاتجاهات .

2 التدريب من حيث المكان والموقع :

تدريب داخلي " داخل المنظمة"

تدريب خارجي " خارج المنظمة"

3 التدريب من حيث التوقيت :

قبل الالتحاق بالعمل .

أثناء الالتحاق بالعمل أو الخدمة .

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها . ط 1 ، الأردن : دار الشروق ، 2008 ، ص 19 .

**شذج علاقة وظیفة التدریب بالوظائف الأخرى لتنمية الموارد البشريّة**  
تشكل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملا ومتفاعلا ، وكل منها يكمل بعضه بعضا ، ووظیفة التدریب لها علاقة بأهمية بمكان مع الوظائف الأخرى لموارد البشرية وهي كالتالي : حسب الشكل "1"  
**أج علاقته بتصميم و تحليل العمل :** تعتمد وظیفة التدریب على نتائج تصميم وتحليل العمل لمعرفة ما الذي سوف تتدرّب عليه الموارد البشرية ، ذلك لأنّ وظیفتا التصميم والتحليل توضحان مهام ومسؤوليات الوظائف<sup>1</sup>، وهذا التحليل يساعد التدریب على معرفة ما يجب أن یؤدی في كل وظیفة ، وكيف یؤدی بفاعلية وعلى هذا الأساس يتم تدریب شاغلي الوظائف ، إذا يمكن القول بأنّ تحليل العمل یوضح للتدریب المهارات المطلوب تدميتها وإكسابها للموارد البشرية لیؤدوا أعمالهم بنجاح، أي یوفر القاعدة التي على أساسها تحدد المادة التدریبيّة والبرنامج التدریبي المطلوبين.

**بج علاقته بتخطيط الموارد البشرية :** تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدریب في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز إستراتيجية المنظمة ، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدریبيّة ، التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها .

**جج علاقته مع وظیفة الاختيار:** تعتمد وظیفة التدریب على نتائج الاختيار لتعد برامج تأهيل الموارد البشرية الجديدة التي جرى تعيينها حديثا في المنظمة ، أما بالنسبة للوظائف أو الأنشطة البعدية التي

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصريّة بعد استراتيجي . ط 1 ، عمان : دار الوائل ، 2005 ، ص ص 312- 21 .

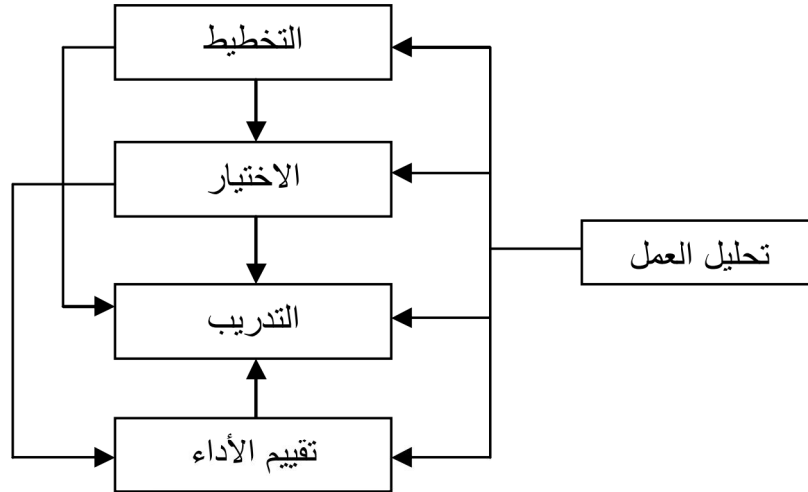
يتوجب على إدارة الموارد البشرية أداؤها بعد عملية الاختيار فهي تقييم الأداء الذي توضح نتائجه مستوى كفاءة الأفراد الذين جرى تعيينهم بعد انقضاء فترة زمنية ، هذه النتائج إذا كانت إيجابية دل ذلك على أن الاختيار والتعيين كان جيدا وسليما ، والعكس من ذلك صحيح ، أما الوظيفة الثانية التي تنفذ بعد الانتهاء من الاختيار والتعيين ، فهي وظيفة أو نشاط التعلم والتدريب ، فالفرد الذي ينتقي بشكل جيد سيكون تعليمه وتدريبه بعد التعيين وفي المستقبل ، سهلا وقليل التكلفة<sup>1</sup>.

