

# **تقويم برامج التدريب التحويلي فى المنظمات الحكومية**

**دراسة تطبيقية على برنامج التأهيل التربوى التحويلي**

**بجامعة طنطا**

**دكتور**

**رمضان محمود عبد السلام**

**كلية التجارة - جامعة طنطا**



## الفصل الأول

### الخلفية النظرية والدراسات السابقة للبحث

#### المبحث الأول

#### مقدمة البحث

مقدمة :

يعتبر التدريب التحويلي من برامج التدريب الحديثة نسبياً فى مصر لتأهيل الفرد أو مجموعة الأفراد للقيام بأعباء بعض الأعمال التى لم يسبق لهم القيام بها أو دراستها أو تعلمها فى مدرسة أو معهد أو جامعة أو حتى ممارستها على الإطلاق فى بداية سنين العمر ، ويترتب على التدريب التحويلي إحداث تغيير ملحوظ فى المستقبل الوظيفى للفرد أو مجموعة من الأفراد ، وقد زادت أهمية التدريب التحويلي نتيجة للسياسات الاقتصادية والتعليمية والثقافية بصفة عامة ، واتجاه الدولة نحو خصخصة شركات قطاع الأعمال العام بصفة خاصة وزيادة دور القطاع الخاص فى التنمية الاقتصادية .

إن عدم توافق المتغيرات الاقتصادية التى تسير بسرعة كبيرة مع المتغيرات التعليمية أدى إلى وجود فجوة بين احتياجات القطاعات الاقتصادية من تخصصات معينة وبين ما توفره المؤسسات التعليمية من عمالة تتوافق مع هذه التخصصات مما تطلب أن يلعب التدريب دوراً هاماً فى سد هذه الفجوة عن طريق إكساب جزء من خريجي المدارس والجامعات الذين ليس لهم عمل أو الذين يعملون فى تخصصات بها عمالة زائدة ( بطالة مقنعة ) لمجموعة من المعلومات والمهارات والقدرات التى تساعدهم على شغل وظائف أخرى عليها طلب مثل الوظائف الفنية ، وظائف الحاسب الآلى ، وظائف التسويق والبيع ، وظائف المدرسين ، وقد انتهجت وزارة التربية والتعليم هذا النهج للتغلب على مشكلة النقص فى المدرسين بها وخاصة فى مرحلة التعليم الأساسى بعد التوسع الكبير فى عدد مدارس مرحلة التعليم الأساسى وبعد إدخال اللغة الإنجليزية كلغة إضافية فى السنوات الأخيرة بالمرحلة الابتدائية وبعد تقرير عودة الصف السادس مرة أخرى بمرحلة التعليم الابتدائى ، ولذلك

أقدمت الوزارة بالتعاون مع جامعة طنطا على تجربة فريدة من نوعها لتأهيل العاملين الإداريين بها بصفة عامة وغير الحاصلين على تأهيل تربوى بصفة خاصة للحصول على مؤهل تربوى عال من الجامعة فى إطار برنامج تأهيل تربوى وضعته وخططت له الجامعة بالتعاون مع الوزارة وتم تنفيذ البرنامج على سنوات دارسيه أربع كل سنة دراسية بها فصلان دراسيان وكل فصل دراسى به مجموعة من المواد أو الموضوعات الدراسية حددت وفقاً لخلفية الدارس السابقة ( صناعية ، تجارية ، زراعية ) ولذلك تم إنشاء ثلاث شعب فى البرنامج وأستوعب البرنامج فى العام الواحد ما يزيد عن ١٠ آلاف دارس ولدة ثلاث سنوات بعدها قررت وزارة التعليم العالى وقف العمل بهذا البرنامج وقرر المجلس الأعلى للجامعات تكملة البرنامج للدارسين الحاليين حتى يحصلوا على المؤهل التربوى للعمل بمرحلة التعليم الأساسى ولكن بعد الحصول على سنة خامسة تشمل عددأ من المواد التربوية والتدريب العملى على كيفية التدريس ، وقد واجه البرنامج العديد من الصعوبات والتغيرات بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية والبعض الآخر يتعلق بالبيئة الداخلية مما أثر على فعالية البرنامج . ولعل تجربة جامعة طنطا بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم كانت تنفيذاً لتوصيات البحث الذى أعدته شعبة التنمية الإدارية والتخطيط الإقليمى بالمجالس القومية المتخصصة فى عام ١٩٨٠ عن التدريب فى مصر حتى عام ٢٠٠٠ والذى أشار إلى ضرورة تطبيق التدريب التحويلى فى مصر على نطاق واسع لمعالجة مشكلة النقص فى بعض المهن والتخصصات التى تحتاج إلى مزيد من الأفراد المدربين والقادرين على ممارسة العمل .

### الدراسة الاستطلاعية An Exploratory Study

لعل من الأسباب الرئيسية التى دفعت الباحث إلى القيام بهذا البحث هو معايشة الباحث للتجربة واحتكاكه بالدارسين ولذلك تم اختيار مجموعة من الدارسين الذين التحقوا بالبرنامج وتم استطلاع آرائهم من خلال مقابلة مفتوحة نحو مدى فعالية البرنامج ومشاكل تنفيذه وكانت أهم النتائج التى توصل إليها الباحث ما يلى :

١- إن البرنامج ضرورى جداً لجميع الدارسين بدون استثناء لرفع قدراتهم ومعارفهم ومعلوماتهم سواء فى موضوعات التخصص أو فى موضوعات أخرى .

٢- إن الروح المعنوية للدارسين عالية جداً لالتحاقهم بالبرنامج وذهابهم للجامعة بعد أن فقدوا الأمل بعدم إمكانية تحقق ذلك بعد طول فترة تخرجهم من المدارس الفنية بأنواعها المختلفة .

٣- إن البرنامج يشمل مجموعة من المعارف والمعلومات المتنوعة التى تختلف باختلاف المؤهل الدراسى الذى حصل عليه الدارس حيث يدرس خريجو المدارس التجارية والمعاهد الفنية التجارية مواد دراسية معظمها تجارية فى الشعبة التجارية بينما يدرس خريجو المدارس الصناعية مواد معظمها هندسية سواء فى الشعبة الصناعية أو شعبة البناء فى حين يدرس خريجو المدارس الزراعية مواد معظمها زراعية فى الشعبة الزراعية وقد أتضح أن جميع الدارسين بالبرنامج يدرسون مواد مشتركة سواء كانت مواد تربوية أو لغات أو حاسب آلى .

٤- إن المواد التى حددت فى لائحة البرنامج فى بداية الإعلان عنه لم تعبر تماماً عن الهدف من البرنامج الذى حدده المجلس الأعلى للجامعات عند اعتماده ، وإن هناك موضوعات متعددة بالبرنامج تفوق الاحتياجات الفعلية للدارس للعمل فى وظيفة مدرس بمرحلة التعليم الأساسى .

٥- ارتفاع كفاءة الإمكانيات المتاحة للبرنامج بالجامعة من قاعات محاضرات ووسائل تعليمية وأعضاء هيئة التدريس على ارقى مستوى ، حيث تستخدم نفس الإمكانيات والتسهيلات التى تستخدم للطالب العادى للجامعة فى تنفيذ البرنامج .

٦- إن المادة العلمية التى تدرس فى موضوعات البرنامج هى نفسها المادة العلمية التى تدرس لطلاب الجامعة فى جميع التخصصات .

٧- إن تكلفة البرنامج التى يتحملها الدارس تعتبر منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة الاستطلاعية وذلك بالمقارنة بالتكاليف التى يتحملها الدارس بالجامعات والمعاهد الخاصة وبالجامعة المفتوحة ولكنها تعتبر فوق طاقة وإمكانات الدارسين .

٨- إن جميع الدارسين اجمعوا على ارتفاع مستوى معلوماتهم وقدراتهم بعد الالتحاق بالبرنامج وأنه من الخطأ تماماً إيقاف العمل بالبرنامج بداية من عام ١٩٩٧ .

٩- إن تعدد الآراء والمقترحات والاستنتاجات حول أهمية البرنامج وهدفه ترتب عليه انسحاب جزء من الدارسين وعدم تكملة البرنامج وانخفاض الروح المعنوية للبعض الآخر لعدم جدوى البرنامج بسبب الشائعات التي دارت حول عدم قانونية البرنامج وعدم منحه شهادة علمية بعد الانتهاء منه مما يخالف ما أعلن من قبل عند بداية البرنامج في الصحف في عام ١٩٩٤ .

١٠- أوضحت بعض مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية أن هناك موضوعات بالبرنامج تمت دراستها وليس هناك حاجة حقيقية إليها ومما يؤكد ذلك أن إدارة البرنامج قد حذفها من موضوعات البرنامج بعد سنتين من بدء البرنامج ، كما أن هناك العديد من الموضوعات التي أضيفت إلى البرنامج بعد بدء تنفيذه لم تكن في لائحة البرنامج من بدايته .

#### مشكلة البحث : Research Problem

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة بهذا البحث نجد أن مشكلة البحث تدور حول محددات فعالية برنامج التدريب التحويلي والتي من أهمها متغيرات تخطيط برنامج التدريب التحويلي ، تنفيذ برنامج التدريب التحويلي ، تقويم برنامج التدريب التحويلي ، ويتم تقويم متغيرات البرنامج من وجهة نظر الدارسين للتعرف على النواحي الإيجابية في البرنامج وكيف يمكن تدعيمها والنواحي السلبية فيه وكيف يمكن الحد منها ، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي .

” هل توجد فروق معنوية من وجهة نظر الدارسين من حيث مدى فعالية متغيرات برنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا باختلاف المتغيرات الشخصية لهم ؟“

#### أهداف البحث : Research Objectives

يهدف هذا البحث إلى :

١-تحديد مفهوم التدريب التحويلي وأشكاله ومعايير تقييم التدريب التحويلي ورؤية استراتيجية للتدريب التحويلي .

٢-تقويم برنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا كأحد أشكال البرامج التدريبية التحويلية والتعرف على إيجابياته وسلبياته .

٣-دراسة الفروق الجوهرية بين وجهة نظر الدارسين باختلاف ميولهم من حيث محددات فعالية برنامج التأهيل التربوي ( التخطيط ، التنفيذ ، التقويم ) .

٤-وضع تصور لتطوير البرنامج الحالي بهدف تطبيقه في كافة الجامعات بحيث يكون متاحاً لكافة الأفراد في جميع الهيئات والمصالح والوزارات بما يحقق مصلحة الأفراد والمنظمات والمجتمع معاً .

#### - فروض البحث

في ضوء الدراسة النظرية والدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة يمكن صياغة فروض البحث كما يلي :

- (١) لا يوجد تأثير لمتغيرات كفاءة تخطيط وتنفيذ برنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا على فعالية البرنامج أو مدى استفادة الدارسين من البرنامج .
- (٢) ليست هناك فروق جوهرية بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا من حيث النتائج الأولية للبرنامج .
- (٣) لا توجد فروق جوهرية بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا من حيث مدى الاستفادة من البرنامج .
- (٤) ليست هناك فروق جوهرية بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا من حيث كفاءة تخطيط البرنامج .
- (٥) ليست هناك فروق جوهرية بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا من حيث كفاءة تنفيذ البرنامج .

## - متغيرات البحث :

### • المتغيرات المستقلة :

وهي العوامل المؤثرة في فعالية البرنامج والتي حددها الباحث في :-

- كفاءة تخطيط برنامج التأهيل التربوي.

- كفاءة تنفيذ برنامج التأهيل التربوي.

### • المتغير التابع :-

- فعالية برنامج التأهيل التربوي في ضوء مدى استفادة الدارس من البرنامج ومدى تأثيره

على معلومات ومهارات واتجاهات الدارس .

## أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول اتجاهاً من الاتجاهات الحديثة للدولة والتي تعتمد عليها في رفع معدلات الأداء وتحقيق الميزة أو القدرة التنافسية للمنظمات والمؤسسات سواء في مجال الأعمال أو الخدمات بما يتوافق مع المتغيرات العالمية المتنوعة ، وهذا يزيد من أهمية البحث العلمية والعملية .

### - الأهمية العلمية :

إن التدريب التحويلي هو المخرج لمعظم المشاكل التي تواجه الإدارة فيما يتعلق بكيفية تحسين أداء العمالة وتحقيق تميزها ، وهو أداة لتحقيق الثورة التدريبية التي تساعد على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات على المستوى المحلي والعالمي وهو وسيلة لإعادة هيكلة العمالة في الشركات بعد الخصخصة . والبحث يحاول تحديد أشكال التدريب التحويلي ومعايير تقييم التدريب التحويلي مع توضيح رؤية استراتيجية للتدريب التحويلي .

### - الأهمية العملية :

من المتوقع أن تنفيذ نتائج البحث في تعميق إيجابيات برنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا والحد من سلبياته مع تعميق أهمية برامج التدريب التحويلية بجميع الهيئات



عالية ، ٢٧٪ مؤهلات متوسطة ، ١٩٪ يقرأ ويكتب ، ٤٥٪ من قوة العمل بدون مؤهلات مما  
يعنى أن حجم قوة العمل من نوى المؤهلات العليا منخفض جداً مما يستدعى تحويل جزء من  
العمالة نوى المؤهلات المتوسطة إلى مؤهلات عالية ذات قدرات ومهارات مطلوبة ، وعلاوة  
على ذلك اتضح من البيانات الثانوية المنشورة أن هناك خللاً نوعياً فى قوة العمل حيث أن  
٨٠٪ ذكور ، ٢٠٪ إناث مما يعنى أن هناك عدداً كبيراً من الإناث لا يشارك فى خطط التنمية  
بمصر وأن هناك خللاً قطاعياً أيضاً فى قوة العمل حيث يعمل بالزراعة حوالى ٣٠٪ من قوة  
العمل ويعمل بقطاع الخدمات الحكومية حوالى ٣٣٪ بينما لا يعمل بقطاع الصناعة  
والخدمات الإنتاجية سوى ٢٠٪ ، وتشير البيانات إلى ظاهرة خطيرة وهى زيادة البطالة فى  
العمالة المتعلمة بشكل مخيف حيث وصلت البطالة فى العمالة المتعلمة إلى ٩٦٫٣٪ من إجمالى  
حجم البطالة فى مصر مما يثير قضية التدريب وإعادة التدريب والتدريب التحويلي<sup>(٥)</sup>

(٥) هذه البيانات من المؤتمر العلمى السنوى الثالث بعنوان إدارة التنمية فى مصر فى ظل

## المبحث الثانى

### - الخلفية النظرية للبحث -

تمهيد :

يعتبر التدريب التحويلى من الأساليب التدريبيه الحديثه نسبياً التى تساعد الفرد أو مجموعات الأفراد فى القيام بأعباء بعض الأعمال التى لم يسبق لهم الخبرة بها ، أو دراستها أو تعلمها فى مدرسة أو معهد أو جامعة أو حتى ممارستها على الإطلاق فى بداية حياة الفرد .

وتبرز أهمية التدريب التحويلى فى أنه قد يترتب عليه إحداث تغيير ملحوظ فى المستقبل الوظيفى للفرد أو مجموعة الأفراد ، وظهور التدريب التحويلى كان نتيجة مباشرة للسياسات الاقتصادية المطبقة فى مصر فى العقود الأخيرة من هذا القرن وكنتيجه للسياسة التعليمية التى ركزت على التعليم العام ولم تعط التعليم الفنى الاهتمام الكافى فى السياسة التعليمية مما شكل فجوة فى التخطيط سواء فى خطط تشغيل العمالة أو فى توزيع فرص العمل بين الحضر والريف وبين المدن والقرى . وقد أشارت الدراسات التى تمت فى المجالس القومية المتخصصة ( شعبة التنمية الإدارية والتخطيط الإقليمى ) إلى أهمية التدريب التحويلى وضرورة تطبيقه فى مصر على نطاق واسع لمعالجة مشاكل النقص فى بعض المهن والتخصصات التى تحتاج إلى مزيد من الأفراد المدربين والقادرين على ممارسة العمل ولكن هذه الدراسات أغفلت كيفية امتصاص الزيادة فى البطالة . وأشارت توصيات المجالس القومية إلى ضرورة تخصيص نسبة ٢٪ من ميزانية كل وزارة أو مؤسسة أو محافظة للإنفاق منها على التدريب ولكن المنظمات والهيئات والوزارات لم تلتزم بهذه النسبة وعملت على تخفيضها . ويرى الباحث أن التدريب التحويلى المخطط من الممكن أن يعالج تزايد حجم البطالة بكافة أنواعها على المستوى القومى وعلى المستوى الإقليمى وعلى مستوى المنظمة ويقلل من التضخم التنظيمى والوظيفى بالشركات والمؤسسات وقد يساهم التدريب التحويلى المخطط فى إيجاد فرص عمل فى التخصصات التى تعاني نقصاً ملحوظاً فى القطاع الخاص ولاسيما

سيما فى مجال الخدمات (٦) ولقد أشار السيد رئيس الجمهورية فى أكثر من تصريح له إلى أهمية التدريب لمواجهة تحديات القرن القادم ولتحقيق هدف قومى وهو تنمية الموارد البشرية .

### (١) أهمية نشاط التدريب فى المنظمات الخدمية

التدريب والتنمية أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والذى يساهم فى تحقيق أهداف هذه الإدارة ، فالتنمية تعمل على تطوير قدرة الفرد على فهم المشاكل المرتبطة بعمله وتأثيرها على مكونات أدائه فى حين نجد أن التدريب شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارات المتخصصة للفرد بينما التعليم يكسب الفرد المعرفة والمهارة لتطوير السلوك والاتجاهات والتدريب هام لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع ، حيث يصل قدرات الفرد ويعمق معلوماته ويكشف مهاراته ويعزز اتجاهاته الإيجابية نحو العمل وبالتالي يستقيم سلوكه ويتحسن أدائه وترتفع إنتاجيته مما يترتب عليه نموه وتقدمه الوظيفى كما يساهم التدريب فى تكوين قوة عمل ملائمة بالمنظمة ويحافظ على استمراريتها ويرفع الأداء بجانب المساهمة فى استثمار العمالة بالمجتمع أفضل استثمار وتوجيهها التوجيه الأفضل .

وبالتالى فإن التدريب عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات فى قدرات ، ومهارات ، ومعلومات ، وأفكار ، واتجاهات ، وسلوك ، وعلاقات الفرد لمقابلة الاحتياجات التى يتطلبها كل من الفرد والمنظمة والمجتمع معاً (١)

ويسعى التدريب إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن أن نلخصها فى ثلاثة أهداف أساسية هى : (٢)

- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن .
- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية .
- تحقيق استمرارية المنظمة فى تقديم الخدمات التى تقدمها وبشكل أفضل .
- إعداد العاملين لتولى مهام أعمال ووظائف جديدة .

وتتوقف فعالية البرامج التدريبية على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة سلفاً

والتي يمكن تقسيمها إلى الأقسام التالية : (٣)

- تنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال تنمية المعارف والمعلومات ومن خلال تنمية المهارات الأساسية والمهارات المساندة لها .

- تعديل وتنمية المواقف والاتجاهات من خلال إثارة دافعية الفرد للعمل وتقوية الانتماء الوظيفي والتنظيمي .

وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل مفتوح فإنه يمكن النظر إلى التدريب كنظام مفتوح أيضاً له مدخلاته التي تتمثل في المتدربين والمدربين والإداريين و البيانات والمعلومات و الأجهزة والمعدات وله عملياته التشغيلية التي تتمثل في تخطيط النشاط التدريبي من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتقييم البرامج التدريبية ، وتحديد الإمكانيات والأساليب التدريبية ، وبعد تخطيط النشاط التدريبي يتم تنفيذ البرنامج التدريبي ثم متابعته وتقييمه ، كما أن النشاط التدريبي له مخرجاته أيضاً وتتمثل في زيادة المعارف وصقل المهارات وتغيير اتجاهات المتدربين بجانب ارتفاع مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وتخفيض التكاليف وزيادة العائد . ويتأثر نظام التدريب بالمنظمة بالمتغيرات البيئية سواء كانت متغيرات بيئية داخلية والتي تتمثل في المتدربين ، المدربين الإداريين ، أساليب وطرق التدريب ، إمكانيات التدريب وسياسات وإجراءات التدريب وغيرها من المتغيرات بينما تشمل المتغيرات البيئية الخارجية للتدريب جميع المتغيرات البيئية الخارجية ( اقتصادية ، تعليمية ، ثقافية ، سياسية ، قانونية ، تكنولوجية وغيرها من المتغيرات ) وتؤثر هذه المتغيرات في تشكيل أى نظام تدريبي بالمنظمة (٤)

وترجع أهمية التدريب إلى أنه أداة لإحداث تغييرات في معلومات ومعارف وأداء وسلوك واتجاهات الأفراد بما يجعلهم صالحين ولائقين لشغل وظائفهم واعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية وبالتالي فإن للتدريب طوراً يخاطب في الفرد عقله عندما يراد إكسابه معلومات جديدة ، وطوراً يخاطب فيه حواسه عندما يرتقى بأدائه وتعليمه طرق عمل جديدة أكثر

فعالية وإنتاجية ، وطوراً آخر يخاطب قلبه ووجدانه إذا ما أريد بلورة اتجاهاته لتمشى مع اتجاهات مجتمعه ومنظمته التى يعمل بها وكذا إذا ما أريد الارتقاء بسلوكه وتحريكه من أية شوائب تعترضه وتعوقه<sup>(٥)</sup>

## (٢) أنواع البرامج التدريبية فى المنظمات المصرية :

يتم تدريب العاملين فى المنظمات المصرية سواء كانت منظمات خدمات أو أعمال تدريباً إدارياً أو مهنياً ولكل نوع تأثيره على العمالة وله مشاكله ومعوقاته التى تحد من فعاليته<sup>(٦)</sup> أولاً التدريب الإدارى :

لما كان التدريب الإدارى عملية منتظمة ومستمرة لإكساب العاملين معارف ومهارات وقدرات وأفكار لازمه لأداء أعمالهم وبهدف تغيير سلوكهم أو تطويره بما يتفق والمتغيرات الفنية أو الإنسانية فى مجال العمل سواء كانت هذه المتغيرات حالية أو متوقعة وبالتالى فإن التدريب الإدارى يهدف إلى :

- إكساب العاملين مجموعة من المعارف والمعلومات تتعلق بالأعمال التى يؤدونها وهو ما

### يطلق عليه هدف المعلومات Knowledge Objective

- صقل مهارات وقدرات العاملين لتمكينهم من استغلال الطاقات المتاحة فيهم وهو ما يطلق

### عليه هدف المهارة Skill Objective

- تطوير وتعديل سلوك العاملين وهو ما يطلق عليه هدف السلوك Behavior Objective

ويعمل التدريب الإدارى على تطوير أداء العمالة الإشرافية والقيادية وتتعدد أنواع التدريب الإدارى بتعدد مستويات العاملين ونوع العمل الذى يتدرب عليه كل منهم ، والأهداف الموضوعية لعملية التدريب وتتلخص هذه الأنواع فيما يلى :

أ-التدريب التوجيهى أو التأهيلى : يقدم هذا النوع للعاملين الجدد وذلك لتهيئتهم للدخول فى العمل فى منظمة بذاتها أو ممارسة عمل بذاته .

ب-التدريب النمطى : يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين على الأعمال ذات الطابع المتماثل عن طريق تزويدهم بالمفاهيم واللوائح التى تحكم مجال العمل .

ج- التدريب التخصصى : يهدف إلى تنمية المعارف والمهارات وتعميقها والارتقاء بكفاءة الفرد إلى المستوى المطلوب لأداء وظائف تخصصية والاستفادة بكفاءة الفرد إلى المستوى المطلوب لأداء وظائف تخصصية والاستفادة من كل جديد فى مجال التخصص وتطوير معارف المتدربين على كل جديد فى مجال التخصص .

د-التدريب الإشرافى : يهدف إلى رفع كفاءة طبقة المشرفين وصقل خبراتهم عن طريق تزويدهم بالمفاهيم العلمية وإكسابهم المهارات العملية التى تمكنهم من الإشراف على مرؤوسيههم وحل مشاكل العمل .

هـ-التدريب القيادى : يهدف إلى رفع كفاءة طبقة الإدارة العليا وتزويدهم بالمفاهيم العلمية والمعلومات التى تمكنهم من الأداء الاستراتيجى بالمنظمة .

وتلعب جهات عديدة دوراً مؤثراً فى أداء نشاط التدريب الإدارى والتى من أهمها : الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، معهد التخطيط القومى ، مراكز التدريب بالشركات والمؤسسات ، مراكز التدريب بالوزارات والمصالح ، الجامعات ، مراكز التدريب الخاصة .

ثانياً -التدريب المهنى :

يهدف إلى إكساب الأفراد المهارات والمعارف والقدرات المهنية والحرفية فى مختلف المهن والتخصصات ومن كافة المستويات ، بما يؤدى إلى توسيع القاعدة المهنية التى تمثل الركيزة الأولى لتنفيذ الخطط الاقتصادية ومن أهم نظم التدريب المهنى :

أ-التلمذة الصناعية : حيث يتم تدريب العاملين داخل المصنع على المهن التى تتطلب درجة عالية من المهارة بجانب الدراسة النظرية للمواد الفنية والثقافية المرتبطة بمهنته .

ب-التدريب السريع : يهدف إلى تخرج عمالة محدودة المهارات فى فترة قصيرة نسبياً على أن تستكمل العمالة مهارتها فيما بعد على خطوط الإنتاج أو فى مكان العمل .

ج-التدرج المهنى : يهدف إلى تدريب الصبية على مزاولة مهنة ما عن طريق المشاهدة والتقليد والعمل وذلك خلال ثلاث سنوات وفقاً لقرار وزارة القوى العاملة رقم ٦٧ لسنة

١٩٨٧ ويتم إجراء اختبار للمتدرج فى نهاية كل عام لتحديد مدى تقدمه فى تعلم المهنة وبعد

اجتياز المتدرج لمرحلة يتم انتقاله إلى المرحلة التى تليها .

د-تدريب الصبية : يهدف إلى استيعاب المتسربين من مراحل العملية التعليمية وتحويلهم إلى عمالة مدربة ومنتجة ، ويتم ذلك فى مراكز التدريب لمدة سبعة أشهر يليها فترة تدريبية شهران فى مراكز الإنتاج .

هـ-التدريب أو التنشئة المهنية : ويهدف إلى تدريب الصبية البالغين من سن ١٢-١٥ سنة بمراكز التدريب المهنى لمدة ثلاث سنوات وطبقاً لبرنامج معين يصل بالمتدرب بعد انتهاء مراحل تعليم المهن المختلفة إلى مستوى عامل ماهر .

و-رفع مستوى المهارة : يهدف إلى تدريب رؤساء العمل والملاحظين والعمال المهرة الموجودين فعلاً فى العمل على الأساليب الفنية الحديثة المتبعة فى مهنهم أو تعميق خبرتهم فى مجالات تخصصهم .

ز-التكوين المهنى : يهدف إلى تعريف الأفراد بمختلف العدد والآلات والخامات والمهارات الأساسية المهنية وكذلك المعلومات النظرية التى تتعلق بمهن معينة لإعداد عمال نصف مهرة .

ح-التدريب على خطوط الإنتاج : يهدف إلى إلحاق المتدربين لتعلم مهنة على خطوط الإنتاج تحت إشراف رئيس القسم أو الأسطى ( العامل الفنى المتخصص ) وتبلغ مدة التدريب فيه من ثلاثة أشهر إلى سنة حسب المهنة التى يتم التدريب عليها .

ط-التدريب التحويلى : يهدف إلى تحويل جزء من العمالة الفائضة فى بعض التخصصات إلى تخصصات مطلوبة لسوق العمل من خلال إعادة تأهيل هذه العمالة من حيث المعلومات والقدرات والمهارات بما يتفق مع متطلبات التخصصات الجديدة المطلوب شغلها وخاصة فيما يتعلق بالعمالة المتعلمة غير المنتجة والتى زادت بها البطالة بشكل كبير .

ويقوم بتنفيذ التدريب المهنى العديد من الجهات فى قطاعات الدولة المختلفة ( حكومى عام ، خاص ) حيث نجد أن مصلحة الكفاية الإنتاجية بوزارة الصناعة تتولى العديد من برامج

التدريب من خلال التلمذة الصناعية ، التدريب السريع ، التدريب لرفع مستوى المهارة ، بينما تقوم وزارة القوى العاملة بتدريب المتسربين من مرحلة التعليم الأساسى من خلال التدريب السريع ، التنشئة المهنية ، التدريب على خطوط الإنتاج ، التدرج المهنى ، التدريب التحويلى ، فى حين نجد وزارة الشؤون الاجتماعية تساعد الأفراد على إيجاد عمل بتدريبهم على مهنة أو حرفة من خلال التدريب السريع ، التكوين المهنى بينما نجد وزارة الدفاع والإنتاج الحربى تحرص على تعليم المجندين مهنة أو حرفة يحتاج إليها سوق العمل بحيث يتم إلحاقهم فور تسريحهم من الخدمة العسكرية بالمهنة أو الحرفة التى تدرّبوا عليها وذلك من خلال التدريب السريع ، ويتبع أيضا نفس المنهج فى وزارة الإسكان والمجتمعات العمرانية الجديدة ووزارة النقل والمواصلات ووحدات الحكم المحلى والجامعات .

ويقصر بحثنا هذا على نظام التدريب التحويلى من حيث المفهوم والأشكال والركائز التى ينبغى أن يقوم عليها التدريب التحويلى ، وأخيراً كيفية تحسين برنامج التدريب التحويلى ومعايير تقييم أدائه .

### (٣) التدريب التحويلى : Retraining

زادت الحاجة إلى اكتساب مهارات وقدرات التحول بزيادة نوعية وعدد المتغيرات التى حدثت فى البيئة سواء كانت البيئة الخارجية ( عامة-خاصة ) للمنظمة وقد ترتب على هذا تحول ملزم أو اختياري فى البيئة الداخلية بالمنظمة وهذا يعنى أن هناك علاقة طردية بين التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وبين التحولات الإدارية والتنظيمية ، ونتيجة لذلك ظهرت مفاهيم جديدة فى الفكر الإدارى استجابة لهذا التغيير المتلاحق فى شتى جوانب الحياة ومن هذه المفاهيم المدير التحويلى Transformation Manager ، إعادة الهندسة Reengineering إعادة الهيكلة Restructuring ، إعادة الخطة Remapping ، إعادة التدريب Retraining ، التحالفات الاستراتيجية ، الشراكة ، العولمة ، هذه المفاهيم الجديدة تطلبت ضرورة وجود عمالة فعالة قادرة على العمل وراغبة



فيه مع تنمية وتطوير قدرات ومهارات العمالة الحالية والجديدة بصفة مستمرة بما يتناسب مع هذه المتغيرات وهذا زاد ذلك من أهمية التدريب التحويلي للعمالة الحالية غير المنتجة<sup>(٧)</sup>

### ٣-١- مفهوم التدريب التحويلي

التحول ... الانتقال ... التحرك ... كلمات ثلاث لها نفس المعنى أو معانى متشابهة متقاربة ، جميعها يدل على التغيير من حالة إلى حالة وأن يكون هذا التغيير إلى الأفضل وإلى الأمام والمقصود بالتدريب التحويلي إعطاء الأفراد المعلومات والمعارف التى تتفق مع رغباتهم فى تغيير مسارهم الوظيفى أو المهنى وإكسابهم المهارات الجديدة التى تنقلهم إلى وضع أفضل لكسب المال وبما يتفق مع الاحتياجات الفعلية لأماكن العمل<sup>(٨)</sup>

والتدريب التحويلي ليس من الضروري أن يكون للتحويل من وظيفة إلى أخرى أو من عامل عادى إلى عامل فنى ولكن قد يكون الهدف منه التحويل من ممارسة الوظائف أو الأعمال فى المنظمات والمؤسسات الحكومية إلى ممارسة الأعمال الحرة أو الحرف التى تحقق للعمالة دخول عالية بالمقارنة بالوظائف الحكومية والأعمال المكتبية ومن الطبيعى أن تختلف برامج التدريب التحويلي من مهنة إلى أخرى ومن حرفة لأخرى كما تختلف من تخصص لآخر وخاصة فى الأعمال التى تحتاج إلى حد أدنى من التعليم .

وقد أشار مؤتمر السكان العالمى الذى عقد فى مصر فى سبتمبر ١٩٩٤ إلى أهمية التدريب التحويلي لخلق قدرات جديدة أو إكساب مهارات تعدل من اتجاهات السكان للعمل أو من هجرة السكان من القرى إلى المدن بحثاً عن فرص عمل غير متوافرة بهذه القرى .

### ٣-٢- أشكال التدريب التحويلي :

يعمل التدريب التحويلي فى اتجاهين الأول أن التدريب التحويلي يحول الشخص من أداء الأعمال الزراعية إلى العمل فى المصانع والخضوع للبيئة الجديدة التى يفرضها العمل فى المصانع ، والثانى الاتجاه نحو إكساب الفرد المتعلم مهارات جديدة لم يدرسها من قبل تمكنه من أداء عمل جديد بصرف النظر عن نوعية التخصص الذى تعلمه فى سنوات عمره السابقة مثل حصول الفرد على دورات وبرامج فى التسويق برغم تعليمه الطبى فهو بذلك يضيف إلى

معارفه السابقة معرفة جديدة لا تبعده تماماً عن تخصصه ولكنها تتيح له العمل فى مجال الترويج للمنتجات الطبية أو ممارسة أعمال حرة أو إدارة منشأة طبية وهذا ما يتم فى اليابان وبعض دول جنوب شرق آسيا وقد بدأت مصر تأخذ بهذا الاتجاه من خلال برامج التدريب التى تنظمها هيئة المعونة الأمريكية بالتعاون مع الهيئات الحكومية أو وزارة قطاع الأعمال العام ، وأشكال التدريب التحويلي متعددة ومتنوعة ، منها ما يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً فى إحداث التعديل المتوقع فى أداء الفرد أو مهاراته أو سلوكه وفيما يلى الأشكال التى يمكن أن يتم عليها التدريب التحويلي<sup>(١)</sup>

١- التدريب التحويلي من الأعمال العادية إلى الأعمال المهنية البسيطة أو الحرفية أو الصناعية التى تتطلبها المصانع ، وهذا يتم من خلال برامج تدريبية سريعة لتحويل الأفراد إلى الأنماط الصناعية والسلوكية الجديدة عليهم .

٢- التحول من الأعمال المهنية والفنية إلى الأعمال الكتابية وأجهزتها الحديثة وهذا النمط من التدريب التحويلي يناسب المنظمات التى كانت تعتمد على العمالة الماهرة فى أداء العمليات الإنتاجية بها وتم إدخال الآلية والأجهزة الإلكترونية فى الصناعة مما يتطلب تحويل جزء من العمالة الفنية الماهرة إلى عمالة كتابية وإدارية .

٣- التحول من الأعمال اليدوية والكتابية إلى الأعمال الآلية أو استخدام الحاسبات الإلكترونية وأجهزة التشغيل الدقيقة ، وقد اتسع هذا التحول فى السنوات الأخيرة كنتيجة للتوسع فى استخدام الحاسبات الإلكترونية وأجهزة طبع وتشغيل الكلمات ، ويتم إجراء تدريب تحويلي مكثف للعمالة فى هذا المجال فى المراكز المتخصصة وهذا ما فعلته هيئة المواصلات السلوكية واللاسلكية مع موظفى تحصيل الفواتير من العملاء عندما أرسلت هؤلاء الموظفين إلى مراكز التدريب للتدريب على كيفية تحصيل الفواتير إلكترونياً مباشرة من العميل دون وجود الفواتير قبل الدفع ، وعادة يلجأ الأفراد إلى هذه الأعمال الجديدة لتحسين مستوى أجورهم أو العمل فى ظروف عمل أفضل .

٤-التحول من الأعمال الفنية البحتة إلى الأعمال الإدارية والإشرافية حيث يتم إجراء برامج تدريبية للعاملين في الأعمال الفنية لتأهيلهم لشغل الأعمال الإدارية والإشرافية وتدعيمهم بالمعارف والمعلومات وإكسابهم المهارات التي تفيدهم في شغل هذه الأعمال .

٥-التحول من التخصصات الجامعية الأقل طلباً في سوق العمل إلى التخصصات الأكثر طلباً في سوق العمل مثل التدريس والأعمال الحرفية حيث يزيد حجم الخريجين من الجامعات في تخصصات لا يحتاج إليها سوق العمل ويرجع ذلك إلى عدم واقعية سياسات التعليم بمصر وعدم ربطها بتخطيط القوى العاملة على المستوى القومى ، فقد بلغ حجم البطالة المتعلمة ٩٦٪ من إجمالى حجم البطالة فى قوة العمل بمصر عام ١٩٩٧ .

٦-التحول من المهارات الإنتاجية إلى المهارات التسويقية والتعامل مع الجمهور ، حيث يدخل فائض العمالة الصناعية فى برامج تدريبية يتحول الفرد بعدها من رجل إنتاج إلى رجل بيع ماهر حيث تفيد معرفته بطبيعة صناعته وخصائص السلع التى ينتجها فى تعريف السلع وشرح مكوناتها وطرق استخدامها الخاطى الأمر الذى يؤدى إلى تلفها عند استخدامها بواسطة مشتريها، وفى مصر من المفضل فى الفترة الحالية والقادمة فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة وخصخصة شركات قطاع الأعمال العام - أن يتم إعداد مجموعة من البرامج التدريبية التحويلية لتحويل العمالة الصناعية الفائضة إلى أعمال البيع والترويج للسلع وقد يكون ذلك أسلوباً للتخلص من مشكلة العمالة الفائضة التى ترغب الإدارة الجديدة للشركات التى يتم خصخصتها فى التخلص منها .

### ٣-٣-الرؤية الإستراتيجية للتدريب التحويلي :

أن التدريب التحويلي يعتمد على أربع ركائز أساسية أو مسارات رئيسية تمثل متغيرات تحتاج إلى تعديل والتى تتمثل فى : (١٠)

١-أن يتحول التدريب إلى مهنة لها قواعدها وأصولها لمن يعمل بها وأن تتوافر مجموعة من الاشتراطات والقواعد المهنية فيمن يشغل وظيفة مدرب أو أخصائى تدريب وبالتالي نضمن وجود كوادر مؤهلة علمياً وعملياً لتحقيق أهداف التدريب التحويلي .

٢- أن تتبنى الإدارة فلسفة إعادة التدريب أو التدريب التحويلي •  
 ٣- أن توجه عملية إعادة التدريب إلى المتدرب بالكامل على أساس أن المتدرب هو العميل الذى نحن بصدد خدمته وبالتالي فإنه من الضرورى التعرف على رغباته واحتياجاته فيما ينبغى أن يتدرب عليه لتحقيق طموحاته ورغباته الوظيفية •

٤- أن تتم عملية التدريب التحويلي أو إعادة التدريب باستخدام منهج متكامل قائم على مجموعة من الأساليب العلمية •

إن الرؤية الاستراتيجية للتدريب التحويلي على المستوى القومى والتى عادة تأخذ شكل أهداف استراتيجية تسعى الدولة لتحقيقها قد تأخذ أشكالاً عديدة من بينها :

-تحويل العمالة غير الماهرة إلى عمالة ماهرة •

-تحويل العمالة المكتتبية إلى عمالة فنية •

-تحويل العمالة اليدوية إلى عمالة آلية •

-تحويل العمالة الأجنبية إلى عمالة وطنية •

-استبدال الإدارة الأجنبية بإدارة وطنية •

-إضافة بعض المهارات أو الوظائف إلى فئة أو شريحة من الشرائح الوظيفية •

-التغيير والتحول الثقافى وما يستلزمه من تحول فى قيم العمل أو التعديل فى سلوكيات

التعامل مثل توحيد الزى للعاملين أو تبني رسالة واحدة للمنظمة •

٣-٤- معايير تقييم التدريب التحويلي :

أن الركائز الأربع السابق الإشارة إليها فضلاً عن المجالات المتعددة للتدريب التحويلي تحتاج إلى مزيد من الانتباه لضمان فعالية تجربة التدريب التحويلي بما يحقق المعايير التالية : (١١)

**المعيار الأول :** تحديد خطوط العمل الرئيسية **Lines Of Business**

التي يجب على القائمين بالتدريب التحويلي الوفاء بها والالتزام بها والاستناد عليها وهم بصدد إعداد لخطة التحويل والإحلال ، إن تحديد هذه الخطوط تضمن بناء خطة إستراتيجية

للتدريب التحويلي ذات مراحل ثلاث : مرحلة التحويل الفوري، مرحلة التحويل التنموي ،  
مرحلة التحويل المساري)

**المعيار الثاني : تحديد معايير النجاح الحاكمة Critical Success Factors**  
إن تنفيذ خطط التدريب التحويلي المشار إليها بما تشمله من ركائز ومجالات يحتاج بالتأكيد  
إلى معايير للتعرف على مدى النجاح في تحقيق هذه الخطط كيف نعرف أننا نجحنا في  
تطبيق التدريب التحويلي بفعالية؟ وما هي المعايير التي نستند إليها في التعرف على  
ذلك؟ كيف انعكس تنفيذ التدريب التحويلي على رفع كفاءة الأداء؟ ورفع الروح المعنوية  
للعاملين؟ تنفيذ خطط الوظائف؟

#### المعيار الثالث : تحليل الفجوة Gap Analysis

في ضوء طبيعة الأداء الحالي والأداء المستهدف ، وتحديد حجم وطبيعة الفجوة الحالية في  
الأداء وكيف يتم اجتيازها من خلال خطة أو برنامج التدريب التحويلي وهذا يتطلب تعميم  
نماذج تقييم أداء العاملين بما يحقق اكتساب العاملين لمهارات جديدة وهذه النماذج يجب أن  
تحقق الترابط بين التعلم ، الأداء ، الحافز ، والنمو ، وهذه العناصر الأربعة هي التي تضمن  
استمرارية عملية التحول وتبنيها من مؤدى الوظيفة والذي يمثل العميل الحقيقي لعملية  
التحويل .

