



التدريب التنظيمي وتنمية الموارد البشرية

بجامعة بني سويف

اعداد

د. بيكار محمد شبل

مدرس علم الاجتماع

بكلية الآداب، جامعة بني سويف





المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع التدريب التنظيمي وتنمية الموارد البشرية بمركز تنمية الموارد البشرية جامعة بني سويف من وجهة نظر عينة من المدربين والمتدربين بكلية الآداب (كممثلة للكليات النظرية) وكلية العلوم (كممثلة للكليات العملية).

وقد اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة بجانب استخدامه للمنهج المقارن، وتألفت عينة الدراسة من (٨٦) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليتنا الآداب والعلوم. واستعان الباحث بمقياس " كيركباتريك Kirkpatrick Model " لتحقيق أهداف الدراسة.

وأسفرت نتائج الدراسة عن ضعف مستوى التدريب التنظيمي وتنمية الموارد البشرية بالمركز، والعلاقة القوية بين التدريب التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كما أنه لم تظهر فروق ذات دلالة واضحة بين استجابات أفراد العينة تجاه موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: التدريب التنظيمي، تنمية الموارد البشرية

The present study aims at showing the reality of both the organizational training and Human resources development at the center of Human Resources Development at Beni-Suef University from the view of a number of trainees and trainers at the Faculty of Arts, as a representative of the theoretical faculties, and the Faculty of Science as a representative of the scientific faculties.

The researcher deploys the social survey approach in his study by relying on a sample consists of Eighty-six staff members and teaching assistants at the Faculty of Arts and Science in addition to adapting the comparative approach. The "Kirkpatrick" measure is used and adopted to achieve the study objectives.

With the findings of the research, the results present weakness of the level of training and human resources development. A strong relationship between the organizational training and the development of human resources is also achieved in the study. No significant differences are found between the responses of the individuals towards the subject of the study depending on such personal variables.

keyword : organizational training . Human resources development



مقدمة:

التغيير في كل مكان، إنه أمر لا مفر منه، تجاهد المنظمات اليوم أكثر من أي وقت مضى للحفاظ على وجودها وتقديمها، ومن الضروري للغاية زيادة معارف ومهارات العاملين بتلك المنظمات (Jain, 2014 :19) حيث إنه من اليقين اعتبار المورد البشري وليس المورد المادي هو روح الحياة في المنظمات المختلفة، (أبو الروس، ٢٠١٥ : ٣٨) فهو بمثابة الدماء التي تجري في عروق المنظمة، والمصدر الأساسي للميزة التنافسية فيها (A. Aboyassin & A. F. Sultan, 2017: 47).

وعلى الرغم من أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وبقية الموارد المادية هي الركائز المساعدة (أحمد، ٢٠٠٦، ٥٥٧) إلا أنه أيضا الوحيد الذي قد يعمل في الاتجاه المعاكس لأهداف المنظمة وغاياتها لذا فالحاجة إلى إعداده وتدريبه ملحة وضرورة (عمر، ٢٠١٣ : ١٥٣) أضف إلى ذلك التطور السريع في العديد من المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وما فرضته على المنظمات من سرعة التطوير والتكيف بل وقد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى التغيير الجذري في بعض المفهومات (المدهون، ٢٠٠٨ : ٧٩٧).

ويعد التدريب من أكثر الموضوعات التي لاقت وما زالت تلاقي اهتمام الباحثين والدارسين والإداريين وذلك لدوره في تنمية وتطوير الأفراد والمنظمات (الأغا، ٢٠٠٢ : ٢١٥) فتدريب الموظفين ليس فقط نشاطاً يحتاج إلى أن يكون مرغوباً فيه، ولكنه أيضاً نشاط يجب أن تسنه المنظمة لمواردها إذا كانت تتطلع إلى الحفاظ على قوة عاملة ذات مهارات جيدة ومعرفة جيدة (Muzaffar, 2014 : 298)



ويشير التدريب إلى عملية اكتساب ونقل المعرفة **knowledge** والمهارات **skills** والقدرات **abilities (KSA)** اللازمة لتنفيذ نشاط أو وظيفة محددة ؛ لذلك فإن فوائد التدريب لكل من الأفراد والتنظيم، استراتيجية بطبيعتها، لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية للمنظمات، وبالتالي توسيع نطاق الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية (Milhem et al., 2014:12) وهو واحد من أكثر التدخلات فعالية في مجال تنمية الموارد البشرية، حيث يساعد التدريب الموظفين والمنظمات على تحسين الأداء وإدارة الصراعات بنجاح وتشجيع المزيد من المشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي والتوازن بين النتائج المختلفة للمنظمة (Ahadi & Jacobs, 2017: 324)

ولا عجب أن ينظر للتدريب الآن بشكل متزايد من الناحية الاستراتيجية، فغالبًا ما يتم تبرير تكاليف التدريب من خلال دراسة تأثير التدريب على تحسين الأداء الفردي والتنظيمي (Malek et al., 2018: 206) ويمكن للمنظمات أن تعظم الاستفادة من التدريب والتنمية من خلال كسب "قلوب وعقول" موظفيها لجعلهم يرتبطون بالمنظمة ويعملون بتفاني من أجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها (Oluwaseun, 2018 :181)

إن التدريب والتنمية تقعان في قلب أي منظمة تسعى إلى تحقيق النمو والتحسين مستمر، إنها عملية تعلم يتم توفيرها للموظفين الجدد والحاليين الذين يكتسبون المعرفة والمهارات الفنية ويتطورون سلوكياتهم ليكونوا أكثر فاعلية في وظائفهم، ففي عالم التنافسية، لا تكفي عولمة الأسواق والتطور التكنولوجي للمنظمات لكي تكون منتجة، ولا يعتمد بقائها على سرعة تكيفها مع الظروف التكنولوجية والاقتصادية الجديدة فحسب، بل على مستوى تنمية الموارد البشرية أيضًا (Kourtesopoulou, 2008: 32)



ويجب أن ترى المنظمات أن تدريب الموظفين المستمر وتنميتهم لا يقدر بثمن. فالتدريب والتنمية ضروريان للغاية على جميع مستويات الموظفين، ويرجع ذلك إلى تآكل المهارات الوظيفية لتصبح قديمة على مدى فترة من الزمن ومن ثم يجب أن تتجدد (Nda & Fard, 2013: 91) ويأتي التدريب كوسيلة مهمة لتحديث عقليات الموظفين ومهاراتهم اللازمة لمعالجة مشاكل العمل الجديدة (Guan & Frenkel, 2019: 165) فبدون التدريب والتنمية يستحيل تحديث معارف الموظفين وكفاءتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتحسين أدائهم للوصول إلى أفضل نتائج تنظيمية (Hussein & Aykan, 2016:4) إنه استثمار استراتيجي يؤدي إلى الترقية الداخلية وتطوير الموظفين. لذلك تحتاج المنظمة إلى معرفة ما إذا كان يتم إنفاق استثماراتها بشكل فعال أم لا، ومن ثم فهي بحاجة إلى التقييم. (Topno, 2012: 16).

وهناك ثلاثة أسباب لتقييم العملية التدريبية، السبب الأكثر شيوعًا هو أن التقييم يمكن أن يخبرنا بكيفية تحسين العملية التدريبية المستقبلية، أما السبب الثاني فهو تحديد ما إذا كان يجب متابعة التدريب أو إيقافه، والسبب الأخير هو تبرير وجود قسم التدريب وميزانية من خلال التوضيح للإدارة العليا أن التدريب له نتائج ملموسة وإيجابية (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009: 19–20)

وتبذل المنظمات المختلفة ومنها الجامعات جهودًا ونفقات كبيرة من أجل تدريب أبنائها لتصل بهم إلى أهدافها وغاياتها (داود، ١٩٨٤: ٩) وتدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ركن استراتيجي وليس نشاط تكميلي من أنشطة الجامعة واستثمار بشري استراتيجي وليس تكاليف يجب استردادها على المدى القصير (دمنهوري، ٢٠١٢: ٤٢) مما يحتم ضرورة إيجاد وسائل لتقييم هذه العملية التدريبية ومعرفة الآثار المترتبة عليها.



مشكلة الدراسة:

على الرغم من إجراء العديد من الأبحاث في مجال تنمية الموارد البشرية إلا أنه لا يمكن قول الشيء نفسه بشأن تدريب العاملين وخاصة فيما يتعلق بالبلدان النامية (2: Nassazi, 2013) وعلى الرغم من الأهمية المعترف بها لبرامج تدريب وتنمية العاملين في النمو والنجاح التنظيمي، إلا أن العديد من المنظمات تفتقر إلى المهارات الأساسية التي من شأنها أن تشجع نمو ونجاح منظماتهم من خلال تدريب وتنمية العاملين بها (182: Oluwaseun, 2018)

وقد لاحظ الباحث أثناء قيامه بتدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل مركز تنمية الموارد البشرية بجامعة بني سويف، عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن المشاركة الفعالة في العملية التدريبية بل زاد الأمر عند التحدث مع بعضهم فوجد اتجاهاً سلبياً عن الدورات التدريبية، يتزايد بمرور الوقت عندما سأل عينة أخرى. فوجد بعضهم مؤيد لهذه الدورات والبعض الآخر معارض لها تماماً وفريق ثالث عنده بعض التحفظات. وكانت المفاجأة الكبيرة للباحث عند حديثه مع بعض المدربين داخل المركز، ليجد نفسه أمام بعض المدربين الذين يحملون استياءً من العملية لتدريبية ومدى أهميتها وفعاليتها.

كما لاحظ الباحث توقف المركز عن تقييم الدورات التدريبية، كما كان يفعل في السابق عن طريق أخذ رأي المتدربين بعد كل دورة في أهدافها ومضمونها ومدربها، بالإضافة إلى ذلك لم يعثر الباحث على دراسة تناولت مركز تنمية الموارد البشرية والعملية التدريبية بجامعة بني سويف مما أظهر مشكلة وفجوة بحثية واضحة. ونظراً لأهمية التدريب وأهمية اتجاه المتدربين، بل والمدربين في المقام الأول تجاه العملية التدريبية، فقد شغلت هذه المشكلة الباحث مما دفعه لتقييم



العملية التدريبية داخل المركز من وجهة نظر المدربين والمتدربين للوقوف على حقيقة الأمر، وسد هذه الفجوة البحثية قدر الإمكان.