#### 4- علاقته بتقييم الأداء : تعتمد وظيفة التدريب على نتائج تقييم

الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية للعمل على تفاديها من خلال برامج التدريب التي تعدها وتنفذها ، يسعى أي برنامج للتعلم والتدريب إما لعلاج جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية ، أو تنمية جوانب القوة فيه ، وهذه الجوانب يحددها نتائج تقييم الأداء هذه الموارد ، ولكي تعرف هل نجح نشاط التعلم والتدريب أحد وظائف الموارد البشرية في إنجاز مهمته ، التي تتمثل باستفادة المتدربين من هذه البرامج وتحسن مستوى أدائهم ، لابد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد انتهاء من تعليمهم وتدريبهم ، للحكم على مدى هذه الاستفادة وهذا التحسن ، في ضوء ذلك نصل إلى نتيجة مفادها بأن نتائج تقييم الأداء تلعب دور المعيار في تقييم نشاط التعلم والتدريب وما يعده من برامج.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، .





**الشكل رقم 1: علاقة وظيفة التدريب بالوظائف الأخرى لتنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>**

### مراحل العملية التدريبية<sup>2</sup>

تمر مراحل العملية التدريبية بأربعة مراحل مهمة وهي: تحديد حاجيات التدريب ومن ثم تصميم البرنامج التدريبي وبعده تنفيذ البرنامج وأخيرا تقييم البرنامج التدريبي ، وعليه فإن كل خطوة مهمة ومكملة للأخرى وإن أي تقصير أو عجز في مرحلة من المراحل قد يسبب فشل البرنامج التدريبي ، ويجب عليه معرفة هذه المراحل بشكل واضح كالتالي :

1- تحديد حاجيات التدريبية :

1.1- تحليل الاحتياجات التدريبية<sup>2</sup> :

- تحليل احتياجات المنظمة
- تحليل الاحتياجات الوظيفية
- تحليل احتياجات الفرد

3.1- آليات و أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> الشكل من إنجاز الباحث

<sup>2</sup> عادل محمد زايد ، مرجع سابق ، ص 299

- توجيهات الإدارة العليا
  - بطاقات وصف الوظائف.
  - نتائج تقييم الأداء
  - الاختبارات التحريرية للعاملين
  - ملاحظة العاملين
  - تقييم نتائج التدريب السابق
  - شكاوى العملاء
  - تفويض إدارة التدريب
  - المقابلات الشخصية
  - قوائم الاستقصاء
- 2- تصميم البرامج التدريبية : تمر بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يأتي :

1- تحديد أهداف البرنامج:

2- العناصر الأساسية لنشاط التدريب<sup>2</sup>

- محتوى التدريب
- تكاليف التدريب
- حجم التدريب
- مصدر التدريب
- وقت التدريب

3- وضع المنهاج التدريبي<sup>3</sup>.

4- اختيار الأسلوب

5- اختيار المدرب

3- تنفيذ البرامج التدريبية<sup>4</sup>

4- تقييم البرامج التدريبية

1- مبادئ التقييم<sup>5</sup>:

2- مراحل التقييم<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 462 .

<sup>2</sup> عادل محمد زايد ، مرجع سابق ، ص 311-315 .

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 472 .

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش ، إدارة المورد البشرية . ط 3 ، عمان : دار الشروق ، 2005 ، ص 248

<sup>5</sup> محمد بن شباب المطيري ، " مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين " رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2008-2009 ، ص 41 .



**مج سيسكو ثأج.أبي** سيسكو شركة أمريكية عملاقة متخصصة بعلم الشبكات بشكل عام ، الشركة توفر أجهزة الراوترات(الموجهات) والمقسمات الخاصة بالشبكات وأبدعت في هذا المجال . وتطورت الشركة لتتنشئ برامج تدريبية لديها لكل طلاب الشبكات حول العالم وأنشئت ما يسمى بـ سيسكو نيتورك أكاديمي .. وهي الأكاديمية الأولى في العالم التي تقدم شهادات متخصصة بالشبكات ، و أصبحت هذه الشهادات معتمدة حول العالم لذلك سميت بالشهادات العالمية . ويأخذ الطلاب المواد التي تتعلق بالشبكات ، و أجهزة الراوترات(الموجهات) ، بكافة أنواعها وموديلاتها من سيسكو.<sup>1</sup>

\*\* إن المتأمل في طبيعة كل من التدريب والتعليم يجد بسهولة كيف أن التدريب ليس إلا نوعاً من أنواع التعلم وأن ما قيل عن التعلم من نظريات وطرائق وأساليب يمكن أن توظف في الإعداد لبرنامج التدريب وفي تنفيذها وتقييمها والتي تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة ، ولكي تظل هذه العلاقة العضوية بين التعلم والتدريب وثيقة وواضحة ينبغي للقيادات أن تحرص على النظر لهما كدرعين متكاملين ومتوازين في سياساتها وخططها الرامية إلى تنمية مواردها البشرية وقواها العاملة ، فالعمليتان مستمرتان ومتواليتان وكل منهما يكمل الآخر طالما أن الهدف البعيد لكليهما هو تنمية الإنسان وحماية وتقديم الأوطان.