#### ٣-٥- تحسين التدريب التحويلي في المنظمات الحكومية :

حتى نضمن تحقيق فعالية برنامج التدريب التحويلي وتحسين مستوى التدريب الذي يقدم  
للأفراد والمساعدة على تنمية مهارة معينة لديهم فإنه يجب على المدربين عدم التركيز على  
أسلوب تدريبي معين دون آخر حيث إن جميع الأساليب التعليمية أو التدريبية بها نقاط قوة  
والضعف<sup>(١١)</sup> ويمكن تحسين فعالية أى برنامج عن طريق الوضوح بالنسبة لنقاط القوة والضعف  
النسبية لكل أسلوب حيث إن اختيار أسلوب تعليمي أو تدريبي معين تشمل بالضرورة إيجاد  
أنشطة يتم فيها الاستفادة من نقاط القوة وبحيث لا تشكل نقاط الضعف فيها أحد العوقات  
، ويمكن كذلك تصنيف العاملين قبل حضورهم البرنامج التدريبي بهدف توفير تحذير

مسبق بالنسبة لأساليب أو أنماط التعلم السائدة لدى العاملين فى برنامج تدريبي معين ، كما تتحقق فعالية البرنامج فى حالة الاهتمام باختيار المدربين بما يتفق وخصائص المتدربين بجانب تحديد الفترة الملائمة للبرنامج التدريبى بما يحقق الهدف من البرنامج ، كما يمكن تحسين فعالية البرنامج من خلال تحديد موضوعات البرنامج بدقة بما يتفق مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين وبما يتناسب مع الأساليب التعليمية أو التدريبية<sup>(١٣)</sup>

#### (٤) نموذج تقويم البرامج التدريبية :

إن النموذج الأساسى لتقويم البرامج التدريبية هو نموذج كيرك باترك ( Kirk Patrick ) الذى يقدم أربع خطوات للتقويم والذى تتمثل فى :<sup>(١٤)</sup>

- انطباع Reaction المتدربين عن البرنامج التدريبى الذى يلتحقون به .
- المبادئ والحقائق والأساليب التى تم تعلمها ( Learning ) والاتجاهات التى تغيرت .
- التغييرات فى السلوك Behavior أو الأداء الوظيفى التى نتجت عن البرنامج التدريبى .
- النتائج Results الملموسة للبرنامج فى شكل تحسين مستوى الأداء ، تخفيض فى التكاليف ، ارتفاع مستوى الأداء .

وقد ركز هذا النموذج على تقويم انطباع المشاركين فى البرنامج التدريبى وبصفة خاصة فيما يتعلق بفعالية البرنامج أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ وقد ربط نموذج كيرك باترك بين تكلفة البرنامج والعائد منه .

بينما نجد الجبالى يقترح نموذجاً آخر أكثر فعالية لتقويم البرامج التدريبية<sup>(١٥)</sup> ويتكون هذا النموذج من أربعة أجزاء يعرض كل منها أحد مكونات النموذج :

فى الجزء الأول تناول الكاتب المبادئ التى يقوم عليها النموذج المقترح والتى تضم الشمولية من خلال تحقيق التوازن بين فعالية البرنامج وكفاءة البرنامج ، والتكامل بين مكونات البرنامج ، وأخيراً مراعاة البعد الاقتصادى فى تقويم التدريب .

وفى الجزء الثانى يعرض كيفية تقويم البرنامج قبل تنفيذه من خلال مراعاة مجموعة من المعايير العلمية فى تصميم البرنامج التدريبى وتشمل هذه المعايير : تحليل المنظمة ، تحليل

الوظائف ، تحديد أهداف البرنامج ، شروط القبول بالبرنامج ، اختيار محتوى البرنامج بما يحقق أهدافه ، تنظيم وتتبع المحتوى ، الأهداف السلوكية لكل وحدة من وحدات البرنامج ، طرق ووسائل التدريب ، تحديد الوقت المخصص للتدريب .

بينما يتناول الكاتب فى الجزء الثالث تقويم كفاءة البرنامج من خلال تقويم الكفاءة التعليمية للبرنامج وتقويم الكفاءة الاقتصادية للبرنامج ، ويتضمن تقويم الكفاءة التعليمية للبرنامج جانبين هما تقويم التعليم وتقويم عناصر البرنامج فى حين تركز الكفاءة الاقتصادية للبرنامج على مدى اقتصادية تكلفة البرنامج تصميماً وتنفيذاً فى حين ركز الكاتب فى الجزء الرابع على تقويم فعالية البرنامج من خلال تقويم الفاعلية التعليمية وتقويم الفاعلية الاقتصادية ويتم تحديد الفاعلية التعليمية للبرنامج من خلال تحديد مدى تأثير التدريب على أداء المتدربين فى مواقع العمل ، بينما الفاعلية الاقتصادية تركز على مقارنة عائد التدريب بتكلفته ومدى جدوى النشاط التدريبي .

ومن الواضح أن نموذج الجبالى يتميز عن نموذج كيرك باترك بأنه أكثر تكاملاً بين خطواته ومكوناته بجانب تحقيق التوازن بين التقويم البنائى للبرنامج والتقويم النهائى له والاهتمام بالتقويم قبل تنفيذ البرنامج وإثناء التنفيذ وبعد التنفيذ فى إطار متوازن .

نستخلص مما سبق أنه من الممكن قياس أثر البرنامج التدريبي من خلال اختبار معلومات الأفراد بالبرنامج ، وتحليل الحالة المعنوية لهم وانخفاض معدلات الشكاوى وترك العمل والغياب بخلاف التغييرات فى السلوك والانطباع الذى يتركه البرنامج لدى المشاركين فى البرنامج ومدى التحسن فى الأداء بعد التدريب .

## المبحث الثالث

### الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات نشاط التدريب فى المنظمات بصفة عامة والتدريب التحويلى بصفة خاصة وأشارت هذه الدراسات إلى أهمية التدريب المستمر لجميع الأفراد فى كافة القطاعات وخاصة فى ظل التطورات التكنولوجية والتحولت العالمية الجديدة وإيجاد مزايا تزيد من القدرة التنافسية لهذه القطاعات مما يستلزم الاهتمام بإعادة هندسة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين بما يرفع من فعالية التدريب فى المنظمات المختلفة سواء الحكومية أو غير الحكومية وفيما يلي بعض من هذه الدراسات .

١- دراسة أبو العنين (١٩٨٤)

تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة فى فعالية تدريب مشغلى أجهزة الإنتاج بشركتى إنتاج بترول مشترك<sup>(١١)</sup> ، وقد أوضحت هذه الدراسة أن العوامل التدريبية ( تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقويم التدريب ) هى أكثر العوامل تأثيراً فى فعالية التدريب نظراً لأن التدريب يتأثر بعدة عوامل بعضها يرجع للظروف البيئية التى تعمل فيها المنظمة مثل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التى تعمل فى ظلها المنظمة ، وبعضها يرجع للظروف الداخلية للمنظمة مثل نظم الاختيار والتعيين ، ونظم الحوافز ، ونظم الترقية وكلها عوامل تؤثر فى فاعلية التدريب ، وقد أكدت الدراسة على ان العوامل التدريبية هى الأكثر تأثيراً فى فعالية التدريب وأن هذه العوامل سلسلة متصلة من الحلقات بحيث لا يجب إغفال أى منها عند تقييم أى برنامج تدريبى وقد أوضحت الدراسة أهمية الأخذ بمتغيرات أخرى مثل تدريب القادة ، التعليم ، المعلومات المرتدة ، طبيعة وظروف العمل ، دافعية الفرد للتدريب .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بالنسبة لمتغيرات البحث من أهمها :

-مراعاة الدقة فى تصميم المنهج التدريبى وموضوعات التدريب بحيث تعكس الاحتياجات الحقيقية للمتدرب والهدف من البرنامج .



-مراعاة الدقة فى تنفيذ البرنامج من حيث التوقيت والأسلوب والمدرّب .

-تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية للبرنامج ومحاولة تلافى العيوب وتدعيم الإيجابيات .

٢-دراسة أحمد (١٩٨٥)

وقد تمثلت فى دراسة تحليلية ميدانية لبرامج الإدارة العليا التدريبية<sup>(١٧)</sup> بهدف تقويم تلك البرامج وبما يساعد أجهزة التدريب على تطوير نشاطها الحالى والمستقبل وقد تضمنت هذه الدراسة جانبين أحدهما تحليل للبرامج والمواد التدريبية التى قدمت لرجال الإدارة العليا والثانى للتعرف على آراء ووجهات نظر المتدربين الذين حضروا برامج تدريب الإدارة العليا ، وقد تناولت الدراسة فى الجانب الأول الجدول الزمنى للتدريب ، المادة التدريبية ، الوسائل التدريبية ، طرق التدريب كما تناولت الدراسة فى الجانب الثانى بيئة البرنامج التدريبى من حيث مدة البرنامج موعد انعقاد البرنامج ، مكان انعقاد البرنامج ، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية لإعداد صف ثان وثالث من القيادات .

٣-دراسة Sims (١٩٩١)

وتدور حول كيفية تحسين التدريب فى القطاع العام من خلال استخدام طرق وتقنيات وسلوكيات تدريبية جديدة لتتناسب الأنماط التعليمية المختلفة للموظفين<sup>(١٨)</sup> وقد توصل الباحث إلى أن أسلوب التعليم يساعد فى مناقشة العملية التعليمية بما يساعد الطلاب على فهم ما تحتويه العملية التعليمية ، كما يمكن أن يساعد أسلوب التعليم على التخطيط وتوسعة وتنمية أساليب تعليم الأفراد وتحديد وتوزيع الأدوار على الأفراد وتحديد العاملين الذين سوف يشملهم هذا التوزيع .

وأخيراً توصل الباحث إلى أن استخدام نتائج أساليب التعليم من شأنه المساعدة على تكوين مجموعات أو فرق تعليم تستطيع مزج نقاط القوة الخاصة بهم لتكوين فريق متماسك ، كما أن المعلومات الخاصة بأسلوب التعلم تقدم أساساً آخر لدمج المجموعات فى حالة تدريبية معينة .

## ٤-دراسة منصور (١٩٩٢)

تناولت هذه الدراسة سياسات التعليم والتدريب وسوق العمل فى جمهورية مصر العربية وتعرضت للتدريب الإدارى والتدريب المهنى فى مصر والمشاكل التى تواجه نشاط التدريب وتحد من كفاءته وفاعليته فى تحقيق الأهداف المرجوة منه والتى من أهمها : توجيه جهود التدريب ناحية الفرد وليس الجماعة ، أن فائدة برامج التدريب للمتدرب تقتصر على بعض النظريات والبحوث الجديدة التى غالباً لا تتمشى مع واقع وثقافة البيئة المصرية ، عدم وجود إستراتيجية متكاملة تربط بين التدريب وسياسات النقل والترقية وتخطيط العمالة على مستوى الوحدة التنظيمية ، عدم رغبة بعض العاملين لحضور أية برامج تدريبية لاعتقادهم أنهم أصحاب خبرة ومهارة ولا يحتاجون إلى أى تدريب مهما كان نوعه ، بجانب نقص الإمكانيات المادية والبشرية وضعف التمويل اللازم لبرامج التدريب فى المنظمات المصرية ، وعدم وجود التقويم الفعلى لبرامج التدريب وعدم ضمان تحقيق هذه البرامج لأهدافها التى صممت من أجلها ، إلى جانب تعدد أجهزة التدريب دون تنسيق وتكرار للجهود وتبديد للإمكانيات المتاحة وعدم مسايرة التقدم الفنى والتكنولوجى فى برامج التدريب الإدارى والمهنى .

## ٥-دراسة المصرى (١٩٩٥)

تناولت هذه الدراسة التدريب التحويلى المخطط فى مصر<sup>(٢٠)</sup> وأشارت إلى أهمية التدريب التحويلى المخطط فى تحقيق تقدم ملموس فى إيجاد قوة عاملة مدربة ومتعلمة وفى فتح مجالات عمل جديدة للعمالة الفائضة فى بعض التخصصات وامتصاص هذه العمالة المتزايدة وأشارت الدراسة إلى أهمية إعداد برامج تدريب تحويلى لخريجى الجامعات مثل إعداد برنامج تحويلى لخريجى كليات الزراعة للعمل فى التسويق الزراعى والحد من التلوث البيئى ، وبرنامج تدريب تحويلى لخريجى كليات التجارة فى مجال استخدام الحاسبات الإلكترونية والعمل فى بورصة الأوراق المالية ، وتنبيه الدراسة إلى أهمية مساعدة الأفراد على التخطيط المهنى والإرشاد للتحويل من مهنة إلى أخرى ويمكن تحقيق التحويل المهنى للأفراد

بالتعاون مع الصندوق الاجتماعى للتنمية حيث يساعد الشباب فى إنشاء مشروعات صغيرة أو تجمعات إنتاجية فى بعض الصناعات ، وترى الدراسة ضرورة وجود نموذج لخطة قومية تشمل مجموعة من الخطط لكل منها يحوى عدداً من البرامج أو الدورات التدريبية المدروسة بعناية فائقة حتى تكون ممكنة التنفيذ سواء عن طريق جهات حكومية أو منظمات متخصصة مدعمة من الحكومة أو من القطاع الخاص .

٦-دراسة السعدنى (١٩٩٦)

تناولت هذه الدراسة إعادة هندسة نظم تنمية الموارد البشرية ونظم العمل فى شركة بترول خليج السويس<sup>(١١)</sup> (جابكو) كوسيلة للتحسين المستمر Continuous Improvement والذى يشمل شكلاً من أشكال الجودة الشاملة TQM وهذا التحسين المستمر كان أحد عناصره الأساسية التحسين فى التدريب مما يتطلب إعادة هندسة نظم الموارد البشرية بالشركة ومنها نظم التدريب وهذا يعنى إعادة تصميم كافة العمليات لتحقيق تحسين أو تطوير جوهرى وملموس فى المقاييس الأساسية الحاكمة لنشاط التدريب أو إعادة النظر بشكل جوهرى فى كيفية أداء أنشطة وعمليات التدريب وقد حرصت الشركة على دعم واكتساب العاملين بها الخبرات والمهارات اللازمة لهم لأداء عملهم بدرجة عالية من الفعالية وقد تم ذلك من خلال برامج تدريبية متكاملة وتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد ومن أمثلة إعادة هندسة نظام التدريب بشركة جابكو : تجنب الحاجة كلية لتدريب العمالة فى بعض التخصصات عن طريق استخدام عمالة مؤقتة مدربة أو استشاريين ، استخدام طرق بديلة للتدريب عن طريق النقل التبادلى المؤقت Job Rotation أو استخدام تقنيات حديثة تغنى عن التدريب ، تحسين الطرق القديمة المستخدمة فى التدريب من خلال تحسين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ، استخدام طرق وأساليب تعليم جديدة ، استخدام تكنولوجيا جديدة فى التدريب من خلال أساليب التعليم عن بعد، تشجيع عملية التعلم واكتساب المعرفة سواء فى التعليم الجامعى أو فى الدراسات العليا .

## ٧-دراسة الجبالى (١٩٩٦)

تناولت الدراسة كيفية بناء نموذج مقترح لتقويم البرامج التدريبية بالتطبيق على برامج التدريب الإدارى (٢٢) وقد توصل الكاتب إلى نموذج تتكون أركانه من أربعة أجزاء يتناول فى الأول منها المبادئ التى يقوم عليها النموذج المقترح لتقويم البرامج التدريبية ويتناول فى الثانى منها التقويم قبل تنفيذ البرامج التدريبية وفى الثالث تقويم كفاءة البرنامج وينتهى بتقويم فعالية البرنامج فى الجزء الرابع وهذا النموذج يتميز عن سابقه بأنه يراعى التكامل بين عناصر النموذج والتوازن بين التقويم سواء قبل التدريب أو أثناءه أو بعده علاوة على انه يعطى اهتماماً متوازناً للتقويم البنائى والتقويم النهائى معاً بجانب مراعاة البعد الاقتصادى .

## ٨- دراسة الحداد (١٩٩٨)

وقد تناولت هذه الدراسة انعكاسات التكنولوجيا على أنظمة العمل بالموارد البشرية وتأثيرها على القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال وقد اشتملت الدراسة على ثلاثة أجزاء تناول فى الجزء الثانى منها انعكاسات التكنولوجيا على أنشطة التعليم والتدريب والتى من أهمها : ضرورة الربط بين التدريب وبين أهداف المنظمة ، ضرورة التحول من التدريب إلى تحسين الأداء ، ضرورة الاستفادة من تكنولوجيا التعليم والتدريب إلى أقصى درجة ، أن يوجه التدريب لمواجهة احتياجات معينة بدلاً أن يكون فصول دراسية تقليدية ، وأثار الكاتب العديد من الأسباب التى أدت إلى تعاظم دور التكنولوجيا فى التدريب منها : تقليل وتصغير حجم وعدد إدارات التدريب ، قصر دورة حياة السلع والخدمات ، عدم انتقال العاملين إلى أماكن التدريب خفصاً للتكاليف ، ملاحقة التطور الهائل فى المهارات ، ومن مبررات الكاتب لتزايد دور التكنولوجيا فى مجال التدريب : النمو المهنى للعاملين فى مجال التدريب وخاصة بالنسبة لتبادل المعلومات على مستوى العالم ، إتاحة ثروة هائلة من الإمكانيات أمام المتخصصين فى مجال التدريب ، استخدام بعض الأساليب التكنولوجية لتنفيذ التدريب فى أكثر من موقع فى وقت واحد ، ملاءمة أساليب تكنولوجية معينة فى مواقف معينة فى

التدريب ، انتشار التعليم عن بعد Distant Learning بواسطة أساليب تكنولوجية متطورة ، تزايد استخدام الحاسب الآلى والوسائط المتعددة وشبكة الإنترنت فى التعليم والتدريب .

٩-دراسة الجمال (١٩٩٨)

تناولت هذه الدراسة كيفية توفير حزمة تكنولوجية متكاملة من خلال التدريب<sup>(٢٤)</sup> حيث أشار الباحث فى دراسته أن توافر عناصر الإنتاج خمسة (5'M) (Manpower, Machine, Money, Material, Market) وإن توفير عنصر أو أكثر من هذه العناصر لا يكفى القول بأن هناك تكنولوجيا لأنها مزيج من معارف مصدرها القوى العاملة والإدارة ، ومهارات تمتلكها عمالة التشغيل والإدارة والمعدات والمواد الخام ، وسلوكيات يجب أن تتميز بها القوى العاملة والآلات والمعدات ومستلزمات الإنتاج والسوق بمعنى آخر فإن مفهوم الجودة الشاملة (Total Quality) ينبغى أن يتطابق مع مفهوم التكنولوجيا الشاملة (Total Technology) ، ونلاحظ من المزيج التكنولوجى إن القوى العاملة قاسم مشترك حيث أن وجود قوى عاملة لديها المهارات والمعارف والسلوكيات التكنولوجية المتطورة يعتبر شرطاً أساسياً . وقد أوضح الباحث أن هناك مشكلة تكنولوجية تتمثل فى الخلل فى عناصر الحزمة التكنولوجية Technological Package المتكاملة من معارف ومهارات وسلوكيات مما يؤدي لأداء تكنولوجى ومستوى تكنولوجى منخفض العائد ، وأن المفتاح الرئيسى للتغلب على هذه المشكلة هو التدريب الذى يسعى للتنمية البشرية المولدة لتكنولوجيا فالتدريب المخطط يمكن تغطية الفجوة من الاحتياجات التدريبية الأساسية الكفيلة بتحقيق التوازن وإصلاح الخلل ما بين المكونات الأساسية للمعرفة والمهارة والسلوك فى الحزم التكنولوجية المختلفة وبما يساهم فى إنتاج وتوفير سلع وخدمات على مستوى مرتفع من الجودة والقدرة على المنافسة الدولية .