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على واقع التدريب التنظيمي من وجهة نظر المدربين والمتدربين.
- ٢- التعرف على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

أسئلة الدراسة:

- ١- ما واقع التدريب التنظيمي بجامعة بني سويف؟
- ٢- ما مستوى دافعية العينة تجاه الدورات التدريبية بالمركز؟
- ٣- ما مستوى رد الفعل تجاه الدورات التدريبية بالمركز؟
- ٤- ما مستوى المعرفة والتعلم من الدورات التدريبية بالمركز؟
- ٥- ما مستوى نقل المعرفة التدريبية وتطبيقها؟
- ٦- ما مستوى نتائج تطبيق هذه المعرفة التدريبية؟
- ٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تجاه التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية؟

أهمية الدراسة:

- ١- تأتي أهمية الدراسة من الناحية النظرية من خلال ندرة البحوث والدراسات الاجتماعية التي تناولت تقييم التدريب لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات المصرية بوجه عام وجامعة بني سويف بوجه خاص. وبالتالي فالدراسة الحالية بصدد إثراء للمكتبة العربية والمصرية في هذا الشأن.



٢- يمكن أن تسهم الدراسة الحالية بنتائجها وتوصياتها إلى تطوير مركز تنمية الموارد البشرية بجامعة بني سويف ومراكز التدريب الأخرى التي على شاكلته، وتلك أهمية تطبيقية للدراسة الحالية.

مفهومات الدراسة:

١- مفهوم التدريب التنظيمي

يعرف التدريب لغة بأنه التمرن والتعود، أما اصطلاحاً فتتعدد تعريفات التدريب كما يلي:

-التدريب هو جهود إدارية وتنظيمية تهدف إلى إجراء تغيير معرفي ووجداني وسلوكي في خصائص الفرد، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله بشكل أفضل (العرجي، ٢٠١٨: ٧).

- التدريب هو تحقق الفهم والمهارة لأداء العمل (Shafiq & Hamza, 2017: 43).

- التدريب هو تطوير منهجي للمعرفة والمهارات والمواقف التي يتطلبها الفرد لأداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل مناسب (Kulkarni, 2013: 138).

- التدريب هو نوع من النشاط المخطط له والممنهج وينتج عنه مستوى معزز من المهارات والمعرفة والكفاءة اللازمة لأداء العمل بفعالية (Nassazi, 2013: 13).

- التدريب هو الطريقة المنظمة التي توفر بها المنظمات التطوير وتحسين نوعية الموظفين الجدد والحاليين. يُنظر إلى التدريب على أنه أسلوب منهجي للتعليم والتطوير يحسن الفرد والجماعة والتنظيم (Nda & Fard, 2013: 91).



- يشير التدريب التنظيمي إلى الأنشطة المنهجية لتطوير وتحسين مهارات الموظفين ومعرفتهم وسلوكياتهم لتمكينهم من أداء واجبات متعلقة بالوظيفة وإنجاز مهام محددة وتلبية متطلبات الجودة للموارد البشرية للمستقبل (Bulut & Culha, 2018: 311).

ومن خلال ما سبق من تعريفات يمكننا القول أن التدريب التنظيمي هو الجهود الإدارية والتنظيمية المستمرة التي تهدف إلى تزويد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالمعرفة الفكرية والإتجاهات الإيجابية والمهارات السلوكية للعمل داخل الجامعة. ويقصد بالتدريب التنظيمي في هذه الدراسة مجموعة الدورات التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من قبل مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس جامعة بني سويف.

٢- مفهوم تنمية الموارد البشرية

وكما أن مصطلح التدريب مختلف عليه من قبل الباحثين فالتنمية كذلك، حيث يعرفها البعض بالأنشطة التي تؤدي إلى اكتساب معارف أو مهارات جديدة لأغراض النمو (Nda & Fard, 2013: 91) ويعرفها آخرون بالتنمية بأنها عملية طويلة الأجل مصممة لتعزيز الإمكانيات والفعالية (Shafiq & Hamza, 2017: 43) وتعريف آخر للتنمية كونها عملية تمكن الناس من التقدم من حالة حالية من الفهم والقدرة إلى حالة مستقبلية تتطلب مهارات ومعارف وكفاءات عالية المستوى (Bshina, 2016: 29).

ويستخدم بعض الباحثين مصطلحي "التدريب" و "التنمية" كمرادفات. ومع ذلك يرى البعض أن المفهومين مختلفين. فالتدريب يركز بشكل أساسي على التعليم وهو تعليم الأعضاء كيفية أداء وظائفهم الحالية ومساعدتهم على اكتساب المعرفة



والمهارات التي يحتاجون إليها ليكونوا مؤدين فعالين. أما التنمية فتركز من ناحية أخرى على البناء أي بناء معارف ومهارات الأعضاء حتى يكونوا مستعدين لتحمل مسؤوليات وتحديات جديدة. فالتنمية أعم وأشمل من التدريب (Ndibe, 2014: 32).

التدريب هو الجهد الذي تبذله المنظمة لتعزيز التعلم بين العاملين لديها ، والتنمية هي جهد موجه أكثر نحو توسيع مهارات الفرد من أجل المسؤولية المستقبلية. التدريب والتطوير هما جهد متواصل يهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين وتنظيم الأداء كهدف لتحسين قدرة الموظفين وأدائهم (1: Engetou, 2017) فيركز التدريب على الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليًا ويتم تقييمه مقابلها. ويشير إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب. أما التنمية فتركز على الأنشطة التي قد تشاركها المنظمة في المستقبل أو التي يكون الفرد جزءًا منها وقد يكاد يكون من الصعب تقييمها (181-182: Oluwaseun, 2018) ويوضح الشكل التالي الفرق بينهما:

التنمية	التدريب	
التحضير للتغيير	التحضير الحالية	الهدف
الوضع المستقبلي	الوضع الحالي	التركيز على
مرتفع	منخفض	استخدام خبرات العمل
اختياري	إجباري	المشاركة



(AlMajdalawi, 2015: 43)

والموارد البشرية كما عرفها معجم المصطلحات الإدارية بأنها جميع العناصر البشرية (مديرين وعاملين) التي تعمل بالمنظمة (التوجيهي، ١٩٩٣: ٥٢) أما تنمية الموارد البشرية فتعريفاتها ليست واضحة بسبب طبيعتها. وذلك لأن تنمية الموارد البشرية خرجت من التدريب أولاً، وتم تطويرها فيما بعد لتصبح التدريب والتطوير (T&D) training and development ، والتي نمت لتصبح الآن تنمية الموارد البشرية (Bshina, 2016: 25).

وتنمية الموارد البشرية هي التكامل بين تطوير الأدوار الفردية والمهنية والتنظيمية من أجل تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والجودة (Nassazi, 2013: 13) وهي أيضاً أي عملية أو نشاط يتمتع في البداية أو على المدى الطويل بإمكانية تطوير المعرفة والخبرات والإنتاجية والرضا الخاصة بالأفراد سواء أكانت شخصية أو جماعية أو لصالح منظمة أو مجتمع أو أمة أو في النهاية البشرية جمعاء (Bshina, 2016: 26).

ويمكن تحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية في هذه الدراسة تحديداً إجرائياً على أنه يشير إلى إعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بزيادة معارفهم ومهاراتهم للعمل داخل الجامعة على الوجه المطلوب.

المداخل النظرية للبحث

يمكننا عرض نظريات التدريب التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في ثلاثة محاور كما يلي:

أولاً: المدخل الكلاسيكي



ثانياً: مدخل العلاقات الإنسانية

ثالثاً: مدخل الموارد البشرية

أولاً: المدخل الكلاسيكي وأهم نظرياته (نظرية الإدارة العلمية - نظرية البيروقراطية - نظرية المبادئ الإدارية - النظرية الماركسية)

سعى (فريدريك تيلور) لإعادة تصميم العمل الصناعي من خلال ست خطوات بسيطة: أولاً: العثور على العامل الأكثر إنتاجية، ثانياً: تقسيم المهام التي يؤديها هذا العامل إلى أبسط مكوناتها وإضفاء الطابع الرسمي على هذه المهام في مجموعة من القواعد والإجراءات التي يمكن لجميع العمال الآخرين اتباعها، ثالثاً: تحليل القدرات البشرية لأداء هذه المهام الرسمية، رابعاً: استئجار وتدريب العمال غير المهرة، خامساً: تحديد الأهداف لهم بما يتفق مع قدراتهم البشرية، سادساً ربط المكافآت المالية والمهنية بأداء المهمة (6: Haveman & Wetts, 2018).

وتهتم النظرية العلمية لتيلور بالتدريب كونه متغير أساسي في تنمية الموارد البشرية، حيث تعتمد النظرية على تحسين أداء العمال عن طريق التدريب للوصول إلى الحركات المناسبة في الأوقات المناسبة (دراسة الحركة والزمن) للوصول بالعامل إلى كفاءة تضمن أعلى إنتاج في أقل وقت وبأقل تكلفة وأكبر جودة (الصالح، ٢٠٠٥: ٩).

أما النظرية البيروقراطية، فيؤكد (فيبر) على أهمية التدريب والتكوين المهني ودقته ودوره في رفع كفاءة العاملين بدرجة كبيرة، وبالتالي رفع مكانتهم المهنية ودرجتهم الوظيفية وأجرهم المهني ومن ثم تحقيق رضاهم الشخصي عن عملهم وتحقيق ما يسمى بوجود الرجل المناسب في المكان المناسب" (ميلاط، ٢٠٠٧: ٣٥).



يظهر تصور ماكس فيبر عن التنظيم من خلال البيروقراطية وهي الفكرة المبنية على السلطة القائمة على القوانين واللوائح والإجراءات التي تنظم سير العمل داخل المنظمة وخاصة نظم التعيين في المناصب والقائمة بشكل صارم على الشهادات والقدرات والمهارات المبنية على التعليم والتدريب (هادف، ٢٠١٤: ٩٥-٩٦) كما بنى ماكس فيبر نموذج المثالي على بنود مهمة مثل التخصص وتقسيم العمل والكفاءة المهنية والخبرة وهي من الأمور التي أوصى فيها بالتدريب للوصول إلى الدرجة المطلوبة فيها من زيادة المهارات وتحسين الأداء ومن ثم حدوث التدرج المهني والترقي وبالتالي زيادة المرتبات والأجور والحوافز وارتفاع مستوى الرضا عن العمل والانتماء والولاء له (بوخنان، ٢٠٠٨: ٣٠).

على عكس الإدارة البيروقراطية كان (هنري فايول) (١٨٤١ - ١٩٢٥) أكثر اهتمامًا بكيفية إدارة المنظمة وتمييز الوظائف الإدارية الأساسية، فهو أول من قام بمهام إدارة المجموعة والتي يتم تلخيصها اليوم على أنها التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة والتوظيف (Kwok, 2014: 31).

كما ركز فايول على التدريب المستمر ليصل إلى "الرجل المناسب في المكان المناسب" بتوفير عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والمراكز والوظائف المختلفة، وهذا التدريب لا بد أن يتصف بسمة الاستمرارية لكي نضمن تحقيق الأهداف المرجوة من الفرد والمنظمة (بوخنان، ٢٠٠٨: ٣٤).

