

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR-ANNABA UNIVERSITY. جامعة باجي مختار - عنابة  
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA.

كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

العنوان: علاقة التدريب باحتياجات المشرفين  
و انتظاراتهم

دراسة ميدانية بمركب مطال ستيل - عنابة

الشعبة: علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير

الطالبة: بلهي حسينة مدير المذكرة: د/ بوياية محمد الطاهر

أمام اللجنة

الرئيس: أ.د/ لوکيا الهاشمي أستاذ تعليم عالي جامعة قسنطينة

الأعضاء:

د/ بوياية محمد الطاهر أستاذ محاضر مقرر جامعة عنابة

د/ العايب رابح أستاذ محاضر عضو جامعة قسنطينة

د/ داود معمر أستاذ محاضر عضو جامعة عنابة

2006 - 2005

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR-ANNABA UNIVERSITY. جامعة باجي مختار - عنابة  
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA.

Faculté des Lettres et des Sciences Sociales Humaines  
Département de Psychologie

Présentation en vue de l'obtention du diplôme de magistère

**La relation entre la formation des cadres  
intermédiaires et leurs besoins et aspirations**

Etude pratique au Complexe - Mittal Steel – Annaba

**Spécialité : psychologie sociale d'organisation et gestion**

**Etudiante : Belhay Hassina.**

**Directeur de mémoire : D<sup>r</sup> Bouyaya Mohamed Taher.**

**Devant le jury.**

**Président**

**P<sup>r</sup> Loukia Hachemi**

**Université constantine.**

**Membres**

**D<sup>r</sup> Bouyaya Mohamed Tahar**

**M.C**

**Université Annaba.**

**D<sup>r</sup> Layeb Rabah**

**M.C**

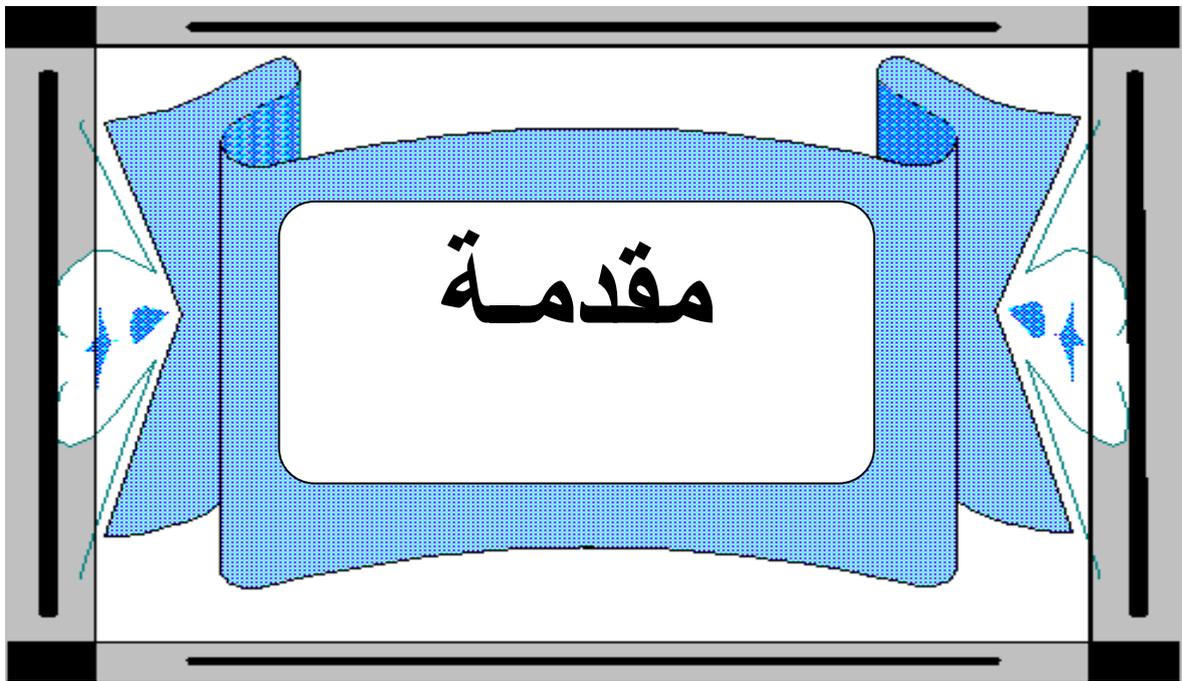
**Université Constantine.**

**D<sup>r</sup> Daoud Mamer**

**M.C**

**Université Annaba.**

**2005- 2006**



## 1- الإشكالية:

تتكون المنظمات من العديد من الأفراد الذين يمثلون حجر الأساس في بنائها، فالمنظمة لا يمكن أن توجد بدون أفراد و لا يمكن أن يستمر أداؤها و تتحقق أهدافها بدون فعالية أداؤها في إطار تنظيمي منسق، و من جهة أخرى فالفرد نفسه لا يمكنه الاستغناء عن خدمات المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، فهي توفر له العناية و الحماية و ضمنها تتحقق مختلف حاجاته، إذن فهي توفر له الحياة المتوازنة التي يسودها جو الانسجام و التوافق داخل البيئة التنظيمية.

و باعتبار أن النشاط الإنساني غائي خاصة في مجال العمل فإن المؤسسات تسهر على ضمان حسن سير العملية الإنتاجية لتحقيق أهدافها المرجوة من خلال توجيهها لنشاط أعضائها بفضل وضع إجراءات و قوانين و نظم و برامج تسيير مواردها البشرية بفعالية باعتماد استراتيجيات في تنظيم مختلف عمليات و وظائف إدارة تسيير الموارد البشرية، و تعد العملية التدريبية بمراحلها و خطواتها، و كيفية إعدادها و بناء برنامجها، و تخطيط أهدافها و وظيفة هامة و أساسية في جهاز إدارة الموارد البشرية لأي منظمة، و لا يمكن أن تتحقق غاياتها إلا نتاج جهد مشترك و منسق بين مجموع القائمين على مختلف الوظائف المكونة له، و تسمح عملية التدريب بتحقيق التقدم و النجاح للفرد و المنظمة معاً، فهي السبيل إذن للاستجابة للتنافسية في ظل التغيرات الحاصلة في عالم اليوم، و ذلك من خلال التسيير الفعال و الاستثمار الدائم في رأس المال البشري الذي أصبح في عرف المنظرين و الممارسين في المجال الاقتصادي و التسييري على حد سواء المقوم الأساسي لخلق ثروة كل منظمة، و عليه فهي تعتبر مجالاً

خصبا للدراسة و البحث لمجارات التطورات المختلفة خاصة تلك المرتبطة بفهم السلوك الإنساني، و لذلك فإن أهم ما يميز الدراسات و البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية، الاهتمام بتشخيص و معالجة المشكلات السلوكية و التنظيمية المختلفة، و لا سيما منها ما يهتم بالموارد البشري، باعتباره ذو تركيبة حيوية لديه حاجات يسعى لإشباعها و طموحات و تطلعات يصبو لتحقيقها.

إن تحديد أهداف الرفع في الإنتاج و بناء أجواء التوافق في العلاقات الإنسانية في التنظيم تستدعي حتما بلوغ الفعالية في الأداء بما تعينه كذلك من جوانب الرضا، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال جودة نوع التدريب الذي يتلقاه العامل في مجال عمله، و ما يوفره له من مهارات في مجالات تنظيمية مهنية عدة كالسلامة و الأمن ... و غيرها من الخدمات التي ينتجها الخضوع لأسلوب التدريب و ما يترتب عن النجاح فيه في محيط العمل، و حتى خارجه من خلال إمكانية تلبية مختلف حاجات المدرب، و لا يخفى علينا أن حصول إشباع حاجات الفرد لا يكون بمعزل عن واقع انتظاراته و ما يتوقع تحققه جراء الخضوع للعملية التدريبية.

مما سبق تتضح العلاقة التكاملية بين العامل و الإنتاج و التدريب، و هذا الأخير الذي يزيد من قدرات الفرد في الإنتاج و يحسن كفاءته و مهاراته الأدائية، ما يعود بالإيجاب على المؤسسة، لذلك فهي بحاجة ملحة و ماسة دائما للتدريب، و لهذا و سعيا منا للوقوف على واقع العملية التدريبية في المؤسسة الجزائرية، قمنا بهذه الدراسة التي سنحاول من خلالها معرفة الحاجات التدريبية لفئة مهنية عمالية محددة ممن خضعوا للدورات التدريبية، و انتظاراتهم لما

كان يرجى من الخضوع للدورة التدريبية و عليه جاءت إشكالية بحثنا متمركزة حول التساؤل

التالي:

إلى أي مدى يلبي برنامج التدريب المعد لاحتياجات فئة رؤساء المناصب؟، و هل هناك علاقة

بين محتوى برنامج التدريب و انتظارات المشرفين؟.

## 2- الفرضيات:

- 01- برنامج التدريب يؤدي إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية للمشرفين.
- 02- برنامج التدريب يلبي حاجات المشرفين للأمن.
- 03- برنامج التدريب يزيد من مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية للمشرفين.
- 04- يساهم برنامج التدريب في تحقيق إشباع حاجات التقدير و الاحترام لدى المشرفين.
- 05- يساهم برنامج التدريب في إشباع حاجات تأكيد الذات للمشرفين.

## \* الفرضيات الصفرية:

- ليست هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متغير السن و مدى تلبية برنامج التدريب لاحتياجات المشرفين و انتظاراتهم.
- ليست هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و مدى تلبية برنامج التدريب لاحتياجات المشرفين و انتظاراتهم.
- ليست هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين فترات إجراء الدورة التدريبية و مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المشرفين و انتظاراتهم.

### 3- أهمية الدراسة و دوافع اختيار الموضوع:

تحتل العملية التدريبية مكانة هامة لدى كل من الفرد و المؤسسة، فالتدريب من المواضيع الحساسة التي نالت اهتمام كثير من المنظرين في ميادين العلوم الاجتماعية و السلوكية نظرا لما له من دور كبير في تمكين المؤسسة من الاستغلال العقلاني لمواردها البشرية، فهو بمثابة المحرك الأساسي لتطوير و تنمية السلوك الإنساني.

و عليه سنحاول من خلال هذه الدراسة: الكشف عن مدى تلبية برنامج التدريب لاحتياجات العمال من فئة المشرفين ( رؤساء المناصب ) في المؤسسة الجزائرية، و محاولة معرفة مدى تحقيق انتظاراتهم منه، أي إبراز العلاقة بين محتوى برنامج التدريب و مستوى تحقيق انتظارات و توقعات العمال. كما سيكشف هذا البحث عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين ما كان يتوقعه العامل قبل دخوله للدورة التدريبية، و ما تم إشباعه فعلا بعد إنهائه لها. و عليه فدوافع اختياري لهذا الموضوع تكمن في:

01- نظرا لقلّة الدراسات و البحوث التي أولت اهتماما باحتياجات المشرفين و انتظاراتهم من العملية التدريبية في الحقل التنظيمي بالجزائر.

02- رغبة الباحثة في معرفة مدى مساهمة برنامج التدريب في إشباع احتياجات المشرفين و تحقيق انتظاراتهم.

03- لفت نظر القائمين بإعداد و تخطيط البرامج التدريبية في المؤسسة الجزائرية لضرورة مراعاة احتياجات العمال المشرفين الحقيقية و انتظاراتهم، و تكيف محتويات البرامج التدريبية لذلك.

#### 4- أهداف الدراسة:

إن هدف الباحث في أي بحث أ ودراسة هو الوقوف على حقائق الظواهر بتسليط الضوء على المشكلات التي يمكن أن تعترض حياة الأفراد في شتى ميادينها، فإننا سنسعى في هذه الدراسة إلى بلوغ الهدف الرئيسي المتمثل في:

- معرفة مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات العمال و تحقيقه لانتظاراتهم، و ذلك لدى عينة من المشرفين " Les Chefs Des Postes " يعملون بمركب " مطال ستيل " لإنتاج الحديد و الصلب.

كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- الوقوف ميدانيا على واقع العملية التدريبية و مدى أهميتها في المؤسسة الجزائرية من خلال آراء مفردات العينة ( علما و أنها مؤسسة ذات أسهم ).

- الكشف عمليا عن الاحتياجات و الانتظارات الحقيقية للعمال من العملية التدريبية.

## 5- الدراسات السابقة :

### 1-5 - الدراسات السابقة الخاصة بموضوع التدريب :

#### أ - الدراسة الأولى :

قام الدكتور " عبد الناصر محمد حمودة " بدراسة بمنطقة الكويت حول تطوير

نموذج العوامل المؤثرة في تحديد الفرد لاحتياجاته التدريبية " وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما :

- وضع نموذج العوامل المؤثرة في تحديد الفرد لاحتياجاته التدريبية موضوع الاختبار في بيئة المنظمة الكويتية.

- محاولة تطوير النموذج من خلال إدخال متغير سياسة الترقية بالمنظمة إلى النموذج، علاوة على إضافة علاقة جديدة مع أحد المتغيرات الأصلية به وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 485 إداريا يعملون في منظمات كويتية مختلفة. وتشير نتائج الدراسة إلى أنه على الرغم من صلاحية النموذج في شكلية الأصلي والمطور لتمثيل البيانات، إلا أن الشكل المطور يتفوق على الشكل الأصلي تفوقا جوهريا في هذا الغرض، وبناء على نتائج الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات على المستويين البحثي والتطبيقي<sup>(1)</sup>.

---

(1) - عبد الناصر محمد حمودة : " تطوير نموذج العوامل المؤثرة في تحديد الفرد لاحتياجاته التدريبية "، الجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد الأول، يناير 2000 ص 53.

**ب - الدراسة الثانية :**

كما قام الدكتور " وحيد بن أحمد الهندي " بدراسة حول " واقع التدريب في

المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية " دراسة مسجلة استطلاعية يهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي :

- التعرف على واقع التدريب في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

- التعرف على مشكلات التدريب في المؤسسات العامة من منظور مسؤولي التدريب.

- وقد أستخدم الباحث في معالجة هذه الدراسة الأسلوب القائم على التكامل بين منهج البحث

المكتبي ومنهج البحث الميداني بهدف تغطية أهداف البحث المشار إليها.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى :

- التعرف على نسبة التدريب بالمؤسسات العامة في المملكة السعودية.

- التعرف على مسميات الإدارات المسؤولة عن التدريب فيها، والارتباط التنظيمي بين

الإدارات المسؤولة عن التدريب والسلطات العليا في هذه المؤسسات.

- التعرف عن الإدارات المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية، وطبيعة البرامج التي

يلتحق بها موظفو المؤسسات العامة وكذا متوسط المدد الزمنية للتدريب، والجهات

التدريبية الداخلية التي تقوم بتدريب موظفي هذه المؤسسات.

كما خلصت هذه الدراسة إلى التعرف عن أهم المشكلات التدريبية التي

تعاني منها المؤسسات العامة بالمملكة من منظور مسؤولي التدريب فيها.

وبناء على نتائج الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات<sup>(1)</sup>.

## 2-5 - الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الحاجات :

### أ - دراسات " إلتون مايو وزملائه " حول العلاقات الإنسانية في مخاير الهاوثورن :

من أشهر الأبحاث التي تناولت بالدراسة العلاقات الإنسانية داخل التنظيم،

دراسات " إلتون مايو " وزملائه في (1930 - 1927) في معامل " هوتورن " التابعة لشركة غربية قرب مدينة شيكاغو.

وكانت المشكلة التي تواجه المسؤولين في الشركة التي أجريت فيها هذه الأبحاث تتمثل

في انخفاض الإنتاج على الرغم من تمتع العمال بكافة المزايا الاجتماعية والصحية، وقد انطلق

" مايو " وزملائه في تجاربهم من محاولة تحقيق فرضية تايلور والمتمثلة في " أن تحسين

ظروف العمل المادية (الإضاءة مثلا) يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج.

وقد أكدت نتائج البحوث عدم صحة هذه الفرضية، ووضع " مايو " فروض جديدة، تقوم

على أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل.

ولعل من أهم تجاربه " تجارب غرفة التجميع " لإنتاج أجهزة الهاتف، والتي أستخدم فيها

الطريقة القبلية - البعدية، حيث سجل إنتاج الفتيات.

" عينة البحث " قبل التجربة، وبعد التجربة نلاحظ الزيادة في الإنتاج ولكن هذه الزيادة

في الإنتاج لا تعود إلى التغييرات المادية في ظروف العمل وإنما نتيجة تلك العلاقات الإنسانية

الجديدة التي نشأت بين فريق العمل.

---

(1) - وحيد بن أحمد الهندي : " واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية "، مجلة الإدارة العامة،

العدد 79، يوليو 1993، ص 113.

حيث عبرت الفتيات عن أن الدافع الرئيسي والحافز لزيادة الإنتاج هو إحساسهن بأنهن ينتمين لجماعة<sup>(1)</sup>.

### ب - دراسة هرزبرغ للعوامل المسببة للرضا وعدم الرضا :

لقد قام " هرزبرغ " وزملائه في عام 1909 بدراسة عن الاتجاهات النفسية لدى عينة متكونة من 200 محاسب ومهندس نحو أعمالهم التي أسفرت عن اختلاف نوعية العوامل المسببة للرضا عن تلك المسببة لعدم الرضا وتم الحصول على البيانات بإتباع أسلوب المقابلات وسؤال أفراد عينة البحث عن موقف شعروا فيه بالسعادة في العمل والواقعة المسببة لهذه المشاعر، وتحليل البيانات وجد " هرزبرغ " وزملاءه. أن الوقائع أو العوامل المسببة للرضا تتمثل في الإنجاز في العمل، المسؤولية، أنشطة العمل، وفرص النمو الذاتي، والتقدير من طرف الآخرين، في حين وجد أن العوامل المسببة لعدم الرضا تتمثل في الأجر، نمط الإشراف، ظروف العمل، سياسات الإدارة.

وخلص " هرزبرغ " إلى اعتبار أن مشاعر السعادة تتحقق للفرد إذا ما توفرت العوامل الأولى التي أطلق عليها العوامل الدافعة، وأن منع مشاعر الاستياء تتحقق بتوفير العوامل الثانية التي أطلق عليها العوامل الواقعية، وبناء على هذا أعتبر " هرزبرغ " أن مشاعر الرضا تختلف في تركيبها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا، وأن هذين النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفي نقيض لمتغير أو عامل واحد، وإنما هما في الواقع متغيران أو

(1) - محمد السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي " بحوث عربية وعالمية " دار النهضة العربية، 1984، ص 371.

عاملان مستقلان عن بعضهما<sup>(1)</sup>.

### ج - دراسة " آدمز " للعائد :

يرى " آدمز " أن العلاقة بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها هي علاقة تبادل

يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات, و هذه المدخلات تتضمن مثلا :

المستوى التعليمي للفرد, خبراته, قدراته, الجهد الذي يبذله في العمل و يحصل الفرد من

المنظمة مقابل هذه المدخلات على عوائد أو نواتج التي قد تتضمن مثلا :

الأجر, التقدير, المكانة الاجتماعية, العوائد المرتبطة بمحتوى العمل, الميزات المعطاة

للأقدمية, التأمينات الصحية و الاجتماعية, و عليه فمدى أتفاق العائد الذي يحصل عليه الفرد

من عمله مع ما يعتقد الفرد أنه يستحقه ( العائد العادل ) يعتبر عاملا هاما يؤثر على درجة

الرضا التي يشعر بها الفرد, اتجاه عمله و بالتالي فمدى الفارق بين العائد العادل و في تصور

الفرد و العائد الفعلي يرتبط عكسيا مع درجة الرضا عن العمل, فكلما زاد الفارق قل الرضا عن

العمل, و العكس بالعكس, و تشير البحوث التجريبية التي أجريت على نظرية " آدمز " إلى أن

الكثير من تنبؤات هذه النظرية يتفق مع النتائج التجريبية.

فدراسة " بريتشارد " و زملاءه ( 1970 ديومارت و دال ) تؤيد أن عدم عدالة العائد بسبب توتر

أو استياء لدى الفرد<sup>(2)</sup>.

(1) - أحمد صقر عاشور " لإدارة القوى العاملة " الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي", دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 455.

(2) - أحمد صقر عاشور , مرجع سابق , ص 152.

\* دراسة عربية في الأردن :

قام " مأمون أحمد سليم دقاسمة " بدراسة حول " مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة " و أجريت هذه الدراسة على مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن, و تهدف إلى تحقيق ما يلي :

01- التعرف على مستوى إشباع الحاجات في بيئة العمل لدى الأفراد العاملين في

المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

02- تحديد أثر بعض العوامل الشخصية و الوظيفية ( الجنس, الحالة الاجتماعية,

العمر المؤهل العلمي, مدة الخدمة, و المسمى الوظيفي ) فيما يتعلق باتجاهات

أفراد مجتمع الدراسة نحو إشباع الحاجات لديهم في بيئة العمل.

03- تحديد تصور واضح لنوعية الحاجات الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة في بيئة

العمل. و التي يمكن اعتبارها مجموعة الدوافع الإدارية لهم, و ذلك حتى يمكن

وضع إطار محدد لمختلف الحاجات التي يتعين على المؤسسة إشباعها بغية

تحفيز موظفيها و قد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن أهم الحاجات و أكثرها إشباعا في بيئة العمل لدى الأفراد العاملين في

المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن هي حاجات الانتماء, و الاستقلال.

أن العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن من الإناث أكثر إشباعا

لحاجة الانتماء من العاملين الذكور في بيئة العمل.

توجد فروق جوهرية بين اتجاهات المتزوجين و غير المتزوجين نحو حاجاتهم للانتماء

و الاستقلال في بيئة العمل و ممارسة المهام الوظيفية.

- كان أفراد مجتمع الدراسة ممن يحملون المؤهل العلمي ( ثانوي ) أكثر إشباعا لحاجات

الانتماء و الاستقلال في ممارسة أعمالهم الوظيفية من غيرهم<sup>(1)</sup>.

### \* دراسة عربية في المملكة العربية السعودية :

قام الدكتور " عبد الناصر العديلي " ( 1983 ) بدراسة هدفت إلى التعرف على دوافع

الموظفين في القطاع العام السعودي, و تتمثل في حاجاتهم و توقعاتهم من الوظيفة و مستوى إشباعهم لها, كما تهدف إلى التعرف على وسائل دفع و تحفيز و إرضاء الموظفين السعوديين للبقاء في القطاع العام و إثارة دوافعهم الكامنة للإنتاجية و الأداء الجيد و الرضا المستمر, و قد

توصلت الدراسة إلى أن الموظفين السعوديين في القطاع العام يعطون الرواتب و المكافآت

أهمية كبيرة و بالمرتبة الأولى, و يلي ذلك حسب الأهمية الترتيبي في الوظيفة, و الضمانات في

العمل و اعتراف الزملاء بالجهد في العمل ثم نوع العمل, و بينت النتائج أن موظفي ( الإدارة

العليا ) يعطون أهمية للدوافع و الحوافز المعنوية ( كالإنجاز, و مسؤوليات الوظيفة, و

الاعتراف و التقدير على الجهود المبذولة في العمل ) , و ذلك عائد تطلعاتهم لإشباع الحاجات

الراقية أو حاجات إثبات الذات, أما موظفوا الإدارة التنفيذية و موظفوا الإدارة الوسطى فيهتمون

بالحوافز المادية ( كالراتب, و الترتيبي في الوظيفة, و ضمانات الوظيفة )<sup>(2)</sup>.

(1) - مأمون أحمد سليم دقاسمة : مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة مجلة الإدارة العامة, المجلد الأربعون, العدد 4, يناير 2001, ص 819.

(2) - مجلس الإدارة العامة, المجلد الأربعون, العدد الرابع, يناير 2001, ص 829 .

### 6- تحديد المصطلحات:



- (1) - جيران مسعود: معجم الرائد، دار العلم للملايين، بيروت، 2003، ص 234.
  - (2) - فريد النجار: المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية ( انجليزي . عربي )، مكتبة لبنان، 2003، ص 1039.
  - (3) - عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 1998، ص 18.
  - (4) - حنان عبد الحميد العناني: برنامج طفل ما قبل المدرسة، دار صفاء للنشر، عمان، 2003، ص 16.
- و يعرف " فريد النجار " برنامج التدريب بأنه « برنامج ترويي يستهدف اكتساب الطالب البراعة و الحذق في مهارات و مهام معينة، حتى يبلغ الحد الأدنى من الكفاية على الأقل » (1).
- و نقصد بالبرنامج التدريبي إجرائيا في دراستنا الحالية: ذلك البرنامج الذي باشرت إدارة التكوين بمركب " مطال سنيل " بالحجار - عناية تنفيذه و الذي احتوى على محاور هدفت من خلالها إلى تدريب المشرفين الذين يشغلون مناصب " رؤساء منصب " لإكسابهم مهارات معينة في المجالات التالية: أساليب التسيير، القيادة، الاتصال، الدافعية، الحوافز و الأمن، و قدم البرنامج للمتدربين المنتسبين للمؤسسة ابتداء من أبريل 2005 إلى غاية أبريل 2006. و قد أشرفت على تطبيقه هيئة خارجية تمثلت في " مركز OPTIME " داخل المركب، تم التعرض خلال الأسبوع الأول من الدورة التدريبية إلى المحاور التالية: أساليب التسيير، القيادة، الاتصال، الدافعية، الحوافز، في حين تتولى هيئة داخلية إكمال برنامج التدريب في الأسبوع الثاني في الجانب المتعلق بالأمن. و عليه فالدورة التدريبية تدوم خمسة عشر (15) يوما تخضع لها مجموعات صغيرة تتشكل غالبا من 10 متدربين.

\* مفهوم الحاجة:

- لغة: نقول احتاج الشيء بمعنى أفقر له، و الحاجة هي ما يطلبه الإنسان<sup>(2)</sup>.

(1)- فريد النجار، مرجع سابق، ص 1042.

(2)- عيسى مومني: قاموس الممتاز، دار العلوم، الجزائر، طبعة 2000 الثانية، ص 100.

- اصطلاحاً: تعرف الحاجة على أنها: « ما يفتقر إليه الكائن الحي، و يطلبه لأجل البقاء و

النماء، و إعادة النوع، و الصحة، و القبول بين الجماعة في مجتمعه، أو التقبل الاجتماعي له

»<sup>(1)</sup>.

كما تعرف الحاجة على أنها: « حالة للجسم ناتجة عن اللاتوازن بين المعايير

الفسولوجية و الثقافية من جهة و المعلومات حول المحيط الداخلي أو الخارجي من جهة أخرى

»<sup>(2)</sup>.

في حين يعرفها الدكتور ققح دجو اذا ام عيشى لى راق تيفا « امن أب " نارمز دم اح م الس لا دب ع"

(3) «يحل انى الكليل حاي ترال و اضرل و عابش لى ا

( امن ع رب عي يتل ا تاج اح ل عوم جم يه :تيل اح ل ان تس ارد ي ف اي ئارج ل ة ج اح ل مو ه ف م ب دو ص ق م ل و

" ل ي ت س ل اط م " ب ك ر م ب ( Les Chefs Des Postes حل اص م ل ء اس و ر

:ي ه و اه ع ابش ل ب ي ر د ت ل ا ج م ان ر ب ل ع و ض خ ل ل ة ج اح ب م ه ن ا ن و د ق ت ع ي و ام ن و د ق ت ف ي م ه ن ا ن و ر ي ي ت ل ا و

ر ج ا ل ا ي ف ة د ا ي ز ل ا ي ف ة ص ا خ ة ل ت م ت م ل ا و :ت ي ج و ل و ي س ف ل ا ت ا ج اح ل ا -

ل ي ئ اس و ، ة ي ا ق و ل ل ق م ز ل ل ل ل ي ئ اس و ل ا ، ة ي ق ي ز ي ف ل ا ف و ر ظ ل ا ي ف ة ل ت م ت م ل ا و :ن م ا ل ل ة ج اح ل ا -

ة م ز ل ل ا ة ي ع و ت ل ا

(1)- فريد النجار، مرجع سابق، ص 755.