## ١٠-دراسة البنداق (١٩٩٨)

ركزت هذه الدراسة على أهمية التدريب للجميع من خلال رؤية إستراتيجية<sup>(٢٥)</sup> تعتمد على التركيز على تطبيق مجموعة من استراتيجيات تحسين الأداء البشرى وإحداث التغيير وذلك من خلال تقديم منهج موحد لتحسين الأداء ، التمييز بين نوعيات المشاكل التنظيمية والوظيفية ، توسيع نطاق التدريب وتحويله إلى قوة دافعة لتحسين الأداء البشرى ، ويمكن ذلك من خلال إحداث ثورة فى التدريب وإعادة هندسته للوصول إلى التغيير المطلوب ، ويقصد بإعادة هندسة التدريب إغفال نظام التدريب الحالى وإعادة تصميم نظام جديد من الجنور بما يحقق التقدم العرفى وتتطلب إعادة هندسة التدريب الاهتمام بالعناصر التالية :

تحديد المستفيد من التدريب وتوقعاته ، تحديد عناصر العملية التدريبية ، تحديد أهداف التدريب ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، قياس العائد من الاستثمارات فى التدريب ، تقييم فعالية التدريب ويمثل التدريب للجميع حلاً سحرياً ومضموناً من الناحية الاقتصادية تنعكس فى تكلفة عمل أقل وربحية أعلى إما من الناحية السلوكية فيتمثل فى صورة علاقات إنسانية أفضل وتحفيز جيد على العمل الجاد وتوجيهات إيجابية وإما من الناحية الإدارية فيبرر التحسن فى انضباط دقيق وكفاءة عالية فى الأداء البشرى هذا ما يدعو لاعتبار التدريب للجميع رؤية إستراتيجية ذات قيمة ومربوداً استثمارياً ضمن عناصر استراتيجية التنمية البشرية ، ويمكن أن تترجم استراتيجية التدريب للجميع إلى مراحل متعددة ومتصلة الحلقات وليست فى صورة برامج تدريبية متفرقة حيث يتوقع أن يكون هناك عائداً ملموساً لكل استثمار فى التدريب.

## ١١-دراسة محمود ، واسحق (١٩٩٨)

ركزت هذه الدراسة على مسارات ومصفوفة التحويل التدريبى<sup>(٢٦)</sup> وقد أوضحت هذه الدراسة أن الالتزام بمعايير منظومة التدريب المكونة من المدير والمدرّب والمتدرب يحقق فعالية العملية التدريبية ، كما أظهرت الدراسة طريقة استخدام المصفوفات التى بواسطتها يمكن تحديد تأثير المعوقات على العملية التدريبية ومنها يتم استنباط طرق تلافى المعوقات

المختلفة ، وقد عرض الباحث في دراسته مصفوفة ثلاثية الأبعاد تحتوى على العلاقة بين المتغيرات المختلفة التى تدخل فى العملية التدريبية وتأثير كل متغير على الآخر .

١٢-دراسة الشرايرى (١٩٩٨)

تناولت هذه الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية<sup>(٢٧)</sup> التى تتمثل فى الفرق بين المستوى المعرفى أو المهارى المطلوب لأداء عمل معين وذلك المستوى الواجب توافره عند الفرد الذى يؤدى هذا العمل وذلك فى عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفى ، أو هى معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها فى فرد أو عدد من الأفراد أو يراد صقلها أو تعديلها استعداداً لترقية فرد أو مواجهة تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية ، معنى ذلك فإن الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة وتظهر فى حالات متعددة من أهمها : التعيينات الجديدة للأفراد ، النقل والترقية والإعارة ، تغيير المسار المهنى ، إدخال تغييرات تكنولوجية فى الآلات والمعدات وأساليب العمل ، إدخال تغييرات تنظيمية بالمنظمة ، ضعف المركز التنافسى أو انخفاض الإنتاجية ، وهذا يعنى أن هناك حاجة ملحة ومستمرة إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر للعمالة فى المنظمات .

١٣-دراسة الشرايرى (١٩٩٩)

تناولت متطلبات التدريب الفعال<sup>(٢٨)</sup> وأوضحت أننا نمر الآن بثورة تدريبية وأن لهذه الثورة التدريبية مظاهر تتمثل فى الاتجاهات الحديثة والمعاصرة التى تحتاج متطلبات تجعل التدريب فعالاً ومن أهم هذه المتطلبات ما يلى :

ربط التدريب بفلسفة عامة لتنمية القوى البشرية ، الإفادة من نظريات وممارسات العلوم الاجتماعية والسلوكية فى التدريب ، توظيف مبادئ نظريات التعلم فى زيادة فعالية التدريب ، الأخذ بالاتجاه التكنولوجى فى التدريب ، التوسع فى استخدام الأساليب التدريبية الحديثة ، التوجه نحو أساليب ومواد التعلم الذاتى الموجه .

## ١٤-دراسة حبيش (١٩٩٩)

وتدور حول التدريب ونقل التكنولوجيا<sup>(٣١)</sup> ويقصد بنقل التكنولوجيا نقل المعرفة الفنية والعلمية اللازمة للتصنيع وتطوير المنتجات والخدمات ، حيث يتم تحويل خلاصات البحوث العلمية المبتكرة للمؤسسات الوطنية إلى سلع وخدمات ، والتكنولوجيا هي الركيزة الأساسية للإنتاج وتعتمد التنمية التكنولوجية على ثلاث ركائز رئيسية أولها التنمية البشرية وثانيها القدرة الإنتاجية للمنظمة وثالثها قدرة المجتمع على رفع مستوى الفرد والحفاظ على البيئة ويمكن نقل التكنولوجيا بطرق متعددة أهمها : الاستثمار الأجنبي وإنشاء فروع شركات مملوكة بالكامل للأجانب ، المشروعات المشتركة ، عن طريق تراخيص وطرق تصنيع وحقوق ومعرفة وآلات ومعدات وأشرف على التدريب والتشغيل للمشروعات الصناعية ، وأخيراً عن طريق اتفاقيات المعرفة الفنية ، مما يستلزم اعتبار التدريب ركيزة أساسية لتحقيق ذلك .

## ١٥-دراسة البنداق (١٩٩٩)

وتتناول التدريب والمستقبل -رؤية استراتيجية<sup>(٣٢)</sup> وفيها تم التركيز على أهمية تحسن أداء المورد البشرى من خلال التدريب المستمر والتدريب الذكى ، ويعتبر التدريب الذكى مدخلاً هاماً لتنمية القدرات التكنولوجية للعاملين وتتحدد فعاليته بمدى إحلال المعرفة الفنية المتقدمة محل التوجيهات والتعليمات التقليدية فى العمل ، وبالتالي فإن التدريب الذكى يقوم بتسليح العمالة بالمعرفة المبنية على المعلومات المستجدة الدقيقة بجانب توفير المهارات الفنية والتكنولوجية المتطورة وإدارة الوقت وسرعة الإنجاز ودقته كل ذلك يمثل أهم آليات التعامل فى المستقبل فى ظل النظام العالمى الجديد ودور المورد البشرى فيه .

## الخلاصة العامة

نستنتج من الدراسات السابقة أن هناك أهمية كبيرة للتدريب لجميع الأفراد العاملين بالدولة فى القطاعات المختلفة وخاصة الخدمية منها ، وأنه من الضرورى إعادة هندسة العملية التدريبية بما يتفق والتغيرات التكنولوجية والتحولت العالمية ، كما يستدعى



الاهتمام بالتدريب التحويلي للعمالة الحالية بحيث تكون مناسبة لطبيعة الأعمال التي تترتب على هذه التغيرات وتلك التحولات وحتى تتمكن المنظمات من تحقيق تميز فى الأداء بما يرفع من القدرة التنافسية لها.

وهذا يستلزم الاهتمام بفعالية برامج التدريب على اختلاف أنواعها مما يتطلب التركيز على المتغيرات التالية :

-تخطيط البرامج التدريبية وبصفة خاصة الاحتياجات التدريبية.

-تنفيذ وتطبيق البرامج التدريبية.

-متابعة البرنامج التدريبى والرقابة عليه.

-الخصائص الشخصية للمتدرب.

ويحاول الباحث دراسة مدى تأثير هذه المتغيرات على فعالية برنامج التدريب التحويلي من حيث قدرته على التأثير فى معلومات ومعارف وقدرات واتجاهات الدارس بالبرنامج.

## الفصل الثانى

### الدراسة التطبيقية

#### المبحث الأول

##### منهجية البحث

نتناول فى هذا المبحث المنهج الذى اعتمد عليه الباحث فى دراسته وأسلوب وطريقة جمع البيانات ونوع البيانات التى اعتمد عليها ومجتمع البحث ومفرداته وتصميم العينة التى تم جمع البيانات من مفرداتها وأخيراً كيفية تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً.

##### ١- المنهج المستخدم

اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطى **Deductive Model** الذى يعتمد على مراجعة الفكر النظرى والدراسات السابقة التى تمت فى مجال البحث مع تحديد جوانب وأبعاد المشكلة وصياغتها وصياغة فروضها بشكل يقبل البحث والدراسة ، وقد تم تجميع البيانات من الميدان لاختبار صحة هذه الفروض معتمداً فى ذلك على أسلوب الاستقصاء والمقابلة الشخصية فى الحصول على هذه البيانات من مفردات العينة .

##### ٢- طريقة جمع البيانات

يعتمد الباحث على البيانات التالية :

أ- بيانات ثانوية : يمكن الحصول عليها من مصادر متعددة أهمها الأبحاث والدراسات السابقة التى تهتم أو تتعلق بموضوع البحث بهدف التاصيل العلمى للمشكلة وتحديد مظاهرها وأبعادها ومسببتها ومن سجلات إدارة الجامعة ما يفيد فى تحديد حجم وإطار العينة .

ب- بيانات أولية : يمكن الحصول عليها من مفردات مجتمع البحث عن طريق استقصاء آراء واتجاهات الدارسين ببرنامج التأهيل التربوى بجامعة طنطا فيما يتعلق بمحددات برنامج التدريب التحويلى ومدى فعالية هذا البرنامج وتحقيقه لأهدافه ، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من طلاب الدراسات العليا والمعيرين فى تجميع استمارات الاستقصاء من مفردات

عينة البحث على اختلاف أنواعها وقد تم ملء الاستمارات فى ضوء توجيهات الباحث للمساعدين له ، ولقد صممت الاستمارة وفقاً لعدة مقاييس أهمها مقياس ليكرت ، ومقياس ترتيبيى نو مجموعات وذلك لقياس المتغيرات محل البحث ، وتشمل قائمة الاستقصاء أربعة أجزاء أساسية هى :

- أ-تقييم كفاءة تخطيط برنامج التدريب التحويلي .
- ب-تقييم كفاءة تنفيذ برنامج التدريب التحويلي .
- ج-تقويم النتائج الأولية لبرنامج التأهيل التربوى بالجامعة .
- د-بيانات عامة أو أساسية .

وقد تم توجيه هذه الأسئلة إلى عينة عشوائية طبقية بحيث تمثل الطبقات أو الشعب المختلفة ببرنامج التأهيل التربوى التحويلي وتعكس آراء مفردات مجتمع البحث فى الثلاث سنوات الأخيرة من البرنامج والتي تمثل السنوات الأساسية لهذا البرنامج قبل تقرير وقفه من قبل الجهات المسؤولة ، وقد صممت الأسئلة بحيث تغطى فروض الدراسة وتساعد فى تمحيصها ، ولقد قام الباحث بإجراء اختبارات على القائمة للتأكد من ثبات المقياس **Reliability** عن طريق قياس مدى تذبذب قيم القائمة ومدى دقة نتائجها واتساقها ، ومدى الاعتماد على القائمة فى قياس متغيرات البحث وفى سبيل تحقيق هذا الهدف تم توزيع عدد من الاستمارات على مجموعة معنية من الدارسين بالبرنامج مرتين فى أوقات متباعدة ، وقد ثبت أنه يوجد ارتباط قوى بين إجابات نفس المفردات فى الأوقات المختلفة ، حيث إن معامل ألفا للثبات كان قريباً من الواحد (٩١ر) مما يعنى ارتفاع مستوى الثبات ، وبعد التأكد من ثبات نتائج قائمة الاستقصاء باعتبارها وسيلة القياس المستخدمة تم التحقق من صدق **Validity** القائمة بمعنى مدى تغطية القائمة لأهداف البحث ومدى كفايتها لإثبات فروض البحث ، ولقد قام الباحث بالتأكد من احتواء القائمة على كافة المتغيرات المطلوب قياسها وهو ما يعرف بصدق المحتوى ، كما أنه حاول توحيد المفاهيم النظرية لدى الدارسين من خلال متابعة المساعدین وتدريبهم على ملء الاستمارة وشرح محتوى القائمة وبنفس المفاهيم

وهو ما يعرف بالصدق الهيكلي وبالتالي يكون الباحث قد تأكد من تحقق صدق القائمة بمعنى مدى تغطية القائمة لأهداف البحث ومدى كفايتها لإثبات فروض البحث ، وقد اعتمد الباحث في ملء القائمة على طريقة المقابلة الشخصية لما تتميز به من مزايا عديدة بالمقارنة بطريقة الاستقصاء بالبريد .

### ٣-مجتمع البحث ومفرداته

تجرى الدراسة التطبيقية على برنامج التدريب التحويلي أو التأهيل التربوي التحويلي بجامعة طنطا باعتبار أن هذا البرنامج تجربة فريدة قامت بها الجامعة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم لتوفير النقص في الهيئة التعليمية بالوزارة وخاصة في مرحلة التعليم الأساسي ، وقد استهدفت الدراسة تحديد النواحي الإيجابية والسلبية في البرنامج بهدف تدعيم إيجابياته والحد من سلبياته ، ومدى الرغبة في استمرار هذا البرنامج من عدمه ، ولذلك حرص الباحث على استطلاع آراء عينة من الدارسين بالبرنامج والذين يمثلون مجتمع هذه الدراسة ويمكن تعريف مجتمع البحث كما يلي :

-عناصر المجتمع تتمثل في الطلاب بالبرنامج في شعبتيه التجارية والصناعية ( صناعي وبناء )

-وحدات المعاينة تتمثل في الطلاب بالبرنامج في الفرق الثلاث الأخيرة من البرنامج بكل شعبة من شعب البرنامج .

-المدى : يتمثل في الدارسين بجامعة طنطا ببرنامج التأهيل التربوي والتحويلي فقط دون باقي الدارسين بالجامعة .

-الزمن : يتمثل في استطلاع آراء الدارسين بالبرنامج في شعبه الثلاث بالجامعة بداية من الفرقة الثالثة وحتى الفرقة الخامسة في عام ١٩٩٩

وبالتالي فإن طالب التدريب التحويلي بالبرنامج هو وحدة المعاينة التي سيتم جمع البيانات منها ، ووفقاً للتعريف السابق لمجتمع البحث فإن حجم المجتمع يبلغ تعداداه ١٨٥٥٠

مفرده .

## ٤-تحديد نوع وحجم العينة:

اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية وذلك لوجود إطار حديث لمجتمع البحث وإمكانية تعريف مجتمع البحث بدقة وتحديد وحدات المعاينة به ، وإمكانية تقسيم المجتمع إلى مجموعات متجانسة ( حسب الشعبة ، حسب السنة الدراسية ) واختيار عينة من كل مجموعة بالاعتماد على أسلوب العينة المنتظمة وقد تم اختيار عدد وحدات المعاينة من كل طبقة أو مجموعة بالاعتماد على طريقة التوزيع المتناسب ، حيث يتناسب عدد مفردات العينة في كل طبقة مع عدد المفردات في مجتمع البحث لكل طبقة وتسمى العينة في هذه الحالة بالعينة الطبقية المتناسبة<sup>(٣١)</sup>

ولقد قام الباحث بتحديد حجم العينة أولاً بالاعتماد على المعادلة التالية :<sup>(٣٢)</sup>

$$\%ع = \sqrt{\frac{م - ن}{١ - ن} \times \frac{ج \times ح}{م}}$$

حيث إن

ع = ٥ % وهي نسبة الخطأ المعياري

ح = نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مفردات مجتمع البحث

ل = ١٠٠ % - ح ، ويفرض أن ح = ٥٠ % . ∴ ل = ٥٠ %

ن = ١٨٥٥٠ مفردة ( حجم مجتمع البحث ) ، م = حجم العينة

$$\text{بتربيع الطرفين} \quad \frac{م - ١٨٥٥٠}{١ - ١٨٥٥٠} \times \frac{٥٠ \times ٥٠}{م} = \frac{٥}{١,٩٦} \quad \therefore$$

$$\frac{م - ١٨٥٥٠}{١٨٥٤٩} \times \frac{٢٥}{م} = ٥٠٠٦٥$$

$$\frac{م - ١٨٥٥٠}{م} \times \frac{٢٥}{١٨٥٤٩} = ٥٠٠٦٥$$

$$\frac{م - ١٨٥٥٠}{م} = ٤٨,٢٣$$

$$م - ١٨٥٥٠ = م \times ٤٨,٢٣$$

$$١٨٥٥٠ = م \times ٤٩,٢٣$$

$$\therefore م = ٣٧٧ \text{ مفردة}$$

وبالتالى فإن حجم العينة ٣٧٧ مفردة من إجمالى عدد مفردات مجتمع البحث الذى تم تحديده ( ١٨٥٥٠ مفردة ) وقد قام الباحث باختيار ٣٧٧ مفردة من بين شعب البرنجام الثلاث ( التجارية ، الصناعية ، الزراعية ) وفقا لحجم كل شعبه كما يلى :-

$$\text{عدد مفردات الشعبة التجارية بالعينة} = ٣٧٧ \times \frac{٧٣٥٠}{١٨٥٥٠} = ١٥٠ \text{ مفردة.}$$

$$\text{عدد مفردات الشعبة الصناعية بالعينة} = ٣٧٧ \times \frac{١٠٠٥٠}{١٨٥٥٠} = ٢٠٤ \text{ مفردة}$$

$$\text{عدد مفردات الشعبة الزراعية بالعينة} = ٣٧٧ \times \frac{١١٥٠}{١٨٥٥٠} = ٢٣ \text{ مفردة}$$

$$\text{عدد مفردات العينة بالفرقة الثالثة} = ٣٧٧ \times \frac{٦٦٥٠}{١٨٥٥٠} = ١٣٥ \text{ مفردة}$$

$$\text{عدد مفردات العينة بالفرقة الرابعة} = ٣٧٧ \times \frac{٦٦٥٠}{١٨٥٥٠} = ١٣٥ \text{ مفردة}$$

$$\text{عدد مفردات العينة بالفرقة الخامسة} = ٣٧٧ \times \frac{٥٢٥٠}{١٨٥٥٠} = ١٠٧ \text{ مفردة}$$

وبالتالى فإن عدد مفردات العينة يكون ( ٣٧٧ مفردة ) موزعة وفقا للشعب الثلاث وفرق الدراسة الثلاثة أيضا ( من الفرقة الثالثة وحتى الخامسة ) بالاعتماد على أسلوب التوزيع المتناسب ( نظرا لقله عدد مفردات الشعبة الزراعية بالعينة فى سنوات الدراسة فإن الباحث سوف يقتصر على مفردات العينة فى الشعبة الصناعية والتجارية فقط لأغراض التحليل الإحصائى وبالتالى فإن إجمالى عدد مفردات العينة التى سوف يتم تجميع البيانات منها عمليا هو ٣٥٤ مفردة فقط بالشعبتين الصناعية والتجارية كما هو موضح بالجدول التالى:

الشعبة الفرقة	التجارية		الصناعية		الزراعية		إجمالى	
	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة
الثالثة	٢٢٥٠	٤٦	٤٠٥٠	٨٢	٣٥٠	٧	٦٦٥٠	١٣٥
الرابعة	٢٤٠٠	٤٩	٣٨٠٠	٧٧	٤٥٠	٩	٦٦٥٠	١٣٥
الخامسة	٢٧٠٠	٥٥	٢٢٠٠	٤٥	٣٥٠	٧	٥٢٥٠	١٠٧
إجمالى	٧٣٥٠	١٥٠	١٠٠٥٠	٢٠٤	١١٥٠	٢٣	١٨٥٥٠	٣٧٧

## (٦) تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً :-

قام الباحث بجمع البيانات التي يحتاج إليها البحث باستخدام الأساليب المحددة من مفردات العينة التي استقر على مقابقتها ، وبعد جمع البيانات تمت مراجعة قوائم الاستقصاء للتأكد من تناسق الإجابات وخلوها من الأخطاء ومدى الاعتماد عليها فى تحقيق هدف البحث ، وبعد ذلك تم تفرغ البيانات وتبويبها إلكترونياً فى مركز الحاسب بكلية التجارة - جامعة طنطا بعد تكويدها وترميزها تمهيداً لإجراء المعالجة الإلكترونية عليها ولقد تمت عملية المعالجة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :-

- تحليل كاسمان لبيان مدى استقلالية العلاقة بين متغيرات واختبار معنوية الفروق بين الشعب الثلاث من حيث استقلالية العلاقة بين المتغيرات البحث واختيار معنوية الفروق بين الفرق الثلاث من حيث استقلالية العلاقة بين هذه المتغيرات.

- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة المعبرة عن كفاءة تخطيط البرنامج التدريبي (  $X_{11}$  ،  $X_{12}$  ،  $X_{13}$  ،  $X_{14}$  ،  $X_{15}$  ) وفعالية تنفيذ برنامج التدريب (  $X_{21}$  ،  $X_{22}$  ،  $X_{23}$  ،  $X_{24}$  ،  $X_{25}$  ) والمتغير التابع (Y) المعبر عن مستوى فعالية برنامج التدريب التحويلي وتأثيره على أداء المتدربين .

- تحليل الارتباط لبيرسون لتحديد درجة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة .

- تحليل التباين فى اتجاه واحد ( ANOVA ) لاختبار مدى وجود اختلافات معنوية بين الشعب المختلفة نتيجة لتباين كفاءة محددات برنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا .

- وقد اعتمد الباحث فى المعالجة الإحصائية لبيانات البحث على الحزم الإحصائية الجاهزة لبرنامج SPSS.

## المبحث الثاني

## اختبار فروض البحث

فى هذا المبحث نتناول تمحيص فروض البحث لتحديد مدى صحة الفروض المحددة فى المبحث الأول من الفصل الأول.

أولا تأثير متغيرات تخطيط وتنفيذ برنامج التأهيل التربوى التحويلى على فعالية البرنامج.

لتحديد العلاقة التأثيرية لمتغيرات تخطيط وتنفيذ برنامج التدريب التحويلى ( كمتغيرات مستقلة ) على فعالية البرنامج ( كمتغير تابع ) فإنه تم تكوين عناصر هذه المتغيرات كما وردت فى قائمة الاستقصاء وتم معالجتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائى Spss/pc فى وحدة البحوث بمركز الحاسب الآلى بكلية التجارة ، وفيما يلى النموذج الإحصائى لمعادلة الانحدار المتعدد والتحليل الإحصائى لهذا النموذج.

١- النموذج الإحصائى لمعادلة الانحدار المتعدد

تم بناء هذا النموذج بحيث يقيس مدى تأثير متغيرات كفاءة تخطيط وتنفيذ برنامج التدريب التحويلى على فعالية هذا البرنامج وقد تمت صياغة النموذج الإحصائى فى المعادلة التالية :

$$Y = B_0 + B_{11}X_{11} + B_{12}X_{12} + \dots + B_{111}X_{111} \\ + B_{21}X_{21} + B_{22}X_{22} + \dots + B_{210}X_{210} \\ + B_{31}X_{31} + B_{32}X_{32} + \dots + B_{35}X_{35} \\ + B_{41}X_{41} + B_{42}X_{42} + \dots + B_{46}X_{46}$$

وذلك يهدف اختبار الفرض التالى :

$$H_0: B_{11} = B_{12} = \dots = B_{46} = 0$$

$$H_i: B_{ij} = 0$$

حيث إن

$Y =$  فعالية برنامج التدريب التحويلى بجامعة طنطا بمعنى مدى تأثير البرنامج على مستوى

أداء الدارسين به

$X_{1j} =$  متغيرات كفاءة تخطيط برنامج التدريب التحويلى حيث  $j = 1, 2, 3, \dots, 11$



$X_{2j}$  = متغيرات كفاءة تنفيذ برنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا حيث  $J = 10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1$

$X_{3j}$  = متغيرات كفاءة تنفيذ نظم الامتحانات التي تقدمها إدارة البرنامج بالجامعة  
حيث  $J = 5, 4, 3, 2, 1$

$X_{4j}$  = متغيرات كفاءة الإمكانات المادية والبشرية التي ساهمت في تنفيذ البرنامج  
حيث  $J = 6, 5, 4, 3, 2, 1$

$B_{ij}$  = معاملات الانحدار للمتغيرات المستخدمة حيث  $i = 1, 2, 3, \dots$

وقد تمت المعالجة الإحصائية للنموذج بحيث نحصل على أفضل قيمة لمعامل التحديد ( $R^2$ )

بحيث تكون قريبة جدا من قيمة معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية ( $R^2$ )

٢- التحليل الإحصائي لنموذج الانحدار المتعدد

الجدول (٢-١) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي تتعلق بتأثير متغيرات تخطيط

وتنفيذ برنامج التدريب التحويلي بالجامعة على فعالية هذا البرنامج

جدول (٢-١) تأثير متغيرات تخطيط وتنفيذ البرنامج التحويلي

بجامعة طنطا على فعالية هذا البرنامج

المقدار الثابت		المتغيرات بان										
F	$R^2$	$R^2$	R	X43	X45	X42	X41	X32	X24	X29		
29.9	.37	.38	.62	.15	.13	.37	.32	.20	.40	.48	.035	المعامل
				2.0	3.5	4.2	3.9	4.1	5.7	8.06	.064	T
معنوى				معنوى	معنوى	معنوى	معنوى	معنوى	معنوى	معنوى	غير معنوى	مستوى المعنوية
				.11	.15	.25	.18	.20	.25	.35		Beta co.

من الجدول السابق يتضح لنا الآتى :

١- تشير النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد إلى معنوية النموذج الإحصائي

لمتغيرات تخطيط وتنفيذ برنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا في علاقتها بمتغير فعالية

البرنامج حيث بلغت ف المحسوبة ٢٩ر٩ بينما ف الجدولية عند مستوى معنوية ٠١ = ٢ر٦٤

وبالتالى فإنه يمكن الاعتماد على النموذج السابق فى التنبؤ بمستوى فعالية برنامج التدريب

التحويلي بجامعة طنطا بدلالة المتغيرات المستقلة التى ثبتت معنوياتها.

٢- بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ٠,٣٨ وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة المعنوية التى شملها النموذج الإحصائى تساهم فى تفسير التغير فى المتغير التابع بنسبة ٣٨٪ فقط بينما النسبة الباقية (٦٢٪) ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى لم ترد فى النموذج أو إلى الخطأ العشوائى ، وهذه النتيجة منطقية حيث إن مدى استفادة الدارس من البرنامج لا ترجع فقط لمتغيرات تخطيط وتنفيذ برنامج التدريب التحويلي فقط وإنما للعديد من المتغيرات التى ترتبط بمهارات وقدرات الدارس نفسه وطبيعة شخصيته وإدراكه لأهمية البرنامج وغيرها من المتغيرات التى ترتبط بالدارس نفسه والتى كان لها الأثر الكبير فى مدى تحقيق الاستفادة القصوى من محتويات البرنامج.

٣- تتمثل المتغيرات المؤثرة معنويا فى : الوقت المخصص لموضوعات البرنامج (X29) بمعامل انحدار ٠,٤٨ ، ومتوسط ٥ر٤ ( الوقت المخصص لموضوعات البرنامج مناسب تماما ) المادة العلمية فى البرنامج (X24) بمعامل انحدار ٠,٤٠ ومتوسط ٥ر٤ ( المادة العلمية فى البرنامج كافية تماما ) ، وقاعات الامتحانات (X32) بمعامل انحدار ٠,٢٠ ومتوسط قدره ٤ر١ ( قاعات الامتحانات ملائمة تماما ) ، المحاضرون فى البرنامج (X41) بمعامل انحدار ٠,٣٢ ومتوسط ٧ر٤ ( أعضاء هيئة التدريس فى البرنامج فى مستوى مناسب تماما للدارسين ) ، قاعات المحاضرات فى الكليات التى ساهمت فى تنفيذ البرنامج (X42) بمعامل انحدار ٣٧ر٠ ومتوسط قدره ٤ر٤ ( قاعات المحاضرات مناسبة تماما للدارسين بالبرنامج وخاصة فى كليات التجارة والهندسة والمجمع الطبى ) ، الكتب والمذكرات التى تحتوى على موضوعات البرنامج (X45) بمعامل انحدار ٠,١٣ بمتوسط قدره ٤ر٢ ( وهذا يعنى أن الكتب والمذكرات التى اعتمد عليها الدارسون فى البرنامج كانت مناسبة إلى حد ما لاحتياجات الدارسين لأنها كانت فوق المستوى العلمى لهم ويرجع ذلك إلى الاعتماد على المادة العلمية المعدة لطلاب المنتظمين بالكليات بالجامعة ( التجارة ، الهندسة ، الزراعة ، التربية ) لتدريسها للدارسين فى البرنامج

وبالتالى كانت لا تتناسب مع خلفياتهم العلمية ومهاراتهم وقدراتهم وقت الالتحاق بالبرنامج ، وأخيرا الوسائل التعليمية المستخدمة فى تنفيذ البرنامج (X43) بمعامل انحدار ١٥ و٠ ومتوسط قدره ٤٣ر ( وهذا يعنى أن الوسائل التعليمية المستخدمة فى البرنامج مناسبة تماما وخاصة فى كليات التجارة والهندسة والمجمع الطبى والتربية٠

٤- إن الحد الأدنى لفعالية برنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا ٣٥ر وهى قيمة غير معنوية مما يدل على أنه ليس هناك حد أدنى ثابت لمدى تأثير البرنامج على مستوى أداء الدارسين وإن التأثير يختلف باختلاف الخصائص الشخصية للدارس نفسه ، وهذا يتمشى مع نتائج النموذج٠

٥- إن المتغيرات غير المؤثرة فى النموذج والتى تزيد على ٢٥ متغير يقتصر تأثيرها على ٥٪ فقط من إجمالى قيمة العوامل المؤثرة والواردة فى النموذج ويتمثل ذلك فى الفرق بين قيمة  $R^2$  (٤٣٪) وقيمة  $R^2$  (٣٨٪)

٦- فى ضوء ما سبق يتضح أن افضل معادلة يمكن أن تمثل البيانات خير تمثيل باستخدام تحليل الانحدار المتعدد هى :

$$Y = 0.035 + .40X_{24} + .48X_{29} + .20X_{32} + .32 + .32X_{41} + .37X_{42} + .15X_{43} + .13X_{45}$$

وهذه تمثل افضل معادلة انحدار يمكن استخدامها للتنبؤ بمستوى استفادة الدارسين من برنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا٠ ويعتقد الباحث أن هناك عوامل أخرى غير الواردة فى النموذج ذات تأثير معنوى على مدى استفادة الدارسين من البرنامج وهذه العوامل يصل تأثيرها إلى ٥٧٪ من إجمالى العوامل المؤثرة وهذه العوامل يتعلق بعضها بالدارس نفسه وبعضها يتعلق بالبيئة الخارجية للبرنامج٠

٧- يتبين من تحليل معامل بيتا (Beta co.) أن مدى استفادة الدارس من برنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا أكثر حساسية للتغير فى متغير الوقت المخصص لموضوعات البرنامج (X29) ، ثم المادة العلمية فى موضوعات البرنامج (X24) ، قاعات المحاضرات فى الكليات (X42) ، قاعات الامتحانات فى الكليات التى نظمت الامتحانات (X32) ، وأخيرا المحاضرون

فى البرنامج (X41)

٨- إن معامل الارتباط المتعدد Multiple R يشير إلى وجود ارتباط طردى قوى إلى حد ما بين المتغيرات المستقلة المؤثرة والمتغير التابع ، كما تشير مصفوفة معاملات الارتباط إلى وجود

ارتباط معنوى ضعيف إلى حد ما بين المتغيرات المستقلة التالية والمتغير التابع .

$$(r_{YX_{24}}=36 , r_{YX_{29}}= 42 , r_{YX}=-.28 , r_{YX_{41}} = .14 , r_{YX_{42}}=.16 , r_{YX_{45}}=.18)$$

بينما درجة الارتباط بين المتغير المستقل  $X_{43}$  والمتغير التابع (01)، تعتبر غير معنوية .

النتيجة : تقبل الفرض البديل بوجود تأثير لمتغيرات تخطيط وتنفيذ برنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا على فعالية البرنامج ومدى استفادة الدارسين من البرنامج ونرفض الفرض العدمى بعدم وجود تأثير لمتغيرات تخطيط وتنفيذ برنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا على فعالية البرنامج ومدى استفادة الدارسين من البرنامج وهذا يعنى أن برنامج التدريب التحويلي بالجامعة قد حقق الهدف منه وقد نجح فى الارتقاء بمستوى الدارسين بالبرنامج .

ثانيا : تحليل التباين بين الدارسين بالبرنامج فيما يتعلق بمدى الاستفادة من

البرنامج :

- فيما يلى تحليل الاختلافات المعنوية بين الدارسين بالشعبة الصناعية والشعبة التجارية ببرنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا من حيث مدى الاستفادة من البرنامج .

جدول (٢-٢) تحليل التباين بين الدارسين بالشعبة التجارية

والشعبة الصناعية من حيث مدى الاستفادة من البرنامج

المصدر	SS	DF	MS	F	Sig.
بين الشعب	٦٥٠٥	١	٦٥٠٥	٩٥٠٢	معنوى
داخل الشعب	٢٤٢٠١	٣٥٢	٦٨		
المجموع	٣٠٧٠٦	٣٥٣			

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية إحصائيا بين الدارسين فى الشعبة التجارية والشعبة الصناعية ببرنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا من حيث مدى استفادة الدارسين من البرنامج ويعتقد الباحث أن هذا الاختلاف يرجع إلى الاختلاف بين الجهات المنفذة للبرنامج فى الشعبتين إلى جانب القصور فى مهارات وقدرات الدارسين بالشعبة

الصناعية فى استيعاب موضوعات البرنامج وهذا انعكس على نتائج الدارسين فى الامتحانات

حيث كانت دائما نتائج الشعبة التجارية أفضل من مثيلاتها فى الشعبة الصناعية ويرجع

هذا التباين بين الشعبتين إلى الاختلاف بينهما من حيث :

١-تحسن المعلومات التى حصل عليها الدارس فى البرنامج .

٢-تحسين العلاقة مع زملاء البرنامج ويمكن العمل .

٣-تحسين العلاقة مع الرؤساء فى بيئة العمل .

٤-تحسين العلاقة مع المرؤوسين فى العمل .

٥-تحسين التعامل مع أفراد الأسرة

٦-ارتفاع مستوى أداء الدارس لعمله .

٧-زيادة قدرات ومهارات الدارس فى المجالات التالية :

الحاسب الآلى ، اللغة الإنجليزية ، مهارات التدريس ، المهارات السلوكية ، المهارات

الإدارية وغيرها من المهارات .

وبتحليل الاختلافات المعنوية بين الدارسين بالسنوات الدراسية المختلفة ( الثالثة ، الرابعة

والخامسة ) بالبرنامج من حيث مدى الاستفادة منه كانت النتائج كما يلى :

جدول (٣-٢) تحليل التباين بين الدارسين بالسنوات الدراسية

للبرنامج من حيث مدى الاستفادة من البرنامج

المصدر	SS	DF	MS	F	Sig.
بين السنوات	١٦٢ر٤	٢	٨١ر٢	١٩٦ر٤	معنوى
داخل السنوات	١٤٥ر٢	٣٥١	٤١٣ر		
المجموع	٣٠٧ر٦	٣٥٣			

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية إحصائية بين الدارسين بالبرنامج فى سنوات

الدراسة الثلاث ( الثالثة ، الرابعة ، الخامسة ) من حيث مدى استفادة الدارسين من البرنامج

ويعتقد الباحث أن هذا الاختلاف يرجع إلى تراكم المعارف والمهارات بمرور سنوات البرنامج

مما جعل الدارسين بالفرقة الخامسة أكثر استفادة من الدارسين بالفرقة الرابعة ، والدارسين بالفرقة الرابعة أكثر استفادة من الدارسين بالفرقة الثالثة وهذا أمر طبيعي ويرجع هذا التباين بين الدارسين بالبرنامج من حيث الاستفادة من البرنامج إلى التباين الواضح بينهم من حيث

١- التحسن في معلومات الدارس

٢- تحسن علاقة الدارس بالزملاء والمرؤوسين والرؤساء

٣- تحسن علاقة الدارس مع أفراد أسرته

٤- تحسن مستوى أداء الدارس لعمله

٥- تحسن مستوى مهارات وقدرات الدارس في المجالات التالية :

الحاسب الآلي ، اللغة الإنجليزية ، مهارات التدريس ، مهارات سلوكية ، مهارات أخرى كما تبين من تحليل الاختلافات المعنوية بين الدارسين وفقا لمجال العمل ( تدريس ، مجالات أخرى ) من حيث مدى الاستفادة من البرنامج النتائج التالية :

جدول (٤-٢) تحليل التباين بين الدارسين بالبرنامج وفقا لمجال العمل

( تدريس ، مجالات أخرى ) من حيث مدى الاستفادة من البرنامج

المصدر	SS	DF	MS	F	Sig.
بين مجال العمل	١٠٥ر	١	١٠٥ر	٠١ر	غير معنوى
داخل المجال	٣٠٧ر٦	٣٥٢	٨٧ر		
المجموع	٣٠٧ر٧	٣٥٣			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود اختلافات معنوية بين الدارسين بالبرنامج وفقا لمجالات العمل من حيث مدى الاستفادة من البرنامج حيث هناك شبه إجماع من الدارسين سواء كانوا يعملون في التدريس أو في مجالات إدارية أخرى على أهمية الفوائد والمزايا التي حققها البرنامج لهم وليس هناك اختلاف بينهم تجاه ذلك ويرجع عدم وجود اختلافات معنوية بين الدارسين وفقا لمجال العمل إلى عدم وجود تباين بينهم من حيث مدى الاستفادة من البرنامج

فى النواحي التالية :

١- التحسن فى معلومات الدارسين سواء كانوا يعملون فى التدريس أو فى المجالات

الإدارية .

٢- تحسن علاقات الدارسين بالملاء والرؤساء والمرؤوسين .

٣- تحسن مستوى تعامل الدارسين مع أفراد أسرهم .

٤- تحسن مستوى أداء الدارس لعمله سواء كان مدرسا أو إداريا .

٥- تحسن مستوى قدرات ومهارات الدارس فى المجالات الآتية :

حاسب آلى ، لغة إنجليزية ، مهارات تدريس ، مهارات تربوية ، مهارات سلوكية وإدارية .  
وان كان هناك تباين جزئى بين الدارسين من حيث انعكاس البرنامج عليهم وخاصة فى صورة زيادة مهارات التدريس للعاملين فى مجال التدريس ، بينما زادت المهارات الإدارية للعاملين فى المجالات الإدارية دون سواهم مما أدى إلى التباين فى نوعية الاستفادة بين الطبقتين من الدارسين .

فى حين نجد تحليل الاختلافات المعنوية بين الدارسين وفقا للنوع (ذكور/ أناث) من حيث مدى الاستفادة من البرنامج يشير إلى النتائج التالية :

جدول (٥-٢) تحليل التباين بين الدارسين بالبرنامج وفقا للنوع ( ذكر/ أنثى )

من حيث مدى الاستفادة من البرنامج

المصدر	SS	DF	MS	F	المعنوية
بين الأنواع	١٥٢	١	١٥٢	١٨	غير معنوى
داخل النوع	٣٠٧٤	٣٥٢	٨٧		
المجموع	٣٠٧٤٥	٣٥٣			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود اختلافات معنوية بين الدارسين بالبرنامج وفقا للنوع (ذكر/أنثى) من حيث مدى الاستفادة من البرنامج حيث إن هناك شبه إجماع بين الدارسين سواء كانوا ذكورا أو إناثا على أهمية الفوائد التى حققها البرنامج لهم والتى انعكست على

معلوماتهم وتعاملاتهم مع الآخرين مما كان له أكبر الأثر في زيادة مستوى أدائهم، ويرجع عدم وجود اختلافات معنوية بين الدارسين وفقا للنوع (ذكر/أنثى) من حيث مدى الاستفادة من البرنامج إلى عدم وجود تباين بينهم في الاستفادة من البرنامج في النواحي التالية :

- ١-تحسن معلومات الدارسين سواء كانوا ذكورا أو إناث .
  - ٢-تحسن علاقة الدارس (ذكر/أنثى) بزملائه ورؤسائه ومرؤسيه .
  - ٣-تحسن مستوى تعامل الدارس (ذكر/أنثى) مع أفراد أسرته .
  - ٤-تحسن مستوى الدارس لعمله سواء كان يعمل في التدريس أو أى مجال آخر .
  - ٥-تحسن مهارات وقدرات الدارس (ذكر/أنثى) فى المجالات التالية:
- حاسب آلى، لغة إنجليزي، مهارات تدريس، مهارات سلوكية، مهارات إدارية . الخ
- الخلاصة:

(١) أننا نرفض الفرض العدمى بعدم وجود اختلافات معنوية بين الدارسين بالبرنامج وفقا لنوع الشعبة والسنة الدراسية التى يلتحق بها الدارس من حيث مدى استفادة الدارس من برنامج التأهيل التربوى التحويلى بجامعة طنطا ، وتقبل الفرض البديل بوجود اختلافات معنوية بين الدارسين بالبرنامج وفقا لنوع الشعبة والسنة الدراسية التى التحق بها الدارس من حيث مدى استفادة الدارس من البرنامج .

