

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: إدارة الأعمال الدولية تخصص: تسيير استراتيجي دولي

دور التنمية والتدريب للموارد البشرية في المؤسسة

دراسة حالة مديرية سونلغاز – وحدة الغرب -

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب :

د/ بن زيدان الحاج

عزوز بن سلوى العربي

أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	بن يمينة كمال	رئيسا
جامعة مستغانم	بن زيدان حاج	مقررا
جامعة مستغانم	براهيمي عمر	مناقشا

الموسم الجامعي: 2016-2017

كلمة شكر

"اللهم إنا نشمرك أذا سلكننا طريقاً نبتغي فيه علماً، فسهل لنا به طريقاً إلى الجنة"

الحمد لله لا شريك له من لم يقلها فنفسه ظالماً

(الناطقة الجعدي)

نتقدم بأسمى عبارات الشكر :

إلى خالقنا ومولانا وموفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع، إلى من له الفضل أولاً وأخيراً، إلى الذي لا إله إلا هو، إلى أرحم الراحمين وأكرم الأكرمين، إلى من نسأله بكل اسم هو له أن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتنا يوم العرض، وأن يجعل نياتنا خالصة لوجهه الكريم، إلى الذي تعجز الكلمات عن حمده وشكره، فيا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، إلى من نسعى دوماً لإتباع خطاه، إلى من أوصلنا بطلب العلم، إلى سيدنا وحبیبنا ورسولنا الكريم، الصادق الأمين، محمد ج وعلى آله الطيبين وأصحابه الطاهرين طاعة وسلاماً دائماً إلى يوم الدين.

إلى الأستاذ المشرف الذي نكن له فائق الاحترام والتقدير، والذي لم يبخل علينا بالنصح والتوجيه، وكان لي السند المتين، الأستاذ: {بن زيدان حاج}. ثبته الله وجزاه عنا ألف خير.

إلى الأساتذة الأفاضل الذين أفادونا وتحملوا استفساراتنا رغم انشغالاتهم، وساهموا كل بطريقته في إنجاز هذا العمل .

إلى جميع الأساتذة الذين درسونا من الابتدائي إلى الجامعي.

إلى جميع أساتذة وعمال قسم علوم التسيير .

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء، الشكر الجزيل.

العربي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	1- المقدمة
	2- مشكلة وتساؤلات البحث
	3- أهداف البحث
	4- فرضيات البحث
	5- الفصل الأول التدريب وأهميته في الموارد البشرية.....
01	6- المبحث الاول : مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية
03	المطلب الاول : مفهوم التدريب وأهميته في المنظمات
09	المطلب الثاني : المبادئ الأساسية للتدريب الفعال
10	المطلب الثالث : الإدارة العملية التدريبية :
	أولاً - تحديد الاحتياجات التدريبية
	ثانياً - تصميم البرامج التدريبية
	ثالثاً- تنفيذ البرامج التدريبية
	رابعاً - تقييم البرامج التدريبية
19	7- المبحث الثاني : تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها
20	المطلب الاول : تحديد الأهداف المطلوبة من البرامج التدريبية
32	المطلب الثاني : تقييم البرامج التدريبية(تقويم التدريب)
37	8- الفصل الثاني الجانب التطبيقي
	المبحث الاول : لمحة تاريخية عن المؤسسة

38	1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
39	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة
46	المطلب الثاني : نتائج التدريب
48	المطلب الثالث : النتائج الخاصة بالمتدربين
52	المطلب الرابع : نتائج الفقرات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية
55	المبحث الثاني : النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول الدافعية
57	المطلب الأول : النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول الرغبة في التغيير
59	المطلب الثاني : المدربين
	المطلب الثالث : النتائج الخاصة بإجابات المدربين على الفقرات الخاصة بأهم
61	المشاكل التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب.
65	خلاصة الفصل
67	11- الخاتمة : النتائج والتوصيات
70	12- قائمة المراجع والمصادر

مقدمة:

لقد كان للتغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي ككل تأثير كبير سواء على الدول المتقدمة أو المتخلفة، خصوصا بعد شراكة اقتصاديات الدول المتقدمة مع المتخلفة، والمبني أساسا على الجودة والمعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد حيوي يضمن للمؤسسات البقاء والإستمرار وبذلك أصبحت الموارد البشرية احد أهم عوامل نجاعة وتنافسية المؤسسات حيث أصبحت هذه الأخيرة بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها البقاء ، وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى كفاءة تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا حيويا وطاقه ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات.

من هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق الاستراتيجيات المسطرة و هو ما اكسبها أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها و عملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات.

وفي ظل غياب تطبيقات فعلية للإستراتيجية الهادفة إلى ربط الجامعة بالمجتمع، وبعد المناهج

التي تدرس للطلاب في العلوم الاقتصادية والإدارية، بعدها كمضمون و كمنهج وطريقة تدريس عن مقارنة الواقع والمطلوب في سوق العمل، في ظل هذا الغياب، وفي ظل سعي المنظمات الحكومية المعينة بشؤون العمال الجزائريين إلى المحافظة على حقوقهم كوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، حين تحدّ من تواجد العمالة غير الجزائرية في الشركات، لتجعل الغالبية من الجزائريين.

في ظل كل ما سبق يصبح لزاماً على هذه المؤسسات، أن تتبنى التدريب كاستراتيجية لضمان البقاء والتفوق.

لقد خطت المنظمات اليابانية، بعد الحرب العالمية الثانية خطوات عظيمة في مجال الأعمال، لم يجارها فيها من الدول الأوروبية إلا القليل، والأمر ليس فيه سر، سوى أن هذه المنظمات اختارت



الاستثمار في الموارد البشرية، على قناعة منها بأن الإنسان هو المسؤول والقادر على عملية البناء وليس الآلات⁽¹⁾.