(2)- Henriette Bloch, Roland Chinema, Eric Deprer ..., " Dictionnaire De La Psychologie", La Rousse, 2000, P122.

(3)- عبد السلام حامد زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص 103.

- الحاجات الاجتماعية: و المتمثلة في أواصر الصداقة، التعاون بين فريق العمل، المناخ

الاجتماعي ... إلخ.

- الحاجات للاحترام و التقدير: و المتمثلة في الترقية، مهارات عالية لتقديم خدمات

مميزة، الحاجة للاحترام و التقدير من طرف الرئيس.

- الحاجات لتأكيد الذات: و من مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات، الحاجة للابتكار

و الإبداع، الاستقلالية في العمل.

**\* مفهوم الانتظار ( التوقع ):**

- لغة: التوقع هو الترقب، نقول توقع الأمر بمعنى أنتظر حصوله.

- اصطلاحاً: هو انتظار واستباق لحدث معين .

فالتعبير الذي هرم في الاستعمال السائد , أعيد إليه الاعتبار في المصطلحات التقنية لعلم

النفس باستعارته من الإنجليزية مع تطبيقه على انتظارات الفرد<sup>(1)</sup>

و نقصد بالانتظار إجرائياً في دراستنا الحالية: هو ما يتوقعه رؤساء المناصب من إشباع

لحاجاتهم المعبر عنها قبل الدخول للبرنامج التدريبي، أي ما تم إشباعه من حاجات بعد انقضاء

فترة الخضوع للبرنامج التدريبي.

---

(1)- رولان دورون، فرانسواز يارو: موسوعة علم النفس، دار عويدات للنشر و الطباعة، بيروت، بدون سنة، ص 447.

**\* مفهوم الإشراف:**

يعرفه " أحمد زكي بدوي " في معجم العلوم الإدارية بأنه : « تلك الوظيفة الإدارية

الخاصة بالصلات المباشرة بين المشرف و الموظفين المسؤولين أمامه رسميا ، و يقوم

الإشراف على مهارات القيادة و القدرة على تجميع جهود الجماعة لتقديم عمل جماعي منسق

مع تحقيق الراحة النفسية و الطمأنينة للعاملين « (1).

و نقصد بالمشرفين إجرائيا في هذا البحث : هم مجموع الأشخاص الذين يشغلون

منصب قيادي رسمي في الهيكل التنظيمي للمركب ، و ركزت هذه الدراسة على رؤساء

المناصب الذين خضعوا لبرنامج التدريب المعد من طرف إدارة المركب و المطبق ابتداء (

من أبريل 2005 إلى غاية أبريل 2006 ).

---

(1) - أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري و دار الكتاب اللبناني، الطبعة الأولى، سنة 1984، ص 383.

## M ❖

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل داخل المنظمات ويكون ذلك عن طريق السعي لمحاولة تحسين مهارات الأفراد وقدراتهم، ما يؤدي إلى تحسين أدائهم، ومن ثمة بلوغ مستويات الإجابة في المخرجات كما وكيفا، وعليه فقد أصبح التدريب في العمل كمدخل لتنمية الموارد البشرية نشاطا معترفا به في جميع المنظمات، مهما كانت طبيعتها إنتاجية أو خدماتية، كبيرة الحجم أو صغيرة. وسنحاول في هذا الفصل التعريف بالتدريب وأنواعه وأهميته بالنسبة للمنظمات والأفراد، مع توضيح أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وإبراز كيفية التخطيط لتصميم العملية التدريبية، وتقييم مدى فعاليتها حسب بعض أهم المعايير المستخدمة في ذلك.

## 1 - مفهوم التدريب :

لقد حظي مفهوم التدريب باهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال والتنمية البشرية، نظرا لدوره الفعال في العملية التنموية للمنظمات والمجتمعات، وبتعدد المهتمين واختلاف مقارباتهم برز تنوع في مفهومه، مع اتفاق الجميع على هدف واحد له والمتمثل في: تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم.

ورغم ذلك يمكننا توضيح كل ذلك من خلال عرض بعض التعاريف :

1 - حيث يعرفه : " فرج عبد القادر طه " بأنه « تعليم منظم، ومحدد، ومبرمج لإكساب المتدرب

عادات ومهارات وقدرات على أداء معين أو رفع كفاءته فيه، ويتم عادة - في مؤسسات أو مراكز

خاصة للتدريب - ، كما تحدد له - عادة - دورات تدريبية تستغرق كل منها وقتا محددا... »<sup>(1)</sup>.

2- كما يعرف التدريب على أنه : « عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد،

واتجاهات لزيادة تحسين أداء الفرد »<sup>(2)</sup>.

3 - في حين يرى " مايكل جينكر " التدريب بأنه : « إجراء منظم، يرتبط بتغيير سلوكي هادف،

ويتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي : المهارات والمعرفة، ثم الاتجاهات، والتي تدعى أحيانا

المهارات الاجتماعية »<sup>(3)</sup>.

---

(1)- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار الطباعة، القاهرة، الطبعة التاسعة، 2001، ص 234.

(2)- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص 167.

(3)- Jinks Michal : Training. Baland Ford Press, 1979, P 2.

- كما يعتبره " شارلز دينوفا " بأنه : « نموذج خاص وعملي من التعليم، يؤدي إلى

إعداد العمال لأداء أعمالهم بصورة جيدة، والتدريب لا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فحسب، بل يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للعمال « (1).

وعليه ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأنه ورغم الاختلاف الملاحظ في تعاريف الباحثين لمفهوم التدريب، إلا أننا نلمس بعض نقاط الاتفاق في كون التدريب : ضرب من ضروب التعلم المنظم، والهادف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد، واتجاهات جديدة تساعد على متابعة أعمالهم، وتحسين أدائهم بصورة عامة.

## 2 - علاقة مفهوم التدريب ببعض المفاهيم القريبة منه :

### 2 - 1 - علاقة التدريب بالتعلم :

هناك تداخل كبير بين مفهومي التعلم والتدريب، وهذا ما اتضح في التعاريف السابقة، وعموما الكثير من الباحثين في مجال العلوم السلوكية يعتبرون التدريب عملية تعلم، أو أنه ضرب من ضروبه.

والتعلم « عملية تغيير شبه دائم في سلوك الفرد، لا يلاحظ بشكل مباشر، ولكن يستدل عليه من السلوك، ويتكون نتيجة الممارسة كما يظهر في تغيير الأداء لدى الكائن الحي » (2).

---

(1) - Denova C. Charles, Establishing a Training Function. Educational Technology Publication. Engle Wood. Cliffs, 1977. P 3

(2) - سهيلة محمد العباس و آخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 124. وعلى الرغم من التداخل الكبير بين المفهومين إلا أنه يمكننا تمييز بعض الاختلاف ولو كان

طفيفا بينهما نحاول توضيحه فيما يلي :

**\* الفرق بين التدريب والتعلم :**

يمكن التفريق بينهما من جوانب معينة نذكر منها :

**أ - الفرق من الناحية العملية :**

يعتبر التعلم أوسع نطاقا كعملية تعليم، فهي تتم من خلال المؤسسات الرسمية الأكاديمية :

كالمدارس والمعاهد والكليات تستهدف توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين

يستهدف التدريب تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة غالبا ما ترتبط باكتساب مهارات

أو تطويرها في مجال العمل.

وعائد التدريب بذلك يكون مباشرا، أي يتحقق في الأجل القصير عكس التعليم الذي يتحقق

في آجال أطول ."

**ب - الفرق من الناحية الوظيفية :**

عادة ما يتعاقب التدريب والتعلم، حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول

ممارستها الصحيحة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى من خلال التعلم، ثم بعد ذلك تتم تنمية مهاراته

وقدراته من خلال التدريب لضمان تحسين أدائه للعمل.

وعموما تصل صعوبة الفصل بينهما في الحياة الوظيفية إلى درجة اعتبارهما وجهين لعملة

واحدة، ومن ثمة يعتبران مطلبين رئيسيين لتحقيق التميز في العمل<sup>(1)</sup>.

## 2 - 2 - علاقة التدريب بالتنمية الإدارية :

تعرف التنمية الإدارية بأنها: « تحسين قدرات المديرين الحاليين في المشروع، والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل »<sup>(2)</sup>.

فمن خلال تعريف التنمية الإدارية نلاحظ وجود تداخل في هدف كل من التدريب والتنمية،

ومع ذلك يمكن التمييز بينهما فيما يلي :

### \* الفرق بين التدريب والتنمية :

على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستعملة لتحقيق الهدف إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر.

فالتدريب موجه بالحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، في حين تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم إذ أنه مع تطور المسار المهني للفرد تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة.

---

(1)- جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 222

(2)- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 161.

فعلى سبيل المثال : تختلف المتطلبات المهارية والقدرات الخاصة بوظيفة رئيس قسم

التوظيف عن تلك المطلوبة لأداء وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية.

ومع زيادة احتمالات تقلد الفرد لوظائف ذات مسؤوليات أعلى فإن جهود التطوير سوف

تمكن هذا الفرد من الاستعداد لتحمل هذه المسؤوليات المستجدة وقبل أن يمارسها عندما تسند إليه مستقبلا.

### 3- نشأة التدريب :

مرت عملية التدريب كغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية، بعدة مراحل قبل الوصول إلى المفهوم الذي هي عليه الآن و سنحاول في ما يلي التوقف عند أهم المحطات التاريخية إلى تطور من خلالها مفهوم التدريب.

### 3-1: المرحلة الأولى: في العصور القديمة:

أين كانت الحضارات القديمة ( سومر، مصر القديمة... )، حيث تميزت هذه الحضارات بالاهتمام الكبير بمدى أهمية الموهبة، و الاستعداد الفطري و التعلم الذاتي، فالمدير حسب اعتقادهم يولد و لديه الاستعداد التام ليصبح مديرا، و عليه فالتدريب يعتمد على التعلم الذاتي دون الاعتماد على خبرات الآخرين.

---

(1)- Denova C. Charles, Establishing a Training Function. Educational Technology Publication. Engle Wood. Cliffs, 1977. P 3.

و لكن بمجيء الإسلام، لعب القرآن دورا كبيرا في الحث على ضرورة تعلم القراءة

( ضرورة طلب العلم)، و تميز هذا العصر ( عصر الإسلام )، بظهور الكتاتيب و المجالس و بيوت الحكمة لتعليم أصول الدين و عليه ظهرت أولى الأساليب التدريبية و المتمثلة في أسلوب النقاش و المحادثة لتعليم الأفراد أصول الدين.

### 2-3 المرحلة الثانية ( في العصور الوسطى ):

شوهدت العصور الوسطى مداخلات عديدة أبرزت أهمية التدريب و ساهمت في تكوين

ملامحه الرئيسية و من هذه المداخلات:

أ/ التلمذة الصناعية ( Apprenti Ceship ) : يعني نظام التلمذة الصناعية قيام شخص يملك

المهارة و الخبرة بنقل معرفته و خبرته على شخص آخر جديد ليصبح بدوره بعد فترة شخصاً ماهراً

أو مساعداً مفيداً. و قد أستعمل أسلوب التلمذة كأداة للتعليم في الطب و القانون ... و غيرها من

المهن. و كان يعرف هذا الأسلوب كذلك باسم " نظام الصبية " حيث كان الصبي يتلمذ على يد

صانع ماهر، حتى يتقن الحرفة<sup>(1)</sup>.

ب/ الطوائف ( Guilds ):

حدث تطور آخر في العصور الوسطى تمثل في تكوين الطوائف ( ما بين القرنين الثاني

عشر و الخامس عشر ) و التي كانت تتمثل في مجتمعات ( اتحادات ) لأفراد يتشابهون في

---

(1)- محمد جمال البرعي: فن التدريب الحديث، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 1970، ص109.

المصالح أو الأعمال أو الغابات، و تميز فيها أسلوب التدريب بتسارع نقل المعرفة الصناعية

لطوائف تتشابه في المهنة أو الخبرة، و بداية ظهور المعلمين، و عموما يمكن اعتبار القرن الخامس عشر هو نقطة التحول الأولى في تسارع نقل المعرفة من جيل إلى آخر، و من ثمة تسارع التغيير المفروض إحداثه في دنيا التدريب.

### ج/ التدريب المهني ( Craf Training ):

و في القرن التاسع عشر بدا عصر التشريعات الاجتماعية و التي صاحبها تغيرات كبيرة في مفهوم تنظيم العمال، و من بين تلك التغييرات الكبيرة بدا التركيز على " التدريب الكيفي "<sup>(1)</sup> لعمال لإكسابهم المزيد من المهارات و الخبرات، و الذي تزايد بدرجة كبيرة حتى أصبحت النقابات تدعم أي تشريع يؤدي إلى زيادة التعليم المهني.

و يشير التاريخ المثير لنمو التدريب الذي صاحب التوسع الصناعي الضخم على قيام " دي وين كلينتون " بإنشاء نوع من مدارس التدريب المهني في نيويورك عام 1709م. تم بدأ التدريب اليدوي في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي 1725م، و كانت معظم مدارس التدريب اليدوي التي انتشرت بعد عام 1725م أكثر تنظيما. و بالتدرج أصبح هناك قبولا عاما لفكرة أن هناك حلقة وصل حقيقية بين التعليم و التدريب. و في عام 1974م افتتحت في نيويورك بعض الفصول المسائية للتدريب المهني، و في عام 1886 تم افتتاح عدد من مدارس التدريب اليدوي

---

(1)- عبد الرحمان توفيق: موسوعة التدريب و التنمية البشرية ( التدريب، الأصول، المبادئ العلمية) دار كوميت جروب، سنة 1994، ص 32 .

الخاصة، و كذا عدد من المعاهد العامة لذات الغرض و ذلك في عدد من الولايات المتحدة.

د/ عصر الثورة الصناعية (1850م):

من أهم ما ميز هذا العصر هو تحول المجتمعات من الزراعة إلى الصناعة و كان نتيجة إلزامية على أصحاب الأعمال توفير اليد العاملة المؤهلة للصناعة مما استدعى ذلك ضرورة التدريب، و بظهور المصانع أصبح التدريب يتم داخل الشركة و عرف " التعليم الصناعي " باستعمال أسلوب المحاكاة و المباريات.و في أوائل القرن التاسع عشر بدأ استخدام أسلوب " تمثيل الأدوار " حوالي 1910م على يد الدكتور " مورينو " في فينا بالنمسا.

2-3 في العصر الحديث:

أ/ التدريب من عام 1910م . 1920م :

وضعت شركة " فرد " لصناعة السيارات مفهوم خط الإنتاج لإنتاج السيارات في عام 1910م. و من هنا بدأت الحاجة إلى تدريب عامل خط الإنتاج تدريبا خاصا. و شكلت الحرب العالمية الأولى، حافزا عظيما للتدريب . حيث عادة ما ينمو التدريب و يزدهر مع الظروف الطارئة . ففي 12 سبتمبر 1918م، أنشأ الأسطول التابع لهيئة الشحن البحري الأمريكية قسما للتدريب و التعليم.

و تبني " ألن " أساليب جديدة للتدريب العسكري، حيث أعتمد طريقة ذات خطوات أربعة و هي ( المشاهدة، الكلام و الشرح، العمل فعلا، المتابعة و التصحيح ) و ذلك لحل مشكلة الحرب العالمية الأولى<sup>(1)</sup>.

### ب/ التدريب في العشرينيات :

بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، اجتمعت عدة عوامل مثلت ضغطا على الشركات لتوفير مصدر ثابت و مستقر للإدارة الناجحة في المستقبل و استجابت العددي من الكليات و الجامعات لحاجة الصناعة إلى أفراد مؤهلين علميا في برنامج إدارة الأعمال.

و ازداد خلال هذه الفترة شيوع مدارس التعليم بالمراسلة، و حظي تدريب رجال البيع باهتمام بالغ خلال فترة الاضطرابات التي أعقبت الحرب في العشرينيات.

### ج/ التدريب في الثلاثينيات ( سنوات الكساد العظيم ):

عندما دخلت أمريكا سنوات الكساد العظيم قرر عدد كبير من رجال الإدارة العليا أنه ليست هناك أية حاجة للتدريب، و قد حطمت سنوات الكساد كثيرا عظيمًا مدعما للتدريب، حيث ظهر منشآت الأعمال، كما قضت على نظام التلمذة الصناعية في العديد من المصانع.

و من ناحية أخرى فقد حملت ظروف الكساد تأثيرا عظيما مدعما للتدريب، حيث ظهر برنامج داغ صيته و انتشر في ذلك الوقت، و الذي تضمن تخصيص الأموال الفيدرالية للتدريب على الحرف اليدوية، و بذلك أزداد وعي الناس بأهمية التدريب كما ازداد وعيهم بقدراتهم في التعلم.

---

(1)- عبد الرحمان توفيق: نفس المرجع، ص 37 .

و تمثلت وسائل التدريب . بشكل عام في الثلاثينيات . في استخدام السبورة و الطباشير، و حوامل أوراق الكتابة، و الجرائد، مع استخدام الأقلام في أواخر الثلاثينيات، و كان لتطوير جهاز

عرض الأفلام ( البروجيكتور) السبب في استخدام التكنولوجيا السمعية و البصرية في حجرات الدراسة.

### د/ التدريب في الأربعينيات ( الحرب العالمية الثانية ):

تعتبر الجمعية الوطنية لمديري تدريب رجال البيع أول جمعية لمديري التدريب تم إنشاؤها عام 1940م، و برزت في هذه المرحلة الحاجة إلى تدريب الناس كعمال في كافة التخصصات بعد التحاق بعض العمال المهرة بالقوات العسكرية، و برزت أهمية و قيمة وظيفة تدريب المشرفين بعد أن اكتشفت الإدارة انه بدون المهارات التدريبية لن يتمكن المشرفين من إنتاج ما يكفي المجهود الحربي بعد دخول الولايات المتحدة الأمريكية الحرب في ديسمبر 1941م، و أصبح وجود مدير التدريب ضرورة لا بد منها و شاع هذا المنصب في الهيكل الإداري، و لتحقيق ذلك الهدف كان الاتجاه المتزايد نحو استخدام أفلام التدريب و شرائط الصور و الأجهزة المحاكاة، و السبورات الورقية و اللاصقة، و شاع إنشاء معاهد تدريب المدربين بعد عام 1945م.

و قبل أن نترك فترة الأربعينيات، يجدر بنا أن نشير إلى أنه تم إنشاء الجمعية الأمريكية للتدريب و التنمية ( A.S.T.D. ) لتحل محل جمعية مديري التدريب.

### و/ التدريب في الخمسينيات :

خلال سنوات الخمسينيات بدأ اهتمام المدربين بتقييم التدريب حيث لم يكن هناك قبل ذلك اهتمام كبير بتقييم نتائج التدريب، و بدأت العديد من الشركات و المدارس الكبرى في استخدام

مباريات الأعمال في تدريب مديريها، كما استخدمت طريقة تمثيل الأدوار بشكل مكثف لتدريب رجال البيع و مديري الصناعة.

### هـ/ التدريب في الستينيات:

زاد في الستينيات و بشكل كبير استخدام المعامل التدريبية و تدريب الحساسة، و كان أكثر الأساليب المستخدمة هو التدريب المبرمج (1).

وزاد الاهتمام بشكل كبير باستخدام أجهزة الكمبيوتر في التدريب و تزايد الوعي بمدى ضرورة تسلح المدرب بالأساسيات اللازمة و كيفية استخدام تقدير الاحتياجات و أساليب التقييم، و ظهر تقييم الأداء كأحد الأساليب لتقييم التدريب، كما زادت الحاجة للتدريب الإداري، و ضرورة الاهتمام بالدافعية و التحضير.

### ي/ التدريب في السبعينيات :

خلال هذه الفترة أصبح المدربون أكثر مهنية و ظهر دليل التنمية المهنية للمدربين و نشرت الجرائد التجارية الكثير من المعلومات عن كيفية تقدير الاحتياجات التدريبية و التقييم و

---

(1)- عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 42 .

التنمية الإدارية و الدافعية و وظيفة التدريب و طرق التدريب.

و كان العمل الذي تم في مجال تقدير الاحتياجات و تحليل المهام و التقييم يمثل حجر الأساس

الذي قام عليه أسلوب ( التعلم وليد القدرات ) (1).

الذي شاع استخدامه في النصف الثاني من السبعينيات، و الذي يهتم باكتساب المتدربين قدرات معينة، و يمثل هذا الأسلوب " أسلوبا مهنيا " في تقييم و تطوير و تنفيذ التدريب. و زاد خلال فترة السبعينات الدعم الموجه لإنشاء مراكز التدريب في مختلف الدول، و عقد المؤتمر الدولي للتدريب و التنمية في " جنيف " بسويسرا سنة 1972م، كما حدثت الكثير من مظاهر التقدم في تكنولوجيا التدريب كنتيجة للتحسينات في أجهزة التدريب مثل: تطور أجهزة التسجيل الصوتية و تنميط أسطرة الفيديو و استخدام الأقمار الصناعية لأغراض التدريب و التحسينات الهائلة في أجهزة الكمبيوتر و استخدام برامج الكمبيوتر لأغراض التدريب.

### ف/ التدريب في الثمانينات و حتى الآن:

ظهرت في أوائل الثمانينات حركة " دوائر الجودة Quality Circles " و هي الحركة التي شاع استخدامها جدا بعد ذلك، و زاد اهتمام و إدراك المديرين لعنصر النفقات على مشاريع التدريب، و بالتالي اتجه الكثيرون من مديري التدريب إلى دراسة طرق حساب العائد على الاستثمارات التدريبية. و ظهرت في هذا المجال العديد من الأبحاث في مجال التدريب.

---

(1)- عبد الرحمان توفيق، نفس المرجع السابق، ص44 .

### \* ثم بعد ذلك:

و نحن نستشرف سنوات الألفينيات، لا يسعنا إلا أن نتخيل أن وظيفة التدريب كغيرها من وظائف جهاز إدارة الموارد البشرية ستتطور نتيجة التطورات الحاصلة في العالم.

و عموما فعلى مسيري العملية التدريبية في المؤسسات تحمل مسؤولية تطوير مستقبل هذه العملية.

#### 4 - أهمية التدريب :

يمثل التدريب أحد الوسائل الهامة لتطوير سلوك الأفراد في المنظمات كونه وسيلة هامة من وسائل التنمية الإدارية يساهم في النهوض بمستوى المنظمة وتمييزها، ما يستلزم إتاحة الفرصة لزيادة المهارات حتى تتماشى والتغيرات والاكتشافات العلمية السريعة على مستوى المنظمات وسياستها، ما يفرض إحداث ديناميكية وحركية داخل

المنظمات ومن ثمة يتلقى الأفراد في المنظمات تدريبا منظما ودوريا، سواء كانوا عمالا جددا أم قدامى، بسطاء أم رؤساء وعليه يصبح التدريب عاملا مساهما في استقرار المؤسسة وزيادة قدراتها التنافسية، وبالنظر للأهمية الكبيرة للتدريب في حياة كل من الأفراد والمنظمات نجد أن أكبر الشركات في الدول المتقدمة تخصص ميزانية كبيرة للعناية بالبرامج التدريبية، فعلى سبيل المثال: (يشير تقرير مؤسسة " كادينجي الأمريكية " إلى أن المنظمات الأمريكية تنفق 40 مليون دولار سنويا على برامج التدريب والتنمية الإدارية)<sup>(1)</sup>.

وعليه ونظرا لهذه الأهمية الكبيرة للتدريب يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

#### 4 - 1 - أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة :

1 - زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي من خلال ما يتبعه التدريب من وضوح في

الأهداف وفي طرائق وإجراءات العمل وكذا تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2 - كل المنظمات الحديثة تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية

والإدارية، توسم بالاهتمام والتركيز على التدريب إذ أنه بدون قوة بشرية مطورة

وقادرة على استيعاب التغيير ومواكبته لن تستطيع تحقيق أهدافها.

3 - يؤدي التدريب إلى الارتقاء بمستوى الإنتاج كميًا ونوعيًا من خلال تلافي الأخطاء

ما يؤدي إلى خفض التكاليف بسبب انخفاض نسبة الفاقد.

4 - يساهم التدريب في تجسيد الربط بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.

5 - يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية نحو المؤسسة.

6 - يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها

وإمكانياتها التنافسية.

---

(1) - عبد الناصر محمد حمودة : تطوير نموذج العوامل المؤثرة في تحديد الفرد لاحتياجاته التدريبية، المجلة العربية

للعلوم الإدارية، المجلد الثامن، العدد الأول، يناير 2000، ص 54.

7 - يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ

سياستها.

## 4 - 2 - أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين :

1 - انطلاقًا من كون التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه يساهم مباشرة

- في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانة الوظيفي<sup>(1)</sup>.
- 2 - يحتاج كل العاملين تقريبا في المنظمات للتدريب، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها كما يحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.
- 3 - رفع مستوى الرقابة الذاتية، فالعامل أو الموظف الذي يتم تدريبه يعرف ماذا يفعل؟ وكيف يؤديه بإتقان؟ بينما قد يمثل غير المتدرب مشكلة لرؤسائه وللمشرفين عليه.
- 4 - زيادة الاستقرار والمرونة في بيئة العمل مع القدرة على تحسين المنتج حتى ولو لم تتوفر عمليات الرقابة أو الإشراف المباشر.
- 5 - زيادة الشعور لدى العاملين المتدربين بالثقة في قدراتهم ومهاراتهم مما يدفعهم إلى الإقبال على اكتساب مهارات جديدة وحتى الإبداع في العمل.

---

(1) - مؤيد سعيد السالم و آخرون: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب، الأردن، 2002، ص 132.

6 - إن زيادة الكفاءة في العمل توفر الوقت نتيجة عدم توقف الآلات أو إحداث عطب بها<sup>(1)</sup>.

- 7 - يؤدي التدريب إلى تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- 8 - يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي للفرد خدمة للمنظمة.

- 9 - يساهم في زيادة مواهمة الفرد مع عمله ويفتح أمامه الباب للتقدم.
- 10 - يقوي دافعية الأفراد للأداء ويوفر أمامهم الفرصة للتطوير والتميز في العمل.
- 11 - يساعد الأفراد في تحسين قدراتهم على مستوى اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل.
- 12 - يزيد من إحساس الفرد العامل بالأمان في العمل وبالتالي تقل احتمالات أخطاءه ووقوعه في حوادث عمل.
- 13 - يساعد الأفراد العاملين على تطوير مهارات الاتصال والتفاعلات فيما بينهم.

---

(1) - طريف شوقي فرج و آخرون: علم النفس و مشكلات الصناعة: دار غريب، القاهرة، 1996، ص11.

## 5 - أهداف التدريب :

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تنفيذ برامج تدريب لفائدة عمالها يمكن

ذكر من بينها ما يلي :

- 1 - تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات : تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها

على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.

- 2 - يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- 3 - الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر : فالتدريب يؤدي في المدى الطويل إلى تقليل التكاليف بالتقليل من الأخطاء<sup>(1)</sup>.
- 4 - يؤثر التدريب على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة، وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة والاستجابة كذلك للمنافسة الخارجية.
- 5 - إن المعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة يؤدي إلى تحسين فعالية أساليب العمل.
- 6 - تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الوحدات والإدارات.

---

(1) - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 100.