(٢) نقبل الفرض العدمى بعدم وجود اختلافات معنوية إحصائيا بين الدارسين بالبرنامج وفقا لمجال عمل الدارس ( تدريس / مجالات أخرى ) ووفقا للنوع (ذكر / أنثى ) من حيث مدى استفادة الدارس من برنامج التأهيل التربوى بجامعة طنطا ، ونرفض الفرض البديل بوجود اختلافات معنوية بين الدارسين بالبرنامج وفقا لمجال العمل ونوع الدارس من حيث مدى استفادة الدارس من برنامج التدريب التحويلى بالجامعة .

النتيجة : نرفض الفرض العدمى بأنه ليست هناك فروق جوهرية بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوى بجامعة طنطا من حيث النتائج الأولية للبرنامج أو من حيث مدى الاستفادة من البرنامج وتقبل الفرض البديل بوجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين



الدارسين باختلاف متغيراتهم الشخصية ببرنامج التأهيل التربوي التحويلي بجامعة طنطا من حيث النتائج الأولية للبرنامج أو من حيث مدى استفادتهم من البرنامج.

ثالثا : تحليل التباين بين الدارسين فيما يتعلق بمتغيرات كفاءة تخطيط برنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا :

فيما يلي تحليل للفروق المعنوية بين الشعبة التجارية والشعبة الصناعية فيما يتعلق بمتغيرات كفاءة تخطيط برنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا والمحددة فى النموذج الإحصائى والتي تبرر سبب الاختلافات المعنوية بين هذه الشعب فيما يتعلق بفعالية البرنامج وتحقيق الاستفادة منه.

جدول (٦-٢) تحليل التباين بين الدارسين بالشعب المختلفة

فيما يتعلق بمتغيرات كفاءة تخطيط برنامج التأهيل التربوي بالجامعة

مجال العمل	الفرقة الدراسية		نوع الشعبة		المتوسط	بيان المتغير	
	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F			مستوى المعنوية
غير معنوى	١٦ر	غير معنوى	٢ر٢	معنوى	٤١ر٥٥	٢ر٥	X11
غير معنوى	١ر١	غير معنوى	١٧ر	معنوى	٦ر٢	-	X12
غير معنوى	١١١	معنوى	٦ر٨	غير معنوى	١٧ر	-	X13
غير معنوى	١ر٢	معنوى	١٠ر٩	معنوى	١١ر٦٩	٢	X14
معنوى	٤٥ر٧	غير معنوى	٢ر١٧	غير معنوى	١ر٠٦	٣ر٣	X15
معنوى	٤١٤ر٦	غير معنوى	٢ر٠٤	غير معنوى	٢ر٣	٣ر٤	X16
غير معنوى	١٢ر٣	غير معنوى	٦ر١	غير معنوى	٣ر١	١ر٩	X17
غير معنوى	٢ر٦٢	غير معنوى	٩ر٩	معنوى	١١ر٤٩	٤ر٤	X18
غير معنوى	١ر٢	غير معنوى	١ر٢	غير معنوى	١ر٤	-	X110
غير معنوى	٩ر	غير معنوى	١ر٠٢	معنوى	٣١ر٢	١ر٥	X111

(١) من حيث نوع الشعبة (تجارية ، صناعية )

يتبين من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية إحصائياً بين الدارسين فى الشعبتين الصناعية والتجارية من حيث متغيرات كفاءة تخطيط برنامج التأهيل التربوى بالجامعة وخاصة فى متغير تحديد الهدف من البرنامج وبدقة (X11) ، ومصدر المعلومات عن أهداف البرنامج (X12) وحرص جهة العمل على اشتراك الدارس فى البرنامج (X14) ، ومدى تناسب موضوعات البرنامج مع احتياجات الدارس (X19) ، وأهمية وجود موضوعات أخرى بالبرنامج (X111) ويعتقد الباحث أن هذه الاختلافات ترجع إلى أن الهدف من برنامج التدريب التحويلى لم يكن معلنا بدقة ومحددا تحديدا واضحا للدارسين مما ترتب عليه تضارب الآراء والتصريحات حتى نهاية البرنامج وبالتالي أثر ذلك على فعالية البرنامج ، كما أن هناك تباينا بين الدارسين بالشعبتين فى مصادر الحصول على المعلومات عن البرنامج حيث نجد البعض منهم استمد معلوماته عن البرنامج من زملائه فى العمل بينما استمد البعض الآخر معلوماته عن البرنامج من الصحف المتاحة فى السوق أو الأقارب والمعارف أو من نشرات الجامعة ، وقد اختلف الدارسون فى تقييم موضوعات البرنامج ومدى تناسبهم لاحتياجاتهم بعد التخرج حيث يرى أغلبية الدارسين أن موضوعات البرنامج التى حددت فى سنواته الدراسية تفوق بكثير احتياجات الدارس بل إن غالبية هذه الموضوعات لن يستفيد منها الدارس الذى سوف يعمل مدرسا فى المرحلة الابتدائية أو حتى مرحلة التعليم الأساسى وأنه يجب التركيز على مواد تخصصية تفيد فى ممارسة التدريس فى مجالات متخصصة مثل النشاط الصناعى ، النشاط الزراعى ، النشاط التجارى ، الحاسبات الآلية ، اللغات الأجنبية ، الأنشطة الفنية ، الأنشطة الرياضية وبالتالي نكون قد حققنا استفادة قصوى من الموضوعات التى حصل عليها الدارس أثناء البرنامج ، وتشير النتائج فى الجدول السابق إلى عدم معنوية بعض المتغيرات نتيجة عدم وجود اختلافات معنوية إحصائياً بين الدارسين بالشعبتين الصناعية والتجارية أهمها متغير الهدف من البرنامج (X13) ومتغير الارتباط بين موضوعات البرنامج وطبيعة العمل (X15) ودرجة هذا

الارتباط (X16) ، وعدم تناسب الفترة الزمنية التي حددت للبرنامج (X17) والموضوعات أو المواد الدراسية التي تحقق الهدف من البرنامج (X110) حيث إن هناك اتفاقاً في الرأي بين الدارسين على أن هدف البرنامج يتلخص في تنمية المهارات والمعلومات الحالية للدارس بما يحقق الاستقرار في المسار الوظيفي الحالي بالنسبة لشاغلي وظائف تدريس أو تطوير وتنمية مهارات جديدة لدى الدارس بما يساعد في تعديل المسار الوظيفي الحالي له ، كما أن هناك اتفاقاً في الرأي بين الدارسين في البرنامج على عدم تناسب الفترة التي حددت للبرنامج وهي خمس سنوات ولذلك أجمع الدارسون على أن الفترة المناسبة لإتمام البرنامج هي ٤ سنوات فقط مثل النظم المعمول بها في الجامعات المصرية للحصول على مؤهل عال تربوي وهو ما يسعى إليه البرنامج في هدفه وكما أعلن من قبل ٠

(٢) من حيث الفرقة الدراسية التي ينتمي إليها الدارس

يتبين من الجدول (٦-٢) عدم وجود اختلافات معنوية إحصائية بين الدارسين بالسنوات الثلاثة ( الثالثة ، الرابعة ، الخامسة ) من حيث متغيرات كفاءة تخطيط برنامج التأهيل التربوي بالجامعة وخاصة في متغيرات تحديد الهدف من البرنامج (X11) ، ومصدر المعلومات عن أهداف البرنامج (X12) وهي متغيرات يتحدد تأثيرها في بداية الانضمام للبرنامج ، كما أنه لا يوجد اختلاف بين الدارسين بالفرق الدراسية المختلفة على بعض المتغيرات الأخرى مثل ارتباط موضوعات البرنامج بطبيعة العمل ودرجة هذا الارتباط وعدم تناسب الفترة الزمنية التي حددت للبرنامج ومدى تناسب موضوعات البرنامج مع احتياجات الدارس ونوعية الموضوعات أو المواد الدراسية التي تحقق هدف البرنامج وأخيراً أهمية وجود موضوعات أخرى بالبرنامج سواء ترتبط بشعبة التخصص أو زيادة الجرعة من مواد تم تدريسها بالفعل ٠

وبالرغم من ذلك فإن هناك اختلافات معنوية إحصائية بين الدارسين بالفرق الثلاثة من حيث متغير نواحي الاستفادة من البرنامج الذي يسعى الدارس للحصول عليه ومسدى حرص

جهة العمل على اشتراك الدارس فى البرنامج ويرجع هذا الاختلاف إلى التباين الواضح فى مجالات عمل الدارسين بالسنوات الثلاثة كما يتضح من الجدول التالى :

جدول (٧-٢) يوضح التوزيع النسبى للدارسين فى عينة البحث

وفقا لمجال العمل ، والسنة الدراسية التى ينتمى إليها

إجمالى		الخامسة		الرابعة		الثالثة		الفرقة الدراسية مجال العمل
١٧٦	%٤٩,٧	٥٧	%١٦,١	٥٨	%١٦,٤	٦١	%١٧,٢	التدريس
١٧٨	%٥٠,٣	٤٣	%١٢,١	٦٧	%١٨,٩	٦٨	%١٩,٢	مجالات أخرى
٣٥٣	%١٠٠	١٠٠	%٢٨,٢	١٢٥	%٣٥,٣	١٢٩	%٣٦,٤	المجموع

حيث نجد أن ٥٠% من الدارسين يعملون فى مجالات أخرى غير التدريس وبالتالى فإن هدفهم تعديل المسار الوظيفى والانتقال إلى هيئة التدريس بينما نجد حوالى ٥٠% من الدارسين يشغلون وظائف تدريس بالفعل ولكنهم لا يحملون مؤهلا تربويا ولذلك فإنهم يحملون على اكتساب مهارات جديدة وتطوير قدراتهم الحالية بما يمكنهم من الاستقرار فى المسار الوظيفى الحالى لهم أو تعديله .

(٣) من حيث مجال العمل الذى ينتمى إليه الدارس

يتضح من الجدول (٦-٢) عدم وجود اختلافات معنوية إحصائية بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوى بجامعة طنطا وفقا لمجال العمل ( تدريس ، مجالات أخرى ) من حيث كفاءة تخطيط برنامج التدريب التحويلى بالجامعة وخاصة بالنسبة لمتغيرات تحديد الهدف من البرنامج بدقة ، ومصدر المعلومات عن أهداف البرنامج ، ومدى حرص جهة العمل على اشتراك الدارس فى البرنامج ، ومدى مناسبة الفترة الزمنية المحددة للبرنامج ، ومدى مناسبة موضوعات البرنامج لاحتياجات الدارس والموضوعات أو المواد الدراسية التى يحتاج إليها الدارس فى البرنامج وأهمية وجود موضوعات أخرى ، ويرى الباحث أن عدم وجود اختلافات معنوية بين الدارسين وفقا لمجال عملهم من حيث هذه المتغيرات يرجع إلى اتفاق الدارسين على اختلاف وظائفهم على مصدر المعلومات الذى تم التعرف على أهداف البرنامج منه ، وعدم حرص جهة العمل على اشتراكهم فى البرنامج بالرغم من الفائدة الكبرى التى

تعود على العمل من حصول الدارس على هذا البرنامج ، كما أنهم أجمعوا على عدم مناسبة الفترة الزمنية المحددة للبرنامج وعلى أهمية الموضوعات الحالية لتلبية احتياجات الدارس بالبرنامج وخاصة الموضوعات الخاصة بالحاسب الآلى واللغة الإنجليزية والموضوعات التربوية علاوة على موضوعات شعبة التخصص .

وبالرغم من ذلك فإن هناك اختلافات معنوية إحصائيا بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوي بالجامعة وفقا لمجال العمل من حيث بعض متغيرات كفاءة تخطيط أنشطة البرنامج والتي من أهمها نواحي الاستفادة من برنامج التأهيل التربوي من وجهة نظر الدارس والذى يختلف باختلاف طبيعة عمل الدارس إلى جانب أن هناك ارتباطا بين موضوعات البرنامج وطبيعة عمل الدارس والتي تختلف من دارس إلى آخر ، وأخيرا درجة الارتباط التى تتوقف على مدى وجود ارتباط بين موضوعات البرنامج وطبيعة عمل الدارس .

النتيجة :

إننا نقبل الفرض العدمى بعدم وجود اختلافات معنوية إحصائيا بين الدارسين فى البرنامج وفقا لمتغيراتهم الشخصية من حيث كفاءة تخطيط برنامج التأهيل التربوي التحويلي بجامعة طنطا ، ونرفض الفرض البديل بوجود اختلافات جوهرية بين الدارسين فى البرنامج على اختلاف متغيراتهم الشخصية من حيث كفاءة تخطيط برنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا .

رابعا : تحليل التباين بين الدارسين فيما يتعلق بمتغيرات كفاءة تنفيذ برنامج

التأهيل التربوي بجامعة طنطا

(١) كفاءة عملية التنفيذ بالبرنامج

حيث يتم تحليل البيانات وتحديد مدى وجود اختلافات معنوية بين الدارسين باختلاف المتغيرات الشخصية لهم ( نوع الشعب ، الفرقة الدراسية ، مجال العمل ) وذلك من حيث كفاءة متغيرات التنفيذ وكانت نتائج التحليل كما يتضح من الجدول التالي :

## جدول (٧-٢) تحليل التباين بين الدارسين بالبرنامج

فيما يتعلق بمتغيرات كفاءة تنفيذ برنامج التدريب التحويلي

مجال العمل		الفرقة الدراسية		نوع الشعبة		المتوسط	بيان المتغير
مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F		
غير معنوي	٧ر	غير معنوي	١ر٥	غير معنوي	١ر١٥	١ر٥	X21
غير معنوي	٦٣ر	معنوي	٣٥	غير معنوي	١٠٦ر	٢ر٣	X23
غير معنوي	٢ر٨	معنوي	١٢ر٩	معنوي	٣٣ر٧	٤ر٦	X24
معنوي	٢٦ر٦	معنوي	٨ر٣	معنوي	٨ر١	٤ر٥	X25
غير معنوي	٠٤ر	غير معنوي	٦٧ر	معنوي	٢١ر٩	٢ر٣	X27
غير معنوي	٠٢ر	معنوي	١٣ر٤	غير معنوي	١ر٩٧	٤ر٦	X28
غير معنوي	٢٨ر	معنوي	٢٩ر٢	معنوي	٣١ر٣	٤ر٥	X29
غير معنوي	١١٢ر	معنوي	٢١ر٦	معنوي	١٢ر٢	٤ر٣	X210

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية إحصائية بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوي بالجامعة طبقاً لنوع الشعبة (صناعي، تجاري) والفرقة الدراسية (ثالثة، رابعة، خامسة) وذلك من حيث متغيرات كفاءة تنفيذ البرنامج التي من أهمها: كفاية المادة العلمية التي حصل عليها الدارس بالبرنامج (X24)، مناسبة المادة العلمية لطبيعة عمل الدارس (X25)، الوسائل العلمية المستخدمة في التنفيذ (X28)، تناسب وقت المحاضرات مع المادة العلمية (X29)، تناسب اللغة المستخدمة في المحاضرة مع المستوى العلمي للدارسين (X210)، إلى جانب تباين المشاكل التي واجهت الدارسين أثناء حضور البرنامج (X27) وقد زادت حدة هذه الاختلافات بسبب تباين مستوى الإمكانيات المادية المتوفرة من كلية إلى أخرى يتم تنفيذ البرنامج بها ففي كلية التجارة يوجد درجات ذات سعة كبيرة استوعبت الأعداد الكبيرة للبرنامج دون مشاكل واستخدم المحاضرون لغة بسيطة وسهلة تتناسب مع قدرات وإمكانات الدارسين في الشعبة التجارية بالفرقتين الثالثة والرابعة في حين كانت الفرقة الخامسة في كلية التربية، بينما أظهرت النتائج

الإحصائية عدم وجود اختلافات معنوية بين الدارسين في سنوات الدراسة المختلفة باختلاف طبيعة ومجال عمل الدارس ( تدريس ، مجالات أخرى ) من حيث متغيرات كفاءة تنفيذ برنامج التأهيل التربوي بالجامعة ، وتشير المتوسطات إلى أن المادة العلمية التي حصل عليها الدارسون بالبرنامج كافية تماما ، وأنها مناسبة تماما لطبيعة عمل الدارس في حياته القادمة ، وأن الوسائل المستخدمة في عرض موضوعات البرنامج كافية تماما ، وأن وقت المحاضرات مناسب تماما للمادة العلمية بموضوعات البرنامج وقد ساعد ذلك أن اللغة المستخدمة مناسبة تماما للمستوى العلمي للدارسين .

(٢) كفاءة تنفيذ نظم الامتحانات بالبرنامج :

يمكن تحديد مدى وجود اختلافات معنوية بين الدارسين على اختلاف ميولهم ( نوع الشعبة ، الفرقة الدراسية ، مجال العمل ) وذلك من حيث كفاءة متغيرات تنفيذ نظم الامتحانات بالبرنامج كما يتضح من نتائج التحليل بالجدول التالي :

جدول (٨-٢) تحليل التباين بين الدارسين بالبرنامج

فيما يتعلق بمتغيرات كفاءة تنفيذ نظم الامتحانات بالبرنامج

مجال العمل		الفرقة الدراسية		نوع الشعبة		التوسط	بيان التغير
		مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F		
غير معنوى	١ر١	معنوى	٣٧ر٢	معنوى	٧ر٩	٤ر٣	X31
غير معنوى	١ر٦	معنوى	٨٠ر١	معنوى	٣ر٤	٤ر١	X37
غير معنوى	ر٠٥	معنوى	٦٨ر٣	معنوى	٤٤ر٦	٣	X33
غير معنوى	ر١٠	معنوى	٤٠ر٤	معنوى	٧٩ر٥	٣ر١	X34
معنوى	٨ر٥	معنوى	١٥ر٦	معنوى	٧٣ر٥	٣ر٤	X35

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية إحصائيا بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوي بالجامعة وفقا لنوع الشعبة ( تجارى ، صناعى ) والفرقة الدراسية ( ثالثة ، رابعة ، خامسة ) وذلك من حيث متغيرات كفاءة تنفيذ نظم الامتحانات بالبرنامج والتي من أهمها : كفاءة تنظيم عملية الامتحان (X31) ، ملائمة قاعات الامتحانات (X32) ، كفاءة

الإشراف على الامتحانات (X33)، وقت الامتحانات ملائم (X34)، محتوى الامتحانات مناسب (X35)، وقد اجمع الدارسون بالبرنامج على أن عملية الامتحانات بالبرنامج قد نفذت بشكل سليم في قاعات ملائمة جدا للامتحانات وإن كان هناك تحفظا من بعض الدارسين على عملية الإشراف على الامتحانات من قبل العاملين بالجامعة وبعض أعضاء هيئة التدريس ، كما إن وقت الامتحانات في بعض المواد كان غير مناسب لمحتوى الامتحانات وخاصة في الشعبة الصناعية .

ويرى الباحث أن الاختلافات المعنوية بين الدارسين بالبرنامج وفقا لنوع الشعبة والفرقة الدراسية فقط دون مجال العمل ترجع إلى ارتفاع كفاءة تنفيذ نظم الامتحانات بكلية التجارة في السنوات الأولى بالبرنامج دون غيرها حيث تتم تنظيم عملية الامتحانات في كلية التجارة في السنوات الأولى للبرنامج لكل من الشعبة التجارية والزراعية كما أشرفت التجارة على امتحانات الشعبة الصناعية حتى الفرقة الرابعة أيضا مما جعل كثيرا من الدارسين بالفرقة الخامسة يقررون انخفاض كفاءة عملية تنظيم الامتحانات في السنة الأخيرة بالبرنامج والتي يقضيها الطلاب في كلية التربية فقط وبالتالي شعر الدارسون بفرق المعاملة بين التجارة والتربية وانعكس ذلك على آرائهم تجاه كفاءة نظم الامتحانات ويعتقد الباحث أن إدارة البرنامج قد أحسنت في إسناد تنظيم عملية الامتحانات لكلية التجارة لخبرة القائمين بها على التعامل مع الأعداد الكبيرة من الطلاب والقدرة على الإشراف على هذه النوعية من الدارسين وكان ينبغي على إدارة البرنامج أن تشرف إشرافا كاملا على نظم الامتحانات بالبرنامج حتى نهايته مع الأشراف الكامل على السنة الخامسة حتى يحصل الدارس على شهادة إتمام الدراسة التخصصية والتربوية .