2- مشكلة وتساؤلات البحث:

تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات العالمية اليوم، مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية ، خاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين الذي يركز على ((اقتصاد المعرفة))، معتبراً أن الأفراد ذوي المعرفة والمهارات هم القوة الدافعة لبقاء واستمرار المنظمات⁽²⁾.

ونظراً لزيادة حدة المنافسة في السوق العالمية، ولأن البقاء كان دوماً للأصلح والأقدر على استغلال موارده المتاحة وتحقيق أهدافها ، وحيث أنه مع الانفتاح العالمي، وفي ظل نظام العولمة، باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها فلم تعد ذلك الميدان الخصب للتميز والمنافسة، لذلك ركزت المنظمات على الاستثمار في أحد أهم مواردها وهي الموارد البشرية لتحقيق استمراريتهما وبقائهما .

والاهتمام بالموارد البشرية في تزايد مستمر، وما يؤيد هذا المقال، أن الكتابات والأدبيات الإدارية في معاصرتها للواقع في كل ما ترصده، انتقلت من الحديث عن ((تسيير الأفراد))، إلى الحديث عن ((إدارة الموارد البشرية)) وصولاً إلى الكتابات الحديثة التي باتت تتكلم عن ما يسمى ب ((رأس المال الفكري))⁽³⁾.

من خلال هذه الدراسة تتبلور لدينا الإشكالية التالية :

1-إذا كانت الموارد البشرية هي أهم موارد المؤسسات ، فكيف يمكن لهذا المورد أن يكسب

المؤسسة الإستمرارية والبقاء في السوق؟

¹ د.عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل لنشر، عمان، 2005، ص7.
² بن صوشة، رياض، ((تنمية الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية))، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008.
³ نفس المرجع السابق، بتصرف.



2- إذا كانت المهارات والأفكار هي المزايا التنافسية التي يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية، فكيف يمكن توظيف التنمية والتدريب لتدعيم هذه المزايا، طالما أن المهارات تدعم بالتدريب والأفكار بالتنمية؟

3- هل يمكن النظر إلى تدريب الموارد البشرية كاستراتيجية للمؤسسات؟

4- هل هناك علاقة ارتباط بين سياسة تدريب الموظفين في المؤسسات فيما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة

3- أهداف البحث:

1- التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، نظراً لتزايد أهمية هذا الموضوع، والاهتمام الإعلامي والجماهيري به.

2 - الإجابة عن أسئلة مشكلة البحث.

4- فرضيات البحث:

تمهيداً للوصول إلى أهداف البحث في الإجابة عن الأسئلة التي تقف وراءه، نقدم الفرضيات التالية:

1- الكفاءات التي يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية هي إما مهارات أو أفكار، والأولى يمكن تدعيمها بالتدريب والثانية بالتنمية.

2- تستطيع المؤسسات من خلال عدة عوامل منها درجة مهارة ومستوى معارف موظفيها أن تحسن مركزها في الأسواق.

3- الفرضية الثانية تقودنا إلى الفرضية الثالثة وهي:

تزداد الحاجة في المؤسسات إلى تبني التدريب والتنمية كاستراتيجية قوية نظراً للطبيعة الخاصة لعملها

المبحث الاول : مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية

المطلب الاول :- مفهوم التدريب وأهميته في المنظمات

يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه البعض بالاستثمار في الموارد البشرية، خطوط الصدارة في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تنشُد التنمية والتقدم. ونظراً لأهمية هذا الموضوع سواء على مستوى المجتمع عموماً والمنظمات خصوصاً فقد قيل: (إذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الأرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مئة عام علّم الناس)⁽¹⁾

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها:

(مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم)⁽²⁾

وإذا كانت تنمية الموارد البشرية هي الهدف، فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

ويمكن تعريف التدريب بأنه (جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة)⁽³⁾

نلاحظ مما سبق أن التعريفان يشتركان بالكثير من النقاط، وهذا ليس بالأمر المستغرب، طالما أن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق تنمية الموارد البشرية، وليس هذا فقط، بل

¹ د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية 2003، ص187.

² نفس المرجع السابق.

³ د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - 1998، ص348.

إنه عند النظر لتنمية الموارد البشرية كنظام يتكون من نشاطات مترابطة فإننا نجد أن التدريب المستمر للأفراد العاملين، لهو أهم أنشطة أو عناصر هذا النظام.

إلا أننا نجد أيضاً أنه وعند تحديد مفهوم التدريب يميز بعض الكتاب بين مفهوم (الإعداد) الذي يهدف لتهيئة العامل لدخول الوظيفة الجديدة أو ما يسمى بـ (Pré-service Training) وبين مفهوم (التدريب خلال الخدمة) (In-Service Training)

ويتميز بعضهم أيضاً بين (التدريب) الذي يختص بالأعمال والوظائف الفنية وبين (التنمية الإدارية) (Management Development) التي تهدف إلى تنمية المهارات الإدارية للمديرين وتحسين قدراتهم على أداء مسؤولياتهم الإدارية⁽¹⁾

1- أهمية التدريب في المنظمات :

تبطل مهارات الأفراد العاملين مثلما تبطل الأزياء في الملابس، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويقدر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد⁽²⁾

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية:⁽³⁾

¹ د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية 2003، ص180.

² د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، 1998، ص348.

³ د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية 2003، بتصرف.

1-زيادة الإنتاجية:

ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كما ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.

2- زيادة الرضى الوظيفي للعاملين:

يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.

3- تخفيض حوادث العمل:

إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفرصة كبيرة في النفقات.

4- ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:

أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين.

وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني.

أما المرونة: فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

5- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة:

ولعل هذه الفائدة لا تأتي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد الأنفة الذكر، ف جودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضى العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

المطب الثاني : - المبادئ الأساسية للتدريب الفعّال⁽¹⁾

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعّالة وهي:

1- مبدأ الاستمرارية:

فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى.

وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب:

* من قبل الإدارة: على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المنظمة.