- 7 - توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة ويتم ذلك خلال فترة تدريبية قصيرة والتي تتم غالبا في مرحلة التدريب هدفها التعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤوليتها.
- 8 - تسهيل التكيف مع التغيرات البيئية (داخلية وخارجية) والمساهمة في تحسينها.

- 9 - الرفع من مستوى أداء العامل ورضائه وثقته واعترافه بالمنظمة.
- 10- يهدف التدريب إلى التنمية الاقتصادية، ويتم ذلك من خلال زيادة إنتاجية العمل، نتيجة لارتفاع معدل الأداء وتحسين نوعية اليد العاملة.
- 11 - يمكن التدريب من تنمية الاستعدادات وقدرات ومهارات العاملين ومن ثمة حصد ثمارها في صورة إنتاج وأداء متميز<sup>(1)</sup>.
- 12 - يهدف لمساعدة الفرد العامل على أداء عمله بطريقة أفضل وتقوية مسؤوليته نحو موقع العمل والمجتمع الذي يعيش فيه.
- 13 - تكوين اتجاهات نفسية سليمة لدى العمال، وتغيير أو تعديل ما لديهم من اتجاهات غير مرغوبة، لرفع روحهم المعنوية وتحسين العلاقات المتبادلة داخل المؤسسة<sup>(2)</sup>.

---

(1)- حمدي ياسين و آخرون: علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، 1999، ص 216.

(2)- عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس الصناعي و المهني و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1995، ص 208.

## 6 - الدور الإستراتيجي والوظيفة الفعالة للتدريب :

إنه على الرغم من الزيادة الملموسة والواضحة في نشاطات التدريب إلا أنّ بعض المنظمات تعتبرها نشاطات هامشية، بدلاً من النظر إليها باعتبارها عنصراً أساسياً وحيوياً في

ضمان فعالية أدائها، وعليه فحتى يؤدي التدريب دوره الحقيقي وجه تغيير النظرة إليه أساسا من قبل هذا النوع من المنظمات.

وانطلاقا من اعتبار الاستخدام الفعال للموارد البشرية أحد المهام الأساسية لأية منظمة،

رغم ما يبدو من بعض المنظمات التي تتجاهل تلك الحقيقة بدليل ما تعانيه من أداء ضعيف

وارتفاع في التكاليف فإن التدريب والتنمية يعدان جزءا أساسيا من وظيفة إدارة الموارد البشرية، التي

تجعل من الممكن خلق المهارات اللازمة لنجاح المنظمة فضلاً عن تحقيق أقصى استخدام ممكن

للقدرات والطاقات البشرية وتحقيق رضا العاملين.

ونظراً لأن الدور الإستراتيجي للتدريب في المنظمات يستدعي ضرورة الاهتمام بالعملية

التدريبية في تنمية الموارد البشرية وحتى تحقق أهدافها المنشودة وجب مراعاة عدد من المتطلبات

الأساسية اللازمة<sup>(1)</sup> من أهمها :

1 - قبول التدريب كجزء أساسي من مسؤولية كافة المديرين.

2 - أن تشتق أهداف وظيفة التدريب في المنظمة مباشرة من الأهداف الأساسية

للمنظمة ويجب أن تساهم مباشرة في تحقيق تلك الأهداف.

---

(1)- عبد الرحمن توفيق : المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، 2004، ص 11.

3 - أن يتم تخطيط التدريب كجزء من عملية التخطيط العام في المنظمة ككل ومن ثم

لا يجب عزلها عن أنشطة الإدارة الأخرى نظرا لما يوفره التدريب من مهارات

متخصصة ولازمة للأداء الفعال.

- 4 - أن تسعى سياسة التدريب لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من القدرات والطاقات البشرية في المنظمة، وأن لا تضع في اعتبارها فقط القدرة التكيفية للأفراد بل عليها أيضا أن تضع خططها بمشاركة واستشارة أولئك الذين يتأثرون بتلك الخطط.
- 5 - أن يتم تنظيم وتنفيذ وظيفة التدريب بالطريقة التي تكفل اشتراك كافة المديرين - وغيرهم - في التدريب الفعال للعمال باعتبار ذلك جزءاً مادياً ومكماً لأعمالهم.
- يجب تقييم نتائج نشاط التدريب بطريقة واقعية وموضوعية بقدر الإمكان وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتحسين.

### 7- الأسس السيكولوجية للعملية التدريبية:

التدريب أيا كان نوعه يعتبر نشاطا يمارس أو سلوكا يقوم به الفرد بهدف إشباع حاجة معينة، و من تم الوفاء بالنقص الموجود و ما يتبع ذلك من خفض للتوتر و استعادة التوازن النفسي<sup>(1)</sup>.

---

(1)- حمدي ياسين و آخرون، مرجع سابق، ص 225-226.

و عليه فإن تفسير هذا السلوك يعتمد على جملة من المبادئ و القوانين التي أفاض فيها علماء النفس من خلال مقاربتهم المختلفة و منها يمكن استخلاص أهم الأسس السيكولوجية للعملية التدريبية:

### أ- التكرار المدعم :

إن تكرار الموقف التدريبي و التمرن عليه لعدة مرات يمكن أن يؤدي لتحسين التدريب، و قد أثبتت النظرية السيكولوجية من خلال تجارب " ثورنديك " أن التكرار وحده يؤدي لتقدم الفرد في تعلمه و أن تدريبه لا يتحسن مما أدى لإدخال التعزيز و التشجيع.

فمع كل عمل يؤديه الفرد يقوم المدرب بتشجيعه معنوياً أو إعطائه مكافأ مادياً ( تعزيز إيجابي) في حالة تقدم الشخص في التدريب و قد أقر العلماء أن التعزيز يكون أكثر تأثيراً إذا جاء مباشرة بعد انتهاء العمل. فتأخير التدعيم أو التعزيز لفترة طويلة بعد انتهاء التدريب يمكن أن يفسد جدوى و أهمية هذا التعزيز و لا سيما إذا كان البرنامج التدريبي يستغرق فترة طويلة، لأن الشخص المتدرب في حاجة دائمة أن يعرف نتيجة عمله، فإذا كان يؤدي العمل على النحو المطلوب فلنقدم له الدليل على ذلك إما في كلمة إطراء و مدح أو توبيخ، أو تقدم له علاوة مادية أو ترقية مهنية، فهذا التعزيز من شأنه أن يؤدي لتحسن الأداء و رفع معدل النجاح في التدريب، و تبرز أهمية التكرار أكثر في ميدان التدريب المهاري الحركي، أكثر منه في تعلم المعارف و المعلومات النظرية.

### ب/ الإرشاد و التوجيه:

و يقصد به مساعدة المتدرب على فهم الطرائق الصحيحة للتعلم و التدريب، و تبصيره بما يمتلكه من استعدادات و قدرات مع توجيهه للمواقع السلمية التي يمكن أن تستثمر فيها هذه

القدرات و توعيته بالمواقع غير الملائمة التي ينبغي تجنبها حتى يتم تحسين التدريب لديه، ففائدة الإرشاد و التوجيه تكمن في جعل المتدرب يتعلم بسرعة ، و في ذلك اقتصاد لوقته و جهده، فهو يستطيع أن يتعلم الاستجابات الصحيحة و يستبعد الاستجابات الخاطئة من أول محاولة<sup>(1)</sup>.

### ج/التواب و العقاب:

اتفق العلماء على أهمية التواب و العقاب لإتمام عملية التدريب على نحو مرضي، و لكنهم لم يتفقوا حول متى يتم التواب، و متى يتم العقاب، فبعض العلماء يرون أن تحسين التدريب يتم في حالة تقديم الثواب و المكافأة للشخص المتدرب، و البعض الآخر يرى نقيض ذلك، فعقاب المتدرب على الفعل الخطأ يجعله لا يكرره حتى يتجنب العقاب، أما البعض الثالث يرى أن التواب و العقاب عاملين مهمين لتحسين العملية التدريبية، فالشخص يتحسن أداءه إما سعياً منه للحصول على المكافأة أو محاولة منه لتجنب العقاب. و عموماً فإنه من المهم أن نعرف متى نثيب و متى نعاقب لما لذلك من أهمية كبيرة في تطوير أداء الفرد التدريبي.

---

(1): حمدي ياسين و آخرون: مرجع سابق، ص: 227 .

### د/ الدافعية:

من المعلوم أن الفرد يولد و قد زوده الله سبحانه و تعالى بالقدرات الفطرية التي تعينه على التعلم و إتقان المهارة من خلال ممارسة التدريب، غير أن القدرة على الأداء لا تأتي ثمارها بدون استنادها إلى دافع حسبما يشير مبدأ الدافعية، فلا تدريب ناجح بدون دافع يستثير سلوك

الفرد. و من هذه الدوافع نجد دافع التفوق و تحقيق الذات أو الحصول على المكانة الاجتماعية.

كذلك الأمر بالنسبة للمتدرب الذي يحاول حل مشكلة أو إيجاد قرار، فقد يكون الدافع لهذا هو

الحصول على درجات عالية أو الحصول على كلمة شكر أو تشجيع<sup>(1)</sup>.

و عموما يمكن القول بأن للدوافع أهمية كبيرة في نجاح العملية التدريبية، فكلما زادت الدافعية

قوة و قدرا و معنى عند الفرد كلما زاد التنبؤ بنجاحه، فالحاق الفرد ببرنامج تدريبي معين دون رغبته

فيه قد يؤدي إلى عدم نجاحه فيه، و قد يبذل الفرد جهدا كبيرا في التدريب لإرضاء المحيطين به و

ليس لإرضاء ذاته. في حين قد يبذل شخصا آخر جهدا أقل في التدريب مع امتلاكه لمعدلا عاليا

من الدافعية مما يجعله يحقق نجاحا ملموسا في التدريب.

---

(1): رأفت عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 32.

## **8 - مبادئ التدريب :**

تقوم العملية التدريبية كغيرها من العمليات التنموية على أسس ومبادئ هامة. إذا ما التزمت

بها المنظمات يحقق الأثر الايجابي والفعال، وعموما يمكن ذكر أربعة ( 04 ) مبادئ<sup>(1)</sup> هامة

وأساسية للتدريب وهي :

**8 - 1 - التدريب نشاط مستمر** : حيث يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا، مستمرا من منطلق شموله

للمستويات الوظيفية المختلفة، ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

**8 - 2 - التدريب نظام متكامل** : يعتبر التدريب كيانا متكاملا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة

تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية

الإنتاجية للعاملين، كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة

التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

**8 - 3 - التدريب نشاط متجدد** : وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي

تميز بالحركة وتتمثل في :

أ - المتدرب وهو عرضة للتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهارته.

ب- الوظائف التي يشغلها المتدرب وهي عرضة للتغيير كنتيجة للتغير الحاصل في نظم

وسياسات وأهداف المنظمة.

---

(1)- محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة النفس البشرية، دار المناهج للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003،

ج- المدربون قد يتغيرون كما تتغير الأوضاع الفنية والإدارية بالمنظمة.

**8 - 4 - التدريب عملية إدارية** : كي يحقق التدريب أغراضه وانطلاقا من كونه فعلا هادفا

يستوجب أن تتوفر فيه مقومات عمل إداري منظم يتمثل في :

1 - وضوح الأهداف والسياسات.

2 - توافر الموارد المادية والبشرية.

3 - توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج

وتنفيذها واختيار الأساليب التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية العملية التدريبية.

## 9 - أنواع التدريب :

قد يصنّف التدريب بحسب عديد من المعايير لذلك فهو يختلف باختلاف نوع العمل، ونوع

المتدربين وخبراتهم ومؤهلاتهم، ومكان التدريب، والمستوى المطلوب للتدريب، وكذلك يختلف

باختلاف المواد المستخدمة في التدريب والوقت والمال المخصص، والهدف المرجو من البرنامج

التدريبي وفي ضوء هذه العوامل والمتغيرات يمكننا تصنيف التدريب على أساس :

### أولاً : تصنيف التدريب على أساس أساليبه :

يمكن تصنيف التدريب استناداً إلى أساليبه والطرق المستخدمة على النحو التالي:

#### أ - التدريب عن طريق المحاضرات والنشرات المطبوعة :

حيث يتم إعلام العاملين وإخبارهم بالمتغيرات والتطورات التي طرأت في مجال عملهم ما

يؤدي إلى مجال تحسين أدائهم.

#### ب - التدريب عن طريق الأفلام الإيضاحية :

يتم عرض البرامج التدريبية عبر هذه الوسائل الإيضاحية لتمكين المتدربين من اكتساب بعض التقنيات والمهارات في أداء أعمالهم.

### ج - التدريب من خلال المناقشة الجماعية ولعب الدور :

يتم عرض المشكلة ودور المتدرب يكمن في حل هذه المشكلة في النظر في كيفية التعامل معها، ويمكن هذا الأسلوب المتدربين من تعلّم مهارات العلاقات الإنسانية من خلال ممارسة العملية سواء لدور المشرف أو دور العامل.

### د - التدريب من خلال الأداء الفعلي للعمل :

يتم التدريب في موقع العمل وعادة يقوم بدور المدرب المشرف المباشر، حيث يتمكن المتدربين من اكتساب الخبرة مباشرة تحت ظروف العمل العادية.

### ثانياً - التدريب من حيث هدفه :

يهدف التدريب في المنظمات إلى تحقيق جملة من العوامل تعود بالفائدة على كل من المنظمة والفرد العامل بها - كما سبق توضيح ذلك - وعليه يمكن ذكر الأنواع التالية للتدريب على أساس معيار الهدف :

### أ - التدريب المعرفي :

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إحاطة المتدربين بمختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بعملهم وبمختلف مستجداتها، وكذلك يعرفهم بلوائح وأنظمة وقوانين المنظمة التي يعملون بها

ومختلف الأنشطة والخدمات التي تقدمها وكذا سياستها سواء في مجال التسويق أو المنافسة الخارجية والاحتياجات الواجب أخذها في مجال الأمن الصناعي ..الخ.

### **ب - التدريب الاجتماعي :**

وهو التدريب في مجال العلاقات بين الأفراد وهو مطلوب في مختلف الأعمال والمستويات، بحيث يهدف إلى تحسين الاتصالات التنظيمية بين العمّال ومشرفيهم، وكذا تنمية العادات الاجتماعية والاتجاهات النفسية واحترام مواعيد العمل وقوانينه، وخلق روح التعاون بين العمّال، وتعزيز ولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

### **ج - التدريب الحركي :**

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية القدرات والمهارات الحركية، وتعليم المتدربين كيفية تشغيل الآلات وصيانتها، كيفية استخدام وسائل الوقاية... وغيرها.

### **ثالثاً : التدريب من حيث نوعية المتدربين :**

وفي هذا التصنيف يمكن تمييز نوعين من التدريب وهما :

### **أ - التدريب الموجه للعمّال الجدد :**

بحيث توجه برامج التدريب إلى العمّال الجدد الذين التحقوا حديثاً بالمنظمة وذلك بهدف

تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن عملهم وتعريفهم بسياسة وأهداف المنظمة وثقافتها، ونوعية منتجاتها أو خدماتها..الخ.

### **ب - التدريب الموجّه العمّال القدامى :**

ويهدف البرنامج التدريبي في هذا الصنف إلى تزويد العمّال القدامى بمعلومات عن مختلف المستجدات المتعلقة بمجال عملهم، وعادة ما توضع هذه البرامج بهدف ترقية هؤلاء العمّال ( الترقية الداخلية ) سواء كانوا مديرين أو مشرفين أو عمّال بسطاء، وذلك بالعمل على تحويلهم من عمّال شبه مهرة إلى عمّال مهرة من الدرجة الأولى مثلاً، ما يجعلهم يتحكمون في أعمالهم بصورة جيّدة.

### **رابعاً : التدريب من حيث المكان :**

يختلف التدريب في المنظمات باختلاف المكان الذي يجرى فيه ويمكن أن نميّز أنواعاً أهمها :

### **أ - التدريب في مكان العمل :**

من أهم مميزات هذا النوع من التدريب أن يودّي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة التدريب ضف لذلك أنّ مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي، الأمر الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً نحو العمل<sup>(1)</sup>.

## ب - التدريب في أماكن خاصة :

تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من التدريب بإرسال عمالها إلى أماكن مخصصة للتدريب بعيدة عن عملهم الحالي- عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة والوسائل التقنية اللازمة والتي لا تتوفر بمكان العمل، ولكن يعاب على هذا النوع من التدريب أنه باهض التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان، وهذا النوع من التدريب يعني المتدربين من الدوام الرسمي للعمل.

وتلجأ بعض المنظمات إلى تنفيذ التدريب بعيداً عن بيئة ومكان العمل بهدف إعطاء التدريب الوقت الكافي وإبعاد المتدربين عن ضغط العمل<sup>(2)</sup>.

---

(1) - سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية وتأثرات العولمة عليها، دار مجدلاوي الأردن، الطبعة الأولى 2004، ص 200.

(2) - يوسف محمد القبلان : أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، الرياض، الطبعة الثانية، 1992، ص 31.

## 10 - طرق وأساليب التدريب :

تتعدد طرائق التدريب بتعدد الأهداف المتواخاة منه، فقد يكون التدريب لفترة قصيرة لا تتجاوز الأسبوع وقد يمتد ليتجاوز الأشهر ويمكن أن يأخذ التدريب طابعا مستمرا أو مؤقتا اعتمادا على طبيعة الهدف المراد تحقيقه.

وعموما لا يوجد تقسيم واضح وموحد لطرائق وأساليب، وقد يعود ذلك لعدم وجود طرائق

تدريبية صالحة لكل الوظائف للنفقات الكبيرة في تحديد حقيقة ومستوى الاحتياجات التدريبية

بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعمال على حد سواء، ورغم ذلك فيمكننا ذكر أهم الأساليب التدريبية

شائعة الاستعمال وهي :

## 10 - 1 المحاضرات :

أسلوب من أساليب التدريب المتبعة في الدورات التدريبية، والمحاضرة من أقدم وأكثر

الطرق شيوعا وتعد طريقة اقتصادية لأنها تتناول مقدارا من المعلومات وتنقله إلى عدد كبير من

الأفراد في الوقت نفسه، وفي الغالب كثير من الأشخاص يتعلمون بالاستماع للمحاضرات أكثر مما

يتعلمون بالقراءة وعليه المحاضرة أسلوب جيد لنقل الأفكار إذا استطاع المحاضر أن يستحوذ على

انتباه السامعين، وهذا قد يكون أمراً صعباً.

وتعتبر طريقة المحاضرة مناسبة حين عرض وتقديم المبادئ والمعلومات والقواعد العامة للعاملين،

ذلك أنّ بعض الشركات تهتم بأن يعرف العاملون الجدد بها تاريخ المنظمة وسياستها نظرا لما

يتيح له ذلك من فرصة تقدير المنظمة والاعتزاز بانتمائهم لها، مما يخلّف نوعاً من الولاء لها<sup>(1)</sup>.

وتتميز طريقة المحاضرة بالسهولة والسرعة، ويعتمد نجاحها أكثر على خصائص ومهارات

المحاضر، وتزيد احتمالية النجاح باستخدامه للوسائل التقنية التعليمية، وتوفره على قدرة التأثير في

الاتجاهات المستمعين وذلك من خلال إلمامه بمهارات التعامل مع الآخر وإجادته لفنون العلاقات

الإنسانية. وتستعمل طريقة المحاضرة أكثر عندما يغلب على البرنامج التدريبي الطابع النظري. وعموما فإن المحاضرة تعتبر نقطة البداية لأي برنامج تدريبي<sup>(2)</sup>.

### 10 - 2 - النشرات المطبوعة :

تعتمد بعض الشركات على النشرات المطبوعة كفنية من فنيات التدريب على أن تكون هذه النشرات مصاغة وفق طابع يتضمن اللمسة السيكولوجية من حيث الجاذبية والتشويق، الشكل وسلامة الموضوع، المضمون علاوة على أنه يمس حاجة الناس، فليس مهما أن توزع المنظمة النشرات المطبوعة، لكن الأهم أن يُقبل عمالها على قراءتها.

---

(1) - عبد الفتاح محمد دويدار : أصول علم النفس الصناعي والمهني والتنظيمي وتطبيقاته، مرجع سبق ذكره، ص 215.

(2) - حمدي ياسين وآخرون : علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق مرجع سبق ذكره، ص 221.

وعموما تكون النشرات التي توزعها المنظمات معدة أكثر للأشخاص متوسطي المستوى،

وميزة هذا الأسلوب تتمثل في إمكانية حملها وتوزيعها بسهولة وسرعة وتكرار قراءتها في أي وقت<sup>(1)</sup>.

وعيبها أن أغلبية العمال يهملوا قراءتها وبالتالي فهي تحتاج إلى حفز مستمر لقراءتها<sup>(2)</sup>.

### 10 - 3 - الأفلام الإيضاحية :

تعتمد الكثير من المراكز التدريبية على أسلوب الأفلام نظرا لما لها من عمق التأثير على

نفسية المتدربين، فهي تعبر من أنجح الوسائل في تعلّم الكثير من المهارات الصناعية، لذا نجد بعض المنظمات تضع أفلاماً خاصة بها، كما تشتري أفلاماً من صنع شركات أخرى. ويستخدم الفلم الصوت والصورة معاً، ويستطيع توضيح كيفية صناعة المواد وكيف تتسلسل عمليات الإنتاج والعلاقات بينها أي أنّ الفلم يمنح فرصة تتبع سير العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين بعض أجزائها، ولهذا فإنّه يعتبر أداة فعالة في إعطاء صورة كاملة للعمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمة غير أنّ الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية كما أنّ أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير<sup>(3)</sup>.

---

(1)- حمدي ياسين وآخرون : نفس المرجع ص 222.  
(2)- الشيخ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص56.  
(3)- الشيخ كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص.

#### **10 - 4 - المناقشة :**

يؤدي أسلوب المناقشة دوراً واضحاً في تغيير اتجاهات الأفراد وتنمية معلوماتهم أو تعديل سلوكهم، وهذه الفنية أو الأسلوب يحتاج إلى مجموعة من المستمعين وشخص يدير الحوار والنقاش، وينبغي أن يتحلّى قائد المناقشة بخصائص عديدة منها : الفطنة واللباقة والطلاقة والذكاء الاجتماعي والقدرة على التحليل وربط ما يتم طرحه في النقاش، فضلاً عن قدرته على الاستنتاج وإثارة الأسئلة وأن يهيمن على أجزاء الموضوع وقدرته على التدخل في الوقت المناسب وعلى إنهاء

أو بدء الحوار فإذا توفر مثل هذا الشخص الذي يتمتع بهذه الخصال مع وجود دافعية عالية لدى المتدربين وموضوع مثير للنقاش فإن أسلوب المناقشة يحقق أهدافه، ويمكن اعتباره من أنجح الأساليب خاصة في المجالات النفسية الاجتماعية والإنسانية.

واستخدام أسلوب المناقشة في التدريب يثير اهتمام المشتركين فهو ينشط فهمهم ويتيح لهم فرصة التدرب على حل المشكلات، كما يمكنهم من استيعاب موضوع المناقشة لأنها تستغرق وقتاً طويلاً وتتناول موضوعاً محدداً عادة.

ومع ذلك قد تعجز المناقشة عن تناول جميع جوانب الموضوع بتدريب وشمول وعليه لو استعمل أسلوب المحاضرة لعرض الموضوع ثم أتبع بالمناقشة لمعالجة نقاط معينة يكون ذلك أفضل<sup>(1)</sup>.

---

(1)- عبد الفتاح دويدار، مرجع سابق، ص 217.

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في أدائها، كما يجب أن يكون عدد المشتركين فيها كثيراً جداً<sup>(1)</sup>.

### **10 - 5 - التدريب في موقع العمل :**

يعتبر التدريب في موقع العمل أو في أثناءه من أقدم الأساليب التدريبية وأكثرها انتشاراً حتى يومنا هذا لا سيما في المجال الصناعي.

والسبب في ذلك أن الصناعة موسومة بسهولة تعلمها في فترة قصيرة. ومن مميزات هذا

الأسلوب أنّ : مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمل، الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب، كما أنّ هذا التركيز يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة برامج التدريب، ضف إلى ذلك أنّ مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي، الأمر الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً بـجو العمل<sup>(2)</sup> بعكس الحال عندما يتم التدريب خارج موقع العمل.

وعادة يهدف هذا الأسلوب التدريبي إلى حفز المتدرب على ممارسة النشاط المراد التدرب عليه ممارسة فعلية، أي أنّ هذا الأسلوب من التدريب يركز على الجهد الشخصي، فالمتدرب يصح مساره وسلوكه أولاً بأول في ضوء التغذية المرتدة التي قد توضح له خطأ سلوكياته ليعدله أو صحته فيستمر فيه<sup>(3)</sup>.

---

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 221.

(2) - مؤيد سعيد السالم وآخرون : إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب، الأردن، 2002 ص 143.

(3) - حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 223.

ومما لا شك فيه أنّ التدريب أثناء قيام الشخص بالعمل الفعلي يكون مثمرًا أكثر من

التدريب القائم على الاستماع أو الاكتفاء بالقراءة، إضافة إلى أنّ أنواعاً من الأعمال لا يمكن التدرب عليها إلاّ بمواقع إنجازها.

## **10 - 6 - لعب الدور أو تمثيل الدور :**

يفيد هذا الأسلوب في تدريب الأفراد على مهارات اللازمة في العلاقات الإنسانية وعلى

القيادة، ويمكن هذا النوع من اكتساب المهارات اللازمة للتعامل الكفاء مع الأشخاص، كما يزيد

من وعي الشخص المتدرب بمشاعر الآخرين، وعموماً يتمثل هذا الأسلوب أساساً في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل شائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدربين دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منهم القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات التي يرونها ملائمة، ويتخذ كل واحد دوراً خاصاً به ويمثله، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبديه رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد. ويتمثل دور المدرب في هذه الحالة في ترشيد سلوك المتدربين نحو السلوكات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى سلوك المناسب في ضوء الموقف القائم، فالمتدرب في المصنع قد يؤدي دور العامل البسيط، وقد يؤدي دور المدير، ولعل فكرة الإسقاط هنا

تمثل جزءاً جوهرياً من عملية تمثيل الأدوار، حيث يسقط المتدرب ما بداخله من مشاعر على الدور المؤدى<sup>(1)</sup>.

ويفيد هذا النوع من التدريب في خدمة وتطوير الذات والنظرة لها ضمن نظام وبنية

العلاقات الإنسانية.

ولاحظ علماء النفس أنّ أسلوب تمثيل الأدوار يعتبر أحد المنعطفات الهامة التي تتيح للمتدربين فرصة التنفيس عن مشاعرهم عند تأدية أدوار أمام الآخرين بحرية ودون قيود، الأمر الذي يؤدي

إلى نشوء ما يسمى بين الجماعة بالخبرة المشتركة<sup>(2)</sup> التي تظهر بعد

الانتهاء من التمثيل في ضوء حدوث التفاعل بين أفراد الجماعة.

ويتوقف نجاح مثل هذا النوع من التدريب على مهارة المتدرب عند التطبيق بفضل توجيهه

للملاحظات وإدارية للعملية، وهذا يسمح له باختبار أحاسيس وتجارب المتدربين، مما يساهم في

تعزيز روح التعاون بينهم<sup>(3)</sup>.

---

(1) - رأفت عبد الفتاح : سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 116.

(2) - رأفت عبد الفتاح : نفس المرجع : نفس الصفحة

(3) - حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان الطبعة الأولى، 2002، ص 285.