### (٣) كفاءة المقومات الأساسية لتنفيذ البرنامج

يمكن دراسة مدى وجود فروق معنوية إحصائية بين آراء الدارسين ببرنامج التأهيل التربوي بالجامعة باختلاف ميولهم من حيث كفاءة المقومات الأساسية لتنفيذ البرنامج وذلك من خلال نتائج تحليل بيانات الجدول التالي :



## جدول (٩-٢) تحليل التباين بين الدارسين بالبرنامج

فيما يتعلق بمتغيرات كفاءة المقومات الأساسية لتنفيذ البرنامج

بيان المتغير		الفرقة الدراسية		نوع الشعبة		المتوسط	
مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F		
غير معنوي	٦٩ر	غير معنوي	٣٣ر٢	غير معنوي	٥٠ر	٧٤ر٤	X41
غير معنوي	٨٨ر	معنوي	٩١ر٤	غير معنوي	٥٠ر	٥٤ر٤	X42
معنوي	٩٢ر٢	معنوي	٤١ر١	غير معنوي	١٠ر	٣٤ر٤	X43
غير معنوي	١ر	معنوي	٩٧ر٧	معنوي	١٤٦ر٧	٨ر١	X44
غير معنوي	٩ر	معنوي	٧٢ر٢	معنوي	٢٣١ر٢	٤ر٢	X45
غير معنوي	٧ر١	غير معنوي	٩ر١	معنوي	٢٢ر٢	٣ر٣	X46

يتضح من الجدول السابق أن هناك اختلافات معنوية إحصائية بين الدارسين بالبرنامج التحويلي بجامعة طنطا وفقا لنوع الشعبة (تجارية ، صناعية ) والفرقة الدراسية ( الثالثة ، الرابعة ، الخامسة ) وذلك من حيث كفاءة المقومات الأساسية لتنفيذ البرنامج والتي تتمثل في :كفاءة المحاضرين (X41)، وتناسب قاعات المحاضرات مع أعداد الطلاب (X42)، وكفاءة الوسائل التعليمية المستخدمة في تنفيذ البرنامج (X43)، وتناسب تكلفة البرنامج مع إمكانات الدارس (X44)، وتوافق الكتب والمذكرات مع قدرات ومهارات الدارس (X45)، بجانب كفاءة العاملين القائمين على تنفيذ البرنامج بخلاف أعضاء هيئة التدريس (X46). ويعتقد الباحث أن ذلك يرجع إلى التباين بين الدارسين في الشعبة التجارية والصناعية في تقويم الكتب والعاملين وتكلفة البرنامج بينما هناك اتفاق بينهم على أن المحاضرين وقاعات المحاضرات والوسائل التعليمية المستخدمة كانت مناسبة جدا لتنفيذ البرنامج وقد ثبت أن هناك شبه اتفاق بين الدارسين على إن تكلفة البرنامج عالية لا تتناسب مع إمكانات الموظفين بالتربية والتعليم وخاصة العاملين في مجالات إدارية كما أن الدارسين فى سنوات الدراسة المختلفة لا يوجد بينهم اختلافات معنوية فيما يتعلق بالمحاضرين والعاملين بالبرنامج وإنما هناك اختلافات معنوية بينهم من حيث قاعات المحاضرات نتيجة اختلاف الأماكن

التي خصصت لكل سنة من السنوات بكل شعبية فعلى سبيل المثال خصصت مدرجات التجارة للشعبة التجارية ( الفرقة الثالثة ، والرابعة ) بينما خصصت مدرجات كلية التربية للفرقة الخامسة مما أوجد تباينا بين الطلاب فى مستوى القاعات والكتب والمذكرات وتكلفة البرنامج والوسائل التعليمية .

### النتيجة :

نرفض الفرض العدمى بعدم وجود اختلافات معنوية إحصائيا بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوى بجامعة طنطا وفقا للشعبة ( تجارية ، صناعية ) والفرق الدراسية (ثالثة / رابعة / خامسة ) وذلك من حيث كفاءة متغيرات تنفيذ البرنامج ونقبل الفرض البديل بوجود اختلافات معنوية إحصائيا بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوى بجامعة طنطا وفقا للشعبة ( تجارية / صناعية ) والفرقة الدراسية (ثالثة/رابعة/خامسة) وذلك من حيث كفاءة متغيرات تنفيذ البرنامج .

## المبحث الثالث

### نتائج وتوصيات البحث

أولا :- نتائج البحث:

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته التطبيقية :

١- قبول فرض وجود تأثير لمتغيرات تخطيط وتنفيذ برنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا على فعالية البرنامج ومدى استفادة الدارسين من البرنامج ، وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة للتنبؤ بمستوى استفادة الدارسين من برنامج التدريب التحويلي بدلالة المتغيرات المستقلة التي ثبتت معنوياتها والتي تساهم في تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة ٣٨٪ فقط والنسبة الباقية ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى لم ترد فى النموذج أو إلى الخطأ العشوائى ، وتتمثل المتغيرات المؤثرة معنويا فى : الوقت المخصص لتنفيذ موضوعات البرنامج ، المادة العلمية فى البرنامج ، قاعات الامتحانات ، المحاضرين فى البرنامج ، قاعات المحاضرات فى كليات الجامعة ، الكتب والمذكرات التى تحتوى على موضوعات البرنامج ، الوسائل التعليمية فى الكليات التى نفذ بها البرنامج ، وهذه المتغيرات كلها متغيرات تتعلق بتنفيذ البرنامج مما يعنى أن المتغيرات الخاصة بالتخطيط غير معنوية ولم ترد فى النموذج لانخفاض مستوى تأثيرها على فعالية البرنامج وهذا مؤشر لانخفاض كفاءة تخطيط البرنامج وارتفاع كفاءة تنفيذه مما عوض النقص فى التخطيط .

ويشير معامل الارتباط المتعدد إلى وجود ارتباط طردى قوى إلى حد ما بين المتغيرات المستقلة المؤثرة والمتغير التابع ، وأن فعالية برنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا أكثر حساسية للتغير فى متغير الوقت المخصص لموضوعات البرنامج ، والمادة العلمية فى الموضوعات ، وقاعات المحاضرات ، وقاعات الامتحانات ، والمحاضرون فى البرنامج .

٢- رفض الفرض العدمى بعدم وجود اختلافات معنوية بين الدارسين بالبرنامج وفقا لنوع الشعبة والسنة الدراسية التى يلتحق بها الدارس وذلك من حيث استفادة الدارس من

برنامج التأهيل التربوي التحويلي بجامعة طنطا ، فى حين يتم قبول الفرض البديل بوجود اختلافات معنوية إحصائية بين الدارسين بالبرنامج وفقا لنوع الشعبة ( تجارية ، صناعية ) والسنة الدراسية للدارس ( الثالثة ، الرابعة ، الخامسة ) من حيث استفادة الدارس من برنامج التدريب التحويلي بالجامعة ويرجع وجود اختلافات معنوية بين الدارسين فى الشعب المختلفة وسنوات الدراسة المختلفة إلى :

-التحسن فى معلومات الدارسين سواء كانوا يعملون فى مجالات التدريس أو فى المجالات الإدارية .

-تحسن علاقات الدارسين بالزملاء فى العمل والرؤساء والمرؤوسين .

-تحسن مستوى أداء الدارس فى عمله سواء كان مدرسا أو إداريا .

-تحسن مستوى قدرات ومهارات الدارس فى مجالات الحاسب الآلى واللغة الإنجليزية ، ومهارات التدريس ، والمهارات التربوية ، والمهارات السلوكية .

-تحسن مستوى تعامل الدارس مع أفراد أسرته والمجتمع المحلى الذى يعيش فيه .

٣-نقبل الفرض العدمى بعدم وجود اختلافات معنوية إحصائية بين الدارسين بالبرنامج وفقا لمجال عمل الدارس ( تدريس / مجالات أخرى ) ووفقا للنوع ( ذكر/ أنثى ) من حيث مدى استفادة الدارس من برنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا ، ونرفض الفرض البديل بوجود اختلافات معنوية بين الدارسين بالبرنامج وفقا لمجال العمل ونوع الدارس من حيث مدى استفادة الدارس من البرنامج ، وهذا يؤكد أن جميع الدارسين الذين انضموا إلى البرنامج قد استفادوا منه بالفعل سواء كانوا مدرسين أو يعملون فى مجالات إدارية ، وسواء كانوا ذكورا أو أناثا .

٤-نقبل الفرض العدمى بعدم وجود اختلافات معنوية إحصائية بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا وفقا لنوع الشعبة ، والفرقة الدراسية ، ومجال عمل الدارس من حيث كفاءة تخطيط البرنامج ، ونرفض الفرض البديل بوجود اختلافات جوهرية بين الدارسين فى البرنامج وفقا لنوع الشعبة والفرقة الدراسية ومجال العمل من

حيث كفاءة تخطيط برنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا • حيث هناك اتفاق بين الدارسين على اختلاف ميولهم وتخصصاتهم بأن برنامج التدريب التحويلي بجامعة طنطا لم يتم التخطيط له بشكل جيد ولم يكن الهدف منه محددًا بدقة بسدليل تغيير موضوعات البرنامج التي حددت في بداية تنفيذه أكثر من مرة مع تغيير المسؤولين المشرفين عليه في إدارة البرنامج بل الأكثر من ذلك أن المجلس الأعلى للجامعات أضاف سنة خامسة لاعتماد شهادة البرنامج مما أرهاق الدارسين بالبرنامج بموضوعات عديدة ( مواد دراسية ) لن يستفيدوا بها في عملهم ، وكان يمكن تعديل موضوعات البرنامج وحذف غير المطلوب منها لشغل وظائف التدريس في مرحلة التعليم الأساسى وإضافة المطلوب منها إلى الفرقة الرابعة أو الثالثة دون زيادة عدد سنوات الدراسة إلى خمس سنوات •

٥-نرفض الفرض العدمى بعدم وجود اختلافات معنوية إحصائيا بين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا وفقا للشعبة ( تجارية / صناعية ) والفرقة الدراسية ( ثالثة / رابعة / خامسة ) وذلك من حيث كفاءة متغيرات تنفيذ البرنامج ونقبل الفرض البديل بوجود اختلافات معنوية إحصائيا بين الدارسين بالبرنامج وفقا للشعبة والفرقة الدراسية وذلك من حيث كفاءة متغيرات تنفيذ البرنامج والتي من أهمها: كفاية المادة العلمية التي حصل عليها الدارس ، تناسب المادة العلمية مع طبيعة عمل الدارس ، الوسائل التعليمية المستخدمة في التنفيذ ، تناسب وقت المحاضرات مع المادة العلمية ، وتناسب اللغة المستخدمة فى المحاضرة ، نظم الامتحانات ، المحاضرون بالبرنامج ، قاعات المحاضرات ، الكتب والمذكرات ، تكلفة البرنامج ، وأخيرا العاملون فى البرنامج •

٦-تشير نتائج الدراسة إلى أن برنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا قد حقق الهدف منه وهو زيادة حصيلة الدارس من المعارف والقدرات والمهارات فى المجالات المختلفة سواء بالنسبة لجميع الشعب دون تفرقة (صناعى ، تجارى ، زراعى ) أو بالنسبة لجميع

السنوات محل الدراسة ( الثالثة ، الرابعة ، الخامسة ) أو بالنسبة لجميع الدارسين (ذكور ، إناث) ، وقد أشار الدارسون إلى أن البرنامج قد أثر إيجابيا على سلوكياتهم أثناء العمل وخارج نطاق العمل سواء فى نطاق الأسرة أو بالمجتمع المحلى الذى يعيش فيه الدارس كما ظهر الأثر الإيجابى للبرنامج فى زيادة حصيلة الدارسين فى النواحي العلمية فى مواد التخصص والمواد الأخرى مثل الحساب الآلى واللغة الإنجليزية والمواد التربوية بجانب إعدادهم بشكل جيد فى اللغة العربية .

٧- تشير نتائج البحث إلى انخفاض فعالية عملية التخطيط للبرنامج من بداية الإعلان عنه وتحديد نوعية الدارسين الذين لهم حق الانضمام إلى البرنامج وعدم وجود أى صلة بين جهة الدارس والإدارة المسئولة عن البرنامج فلم يكن هناك أى متابعة من الإدارات التعليمية للعاملين الذين انضموا للبرنامج ، إلى جانب ذلك فإن أهداف البرنامج لم تكن محددة بدقة ولم يكن هناك ارتباط قوى بين احتياجات الدارس من موضوعات وبين ما حصل عليه من موضوعات أخرى فى البرنامج ، لدرجة أن هناك مواد درست فى الشعبة الصناعية قد لا يحتاج إليها الدارس على الإطلاق مثل المواد التجارية التخصصية .

ويرى الباحث أن سبب النجاح النسبى الذى حققه برنامج التدريب التحويلى بالجامعة لا يرجع إلى المهارة التخطيطية للبرنامج وإنما يرجع إلى ارتفاع كفاءة المقومات الأساسية لتنفيذه والتي قللت من آثاره السلبية إلى حد كبير .

ومن أهم هذه المقومات : أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ( بالتجارة ، والهندسة والتربية ، والزراعة والآداب ) ، المدرجات التى خصصت للدارسين فى كافة كليات الجامعة وهى فى أفضل مستوى ، الوسائل التعليمية بما تضمه من تقنية عالية المستوى ، أماكن الامتحانات التى أعدت بشكل جيد وفى الغالب كانت نفس الأماكن التى يمتحن فيها الطالب العادى بكليات الجامعة ، إلى جانب الإشراف الجيد على أعمال الامتحانات من جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة .

## ثانيا : - توصيات البحث

يوصى الباحث لضمان الاستفادة القصوى بالدارسين بالبرنامج بما يلي :

١- إعادة تخطيط برنامج التأهيل التربوى التحويلي بجامعة طنطا بحيث تعكس موضوعات البرنامج متطلبات الوظائف التى يعمل بها الدارسون بعد التخرج دون حشو موضوعات ليس لها أى منفعة سواء للدارس أو للوظيفة التى يعمل بها على أن تكون مدة الدراسة أربع سنوات فقط أسوة بما هو متبع فى كليات التربية أو كليات التجارة أو كليات الزراعة .

٢- إعادة النظر فى قرار وقف العمل بالبرنامج لأنه المنفذ الوحيد للعاملين بالجهاز الإدارى للدولة والقطاع الخاص لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم مع تشجيع الجامعات الأخرى لكى تأخذ زمام المبادرة وتقوم بخدمة البيئة التى تتواجد فيها من خلال بث نظم التعليم المستمر والتعليم عن بعد ويمثل نظام التدريب التحويلي الوسيلة الفعالة لتعليم العاملين بالدولة تكنولوجيا العصر واللغة الأجنبية والمعارف المتخصصة التى تحتاجها نظم العمل ، وهذا هو جوهر المسئولية الاجتماعية للجامعات فى القرن الحالى ، وفى حالة انتشار فكرة التدريب التحويلي لجميع العاملين بالدولة بجميع الجامعات فإننا نكون قد تغلبنا على المشاكل التى كانت تواجه الدارسين ببرنامج جامعة طنطا والتى من أهمها بعد المسافة ومشاكل التنقل وصعوبة متابعة المحاضرات للدارسين من محافظات بعيدة إلى جانب المشاكل التى كان يواجهها الدارس فى الإقامة أثناء الامتحانات .

٣- ضرورة أن تعبر الشهادة التى تمنح للدارس بعد التخرج عن المحتويات والبرامج الدراسية التى حصل عليها الدارس بدقة وبما يتناسب مع طبيعة الوظيفة التى ينبغى أن يشغلها الدارس بحيث تنص الشهادة على حصول الدارس على ما يعادل بكالوريوس تربوية شعبة ( صناعية أو زراعية أو تجارية ) مع الحصول على موافقة المجلس الأعلى للجامعات على معادلة هذه الشهادة بالشهادات المماثلة بها وخاصة أن الدارس قد درس

ما يؤهله للحصول على هذا المؤهل ( فعلى سبيل المثال نجد أن الدارس يدرس ثمان مواد في الترم الواحد بما يعادل ٦٤ مادة في ٤ سنوات بخلاف ما يحصل عليه في السنة الخامسة )

٤- يرى الدارسون ضرورة زيادة عدد ساعات المحاضرات المخصصة لكل مادة بحيث تخصص الزيادة للتطبيقات والحالات العملية بون النظرية وأن يتم تدريب الدارس خلال السنة الرابعة على التدريس العملى فى المدارس كما هو متبع لطلبة كليات التربية بحيث يكون الدارس مؤهلا علميا وعمليا عند تخرجه من البرنامج .

٥- الاستعانة بخريجى البرنامج فى سد العجز فى هيئة التدريس بالتعليم الأساسى والتعليم الفنى - كما سبق وحدد من قبل - حيث إن مستوى التأهيل للدارسين يتناسب مع متطلبات العمل بالتعليم الفنى والتعليم الأساسى ، فقد حصل الدارسون بالشعبة التجارية على موضوعات دراسية تؤهلهم بالعمل فى المدارس الفنية التجارية وخاصة فى المعامل وبالمثل فى الشعبة الصناعية ( صناعى ، بناء ) وليس من المنطقى أن يتم إعداد الدارسين هذا الإعداد ولا يتم الاستفادة بهم .

٦- إعداد دراسة جدوى لبرامج التدريب التحويسى التى تعقد بالجامعات بحيث نصل إلى التكلفة الفعلية للعملية التعليمية وبما يتناسب مع دخل وإمكانات الدارس المالية مع استغلال الطاقة غير المستغلة بالجامعات لتقديم خدمة تعليمية متميزة لأبناء المحافظة التى توجد بها الجامعة للوفاء بمسئولياتها الاجتماعية .

٧- وضع ضوابط وقواعد محددة لكل شخص يريد أن يحصل على مؤهل دراسى سواء كان تجاريا أو زراعى أو صناعا أو تربويا أسوة بما هو متبع فى نظام التعليم المفتوح المعمول به فى بعض الجامعات ، على أن تكون تكاليف الدراسة أقل بكثير من التكاليف المحددة فى نظام التعليم المفتوح وبما يتناسب مع إمكانات العاملين فى الجهاز الإدارى بالدولة والذين يرغبون فى زيادة تعليمهم وتعلم مهارات جديدة أصبحت من متطلبات العصر الحالى .



٨- من الممكن أن تساهم كل محافظة فى إعداد المباني والتجهيزات التى تحتاج إليها برامج التدريب التحويلى حتى لا تكون عبئاً مالياً على الجامعات وبما يساعد فى تقليل تكلفة البرنامج لكل دارس مما ينعكس على أبناء المحافظة من زيادة مهاراتهم وقدراتهم التى تنعكس على مستوى أدائهم وبالتالي على مستوى معيشتهم وبالتالي تعم الرفاهية بالمحافظة.

ثالثاً : أبحاث ودراسات مستقبلية

يرى الباحث أنه يمكن إتمام مجموعة دراسات وبحوث مستقبلية تتناول :

- ١- إعادة هندسة نظم برامج التدريب التحويلى فى المنظمات الخدمية.
- ٢- تصميم وتنفيذ إستراتيجيات لنقل أثر برنامج التدريب التحويلى بجامعة طنطا إلى حيز التطبيق بوزارة التربية والتعليم.
- ٣- رؤية إستراتيجية لبرامج التدريب التحويلى فى مصر فى إطار إعادة هيكلة العمالة المصرية فى شركات القطاع العام التى تم خصصتها.

## المراجع

(١) عبد السلام ، رمضان محمود ، تخطيط القوى العاملة وتنمية المسارات الوظيفية على مستوى المنظمة - سلسلة الدراسات فى إدارة الموارد البشرية - الجزء الثانى ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٦ ) ص ١٢٤-١٢٥

(٢) كامل ، مصطفى مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ( القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤ ) ص ٣٠٤ - ٣٠٥

(٣) بسيونى ، إبراهيم إبراهيم ، إدارة وتنمية الموارد البشرية - مدخل تحليلى متكامل ، ( طنطا - جامعة طنطا - ١٩٩٨ ، ص : ٢٧٠-٢٧٢ )

4--Werther, william - B. and Keith Davis Human Resoures and personnel Mangement, 5<sup>th</sup>.ed., ( N.Y.: McGraw - Hill, Inc., 1996) PP.282-288.

5- French, Wendell. Human Resources Management , 2<sup>nd</sup> . ed., ( Boston : Houghton Mifflin company ; 1990) PP.328-329.

(٦) راجع فى ذلك

(أ) منصور ، فاروق حلمى . " سياسات التعليم والتدريب وسوق العمل فى جمهورية مصر العربية " مجلة الإدارة (المجلد ٢٤ ، العدد الأول ( يوليو ١٩٩٢ ) ص ٢٣ - ٢٧ .

(ب) سقا ، يحيى . " النظام المتكامل فى تنمية الموارد البشرية لتحقيق التميز " الملتقى الثانى للموارد البشرية بجمعية العربية للإدارة ، المملكة العربية السعودية ، جدة ، الورقة الرابعة ، ١٩٩٦ ، ص ٨٧-٨٨ .

c-Sherman, Arthur W. and George W. Bohlander, Managing Human Resources,9th. Ed., ( Ohio; South Western Publishing Co., 1992 ) pp.223-227.

(٧) راجع فى ذلك

A-Stempel; Robert C. Training and Retraining to Meet the Needs of Globalization and Technology Executive Speeches, Vol.4, No.12 (Jul.1990) pp 6-10.