* من قبل الأفراد في المنظمة: على أنه جزء من عملهم، يُنتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب.

* ولا يجب أبداً أن ينظر للتدريب على أنه نشاط فجائي، ننتظر منه أن يحقق لنا معجزات المصباح السحري خلال أشهر مثلاً، لأننا بذلك نكون تماماً مثل المريض بمرض مزمن، يطلب من الطبيب بصفة طبية يشفى بها خلال يوم أو يومين.

¹ د. حسين، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، شركة البراء، 1997. و
د. د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، بتصرف.

2- مبدأ الشمولية:

- فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها.
- كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

3- التدريب نظام متكامل:

- ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلة من العناصر المتكاملة والمتراصة كما يلي:

أ- مدخلات نظام التدريب: وتشمل ما يلي:

- الأفراد المتدربين.
- المدربين.
- المسؤولين عن التدريب.
- الوظائف التي يشغلها المدربون.
- المهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكسابها للعاملين.

ب- النشاطات التدريبية وتشتمل على ما يلي:

- تصميم برامج التدريب وتنفيذها.
- تقويم نتائج التدريب.

ج- مخرجات نظام التدريب: وتكون مخرجات نظام التدريب على شكل:

1- نتائج اقتصادية: تتمثل في ما يلي

✓ تحسين الإنتاجية.

✓ زيادة المبيعات.

✓ تخفيض التكاليف.

2- نتائج سلوكية: يمكن أن تورد فيها الجوانب التالية

✓ تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل.

✓ تخفيض دوران العمل وحالات التأخر والغياب وحوادث العمل.

✓ زيادة الولاء الوظيفي.

3- نتائج بشرية:

تتجسد في توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف والخبرات اللازمة لأداء الوظائف

الحالية والمستقبلية.

4- مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب (الحركية):

ولعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيره في أذهان القائمين على عملية التدريب في

المنظمات، وعليه نبي بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطاً جامداً، بل يجب تطويره

وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وهذا لا يتأتى بمجرد الكلام، وإنما

ينبغي أخذه على عاتق درب من السعي والجد في طلبه، ومما يتطلبه هذا المبدأ على سبيل

المثال لا الحصر:

1- تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج.

2- أن يتلازم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته تظل نفسها، فمثلاً:

برنامج تدريبي تحت اسم ((الطرق المحاسبية للمبتدئين))، يحتوي على نفس المواد التي يحويها برنامج آخر تحت اسم ((الطرق المحاسبية الحديثة المتخصصة واتخاذ القرارات)).

وعليه وعند حضور العاملين للبرنامجين في فترات متباعدة، سوف نفاجاً بمغادرة ثلاثة أرباع المتدربين لقاعة التدريب، بسبب حضورهم لنفس الدورة التدريبية من قبل، لذلك يجب وقبل ترشيح الموظف لأي دورة تدريبية التأكد من أنه لم يحضرها من قبل ولو تحت مسمى آخر.

3- أن يتسع أفق المسؤول عن التدريب كي لا يتجمد في قوالب محددة (غرفة- حضور- غياب - محاضرة- شاشة... الخ).

بل يجب أن يشعر المسؤول عن التدريب أنه أمام تحدي حقيقي، لأن المسألة لا تنتهي بمحاضرة في قاعة، بل إن لها مفهوماً متغيراً واسعاً مرناً، يمكن أن يشمل أشياء كثيرة وتفصيل صغيرة، وعلى صغرها تصنع قيمته وتعطي نفعه،

كأن يتم مثلاً:

* إعطاء الموظف كتيبات يقرأها في المنزل، ثم تتم مناقشته في فحواها من قبل رؤسائه
تدريب موظفي داخل المؤسسة، بإعطائهم دليل السياسات والإجراءات المتعلقة بآليات ودورة العمل، وفلسفة المنح، ليتم دراسته من قبلهم خلال ستة أيام ثم امتحانهم ومناقشتهم فيه بعد ذلك، لضمان فهم الموظف لدورة وأسس العمل).

* الخروج في رحلة مع الزملاء لتدوين الثلوج بينهم وتعييدهم على التعاون والعمل الجماعي، ويعتبر هذا نوعاً من التدريب السلوكي⁽¹⁾

5- مبدأ التدرج والتفرد في التدريب:

- يقصد بتدرج التدريب: تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي إقامة دورة في (الإدارة الإستراتيجية)) لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب على الأجل.

- يقصد بالتفرد في التدريب: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية.

وعلى الرغم من التكاليف العالية لهذه البرامج إلا أنها أكثر موضوعية، بالمقارنة مع التدريب الجماعي في بعض موضوعات التدريب.

ومثالنا:

أن يتم وضع معايير لقبول المتقدمين لبرامج إعداد كوادرنسك الثاني في المؤسسة، فليس كل العاملين لديهم ما يؤهلهم لهذا النوع من المناصب ليتم إعدادهم لها.

6- مبدأ العائد والتكلفة:

ويتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها.

¹ د. حسني، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، شركة البراء، 1997.

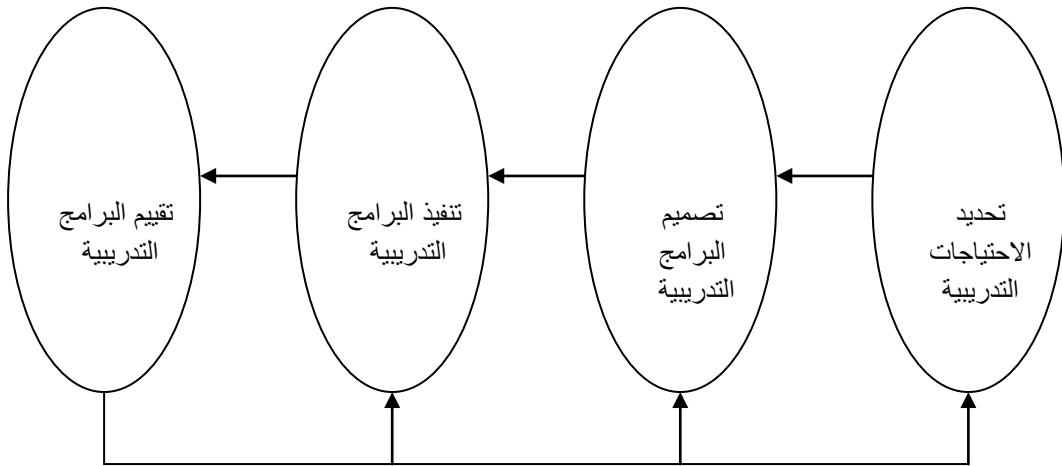
وذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.