<sup>1</sup> <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=330e06cfc7b5ef08>

## مج التدريب لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

**مج برنامج المؤسسة:** تضع إتصالات الجزائر في الإطار المحدد فيما

يلي :

أجهزة لتحديد كفاءات العمال و قدرتهم و إمكانياتهم و كذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات و التي تتحسب التطور المتوقع للتقنيات و المهن .

تضع المؤسسة كذلك كفاءات لتقييم نشاطات التدريب و كذا العمال المكونين قصد الزيادة في التنمية الكفاءات و في ميزانية المؤسسة المخصصة للتدريب .

و من أجل إشراك الترتيب السلمي في مجموع مخططات لإنجاح التدريب فتقوم المؤسسة على وضع مشروع مخطط على مدى سنين عديدة مع برمجة سنوية يتم إعداده في مستوى الوحدات العملية القاعدية ثم عرضه للتداول على لجنة المساهمة في حدود شروط المادة 94 من القانون رقم 90-11 و بعدها تقديمه للدراسة لمجلس الإدارة من أجل المصادقة عليه و إن كل رفض غير مسبب لمتابعة تدريب يعد بمثابة خطأ و يعاقب عليه طبقاً لأحكام النظام الداخلي الحالي .

**مج أهداف التدريب :** تهدف أعمال التدريب التي تباشرها المؤسسة

إلى ما يلي :

- على العموم تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة.  
- إكتساب العمال للكفاءات و خبرات جديدة و معارف نظرية و تطبيقية.

- تحسين المستوى للسماح للعمال من رفع كفاءتهم .

- السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم و التجند لتحسين الإنتاجية في العمل .

عملت إتصالات الجزائر بتعليم عمالها لغات ( فرنسية ، إنجليزية ..... ) و ذلك لتحسين كفاءاتهم و السماح لهم بمواكبة التقدم في مجالات النشاط المختلفة و خاصة بالتقنية التكنولوجية و التسيير .

### يولج برنامج التدريب قيد الدراسة

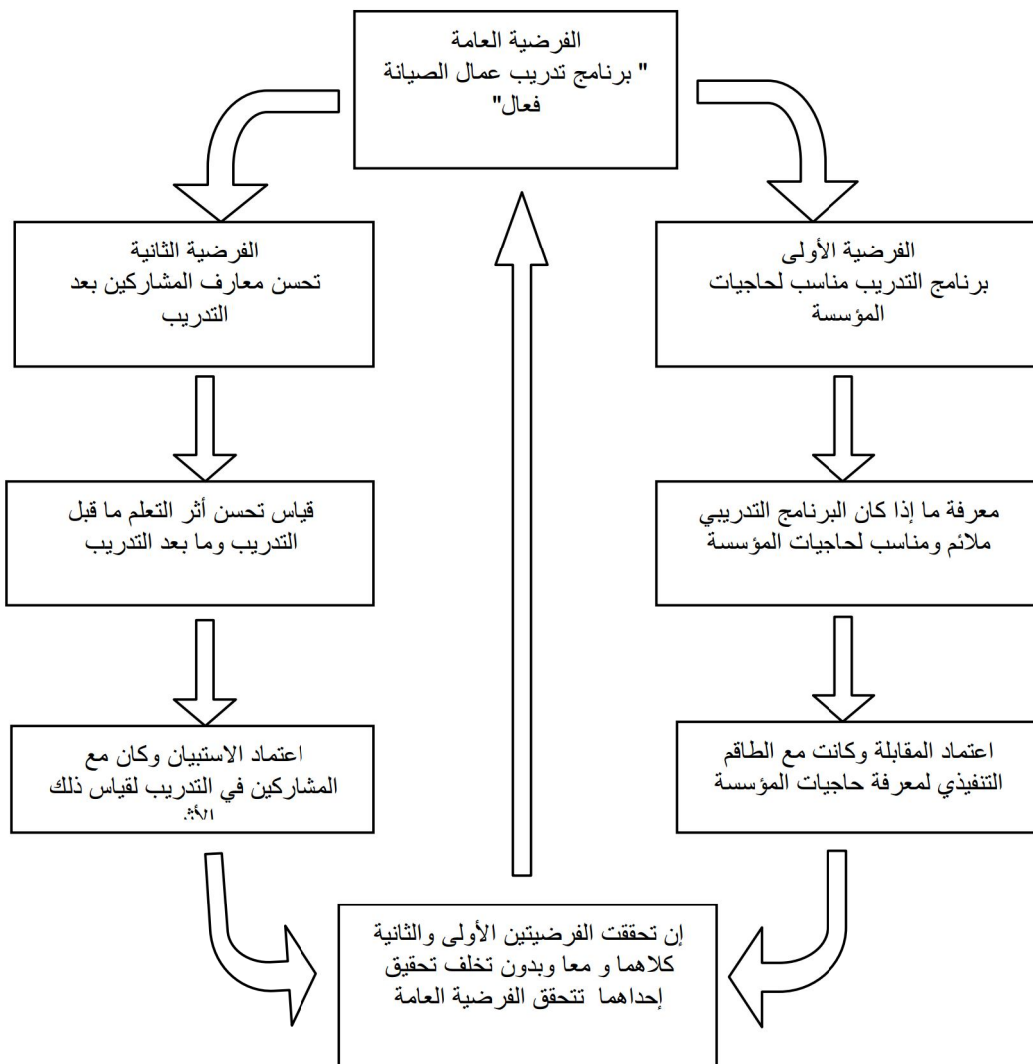
يأخذ المتدربين المواد التي تتعلق ببداية الشبكات، بروتوكولات التشبيك و بروتوكولات سيسكو، ثم عن أجهزة الراوترات (الموجهات) ، ومن ثم يدرسوا طرق برمجة أجهزة الراوترات(الموجهات) وطرق التعامل معها وبعدها طرق ربطها بالشبكات الموسعة ، وطرق إدارة الراوترات (الموجهات) بكافة أنواعها وموديلاتها من سيسكو.<sup>1</sup>