## 11 - تصميم العملية التدريبية :

إنّ تصميم العملية التدريبية ليس بالأمر الهين في المنظمات، لأن نجاح هذه العملية على

مدى التخطيط الجيد لها، قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي مجراه، وعليه يجب

النظر إلى العملية التدريبية كعملية متعددة الأوجه، متماسكة تكمل بعضها البعض، بدءاً من تحديد

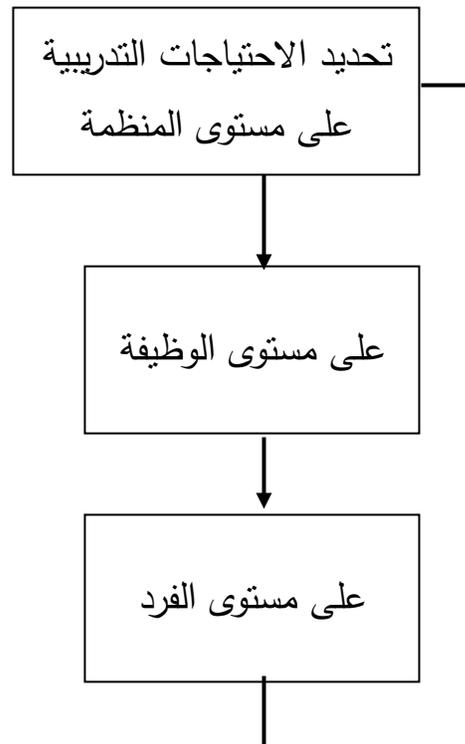
الاحتياجات التدريبية وصولاً إلى مرحلة تقييم العملية التدريبية ككل، وعموماً يمكن توضيح مراحل

عملية التدريب من خلال المخطط التالي :

1 - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

2 - مرحلة التدريب.

3 - مرحلة التقييم.



شكل رقم (1): يوضح مراحل عملية التدريب<sup>(1)</sup>

---

(1)- مؤيد سعيد السالم و آخرون، نفس المرجع السابق، ص 125.

### 11 - 1 - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

في إطار تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة بإمكاننا الإشارة إلى أنّ الاحتياجات التدريبية

لا تخرج عن ثلاث مستويات :

- مستوى المنظمة.

- مستوى الوظيفة.

- مستوى الفرد.

وفيما يلي مناقشة لهذه المستويات الثلاثة :

### أولاً : تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة :

لما كانت إستراتيجية التدريب مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى المتعلقة بالمراد البشرية في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام غدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلاً لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغها، ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق ذلك.

وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، الغياب والتأخير، دوران العمل والحوادث، المناخ التنظيمي، ومعنوية العاملين، وغيرها حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب، كما يساعد هذا التحليل في تحديد الغطاء العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التدريب.

### ثانياً : تحليل العمليات والوظائف :

إنّ تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة، وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق لأداء الجيد. وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين. ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف

نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل. وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات جميعا للتوصل إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإمام بها، وعندها نكون قد باشرنا في تقويم أدائه.

### ثالثا : تحليل الفرد العامل :

تنصيب عملية التحليل هنا على الموظف نفسه وليس على العمل، حيث يقوم المتخصص بتحليل الفرد من حيث قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يُمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

### 11 - 2 - تحديد الأهداف من البرامج التدريبية :

عندما تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب، يتضح للإدارة أنّ هناك قصورا في أداء العاملين، تبدأ المرحلة الثانية من مراحل تصميم العملية التدريبية، وهي مرحلة تحديد الأهداف التي سيحققها البرنامج التدريبي ولا بد أن تحدد هذه الأهداف بشكل واضح ووضع معايير محددة، وقابلة للقياس من أجل تنفيذ المراحل اللاحقة في عملية التدريب بالشكل السليم.

وعموما لا بد أن تحدد أهداف التدريب وفق المعايير التالية :

- لا بد أن تكون في حد ذاتها معيارا يقاس عليه الأداء المطلوب.

- لا بد أن تكون قابلة للقياس كما ونوعا سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو جودة الأداء.

وبغض النظر عن عدد هذه المعايير، يتوجّب أن تكون منسجمة مع أهداف واستراتيجيات

### 11 - 3 - مرحلة التدريب :

عموما تتضمن هذا المرحلة ثلاث جوانب مترابطة ومتكاملة مع بعضها وهي

- تصميم البرنامج التدريبي.
- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.
- إدارة البرنامج التدريبي.

وسأحاول تقديم شرح موحد لكل مرحلة وكيفية القيام بها.

---

(1)- مؤيد سعيد سالم و آخرون، مرجع سابق، ص 27.

#### أولا : تصميم البرنامج التدريبي:

سواء تم التدريب عن طريق إدارة التدريب بالمنظمة أو عن طريق مراكز تدريبية خارجية،

فلا بد من أن تمر عملية تصميم البرنامج بالخطوات التالية:

#### أ - اختيار موضوعات التدريب :

وهي ذات علاقة باحتياجات المنظمة وبالمستوى الحالي للعاملين وبأهداف التدريب،

بالإضافة إلى قدرات المتدربين واستعدادهم الذاتية<sup>(1)</sup>.

#### ب - تحديد أساليب التدريب :

ويتم استخدام أسلوب التدريب المناسب للنشاط المستهدف، وإذا لم يتوافق أسلوب التدريب مع النشاط المقصود، فإنه لن يؤدي إلى النتائج المرجوة منه.

### **ج - تجهيز المعدات اللازمة :**

يتطلب كل نوع وأسلوب من أساليب التدريب بيئة مناسبة لتحقيقه فإذا كان التدريب حركي مثلاً : فإنه يجب توفير المعدات اللازمة لذلك من آلات خاصة ووسائل الوقاية التي يجب التدرّب عليها.

---

(1)- رمضان محمد القدافي : العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1997، ص 434.

### **د - إعداد المدربين :**

فنجاح البرنامج التدريبي يتطلب الإعداد الجيد للمدربين من الكفاءة والخبرة الكافية.

ثانياً: تحديد الطرق المستخدمة في التدريب:

بعد تحديد الأفراد الذين سيلتحقون بالبرنامج التدريبي و الذي يبنى على تحديد الاحتياجات التدريبية، يجب تحديد طرق و أساليب التدريب المناسبة، كما سبق توضيحها . مع تحديد سلبياتها و ايجابياتها.

### **ثالثاً: إدارة البرنامج التدريبي:**

المقصود بإدارة البرنامج التدريبي ( مجموعة من التحضيرات و الإجراءات و الأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي)<sup>(1)</sup> و على الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج، فإنه على إدارة البرنامج ..... و من أهمها ما يلي:

**أ- بالنسبة للمدربين:**

التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك إليهم و الموافقة من الجهات ذات العلاقة مع اشتراكهم، وجود قوائم بأسمائهم و مؤهلاتهم و وظائفهم.

**ب- بالنسبة للمدربين:**

التأكد من سلامة الاتصالات بين المدرب و الجهة المنظمة للبرنامج و تهيئة وصول المدرب

---

(1)- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 194 .

إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة، و توفير المستلزمات التي يحتاجها.

**ج- بالنسبة للتسهيلات التدريبية:**

التأكد من وجود أماكن مناسبة للتدريب، و وجود بطاقات بأسماء المشاركين، و كذا أجهزة صالحة للعرض، و المواد التدريبية المطبوعة.

**د- بالنسبة لانعقاد البرنامج:**

العمل على افتتاح البرنامج في الوقت المحدد و شرح أهداف البرنامج و متطلباته للمشاركين، و تسجيل الحضور اليومي، توزيع استمارات التقويم، توزيع شهادات التخرج.

## هـ - بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج:

التأكد من كتابة التقرير النهائي للبرنامج التدريبي، و تسليمه إلى الجهة المسؤولة عن

التدريب لتسهيل الرجوع إليه عند الحاجة.

## 10-4 مرحلة تقويم و متابعة فعالية التدريب:

التدريب كأى وظيفة من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لا بد من متابعته لغرض

تحديد مدى فعاليته، و ذلك ( لأن وجود الكادر التدريبي، أو مجموعة من المحاضرات أو

المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب)<sup>(1)</sup>.

---

(1)- مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 139.

و عليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب و من

يحتاج إليه و نوعية ذلك التدريب، بل عليها أن تبين و بأساليب علمية أن هذه الاحتياجات

قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي و يمكن تعريف تقويم التدريب بأنه تلك:

« الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في

تحقيق الأهداف المحددة، و قياس كفاءة المتدربين، و مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، و

كذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي».

و يفهم من ذلك بأننا بحاجة ماسة إلى القيام بعملية التقويم لعدة أسباب لعل أبرزها:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف المسطرة.
  - لمعرفة مدى تلبيةه للاحتياجات و التسهيلات المادية لبيئة العمل .
  - لمعرفة مدى تلبية البرنامج لاحتياجات المنظمة و الفرد على حد سواء.
  - لتحديد مدى فعالية و ملائمة أساليب التدريب المعتمدة.
  - مدى ملائمة الأساليب التدريبية المستخدمة ( كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الدور ... )
- \* معايير تقويم مدى فعالية البرامج التدريبية:

تختلف معايير تقويم مدى فعالية البرنامج باختلاف الهدف منه من جهة و كذا من منظمة إلى أخرى، و عموما هناك أربعة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي و هي:

#### أ/ ردود أفعال المتدربين:

و يقصد بها مدى رضا المشاركين، و يمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل: شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة التدريبية، و أي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة من غيرها. و ميزة هذا المعيار هي سهولة قياسه، رغم اختلاف تصورات و انتظارات المتدربين من البرنامج التدريبي.

#### ب/ التعلم الذي أكتسبه المتدرب:

أي المبادئ و الحقائق و الطرق و الأساليب التي تعلمها أو أدركها المتدرب نتيجة إشراكه في

البرامج التدريبية. و يقيس هذا المعيار التغير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى العامل.

### ج/ سلوك المتدرب في العمل:

أي قياس مدى التغير الحاصل في سلوك المتدرب في العمل نتيجة اشتراكه في البرنامج

التدريب، و مقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية، كأن تلاحظ الإدارة أو

المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو تلاحظ غياباته، أو علاقاته مع زملائه

في العمل... إلخ.

### د/ النتائج على مستوى المؤسسة:

و هنا يتم قياس آثار التدريب على مستوى المنظمة ككل و ليس الفرد المتدرب فقط، كأن

نلاحظ التكاليف، أو كمية الإنتاج و مستوى جودته، حجم المبيعات، الربحية، معدل

دوران العمل، شكاوي الزبائن... إلخ.

و هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، و هو بالتالي يمثل

الاختبار النهائي لفاعلية التدريب.

## 11- معوقات التدريب و مشكلاته:

هناك مشكلات و معوقات عديدة تحول دون إمكانية تنفيذ برامج التدريب و تحقيق أهدافه،

مما يعرقل في النهاية حركة التنمية التنظيمية، و فيما يلي سنحاول تلخيص أهم المشكلات و

المعوقات التي تعرقل السير الحسن و الفعال للعملية التدريبية:

1- افتقاد الرؤساء و القادة الإيمان بأهمية التدريب و دوره في تنمية المنظمة، إضافة إلى سيادة الاعتقاد بينهم من أن صغار الموظفين و بعد خضوعهم للتدريب سيتفوقون عليهم بفضل استزادتهم معرفيا من خلال برامج التدريب، الأمر الذي يخلق فجوة بينهم و بين صغار الموظفين ما يؤدي إلى عدم إعطائهم الفرصة، و هذه تمثل معوقات ترتبط بأبعاد ذاتية و نفسية<sup>(1)</sup>.

2- وجود اعتقاد سائد بين العاملين يفيد بأن الخضوع لدورات تدريبية يمثل عدم قدرتهم على القيام بعملهم، و هذا يؤكد افتقادهم للفهم السليم لأهمية التدريب و ماهيته، و مدى منفعتهم لهم و للمنظمات التابعين لها على حد سواء، و هذا يؤدي بهم إلى النظر سلبا للتدريب و كأنه يقل من

---

(1)- خيرى خليل الجميكي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 108.

مكانتهم و مشكك في قدراتهم.

3- عدم توفر المدربين الأكفاء المعدين إعدادا جيدا و مناسبا يمكنهم من فهم العملية التدريبية، أو فهم نفسية العامل المتدرب، فالتدريب علم له منهجه و أصوله العلمية، و مبادئه و أدواته و أساليبه، لهذا فعدم وجود مدربين متخصصين يحول دون تحقيق الهدف المرجو منه.

4- عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية، فقد لا يتوفر لبرنامج التدريب

المدعمات التالية:

أ- عدم توفر المنظمات على أماكن مناسبة للتدريب.

ب- عدم تخصيص ميزانية كافية لعملية التدريب.

ج- عدم وجود قاعات مجهزة بالوسائل السمعية و البصرية اللازمة.

5- عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي، فبانعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة

بالبرنامج ينعدم التقويم السليم له.

6- افتقاد القائمين على الدورة التدريبية للأسس العلمية و العملية في تخطيط و تنفيذ

و تقييم و متابعة النشاط التدريبي.

خلاصة الفصل الثاني ( التدريب ):

## M ❖

تتحكم في تحديد و توجيه سلوك الكائن الحي العديد من القوى المتبادلة و المتداخلة، الخارجية و الداخلية و لعل أهم هذه الأخيرة حاجات الفرد فهو لا يمكنه العيش في حالة استقرار دائم بدون توترات، إلا إذا استطاع أن يلبي حاجاته المختلفة، و هذه الأخيرة تختلف من فرد لآخر من محيط لآخر، كما تتدخل في إشباعها عدة عوامل ، و عليه سنحاول في هذا الفصل توضيح مفهوم الحاجة و توضيح و توضيح بعض القوى الداخلية الأخرى، و التعرض لأهم النظريات التي قدمت تفسيرات لحاجات الإنسان.

## 1 مفهوم الحاجة:

تعتبر الحاجة من أهم الموضوعات التي تساعد في فهم و تفسير السلوك الإنساني على اعتبار تداخلها مع أغلب المكونات المنتجة للسلوك، لذا نجد العديد من الباحثين و المنظرين في مجال السلوك الإنساني، أولوا أهمية كبيرة لمفهوم الحاجة، و حاولوا إعطاء تفسيرات له، أفضت إلى إنتاج تعريفات عديدة، و فيما يلي سنورد بعضا منها:

تعرف الحاجة على أنها: « حالة من الحرمان أو النقص، أو الافتقار من شيء معين يصحبه اضطراب جسمي أو نفسي، يثير نوعا من التوتر و ذلك نتيجة نقص يمس الجوانب البيولوجية، كحاجة الجائع إلى الطعام، أو افتقار و حاجته لجوانب نفسية كالخوف، أو حاجة الفرد للأمن أو حاجته للانتماء »<sup>(1)</sup>.

و تعتبر أيضا: « جزء من الجانب النفسي للفرد، تطلب إشباعا، للحفاظ على التوازن

الداخلي للفرد»<sup>(2)</sup>.

و يعرفها الدكتور " علي السلمي " بأنها: « الرغبة غير المشبعة التي يسعى الإنسان لإشباعها، و تمثل نوعا من القوى التي تؤثر على تفسير سلوك الفرد، و إدراكه للأمور و الأشخاص، كما أنها تنشئ و توجه السلوك في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الرغبات»<sup>(3)</sup>.

---

(1)- خليل ميخائيل معوض: علم النفس العام، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، طبعة 2001، ص 69.

(2)- عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 46.

(3)- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، الإسكندرية، 2004، ص 519-520.

في حين يرى الدكتور " مراد زعيمي " أنها: « حالة فطرية داخلية متغيرة تشعر الإنسان بالتوتر كلما نقصت فيه درجة الإشباع، بحيث تثير السلوك الظاهر أو الباطن للإنسان . في ظروف معينة . و تستمر في الإثارة إلى أن تدفعه نحو الأهداف التي يعتقد أنها تحقق له الإشباع»<sup>(1)</sup>.

و من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الحاجة شعور الإنسان بالتوتر نتيجة نقص في جانب معين، و ينعكس هذا التوتر في سلوك الفرد، و من ثمة عليه إشباع هذا النقص للعودة لحاجة التوازن.

## 2 - علاقة الحاجات ببعض المفاهيم القريبة:

يتداخل مفهوم الحاجة مع العديد من المفاهيم ذات الصلة بالسلوك الإنساني و سنحاول فيما يلي توضيح علاقة مفهوم الحاجة مع بعض أهم المفاهيم:

### - ارتباط مفهوم الحاجة بمفهوم الدوافع:

ذهب الكثير من الكتاب و الباحثين في ميدان علم النفس إلى دمج مصطلحي الحاجات و الدوافع مع بعضهما و تقديم تعريف مشترك لهما، و تفسيرهما على أنهما مترادفان، غير أن بعضا من الباحثين يرى أهمية التمييز بينهما ، و لعل من أبرزهم العالم " هلجارد و زملاءه " حيث عارضوا الخلط الشائع بين مصطلحي الحاجات و الدوافع و استخدامهما على افتراض أنهما يدلان على مفهوم واحد حيث أكدوا على أنهما غير متطابقان بأي حال من

(1) - .....

الأحوال، و إنما مصطلحان متوازيان، كما اعترض " لوفرنسوا Le François " على دمج المصطلحين في تعريف واحد، حيث ذكر أن مفهوم الدافعية لا يمكن وصفه بأنه قوة خاصة يسهل عزلها و تصنيفها و وضعها مرتبة في قوائم مستقلة حسب درجة أهميتها و أثارها للفرد كما هو الحال بالنسبة للحاجات. لذلك لا يمكن اعتبار مفهوم الدافعية مرادفا لمفهوم الحاجات بأي شكل من الأشكال<sup>(1)</sup>.

و لكن هذا لا ينكر ارتباط مفهوم الحاجات بالدوافع و يمكن توضيح تلك العلاقة أكثر من خلال التعرض لمفهوم الدوافع بعدما تعرضنا سابقا للحاجات. حيث يشير مفهوم الدوافع إلى : " القوة التي تدفع الفرد لسلوك هادف، يؤدي إلى علاج التوتر الناشئ عن وجود نقص في إشباع حاجة إنسانية أو أكثر "<sup>(2)</sup>.

و من خلال التعريف السابق تتضح العلاقة بين الدوافع و الحاجات، فالدافع كقوة داخلية عند الإنسان ينشأ عن وجود حاجة غير مشبعة تؤدي إلى حاجة من التوتر ينعكس في سلوك الإنسان و تأتي هذه القوة الداخلية لتوجيه سلوك الفرد لإشباع هذه الحاجات غير المشبعة و المتسببة في التوتر.

و من جهة الدوافع كما يراها " رمضان محمد القدافي " : " وليدة الشعور بالحاجة إلى شيء ما و رغبة الإنسان في العمل على إشباعها. و يمكن القول بأن الحاجات تؤدي إلى ظهور الدوافع و التي تعمل بدورها على الحث على إشباع تلك الحاجات، عدم إشباعها يؤدي إلى

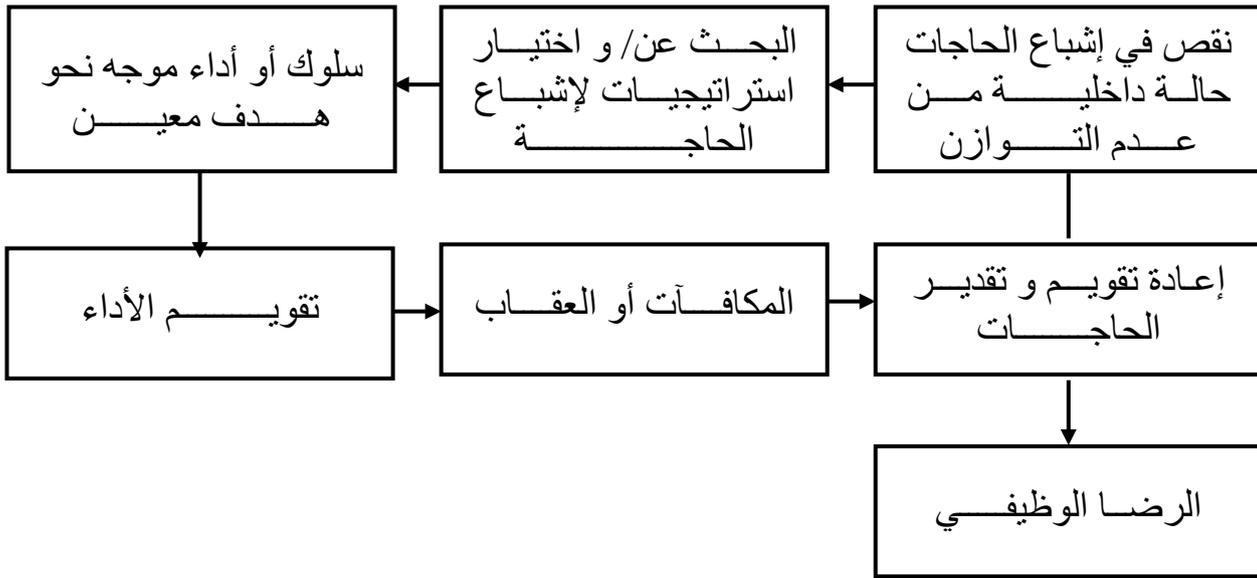
(1)- ماهر محمود عمر: سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعة، الأسكندرية، طبعة 2001، ص123.

(2)- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية الجديدة، السكندرية، 2005، ص 85.

الشعور بالضيق و القلق و التوتر<sup>(1)</sup> و عليه و من خلال ما تقدم يمكن القول بأن

الحاجات هي لب الدوافع، و الدوافع ينشأ لتوجيه سلوك الفرد لإشباع الحاجات و تستضح هذه

العلاقة أكثر من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (03) : نموذج يوضح العلاقة بين الحاجات و الدوافع<sup>(2)</sup>.

و يمكن تقديم شرح موجز للنموذج يتلخص في ما يلي:

**أولاً:** تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن ( أي التوتر ) داخل الفرد الذي يحاول

تخفيفه عن طريق سلوك معين، ( مثلا: الحاجة للأمن في مجال العمل تؤدي إلى الشعور

بالتوتر و الخوف الذي يحاول الفرد تخفيفه عن طريق سلوك معين).

**ثانياً:** يبحث الفرد و يختار استراتيجيات لإشباع تلك الحاجة، ( مثلا: إستراتيجية التدريب لإتقان

فنون الوقاية من الأخطار في مجال عمله).

(1)- رمضان محمد القدافي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

(2)- أندرودي سيزلاقي و مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة

العامة، طبعة 1991، ص 69.

**ثالثا:** ينشغل الفرد في السلوك موجه نحو هدف أو عمل ما لتحقيق الإستراتيجية المختارة و تتدخل القدرة أو المهارة أو الخبرة لتحقيق الهدف المحدد، ( مثلا: التحكم في فنون الوقاية من الأخطار في محيط عمله).

**رابعا:** يجرى تقويم الأداء عن طريق تقييم الفرد لذاته أو عن طريق تقييمات الآخرين

( مثلا: المشرف أو الزملاء ) يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف ( الوقاية من الأخطار).

**خامسا:** تمنح المكافآت أو الجزاءات ( كالزيادة في الجر أو الترقية ) اعتمادا على نوعية تقويم

الأداء و بالتالي تزيد أو تنقص قوة الدافع نحو الهدف المسطر.

**وأخيرا:** يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك و المكافآت للحاجة الأصلية و المثيرة للسلوك،

فإذا أشبع الدافع نحو هذه الحاجة ينتج عنه حالة من التوازن و الرضا.

كما أوضح كل من " كاتل و كلين Cattell And Kline " أن الدافعية ثلاث

جوانب<sup>(1)</sup> تتمثل في الآتي:

- الميل بشكل تلقائي لبعض الأشياء دون البعض الآخر.
- إظهار حالة انفعالية خاصة بالحافز و مدى تأثيره.
- الاندفاع إلى مجموعة من الأفعال ذات هدف و غاية.

و هذا يعني أن كل من هذه الجوانب ( الميل، الحافز، الباعث، الغاية،... إلخ) نماذج

يمكن من خلالها تفسير دافعية الفرد و عليه سنحاول فيما يلي توضيح ارتباط الحاجة بهذا

المفاهيم.

(1)- عبد اللطيف خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، طبعة 2000، ص 70.

- ارتباط مفهوم الحاجة بالحوافز:

تعرف الحوافز على أنها " مؤثرات خارجية تشبع الإنسان وتحفزه للقيام بالعمل

والنشاط وتنقسم إلى حوافز مادية و أخرى معنوية فالحوافز المادية هي مثيرات تعمل على

إشباع حاجات الإنسان الأولية مثل : الأكل والشرب والمأوى وغيرها , سواء بالحصول عليها

مباشرة أو عن طريق الحصول على دخل يضمن توفير تلك الحاجات كالنقود مثلا : المنح

والمكافآت , ضمانات العمل ( الضمان الاجتماعي )

أما الحوافز المعنوية : فهي : غير مادية تعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية

ومن أمثلها : الترقية , المشاركة في اتخاذ القرار ..... « (1).

وهذا يعني إن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية عبارة عن عوائد خارجية يتوقع الفرد

الحصول عليها لإشباع النقص المتولد عن الحاجات المختلفة للفرد .

فمثلا: إذا كانت حاجات الفرد أولية, كالحاجة إلى الأمن على سبيل المثال: يكون

الحافز المتوقع الحصول عليه مادي كالأجر.....وغيره.

في حين إذا كانت حاجاته ثانوية : كالحاجة إلى الاحترام وتحقيق الذات يكون الحافز

المتوقع معنوي كالثناء والتقدير مثلا .

كما يعرف الحافز علة أنه " الأسلوب أو السياسة التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد

وتحرك دوافعهم " (2) .

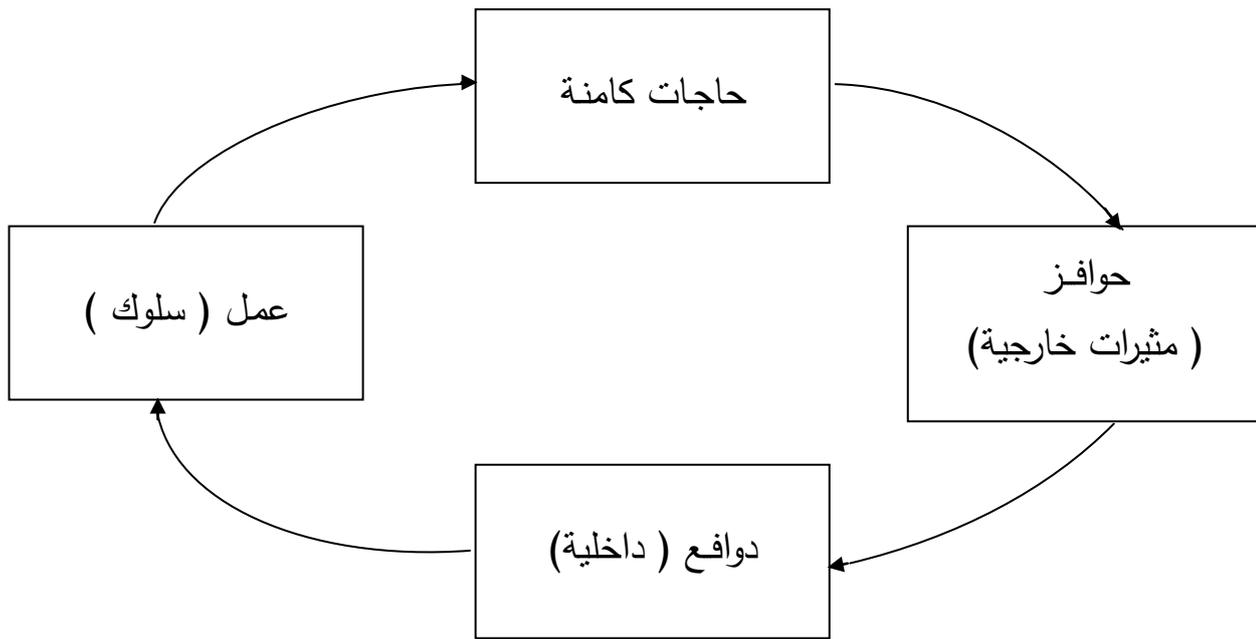
---

(1)- رمضان محمد القدافي، مرجع سابق، ص 166-168.