المطلب الثالث : - الإدارة العملية التدريبية

لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه.

والشكل التالي يوضح الإطار المنظم للعملية التدريبية⁽¹⁾



¹ أ. عساف، معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، 2008، ص13.

وسنحط رحال بحثنا في أول محطات إدارة العملية التدريبية والتي يعد الوفاء بمتطلبات هذه المحطة أو المرحلة. حجر الزاوية في نجاح التدريب، والأساس الذي نعرف به " من أين تؤكل الكتف"، إن جاز لنا التعبير إذن ليكن ولنندلف إلى أول المحطات وهي:

أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾:

وضمن هذا الباب لابد من أن نقف عند عدد من النقاط التي تساعد في الوصول إلى فهم أفضل لماهية هذه المرحلة من مراحل إدارة العملية التدريبية وتمثل هذه النقاط فيما يلي:

1- لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟

2- مفهوم الاحتياجات التدريبية؟

3- من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية.

4- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

1- لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟

لعل ابسط جواب على هذا السؤال هو المقولة الرائجة ((إذا لم يكن لديك خطة، فأنت جزء من مخططات الآخرين)). فأى نشاط في المؤسسة لابد أن يكون مدروساً ومخططاً على أساس علمي وعملي ليحقق الغايات المرجوة منه.

والتدريب باعتباره نشاطاً هاماً لإدارة الموارد البشرية، تخصص له ميزانيات كبيرة، وجهود ضخمة، فهو يستدعي إذن أن تقوم الإدارة بالتخطيط الجيد له، وأول خطوات هذا التخطيط

¹ د. حسني، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997، بتصرف.

هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معينين يشغلون وظائف محددة في المؤسسة حتى تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها.

2- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تتعلق الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل، وبعبارة أخرى، تتعلق هذه الاحتياجات بما يسمى الفجوة التدريبية Training gap⁽¹⁾ أي بالوضع الحالي وما يجب أن يكون في المستقبل العاجل أو الأجل، وتشير الأبحاث إلى المساهمة الكبيرة للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في تضيق الفجوة التدريبية، طالما أن الجميع متفق على أن تعريف وتحديد المشكلة يشكل الجزء الأكبر من حلها وعليه تظهر الاحتياجات التدريبية ضمن الإطار المفاهيمي لهذا المصطلح بأشكال ومظاهر عدة خلال حياة المنظم وعاملها، وتصيب هذه المظاهر في المفهومين التاليين:

- **الأول:** ((ينظر للاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهارات الواجب توافره لدى الفرد لأداء عمل معين وبين المستوى الموجود لديه فعلاً⁽²⁾ .
- **الثاني:** إن هذا المفهوم ينأى بالاحتياجات التدريبية عن التحجيم والاقتصار على جوانب الخلل والقصور في المعارف والمهارات للعاملين، ولكنه يذهب بها تغطي الحاجة إلى النواحي والجوانب التطويرية أو التحركات التطويرية في المنظمة، والمنحى الذي نعرف به الاحتياجات التدريبية هنا هو (أنها جملة من المعلومات أو المهارات أو السلوكيات والاتجاهات التي يراد صقلها وتنميتها لدى الأفراد العاملين استعداد لتغييرات تنظيمية أو تكنولوجية متوقعة في بيئة العمل⁽³⁾))

3- من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية؟

¹ نفس المرجع السابق، بتصرف.

² نفس المرجع السابق، بتصرف.

³ نفس المرجع السابق، بتصرف.

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية , نتيجة تعاون عدد من الأفراد كما يلي:

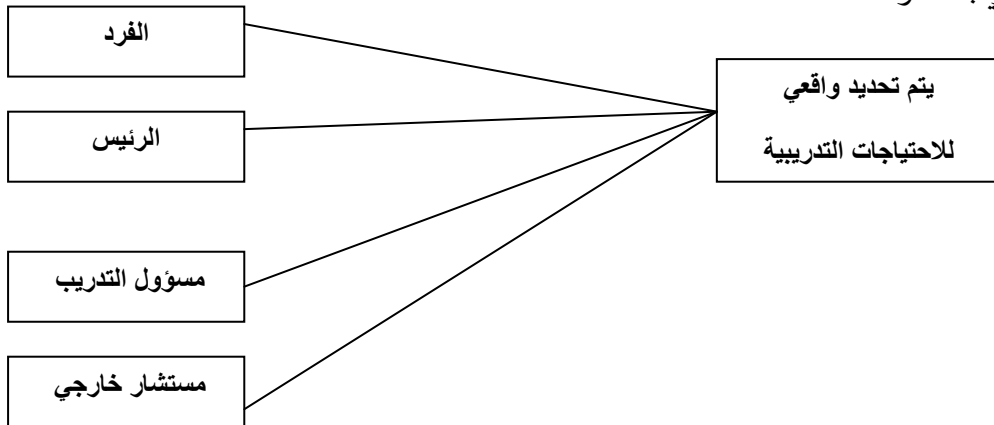
1- الموظف الذي يؤدي العمل، فهو أدرى الناس بجزئيات عمله وبالتالي يمكن أن ينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.

2- المدير أو الرئيس المباشر، بحكم إشرافه على العاملين وطبيعة عملهم وعلاقاتهم بالأعمال الأخرى كل هذا يخوله معرفة ما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل على الوجه المطلوب.