قسم البرنامج إلى : دروس نظرية وهي من مجموعة الأساليب التدريسية والتي تنفذ في قاعات محاضرات ويتم فيها التعلم الجانب النظري للمواد والموضوعات الخاصة بالشبكات ومجموع البروتوكولات التشبيك بأنواعها حيث دامت لمدة ثلاثة أيام كاملة ، ومن ثم دروس الشبه التطبيقية وهي من مجموعة الأساليب المخبرية والتي و تعتمد على استخدام نماذج ومواقف مماثلة للواقع في عملية التعلم ومنها أسلوب المحاكاة و هي تهيئة الظروف ومواقف المماثلة لما يمكن أن يتعرض له المتدرب خلال ممارسة لعمله في الواقع وتطلب منه اتخاذ التصرف المناسب ، حيث يتعلم المشاركون كيفية تركيب جهاز سيسكو وهميا وظاهريا ببرنامج مخصص لذلك على جهاز الكمبيوتر ودام ذلك ليوم كامل ، وبعد ذلك

<sup>1</sup> <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=330e06cfc7b5ef08>

دروس تطبيقية وهي من مجموعة الأساليب التطبيقية وهي التي تركز على الجانب العملي في عملية التعلم ، حيث يتعلم المشاركون كيفية تركيب وتوصيل الجهاز يدويا بإستخدام معدات مخصصة ومهياً لذلك ، ودامت ليوم كامل ومنه نستخلص أن البرنامج التدريبي دام لمدة خمسة أيام وهو مقسم بشكل جيد ومناسب ويشمل التدريب حول سيسكو.

طريقة تقييم البرنامج : كما هي موضحة في الشكل الآتي :



الشكل رقم 1: طريقة تقييم البرنامج

<sup>1</sup> الشكل من إنجاز الباحث



المجال البشري (مجتمع الدراسة وعينة البحث):

### بولج مجتمع الدراسي

سبق الإشارة أن الدراسة الميدانية أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر ، وكان عدد المشاركين في العملية التدريبية 15 مشاركا في برنامج التدريب CISCO ، وبذلك فهم يمثلون مجموع المجتمع الدراسة ، وكان توزيعهم حسب الوحدات العلمية التالية : (ثلاثة مشاركين من ولاية الجلفة ، أربع من ولاية ورقلة وثلاثة من الأغواط ، ثلاثة أيضا من الواد و اثنان من إليزي ) .

**تولج عينة الدراسي** استنادا بما جاءت به الفرضيات يتبين أن هناك

نوعين من العينة ، وكل نوع يخدم فرضية بحد ذاتها وهي كالتالي :

**أولا :** وهي تشمل مسؤولين من مدراء وموظفين من مكتب المستخدمين ، وقد أجريت عليهم المقابلة فهنا العينة كانت العينة القصدية ، وهي أن ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته ، فكان عدد المبحوثين هم : (مدير الوحدة العملية بالجلفة - مدير الوحدة العملية بالاغواط) و(مسؤولة مكتب المستخدمين بالجلفة - مسؤول مكتب المستخدمين بالاغواط).