مع أن (ماركس) صب اهتمامه على مسائل الصراع والتغير ودور الجانب الاقتصادي في المجتمع إلا أن التدريب ظهر في مسألة إعداد العمال وتوعيتهم ليشاركوا بفاعلية في المراكز المهمة ولا يتركوها للطبقة الرأسمالية فتزيد الفجوة بينهم، فالتدريب وسيلة من وسائل التغيير والصراع من أجل كسب الأهمية والمكانة في ضوء العمل الجماعي (بوخنان، ٢٠٠٨: ٢٦).



يمكننا القول أن رؤية ماركس وفبير للمنظمات داخل أطر نظرية أكبر، وذلك من أجل فهم المجتمعات الحديثة. فبالنسبة لماركس شدد على الصراع الطبقي باعتباره أحد الدوافع الأساسية للتاريخ، وكانت أماكن العمل هي ساحات للعزلة والاعتزاب والاستغلال والهيمنة على العمال ولكن أيضاً هي الأماكن التي يمكن للعمال فيها تكوين وعي طبقي ثوري. وأما فبير فوجد ترشيد الأنشطة البشرية - التي كانت السمة المميزة للحدثاء - نموذجها المثالي في التنظيم البيروقراطي القانوني (Haveman & Wetts, 2018: 9).

وتظهر سياسة التدريب في النظريات السابقة للمدخل الكلاسيكي بتركيزها على الجانب المادي للإنسان (أي القوة الجسدية أو الجسمية والمهارات اليدوية) أما سياسات التدريب القائمة على قدرات الإنسان المعرفية والنفسية والاجتماعية فقد ركزت عليها النظريات الحديثة مثل نظريات العلاقات الإنسانية والدافعية والموارد البشرية (Önday, 2016: 26).

ثانياً: مدخل العلاقات الإنسانية

افترض (إلتون مايو) أن سمة التعاون أهم السمات وأفضلها وليس سمة التنافس، فنظر إلى الإنسان كونه كائناً اجتماعياً وليس كائناً اقتصادياً (ضنبري، ٢٠١٣: ٦٤) وبالنظر إلى نظرية مايو من منظور اجتماعي يمكننا أن نلخص مساهماته الرئيسية في إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

• التأكيد على قيم المجتمع الصناعي.

• تطوير فكرة الإنسان كفرد اجتماعي وليس فقط فرد اقتصادي ، يحتاج إلى المعرفة التقنية والمهارات الاجتماعية المطلوبة في مكان عمل أو منظمة أو مهنة جديدة.



• أطروحة نوع جديد من المدير الذي يحتاج أيضاً إلى مهارات اجتماعية.

• تحليل العلاقة "الفردية - المجموعة".

• يتم الاهتمام بالهيكل غير الرسمي، والعلاقات غير الرسمية، والقائد غير الرسمي للمنظمة، وما إلى ذلك، فالمنظمات الأمريكية تكافئ تأثير الفرد على نتائج العمل، أما في أوروبا فتركز المنظمات على قدرات ومسؤوليات ومكافأة كل دور (Donka et al., 2015: 73).

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو على العاملين والعمل في بيئتهم الجماعية أو ما يعرف بديناميكة الجماعة فأظهرت الحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهاراتهم وخاصة المهارات الإنسانية من مهارة العلاقات الشخصية والاتصالات الفعالة كما تناولت أهمية ارتباط مسارات الترقى بمسألة اختيار التدريب (بوخان، ٢٠٠٨: ٤٤-٤٥).

أما مسألة الاحتياجات التدريبية فقد اقترح (أبراهام ماسلو) خمس مجموعات من الأهداف الإنسانية التي يمكن أن تسمى الاحتياجات الأساسية وهي: (١) الفسيولوجية (٢) السلامة (٣) الحب / الشعور بالانتماء (٤) احترام الذات و (٥) تحقيق الذات، ويتم ترتيبها حسب الأهمية، فاحتياجات الإنسان الأساسية هي فسيولوجية مثل الجوع والعطش والنوم، إلخ. عندما يتم إرضائه يتم استبدالهم باحتياجات السلامة التي تعكس رغبته في الحماية من الخطر أو الحرمان. وبدورهم عندما يتم الرضا يتم استبدالهم بالحاجة إلى الحب أو الانتماء، والتي تعد من وظائف الإنسان ورغبته في الانتماء إلى جماعة والربط مع الناس. عندما يتم استيفاء هذه الاحتياجات هناك احتياجات التقدير أي الرغبة في احترام الذات وتقديرها والتي تتأثر بسمعة الشخص الدائمة، أخيراً يحتاج الأفراد إلى تحقيق الذات



وهي ما يشجع الأفراد على التطوير الذاتي والإبداع والرضا الوظيفي (Kwok, 2014: 35).

وتساعدنا نظرية تدرج الحاجات عند ماسلو في الاحتياجات التدريبية حيث يمكننا وضع تصور عن كيفية إشباع الحاجات في المنظمات، فالحاجات الفسيولوجية تشبع عن طريق الأجر الكافي، وتشبع حاجات الأمن عن طريق ظروف العمل المناسبة، وعن طريق تنمية روح الفريق تشبع الحاجات الاجتماعية، أما حاجات التقدير والاحترام فتشبع عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات، وأخيراً حاجات تحقيق الذات، عن طريق توليهم مهام للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم. فتظهر أهمية الدورات التدريبية عند ماسلو في التعرف على احتياجات الأفراد وتلبيتها، والإسهام في زيادة نموهم العقلي والوجداني والسلوكي ورفيقه (بوخان، ٢٠٠٨: ٤٩-٥٠).

ثالثاً: مدخل الموارد البشرية

إن نظرية رأس المال البشري منظور واسع الانتشار استخدمه الباحثون الذين يسعون لفهم قرارات التدريب في المنظمات (Balkin & Richebé, 2005: 5) ووفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد هم أهم أشكال رأس المال في المنظمات ويمكن تعزيزه من خلال التدريب. وهناك الكثير من الأدلة من مختلف البلدان لإظهار أن الزيادة في التدريب تنعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي (Milhem & Aróstegui, 2014:18).

فالتدريب أثناء العمل يزيد من إنتاجية العمال، وبالتالي زيادة أجور العمال. كما أن الدراسات التجريبية المبكرة لنظرية رأس المال البشري تدعم صلاحيتها وتؤكدتها (Nutting, 2013:304) والتدريب استثمار ويجب أن يحدث ويستمر عندما تفوق



فوائده المالية تكاليفه. وينطوي استثمار رأس المال بوجه عام على تحويل الموارد من الحاضر إلى المستقبل، ولا يختلف في ذلك استثمارات رأس المال البشري.

من منظور رأس المال البشري تتمثل فوائد التدريب لمنظمة ما في الزيادة التدريجية في إنتاجية الموظف التي تُعزى إلى التدريب ناقصًا تكاليف التدريب الذي يدفعه صاحب العمل، تشمل تكاليف التدريب التكاليف المباشرة (تكلفة توفير التدريب) والتكاليف غير المباشرة (تكلفة الإنتاجية الضائعة وحساب الرواتب عند أخذ الموظف بعيدًا عن الوظيفة لتلقي التدريب). يجب أن تتحقق المكاسب من التدريب خلال مدة كافية بحيث تتجاوز المكاسب الإجمالية من التدريب إجمالي تكاليف التدريب (Balkin & Richebé, 2005: 5).

يشير رأس المال البشري إلى المعرفة والخبرة والمهارات التي يكونها الفرد بشكل تراكمياً من خلال التعليم والتدريب (Swanson & Holton, 2008: 109) فلا بد من احترام الطاقات البشرية وإطلاقها واستثمارها بالشكل الأفضل باعتبارها شريك رئيس في المنظمة وليس مجرد أجير (هادف، ٢٠١٤: ١١٦) تغيير نظرية رأس المال البشري معادلة أن التدريب والتطوير هما "تكاليف يجب على المنظمة أن تحاول تقليلها" إلى أنها "استثمارات قابلة للإرجاع" والتي يجب أن تكون جزءًا من رأس المال الاستثماري التنظيمي. لذلك، يجب اتخاذ القرارات والتقييمات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية بناءً على نماذج استثمار رأس المال المتقدمة بوضوح (Itika, 2001: 4).

التفسير الاقتصادي لانتشار التدريب تقدمه نظرية رأس المال البشري وهو تفسير تقني أو نفعي: يقدم أصحاب العمل التدريب لأنه يوفر للموظفين المهارات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي النظرية الرائدة على هذا المنوال هي نظرية رأس



المال البشري. تعتمد قرارات أصحاب العمل بشأن ما إذا كان المبلغ الذي يجب دفعه مقابل التدريب ومقداره على طبيعة التدريب (Yang, 2006: 327)

ويشرح الباحثون انتشار برامج التدريب التنظيمي بتفسيرات مختلفة، واحدة من أبرزها النظرية المؤسسية، والتي تفسر انتشار التدريب التنظيمي مع التركيز على البيئة التي تعمل فيها المنظمات، حيث يؤكد المنظرون المؤسسيون بصرف النظر عن نتيجة التدريب على إنتاجية العمال أن أرباب العمل يقدمون التدريب لأنه مطلوب بموجب القانون، أو يتم إقناعهم من قبل الجمعيات المهنية به، أو يضطرون من قبل نظرائهم إلى القيام بذلك (Yang, 2006: 325)

الدراسات التجريبية المختلفة تقدم دعماً قوياً للحجج المؤسسية، فعلى سبيل المثال هيكل التمويل والتحكم في النظام التعليمي الأمريكي حيث القوانين الفيدرالية لتكافؤ فرص العمل هي القوة الدافعة وراء انتشار آليات الترقية الرسمية بعد عام ١٩٦٤ وهي عنصر أساسي في البناء اللاحق لسوق العمل، كما وجد الباحثون أن المنظمات تتبنى برامج تدريبية دون إنتاج أهداف محددة مسبقاً وندراً ما تقيم فعاليتها بدقة، هذه النتائج تشكل تناقضاً صارخاً مع تفسيرات مفيدة لسلوكيات المنظمة. تعتمد المنظمات ممارسات وهياكل عمل معينة استجابةً للمتطلبات القانونية والممارسات والقواعد السائدة بدلاً من الحساب الاقتصادي للاستثمار والعوائد (Yang, 2006:326).