3- اختصاصي التدريب في المنظمة وهو شخص متفرغ تقع هذه العملية ضمن مسؤولياته، يتصل بالعاملين للحصول على البيانات اللازمة لتحليلها وتقدير الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

4- مستشار أو خبير تدريب خارجي: ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة، ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب.

والجدير بالذكر أن جهود هؤلاء الأفراد لا تكتمل وتؤتي أكلها إلا بتأييد من جانب الإدارة العليا وتسهيل مهامهم واقتناع بأهمية دورهم، وبأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية خصوصاً وبالتدريب عموماً.



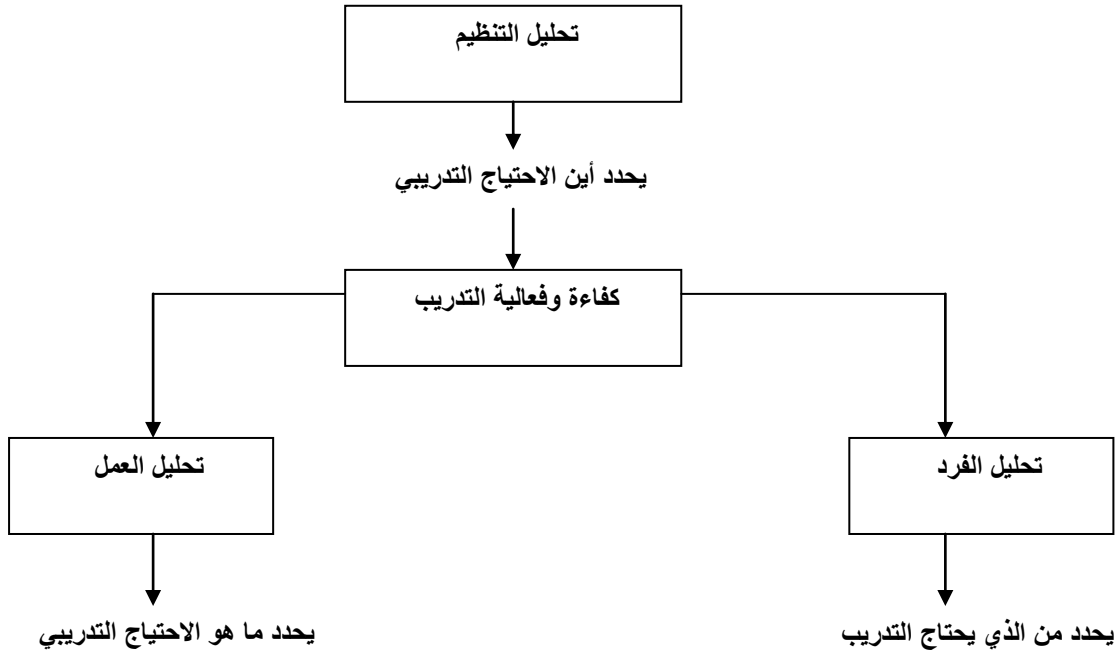
المصدر: د. حسني، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997م، ص226.

4- كيف نحدد الاحتياجات التدريبية ؟

بصفة عامة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتحليل على ثلاثة مستويات :

- تحليل التنظيم (المنظمة) - تحليل العمل (المهام) - تحليل الفرد⁽¹⁾

وتوضح هذه الطرق الثلاث في الشكل التالي⁽²⁾ :



أولاً- تحليل المنظمة (التنظيم):

¹ د. الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، 2001م، ص689.

² د. حسين، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997، ص230.

يعنى تحليل المنظمة بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية بشكل عام، ويتم ذلك من خلال فحص الجوانب التالية⁽¹⁾:

1- أهداف المؤسسة.

2- عمليات المؤسسة

3- الموارد والإمكانات المادية المتاحة لها.

4- السياسات المعمول بها والأنظمة والإجراءات.

5- البيئة المحيطة بالمنظمة.

6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

7- الأهداف والتغيرات المتوقعة.

ويهدف هذا الفحص إلى التعرف على المشكلات التي يمكن أن تتواجد في الجوانب الأنفة الذكر، وبذلك نكون قد عرفنا أين يكمن الاحتياج التدريبي على مستوى الجوانب الخاصة بالمؤسسة ككل، وهل يمكن إجراء التدريب الفعال (توافر الموارد والإمكانات).

والجدير بالذكر هنا أنه ليس من الحكمة ردّ كل المشكلات التنظيمية إلى نقص المهارات، فقد تكمن تلك المشكلات وحلولها في عوامل أخرى غير التدريب مثل:

- سوء الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل.

- الأجور المتدنية.

- الإجراءات المعقدة للعمل⁽²⁾

¹ د. الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، 2001م، ص690.

² نفس المرجع السابق.

ثانياً- تحليل العمل (تحليل المهام)⁽¹⁾:

عند تحليل المهام تحاول المنظمة أو الإدارة الإجابة عن السؤال التالي (ما هو نوع التدريب المطلوب ؟) أو (ما الذي ينبغي أن يتعلمه الموظف ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة ؟) وبناءً على ما سلف يمكن القول أن (تحليل المهام يقصد به دراسة دقيقة للوظائف في المؤسسة ومتطلبات الوظيفة وموقعها ومحتواها)).

وهذا بالتالي يساعد على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة.

- وهنا لابد من الإشارة إلى أن هذا التحليل يعتمد بشكل كبير على المعلومات المستفادة من تحليل وتصميم العمل.

حيث تشكل المعلومات التي تنتج عن تحليل وتصميم العمل مدخلات هامة لتحليل المهام لأنها تعطي أخصائي التدريب معلومات كاملة عن:

- الوصف الوظيفي المتعلق بفحوى الوظيفة.

- المواصفات المتعلقة بمتطلبات شاغل الوظيفة.