**ثانيا :** وهي تشمل المشاركين في التدريب ، ولقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المشاركين في برنامج تدريب CISCO وعددهم 15 مشترك ، ونظرا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة فقد طبق أسلوب الدراسة المسحية الشاملة وتم توزيع الاستمارات على جميع أفراد مجتمع الدراسة ، وهم من عمال الصيانة التابعين لمصالح الشبكات القاعدية "مصلحة التراسل (تضمن إرسال المعلومات بين المناطق)"

**أولا :** عرض و تحليل النتائج المتحصل عليها:

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات ، ومن أهم هذه الفرضيات هي الفرضيتين الأولى والثانية ووجوب تحقيقهما معا تتحقق الفرضية العامة والتي مفادها " برنامج تدريب عمال الصيانة حول CISCO فعال"، ثم تأتي الفرضيات الأخرى التي تشير إلى هل أن المتدربين يوجد بينهم فرق أي ما بين المتغير الشخصية : السن ( أقل من 40 و بين أكبر من 40 ) ، الأقدمية ( أقل من 10 وبين أكثر من 10 ) والمستوى الدراسي ( الثانوي وبين الجامعي ) .

حيث يقوم الباحث في البداية بعرض نتائج المحاور الممثلة للفرضيات و إجراء المقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل بعد، ثم دراسة دلالة الفروق بين المستويات .

### عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولي

بعد تحليل مضمون المقابلات مع المدراء توصلنا إلى نقاط التوافق المحورية التالية:

تحديد نوع التدريب وهو برنامج تدريب لعمال الصيانة حول برنامج CISCO .

الإشارة بأن برنامج التدريب حول CISCO مهم وضروري جدا للمؤسسة .  
الإشارة بأن برنامج التدريب حول CISCO لا غنى عنه أي أنه ذا بعد إستراتيجي .

أنه لم يخضع لبرنامج التدريب حول CISCO من قبل وهو جديد على المشاركين .

أن هذا التدريب من أجل جهاز جديد في CISCO وهو حيوي لتشغيل الشبكات .

مدرسة التدريب للمؤسسة على علم باحتياجات مؤسسة الاتصالات  
الجزائر من برنامج التدريب الذي هو حول Cisco .

### عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثاني

نستهل عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية بتقديم نتائج إجابات

أفراد العينة قبل وبعد التدريب

المبحوثين	قبل التدريب	بعد التدريب	الفرق
01	31	46	15
02	34	47	13
03	31	36	05
04	27	40	13
05	27	44	17
06	40	44	04
07	36	41	05
08	23	33	10
09	48	48	0
10	31	43	12
11	34	47	13
12	27	40	13
13	27	44	17
14	23	33	10
15	48	48	0

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن هناك فرق بين نتائج إجابات

أفراد العينة قبل و بعد التدريب للمشاركين الخمس عشر وذلك لصالح ما

بعد التدريب .

تعكس النتائج المنظمة في الجدول رقم (07) الرد على التساؤل المتعلق هل تحسنت معارف المشاركين بعد التدريب ، وعليه يجب معرفة هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما إذا هناك فرق بين قبل التدريب وبعد التدريب للمشاركين جدول رقم 07 : يشمل نتائج إختبار (T) المتعلقة بدراسة ما قبل التدريب وما بعد التدريب

المتغير	قبل التدريب		بعد التدريب		قيمة 9	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	متوسط حسابي م ح ب	إنحراف معياري م ب	متوسط حسابي م ح ب	إنحراف معياري م ب			
النتائج لي	لهامحوير توتوخ	توتوخ	ليلهامحوير	لهامحوير	الاجتهاد	سبر	لتوتوخ

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المشاركين في التدريب فيما يخص الفرق ما بين قبل الخضوع للبرنامج التدريبي وما بعد التدريب ، وبلغ متوسط الحسابي ما قبل التدريب م ح 1 = 33.4667 بينما متوسط ما بعد التدريب فهو م ح 2 = 34.4667 وجاءت قيمة إختبار  $T = -8.126$  وهي تعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أي أن هناك فرق بين ما قبل التدريب وما بعد التدريب.

### يُرجى عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثي

تعكس النتائج المنظمة في الجدول رقم (08) الرد على التساؤل المتعلق على أن هناك فرق بين المتدربين (بعد التدريب) سببه متغير السن.

جدول رقم 08 : يشمل نتائج إختبار (T) المتعلقة بدراسة علاقة المشتركين بمتغير السن

المتغير	أقل من 40		أكبر من 40		قيمة 0	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	متوسط حسابي م ح بر	إنحراف معياري م بر	متوسط حسابي م ح تر	إنحراف معياري م تر			
بعد التدريب	شملهم	شملهم	شملهم	شملهم	شملهم	شملهم	شملهم

يتبين من الجدول (08) أنه لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المجموعتين فيما يخص متغير السن بالنسبة للمشاركين الأقل سنا من 40 وبلغ متوسط م ح 1 = 44.2500 ، بينما متوسط المشاركين الأكبر سنا من 40 فبلغ المتوسط م ح 2 = 42.4714 وجاءت قيمة إختبار  $T = 0.841$  وهي تعتبر قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) أي أنه لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين

### سجّ عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعية

تعكس النتائج المنظمة في الجدول رقم (09) الرد على التساؤل المتعلق على أن هناك فرق بين المتدربين (بعد التدريب) سببه متغير الأقدمية في العمل.