B-Overman; Stephenie. "Retraining Our Workforce" HR Magazine Vol.38, No.10 (Oct.1993) pp.40-44.

8-Overman; Stephenie."Retraining Puts Workers Back On Track" HR Magazine, Vol.37, No.8, (Aug.1992) pp.40-43.

(٩) المصرى ، احمد محمد . التدريب التحويلى المخطط فى مصر " مجلة إدارة الأعمال ، العدد ٦٨ ، مارس ١٩٩٥ ، ص : ٢٨-٣٠ .

(١٠) راجع فى ذلك

A)Tannenbaum, S. and woods, S. " Determining A Strategy for Evaluating Training.," Human Resources Planning Journal , Vol. 15, No.2,( Nov., 1992.)

B) Skaar; Theodore. " Retraining for Environmental Restoration," Occupational – Health and safety Vol.65, No. 10 (Oct. 1996.) P 190 .

11-Kraiger; K " Application of Cognitive Skill Based and Effective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation . " Journal of Applied Psychology, Vol 78, No.2,(1993)

12-Sims; Ronald A. and serbrenia J sims, "Improving Training in the Public Sector " Public Personnel Management, Vol. 20, No.1 ( Spring,1991)

(١٣) السيف ، سيف عبد العزيز . " تحسين التدريب فى النظام العام " مجلة الإدارة العامة . العدد ٧٤ ، أبريل ١٩٩٢ ، ص : ٤٨-٤٩ .

14-Alliger; George M. and Elizabeth A. Janak, " Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later, " Personnel Psychology, Vol. 42,1989,pp. 331-343.

(١٥) الجبالى . سعد . " نموذج مقترح لتقويم البرامج التدريبية بالتطبيق على برامج التدريب الادارى " الملتقى الثانى للموارد البشرية – الجمعية العربية للإدارة – الملكة العربية السعودية ، جدة ، الورقة السابعة ، (يوليو ١٩٩٦) ص١١١-١٢٨ .

(١٦) أبو العينين ، محمد عبد العزيز. " العوامل المؤثرة فى فعالية تدريب مشغلى أجهزة الإنتاج بشركتى إنتاج بترول مشترك " رسالة ماجستير ، غير منشورة – كلية التجارة – جامعة طنطا ، ١٩٨٤ ص :

(١٧) أحمد، حافظ سيد . " تقييم البرامج التدريبية لإدارة العليا بأكاديمية السادات " مجلة البحوث الإدارية ، العدد الرابع ، ١٩٨٥ ، ص : ٧١-٧٧ .

18-Sims, Ronald A. and Serbrenia J.Sims, " Improving Training in the Public sector." Public personnel Management, Vol. 20, No.1 (Spring.1991)

(١٩) منصور، فاروق حلمي. " سياسات التعليم والتدريب وسوق العمل فى جمهورية مصر العربية " مجلة الإدارة ، المجلد ٢٥ ، العدد الأول ( يوليو، ١٩٩٢ ) ص: ٢٢-٣١ .

(٢٠) المصرى ، احمد محمد . " التدريب التحويلي المخطط فى مصر " " مجلة إدارة الأعمال " العدد ٦٨ ، ( مارس ١٩٩٥ ) ص: ٢٧-٣١ .

(٢١) السعدنى ، أحمد. " نماذج لإعادة هندسة نظم تنمية الموارد البشرية " ورقة عمل مقدمة للملتقى الثانى للموارد البشرية- الجمعية العربية للإدارة ، الغرفة التجارية بـجـدة ، ( يوليو ١٩٩٦ ) ص: ١٥٤-١٧٧ .

(٢٢) الجبالى ، سعد. " نموذج مقترح لتقويم البرامج التدريبية بالتطبيق على برامج التدريب " مرجع سبق ذكره "

(٢٣) الحداد ، عوض بدير . " انعكاسات التكنولوجيا على أنظمة العمل بالموارد البشرية وتأثيرها على القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال " المؤتمر العلمى السنوى الثانى كلية التجارة - جامعة الزقازيق ( نوفمبر ١٩٩٨ ) ص: ١٣/٣ - ١٦/٣ .

(٢٤) الجمال، حسين . " نحو توفير مزية تكنولوجيا متكاملة من خلال التدريب " المؤتمر السنوى الثالث للتدريب- المركز القومى للبحوث- مركز التدريب ، القاهرة ٠ مارس ١٩٩٨ ص: ٧٢-٨١ .

(٢٥) البنداق ، احمد نعيم . " التدريب للجميع - رؤية استراتيجية " المؤتمر السنوى الثالث للتدريب - المركز القومى للبحوث - مركز التدريب ، القاهرة ( مارس - ١٩٩٨ ) ص: ١٣٦-١٥٤ .

(٢٦) محمود، محى .، سمير لمى اسحق " مسارات ومصفوفة التحويل التدريبي " المؤتمر السنوى الثالث للتدريب، المركز القومى للبحوث - مركز التدريب ، القاهرة ، ( مارس - ١٩٩٨ ) ص: ١٥٥-١٦٦ .

(٢٧) الشرايرى ، خالد تيسير . " تحديد الاحتياجات التدريبية " المؤتمر السنوى الثالث للتدريب ، المركز القومى للتدريب - مركز التدريب ، القاهرة ( مارس - ١٩٩٨ ) ص: ١٨٢-١٩٣ .

(٢٨) الشرايرى ، خالد تيسير " متطلبات التدريب الفعال " المؤتمر السنوى الرابع للتدريب عن دور التدريب فى تنمية القدرات التكنولوجية- المركز القومى للبحوث- مركز التدريب : القاهرة ، ( أبريل - ١٩٩٩ ) .

- (٢٩) حبيش — على على .. التدريب ونقل التكنولوجيا " المؤتمر السنوى الرابع للتدريب عن دور التدريب فى تنمية القدرات التكنولوجية — المركز القومى للبحوث — مركز التدريب ، القاهرة ( أبريل — ١٩٩٩ ).
- (٣٠) البنداق ، احمد نعيم . " التدريب والمستقبل ... رؤية استراتيجية " المؤتمر السنوى الرابع للتدريب عن دور التدريب فى تنمية القدرات التكنولوجية — المركز القومى للبحوث — مركز التدريب ، القاهرة ( ابريل — ١٩٩٩ )

31-Dillon, William R. Essentials of Marketing Research ( Boston: Richard D. Irwin, inc; 1993) pp.224-225

- (٣٢) سرحان ، احمد عبادة . العينات — طنطا : كلية التجارة — جامعة طنطا ، ١٩٩٢ .

جامعة طنطا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

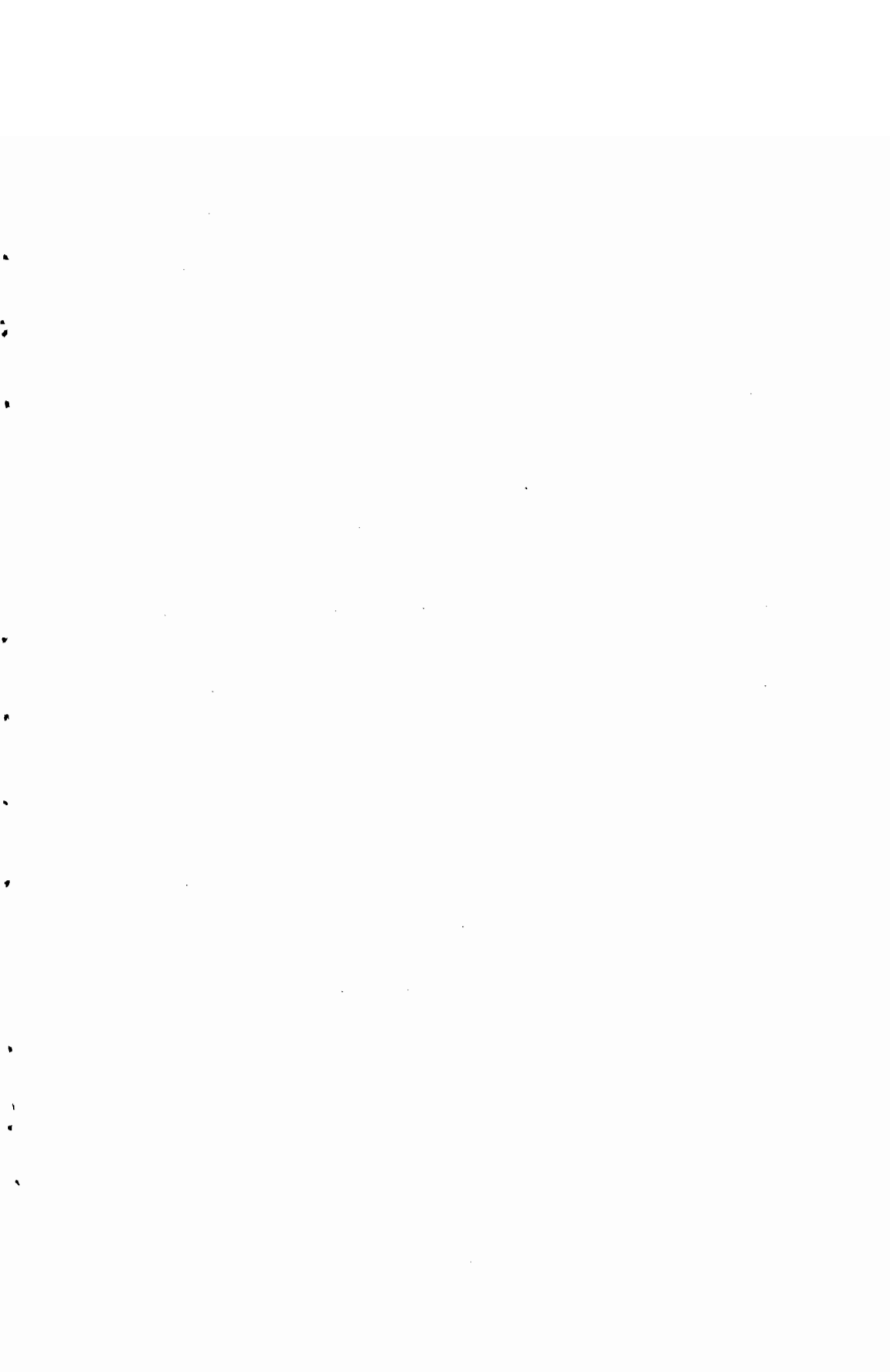
قائمة استقصاء

تقويم برنامج التدريب التحويلي فى المنظمات الحكومية  
دراسة تطبيقية على برنامج التأهيل التربوى بجامعة طنطا

إعداد

الدكتور :

رمضان محمود عبد السلام



## أولاً : تقييم فعالية تخطيط برنامج التدريب التحويلي (X<sub>1</sub>)

- ١- هل كان الهدف من برنامج التدريب التحويلي محدداً بدقة ؟
- |                 |          |       |      |             |
|-----------------|----------|-------|------|-------------|
| غير واضح تماماً | غير واضح | محايد | واضح | واضح تماماً |
| ( )             | ( )      | ( )   | ( )  | ( )         |
- ٢- ما مصدر معلوماتك عن أهداف برنامج التدريب التحويلي ٠٠ ( يمكن اختيار أكثر من إجابة )
- |                                 |                        |
|---------------------------------|------------------------|
| إدارة التدريب بالعمل الحالي ( ) | - نشرات الجامعة ( )    |
| - الصحف المتاحة في السوق ( )    | - الأقباط والمعارف ( ) |
| - الزملاء بالعمل ( )            | - أخرى تذكر ( )        |
- ٣- ما الهدف من برنامج التأهيل التربوي الذي تسعى للحصول عليه ؟
- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| زيادة وتنمية المعلومات ( )      | - تعديل المسار الوظيفي ( )               |
| - تطوير وتنمية مهارات جديدة ( ) | - الاستقرار في المسار الوظيفي الحالي ( ) |
| - تطوير نتائج العمل الحالي ( )  | - أخرى تذكر ( )                          |
- ٤- ما مدى حرص جهة عملك على اشتراكك في هذا البرنامج ؟
- |                       |     |     |     |                        |
|-----------------------|-----|-----|-----|------------------------|
| غير حريصة على الإطلاق | ٢   | ٣   | ٤   | ٥ حريصة على درجة كبيرة |
| ( )                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( )                    |
- ٥- هل يوجد ارتباط بين موضوعات برنامج التدريب التحويلي وبين طبيعة عملك ؟
- |                            |     |     |     |                    |
|----------------------------|-----|-----|-----|--------------------|
| لا يوجد ارتباط على الإطلاق | ٢   | ٣   | ٤   | ٥ يوجد ارتباط كبير |
| ( )                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( )                |
- ٦- في حالة وجود ارتباط بين موضوعات البرنامج ( المواد الدراسية ) وبين طبيعة عملك حدد درجة الارتباط
- |                 |              |              |             |                  |
|-----------------|--------------|--------------|-------------|------------------|
| منخفضة جداً ( ) | - منخفضة ( ) | - متوسطة ( ) | - عالية ( ) | - عالية جداً ( ) |
|-----------------|--------------|--------------|-------------|------------------|
- ٧- هل الفترة الزمنية المحددة للبرنامج مناسبة لتحقيق الهدف منه ؟
- |                        |     |     |     |               |
|------------------------|-----|-----|-----|---------------|
| غير مناسبة على الإطلاق | ٢   | ٣   | ٤   | مناسبة تماماً |
| ( )                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( )           |
- ٨- ما الفترة الزمنية التي تعتقد أنها كافية للبرنامج لتأهيل الدارس للعمل ؟
- |              |                  |                          |
|--------------|------------------|--------------------------|
| عام واحد ( ) | - ثلاث سنوات ( ) | - أكثر من أربع سنوات ( ) |
| - عامان ( )  | - أربع سنوات ( ) |                          |
- ٩- هل تعتقد أن موضوعات البرنامج الحالي مناسبة لاحتياجات الدارس بالبرنامج ؟
- |                   |     |     |     |               |
|-------------------|-----|-----|-----|---------------|
| غير مناسبة تماماً | ٢   | ٣   | ٤   | مناسبة تماماً |
| ( )               | ( ) | ( ) | ( ) | ( )           |
- ١٠- ما الموضوعات التي ترى إنها ضرورية للدارس لتحقيق الهدف من البرنامج ؟
- ( يمكن اختيار أكثر من إجابة )
- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| موضوعات شعبية التخصص ( )  | - موضوعات الحاسب الآلي ( ) |
| - موضوعات من شعب أخرى ( ) | - اللغة الإنجليزية ( )     |
| - موضوعات الإحصاء         | - الموضوعات التربوية ( )   |
|                           | - أخرى تذكر ( )            |
- ١١- هل تعتقد أنه كان يمكن إدراج موضوعات أخرى بالبرنامج لزيادة كفاءة الدارس ؟
- |           |          |
|-----------|----------|
| - نعم ( ) | - لا ( ) |
|-----------|----------|



ثانياً :- تقييم فعالية تنفيذ البرنامج التدريب التحويلي (X<sub>2</sub>)

١- ما الوسائل التي اعتمد عليها المدربون ( أعضاء هيئة التدريس ) فى عرض موضوعات البرنامج ( يمكن اختيار أكثر من إجابة )

- المحاضرة ( )  
- تطبيقات عملية ( )  
- المناقشة ( )  
- تدريب عملى ( )  
- حالات بحثية ( )  
- أخرى تذكر ( )

٢- هل سار برنامج التدريب التحويلي وفقاً للبرنامج الزمنى المحدد له مسبقاً ؟

- نعم ( )  
- لا ( )

٣- فى حالة الإجابة بلا حدد أسباب عدم تنفيذ البرنامج وفقاً للخطه الزمنية المحددة

- أسباب تنظيمية بالجهة المنفذة ( )  
- أسباب شخصية بالدارس نفسه ( )  
- أسباب سياسية خارج سيطرة الجهة المنفذة ( )  
- أسباب أخرى تذكر ( )

٤- هل تعتقد أن المادة العلمية التي حصلت عليها فى مواد البرنامج كافية ؟

- ١ غير كافية تماماً ( )  
٢ ( )  
٣ ( )  
٤ ( )  
٥ كافية تماماً ( )

٥- ما مدى مناسبة المادة العلمية فى مواد البرنامج لطبيعة عملك ؟

- ١ غير مناسبة تماماً ( )  
٢ ( )  
٣ ( )  
٤ ( )  
٥ مناسبة تماماً ( )

٦- هل هناك متابعة للدارسين لحضور البرنامج والانتظام به ؟

- نعم ( )  
- لا ( )

٧- ما هى المشاكل التي واجهتك أثناء حضور البرنامج ومتابعته ؟

- صعوبة متابعة المحاضرات ( )  
- مشاكل فى الوصول إلى قاعة المحاضرات ( )  
- عدم قدرة الأستاذ على توصيل المعلومة ( )  
- بعد المسافة ( )  
- الإقامة أثناء الامتحانات ( )  
- صعوبة متابعة الأستاذ ( )  
- مشاكل أخرى تذكر ( )

٨- هل الوسائل التي استخدمت فى توضيح موضوعات البرنامج كافية (السيورة - الرسوم - النماذج)

- ١ غير كافية تماماً ( )  
٢ ( )  
٣ ( )  
٤ ( )  
٥ كافية تماماً ( )

٩- هل كان وقت المحاضرات مناسب للمادة العلمية بموضوعات البرنامج ؟

- ١ غير مناسب تماماً ( )  
٢ ( )  
٣ ( )  
٤ ( )  
٥ مناسب تماماً ( )

١٠- هل اللغة التي استخدمها المحاضرون تتناسب مع المستوى العلمى للدارسين ؟

- ١ غير مناسبة تماماً ( )  
٢ ( )  
٣ ( )  
٤ ( )  
٥ مناسبة تماماً ( )

حدد رأيك في نظم الامتحانات التي نفذتها إدارة البرنامج للدارسين (X<sub>3</sub>)

م	العنصر	غير ملائمة تماماً	٢	٣	٤	٥ ملائمة تماماً
١	تنظيم عملية الامتحان	( )	( )	( )	( )	( )
٢	قاعات الامتحان	( )	( )	( )	( )	( )
٣	الأشراف على الامتحانات	( )	( )	( )	( )	( )
٤	وقت الامتحانات	( )	( )	( )	( )	( )
٥	محتوى الامتحانات	( )	( )	( )	( )	( )

ما مدى مناسبة كل عنصر من العناصر التالية في برنامج التأهيل التربوي الذي تحصل عليه من الجامعة (X<sub>4</sub>)

م	العنصر	غير مناسبة تماماً	غير مناسبة	إلى حد ما	مناسب	مناسب تماماً
١	المحاضرون	( )	( )	( )	( )	( )
٢	قاعات المحاضرات	( )	( )	( )	( )	( )
٣	الوسائل التعليمية	( )	( )	( )	( )	( )
٤	تكلفة البرنامج	( )	( )	( )	( )	( )
٥	الكتب والمذكرات	( )	( )	( )	( )	( )
٦	العاملون في البرنامج	( )	( )	( )	( )	( )

ثالثاً : تقويم النتائج الأولية لبرنامج التأهيل التربوي بالجامعة

١- ما هو انعكاس برنامج التأهيل التربوي الذي تسعى للانتهاء منه على العناصر التالية (Y<sub>1</sub>)

العنصر	انخفضت تماماً	انخفضت	لم تتغير	تحسنت	تحسنت تماماً
المعلومات	( )	( )	( )	( )	( )
العلاقة بين الزملاء	( )	( )	( )	( )	( )
العلاقة مع الرؤساء	( )	( )	( )	( )	( )
العلاقة مع الرؤوسين	( )	( )	( )	( )	( )
التعامل مع أفراد الأسرة	( )	( )	( )	( )	( )
مستوى أداء العمل	( )	( )	( )	( )	( )

٢- ما مستوى تحسن مهاراتك وقدراتك في المجالات التالية التي حصلت عليها بالبرنامج ( Y<sub>2</sub> )

المجالات	لم تتغير	تحسنت نسبياً	تحسنت	تحسنت تماماً
الحاسب الآلي	( )	( )	( )	( )
اللغة الإنجليزية	( )	( )	( )	( )
مهارات التدريس	( )	( )	( )	( )
مهارات سلوكية	( )	( )	( )	( )
مهارات إدارية	( )	( )	( )	( )
مهارات أخرى تذكر	( )	( )	( )	( )

٣- ما المستوى العام الذي تعتقد أنك قد حققته من حضورك برنامج التأهيل التربوي بجامعة طنطا ( Y )

منخفض جداً	منخفض	عادي	مرتفع	مرتفع جداً
( )	( )	( )	( )	( )

بيانات عامة (G)

- ١- الشعبة - صناعية ( ) - تجارية ( )
- ٢- السنة الدراسية - الثالثة ( ) - الرابعة ( ) - الخامسة ( )
- ٣- العمل الحالي - تدريس ( ) - مجالات أخرى ( )
- ٤- النوع - ذكر ( ) - أنثى ( )