ويمكن القول أن تحليل المهام يتشابه مع تحليل الوظائف، إلا أن تحليل المهام يركز بشكل أكبر على (ما الذي يحتاج إليه المتدرب لأداء العمل على النحو المطلوب).

ويتم تحديد أو تحليل المهام من خلال:

1- عن طريق الملاحظة الشخصية.

2- دراسة السجلات والوثائق الرسمية.

¹ نفس المرجع السابق، بتصريف.

3- المقابلات الشخصية أو الاستبيانات التي توزع على عينات من الموظفين يجيبون فيها على أهمية كل عنصر من عناصر العمل والوقت الذي يستغرقه.

ثالثاً- تحليل الفرد⁽¹⁾:

من خلال إجراء هذا التحليل يمكن الإجابة على السؤال التالي:

(من الذي يحتاج التدريب؟)

ويتجه هذا النوع من التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم، لمعرفة مستوى المهارات التي يمتلكونها، بما يساعد على معرفة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لديهم لملاءمة متطلبات أداء الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

الخطوة الأولى هنا هي- تحديد كيفية أداء كل موظف لعمله وذلك من خلال:

- دراسة تقارير تقييم الأداء الوظيفي.

- أو امتحانات القدرات والمهارات.

- وسجلات الإنتاج للمؤسسة

ومن تقدير تقييم الأداء، مثلاً نجد أننا يمكن أن نواجه حالتين:

- إذا أظهرت نتائج تقييم الأداء، بعض نواحي القصور في الأداء، فيمكن تحديد التدريب

المناسب لتلافها، ويصمم التدريب ليكون علاجياً أو تصحيحياً.

- أيضاً الموظفين الذين يحصلون على تقديرات أداء عالية يمكن أن يصمم لهم تدريب

تطويري لإعدادهم لأدواء مستقبلية في المؤسسة

¹ نفس المرجع السابق- بتصرف.

خلاصة:

إن كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، ليست بالأمر السهل، والتحليلات الثلاث الآتية تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، وتتطلب تكاملاً بين جهود المختصين في وحدات إدارية مختلفة، وهي لا تتم أو تنجز بين عشية وضحاها، وإنما تحتاج لكي تكون فاعلة أن تكون مستمرة على مدى عدد من السنوات، وأن تواكب التغيرات التي تطرأ على الوظائف والعاملين وبيئة المؤسسة.

* إلا أنه يمكن تلخيص أهم المواقف التي تظهر فيها الحاجة إلى التدريب فيما يلي⁽¹⁾:

- 1- عندما يكون مستوى الأفراد لدى بعض العاملين أقل من المطلوب - تحليل الفرد.
- 2- تغيير توصيف الوظائف من حيث السلطات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لأدائها - تحليل المهام.

3- تغيير ظروف أداء الوظائف أو إدخال تقنيات جديدة.

4- إحداث وظائف جديدة في المؤسسة - تحليل التنظيم.

5- تعيين أفراد جدد، أو ترقية أفراد قدامى إلى وظائف جديدة مختلفة عن وظائفهم الحالية.

* كما يمكن تحديد مجموعة الوسائل أو الأدوات التي يجري غالباً الاعتماد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية بما يلي⁽²⁾:

- 1- بطاقات توصيف الوظائف.
- 2- معايير الأداء المطلوبة لكل عمل.
- 3- طلبات الأفراد أنفسهم.

¹ د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص186

² نفس المرجع السابق، ص187.

4- تقارير تقويم أداء العاملين.

5- آراء الرؤساء المباشرين حول احتياجات موظفيهم.

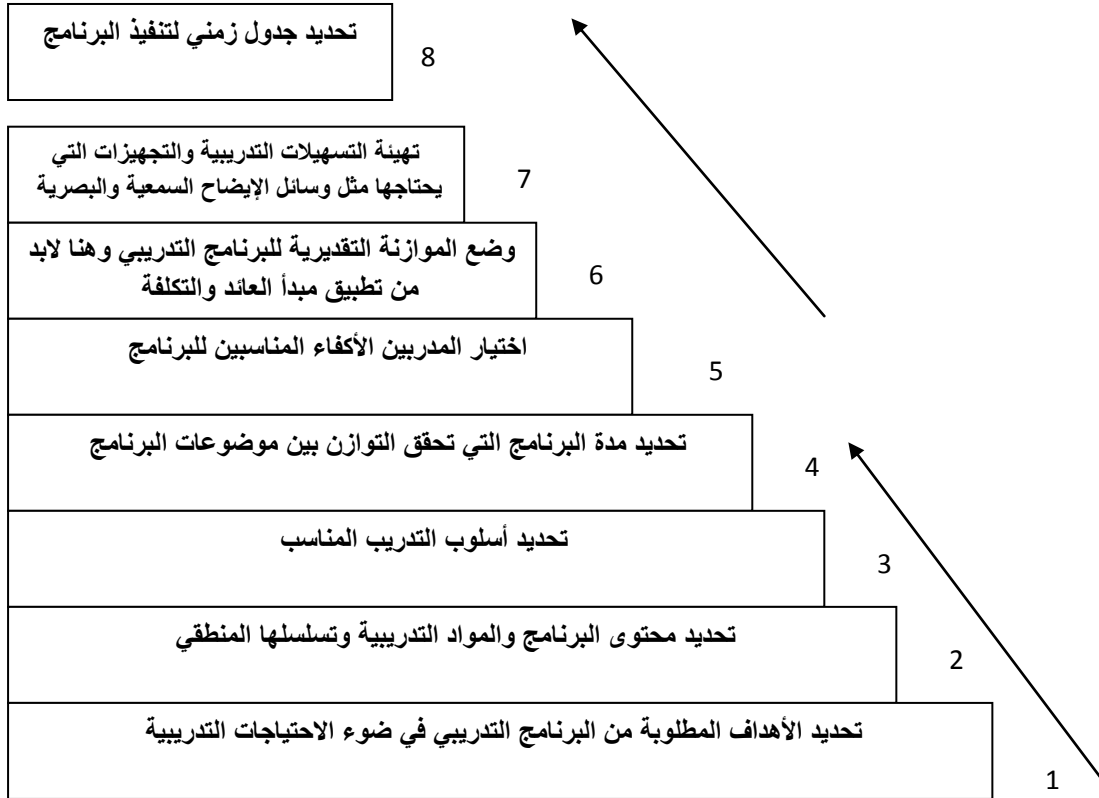
6- آراء اختصاصيين التدريب في المؤسسة أو من خارجها.