جدول رقم 09 : يشمل نتائج إختبار (T) المتعلقة بدراسة علاقة المشتركين بمتغير الأقدمية

المتغير	أقل من لغير		أكثر من لغير		قيمة ٩	قيمة ٠	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	متوسط حسابي م ح بر	انحراف معياري م بر	متوسط حسابي م ح تر	انحراف معياري م تر				
بعد التدريب	١٢٧٤٣٠٠	١١١١١	١٢٧٤٣٠٠	١١١١١	١٢٧٤٣٠٠	١١١١١	١١١١١	١١١١١

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المشاركين في التدريب حسب متغير سنوات الأقدمية فبالنسبة للذين هم أقل من 10 سنوات أقدمية بلغ المتوسط م ح  $1 = 42.6250$  ، بينما متوسط الذين هم أكثر من 10 سنوات أقدمية بلغ المتوسط م ح  $2 = 44.4286$  وجاءت قيمة إختبار  $-0.908$  هي تعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

### شخص عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

تعكس النتائج المنظمة في الجدول رقم (10) الرد على التساؤل المتعلق على أن هناك فرق بين المتدربين (بعد التدريب) سببه متغير مستوى الدراسي.

جدول رقم 10 : يشمل نتائج إختبار (T) المتعلقة بدراسة علاقة المشتركين بمتغير مستوى الدراسي

المتغير	ثانوي		جامعي		قيمة ٩	قيمة ٠	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	متوسط حسابي م ح بر	انحراف معياري م بر	متوسط حسابي م ح تر	انحراف معياري م تر				
بعد التدريب	١٢٧٤٣٠٠	١١١١١	١٢٧٤٣٠٠	١١١١١	١٢٧٤٣٠٠	١١١١١	١١١١١	١١١١١

يتبين من الجدول (10) أنه لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المجموعتين فيما يخص متغير مستوى الدراسي، بالنسبة للذين هم في المستوى الثانوي بلغ متوسط م ح 1 = 41.6250، بينما متوسط الذين هم في المستوى الجامعي فبلغ المتوسط م ح 2 = 45.5714، وجاءت قيمة إختبار  $T = 2.279$  وهي تعتبر قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) أي أنه لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين .

### ثانيلي مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها

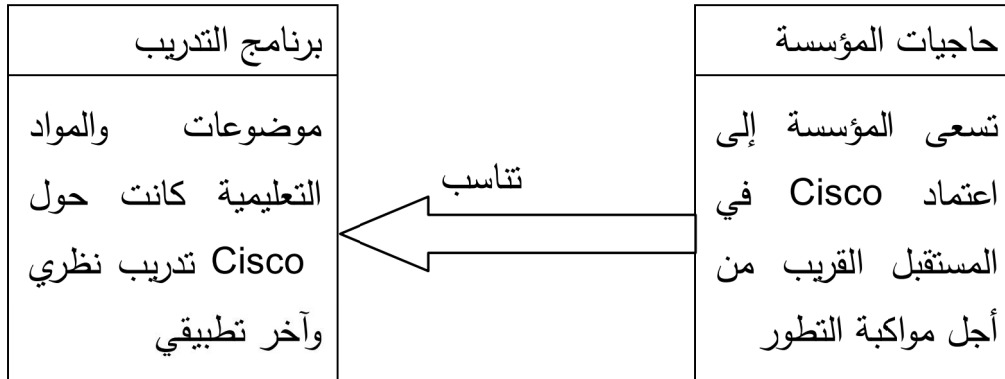
**برج مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى** من النقاط التوافق التي توصلنا إليها على اثر تحليل مضمون المقابلات وجدنا أن برنامج Cisco: ضروري جدا ، لا غنى عنه ، مهم ، ذو بعد إستراتيجي ، جديد بالنسبة للمشاركين ، جديد وحيوي للمؤسسة ، مدرسة التدريب على علم به .

عليه نجد أن هذه النتيجة تحقق الفرض الأول القائل " برنامج التدريب مناسب لحاجيات المؤسسة " .

و يرجع الباحث ذلك إلى أن ما تدرب عليه المشاركين من موضوعات ومواد تعليمية حول Cisco هو احتياج مستقبلي ولا غنى عنه في أداء المهام المتعلقة بالصيانة داخل المؤسسة .



وأكثر توضيحاً انظر إلى الشكل التالي :



شكل رقم (05) : تناسب حاجيات المؤسسة مع برنامج التدريب<sup>1</sup>

### تولج مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

كشفت الدراسة إلى أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين في التدريب فيما يخص الفرق ما بين قبل الخضوع للبرنامج التدريبي وما بعد التدريب .