توفر نظرية التعلم الاجتماعي إطاراً مفيداً لنا للنظر في كيفية التعلم من خلال الملاحظة والنمذجة. بالنسبة إلى (Bandura)، يتم التعلم في بيئة اجتماعية عبر الملاحظة، ولكنه يتضمن أيضاً عمليات معرفية؛ أي أن المتعلمين يستوعبون ويفهمون ما يرونه من أجل إعادة إنتاج السلوك بأنفسهم. وهذا ينطوي على "المطابقة النفسية للمهارات المعرفية وأنماط السلوك بين الشخص والفرد الملاحظ.



اقترح باندورا أن هذا النوع من التعلم ينطوي على أربع مراحل مختلفة وهي الانتباه والاحتفاظ بها والانتاج والدافعية. المرحلة الأولى هي الانتباه حيث يحتاج المتعلمون إلى الاهتمام بالسلوك. إنهم بحاجة إلى رؤية السلوك الذي يريدون إعادة إنتاجه أو رغبة الآخرين في إعادة إنتاجه. ثانياً يحتاجون إلى استيعاب ما شاهدوه والاحتفاظ به، يتضمن ذلك العمليات المعرفية التي يتدرب فيها المتعلم عقلياً على السلوك أو الإجراءات التي يتعين إعادة إنتاجها. ثالثاً يحتاجون إلى فرصة لإعادة إنتاج السلوك عن طريق تحويل المعلومات التي تم الحصول عليها من عمليات الانتباه والاحتفاظ بها إلى عمل. أخيراً يحتاج المتعلمون إلى تحفيزهم على تفعيل أو تقليد السلوك الذي لاحظوه. يحدث هذا الدافع عن طريق التعزيز ، والذي يقترح Bandura ثلاثة أنواع مختلفة - التعزيز المباشر ، التعزيز البديل والتعزيز الذاتي (Horsburgh & Ippolito, 2018: 2)

أما نظرية النسق المفتوح فتمثل إطاراً نظرياً من خلال مجموعة من النماذج المعروفة باسم نماذج المدخلات والمخرجات، حيث المنظمات تحول المدخلات من البيئة إلى مخرجات، فكفاءات الموظفين (المدخلات) التي تؤدي إلى السلوكيات (المخرجات) وتؤدي بدورها إلى نتائج (مخرجات) بالطبع لا يمكن أن تحدث عملية التحول هذه إلا إذا كان الموظفون لديهم دوافع عالية وملتزمون بأهداف المنظمة.

وتعد المنظمة الإنسانية طبقاً لذلك المنظور مكان عمل تعيش فيه ثقافة قائمة على القيم وتهتم بالموظفين وبالمهمة التنظيمية وتلتزم بالعمل ومشاركة المجتمع. بالإضافة إلى ذلك تتمتع المنظمة الإنسانية بثقافة موجهة نحو الخدمة وتتناسب مع الاحتياجات الفردية المحددة للموظفين (معاملة الموظفين كبشر بقيمهم وأهدافهم واحتياجاتهم الشخصية). وبالتالي فإن التدريب ينتج نتائج تنظيمية بقدر ما يؤدي



إلى الكفاءات (أي المعرفة والمهارات والقدرات) اللازمة لأداء سلوك يمكن أن يؤثر على النتائج التنظيمية (García, et al., 2013:384-385).

ومن أهم النظريات أيضاً، نظرية الثقافة التنظيمية، فوفقاً لـ (Schein) تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء حلها لمشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي التي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة وبالتالي يجب تعليمها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير و الشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات (Renah & Setyadi, 2014:183).

ويرتبط التكامل الداخلي والتكيف الخارجي بمفهوم الثقافة حيث يوجد تكامل داخلي لهيكله وتنسيق العمليات الداخلية داخل المنظمة مثل أساليب القيادة وطريقة أداء العمل، وفي الوقت نفسه، يشير العمليات الخارجية إلى توجه المنظمة نحو بيئتها، حيث يشارك العملاء والمنافسون، وبالتالي يجب أن تسيطر المنظمات على كلا البعدين لضمان استمراريتهما واستدامتهما بمرور الوقت (Jiménez, 2016:13).

يُنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها عنصر مُيسرٌ للتعلم من داخل المنظمات وإليها. ويمكن أن تكون ثقافة التعلم التنظيمي جانباً حيوياً للثقافة التنظيمية وجوهر المنظمة (Jiménez, 2016:12) ويؤكد شين على أنه "ربما كان الجانب الأكثر إثارة للاهتمام في الثقافة كمفهوم هو أنه يصل بنا إلى ظواهر تحت السطح، قوية في تأثيرها ولكنها غير مرئية وإلى حد كبير في اللاوعي" فيمكننا أن نرى السلوك الذي ينتج، لكن في كثير من الأحيان لا يمكننا رؤية القوى الموجودة التي تقف خلفه، فالثقافة توجه وتقيّد سلوك أعضاء المجموعة من خلال المعايير المشتركة الموجودة في تلك المجموعة (O'Donnell & Boyle, 2008: 5).



وبالتالي فالثقافة التنظيمية تكمن في صميم المعايير التنظيمية، التي تعكس تأثيرها في تهيئة البيئة التي تتيح التعلم والاستجابة المبتكرة للتحديات أو التهديدات التنافسية أو الفرص الجديدة. ويعد إنشاء ثقافة للتكيف والتأثير عليها، أحد أهم وظائف الإدارة والتي توفر برامج التدريب والتطوير فرصاً لتحقيق ذلك (Adewale & Anthonia, 2013:120).

الدراسات السابقة

١- دراسة (Bulut & Culha, 2018) للتحقيق من تأثير التدريب التنظيمي على التزام الموظف مع التركيز على ردود الموظفين الوجدانية تجاه منظماتهم، يُصوّر التدريب التنظيمي في إطار متعدد الأبعاد يتكون من الدافع للتدريب والوصول إلى التدريب والاستفادة من التدريب ودعم التدريب، وأجري البحث الميداني من خلال استطلاعات شارك فيها ٢٩٨ مشاركاً في فنادق من فئة أربع وخمس نجوم تعمل في مدينة أزمير التركية. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد التدريب (الدافع للتدريب والوصول إلى التدريب والاستفادة من التدريب ودعم التدريب) ذات تأثير إيجابي على التزام الموظف، كما تم عرض الآثار المترتبة على كل من الباحثين وممارسي الموارد البشرية فيما يتعلق بكيفية الاستفادة من التنظيم.

٢- دراسة (المصدر، ٢٠١٠) للتعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية المحلية بالمحافظات الجنوبية، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي ومعتداً على الاستبانة (مسترشدا بنموذج كيركباتريك) التي وزعت على (٢٤٧) إداري، وأسفرت نتائج الدراسة عن تقييم التدريب في الهيئات المحلية يتم على المستوى الأول والثاني فقط (مستوى رد الفعل ومستوى التعلم) ولا يتم على المستويين الثالث والرابع (مستوى السلوك ومستوى النتائج التنظيمية) كما أظهرت الدراسة وجود



فروق بين عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة في المستوى الأول، ووجود فروق تعزى للجنس في المستوى الثاني والثالث والرابع.

٣- أجرى (ERIC, 2012) دراسة حول تأثير التدريب والتنمية على أداء الموظفين، وكان الغرض منها معرفة ما إذا كان التدريب والتنمية سيكون لهما تأثير على أداء الموظفين في أكر بوليتكنيك كدراسة حالة أم لا؟ وكانت المنهجية التي استخدمت للدراسة المسح الاجتماعي بالعينة، وتم جمع البيانات الأولية من عينة من خمسين (٥٠) من كبار الموظفين. تم استخدام استبانة في جمع البيانات لتحليلها وكشفت الدراسة أن هناك قضايا تنظيمية مثل نقص الدعم الإداري لبرامج التدريب والتطوير مما أعاق التدريب والتطوير. وقد وجد أيضًا أن التدريب والتطوير كان لهما تأثير إيجابي على موظفي كلية الفنون التطبيقية. وأوصت الدراسة الإدارة بتمكين جميع الإدارات من المشاركة في تدريب وتطوير الموظفين لبناء إمكانات وتقوية كفاءات الموظفين.

٤- دراسة (Nassazi, 2013) وكان الغرض منها هو تقييم آثار التدريب على أداء الموظفين وتم تطوير أربعة أهداف ركزت بشكل خاص على تحديد البرامج التدريبية الموجودة في الصناعة وهدف التدريب المقدم والأساليب المستخدمة وأخيراً آثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين. استندت الدراسة إلى ثلاث دراسات حالة لأكبر شركات الاتصالات العاملة في أوغندا. تم اعتماد استبانة وزعت على عينة عددها (١٢٠) و تشير النتائج إلى أن التدريب له تأثير واضح على أداء الموظفين.

٥- دراسة (Makafui & David , 2014) والتي سعت إلى تحديد تأثير التدريب والتطوير على مؤسسات القطاع العام باستخدام هيئة موائى وموائى غانا (GPHA) كدراسة حالة. وتم تصميم استبانة باستخدام أسئلة منظمة لجمع البيانات الأولية من موظفي GPHA. وأجريت مقابلات شخصية مع بعض موظفي الإدارة في المنظمة. وقد أشارت النتائج إلى أن موظفي GPHA لم يكونوا على دراية جيدة



ببرامج التدريب والتطوير في المنظمة. وكان معظم الموظفين يرون أن التدريب والتطوير أدوات فعالة لتحقيق النجاح الشخصي والتنظيمي. وأن ممارسات وأساليب وأنشطة التدريب في GPHA لا تتوافق مع أفضل الممارسات المتعلقة بالطبيعة المخططة والمنهجية لعملية التدريب كما هو معروف بشكل عام.

٦- دراسة (زيد المال، ٢٠١٦) والتي تهدف إلى إبراز إيجابيات وسلبيات التدريب المقدم لموظفي سونلغاز بجانب التعرف على واقع التدريب من خلال أهدافه وطرقه ومحتواه. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي للوصول إلى مجموعة نتائج منها أن العملية التدريبية في مؤسسة سونلغاز تقوم على أساس الأهداف والاحتياجات التدريبية كما تقوم باختيار مدربين لديهم كفاءة عالية وتتميز البيئة التدريبية بالملائمة.

٧- دراسة (موسى، ٢٠١٦) والتي تهدف إلى تصور مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، مستخدمة المنهج الوصفي ومستعينة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من منسوبي القطاعات الأمنية بالرياض، وقد توصلت الدراسة إلى اتفاق العينة على أن بيئة التدريب مناسبة والبرامج التدريبية تلبي احتياجاتهم وأهمية التخطيط لذلك.