(1)- عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص ...

ويعتبر الحفز من الأمور الهامة للتأشير على السلوك الفرد , فلكل شخص منا حاجات كامنة فيه , ويحرك هذه الحاجات مثيرات خارجية هي الحوافز فتجعله في حالة تأهب و تشعره بعدم التوازن فتحرك دوافعه ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة .

ويمكن توضيح العلاقة بين الحاجة والدافع والحوافز أكثر من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (03) : يوضح العلاقة بين الحاجة و الدوافع و الحاجز (2).

ومن خلال الشكل تتضح لنا العلاقة بين المفاهيم الثلاثة في شكل حلقة حيث ينشأ عن الحاجة الكامنة الشعور بالتوتر , فتتحرك قوى داخلية ( الدافع) محاولة إزالة هذا التوتر بتوجيه سلوك الفرد نحو هدف معين يستثيره قوى خارجية تتمثل في ( الحوافز)

#### - ارتباط الحاجة بالباعث:

يعرف الباعث على أنه « مثيرات البيئة الخارجية التي تحرك الدافع مثل : الطعام في حالة الجوع , أو قيمة النجاح , أم مكافأة مادية في حالة الدافع إلى الإنجاز »<sup>(1)</sup>.

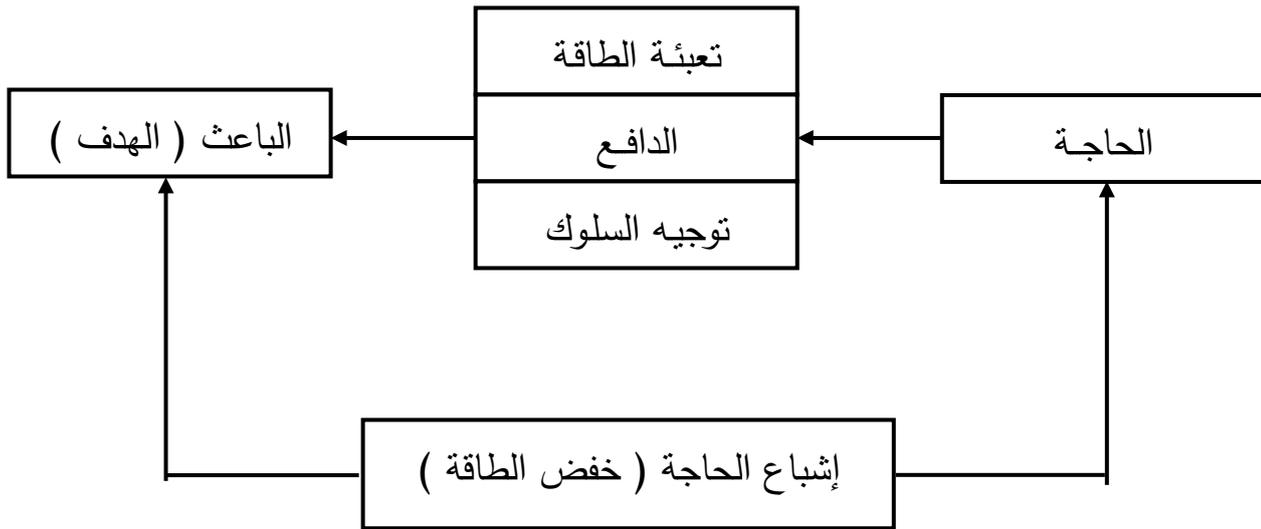
في حين يعرفه " فيناك W.E. Vinake " بأنه ما يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فسيولوجية أو اجتماعية, وتقف الحوافز والمكافآت المالية والترقي كأمتلة لهذه البواعث<sup>(2)</sup> , والبواعث قد تكون ايجابية كأنواع التواب المختلفة , وقد تكون سلبية تحمل الأفراد على تجنبها و الابتعاد عنها كأنواع الردع والعقاب .

وعليه وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين يسبب له التوتر ويترتب عن ذلك أن ينشأ الدافع الذي يعبئ طاقة الكائن الحي ويوجه سلوكه من اجل الوصول إلى الباعث ( الهدف) ومن هنا يتضح الارتباط بين كل من الحاجة والدافع والباعث ويمكن توضيحه أكثر من خلال

الشكل التالي :

(1)- خليل ميخائيل معوض: مرجع سابق، ص 67.

(2)- عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 79.



شكل رقم (04) : يوضح العلاقة بين الحاجة و الدافع و الباعث<sup>(1)</sup>.

#### - ارتباط الحاجة بالميل :

يعرف العالم " جيلفورد" الميل بأنه : " نزعة سلوكية عامة لدى الفرد للانجذاب نحو نوع

معين من الأنشطة «<sup>(2)</sup>.

وهذا يعني أن انجذاب الفرد نحو شيء معين معناه أنه يهتم به أو يهدف إلى الحصول

عليه لأن له قيمة حقيقية بالنسبة له , وتعريف الميل على هذا النحو يضعه في المجال العام

للدوافع. ومنه فكل من الميول والحاجات له وظيفة دافعة للسلوك. إلا أن الدافع في الميل نحو

هدف معين أو سلوك ما يكون بناءا على قيمة هذا الهدف أو السلوك في حين الدافع في

الحاجة لتوجيه نحو سلوك معين يكون بهدف إشباع هذه الحاجة لإزالة التوتر الناشئ عنها ,

وليس رغبة في هذا السلوك لما له من قيمة .

(1)- عبد اللطيف محمد خليفة، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(2)- ساسي عريفج و خالد حسين مصلح: في القياس و التقويم، دار مجدلاوي، الأردن، طبعة 1999، ص 68.

**- ارتباط الحاجة بالرغبة :**

كما سبق توضيح أن الحاجة تعبر عن حالة من الحرمان والنقص لشيء معين

يصطحبهنوع من التوتر و اللاتوازن لا يزول إلا بإشباع هذا النقص، أي هذه الحاجة .

في حين تشير الرغبة إلى ” الشعور بالميل نحو أشخاص أو أشياء مع عدم وجود أو

شعور بالتوتر مثل : رغبة العامل أن يكون مكتبه بالقرب من مكتب المدير «(1).

إذن فالرغبة لا تنشأ في حالة نقص أو اضطراب كما هو الحال في الحاجة , فالرغبة

تستهدف اللذة في حين الحاجة تستهدف تجنب الألم الناشئ عن نقص معين .

ومنه يمكن اعتبار كل من الحاجة والرغبة قوة دافعة تهدف إلى توجيه سلوك الفرد نحو هدف

معين , مع اختلاف وظيفة هذا الهدف , وهذا من جهة .

ومن جهة أخرى قد تتعارض الرغبة مع الحاجة , فقد يرغب الفرد في شيء ولكن ليس

بحاجة إليه .

**- ارتباط الحاجة بالغيرة :**

يعرف " جون دكت" الغرائز على أنها ” دوافع يولد الكائن مزودا بها , وتهدف إلى

المحافظة على بقائه , وهي تؤدي إلى نزوع الشخص أو ميله لأداء السلوك الذي توجهه

( الغريزة ) « (2).

---

(1)- خليل ميخائيل معوض: نفس المرجع السابق، ص 69.

(2)- جون دكت: علم النفس الاجتماعي و التعصب، ترجمة عبد الحميد صفوت، دار الفكر العربي، القاهرة، طبعة

وهذا يعني أن الفرد لديه غرائز قد تدفع سلوكه في اتجاه معين ويعرفها " وليام  
مكدوجال" على أنها " قوى موروثة لا عقلانية تجبر السلوك على انتهاج اتجاه معين , وهي  
تشكل بصورة جوهرية كل شيء يفعلها الناس ويشعرون به أو يفكرون فيه , وهي عبارة عن  
الدوافع الأولية للإنسان «(1).

في حين تعد الحاجة كما سبق توضيح مفهومها , عبارة عن افتقار لشيء معين , إذا  
وجد حقق الإشباع والرضا والارتياح للكائن الحي. والحاجة شيء ضروري إما لاستقرار الحياة  
نفسها ( الحاجات الولية ) أو للحياة بأسلوب أفضل ( الحاجات الثانوية ).  
وعليه يمكن القول بأن كل من الحاجة والغريزة قوة داخلية للإنسان مهمة تدفع سلوكه  
لتحقيق أهداف مختلفة. غير أن الحاجة أكثر أهمية في حياة الإنسان لأن عدم إشباعها يتسبب  
في اضطراب وحالة من اللاتوازن لا تزول إلا بإشباعها عكس الغريزة , فرغم أهميتها في حياة  
الإنسان إلا أنه بإمكانه عدم تلبية مطالبها في كل وقت وتعويضها بسلوكات أخرى .  
وعليه فالسلوك البشري لا يعود إلى قوة الغرائز فقط , بل إننا نفسره في ضوء تكامل  
أهدافه وضرورة سعي الفرد لإشباع حاجاته وتحقيق الأهداف وخفض التوتر .

---

(1) - عبد المطلب أمين القريطي: في الصحة النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، طبعة 1998، ص 82.

تختلف الحاجات من فرد إلى آخر، بل تختلف لدى الفرد الواحد من وقت إلى آخر، فهناك حاجات جدها عند جميع الأشخاص، في حين توجد حاجات يتميز بها أشخاص معينون دون غيرهم، و عموما يمكن تصنيف الحاجات إلى نوعين هما:

### **أولاً: حاجات أساسية Primary Needs :**

و هي حاجات أساسية لا غنى عنها للفرد عن إشباعها، حتى يبقى على قيد الحياة، و تغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية (1).  
مثال على ذلك: الحاجة إلى الأكل و الشرب و استنشاق الهواء... و غيرها من الحاجات، و هذه المجموعة من الحاجات مشتركة بين كل الأفراد، يتساوون جميعا في الشعور بها مهما اختلفت أعمارهم و ثقافتهم، و منه يمكن أن نفسر جانب من السلوك الإنساني على أساس أنه محاولة الفرد إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها، و التي تحرك سلوكه في اتجاه معين دون غيره.

### **ثانياً: حاجات ثانوية Secondary Needs :**

و هي حاجات اجتماعية و نفسية بطبيعتها، فمن جهة الإنسان لا يعيش لمجرد إشباع حاجاته الأساسية(2)، و لكن هناك حاجات أخرى لمجرد إشباع حاجاته الأساسية، و لكن هناك حاجات أخرى يشعر بها و يسعى إلى إشباعها و هي ما نطلق عليها

---

(1)- مراد زعيبي: علم الاجتماع " رؤية نقدية "، مؤسسة الزهراء، قسنطينة، 2004، ص 150.

(2)- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، طبعة 2002، ص 279.

" الحاجات النفسية " و تتعلق برغبة الفرد في الإنجاز و تحقيق النتائج و الرغبة في الحصول

على مركز اجتماعي مرموق و الحاجات العاطفية كالصداقة ... و غيرها، هذه الحاجات

النفسية تميز الإنسان عن غيره من الكائنات و هي تنمو مع الفرد و تشتد أو تضعف تبعا

لظروف الحياة و مراحل تطوره، و تتصف الحاجات النفسية بكونها شخصية إلى حد بعيد.

مثلا: إننا نستطيع وصف شخص ما بأنه طموح حينما يتميز سلوكه بقوة دافعة تحركه

و بشكل مستمر في اتجاه العمل من أجل تحقيق مستويات أعلى من التقدم و التميز، في حين

نصف شخص آخر بأنه خامل، حينما لا يبدو في سلوكه ما يشير إلى أنه يسعى إلى التقدم أو

تحسين مركزه.

و على اعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي فهو مفطور بطبعه على الحياة في جماعة

و لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الناس الآخرين، لذلك تنمو فيه مجموعة من الحاجات

الاجتماعية التي يسعى لإشباعها بإتباع أنماط معينة من السلوك، و هي تتعلق بالحاجة إلى

تكوين صداقات، و الحاجة للتضامن و التنافس و الرغبة في التعاون مع الآخرين، الحاجة إلى

كسب الاحترام و التقدير و الحاجة إلى الانتماء.

و هو ما يختلف الأفراد في الحاجات الثانوية أكثر من اختلافهم في الحاجات الأساسية.

#### 4- نظريات الحاجة:

أفضت نتائج الدراسات العديدة و المتنوعة التي تناولت موضوع الحاجة عند الإنسان إلى اختلافات في تفسيرات و وجهات نظر الباحثين حول الحاجة، و يتجلى ذلك بوضوح في تباين النظريات المفسرة للحاجات عند الإنسان و التي نعرض بعضها كما يلي:

#### أولاً: نظرية هيكله الحاجات لماسلو:

يعتبر " أبراهام ماسلو Abraham Maslow " مؤسس و صاحب هذه النظرية التي تعد أكثر النظريات شيوعاً و قدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع مختلف الحاجات، و هي تقوم على مبدئين أساسيين هما:

✓ أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها بالنسبة للفرد.

✓ أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد في حين الحاجات المشبعة

لا تؤثر على سلوكه<sup>(1)</sup>. و يعود الفضل في وضع نظام الأولويات في الحاجات لـ

"ماسلو" الذي بين أن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي:

#### أ- الحاجات الفسيولوجية الأساسية:

و تقع هذه الاحتياجات في أدنى درجات السلم الهرمي، و تتضمن احتياجات محددة،

كالمأكل و المشرب و الملابس ... و غيرها، و هي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للمحافظة

على حياة الإنسان<sup>(2)</sup>. لذلك يعمل الفرد على إشباعها باستمرار.

(1)- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 236.

(2)- صبحي جبر العثيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، طبعة 2005، ص 40.

## ب - حاجات السلامة و الأمان:

يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة و الطبيعة، فإذا ما أشبع الفرد احتياجاته الفسيولوجية فإنه يلجأ للإجراءات التي تضم له السلامة من الأخطار الخارجية<sup>(1)</sup>. و تبرز الحاجة إلى الأمان في أشكال و مظاهر متنوعة، كالحاجة للاستقرار و الضمانات الوظيفية و الوقاية ... إلخ، و تعبر عن الرغبة الملحة في التحرر من الخوف من عدة أشياء كافتقار الوظيفة، و افتقار العائد المادي ... وغيرها<sup>(2)</sup>.

## ج - الحاجات الاجتماعية:

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته فهو يعيش ضمن جماعة و يتفاعل معها و يؤثر فيها و يتأثر بأعضائها، فعندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمان، تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة في السلوك الإنساني، و تتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين من الأصدقاء و رغبته في إقامة علاقات يسودها التعاون و التفاعل و الشعور بالانتماء، كما تمتد الحاجات الاجتماعية إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية، من خلال المركز الوظيفي الذي يحصل عليه. و تمثل جماعات العمل و الأقسام و الإدارات و اللجان و الاجتماعات وسائل طبيعية يمكن من خلالها أن يشبع الفرد حاجاته الاجتماعية<sup>(3)</sup>.

---

(1)- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي ( مفاهيم و أسس )، دار الفكر، عمان، طبعة 2004، ص 124.

(2)- Robert C. Beck : Motivation: Theries And Principes. New Jersey : Prenticetaill. INC, 1978. P75

(3)- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 1997، ص 138.

و تترجم هذه الحاجات في المنظمات إلى الاهتمام بالتفاعل المتكرر مع زملاء العمل و الاهتمام بالعاملين أثناء الإشراف.

#### د - حاجات الاحترام و تقدير الذات :

يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين و احترامهم، فهو بحاجة دائما إلى الشعور بأنه ذو قيمة و محل احترام في المجتمع الذي يعيش فيه، و يتم تركيز الفرد في هذا النوع من الحاجات على : المكانة الاجتماعية المرموقة المفضية

للشعور باحترام الآخرين له، و الحاجة إلى الإحساس بالثقة في النفس و القوة و المقدرة و الكفاءة. و في مجال العمل يمكن أن تلعب الترقيات ، و الألقاب البراقة دورا هاما في إشباع حاجات التقدير، كذلك الحال فإن تقديم الشكر في حالة انجاز مهام خاصة، و إرسال خطابات الثناء يمكنها أيضا أن تؤدي من إشباع الحاجة إلى التقدير و الاحترام.

#### هـ - حاجات تحقيق الذات :

و هي المقدرة على القيام بالعمل و الكفاءة في الإنجاز، و تقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الحاجات لماسلو، و هي أرقى الاحتياجات الإنسانية<sup>(1)</sup>. و هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته و مهاراته الحالية و المحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره و تسعده شخصيا، و ذلك بالاستفادة

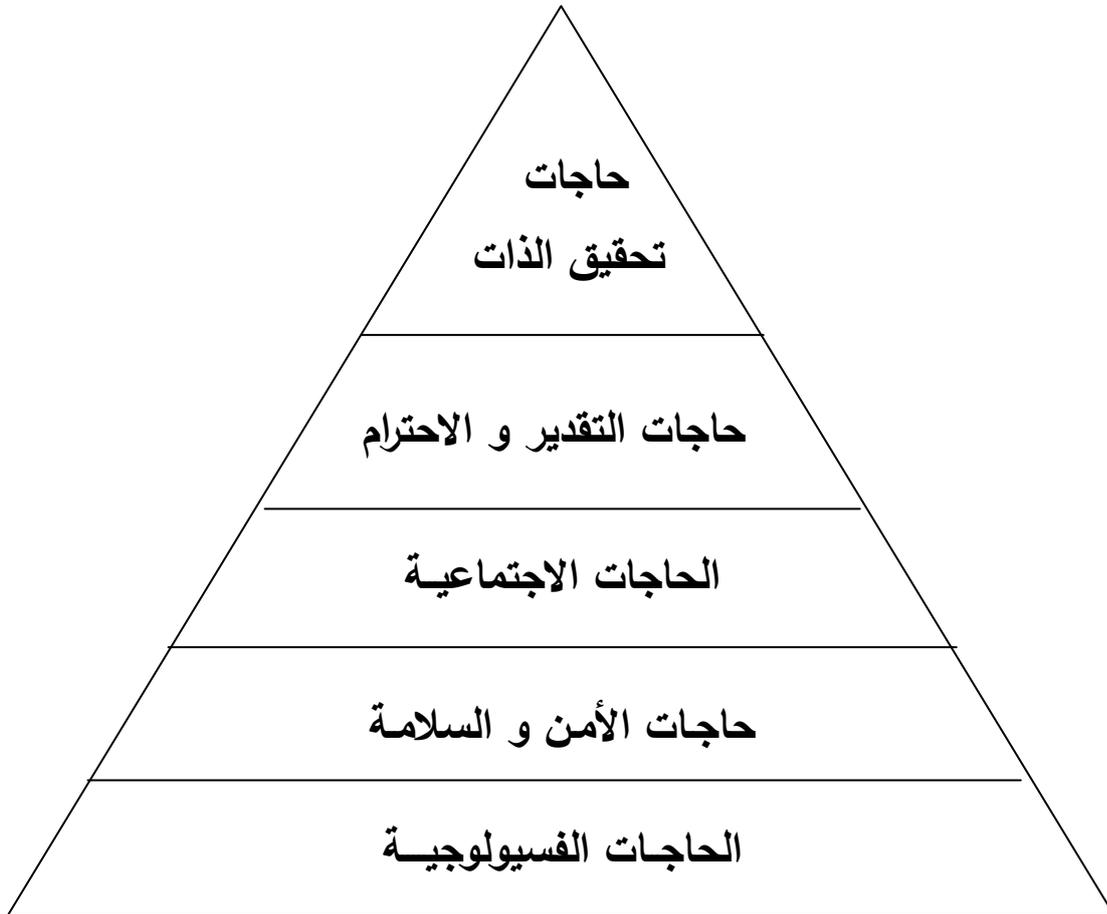
القصوى من القدرات و المهارات و الإمكانيات، و يسعى عادة الأفراد الذين تسيطر عليهم حاجة تحقيق الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم و مهاراتهم و تسمح لهم بالتطور و

---

(1)- كمال محمد المغربي، مرجع سابق، ص 125.

استخدام أساليب إبداعية و إبتكارية، و توفر لهم فرص التقدم العام و النمو الذاتي.

و يمكن توضيح ترتيب ماسلو للحاجات الإنسانية بالشكل التالي:



شكل رقم (05) : يوضح هرم ماسلو لترتيب الحاجات الإنسانية<sup>(1)</sup>.

(1)- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، طبعة 2004، ص 172.

إلا أنه بالرغم من شيوع هذه النظرية و ما لاقته من قبول كبير لدى العديد من المديرين في مختلف المؤسسات إلا أنه ثمة عدت انتقادات وجهت لها، خاصة فيما يتعلق بترتيب " ماسلو " للحاجات و تدرجها من الأدنى إلى الأعلى في حين نجد بعض الأفراد قد يختلفون مع هذه النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات، ( فالترتيب و التتابع المنظم في دخول الحاجات مرحلة التأثير على السلوك هو افتراض غير واقعي )<sup>(1)</sup>، فمثلا: الشخص الذي لم يشبع حاجاته الفسيولوجية بشكل وافي، لا يمنعه ذلك من البحث لإشباع حاجاته الاجتماعية و الاحترام و تحقيق الذات، بل بالعكس قد يعوضه حب الناس و احترامهم له و لقدراته، و مهاراته عن نقص دخله المالي مثلا. هذا من جهة، في حين يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، و هذا خلافا لما تفرضه هذه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة. كما أن هذه النظرية لم تهتم بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الأعلى منها مباشرة، بل إنها افترضت أن هناك إشباعا، و في واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا، فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفسيولوجية مثلا بدرجة 50 % ، و يكون هذا مرضيا للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة، بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخرين.

---

(1)- علي السلمي، مرجع سابق، ص 522.

و يوجه للنظرية كذلك انتقاد حول افتراضها أنها تنتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى، فور إشباع الحاجة الأدنى، و في واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

### ثانيا: نظرية " الدرر " للحاجات :

قام " الدرر Alderfer " بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها " ماسلو " و هذه المجموعات هي:

#### أ - حاجات البقاء Existence :

و تعرف بحاجات الوجود، و تتضمن الصحة الجسمية للفرد مثل: الماء، الغذاء ... إلخ، و في مجال العمل: الأجور، ظروف العمل المناسبة ... إلخ، و هذه الحاجات تماثل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية و الأمنية عند " ماسلو ".

#### ب - حاجات العلاقات مع الآخرين Related Needs :

و تعرف بحاجات الارتباط و هي تركز على أهمية علاقات الفرد مع الآخرين و تفاعلاته، و هي نشبه الحاجات الاجتماعية عند " ماسلو " .

#### ج - حاجات النمو Growth :

و تعرف كذلك بحاجات التطور و هي تركز على تطوير قدرات و إمكانيات الفرد و الرغبة في النمو الشخصي، « و يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي»<sup>(1)</sup>. و هذه الحاجات تماثل حاجات التقدير و الاحترام و تحقيق الذات عند " ماسلو ".

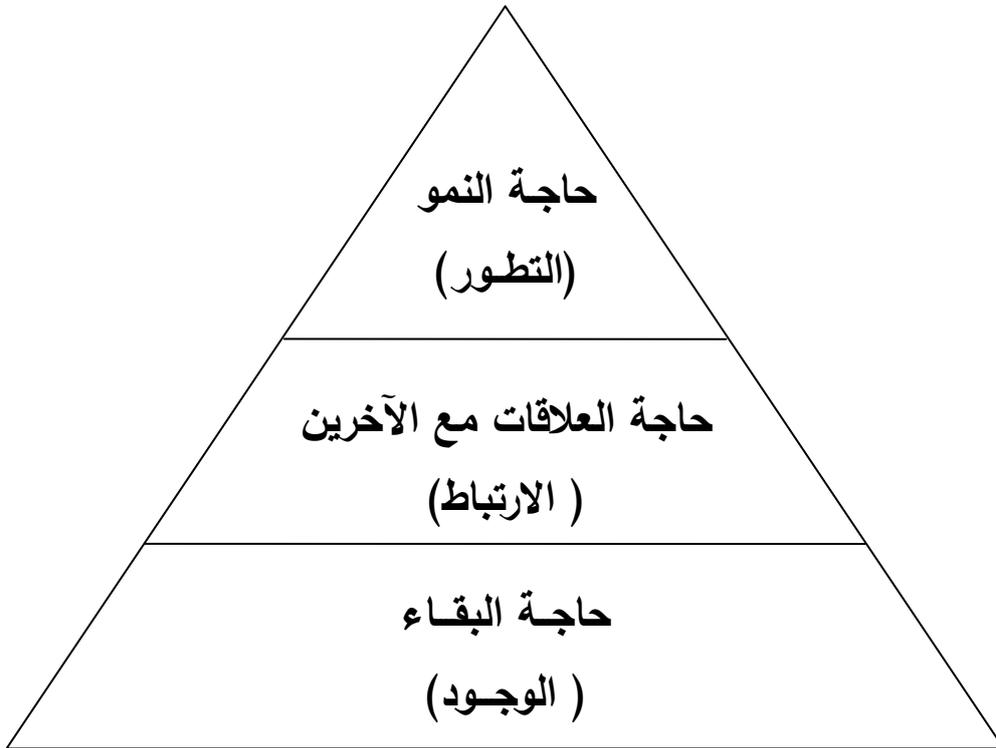
لقد اتفق " الدرفر " و " ماسلو " على وجود سلم للحاجات و أن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا. كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد ، و أن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية، أما بالنسبة لـ " الدرفر " كلما تم إشباع الحاجات العليا كلما زادت أهميتها.

و تختلف نظرية " الدرفر " عن نظيرتها لـ " ماسلو " في كيفية تحرك الفرد و انتقاله من فئة حاجات لأخرى، إذ يرى أن الفرد يتحرك إلى أعلى و إلى أسفل في سلم الحاجات، أي أن الفرد في حالة إخفاقه في محاولة إشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط و العلاقات مع الآخرين كقوة دافعة رئيسية تجعله يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا ( حاجة البقاء )<sup>(1)</sup> مثلا: الفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، كذلك إذا لم تسمح له سياسات المنظمة و أنظمتها بإشباع حاجات النمو و التطور، قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود و الارتباط.

---

(1)- حسين حريم: السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد في المنظمات )، عمان، دار زهران، 1997، ص 131.

و يمكن توضيح سلم الحاجات لـ " الدرفر " بالشكل التالي:



شكل رقم (06) : يوضح : سلم الحاجات عند الدرر<sup>(1)</sup>

---

(1)- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 241.

تعود هذه النظرية للعالم " فريدريك هرزبرغ " " Frederik Herzberg " , فبعد أن صاغ

نظريته قام بتطويرها بناء على نتائج الدراسة التي قام بها على حوالي ألفين (200) مهندس

ومحاسب باستخدام أسلوب المقابلات (1).

وتعتبر نظريته ذات صلة وثيقة بنظرية " ماسلو " لتدرج الحاجات , غير أنها كشفت عن نوعين

متميزين من العوامل , داخلية وأخرى خارجية تؤثر في سلوك الأفراد وفي مستوى رضاهم .

### أ - العوامل الخارجية :

وينتج عن حالة عدم تلبيتها , عدم الرضا عند الأفراد , ولا يعني وجودها بالضرورة

وجود دافعية لدى العاملين لإشباع حاجاتهم , وتعرف هذه العوامل بالعوامل الصحية أو عوامل

الوقاية لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل وترتبط هذه العوامل ببيئة

ومحيط الوظيفة ومن هذه العوامل :

- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها .
- نوعية الإشراف الفني .
- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين .
- الأجور والرواتب .
- الأمن الوظيفي .