وعليه و بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة نجد انه قد تحقق الفرض الثاني القائل " تحسنت معارف المشاركين بعد التدريب ".  
و يرجع الباحث سبب ذلك هو الانتقال الإيجابي لأثر التعلم أي إستعاب المشاركين للموضوعات و المواد التعليمية التي تم نقلها وتعليمها وتدريسها لهم ، والتي كانت لها صلة وعلاقة بالمعارف والمهارات السابقة لهم ، ومساهمتها أكثر في رفع من مستوى مهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية . إضافة إلى استخدام الطرق الصحيحة والأساليب العلمية التي تعمق فهم المتعلم أو المتدرب ، و وجود الدافع لدى المتعلم باكتساب المعرفة أو لإتقان مع توفر الحد المقبول من الذكاء و الإدراك .

<sup>1</sup> الشكل من إنجاز الباحث

### يولج مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثي

كشفت الدراسة إلى أنه لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين فيما يخص متغير السن بالنسبة للمشاركين الأقل سنا من 40 والمشاركين الأكبر سنا من 40.

وعليه و بناءا على ما توصلت إليه نتائج الدراسة نجد انه لم يتحقق الفرض الثالث القائل " متغير العمر له علاقة بتحسن معارف المشاركين بعد التدريب " .

و يرجع الباحث سبب ذلك إلى أن عامل السن ليس له تأثير ، في اعتبار أن عملية التعلم واستيعاب ليست مقصورة لسن معين أو لفئة من الفئتين (أكبر من 40 سنة، أقل من 40 سنة). وأن أعمار المشاركين متقاربة لهذا نجد أن هذا عامل ليس له تأثير وكأنه فئة متداخلة أو محصورة ما بين الفئتين السابقتين لهم سن متقارب .

### سولج مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعي

كشفت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتدربين (بعد التدريب) سببه متغير الأقدمية في العمل

و عليه و بناءا على ما توصلت إليه نتائج الدراسة نجد انه قد تحقق الفرض الرابع القائل " أداء الذين لهم الأقدمية في الوظيفة أفضل من الباقيين في برامج التدريب " .

و يرجع الباحث سبب ذلك إلى أن العاملين الجدد والذين هم أقل أقدمية في عملهم لديهم صعوبات في عدم تأقلمهم مع عملهم ، وهذا يرجع إلى أن عملهم يستلزم الوصول إلى مستوى عال من الأداء ، وأما الذين هم أكثر أقدمية فهم يزاولون أعلمهم لمدة طويلة وأن هذا العمل سيؤدي بأحسن طريقة ممكنة .أي أن الخبرات المتراكمة تكسب صاحبها قدرات

كبيرة على تحديد سبل تحسين البرنامج التدريبي المقترح وهذا ما زاد في تأثير عامل سنوات الأقدمية عليه وذلك بدرجة كبيرة من أصحاب الخبرة الأقل .

### شبه مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

كشفت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتدربين (بعد التدريب) سببه متغير مستوى الدراسي .  
وعليه و بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة نجد انه لم يتحقق الفرض الخامس القائل " المستوى الدراسي له علاقة بأداء المشاركين في برنامج التدريب " .

و يرجع الباحث سبب ذلك إلى أن عامل مستوى الدراسي ليس له تأثير ، في اعتبار أن عملية التعلم واستيعاب موضوعات و المواد التعليمية ليست صعبة أو خاصة لمستوى معينة ، وأيضا أن لديهم تقريبا نفس المؤهل العلمي (تقنيين سامين ، مهندسين) فعملية التعلم تكون موجهة لتخصص متقارب المعارف فيه وهذا ما يجعل الأول ليس له تأثير .

### الاستنتاجات العامية

لقد كان الهدف الأساسي من الدراسة هو معرفة إذا ما كان برامج تدريب عمال الصيانة حول CISCO فعال في مؤسسة اتصالات الجزائر ، وقد استدعى هذا ، تحقق أهم فرضيتين معا وهما :  
الفرضية الأولى : " برنامج التدريب مناسب لحاجيات المؤسسة " ، وبعد ومناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها سابقا ، نستنتج أنه قد تحقق هذا الفرض ، وتبين أن برنامج تدريب عمال الصيانة لم يلبى ومناسب وموافق لما تحتاجه المؤسسة من هذا التدريب ، الذي هو بالنسبة إليها

ضروري مهم جدا ، لهذا إستدعى هذا التناسب والحرص عليه أن يكون كذلك .