٨- تبحث دراسة (Cobblah & Walt, 2017) في العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي لموظفي المكتبة في خمس جامعات مختارة في غانا. واعتمدت الدراسة تصميم المسح وطرق الأساليب المختلطة التي تجمع بين الأساليب النوعية والكمية في دراسة واحدة. وتم جمع البيانات إلى حد كبير باستخدام استبانة ، بينما استخدمت المقابلات لجمع البيانات من أمناء المكتبات ورؤساء الأقسام. كما تم استخدام أداة المراقبة لتأكيد بعض المعلومات المقدمة من المجيبين. أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تدريب الموظفين وتطوير أدائهم. ويجب أن



يستكمل تطوير الموظفين باستراتيجيات أخرى لإدارة الموارد البشرية مثل المكافأة والترقية وإعادة التجهيز لأن تدريب الموظفين وحده لم يساهم في فعالية الموظفين.

٩- هدفت دراسة (زيان، ٢٠١٦) إلى التعرف على مدى تبني المنظمات العمومية الاقتصادية بمنطقة بشار بالجزائر لاستراتيجية تكوين تحقق عائد على الاستثمار، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وبالاستعانة باستبانة وفقا لنموذج كيركباتريك توصلت الدراسة إلى أن تلك المنظمات حققت عوائد اقتصادية وتنظيمية من خلال تطبيق استراتيجية التكوين، وكان رد فعل المشاركون إيجابياً كما شعروا بالتعلم وطبقوا ما تعلموه مما ساعد في تطور العائد الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة.

١٠- دراسة (حمدي و صديق، ٢٠١٧) والتي تهدف إلى التعرف على مدى تأثير التدريب الإداري في تحقيق التنمية البشرية، وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عينة من المستفيدين من عمل الجمعيات الأهلية، وتم الاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وكشفت الدراسة عن المشكلات التي يعاني منها التدريب الإداري في أداء دوره لتنمية الموارد البشرية.

١١- تسعى دراسة (عمارة و بارك، ٢٠١٨) للتعرف على مستويات التدريب والتعلم التنظيمي في المنظمة محل الدراسة وأهمية التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لخلق الإبداع فيها. واعتمدت على المنهج الوصفي بجانب منهج دراسة الحالة لتصل إلى مجموعة نتائج منها أن المنظمة محل الدراسة تحتاج إلى زيادة وتيرة التعلم التنظيمي والتدريب التنظيمي، وأن هناك علاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وخلق الإبداع في المنظمة.



تعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة يصل عددها إلى (١١) دراسة، منهم (٦) دراسات عربية و(٥) أجنبية، وأجريت من الفترة ٢٠١٠ إلى ٢٠١٨ ، واستفاد الباحث منها في كل مرحلة من مراحل بحثه بدءاً باختيار العنوان ومشكلة البحث ونهاية بكتابة المراجع مروراً بالمنهج والنظرية والإجراءات المنهجية.

غلب على الدراسات السابقة استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات في معظم الدراسات، مما يؤكد ملائمة هذا المنهج وهذه الأداة في دراستنا.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية، حيث التدريب التنظيمي وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في الجامعة، فتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للتدريب تقييماً، ولكنها تختلف عنها جميعاً في بيئة الجامعة وهي جامعة بني سويف داخل مركز تنمية الموارد البشرية بها. فضلاً عن عينة الدراسة وهي المدربين والمتدربين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل الجامعة نفسها خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٠.

خطة الدراسة الميدانية

أولاً: حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: سيقصر البحث على دراسة التدريب التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في جامعة بني سويف.



الحد البشري: تجرى هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة بني سويف.

الحد المكاني: تطبق هذه الدراسة في كلية الآداب (ممثلة للكليات النظرية) وكلية العلوم (ممثلة للكليات العملية) بجامعة بني سويف في محافظة بني سويف.

الحد الزمني: اثناء العام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠) خلال شهري (سبتمبر وأكتوبر)

ثانيا: مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة الذين هم على قيد العمل والبالغ عددهم (١٨٢) بكلية الآداب و (١٣٩) بكلية العلوم جامعة بني سويف.

ثالثا: منهج الدراسة: استخدام الباحث طريقة المسح الاجتماعي Social Survey عن طريق العينة، بالإضافة إلى المنهج المقارن Comparative Method حيث تمت المقارنة بين آراء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية الآداب وكلية العلوم.

رابعا: أداة الدراسة: قام الباحث بعدد من المقابلات مع بعض المدرسين، بجانب إجراء استبانة بها مقياس للتدريب التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. حيث تم الاستفادة بمقياس كيركباتريك Kirkpatrick Model

والذي يتمتع بمصداقية وثبات عاليين. وعلى الرغم من وجود العديد من نماذج تقييم البرامج التدريبية، إلا أنه واصلت معظم تقييمات التدريب استخدام النموذج الكلاسيكي الذي طورته كيركباتريك (١٩٥٩ a ، 1959b ، 1960a ، 1960b) حيث تم قياس فعالية البرامج التدريبية باستخدام النتائج التي تعتبرها المنظمات بنجاح (Sahoo et al., 2018:142) ومستويات المقياس كما يلي:

<p>يقيس رد فعل المشاركين على التدريب. هذا هو المستوى الإدراكي الذي يجمع البيانات حول ما إذا كان المشاركون قد أحبوا التدريب وتحديد ما إذا كان المشاركون يعتقدون أن التدريب كان ذا صلة بإعدادات عملهم أم لا.</p>	<p>المستوى ١: تقييم ردود الفعل</p>
<p>محاولات لقياس التعلم الذي حدث فيما يتعلق بالتدريب (المستوى ١). يسعى لتقييم ما إذا كان المشاركون قد زادوا من المعرفة والمهارات والمواقف أم لا. تُستخدم تدابير ما قبل الاختبار وما بعد الاختبار بالإضافة إلى التقارير الحسية للمشاركين في التدريب.</p>	<p>المستوى ٢: تقييم التعلم</p>
<p>يسعى لقياس / تحديد ما إذا كان ما تم تعلمه في برنامج تدريبي (المعرفة والمهارات) قد تم نقله إلى مكان العمل.</p>	<p>المستوى ٣: تقييم النقل (السلوك)</p>
<p>يسعى لقياس / تحديد ما إذا كانت هناك أية نتائج بناءً على الممارسات المتغيرة التي تم تنفيذها في إعداد العمل (على سبيل المثال، زيادة الإنتاج، انخفاض التكاليف، إلخ).</p>	<p>المستوى ٤: تقييم النتائج</p>

(AIMajdalawi,2015:72)

كما تم التحقق من ثبات أداة القياس من خلال استخدام كرونباخ الفا Cronbach's Alpha للاتساق الداخلي والثبات، إذ يظهر بأن جميع قيم ألفا كانت (٠.٩٥٣) وهي درجة عالية من الثبات.

ويمكننا توضيح أداة الدراسة كما يلي: الجزء الأول: البيانات الأولية وهي (الجنس، الصفة، الدرجة، الكلية، السن، الحالة الاجتماعية) والجزء الثاني: يشمل فقرات المقياس (٢٧) فقرة والمكون من خمسة أبعاد (الدافعية، رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج)



وقد استخدم الباحث مقياس ليكارت Likert scale الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وللحكم على النتائج استخدمت المتوسطات الافتراضية الآتية: من ١ إلى أقل من ١.٨ منخفضة جدا، من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦ منخفضة، من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤ متوسطة، من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢ مرتفعة، من ٤.٢ إلى ٥ مرتفعة جدا.

خامسا: عينة الدراسة: تم اختيار عينة عمدية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذين حضروا الدورات التدريبية في آخر (١٠) سنوات فأقل، وذلك للوصول إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية. حيث كلما طال الوقت غابت الحقيقة. وقد بلغت العينة (٢٥%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع عدد (١٠٠) استبانة، واسترد منهم (٨٦) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة ٨٦%. ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

جدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها

المتغير	فئة المتغير	كلية الآداب	كلية العلوم
		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٣	٧١.٧
	أنثى	١٣	٢٨.٣
الصفة	مدرب	٦	١٣
		٢	٤

المتغير	فئة المتغير	كلية الآداب	كلية العلوم
	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
متدرب	٤٠	٨٧	٣٨
الدرجة	معيد	٠	٠
مدرس مساعد	١٢	٢٦.١	١٦
مدرس	٢١	٤٥.٧	١٢
استاذ مساعد	١١	٢٣.٩	٤
استاذ	٢	٤.٣	٦
السن	أقل من ٣٠	٦	١٣.٠
	٣٠-٤٠	٢٧	٥٨.٧
	٤٠-٥٠	١١	٢٣.٩
	٥٠-٦٠	٢	٤.٣
الحالة الاجتماعية	أعزب	١١	٢٣.٩

المتغير	فئة المتغير	كلية الآداب	كلية العلوم
	المتزوج	التكرار	النسبة المئوية
	المتزوج	٣٥	٨٥
	مطلق	٠	١٠
	مطلق	٠	١٠
	مطلق	٠	١٠

يتبين من الجدول السابق الخاص بالعينة أن نسبة الذكور بكلية الآداب (٧١.٧%) وهي أكبر من نسبة الذكور في كلية العلوم (٤٠%)، أما نسبة الإناث (٢٨.٣%) بكلية الآداب وهي أقل من نسبتها في كلية العلوم (٦٠%). كما أن نسبة المدربين بكلية الآداب تفوق نسبتها في كلية العلوم (١٣%) مقابل (٥%)، ونسبة المتدربين أقل في كلية الآداب (٨٧%) مقابل (٩٥%). كما أن أغلب عينة كلية الآداب من المدرسين (٤٥.٧%) في حين أن أغلب عينة كلية العلوم من المدرسين المساعدین (٤٠%)، وبالتالي نحن أمام أكبر نسبة من الفئة العمرية (٣٠-٤٠) في كلتا الكليتين، وأكبر نسبة من المتزوجين.

سادسا: المعالجات الإحصائية: استخدم الباحث مجموعة من المعاملات الإحصائية، باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" وهي: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ت (T. test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).



نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: بعد الدافعية

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الدافعية

كلية العلوم			كلية الآداب			العبرة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	١.٢١	٢.٦٥	ضعيف	١.٢٦٠	٢.٤٨	لدي اتجاه إيجابي تجاه الدورات التدريبية بالمركز
مرتفع	١.٤٣	٣.٧٠	مرتفع	.٩٩٣	٤.٢٤	عندي استعداد أن أتعلم قدر المستطاع من الدورات التدريبية
متوسط	١.١٤	٣.٢٥	متوسط	١.٠٨	٣.٥٩	أحاول أكثر من غيري أن أتعلم قدر المستطاع من الدورات التدريبية
متوسط	١.٢٦	٣.٢	مرتفع	١.١١	٣.٤٣	المجموع

تكاد تكون دافعية كلية الآداب تجاه الدورات التدريبية متساوية في متوسطها الحسابي مع كلية العلوم، رغم أن الأولى مرتفعة والثانية متوسطة (٣.٤٣) مقابل (٣.٢) كما يظهرها الجدول السابق. ولعبرة "عندي استعداد أن أتعلم قدر المستطاع من الدورات التدريبية" أكبر متوسط حسابي (٤.٢٤) بكلية الآداب و



(٣.٧٠) بكلية العلوم. مما يدل على الدافعية العالية لعينة الدراسة تجاه الدورات التدريبية.