المبحث الثاني : تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية فيما لو كان التصميم دقيقاً وجيداً.

وهي ليست عملية سهلة بأي حال، بل عملية معقدة، تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وتتشابك مع عدد من الموارد والعوامل داخل المؤسسة وخارجها⁽¹⁾.

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التي يوضحها الشكل التالي⁽²⁾:



¹ د. دة، عبد الباربي إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، 2008، دار أوائل للنشر، ص315.

² د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية 2003، ص187-188.

وفيما يلي شرح مبسّط لكل خطوة من خطوات عملية تصميم البرامج التدريبية، وإن كان بعضها يستحق أن تنفرد له أبحاث مستقبلية للوفاء بما يفيض من بحر الحديث فيه والتطورات التي تتوالد يومياً في كل حقول ومجالات التدريب وتنمية رأس المال الفكري في المنظمات.

إلا أننا معذورون بشرحنا المبسط حين نذكر أنه (لكل مقام مقال) ومقام الحال هنا لا يسمح لنا الا بالشرح المبسّط، على أن يكون لنا من التبسيط ما كان دوماً للإيجاز من البلاغة.

وها هو الشرح المبسط لبعض خطوات التصميم الثمانية ندرجه كما يلي⁽¹⁾:

المطلب الاول : تحديد الأهداف المطلوبة من البرامج التدريبية:

إن عملية صياغة الأهداف التدريبية، عملية أساسية وصعبة، أساسية لأن النشاط التدريبي سيسير في ضوءها، وصعبة لأنها تحتاج الكثير من الخبرة.

ولابد لكي تكون الأهداف التدريبية جيدة أن تحقق المواصفات التالية:

* أن تكون تعليمية: تختصر الفجوة بين موقف المتدرب من حيث المعلومات والمهارات وبين الوضع الذي سيؤول إليه حاله بعد تعرضه للتدريب.

* يجب أن تحدد سلوكياً: أي أن تنص على نتائج ومخرجات يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات والغموض.

* واقعية يمكن تحقيقها وليست صعبة المنال.

* أن تنسجم مع فلسفة المؤسسة وسياساتها.

* يُفضل أن تبدأ صياغتها بفعل مضارع وأن تدل على سلوك يقوم به المتدرب.

¹ . دزة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، 2008، دار أوائل للنشر، بتصرف.

مثال: لو كان لدينا حالة برنامج تدريبي، يضمه (لتدريب المدربين) فيمكن أن نصوغ لهذا البرنامج أهدافاً سلوكية تشمل النواحي التالية⁽¹⁾:

1- الأهداف من حيث المعلومات:

- أن يذكر المتدرب/ المشترك، اسم واضع نظرية (تسلسل الحاجات)

- أن يعدد المشترك أربعاً من أساليب التدريب.

2- أهداف من حيث المهارات:

- أن يصمم المشترك استبيان لتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المستويات المتوسطة في بنك.

- أن يصمم جدولاً زمنياً لبرنامج تدريبي.

3- الأهداف من حيث الاتجاهات:

- أن يكتسب المشترك اتجاهات إيجابية نحو العمل في مجموعات.

- أن ينمي المشترك اتجاهات إيجابية لضبط النفس عند الاشتراك في نقاش.

2- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية:

* يدور محتوى البرنامج التدريبي عادة حول موضوعات معينة تعنى بالنواحي التالية:

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل.

- المهارات والطرق التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء.

- أنماط السلوك المرغوب تنميتها.

¹ نفس المرجع السابق، ص320.

* ويختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر، ويشار إلى المحتوى من خلال بعدين هنا:

- العمق.

- الشمول

-حيث يتفاوت هذان البعدان من برنامج لآخر.

ويقصد " بالعمق": المدى الذي يذهب إليه، البرنامج في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية.

- ويقصد " بالشمول": مدى التنوع ف يعرض الجوانب المختلفة للموضوع.

* وهذا الاختلاف في درجة العمق والشمول يأتي من وجوب إعطاء درجات متفاوتة من الأهمية للموضوعات التي يعالجها البرنامج حيث أن هناك موضوعات مهمة جداً، وأخرى ذات أهمية محدودة، ولذلك اصطلح بعض الكتاب على تقسيم الموضوعات التي يعالجها البرنامج التدريبي إلى ثلاث مجموعات⁽¹⁾:

1- موضوعات ينبغي حتماً معرفتها وتعطى الأولوية لها	2- موضوعات يجب معرفتها، وتعطى الأولوية التالية لها.	3- معلومات يجدر بالمشارك معرفتها وتعطى لها الأولوية الأخيرة.
---	---	--

3- اختيار الأساليب التدريبية المناسبة:

¹ . دزة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي 2008، دار أوائل للنشر، ص321.

* الأسلوب التدريبي: هو عبارة عن طريقة تستخدم في موقف تدريبي معين، لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي⁽¹⁾.

ويمكن القول أنها الوسائل المستخدمة لنقل المعارف والمهارات والاتجاهات للمتدرب

* وهناك مجموعة كبيرة من أساليب التدريب، واختيار الأسلوب التدريبي المناسب يخضع لعدد من الاعتبارات أو العوامل منها⁽²⁾:

1- نوع السلوك المطلوب اكتسابه (مهارات فنية، مفاهيم، اتجاهات، ...)

2- عدد الموظفين المطلوب تدريبهم.

3- الفروق الفردية بين المتدربين.