الفرضية الثانية " تحسنت معارف المشاركين بعد التدريب " ، ويرجع تحقيق هذه الفرضية إلى قياس الأثر هذا التدريب أي بقياس الفرق بين ما قبل التدريب وما بعده وبعد مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها سابقا ، نستنتج أنه قد تحقق هذا الفرض وتبين أنه قد تحسنت معارف المشاركين بعد التدريب ، وكان هذا الأثر ملحوظا عن ما كان قبله ، وطبعاً كان هذا التدريب جديداً على المشاركين لهذا سيظهر ذلك الأثر بشكل ملحوظ ولصالح ما بعد التدريب .

بعدما تحققت الفرضية الثانية وجب التطرق إلى باقي الفرضيات التي كانت تصبوا إلى هل أن للمتغيرات الشخصية ( السن ، سنوات الأقدمية ، المستوى الدراسي ) علاقة بتحسّن معارف المشاركين في برنامج التدريب وكانت التالي :

الفرضية الثالثة " متغير العمر له علاقة بتحسّن معارف المشاركين " ، وبعد مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها سابقاً ، نستنتج أنه لم يتحقق هذا الفرض ، وتبين أن "متغير العمر ليس له علاقة بتحسّن معارف المشاركين" .

الفرضية الرابعة " للأقدمية في الوظيفة علاقة بتحسّن معارف المشاركين " وبعد مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها سابقاً ، نستنتج أنه قد تحقق هذا الفرض وتبين أن " سنوات الأقدمية لها علاقة بتحسّن معارف المشاركين " . وكانت النتائج لصالح للذين لهم أكثر من عشر سنوات أقدمية .

الفرضية الخامسة " للمستوى الدراسي علاقة بتحسن معارف المشاركين " ، وبعد مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها سابقا ، نستنتج أنه لم يتحقق هذا الفرض وتبين أن " للمستوى الدراسي ليس له علاقة بتحسن معارف المشاركين " .

ونستنتج من كل هذا انه قد تحققت الفرضية العامة بتحقق الفرضيات الجزئية وخلصت إلى النتيجة التالية :

**برنامج تدريب عمال الصيانة حول شأجأ فعال في مؤسسة الاتصالات وأن للعمال الذين لهم أكثر من عشر سنوات أقدمية ، تحسنت معارفهم أكثر من الباقيين**

### قائمة المراجع والمصانبي

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : دار الجامعية ، 1996
- 2- باري كشوري ، إدارة الموارد البشرية . ط2 ، القاهرة : دار الواصل ، 2006 .
- 3- حسن أحمد الطعاني ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها . ط 1 ، الأردن : دار الشروق ، 2008 .
- 4- ديفيد أوسبورن ، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء . القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي ، 1998 .
- 5- زيد منير عبودي ، سامي محمد حريز ، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية وتطبيق . عمان : دار الشروق ، 2006 .
- سعاد نائف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية . ط 2 . عمان : دار الواصل ، 2004 .
- 6- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية . دون مكان النشر : دار وائل ، 1999
- 7- شافي بن عامق العنزي ، " تقويم البرامج التدريبية العامة والخاصة لبح رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2008 .
- 8- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004 .

- 9- فتحي مصطفى الزيات، سيكولوجية التعلم بين المنظور لارتباطي والمنظور المعرفي .  
القاهرة : دار النشر للجامعات ، 1996 .
- 10- عامر خضير حميد الكبيسي ، سيكولوجية التدريبي الاستراتيجيات والتقنيات  
والإشكاليات ، ط1. الرياض : جامعة نائف للعلوم الأمنية ، 2004
- 11- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصري بعد استراتيجي . ط1 ، عمان  
: دار الوائل ، 2005.
- 12- محمد بن شباب المطيري ، " مدى فاعلية التدريب في تحسين اداء العاملين " رسالة  
ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ، 2008
- 13- محمد فرحان القضاة ، محمد عوض الترتوري ، أساسيات علم النفس التربوي :  
النظرية والتطبيق . الأردن : دار الجامد ، 2006.
- 14- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط 3 . الأردن :  
دار الوائل للنشر ، 2005 .
- 15- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة المورد البشرية . ط 3 ، عمان : دار الشروق ،  
2005 .
- 16- لويس معلوف، فردينان توتل ، المنجد في اللغة و الإعلام . بيروت : دار المشرق ،  
1978
- 17- منتديات التربية والتعليم ، أنواع التعلم من حيث أشكاله وموضوعاته . 10:42  
<http://www.g111g.com> 29/12/2009
- 18- Frank Ostroff , l'entreprise horizontale , l'entreprise du futur et sa  
proposition de valeur , traduit rar : Myriam shalak , Paris, dunod ,  
2002.
- 19 - <http://www.ask-pc.com> 22:15 2010-05-20
- 20- <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=330e06cfc7b5ef08>  
22:15 2010-05-20