ثانياً: بعد رد الفعل

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد رد الفعل

كلية العلوم			كلية الآداب			العبرة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
المحتوى						
ضعيف	١.٠٨	١.٩٥	ضعيف	١.١٣	٢.٥٤	المحتوى التدريبي يناسب احتياجاتي التدريسية
ضعيف	١.٠٨	١.٩٥	ضعيف	١.٠٢	٢.٥٢	المحتوى التدريبي يناسب احتياجاتي في البحث العلمي
ضعيف	١.١٢	٢.١٥	ضعيف	١.٠٦	٢.٣٩	المحتوى التدريبي يناسب احتياجاتي في الإدارة

كلية العلوم			كلية الآداب			العبرة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
ضعيف	١.٠٠٨	٢.٥٥	متوسط	١.١٥	٢.٧٦	المحتوى التدريبي يناسب احتياجاتي في التواصل مع الآخرين
ضعيف	١.٠٠٩	٢.١٥	ضعيف	١.٠٠٩	٢.٥٥	المجموع
المدرّبون						
متوسط	.٩٠٠	٢.٩٠	متوسط	.٩٢٤	٣.١١	المدرّبون على درجة من التمكن من المادة العلمية
متوسط	١.٠٠	٣.١٠	متوسط	.٩٢٣	٣.٢٤	المدرّبون على درجة من التواصل الجيد
متوسط	.٩٧٥	٢.٦٥	متوسط	١.١٤	٣.٠٢	المدرّبون على درجة من الاقناع
متوسط	.٩٥٦	٢.٨٨	متوسط	.٩٩٣	٣.١٢	المجموع
البيئة						

كلية العلوم			كلية الآداب			العبارة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	١.٠٧	٣.٦٥	متوسط	١.٠٦	٣.٠٢	درجة ملائمة مكان التدريب
متوسط	١.٢٤	٢.٧٠	متوسط	.٩٦٧	٢.٦٧	درجة مناسبة قدر التدريب ووقته
متوسط	١.١٥	٣.١٧	متوسط	١.٠١	٢.٨٤	المجموع
ضعيف	١.١٧	٢.٥٠	ضعيف	١.٠٤	٢.٥٢	درجة رضاك عن العملية التدريبية
متوسط	١.٠٧	٢.٦١	متوسط	١.٠٤	٢.٧٧	المجموع

يظهر من الجدول السابق، أن بعد رد الفعل في كلتا الكليتين يكاد يتساوى تماماً، متوسط (٢.٧٧) في مقابل (٢.٦١) ليحقق درجة متوسطة في رد الفعل تجاه الدورات التدريبية بكلية الآداب والعلوم على السواء. رغم ذلك تظهر بعض الاختلافات البسيطة بين الكليتين في المتوسطات الحسابية في تفاصيل هذا البعد كما يلي:

يأتي عنصر المدربون في المرتبة الأولى في كل من الكليتين، بمتوسط حسابي (٣.١٢) بكلية الآداب، و(٢.٨) بكلية العلوم. ثم عنصر البيئة بمتوسط حسابي (٢.٦) بكلية الآداب و(٢.٧) بكلية العلوم، وفي المرتبة الثالثة يختلف



الأمر، ففي كلية الآداب يأتي عنصر المحتوى بمتوسط حسابي (٢.٥٥) أما في كلية العلوم فعنصر الرضا يأتي في المرتبة الثالثة ب(٢.٥)، وأخيراً عنصر الرضا في كلية الآداب بمتوسط حسابي (٢.٥٢) يقابله عنصر المحتوى بكلية العلوم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.١٥).

بعد التعلم

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التعلم

كلية العلوم		كلية الآداب			العبارة	
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي
ضعيف	١.٠٠٨	٢.٤٥	متوسط	١.٠٦٤	٢.٦١	ساعدتني الدورات على زيادة معارفي العامة
ضعيف	.٩٠٠	٢.١٠	متوسط	١.٠٠٤	٢.٦٣	ساعدتني الدورات على معرفة التدريس الفعال
ضعيف	.٨٩٩	٢.٢٥	ضعيف	.٩٦٠	٢.٥٢	ساعدتني الدورات على معرفة البحث العلمي

كلية العلوم			كلية الآداب			العبارة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
ضعيف	.٩٢٨	٢.٤٠	ضعيف	١.١١	٢.٥٢	ساعدتني الدورات على معرفة الإدارة الجيدة
ضعيف	.٩٧٥	٢.٣٥	متوسط	١.٢٩	٢.٧٠	ساعدتني الدورات على معرفة التواصل الجيد مع الآخرين
ضعيف	.٩٥٦	٢.٣١	ضعيف	١.٠٩	٢.٥٩	المجموع

يتبين من جدول (٣) أن بعد التعلم من الدورات التدريبية ضعيف من وجهة نظر كلية الآداب وكلية العلوم على السواء حيث سجل متوسط حسابي (٢.٥٩) و(٢.٣١) على التوالي. وحصلت عبارة " ساعدتني الدورات على معرفة البحث العلمي" وعبارة " ساعدتني الدورات على معرفة الإدارة الجيدة" على أقل متوسط حسابي(٢.٥٢) بكلية الآداب، بينما حصلت عبارة " ساعدتني الدورات على معرفة التدريس الفعال" على أقل متوسط حسابي (٢.١٠) بكلية العلوم.



رابعاً: بعد السلوك

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد السلوك

كلية العلوم			كلية الآداب			العبارة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
ضعيف	١.٠٢	٢.١٥	متوسط	١.١٠	٢.٨٣	قمت بتطبيق ما تعلمته في الدورات على محاضراتي
ضعيف	.٩٦١	٢.٠٠	ضعيف	١.٠٤	٢.٤١	قمت بتطبيق ما تعلمته في الدورات على أبحاثي العلمية
ضعيف	١.٠٨	٢.٠٥	متوسط	١.٢٢	٢.٧٢	قمت بتطبيق ما تعلمته في الدورات على إدارتي لوظيفتي
ضعيف	١.١٩	٢.١٠	متوسط	١.١٩	٢.٦٧	قمت بتطبيق ما تعلمته على علاقاتي مع زملائي ومن حولي
ضعيف	١.٠٦	٢.٠٧	متوسط	١.١٣	٢.٦٥	المجموع



في الوقت الذي يسجل فيه بعد التعلم درجة ضعيفة في كلتا الكليتين، يسجل أيضا بعد السلوك درجة ضعيفة في كلتا الكليتين، (٢.٦٥) بكلية الآداب، و(٢.٠٧) بكلية العلوم. وسجلت عبارة " قمت بتطبيق ما تعلمته في الدورات على أبحاثي العلمية" على أقل متوسط حسابي في الكليتين على السواء، بمتوسط حسابي (٢.٤١) بكلية الآداب و(٢.٠٠) بكلية العلوم.

خامساً: بعد النتائج

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد النتائج

كلية العلوم			كلية الآداب			العبارة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
ضعيف	١.٢٣	٢.١٠	متوسط	١.٢٣	٢.٦١	تغيرت طريقة تدريسيي للأفضل بعد حضور الدورات
ضعيف جداً	١.١٠	١.٧٥	ضعيف	١.٢٤	٢.٤١	تغيرت أبحاثي للأفضل بعد حضور الدورات
ضعيف	١.١٩	٢.٠٠	ضعيف	١.٢٤	٢.٤٨	تغيرت إدارتي لوظيفتي للأفضل بعد حضور الدورات

ضعيف	١.٠٣	٢.٠٥	متوسط	١.٣٢	٢.٧٢	تغيرت علاقتي مع زملائي ومع من حولي للأفضل بعد حضور الدورات
ضعيف	١.١٣	١.٩٧	ضعيف	١.٥٢	٢.٥٥	المجموع

مازال ضعف المتوسطات الحسابية للمحاور يتواصل، ليصل إلى بعد النتائج بدرجة (٢.٥٥) بكلية الآداب، و(١.٩٧) بكلية العلوم، وأيضا مازالت قضية البحث العلمي وعباراته تسجل أقل المتوسطات الحسابية في كلا الكليتين، حيث عبارة " تغيرت أبحاثي للأفضل بعد حضور الدورات" سجلت متوسط حسابي ضعيف (٢.٤١) بكلية الآداب، و(١.٧٥) بكلية العلوم.

سادسا: الفروق في إجابات العينة طبقا لخصائصهم الشخصية

- ١- الفروق طبقا لمتغير الجنس: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة على أساس الجنس حول متغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما يلي:



الفروق في إجابات أفراد العينة طبقاً للجنس

العينة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الفروق
كلية الآداب	ذكر	٣٣	٧٢.٤	٢٠.٠	٦٣٨.	.٥٢٧	لا توجد فروق
	أنثى	١٣	٧٤.٦	١٩.٠			
كلية العلوم	ذكر	١٦	٥٣.٧	١٩.١	-	.٠٥٢	لا توجد فروق
	أنثى	٢٤	٦٥.٧	١٨.١			

يتبين من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار T، كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥ (٠.٥٢٧) بكلية الآداب و (٠.٠٥٢) بكلية العلوم، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة .

٢- الفروق طبقاً لمتغير الصفة: تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٨)

الفروق في إجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير الصفة

العينة	الصفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الفروق
كلية الآداب	مدرب	٦	٨٣.٥	٢١.٤	١.٤١	.١٦٥	لا توجد فروق
	متدرب	٤٠	٧١.٥	١٩.١			

العينة	الصفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الفروق
كلية العلوم	مدرب	٢	٨٩.٠	٠.٠٠	٢.٢١	٠.٣٣	لا توجد فروق
	متدرب	٣٨	٥٩.٤	١٨.٥٩			

يظهر جدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة تعزي إلى متغير الصفة التدريبية، حيث درجة الدلالة تزيد على (٠.٠٥) أو (٠.٠١) وهي (٠.١٦٥) بكلية الآداب و(٠.٠٣٣) بكلية العلوم.

٣- الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة : تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٩)

الفروق في إجابات أفراد العينة طبقاً الوظيفة

العينة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
كلية الآداب	بين المجموعات	٣	١٠٢٧.٤	٣٤٢.٤	٨٨٢.	٠.٤٥٨	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٤٢	١٦٣٠.١	٣٨٨.١			
			٣				
كلية العلوم	بين المجموعات	٤	١٢٧٠.٢	٣١٧.٥	٨٤٣.	٠.٥٠٧	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٣٥	١٣١٨٣.	٣٧٦.٦			
			٦				



يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزي لمتغير الوظيفة، حيث (٤٥٨). الدلالة الإحصائية لكلية الآداب، و(٥٠٧) الدلالة الإحصائية لكلية العلوم وهي أكبر من (٠٠٥) أو (٠٠١).