---

(1)- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 286.

- المركز الوظيفي .
- ظروف العمل ( من إضاءة وتهوية , وحرارة... الخ).

وتتسجم عوامل الوقاية / الصحة كما حددها " هرزبرغ " مع الحاجات الفسيولوجية والأمن

والحماية في هرم " ماسلو " , أي أن " هرزبرغ " قام بتقليص مستويات

" ماسلو " للحاجات إلى مستويين .

-عوامل الصحة / الوقاية وهي تقابل حاجات المستويات الدنيا عند " ماسلو " مثل :

( الحاجات المادية , وحاجات السلامة , والحاجات الاجتماعية ) .

### ب - العوامل الداخلية :

وهي تتعلق مباشرة بالعمل وتعرف بعوامل الدافعية أو عوامل الرضا , وهي تؤدي

إلى مستوى جيد من الأداء وإذا لم تتوفر هذه العوامل فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا

(1) وتشمل هذه العوامل :

- الإنجاز في العمل .
- التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز .
- المسؤولية لإنجاز العمل .
- التقدم في الوظيفة والترقية .
- النمو والتطور الذاتي .
- مهام العمل نفسه .

---

(1)- سيزلاقي و ولاس، مرجع سابق، ص 79.

وتقابل هذه العوامل الدافعة / عوامل الرضا , والمستويات العليا من هرم " ماسلو " مثل : حاجات الاحترام والتقدير , وحاجات تحقيق الذات , وهي عوامل متعلقة بمحتوى الوظيفة وهي التي تدفع الأفراد إلى تحسين أدائهم لإشباع حاجاتهم المختلفة .

على الرغم من الاستحسان الذي لاقتته هذه النظرية من طرف المديرين المهتمين ببيئة العمل والإسهام الكبير الذي قدمه " هرزبرغ " بالتالي في فهم دوافع السلوك الإنساني خاصة في مجال العمل , إلا أن نظرية العاملين قد لاقت انتقادا لعدد من الأسباب منها ما يتعلق بالانتقاد الموجه للمنهج المستخدم في إنشاء هذه النظرية , حيث أعتمد " هرزبرغ " على أسلوب المقابلات مع أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة ايجابيا وسلبا , بمعنى الطلب من المستجوبين ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا , وذلك بتذكر الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا , أي تذكر الوقت الذي كانوا فيه في غاية السرور , وفي الوقت الذي كانوا فيه في غاية الاستياء في عملهم , ( ومنطق النقد هنا يقول بأن الناس يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة كالإدارة والمشرفين مثلا : كسبب في فشلهم , بينما يعززون النجاح في العمل إلى انجازهم الشخصي وما حققوه من أداء)<sup>(1)</sup> .

وكذلك تفترض هذه النظرية وجود علاقة ايجابية بين الإنتاجية ودرجة الرضا بمعنى أن الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضا الفرد , وفي حين أظهرت بعض الدراسات أن هذه العلاقة ليست بالضرورة دائما موجودة , أي أن هناك الكثير من الأفراد لديهم رضا

(1)- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 288.

وظيفي مرتفع ولكن إنتاجيتهم منخفضة , والعكس صحيح .

كما يوجه انتقاد آخر لنظرية العاملين وعدم مراعاتها للفروق بين الأفراد , حيث أنها

تفترض بأنهم يتماثلون في استجاباتهم لبيئة العمل , في حين أن الواقع عكس ذلك .

#### رابعاً: نظرية مكلياند في الحاجات:

واضع هذه النظرية هو " دافيد ماكلياند David McClelland " و قد أقترح أن هناك

ثلاث حاجات رئيسية يعبر عنها الفرد في المواقف المختلفة داخل مكان العمل و هي:

#### أ - الحاجة إلى الإنجاز **Need For Achievement** :

و هي الرغبة في الامتياز و النجاح في أداء العمل، و ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين

لديهم حاجة شديدة لإنجاز يكون لديهم دافع التفوق و الكفاح من أجل النجاح و ذلك لمجرد

تحقيق النجاح دون اعتبار للمردود المادي، ما لم ينظر إلى المردود المادي على أنه مؤشر

للنجاح، و هذه الفئة من الناس مهتمة نفسياً بإنجاز العمل بصورة أفضل و تطوير العمل و

الرغبة في التحدي و القيام بمهام صعبة، و تحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق

الأهداف المطلوبة، و الرغبة في الحصول على نتائج ما يقومون به من أعمال، كذلك يضعون

لأنفسهم أهدافاً تغلب عليها الصعوبة و يتطلب إنجازها التحدي، و من ثمة يعملون بجد و

اجتهاد و برغبة قوية و عالية في قضاء وقت طويل في العمل، و محاولة اكتشاف البيئة من

حيث وجود فرص جديدة للقيام بأعمال و تحديات مثيرة<sup>(1)</sup>.

و هذه الفئة من الأفراد ترى في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي و التفوق، و أعضاؤها يميلون إلى العمل الذي يشعرون بهمتهم بتحدي مهاراتهم و قدراتهم. و قد وجد " ماكلياند " أن هذا النوع من الأفراد يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشاكل، و الرغبة في المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات. وهم يميلون إلى الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح<sup>(1)</sup>.

### ب - الحاجة إلى القوة Need For Power :

لقد توصل " ماكلياند " من خلال أبحاثه إلى وجود فئة من الأفراد يبدون حاجة قوية للسلطة، ( فهم يميلون دائما لممارسة التأثير و الرقابة القوية، و عادة يسعى هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية )<sup>(2)</sup>. و يحبون السيطرة و الإشراف على الآخرين و يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز و امتلاك السلطة و ممارسة الرقابة و التأثير على الآخرين.

و يشير " فرانش و رافن French And Reven " إلى وجود خمس مصادر للقوة<sup>(3)</sup> و

هي:

- قوة منح المكافأة Reward Power : و هي القدرة على مكافأة الآخرين.

---

(1)- صالح الحناوي و آخرون : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، السكندرية، بدون تاريخ، ص 227.

(2)- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 242.

(3)- J.Frech and B.Raven. «the bases of social power », in cartwright and A. Zander (ed). - (3) Goup Dynamic Theory Research Newyork : Harper And Row, 1968, P 63.

- **القوة القسرية Coercive Power** : و هي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم

امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

- **القوة الشرعية Legitimate Power** : و هي السلطة القانونية في تحديد السلوك

الواجب إتباعه من قبل الآخرين.

- **قوة الإعجاب Referent Power** : و هذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص

الذي يمتلك القوة.

- **قوة الخبرة الفنية Expert Power** : و هي مبنية على معرفة خاصة في مجال أو

موضوع معين.

### ج - **الحاجة إلى الانتماء Need For Affiliation** :

و هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة و التفاعل مع الآخرين، و هي تتبع من رغبة

الفرد للانتماء لجماعة معينة و قبول أعضائها له كأحد من أفرادها يحيطونه بالمودة و الاهتمام

و الدعم، و يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة و الحب و إقامة علاقات اجتماعية مع

الغير و التواصل معهم، ( و هؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، و

يشعرون بالبهجة و السرور عندما يكونون محبوبين من قبلهم، في حين يشعرون بالألم إذا تم

رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها)<sup>(1)</sup>، و هم في بحث دائم عن الدعم النفسي و

يجدون الإشباع من خلال تنمية و تعميق التفاهم المشترك و إقامة أواصر الصداقة مع

الآخرين.

( و الأفراد الذين لهم حاجة شديدة للانتماء و الاندماج يفضلون الأعمال التي تتيح لهم التعامل مع الآخرين، و يبتعدون عن المهام التي تضطربهم للعمل بمفردهم)<sup>(1)</sup>.

و هم يرون في المنظمة فرصة لإشباع رغبة بناء علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

## 5 - مفهوم الانتظار ( التوقع):

مفهوم التوقع : EXPECTANCY : هو انتظار واستباق لحدث معين .

فالتعبير الذي هرم في الاستعمال السائد , أعيد إليه الاعتبار في المصطلحات التقنية لعلم النفس باستعارته من الإنجليزية مع تطبيقه على انتظارات الفرد<sup>(2)</sup>

## 6 - نظرية التوقع لفكتور فروم :

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها " فكتور فروم Victor Vroom " : من أحدث النظريات وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين , وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه لإشباع حاجاته , وهي تفسر سبب قيام الفرد باختبار سلوك معين دون غيره ( وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع والانتظار بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة )<sup>(1)</sup> , وهي ترتكز على الافتراض بأن دافعية الفرد تبدأ برغبة الفرد للحصول على

---

(1)- محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع سابق، ص 228.

(2)- رولان دورون، فرانسواز يارو: موسوعة علم النفس، دار عويدات للنشر و الطباعة، بيروت، بدون سنة، ص 447.

(3)- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 243.

شيء ما سواء كان ذلك ماديا أو معنويا , ولذلك فإن الإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أو ينتظر أن يحصل على مردود مادي و/ أو معنوي يشبع الحاجات الهامة لديه في مقابل ما يطلبه التنظيم منه في بذل قصارى جهوده لإنجاز عمله .

ويرى فروم أن الرابطة بين أهداف الفرد و أهداف التنظيم تقوم على الافتراضات

التالية (1) :

أ / - أن العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاثة متغيرات رئيسية :

- الجهد الذي يبذله الفرد ويتمثل بساعات العمل مثلا .
- مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول ويتمثل بكمية الإنتاج مثلا .
- المردود المادي و / أو المعنوي الذي يترتب عن تحقيق هذا المستوى من الأداء يتمثل بالأجر وبتقدير الزملاء والرؤساء والمكافآت والترقية .

ب/ - أن قوة الدافع للقيام بالعمل هي حصيلة العوامل الثلاثة التالية :

- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد .
- زيادة الجهد لا يؤدي إلى مستوى أداء مرغوب ما لم يكن موجه التوجيه الصحيح، وقد أطلق على هذه العلاقة (درجة توقع ارتباط العاملين ) لفظ : ( التوقع ).
- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والمردود الذي يحصل عليه الفرد من العمل ويطلق عليها لفظ " التكافؤ " .

- العلاقة التي يدركها الفرد بملائمة العمل ( بعد أدائه) و المردود المطلوب تحقيقه و يطلق عليها لقب ( الوسيلة).

### أولاً: عناصر نظرية التوقع :

تفترض نظرية التوقع لفروم أن دافعية الفرد لإشباع حاجاته عن طريق بذل جهد

إضافي لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر (1) وهي :

### أ - التوقع : EXPECTANCY :

وهو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب

الوصول إليه , فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي

إلى الأداء المطلوب , فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جداً, وإذا كان

تقدير الفرد انه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب , فإن العلاقة هنا واضحة

وقوية .

وترجع أهمية ذلك إلى أن تكون لها علاقة بالعمل , ويحدث ذلك عندما تكون المهام

غير محددة تحديداً دقيقاً , أو عندما يوجد غموض في الدور أو نتيجة لانخفاض قدرات

ومهارات الفرد ' وذلك يجب على الإدارة أن تتخذ من التدابير ما يساعد على تنمية العلاقة

بين الجهد المبذول والأداء المحقق (2) .

---

(1)- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 155.

(2)- محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 97.

**ب - الوسيلة : EXPECTANCY :**

وهنا يثار تساؤل داخل الفرد مؤداه إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداة كوسيلة للحصول على عوائد معينة , أي مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عائد نتيجة هذا الأداء , وكلما كان هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء , ومن الأساليب التي يمكن للإدارة أن تستخدمها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد , خطط ربط الأجر بالإنتاج .

**ج - منفعة العوائد : VALANCE :**

وتشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه ' فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر , ( وتحديد جاذبية العوائد عملية تتم داخل الفرد وتتوقف على تفضيلا نهو على ما يحبه أو يكرهه ) (1) , وتزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.

**ثانيا: تطبيقات نظرية التوقع لفكتور فروم في المجال الإداري:**

تم استخدام نظرية التوقع في بعض التطبيقات الإدارية وذلك باستخدام مبادئها , حيث يجب على الأنظمة الإدارية , وعلى المشرفين خصوصا أن يوضحوا الوسيلة بين الأداء وبين الحصول على حوافز وعوائد معينة , فالمشرف يلعب دورا كبيرا في توضيح هذه العلاقة على الأخص لو أن هذه العلاقة موجودة بالفعل , وهناك دلالات معينة

للممارسة الإدارية (1).

- يستطيع المدير توضيح وزيارة توقعات بذل الجهد للأداء بالنسبة للمرؤوس عن طريق

استخدام أساليب التدريب والتوجيه , وإتاحة الفرصة له للمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية المهارات .

- يجب أن تكون المكافآت مرتبطة بتلك الأنماط السلوكية ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة و أن يكون ذلك واضحا بالنسبة للأفراد, ولهذه المسألة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز في المنظمات وضرورة ارتباط الحوافز بأداء الأفراد.

- يتعين على المديرين التركيز على توفيق رغبات الأفراد مع الحافز المعين الذي تعد من المنظمة.

- كما يمكن أن توفر نظرية التوقع للمديرين إطارا لتوضيح اتجاه سلوك العاملين والتركيز على مؤثرات تنظيمية معينة , يمكن أن يكون لها أثر على سلوكهم المدفوع .

- على الإدارة التوضيح أن للعامل المسار بين الجهد الذي يبذل وإشباع حاجاته لأن دافعيته ستحدد أساسا بالاحتمالات التي يضعها بخصوص العلاقات التالية (2) :

\* مجهوده الذي يؤدي إلى الأداء .

\* الأداء الذي يقود إلى العوائد .

\* وهذه العوائد المحققة للأهداف الفردية أي التي تمكن الفرد من إشباع حاجاته.

(1)- سيزلاقي و ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم، مرجع سبق ذكره، ص 116.

(2)- محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 237.

### خلاصة الفصل الثالث ( الحاجات و الإنتظارات ):

احتوى هذا الفصل على متغيري الحاجات و الإنتظارات وقد قمنا فيه بتوضيح مفهوم الحاجات وعرض بعض النظريات الواصفة لها خاصة تلك التي نراها تخدم موضوع بحثنا . كما قمنا بعرض الإطار النظري للإنتظارات التي تم قياسها في بحثنا , إلا أنه لم نتمكن من إعطاء هذا العنصر حقه , وذلك راجع لنقص وندرة الدراسات التي تناولت هذا المفهوم , حيث لم نجد ما نكتبه حول هذا المتغير رغم لجوئنا لشبكة الإنترنت , واكتفينا فقط بإعطاء تعريف لها , وحاولنا شرحها من خلال أهم نظرية فسرت توقع الفرد من الجهد المبذول والذي له علاقة وتداخل كبير مع مفهوم الحاجة .

## M ❖

من المسلم به أن نجاح أي عمل علمي يتوقف بدرجة ما على التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات بمتغيرات موضوع الدراسة وفروضها وتتماشى هذه التقنيات بالأساس مع نوع المنهج المستخدم، و في هذا الإطار تم إتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية لأجل تحقيق الموضوعية و من ثمة مصداقية النتائج المتوصل لها لاحقاً من خلال اختبار فرضيات تساؤلات إشكالية الدراسة.

## 1- التعريف بمجال الدراسة :

\* وصف وتقديم مجال الدراسة :

### أ - لمحة تاريخية عن مركب الحديد والصلب :

الشركة الوطنية للحديد والصلب انبثقت من المؤسسة العنابية للحديد والصلب (SNS)

في سنة 1959 إثر مشروع قيد التطبيق.

بعد الاستقلال تحولت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب (SNS) في إطار استرجاع و

تأميم ثروات البلاد في 03 سبتمبر 1964.

المركب الصناعي للحجار يقع على مسافة 12 كلم جنوب مدينة عنابة ويتربع على

مساحة 800 هكتار تربط المصنع بالمنجم سكة حديدية ابتداء من الوزنة بالنسبة لجنوب

المنطقة بحوالي 280 كلم من المركب وبالفحم الحجري من ميناء عنابة الذي يتصل بالمركب

بواسطة سكة حديدية مضاعفة هدفها تسهيل التموين بالمادة الأولية وتصدير المنتجات

الصناعية نحو الداخل والخارج والمساحة التي يشغلها المركب موزعة على ثلاث مناطق رئيسية

:

- المنطقة الانتاجية.
- منطقة التخزين.
- منطقة المصالح العمومية والإدارية.

المركب يتكون من 04 مناطق إنتاجية :

1 - منطقة قوية :

\* وحدة التكويد.

\* وحدة الواد.

\* وحدة التلييد.

\* وحدة تحضير المواد.

\* فرنان عليان.

2 - منطقة المنتجات المسطحة :

\* كتلة الفولاذ (المفلوذة الأكسيجينية رقم 01).

\* الدرفة على الساخن (المفلوذة الأكسيجينية رقم 02).

\* وحدة الدرفة على البارد.

\* وحدة التغليف المفلوذة الكهربائية.

3 - منطقة المنتجات الطويلة :

\* تشكيل الفولاذ على شكل كريات.

\* وحدة السبائك.

\* تشكيل الفولاذ على شكل كريات.

\* وحدة العتاد.

\* درفلة الفولاذ على شكل أسلاك وأجسام دائرية.

\* وحدة التغليف.

\* وحدة السبائك.

4 - مديرية التسويق :

\* الدرفة الكهربائية للسبائك.

\* درفلة الأنابيب بالنسخ.

مرت هذه الشركة بمشاكل عديدة أدت إلى عجزها المالي ومحاولة منها لتخطي هذه المشاكل قامت بعملية التفريغ (Filialisation) في سبتمبر 1998 ونتجت عنها 24 فرع يتميز بإدارة مالية وإنتاجية مستقلة.

لكن مشاكل هذه الشركة لم تنته وخزينة الدولة لم يعد بإمكانه التمويل بالعجز فاضطرت الشركة القابضة في أكتوبر 2001 إلى توقيع عقد شراكة مع الشركة القابضة LNMNV ونتج عن هذا التوقيع شركة " إسبات عنابة للحديد والصلب ".

#### **ب - تعريف شركة إسبات عنابة ISPAT ANNBA :**

إسبات كلمة هندية معناها هي شركة ذات أسهم لإنتاج وتسويق منتج الحديد والصلب أنشأت في 18 أكتوبر 2001 في إطار الشراكة من أجل الحديد والصلب بين مجموعة سيدار الجزائرية ومجموعة LNMNV الهندية تملك هذه الشركة نسبة عالية من رأسمال تقدر بـ 70%.

ثم تدخل هذه الشركة باستثمار من نوع " توسع / إعادة تأهيل " لكل النشاطات

المتعلقة بإنتاج الفولاذ برأسمال يقدر ب : 1260328000 دج أي ما يعادل 10% من  
الرأسمال.

وفي إطار هذا الاستثمار تولت إصابات مسؤولية 10 فروع من شركة سيدار سابقا

هي : ألفتيب، ألفاسيد، كوبروسيد، أمم، ألمان، كومرسيد، جيسيت، إيمان وفرسيد.

إلى جانب مجموعة نقاط البيع عبر التراب الوطني.

## 2- الدراسة الأولية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساسا جوهريا لبناء البحث العلمي كله<sup>(1)</sup> حيث تساعد الباحث على التعرف عن قرب عن الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث، والصعوبات التي ربما تواجهه في تطبيق أدوات بحثه، فضلا عن كونها تساعده في جمع المعطيات الأولية عن مكان و مجتمع الدراسة. و من ثمة تحديد كيفية اعتماد طريقة اختيار عينة البحث بمراعاة ملاءمة خصائصها لما جاء في الطرح النظري لموضوع الدراسة، وكذلك أهداف البحث و أدوات جمع بياناته و الأساليب المختلفة المعدة لاختبار فروضه.

و نظرا لأهمية هذه الخطوة في البحث قمنا بالإجراءات و الخطوات التالية:

- القيام بزيارة أولية لمركب إنتاج الحديد و الصلب "مطال تسيل" MITTAL STEEL المتواجد بالمنطقة الصناعية الحجار-عنابة- بهدف التعرف عن قرب المركب.  
- ثم تلتها عدة زيارات ميدانية بهدف التعرف على مجتمع الدراسة و خصائصها كما قمنا بجمع بعض المعلومات ذات الصلة بمتغيرات البحث من خلال الاحتكاك بالمسؤولين عن التدريب في هذا المركب.

- كما قمنا بزيارات للمركز الذي يتم به التدريب المتواجد داخل المركب على مستوى مصلحة التوظيف و التكوين و حضور بعض الحصص التدريبية مع المتدربين.

و خلال كل ذلك تحصلنا على بعض الوثائق الإدارية المتمثلة في نسخة عن برنامج

(1)- فضيل دليو: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2000، ص 47.

التدريب الموجه " لرؤساء المنصب Les Chefs De Postes" و الذي هو محل الدراسة. كما تحصلنا على وثائق خاصة بأفراد العينة تشمل أسمائهم و المصالح التابعين لها و كذا تاريخ التحاقهم بالدورة التدريبية.

- و قد تم اختيار بعض الوحدات دون غيرها كـ مجال لإجراء الدراسة الميدانية كـوحدات ( LAF, TSS , DEL ) و قد كان تركيزنا عليها لأسباب عدة منها:

\* قربها من مركب التدريب (مصلحة التوظيف و التكوين) مع إمكانية القيام بمقابلات مع

أفرادها. إضافة إلى إبداء أفرادها، التعاون معنا، و قد تم استبعاد بعض المصالح مثل:

( COPROSID, POR ) نظرا لقلّة الأفراد الذين خضعوا للتدريب ناهيك عن بعدها وصعوبة

الاتصال بأفرادها وكذا نظرا لما تتضمنه هذه الوحدات من مخاطر.

- بعد تحديد المجال المكاني قمنا بإعداد أداة مبدئية (والمتمثلة في استمارة أولية) استعملت

بغرض جمع المعلومات والمعطيات اللازمة للبحث، حيث طبقت على حوالي 20 شخص من

أفراد العينة مع إتباعها بمقابلات مع أفرادها.

وقد تم الاستعانة بما جاء فيها لبناء "الاستمارة في صورتها الأولية" وبعد قياس صدقها بتقديمها

للجنة محكمين، قمنا باختيار تباتها بإتباع طريقة تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه، حيث قمنا

بزيارة بحثية اخترنا فيها عينة من المشرفين تتكون من خمسة عشر ( 15 ) شخصا بطريقة

عشوائية، و طبقنا عليها الأداة، و بعد خمسة عشر ( 15 ) يوما قمنا بإعادة تطبيق نفس الأداة

على نفس أفراد العينة، ثم قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجات الاختبار الأول

ودرجات الاختبار الثاني والذي قدر بـ: (0.63) مما يعني ثبات الأداة (الاستمارة) وتوفرها على الشروط العلمية اللازمة.

- بعدها قمنا بزيارات متتالية من أجل التطبيق النهائي للاستمارة بعد أن صيغت في صورتها النهائية، بناء على الإجراءات السابقة.

- وللإشارة فإن الدراسة الاستطلاعية لهذا البحث استغرقت أربعة أشهر (مارس، أبريل، ماي، جوان) من السنة الجامعية 2005/2006.

### 3- منهج الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المقاربات المتتالية في مواضيع البحث إذ أن الضرورة تقتضي استخدام المنهج الذي يتوافق مع الموضوع و أهدافه.....الخ.

يعني المنهج مجموعة القواعد التي توضع قصد الوصول إلى حقيقة علمية، فهو

« الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة»<sup>(1)</sup>.

فعند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية وجدنا بأن أفراد العينة يتلقون التدريب على شكل أفواج، ونظرا

لطبيعة موضوعنا الذي يقوم على دراسة حاجات العمال و ما ينتظرونه من الدورة التدريبية، قبل

بدئها. و أثناءها و بعد الانتهاء منها، فقد كانت خطة الدراسة تهدف إلى استخدام المنهج " شبه

التجريبي " الذي يتلاءم و موضوع البحث، و ذلك باستخدام القياس القبلي و البعدي مع

حساب " تحليل التباين " بين المجموعات (الأفواج) المتدربة إلا انه و نظرا (1)-

---

للمعطيات الموجودة و لأسباب عديدة خارجية ترتبط بصعوبات ميدانية فقد قمنا باعتماد

المنهج الوصفي، و من هذه الأسباب:

- صغر حجم العينة في الأفواج المتدربة أثناء فترة تواجدنا في المركب، حيث أصبح الفوج يضم

حوالي (10 أفراد) في حين كان في بداية التدريب يضم حوالي (25 فردا).

- ضف إلى أنه بعد الإجراءات المتعلقة بقياس صدق و ثبات أداة القياس " الاستمارة " توقفت

فترة التدريب، حيث تم تدريب الفوجين الأخيرين على هذا البرنامج "شهر أبريل" و ذلك لظروف

و إجراءات إدارية خاصة بالإدارة.

و يعرف المنهج الوصفي بأنه: « الطريقة التي ترتبط بظاهرة معينة واقعا بقصد وصفها

وصفا دقيقا و تفسيريا علميا، بهدف توضيح العلاقات بين المتغيرات التي تشتمل عليها، و يعتمد

على وسائل و أدوات القياس لجميع البيانات و تصنيفها تمهيدا لتحليلها و استخلاص النتائج

منها»<sup>(1)</sup>.

---

(1)- محمود عبد الحليم منسي: مناهج البحث العلمي (في المجالات التربوية والنفسية) دار المعرفة الجامعية

الإسكندرية طبعة 2000 ، ص 201.

#### 4- مجتمع الدراسة و اختيار العينة :

بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية تحدد لنا مجتمع الدراسة المقصودة، و المتمثل في مجموع المشرفين الذين خضعوا لدورة البرنامج التدريبي المعد من طرف إدارة المركب، ابتداء من تاريخ أول تطبيق له أفريل 2005 إلى آخر دورة له في أفريل 2006، و بلغ عددهم حوالي 250 شخص موزعين على مختلف وحدات المركب.

والجدول التالي يوضح خصائص مجتمع الدراسة:

عدد المتدربين بها	تاريخ إجرائها	الدورة التدريبية
25	من 2005/04/25 إلى 2005/05/10	الأولى
23	من 2005/04/25 إلى 2005/05/10	الثانية
28	من 2005/06/05 إلى 2005/06/20	الثالثة
27	من 2005/07/01 إلى 2005/07/15	الرابعة
27	من 2005/07/20 إلى 2005/08/05	الخامسة
23	من 2005/08/10 إلى 2005/08/25	السادسة
21	من 2005/09/01 إلى 2005/09/15	السابعة
23	من 2005/09/20 إلى 2005/10/05	الثامنة
17	من 2005/10/20 إلى 2005/11/05	التاسعة
15	من 2005/12/01 إلى 2005/12/15	العاشرة
10	من 2006/01/01 إلى 2006/01/15	الحادية عشر
07	من 2006/02/15 إلى 2006/03/01	الثانية عشر
10	من 2006/04/01 إلى 2006/04/15	الثالثة عشر
256		المجموع

جدول رقم (1): يوضح خصائص مجتمع الدراسة

## 5- مجتمع الدراسة و اختيار العينة :

لقد ضمت العينة (50 فردا) أي بنسبة 25% من مجتمع الدراسة بعد استبعاد الأفراد

الذين تم اختبار تباث الاستمارة معهم، وقد كانت العينة موزعة على الوحدات التالية

( COC , LAF, DEL, TSS ) وقد اختيرت هذه الفئة من العمال نظرا لموقعها الحساس

في الهيكل التنظيمي للمركب، ودورها الفعال في العملية الإنتاجية، وقد اختيرت العينة عشوائيا

بطريقة الاختيار العشوائي بواسطة الجداول العشوائية.

ويوضح الجدول رقم ( 02 ) الوصف الدقيق لمفردات العينة.