٤- الفروق طبقاً لمتغير السن: استخدم تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٠)

الفروق في إجابات أفراد العينة طبقاً للسن

العينة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
كلية الآداب	بين المجموعات	٣	٣١١٥.٤	١٠٣٨.٤	٣.٠٦	٠.٣٨	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٤٢	١٤٢١٣.٣	٣٣٨.٤	٩		
كلية العلوم	بين المجموعات	٣	١٦٨٣.٣	٥٦١.١	١.٥٨	٠.٢١١	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٣٦	١٢٧٧٠.٥	٣٥٤.٧	٢		

أيضاً يوضح الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تجاه تعزي لمتغير السن، حيث القيمة الاحتمالية أكبر من (٠.٠٥) و(٠.٠١)، فقد سجلت (٠.٣٨) بكلية الآداب و (٠.٢١١) بكلية العلوم.

٥- الفروق طبقاً للحالة الاجتماعية: استخدم تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١١)

الفروق في إجابات أفراد العينة طبقاً للحالة الاجتماعية

العينة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
كلية الآداب	بين المجموعات	١	٢٠٣.٦	٢٠٣.٦	٥٢٣.	.٤٧٣	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٤٤	١٧١٢٥.١	٣٨٩.٢			
كلية العلوم	بين المجموعات	٢	١٩٠.٤.٤	٩٥٢.٢	٢.٨٠	.٠٧٣	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٣٧	١٢٥٤٩.٤	٣٣٩.١	٧		

وأخيراً كما في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تجاه تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث (.٤٧٣) بكلية الآداب و(.٠٧٣) بكلية العلوم أكبر من القيمة أكبر من مستوى الدلالة المتعارف عليه.

ويمكننا من خلال النتائج السابقة ترتيب أبعاد التدريب التنظيمي لدى عينة الدراسة كما يلي:

أولاً: كلية الآداب

١- بعد الدافعية (٣.٤٣)

٢- بعد رد الفعل (٢.٧٧)

٣- بعد السلوك (٢.٦٥)



٤- بعد التعلم (٢.٥٩)

٥- بعد النتائج (٢.٥٥)

ثانياً: كلية العلوم

١- بعد الدافعية (٣.٢)

٢- بعد رد الفعل (٢.٦١)

٣- بعد التعلم (٢.٣١)

٤- بعد السلوك (٢.٠٧)

٥- بعد النتائج (١.٩٧)

يظهر ما سبق اختلاف الترتيب بين الكليتين في بعدي السلوك والتعلم.

مناقشة النتائج

فيما يلي مناقشة لما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرها وفقاً لأسئلتها:

مناقشة السؤال الأول: ما واقع التدريب التنظيمي بجامعة بني سويف لدى عينة الدراسة؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن كلية الآداب تختلف عن كلية العلوم اختلافاً بسيطاً، حيث ظهر متوسط الإجابات بكلية الآداب (٢.٧) أي درجة متوسطة، في حين ظهر بكلية العلوم (٢.٠) أي درجة ضعيفة. ويرجع الباحث ذلك إلى ارتفاع توقعات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية العلوم عن كلية الآداب. وبالمجمل يمكننا القول أن واقع التدريب بمركز تنمية الموارد البشرية بجامعة بني سويف ضعيف. كما يظهر ترتيب ابعاد التدريب التنظيمي تشابه الكليتين إلى حد كبير فيما عدا بعدي السلوك والتعلم.



وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Makafui & David , 2014) ولكنها تختلف مع دراسة (ERIC, 2012) ودراسة (Nassazi, 2013) ودراسة (Cobblah & Walt, 2017) ودراسة (Cobblah & Walt, 2017)

مناقشة السؤال الثاني: ما مستوى دافعية العينة تجاه الدورات التدريبية بالمركز؟

تبين من نتائج الدراسة أن مستوى الدافعية مرتفع إلى حد ما بكلية الآداب، ومتوسط بكلية العلوم، وإجمالاً مستوى الدافعية متوسط، ويرى الباحث أن هذا يبرر انخفاض واقع التدريب التنظيمي، حيث الدافعية تؤثر بالواقع إيجاباً وسلباً وتتأثر به أيضاً.

وعند سؤال أفراد العينة عن الدورات التدريبية وهل هي من أجل الترقية الوظيفية فقط، كان المتوسط بكلية الآداب (٣.٦٥) وفي كلية العلوم (٣.٥٠) وهي درجة مرتفعة في كلتا الكليتين، مما يؤكد صحة النظرية المؤسسية التي تؤكد على أن انتشار التدريب التنظيمي يرجع إلى القانون والتشريعات المؤسسية في المقام الأول.

مناقشة السؤال الثالث: ما مستوى رد الفعل تجاه الدورات التدريبية بالمركز؟

ينضح من النتائج أن مستوى رد الفعل في كلية الآداب متوسط كما في كلية العلوم، ويعني هذا كما يرى الباحث أن العينة متفقة على أن أبعاد رد الفعل (بعد المحتوى التدريبي وبعد المدربين وبعد البيئة) ذات مستوى متوسط، ويرجع هذا إلى درجة من عدم الرضا إلى حد ما عن العملية التدريبية، كما يرجع ذلك إلى صحة نظرية ماسلو في وجوب التعرف على الاحتياجات التدريبية للأفراد، من المحتوى المناسب لهم والمدربين الذين يفضلونهم، مما يساعد على زيادة الاستفادة من الدورات التدريبية.



وطبقاً لنظرية النسق المفتوح فإن رد الفعل الضعيف للدورات التدريبية يعد من مدخلات العملية التدريبية والتي ستنتج بلا شك مخرجات من المعرفة والاتجاهات والمهارات والنتائج الضعيفة أيضاً.

وتختلف هذه النتيجة فيما يخص المدربين مع دراسة (زيد المال، ٢٠١٦) وفيما يخص البيئة التدريبية تختلف مع دراسة (موسى، ٢٠١٦)

مناقشة السؤال الرابع: ما مستوى المعرفة والتعلم من الدورات التدريبية بالمركز؟

تظهر النتائج مستوى ضعيف من المعرفة والتعلم من الدورات التدريبية في عينة الدراسة، وخاصة العبارات الخاصة بالبحث العلمي والإدارة، ويعزي الباحث ذلك إلى عدم تناسب المحتوى التدريبي وعدم تحديثه ليلبي احتياجات اعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في الكليات النظرية والعملية على حد سواء. كما يرى الباحث أن مستوى المعرفة والتعلم الضعيف من أهم أسباب عدم الرضا عن التدريب التنظيمي بالجامعة. وهذا يؤكد أيضاً صحة نظرية النسق المفتوح فيما يخص المدخلات والمخرجات. ومع ذلك تختلف هذه النتيجة مع دراسة (زيان، ٢٠١٦).

مناقشة السؤال الخامس: ما مستوى نقل المعرفة التدريبية وتطبيقها لدى عينة الدراسة؟

إن مستوى نقل المعرفة التدريبية وتطبيقها وفقاً لنتائج هذه الدراسة ضعيف إلى حد ما، وهذا يرجع إلى ضعف التعلم والمعرفة السابق، فالمعرفة مرتبطة بالسلوك إيجابياً وسلباً.

وهذا ما أكده باندورا في نظريته عن التعلم الاجتماعي، حيث أكد على أن نقل المعرفة يحتاج العديد من المراحل تبدأ بالانتباه ثم الاستيعاب ثم انتاج السلوك



وأخيراً تحفيزهم عليه، وهو الأمر غير الموجود بدورات مركز تنمية الموارد البشرية بجامعة بني سويف. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (زيان، ٢٠١٦)

مناقشة السؤال السادس: ما مستوى نتائج تطبيق هذه المعرفة التدريبية لدى العينة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن أضعف الأبعاد التدريبية هو بعد النتائج، وهو نتيجة طبيعية لضعف المعرفة والسلوك وقبلهما ضعف رد الفعل، كما ويتضح مما سبق أن التدريب التنظيمي بمركز تنمية الموارد البشرية بجامعة بني سويف يسهم بدرجة ضعيفة في تنمية الموارد البشرية، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة بكلية الآداب وكلية العلوم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (زيان، ٢٠١٦)

كل النتائج السابقة تؤكد ثقافة تنظيمية واحدة متجانسة تجاه التدريب التنظيمي بمركز تنمية الموارد البشرية بجامعة بني سويف، فالافتراضات الأساسية تجاه التدريب تكاد تكون مشتركة وموحدة تجاه الدورات التدريبية بأبعدها المختلفة من دافعية ورد فعل وتعلم وسلوك وأخيراً نتائج تطبيقها في الجامعة.

مناقشة السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تجاه التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية؟

أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى للمتغيرات الشخصية، سواء كانت الجنس أو الصفة التدريبية أو الوظيفة أو السن أو الحالة الاجتماعية، مما يدل على تجانس العينة واتفاقهم حول التدريب التنظيمي وتنمية الموارد البشرية بشكل كبير. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المصدر، ٢٠١٠).



الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- كشفت النتائج عن ضعف مستوى التدريب التنظيمي بمركز تنمية الموارد البشرية جامعة بني سويف.
- ٢- ظهرت الأبعاد التدريبية المرتبطة بالمعرفة في مستوى أعلى من الأبعاد التدريبية المرتبطة بالسلوك والنتائج.
- ٣- اتضح بأن مستوى الدورات الخاصة بالبحث العلمي بمركز تنمية الموارد البشرية جامعة بني سويف ضعيفة، بل وأكثرهم ضعفاً.
- ٤- تبين أن محتوى العديد من الدورات التدريبية دون المستوى المتوقع لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- ٥- تأكد أن العلاقة بين التدريب التنظيمي وتنمية الموارد البشرية علاقة قوية وإيجابية.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة اهتمام الدورات التدريبية بالجانب السلوكي المهاري بدرجة أعلى.
٢. فتح مجال أوسع للدورات التدريبية الخاصة بالبحث العلمي بدرجة أكثر عمقاً وحدثة.
٣. العمل على زيادة جودة وعمق المحتويات التدريبية وإثرائها.
٤. إجراء العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بتطوير البرامج التدريبية الخاصة بمركز تنمية الموارد البشرية جامعة بني سويف.
٥. تبادل الخبرات مع مراكز تنمية الموارد البشرية المختلفة داخل الجمهورية واستضافة مدربين أكفاء في بعض الدورات التدريبية.



المراجع

أولا المراجع العربية:

١. أمل محمد شيخ حسين دمنهوري. (٢٠١٢). تقييم برامج التدريب الخارجية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز : دراسة تطبيقية على برامج تدريبية في مشروع تنمية الإبداع والتميز. *المجلة العلمية للإدارة ع ٥* ، الصفحات ٤١-٨٦.
٢. أيمن عبدالرحمن سليمان المصدر. (٢٠١٠). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
٣. أيمن علي عمر. (٢٠١٣). تقييم أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة* مج ٢٧، ع ١، الصفحات ١٤٩-١٩٥.
٤. حسناء زيد المال. (٢٠١٦). واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة أم البواقي. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
٥. حسين مصلحي سيد أحمد. (٢٠٠٦). تقييم فاعلية برامج التدريب على رأس العمل لرفع كفاءة العاملين في القطاع الخاص دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية* مج ٣٠، ع ٢، الصفحات ٥٥٧-٥٨١.
٦. رباب حسين أحمد حمدي، و هبة شريف صديق. (٢٠١٧). التدريب الإداري ودوره في تحقيق التنمية البشرية: بحث اجتماعي ميداني. *مجلة أسبوت للدراسات البيئية*، ع ٤٥، الصفحات ١١٥-١٤١.
٧. روشان بن زيان. (٢٠١٦). التكوين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة في الجزائر. رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.



٨. سلمى عمارة، و نعيمة بارت. (٢٠١٨). التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعنوية المصنعة (BATICIM) وحدة أم البواقي. *AL-RIYADA For Business*. *Economics Vol 04 N0*، الصفحات ١٤٦-١٦٣.
٩. سلمية بوخنان. (٢٠٠٨). التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكيمياء مركب-CP1K- نموذجاً. رسالة ماجستير، جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة، الجزائر.
١٠. شادي خضر العرنجي. (٢٠١٨). تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير الربحية دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي الاجتماعي في الهيئة الطبية الطبية الدولية (IM) في دمشق. الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
١١. صبرينة ميلاط. (٢٠٠٧). التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل نموذجاً. رسالة ماجستير، جامعة منتوري . قسنطينة، الجزائر.
١٢. غسان قاسم داود. (١٩٨٤). تقييم البرامج التدريبية على مستوى المنشآت الصناعية. *التعاون الصناعي في الخليج العربي مج ٥، ع ١٨، الصفحات ٩-١٦*.
١٣. قريشي محمد الصالح. (٢٠٠٥). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجازف والرافعات . رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
١٤. محمد ابراهيم التويجري. (١٩٩٣). معجم المصطلحات الإدارية. الرياض.
١٥. محمد إبراهيم المدهون. (٢٠٠٨). تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين. *مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية* مج ١٦، ع ١، الصفحات ٧٩٥-٨٤٠.

١٦. محمد طلال محمد أبو الروس. (٢٠١٥). دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة-دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
١٧. نجاه ساسي هادف. (٢٠١٤). دور التكوين المهني في تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة دراسة ميدانية بمؤسستي ذوي الاحتياجات الخاصة مدرسة المعوقين سمعياً والمركز النفسي البيداغوجي للمعوقين ذهنياً بولاية سكيكدة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
١٨. نجية ضنبري. (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال. رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
١٩. هاني محمد يونس موسى. (٢٠١٦). دراسة تقويمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين. *عالم المعرفة*، الصفحات ٧١-١.
٢٠. وفيق حلمي الأغا. (٢٠٠٢). تقييم البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية* مج ١٩، ع ٣٢٤، الصفحات ٢٤٧ - ٢١٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Adewale, O., & Anthonia, A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness Vol. 5, Issue 4*, pp. 115-133.
2. Balkin, D., & Richebé, N. (2005). A Gift Exchange Perspective On Organizational Training . *16ème Conférence de l'AGRH . Paris Dauphine*.



3. Cobblah, M.-A., & Walt, T. (2017). Staff training and development programmes and work performance in the university libraries in Ghana. *Information Development 7, Vol. 33(4)* , pp. 375–392.
4. ERIC, D.-O. (2012). The Effect Of Training And Development On Employee Performance At Accra Polytechnic. Master Thesis, Kwame Nkrumah University, Ghana.
5. Haveman, H., & Wetts, R. (2018). Organizational theory: From classical sociology to the 1970s. *Sociology Compass*, pp. 1–14.
6. Jiménez, J. (2016). How does organizational culture influence organizational learning in a shipping company . MASTER THESIS, University College of Southeast Norway, Norge.
7. Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2009). *Evaluating Training Programs*. Berrett-Koehler Publishers.
8. Kulkarni, P. (2013). A Literature Review On Training & Development And Quality Of Work Life. *Journal of Arts, Science & Commerce Vol.-IV, Issue-2*, pp. 136–143.
9. Kwok, A. (2014). The Evolution of Management Theories: A Literature Review. *Nang Yan Business Journal v.3 no. 1*, pp. 28–40.
10. Nda, M., & Fard, R. (2013). The Impact Of Employee Training And Development On Employee Productivity. *G.J.C.M.P. Vol.2(6)*, Pp. 91–93.

-
11. Oluwaseun, O. (2018). Employee Training And Development As A Model For Organizational Success. *International Journal Of Engineering Technologies And Management Research Vol.5 (Iss.3)*, Pp. 181–189.
 12. Yang, S. (2006). Organizational Sectors and the Institutionalization of Job–Training Programs: Evidence from a Longitudinal National Organizations Survey. *Sociological Perspectives Vol. 49, No. 3*, pp. 325–342.
 13. A. Aboyassin, N., & A. F. Sultan, M. (2017). The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan. *International Journal of Business Administration Vol. 8, No. 5; 2017*, pp. 46–56.
 14. Ahadi, S., & Jacobs, R. (2017). A Review of the Literature on Structured On–the–Job Training and Directions for Future Research. *Human Resource Development Review 2017, Vol. 16*, pp. 323–349.
 15. AlMajdalawi, M. (2015). Human Resource Development in Palestinian Higher Education, with Special Reference to Evaluation of Employee Development and Training. PHD Thesis, Al–Aqsa University, Gaza, Palestinian Authority.
 16. Bshina, K. (2016). The impact of training strategies on human resource development in Libyan public commercial banks. Doctoral thesis, University of Huddersfield.



17. Bulut , C., & Culha, O. (2018). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development 14:4*, pp. 309–322.
18. Donka, N., George , A., & Stefanos, K. (2015). Sociology of Labour and Human Resource Management: An Interdisciplinary Approach. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, pp. 69–76.
19. Engetou , E. (2017). The Impact Of Training And Development On Organizational Performance. Case Study: National Financial Credit Bank Kumba. Master Thesis, Centria University Of Applied Sciences.
20. Garc´a, M., Lajara, B., Sempere, V., & Lillo, F. (2013). Does training influence organisational performance? Analysis of the Spanish hotel sector. *European Journal of Training and Development Vol. 37 No. 4*, pp. 380–413.
21. Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How perceptions of training impact employee performance Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review Vol. 48 No. 1*, pp. 163–183.
22. Horsburgh, J., & Ippolito, K. (2018). A skill to be worked at: using social learning theory to explore the process of learning from role models in clinical settings. *Horsburgh and Ippolito BMC Medical Education 18:156* , pp. 1–8.

23. HUSSEIN , B., & AYKAN, E. (2016). Effects of Human Resources Training on Employee Perceived Performance: Comparison of Somalia–Turkiye Telekommunication Bussinesses. *Archives of Business Research Vol.4, No.6*, pp. 1–15.
24. Itika , J. (n.d.). *Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa*. Mzumbe: African Public Administration and Management series.
25. Jain, S. (2014). Methods of Training Programmes Evaluation: A Review. *The Journal of Commerce Vol.6, No.2*, pp. 19–30.
26. Kourtesopoulou , A. (2008). Human resource training and development. The outdoor management method. *VOL. 4, Number 1*, pp. 31–44.
27. Makafui, R., & David , A. (2014). The Effects of Taining and development on Employee Performance in the public sector of Ghana. Munich, GRIN, Verlag, <https://www.grin.com/document/284725>).
28. Malek, K., Kline, S., & DiPietro, R. (2018). The impact of manager training on employee turnover intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights Vol. 1 No. 3*, pp. 203–219.
29. Milhem, W., Abushamsieh, K., & Aróstegui, M. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting – Business & Management vol. 21 no. 1*, pp. 12–26.



30. Milhem, W., Abushamsieh, K., & Aróstegui, M. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting – Business & Management vol. 21 no. 1*, pp. 12–26.
31. Milhem, W., Abushamsieh, K., & Aróstegui, M. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting – Business & Management vol. 21 no. 1*, pp. 12–26.
32. Muzaffar, B. (2014). The Power of Training Culture: Driving Today’s Organisation. *Global Journal of Finance and Management Volume 6, Number 4*, pp. 297–304.
33. Nassazi, A. (2013). Effects of training on Employee performance. Evidence from Uganda. Vaasan Ammattikorkeakoulu, University Of Applied Sciences.
34. NDIBE, B. (2014). Effect Of Employees Training On Organizational Performance In Soft Drinks Bottling Companies In Enugu State, Nigeria. Master Thesis, University Of Nigeria.
35. Nutting, A. (2013). Immediate Effects of On–The–Job Training and Its Intensity: Team Defensive Production During NBA Homestands and Roadtrips. *Journal of Sports Economics 14(3)*, pp. 303–320.
36. O’Donnell, O., & Boyle, R. (2008). Understanding and Managing Organisational Culture. CPMR Discussion Paper, Ireland.



37. Ónday, Ó. (2016). Classical To Modern Organization Theory. *International Journal Of Business And Management Review Vol.4, No.2*, pp. 15–59.
38. Renah, A., & Setyadi, D. (2014). The Influence of Organizational Culture, Working Environment and Educational Training on Motivation and Performance of Government Employees at West Kutai Regency East Kalimantan. *European Journal of Business and Management Vol.6, No.30*, pp. 182–192.
39. Sahoo, M., Mishra, S., & Mishra, S. (2018). Influence of Group Composition on Participant Reactions to Training: A Study in an Indian Power Transmission Organization. *Management and Labour Studies 43(3)*, pp. 141–155.
40. Shafiq, S., & Hamza, S. (2017). The Effect Of Training And Development On Employee Performance In Private Company, Malaysia. *International Journal Of Education, Learning And Training Vol. 2 (No.2)*, Pp. 42–56.
41. Swanson, R., & Holton , E. (2008). *Foundations Of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
42. Topno , H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. *Journal of Business and Management Volume 5, Issue 2*, pp. 16–22.