تاريخ إجراء الدورة التدريبية			المؤهل العلمي			السن		
من	من	من	جامعي	ثانوي	متوسط	من ] 40	من ] 30	من ] 20
2005/12/01	2005/07/20	2005/04/25				- فما فوق	[ 40 -	[ 30 -
إلى	إلى	إلى				[		
2006/04/15	2005/11/05	2005/07/15	18	14	18	31	10	9
50			50			50		

جدول رقم ( 02 ) : يوضح خصائص العينة

## 5- أدوات جمع البيانات :

سعيًا من الباحثة للحصول على معطيات علمية وموضوعية تخدم أغراض الدراسة استعانت في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بالوسائل التالية:

### 1- الوثائق الإدارية:

\* لقد استعانت الباحثة بالوثائق الإدارية المتمثلة في:

- نسخة من محتوى برنامج التدريب.

- وثائق خاصة بمجتمع الدراسة (أسمائهم، تواريخ التحاقهم بالدورات التدريبية والوحدات

التي يعملون بها)

- وثائق متعلقة بالهيكل التنظيمي للمركب.

### 2- المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها: « محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر، أو عدة

أشخاص، هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو للاستعانة

بها في التوجيه والتشخيص والعلاج»<sup>(1)</sup>.

حيث قمنا بإجراء مقابلات مع مسؤولي مصلحة التكوين في المركب الذي زودنا بمختلف

المعلومات ذات الصلة بعينة ومجتمع الدراسة.

وقد استخدمت الباحثة أسلوب المقابلة للحصول على معلومات خاصة بكيفية إعداد

البرنامج، المركز الذي يطبق فيه، الهيئة المسؤولة عن تطبيقه، التعرف عن كثب عن

---

(1)- صالح بن حمد العشاف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية مكتبة العبيكان، الرياض 1995 ص 388

بعض أفراد العينة من خلال حضور بعض الحصص من الدورات التدريبية

- القيام بمقابلات عند تطبيق الاستمارة المبدئية وذلك لجمع المعلومات.

### 3- الاستبيان (الاستمارة) :

يعرف الاستبيان على أنه: "

بناء أداة البحث: ( الاستمارة ):

لتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة ببناء استمارة خاصة بموضوع الدراسة تعطي

فقراتها وبنودها المتغيرات الأساسية للدراسة، و اتبعت في إعدادها جملة الخطوات العلمية التي

يمكن إيجازها فيما يلي بعد تحديد أبعاد المتغيرات ومؤشراتها من خلال القيام بالتحليل

المفاهيمي. صممت الاستمارة في صيغتها الأولية وعرضت على لجنة محكمين متكونة من 07

أعضاء لاختبار صدقها الظاهري، ومن ثمة باشرت عملية قياس ثباتها باعتماد طريقة تطبيق

وإعادة تطبيق الاختبار بعد فترة زمنية قدرت ب:15 يوما يضمن من خلالها تجنب أثر التذكر،

وذلك بعد إجراء تعديلات طفيفة على الاستمارة بناء على ملاحظات لجنة التحكيم.

- الدكتور: مراد زعيبي، جامعة باجي مختار-عنابة- قسم علم الاجتماع.

- الأستاذ: بشير لعربط، جامعة باجي مختار-عنابة- قسم علم النفس.

- الأستاذ: بوخدير عمار، جامعة باجي مختار-عنابة- قسم علم النفس.

- الأستاذ: محمودي جامعة باجي مختار-عنابة- قسم علم النفس.

- الأستاذ: خلاصي، جامعة باجي مختار-عنابة- قسم علم النفس.

- الأستاذ بوضرسة: جامعة باجي مختار-عنابة- قسم علم الاجتماع.

- الأستاذ: الدكتور: بوخريسة أبوبكر: جامعة باجي مختار-عنابة- قسم علم الاجتماع.

وقد تضمن الاستبيان في صورته النهائية (42 سؤالاً) تقيس خمسة (05) أبعاد وهي:

الحاجة الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام والتقدير،  
والحاجة لتأكيد الذات.

مقسمة على ثلاث (03) محاور وهي:

- الحاجات المعبر عنها قبل الالتحاق بالدورة التدريبية.

- الحاجات المتوقع إشباعها حين الالتحاق بالدورة التدريبية.

- الحاجات التي تم إشباعها بعد إتمام الدورة التدريبية.

لقد صيغت بنود الاستبيان وفق سلم " ليكرت " المكون من خمسة (05) درجات للموافقة موزعة  
كما يلي:

- موافق بشدة: 5 درجات.

- موافق: 4 درجات.

- محايد: 3 درجات.

- غير موافق: درجتان (2).

- غير موافق بشدة: درجة واحدة (1).

والجدول التالي يوضح توزيع الأسئلة حسب الأبعاد والمحاور المذكورة سابقا

المجموع	بعد إنهاء الدورة التدريبية	الدورة أثناء التدريبية	قبل الدورة التدريبية	المحور البعـد
4	34	15	2 ، 1	الحاجات الفسولوجية
7	32	25، 19، 16	5 ، 4 ، 3	الحاجات إلى الأمن
11	39 ، 38 ، 31	، 24، 23 ،17 27 ، 26	8 ، 7 ، 6	الحاجات الاجتماعية
10	، 36 ، 33 ، 30 37	29 ، 22 ، 18	11 ، 10 ، 9	حاجات التقدير والاحترام
10	، 41 ، 40 ، 35 42	28 ، 21، 20	14، 13 ، 12	حاجات تأكيد الذات
42	13	15	14	المجموع

جدول رقم (03): يوضح توزيع أسئلة الاستمارة

#### 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

نظر الطبيعة فرضيات البحث التي تهدف إلى التعريف عن مدى ملائمة

برنامج التدريب لاحتياجات المشرفين و علاقته بتحقيق إشباع إنتظارات المشرفين .

وللتحكم النسبي فإننا استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من ثبات الاستمارة من خلال معرفة مدى ارتباط الدرجات

المتحصل عليهما خلال تطبيقهما ، و يحسب معامل الارتباط لبيرسون باستخدام

القانون التالي :

$$س = \frac{ن مج س \times ص - (مج ص) \times (مج س)}{\sqrt{[3 ن مج س^2 - (مج س)^2] [ن مج ص^2 - (مج ص)^2]}}$$

- النسبة المئوية : و تحسب وفق القانون التالي :

$$\% = تكرر \times 100 / ن .$$

بحيث : ن = حجم الهيئة .

- مقياس (كا<sup>2</sup>) الذي يستعمل لحساب دلالة فروق التكرارات. و يستعمل كاختبار للترابط

، " أي يساعد على إيجاد الترابط بين متغيرين أو أكثر ، و يستعمل للتحقيق من

صحة الفروض العلمية "

و يمكن حساب (كا<sup>2</sup>) عن طريق المعادلة التالية :

$$كا^2 = (ت و - ت م) / ت م .$$

بحيث :

ت و : التكرار الواقعي أو المشاهد .

ت م : التكرار المتوقع و يحسب وفق القانون التالي :

ت م = مج الصف × مج العمود / المجموع الكلي .

جدول معامل الثبات :

المحاور	س (نتائج التطبيق 1)	ص ( نتائج التطبيق 2)	معامل الثبات r
1	17	11	0.47
2	19	18	0.46
3	11	09	0.98
المجموع الكلي	47	38	0.63

جدول رقم (04): يوضح معامل الثبات لكل محور

معامل الثبات :

$$. 0.63 = r$$

نلاحظ أن معامل الثبات يقدر بـ : 0.63 وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل

على أن الاستمارة ثابتة .

\* عرض نتائج تطبيق استمارة الدراسة :

أولاً : استجابات أفراد العينة لمحاور الاستمارة:

1- المحور الأول : قبل الالتحاق بالدورة التدريبية:

\* البعد الأول : الحاجات الفسيولوجية ( البند : 1، 2 )

%	غير موافق أبدا	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%	موافق بشدة	
%2	1	%2	1	%2	1	%6	3	%90	45	1
%0	0	%0	0	%2	1	6	3	%92	46	2
	<b>1</b>		<b>1</b>		<b>1</b>		<b>6</b>		<b>91</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم (05): يوضح استجابات أفراد العينة للبند الأول ( الحاجة الفسيولوجية )

نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبند الأول الحاجات الفسيولوجية ( من المحور

الأول قبل الالتحاق بالدورة التدريبية ) كما هو موضح في الجدول أعلاه أن :

- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بالموافقة بشدة بأكثر دلالة تجاه البند رقم (1) بنسبة %90

و تعبر هذه النسبة عن أن المشرفين بالمركب يعبرون عن حاجاتهم للزيادة في الأجر قبل

التحاقهم بالدورة التدريبية.

- استجابة أقل نسبة لأفراد العينة بعدم الموافقة لنفس البند أي البند رقم (1) ، و تعبر هذه

النسبة أن عدد قليل جدا بنسبة %2 عبروا عن حاجتهم للزيادة في الأجر.

- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بالموافقة بشدة بأكثر دلالة اتجاه البند رقم (2) بنسبة

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

92 % و هذا يعبر عن حاجات المشرفين و رغبتهم في اكتساب مهارات فنية إضافية في حين نسبة قليلة جدا أجابت بالحياد بنسبة تقدر بـ 23 % في حين انعدمت نسبة الدين يعبرون عن عدم الموافقة اتجاه هذا البند (0 %).

### \* البعد الثاني : الحاجة للأمن ( البنود : 3, 4, 5 )

	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق أبدا	%
3	42	84%	6	12%	0	0%	1	4%	1	2%
4	40	80%	6	12%	2	4%	2	4%	0	0%
5	36	72%	4	8%	4	8%	2	4%	4	8%
المجموع	118		16		6		5		5	

جدول رقم (06): يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الثاني ( الحاجة للأمن )

نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبعد الثاني من المحور الأول ( قبل الالتحاق

بالدورة التدريبية ) كما هو موضح في الجدول أعلاه :

- استجابة اكبر نسبة من أفراد العينة بالموافقة بشد بأكثر دلالة اتجاه البند رقم ( 3 ) نسبة

84% و تعبر هذه النسبة عن أن المشرفين بالمركب يعبرون بشدة عن رغبتهم في تحسين

الظروف الفيزيائية السائدة في محيط عملهم في حين نجد نسبة الدين أجابوا بعدم الموافقة عن

هذا البند تقدر بـ 4 % و هي نسبة قليلة مقارنة بالدين أجابوا بالموافقة.

- استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة بالموافقة بشدة اتجاه البند رقم ( 4 ) نسبة 80 % و هي

تعبر عن الحاجة الملحة للمشرفين إلى ضرورة توفير الوسائل اللازمة للوقاية من مخاطر العمل

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

في حين نجد نسبة المشرفين الذين لا يعبرون عن هذه الحاجة تقدر بـ 4 % و هي نسبة قليلة جدا.

- استجابة أغلب أفراد العينة بالموافقة بشدة اتجاه البند رقم ( 5 ) بنسبة 72% و هذا يعبر عن حاجة المشرفين إلى ضرورة الإكثار من وسائل النوعية بمخاطر العمل من لوائح و معلقات في محيط العمل. في حين التزموا بعض أفراد العينة الحياد اتجاه هذا البند بنسبة 8% و هذا يعبر عن عدم رغبتهم في التغيير عن هذه الحاجة و نسبة 2% من عدم الموافقة أي أن حوالي 2% من المشرفين يعبرون عن ضرورة الإكثار من وسائل النوعية في محيط العمل.

### \* البعد الثالث : الحاجات الاجتماعية ( البنود : 6 , 7 , 8 )

موافق بشدة	موافق	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق أبدا	%
42	3	84%	2	4%	2	4%	1	2%	6	
38	2	76%	3	6%	5	10%	2	4%	7	
37	2	74%	6	12%	1	2%	4	8%	8	
117	7		11		10		7		المجموع	

جدول رقم (07): يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الثالث ( الحاجة الاجتماعية )

نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة للبعد الثالث (الحاجات الاجتماعية من المحور

الأول ) قبل الالتحاق بالدورة التدريبية ) كما هو موضح في الجدول أعلاه أن :

- أكبر نسبة من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة اتجاه هذا البند بنسبة 84 % و هذه النسبة تعبر عن حاجة المشرفين إلى ضرورة توطيد أواصر الصداقة مع زملاء العمل في حين نجد

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

نسبة 4% من المشرفين التزموا الحياء عن الإجابة على هذا البند و نسبة 4 % من المشرفين يقرون بعدم ضرورة هذه الحاجة في محيط العمل.

- كما نلاحظ أن نسبة استجابة أفراد العينة للبند رقم ( 7 ) بالموافقة بشدة تقدر بـ 76 % و هذه النسبة تدل على رغبة المشرفين في ضرورة بعث روح التعاون داخل فريق العمل في حين تقدر نسبة المشرفين الذين التزموا الحياء اتجاه هذا البند بـ 10%.

- نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة أجابوا بالموافقة عن البند رقم ( 8 ) نسبة تقدر بـ ( 74 % ) و هذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يعبرون بشدة عن رغبتهم في مناخ اجتماعي يسوده التفاعل الإيجابي في بيئة عملهم في حين عبروا بعض المشرفين عن عدم ضرورة وجود مناخ اجتماعي يسوده التفاعل لإنجاز العمل بنسبة تقدر بـ 12 %.

### \* البعد الرابع : الحاجة للاحترام و التقدير ( البنود : 9, 10, 11 )

	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق أبدا	%
9	42	84%	3	6%	2	4%	2	4%	1	2%
10	38	76%	4	8%	4	8%	3	6%	1	2%
11	40	80%	2	4%	3	6%	4	8%	1	2%
المجموع	120		9		9		9		3	

جدول رقم (08): يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الرابع ( الحاجة للاحترام و التقدير )

نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبعد الرابع ( الحاجة للتقدير و الاحترام ) من

المحور الأول ( قبل الالتحاق بالتدريب ) كما توضحه نتائج الجدول السابق :

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

- أكبر نسبة من أفراد العينة عبرت عن رغبتها الملحة في تحسين مركز عملها في المنظمة بنسبة تقدر بـ 84 % و هذا إن دل على شيء يدل على الرغبة الملحة لأفراد العينة في الترقية. في حين تقابلها نسبة قليلة جدا تقدر بـ 1% تعبر عن الأفراد الذين عبروا بعدم الموافقة على هذا البند.

- كما نلاحظ من نتائج الجدول أن نسبة معتبرة من أفراد العينة تعبر بالموافقة بشدة عن رغبتها في اعتراف و تقدير رئيسهم لقدراتهم في العمل تقدر هذه النسبة بـ 76% في حين نجد نسبة 8% من أفراد العينة التزموا الحياد في الإجابة عن هذا البند.

- نلاحظ كذلك أن أكبر نسبة من أفراد العينة استجابة بأكبر نسبة بالموافقة اتجاه البند رقم (11) بنسبة تقدر بـ 80 % و هي تعبر عن رغبتهم الشديدة لاكتساب مهارات عالية تمكنهم من تقديم خدمات متميزة عن الآخرين في حين عبروا حوالي 8% من أفراد العينة عدم ضرورة هذه الحاجة بالنسبة لهم.

### \* البعد الخامس : الحاجة لتأكيد الذات ( 12 , 13 , 14 )

	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق أبدا	%
12	43	86%	2	4%	2	4%	1	2%	2	4%
13	40	80%	2	4%	3	6%	2	4%	3	6%
14	46	92%	2	4%	1	2%	1	2%	0	0%
المجموعة	129		6		6		4		5	

جدول رقم (09): يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الخامس ( الحاجة لتأكيد الذات )

نلاحظ من خلال استجابة أفراد العينة للبعد الخامس ( الحاجة لتأكيد الذات ) من

المحور الأول ( قبل الالتحاق بالتدريب ) كما توضح نتائجه في الجدول أعلاه :

- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بالموافقة بشدة بأكثر دلالة اتجاه البند رقم (12) بنسبة تقدر

بـ 86 % و تعتبر هذه النسبة على أن أفراد العينة يعبرون بإلحاح عن رغبتهم الشديدة في

ضرورة إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بمجال عملهم في حين تقدر نسبة الدين

أجابوا بعدم الموافقة بنسبة 2% من مجموع أفراد العينة.

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يعبرون بشدة عن حاجتهم لاكتساب معارف

و معلومات تساعد على الابتكار و الإبداع في العمل بنسبة تقدر بـ 80 % ، في حين تقدر

نسبة الدين يعبرون بعدم الموافقة اتجاه البند رقم (13) بـ 1 % و هي نسبة قليلة مقارنة بالدين

أجابوا بالموافقة.

- كما نلاحظ أن أكبر نسبة لأفراد العينة و التي تقدر بـ 92 % يعبرون عن موافقتهم بشدة

اتجاه البند رقم (14) و المتمثل في الحاجة إلى ضرورة الحصول على صلاحيات أكبر خاصة

بإجراءات عملهم في حين تقدر نسبة الدين أجابوا بعدم الموافقة على هذا البند بـ 2%.

\* البعد الأول الحاجات الفسيولوجية ( البند 15) :

الدرجة البنود	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق بشدة	%	غير موافق بشدة	%
15	38	76%	2	4%	3	6%	3	6%	2	4%

جدول رقم (10): يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الأول ( الحاجة الفسيولوجية ) من المحور الثاني ( أثناء إجراء الدورة التدريبية ) .

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه و الذي يوضح استجابات أفراد العينة للبعد

الأول ( الحاجة الفسيولوجية ) من المحور الثاني ( أثناء إجراء الدورة التدريبية ) .

- نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة أجابت بالموافقة بشدة عن البند رقم (15) بنسبة

تقدر بـ 76% و هذه النسبة تعبر عن الرغبة في الزيادة في الأجر عند التحاقهم بالدورة

التدريبية و توضيح أهدافها .

- في حين تقدر نسبة اللذين امتنعوا من التعبير عن هذه الحاجة بـ 6% و هي نسبة قليلة

مقارنة مع نسبة المعبرين بالموافقة .

\* البعد الثاني الحاجة للأمن ( البنود :16،19،25) :

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

الدرجة البنود		موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	%
16		46	%92	2	%4	1	%2	1	%2	0	%00
19		43	%86	3	%6	3	%6	1	%2	0	%00
25		44	%88	1	%2	3	%6	2	%4	0	%00
المجموع		133		6		7		4		0	

جدول رقم (11): يوضح استجابة أفراد العينة للبعد الثاني ( الحاجة للأمن ) من المحور الثاني ( حين الالتحاق بالتدريب ).

من خلال نتائج الجدول السابق يمكن ملاحظة ما يلي :

- أن أكبر نسبة من أفراد العينة حيث التحاقها بالدورة التدريبية تتوقع إشباع الحاجة لاكتساب مهارات التلاؤم مع الظروف الفيزيائية السائدة في محيط عملهم . بنسبة تقدر بـ 92% في حين نجد نسبة اللذين يعبرون بعدم الموافقة على البند رقم (16) تقدر بـ 2%.
- نلاحظ أن استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق بشدة " نحو البند رقم 19 بنسبة 86 % و هو ما يعبر عن توقع أفراد العينة اكتساب مهارات الوقاية باستعمال المتاح من الوسائل.
- استجابة أقل نسبة من أفراد العينة بـ " غير موافق " نحو البند رقم 25 بنسبة 4 % و هـ و ما يعبر عن عدم توقع هذه النسبة من أفراد العينة للإشباع.

\* البعد الثالث: الحاجات الاجتماعية ( البنود : 17، 23، 24، 26، 27) :

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

الدرجة البنود		موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	%
17		46	%92	2	%4	0	%0	1	%2	1	%2
23		43	%86	2	%4	2	%4	1	%2	2	%4
24		42	%84	2	%4	2	%4	1	%2	3	%6
26		40	%80	5	%10	3	%6	2	%4	0	%0
27		45	%90	3	%6	1	%2	1	%2	0	%0
المجموع		216		14		8		6		6	

جدول رقم (12): يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الثالث ( الحاجات الاجتماعية) من المحور الثاني ( أثناء إجراء الدورة التكوينية).

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه و الذي يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الثالث (

الحاجات الاجتماعية) من المحور الثاني ( أثناء التدريب ) ما يلي:

- نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة أجابت بالموافقة بشدة على البند رقم 17 بنسبة تقدر بـ

92 % و هذه النسبة تعبر عن توقع أفراد العينة بأن برنامج التدريب الذي يخضعون لتطبيقه

سيشبع لهم الحاجة لاكتساب مهارات لبناء و توطيد علاقات الصداقة مع الزملاء، في حين

تقدر نسبة المعبرين بـ " عدم الموافقة " بـ 2 %.

- نسبة كبيرة من أفراد العينة أجابت بـ " موافق بشدة " نحو البند رقم 23 بنسبة 86 % و هذا

يدل على أن أفراد العينة يتوقعون إشباع حاجاتهم لمناخ اجتماعي يسوده التفاعل الايجابي في

بيئة العمل.

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

- نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة أجابت بالموافقة بشدة على البند 24 بنسبة 84 % و هي تعبر عن توقع أفراد العينة حين التحاقهم بالدورة التدريبية بأن هذا البرنامج سيشبع حاجاتهم لإتقان فن الإنصات الجيد لفريق العمل.

- نلاحظ أن أقل نسبة من أفراد العينة أجابت بـ " عدم الموافقة ط على البند رقم 26 بنسبة تقدر بـ 2 % من مجموع أفراد العينة و هذا يعني أن نسبة قليلة من افراد العينة فقط كانت تتوقع بأن البرنامج الذين هم بصدد الخضوع له لا يشبع حاجاتهم في تنمية روح التعاون و العمل الجماعي في حين نجد نسبة 80 % من أفراد العينة تتوقع إشباع هذه الحاجة. كما أن استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة بـ " موافق بشدة" اتجاه البند رقم 27 بنسبة :90%, وهذا ما يعبر عن أن معظم المشرفين الذين خضعوا لدورة البرنامج التدريبي يتوقعون اشباع انتظارهم فيما يتعلق بتحقق إشباع الحاجة لإتقان فنون الاتصال الفعال , في حين قدرت نسبة الذين أجابوا بـ " عدم الموافقة " اتجاه هذا البند بـ1% من مجموع المشرفين .

### \* البعد الرابع: الاحترام و التقدير ( البنود : 18، 22، 29 ) :

الدرجة البنود	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	%
------------------	------------	---	-------	---	-------	---	-----------	---	-------------------	---

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

18	42	%84	2	%4	2	%4	1	%2	3	%6
22	40	%80	3	%6	2	%4	3	%6	2	%4
29	39	%78	2	%4	4	%8	2	%4	3	%6
المجموع	121		7		8		6		8	

جدول رقم (13): يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الرابع ( حاجات التقدير و الاحترام ) من المحور الثاني ( حين الالتحاق بالدورة التكوينية )

حيث نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن:

- نسبة كبيرة من أفراد العينة أجابت ب " موافق بشدة " على البند رقم 18 بنسبة 84 % و هذا

يعبر عن أن أغلب أفراد العينة حين التحاقهم بالدورة التكوينية كانوا يتوقعون بأن برنامج

التدريب سيحقق لهم رغبتهم في الإرتقاء في السلم الوظيفي، في حين تقدر نسبة الذين كانوا

يتوقعون عدم إشباعها ب 6 % من المجموع الكلي لأفراد العينة.

- نلاحظ بأن أكبر نسبة و التي تقدر ب 80 % من أفراد العينة أجابت ب " موافق بشدة " عن

البند رقم 22 و هذا يعني أن أغلب أفراد العينة يتوقعون بأن برنامج التدريب الذي هم بصدد

إجراءه يحقق لهم الحاجة للتحكم في وسائل التكنولوجيا الحديثة.

- نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة أجابت ب " موافق بشدة " عن البند رقم 29 بنسبة تقدر

ب 78 % و هذا يعني أن أغلب أفراد العينة يتوقعون من البرنامج التدريبي إشباع حاجاتهم

للمتعة بقدرات عالية للإنجاز في العمل، في حين تقدر نسبة الذين أجابوا ب " عدم الموافقة " ب

6 %.

\* البعد الخامس: تأكيد الذات ( البنود: 20، 21، 28 ) :

الدرجة البنود		موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	%
20		46	%92	3	%6	1	%2	0	%0	0	%0
21		38	%76	4	%8	4	%8	3	%6	3	%6
28		36	%72	5	%10	4	%8	3	%6	2	%4
المجموع		120		13		9		6		5	

جدول رقم (14): يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الخامس ( الحاجة لتأكيد الذات ) من

المحور الثاني ( حين الالتحاق بالدورة التكوينية )

من خلال استجابة أفراد العينة للبعد الخامس ( تأكيد الذات ) من المحور الثاني ( أثناء

إجراء الدورة التدريبية) كما هو موضح في الجدول أعلاه .

- نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة أجاوب بـ" موافق بشدة " اتجاه البند رقم (20) نسبة

92% وهو ما يعبر عن أغلب المشرفين حين التحاقهم بدورة التدريب كانوا يتوقعون بأن هذا

البرنامج سيققق إشباع رغبتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات , في حين تنعدم نسبة الدين

يعبرون بـ" عدم الموافقة " على هذا البند وتقدر نسبة الذين التزموا الحياة اتجاه هذا البند بـ 2%

وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بمن عبروا عن موافقتهم .



الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

34	6	%12	1	%2	2	%4	5	%10	36	%72
المجموع	6		1		2		5		36	

جدول رقم (15): يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الأول ( الحاجات الفسيولوجية ) من

المحور الثالث ( بعد إتمام البرنامج التدريبي )

من خلال استجابة أفراد العينة للبعد الأول من المحور الثالث كما هو موضح في

الجدول أعلاه فإننا نسجل :

- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق بشدة " اتجاه البند رقم 34 بنسبة 72% وهو ما

يعبر على أن نسبة كبيرة من المشرفين بمركب مطال ستيل الذين خضعوا لدورة التدريب يقرون

بعدم إشباع ما كانوا ينتظرونه من هذا البرنامج في ما يخص حاجاتهم للحصول على أجر

أعلى في حين قدرت نسبة المشرفين الذين رفضوا التعبير عن هذا البند بـ 4% , لأما نسبة

المشرفين الذين تحققت انتظاراتهم فيما يخص الزيادة في الأجر فقد قدرت بـ 12% وهي نسبة قليلة

جدا مقارنة بما كانوا يتوقعونه حين التحاقهم بدورة هذا البرنامج .

\* البعد الثاني : حاجة الأمن ( البند 32 ) :

الدرجة البند	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	%
32	33	%66	6	%12	1	%2	8	%16	2	%4

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

	2		8		1		6		33	المجموع
--	---	--	---	--	---	--	---	--	----	---------

جدول رقم (16): يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الثاني ( حاجة الأمن ) من المحور الثالث ( بعد إتمام البرنامج التدريبي )

من خلال استجابة أفراد العينة للبعد الثاني من المحور الثالث والمتمثل في : تحقق انتظار المشرفين فيما يخص إشباع حاجاتهم للتحكم في أساليب الوقاية من الأخطار المهنية . حيث تكشف نتائج الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة من أفراد العينة يؤكدون إشباع انتظارهم فيما يخص البند رقم (32) أي أنهم بعد إنهائهم لدورة هذا البرنامج أصبحوا يتحكموا بدرجة عالية في أساليب الوقاية من الأخطار المهنية بنسبة تقدر بـ66% في حين تقدر نسبة الذين أجابوا بـ " الموافقة " اتجاه هذا البند بـ12% أما نسبة الأفراد الذين عبروا عن عدم تحقق انتظارهم فيما يخص الحاجة للتحكم في أساليب الوقاية من الأخطار المهنية فقد قدرت بـ16%.

\* البعد الثالث : الحاجات الاجتماعية ( البنود 31، 35، 39) :

الدرجة البنود	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
31	68%	34	8%	4	4%	2	10%	5	10%
35	86%	43	4%	2	2%	1	8%	0	0%

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

39	40	%80	5	%10	2	%4	1	%2	2	%4
المجموع	117		11		5		10		7	

جدول رقم (17): يوضح استجابات أفراد العينة للبند الثالث ( الحاجات الاجتماعية ) من

### المحور الثالث ( بعد إتمام البرنامج التدريبي )

من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يوضح استجابات أفراد العينة للبند الثالث من المحور

الثالث فإننا نسجل :

- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق بشدة " و " موافق " اتجاه البند رقم (31) بنسبة 68%

للذين عبروا عن حاجاتهم بـ " موافق بشدة " وهذا يعني أن 76% من المشرفين الذين خضعوا

لدورة التدريب يعبرون عن تحقق انتظارهم فيما يخص إتقانهم لفنون الاتصال الفعال , في حين

وجد 10% من المشرفين أجابوا بـ " عدم الموافقة " ونفس النسبة أي 10% من المشرفين أجابوا بـ "

عدم الموافقة بشدة " اتجاه هذا البند مما يعني أن 20% من المشرفين لم يتحقق لهم برنامج

التدريب انتظارهم فيما يخص إشباع الحاجة لإتقان فنون الاتصال الفعال على الرغم من أن

نسبة توقع أفراد العينة لتحقق هذه الحاجة حين التحاقهم بدورة هذا البرنامج قدرت بـ 90%.

- استجابة أقل نسبة من أفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 35 بنسبة 8% وهو ما يعبر

عن أن البرنامج التدريبي حق انتظار أغلب المشرفين فيما يخص إشباع حاجاتهم الخاصة

بتحسن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم حين قدرت نسبتهم بـ 86%, في حين رفض بعض

المشرفين الإجابة عن هذا البند بنسبة 2%.

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

- استجابة أكبر نسبة من الأفراد العينة بـ "موافق بشدة" و " موافق" اتجاه البند رقم 39 بنسبة 80% للذين أجابوا بـ " موافق بشدة" و 10% للذين أجابوا بـ " موافق" وهذا يعني أن 90% للذين أجابوا بـ " موافق" وهذا يعني أن 90% من المشرفين الذين خضعوا لدورة التدريب تحققت انتظاراتهم فيما يتعلق بإشباع حاجاتهم لتحقيق ديناميكية كبيرة داخل فريق العمل الذي يشرفون عليه , في حين قدرت نسبة المشرفين الذين عبروا عن عدم تحقق توقعهم فيما يتعلق بإشباع هذه الحاجة بـ 2% للذين عبروا " عدم الموافقة" و 4% للذين عبروا بـ " عدم الموافقة بشدة" أي 6% من المشرفين لهذا البند لم يحقق البرنامج التدريبي إشباعهم لهذا البند .

### • البعد الرابع: الحاجة للاحترام و التقدير ( البنود 30، 33، 36، 37) :

الدرجة البنود	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	%
30	45	90%	2	4%	1	2%	2	4%	0	0%
33	10	20%	7	14%	3	2%	25	50%	5	10%
36	44	88%	2	4%	2	4%	1	2%	1	2%

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

37	42	%84	4	%8	2	%4	2	%4	0	%0
المجموع	141		15		8		30		6	

جدول رقم (18): يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الرابع ( الحاجة للاحترام و التقدير)

من المحور الثالث ( بعد إتمام البرنامج التدريبي )

من خلال استجابات أفراد العينة عن البعد الرابع من المحور الثالث كما هو موضح في

الجدول أعلاه فإننا نسجل :

- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق بشدة " و " موافق " اتجاه البند رقم 30 بنسبة 90%.

للذين أجابوا بالموافقة بشدة و 4% للذين أجابوا بالموافقة أي بنسبة 94% وهو ما يعبر عن أن

المشرفين بمركب مطال ستيل الذين خضعوا لدورة التدريب تحقق انتظارهم فيما يتعلق بإشباع

حاجاتهم لخلق دافعية قوية تمكنهم من انجاز أعمالهم .

- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " و " غير موافق بشدة " اتجاه البند رقم (33)

بنسبة 50% للذين أجابوا بعدم الموافقة و 10% للذين أجابوا بعدم الموافقة بشدة أي نسبة 60%

وهذا يعني أن أغلب المشرفين بعد خضوعهم لدورة التدريب يؤكدون عن عدم تحقيق هذا

البرنامج لما كانوا ينتظرونه فيما يخص الترقية لمنصب أعلى .

- استجابة أكبر نسبة من أفراد العينة بـ " موافق بشدة " و " موافق " اتجاه البند رقم (36) أي

نسبة 92% (88% للموافقة بشدة و 4% للموافقة ) وهذا يعبر على أن البرنامج التدريبي الذي

خضعوا له المشرفون بمركب مطال ستيل حقق لهم ما كانوا ينتظرونه من إشباع لحاجاتهم

للحصول على احترام وتقدير رؤسائهم .

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق بشدة و موافق " اتجاه البند رقم (37) بنسبة 84%  
 للذين أجابوا بـ " موافق بشدة " و 8% للذين أجابوا بـ "موافق" أي نسبة 92% وهذا يعبر على أن  
 أغلب المشرفين الذين خضعوا لدورة هذا البرنامج تحقق إشباعهم بما كانوا ينتظرونه من هذا  
 البرنامج فيما يخص تقبل زملائهم في العمل لإنجازاتهم واقتراحاتهم مما يخلق لديهم الشعور  
 باحترام والتقدير .

\* البعد الخامس : الحاجة لتأكيد الذات ( البنود 35، 40، 41، 42) :

الدرجة البنود		موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	%
35		38	76%	4	8%	4	8%	4	8%	0	0%
40		40	80%	2	4%	4	8%	2	4%	2	4%
41		43	86%	4	8%	0	0%	2	4%	1	2%
42		42	84%	2	4%	3	6%	1	2%	2	4%

	5		9		11		12		163	المجموع
--	---	--	---	--	----	--	----	--	-----	---------

جدول رقم (19): يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الخامس ( الحاجة لتأكيد الذات ) من

المحور الثالث ( بعد إتمام البرنامج التدريبي )

من خلال استجابة أفراد العينة لبعء تأكيد الذات من المحور الثالث ( بعد إتمام البرنامج

التدريبي ) كما توضح نتائج الجدول أعلاه فإننا نسجل :

- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ"موافق بشدة وموافق" اتجاه البند رقم (35) بنسبة 76%.

للموافقة بشدة و 8% للموافقة أي بنسبة 84% وهو ما يعبر عن أن المشرفين الذين خضعوا لدورة التدريب أصبحت لديهم حرية في اتخاذ بعض الإجراءات المتعلقة بأعمالهم دون الرجوع لرئيسهم المباشر .

- استجابة أقل نسبة من أفراد العينة بـ" غير موافق بشدة وغير موافق" اتجاه البند رقم(40)

بنسبة 4% لكل من الذين أجابوا بـ "عدم الموافقة بشدة وعدم الموافقة " أي بنسبة 8% وهذا يعبر عن أن عدد قليل فقط من المشرفين لم يتحقق انتظارهم فيما يخص منح رئيسهم فرصة اتخاذ بعض القرارات الهامة المتعلقة بعملهم .

- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ" موافق بشدة وموافق" اتجاه البند رقم (41) بنسبة 86%.

للذين أجابوا بـ"موافق بشدة " و 8% للذين أجابوا بـ " موافق" أي بنسبة 94% وهذا يعبر على أن أغلب المشرفين بعد إتمامهم لدورة البرنامج التدريبي تحققت لهم الحاجة لإتقان فنون التسيير الفعال في منصب عملهم ' أي تحقق انتظارهم فيما يخص هذا البند.

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

- استجابة أقل نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق غير موافق بشدة " اتجاه البند رقم (42) بنسبة 2% لغير موافق و4% لغير موافق بشدة أي بنسبة 6% لعدم الموافقة على تحقق البند رقم (42) وهذا يعبر عن أن عدد قليل من المشرفين 6% مقارنة مع الذين أجابوا بالموافقة (88%) يعبرون على أن البرنامج التدريبي لم يحقق لهم إشباعا قيما يخص الحاجة للتمتع بقدرات الإبداع في العمل .

### ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :

**01- الفرضية الأولى :** برنامج التدريب يؤدي إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية للمشرفين .

- من خلال استجابات أفراد العينة لمحاور الدراسة بينت النتائج أن نسبة كبيرة من المشرفين قبل التحاقهم بدورة البرنامج التدريبي كانوا يعبرون بشدة عن حاجاتهم الفسيولوجية و المتمثلة عموما في الزيادة في الأجر حتى حين التحاقهم بالدورة التدريبية كانوا يتوقعون إشباع هذه الحاجة بنسبة 76% .

إلا أنه بعد الانتهاء من دورة هذا البرنامج وجدنا أنه لم يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية

للمشرفين بنسبة 72 % . و هذا ما يدل على أن البرنامج المعد من طرف إدارة المركب لفئة

المشرفين لم يؤدي إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية لهذه الفئة و بنسبة 72%.

و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الأولى : و التي تقول بأن :

برنامج التدريب يؤدي إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية.

## 02-الفرضية الثانية : برنامج التدريب يلبي حاجات المشرفين للأمن :

- من خلال استجابات أفراد العينة لمحاور الدراسة بينت النتائج التي تقيس البعد الثاني من كل محور أن :

- نسبة كبيرة من المشرفين قبل التحاقهم بدورة التدريب عبروا بدرجة موافقة عالية عن رغبتهم في إشباع الحاجة للأمن في محيط عملهم و هذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم ( ) الذي يوضح

استجابات أفراد العينة للبعد الثاني ( الحاجة للأمن ) من المحور الأول ( قبل التدريب )

و حتى حين التحاق المشرفين بالبرنامج التدريبي و معرفتهم لمحتوياته و الأهداف التي سطر له كان توقعهم لإشباع هذه الحاجة عالي.

و بعد إنهاء الدورة التدريبية بينت النتائج المحسوبة أن أغلب المشرفين تحقق إشباعها لهذه

الحاجة بنسبة 78 %.

و هذا يدل على أن البرنامج التدريبي المعد من طرف إدارة المركب لفئة المشرفين أدى إلى

إشباع الحاجة للأمن لهذه الفئة و يعود هذا ربما لكون الهيئة المسؤولة عن تطبيق المحور الخاص

بالأمن داخلية و هي على دراية كبيرة بما هو متوفر في المركب و ما هو متاح من وسائل أمنية. و هذا ما يثبت الفرضية الثانية و التي تقول بأن:

برنامج التدريب يؤدي إلى إشباع الحاجات المشرفين للأمن.

**03- الفرضية الثالثة:** برنامج التدريب يزيد من إشباع الحاجات الاجتماعية للمشرفين :

- من خلال الحسابات السابقة فيما يخص استجابات أفراد العينة لمحاور الدراسة بينت النتائج التي تقيس البعد الثالث من كل محور أن :

- نسبة كبيرة من المشرفين قبل التحاقهم بدورة التدريب عبروا بدرجة عالية عن رغبتهم الملحة

لإشباع الحاجات الاجتماعية في محيط عملهم و هذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم ( ) الذي

يوضح استجابات أفراد العينة للبعد الثالث من المحور الأول ( قبل التدريب ) كما كان توقعهم إشباع هذه الحاجات حين التحاقهم بدورة التدريب و إطلاعهم على محتوى البرنامج.

و بعد انتهاء الدورة التدريبية بينت النتائج أن أغلب المشرفين تحققت إنتظاراتهم فيما يخص

الحاجات الاجتماعية، حيث نجد مثلاً أغلب المشرفين يؤكدون على تحقق الحاجة لإتقان فنون

الاتصال الفعال بنسبة 90%.

و هذا راجع إلى أن البرنامج المعد لتدريب هذه الفئة من العمال بهدف إلى تدريبهم على

المهارات الاتصالية، و كيفية بعث روح التعاون و الحيوية داخل فريق العمل. و عليه يمكن القول

بأن نتائج الدراسة كشفت عن : تلبية برنامج التدريب للحاجات الاجتماعية للمشرفين و هذا ما يجعلنا

نثبت الفرضية الثالثة.

**04- الفرضية الرابعة :** برنامج التدريب يساهم في تحقيق إشباع حاجات التقدير و الاحترام

لدى المشرفين :

- من خلال استجابات المشرفين لمحاور الدراسة, بينت النتائج أن نسبة كبيرة من المشرفين قبل التحاقهم بدورة البرنامج التدريبي كانوا يعبرون بشدة عن رغبتهم في تحسين مركز عملهم و رغبتهم في أن يحيطونهم رؤسائهم بالاحترام و التقدير, و في أن يقدموا أعمالا متميزة على غيرهم من العمال لما يشعرون ذلك بفخر و عزة في النفس و يزيد من دافعيتهم للعمل, و عند التحاقهم بالدورة التدريبية و تعريفهم بأهداف البرنامج و ما يصبوا لتحقيقهم زادت درجة توقعهم لإشباع هذه الحاجات.
- و بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي بينت النتائج أنه تحققت إنتظارات المشرفين من هذا البرنامج فيما يخص إشباع هذه الحاجات و هذا ما توضحه نتائج الدول رقم ( ) الذي يوضح استجابات المشرفين للبعد الرابع من المحور الثالث ( بعد انتهاء الدورة التدريبية ) .و هذا ما جعلنا نثبت الفرضية الرابعة و التي تنص على أن : برنامج التدريب المعد من طرف الإدارة لفئة المشرفين بمركب مطال ستيل - عنابة - يساهم في تحقيق إشباع حاجاتهم للتقدير و الاحترام.

**05- الفرضية الخامسة :** يساهم برنامج التدريب في إشباع حاجات تأكيد الذات للمشرفين :

- من خلال الحسابات السابقة فيما يخص استجابات المشرفين لمحاور الدراسة, بينت النتائج التي تقيس البعد الخامس من كل محور أن :

- نسبة كبيرة من المشرفين قبل التحاقهم بدورة التدريب عبروا بدرجة عالية عن رغبتهم الملحة للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمجال عملهم, و الحصول على نوع من الاستقلالية في

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

العمل فيما يخص الحصول على بعض الصلاحيات تسمح له بتأكيد ذاته في محيط عمله. و كانت توقعاتهم حين الالتحاق بدورة التدريب و الإطلاع على أهداف البرنامج, عالية.

و بعد إنهاء الدورة التدريبية بينت النتائج أن أغلب المشرفين تحققت إنتظاراتهم فيما يخص الحاجة لتأكيد الذات : حيث نجد مثلا : أن أغلب المشرفين يؤكدون على تحقيق ما كانوا ينتظرونه من إشباع للحاجة للحصول على فرصة اتخاذ القرارات بنسبة 84 %.

و عليه يمكن القول بأن نتائج الدراسة كشفت عن : تلبية برنامج التدريب لحاجات تأكيد الذات للمشرفين و هو ما يثبت الفرضية الخامسة.

## لكن شطك خنزغ

- هدفت هذه الدراسة على معرفة علاقة التدريب باحتياجات المشرفين و إنتظاراتهم  
بمركب إنتاج الحديد والصلب مطال سنتيل - عناية- و ذلك من خلال محاولة الإجابة على  
التساؤل المركزي الرئيسي الذي تم طرحه في إشكالية البحث و المتمثل في : إلى أن مدى يلبي  
برنامج التدريب المعد من طرف إدارة المركب لاحتياجات فئة المشرفين ؟ و هل هناك علاقة  
بين محتوى هذا البرنامج و انتظارات المشرفين ؟ و تمت صياغة مجموعة من الفرضيات  
كحلول مؤقتة للتساؤل المطروح متمثلة في :

طلب نصي ب 01 : برنامج التدريب يؤدي إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية للمشرفين.

طلب نصي ب 02 : برنامج التدريب يلبي حاجة المشرفين للأمن.

طلب نصي ب 03 : برنامج التدريب يزيد من مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية للمشرفين.

طلب نصي ب 04 : يساهم برنامج التدريب في تحقيق إشباع حاجات التقدير و الاحترام  
للمشرفين.

طلب نصي ب 05 : يساهم برنامج التدريب في إشباع حاجات تأكيد الذات للمشرفين و لدراسة  
أثر المتغيرات الشخصية على المتغيرات الأساسية للدراسة صيغت ثلاث  
فروضيات صفرية تقيس ذلك و هي :

طلب نصي ب 01 : ليست هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متغير السن و مدى تلبية برنامج  
التدريب لاحتياجات المشرفين و إنتظاراتهم.

طلب نصي ب 02 : ليست هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متغير السن و مدى تلبية برنامج  
التدريب لاحتياجات المشرفين و إنتظاراتهم.

طلب نصي ب 03 : ليست هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين فترات إجراء الدورة التدريبية و مدى  
تلبية برنامج التدريب لاحتياجات المشرفين و إنتظاراتهم و للتحكم النسبي نظريا و ميدانيا في  
البحث قسمت الدراسة...بين تناولنا في :

\* طلبات اى آهك : الإطار النظري و تضمن ثلاث فصول.

طلب شكى آهك : وضع الإطار المفاهيمي للدراسة.

طلب شكى نتمى : وضع متغير التدريب.

طلب شكى نك : وضع متغير الحاجات و الإنتظارات.

\* ملحقات الأطر : تناول الإطار الميداني و تضمن فصلين :

ملحقات شكر : تناول الإجراءات المنهجية للدراسة.

ملحقات شكر : تمت فيه عرض النتائج و مناقشتها.

- و قد طبقت هذه الدراسة ميدانيا على عينة من المشرفين ( رؤساء مناصب ) بلغ عدد هي 50 مشرفا يمثلون حوالي 74ر20 % من مجتمع الدراسة المقدر عددهم بـ 256 مشرفا ممن خضعوا لدورة البرنامج التدريبي, باعتماد خطوات منهجية, حيث تم إتباع المنهج الوصفي للحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى نتائج علمية, و لمعالجة البيانات إحصائية تم الاعتماد على الأساليب التالية : النسب المئوية ( % ), معامل ارتباط " بيرسون " , اختبار مربع كاي ( كا 2 )

- و قد خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- برنامج التدريب لا يلبي الحاجات الفسيولوجية للمشرفين.
- برنامج التدريب الحالي يساهم في إشباع حاجة المشرفين للأمن.
- برنامج التدريب قدر زاد من مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية للمشرفين.
- برنامج التدريب المعتمد يساهم في تحقيق إشباع الحاجات التقدير و الاحترام لدى المشرفين.
- برنامج التدريب الحالي يساهم في إشباع حاجات تأكيد الذات للمشرفين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير السن و مدى تلبية برنامج التدريب لاحتياجات المشرفين و إنتظاراتهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير السن و مدى تلبية برنامج التدريب لاحتياجات المشرفين و إنتظاراتهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فترات إجراء الدورة التدريبية و مدى تلبية برنامج التدريب لاحتياجات المشرفين و إنتظاراتهم.
- و خلاصة القول بأن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نسبية و لا يمكن تعميمها إلا على مجتمع الدراسة بالمؤسسة ميدان البحث.

## Résumé de l'étude

Cette étude a pour dessein la définition de la relation dans les stages en vue de fixer les besoins des cadres et leurs vœux dans le complexe de production sidérurgique Metal Steel el hadjar Annaba, et ce, à travers la tentative de réponses à la question principale qui a été posée dans le cadre de cette exposé qui consiste à savoir: la durée dans laquelle se complète les programmes de stages déterminés par l'administration du complexe concernant les besoins des cadres? Aussi, existe-t-il de relation entre ce programme et les souhaits exprimés par ces cadres? Ainsi un aspect d'hypothèses a été présenté comme solution provisoire à la question posée.

- **hypothèse 01**: un programme de stage qui définira les besoins physiologique des cadres

- **hypothèse 02** un programme de stage qui complétera les besoins des cadres en matière de sécurité.

**Hypothèse 03** un programme de stage évolutif exprimant les besoins sociaux des cadres.

**Hypothèse 04**: un programme de stage qui contribuera dans la concrétisation des besoins évolutifs et le respect des cadres.

**Hypothèse 05** : un programme de stage qui contribuera à satisfaire l'autosuffisance des cadres, et l'étude de l'indice variable des comportements par rapport aux variantes fondamentales d'étude dans l'aspect de trois hypothèses suivantes:

- **hypothèse 01** il n' y a pas de comparaison dans l'indice entre la variante de l'age et la durée du programme de stage dans les besoins et les vœux des cadres.

- **hypothèse 02** il n' y a pas de comparaison dans l'indice entre la variante de l'age et la durée du programme de stage dans les besoins et les vœux des cadres.

**Hypothèse 03** il n y a pas de comparaison dans l'indice de recensement entre les étapes de rotation des stages et la durée du programme du stage dans les besoins et les espérances des cadres, et dans la maîtrise probable sur le plan théorique et pratique dans ce projet.

Cette étude comporte plusieurs titres et chapitres:

titre 01: le cadre théorique comprend trois –  
chapitres:

- ⊕ chapitre 1: mettre une conception d'étude
- ⊕ chapitre 02: mettre les variantes de stages
- ⊕ chapitre 03: mettre des variantes concernant les besoins et les espérances des cadres.
- ⊕ titre 02: l'exécution du stage pratique comporte deux chapitres:
- ⊕ chapitre n 04: exécuter les procédures spécifique de l'étude
- ⊕ chapitre 05: exposition des résultats et des débats.

Cette étude a été appliquée sur le terrain par plusieurs cadres (chefs de bureaux); le nombre était de 50 cadres qui représentent 20,74% des études présentées par 256 qui ont subit une rotation dans les programme de stages sur la base de procédure spécifique. La procédure définie a été suivit en vue d'acquérir les paramètres nécessaires pour aboutir au résultat de cette opération et pour traiter les indices de recensement qui se sont basés sur les aspects suivants:

- ⊕ le pourcentage (%)
- ⊕ le coefficient de relation (bers sone)
- ⊕ le carré de Q (2 Q)

Les résultats de l'étude se résument comme suit:

\*le programme de stage ne réalise pas les besoins physiologiques des cadres

- le programme de stage actuel contribue pour compléter les besoins des cadres sur le plan sécuritaires.
- le programme de stage actuel évolue les besoins des cadres.

- un programme de stage qui contribuera dans la concrétisation des besoins évolutifs et le respect des cadres.

- programme de stage qui contribuera à satisfaire l'autosuffisance des cadres, et l'étude de l'indice variable des comportements par rapport aux variantes fondamentales.

En conclusion, nous soulignons que les résultats de l'étude sont approximatifs et ne peuvent être généralisé que dans " metal steel " notre terrain du projet



هو ذكاءكم على طبعكم في ذلك ما ختمت عليه قلمي

جاء لغز الأذى لاختؤذ - عن لغز أ

فكغ بئى نغ ا طبعكم على لأمز لغز و لإج لئى ب

فزغى : على طبعغ ز

ةخ شى ش : ع و طبعغ زى لإج لئى ككة زوى ذ طبعكم طول

طبعكم لهصظ : التدريب و علاقته باحتياجات العمال و إنتظاراتهم.

سيدي المحترم نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة المتضمنة في هذه الاستمارة بكل صدق

و موضوعية, و ذلك لمساعدتنا في إنجاز هذا البحث العلمي, و نحيطكم علما بأن إجابتكم ستبقى في

غاية السرية, و لا تستعمل إلا في حدود دراستنا, و عليه الرجاء منكم قراءة السؤال جيدا, و وضع

علامة ( × ) أمام الإجابة التي تعبر عنكم بصدق, مع خالص تشكراتنا على تعاونكم معنا.

- البيانات الأولية :

\* السن : .....

\* المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي

\* تاريخ إجراء الدورة التدريبية : .....

تحت إشراف:

د. بوياية محمد الطاهر

من إعداد الطالبة :

بلهي حسينة

درجة الموافقة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>I- قبل التحاقك بالدورة التدريبية كنت تعبر عن :</b>					
					1- الحاجة إلى زيادة أجرك لتحسين القدرة الشرائية.
					2- الحاجة إلى اكتساب مهارات فنية تساعدك لإنجاز عملك في أقل وقت ممكن للحصول على وقت كافي للراحة.
					3- ضرورة اكتساب مهارات التلاؤم بأمان مع الظروف الفيزيائية السائدة في محيط عملك.
					4- الحاجة إلى توفير الوسائل اللازمة للوقاية من مخاطر العمل.
					5- ضرورة الإكثار من وسائل التوعية بمخاطر العمل من لوائح و معلقات في محيط عملك.
					6 - الحاجة لاكتساب مهارات اجتماعية لتوطيد أواصر الصداقة مع زملاء العمل.
					7- الحاجة إلى ضرورة بعث روح التعاون داخل فريق العمل.
					8- الحاجة للمناخ الاجتماعي الذي يسوده التفاعل الإيجابي في بيئة العمل.
					9- رغبتك الملحة في تحسين مركز عملك في المنظمة.
					10- ضرورة اعتراف و تقدير رئيسك لقدراتك في العمل.
					11- الحاجة لاكتساب مهارات تمكنك من تقديم خدمات متميزة عن الآخرين.

					12- الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملك.
					13- حاجتك لاكتساب معارف و معلومات تساعدك على الابتكار و الإبداع في عملك.
					14- الحاجة إلى الحصول على صلاحيات أكبر خاصة بإجراءات عملك.

## II- حين التحاقك بالدورة التدريبية كنت تتوقع إشباع :

					15- رغبتك في الزيادات في الأجر.
					16- الحاجة لاكتساب مهارات التلاؤم مع الظروف الفيزيائية السائدة في محيط عملك.
					17- الحاجة لاكتساب مهارات لبناء وتوطيد علاقات الصداقة مع الزملاء.
					18- رغبتك للارتقاء في السلم الوظيفي.
					19- الحاجة إلى توفير الوسائل اللازمة للوقاية من مخاطر العمل.
					20- حاجتك للمشاركة في اتخاذ القرارات.
					21- الحاجة للتحكم في أساليب التسيير الفعال لمنصب عملك.
					22- الحاجة للتحكم في وسائل التكنولوجيا الحديثة.
					23- الحاجة للمناخ الاجتماعي الذي يسوده التفاعل الإيجابي في بيئة العمل.
					24- الحاجة لاتفاق فن الإنصات الجيد لفريق العمل.
					25- الحاجة للتحكم في فنون الوقاية من مخاطر العمل.
					26- الحاجة لتنمية روح التعاون و العمل الجماعي.
					27- أصبحت تتقن فنون التسيير الفعال في منصب عملك.
					28- حاجتك للإبداع و التفنن في عملك.
					29- أصبحت تتمتع بقدرات الإبداع في العمل.

### III - بعد خضوعك لدورة هذا البرنامج :

					30- أصبحت لديك دافعية أقوى للعمل.
					31- أصبحت تتقن فنون الاتصال مع الآخرين.
					32- أصبحت تتحكم في أساليب الوقاية من الأخطار المهنية.
					33- تمت ترقيتك لمنصب أعلى.
					34- أصبحت تتحصل على علاوات مالية أكثر من قبل.
					35- أصبحت تتخذ بعض الإجراءات المتعلقة بعملك دون الرجوع لرئيسك.
					36- أصبح رئيسك يحيط بالاحترام و التقدير.
					37- أصبحت إنجازاتك و اقتراحاتك تلقى إقبالا كبيرا لدى زملائك في العمل.
					38- تحسنت علاقتك برئيسك المباشر أكثر من ذي قبل.
					39- أصبحت هناك ديناميكية كبيرة بين فريق العمل الذي تشرف عليه.
					40- أصبح رئيسك يمنحك فرصة اتخاذ بعض القرارات الهامة المتعلقة بعملك.
					41- أصبحت تتقن فنون التسيير الفعال في منصب عملك.
					42- أصبحت تتمتع بقدرات الإبداع في العمل.