4- تكلفة التدريب.

5- الخبرة السابقة المتأنية من النتائج التي تم تحقيقها من خلال استخدام أساليب تدريب معينة.

6- فترة التدريب ومكانه.

7- موضوعات التدريب من حيث العمق والشمول.

* ويمكن تصنيف الأساليب التدريبية بطرق متعددة:

- من حيث مكان التدريب:

= التدريب أثناء العمل.

¹ نفس المرجع السابق، ص322.

² د. الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2001م، ص694.

= التدريب خارج العمل

- من حيث موضوع التدريب: تقسم إلى تدريب مهني، وفني، وسلوكي.

- حسب المتدربين: تدريب فردي، تدريب جماعي.

ولكننا في هذا البحث سنقوم بتناول هذه الأساليب من خلال التصنيف في ثلاث فئات رئيسية

كما يلي⁽¹⁾:

أساليب المحتوى – أساليب العمليات – الأساليب المختلطة

أولاً: أساليب المحتوى:

وهي الأساليب التي تستخدم لتقديم المعرفة ونقلها إلى المتدربين، وتشمل عدداً من الأساليب

التدريبية منها:

1- أسلوب المحاضرات:

المحاضرة هي طريقة تقليدية لنقل المعلومة، وللمحاضر الدور الرئيس في إعداد وتقديم

المعلومات، ويعاب على هذا الأسلوب ما يلي:

- يسود العملية التدريبية نوع من السلبية لانعدام التفاعل بين المحاضر والمتدربين.

- لا يأخذ بالحسبان الفروق الفردية بين المتدربين.

- فاعليتها تقتصر على نقل المعلومات، بينما فاعليتها في تغيير السلوكيات محدودة.

- لا توفر للمتدرب فرصة تجربة ما تعلمه.

¹ نفس المرجع السابق، ص 695.

ولكن على الرغم من العيوب السابقة، فإن أسلوب المحاضرات هو الأكثر شيوعاً، وهو أسلوب اقتصادي خاصة في تدريب المجموعات الكبيرة.

إلا أنه يفضل أن لا يستخدم كأسلوب وحيد لتدريب، إلا في حالات نادرة، وإنما أن يكون مكملاً لوسائل التدريب الأخرى ضمن البرنامج التدريبي.

2- الأساليب السمعية – البصرية:

وهي ليست أسلوباً مستقلاً بذاته، وإنما تعتبر وسائل مكملة أو مساعدة لأساليب تدريبية أخرى.

ومنها: الأفلام- أشرطة الفيديو- الاسطوانات- شاشات العرض...

3- التعليمات المبرمجة:

وهو عبارة عن أسلوب من أساليب التعليم الذاتي، ومع أن التعلم الذاتي من أقدم أنواع التدريب، إلا أن المقصود هنا، هو التقنيات التي استخدمت لتطوير هذا النوع من التدريب. وتتخذ هذه التعليمات شكل سلسلة من الاختبارات والأسئلة في تخصصات معينة، يمكن للفرد اكتشافها عبر جهاز الكمبيوتر، والإجابة والانتقال من مرحلة لأخرى.

وعلى الرغم من أنها مكلفة إلا أنها تراعي الظروف الفردية للمتدربين، كما أن المتدرب يختار المكان والوقت المناسب للتدريب، طالما أنها باتت تعقد عن طريق الانترنت، حيث يتم تكوين مؤتمر وعدد من المتدربين عبر البريد الإلكتروني، أو برامج المحادثات.

ثانياً: أساليب العمليات:

تعتمد هذه المجموعة على التفاعل بين المتدربين والمدرّب، وتركز على التغيير الاتجاهي والسلوكي، وليس على نقل المعارف.

وتستخدم هذه الأساليب من أجل تغيير الاتجاهات، وتنمية المهارات في مجالات:

العلاقات الإنسانية والاتصالات، القيادة، والمقابلات الشخصية وكذلك في التفاوض، ومن

أهم هذه الأساليب:

1- أسلوب تمثيل الأدوار:

وتعود جذور هذا الأسلوب إلى طرق المعالجة النفسية، حيث طوره عالم النفس النمساوي (مورينو)، وأطلق عليه اسم (السيكودراما).

- يتضمن هذا الأسلوب وضع المتدربين في مواقف معينة مستمدة من الواقع، ويطلب إليهم معالجة الوضع بسلوك فعلي.

* أحد أشكال استخدامات هذا الأسلوب، أن يطلب من المتدربين غير الموافقين على مفهوم معين أن يقوموا بتبادل الأدوار، وذلك ليكون الشخص أكثر تفهماً لحاجات ودوافع ومشاعر الآخرين.

مثال:

(تدريب موظفي الشباك في المصارف، على مواجهة النماذج المختلفة لزبائن التي تتراوح بين العميل المغرور- سليط اللسان...)

* أيضاً يستخدم لتقريب وجهات النظر بين الرؤساء المرؤوسين من خلال تقمص المديرين دور المرؤوسين في مجموعات تدريبية معينة، والعكس، ليتفهم كل من الطرفين دوافع وآراء الطرف الآخر.

2- تدريب الحساسية:

- يطلق على هذا الأسلوب أحياناً (تدريب المختبر) أو (مجموعة المواجهة) أو مجموعة تي (T-group).

- يتفاعل فيه الفرد مع مجموعة من الأفراد لفترة من الزمن، والهدف منه تحسين مهارات التعامل مع الآخرين والتواصل معهم، وجعل المشاركين أكثر فهماً لأنفسهم وللآخرين.

3- تشكيل السلوك:

- يقوم هذا الأسلوب على نظرية التعلم الجماعي لباندورا، التي تؤكد أن الفرد يتعلم السلوك بصورة غير مباشرة من خلال مراقبة الآخرين، ومحاولة الإقتداء بسلوكهم عندما يكون ذلك مناسباً.

- ويمكن وصف هذا الأسلوب من خلال أربع خطوات:

* التقليد: يشاهد المتدربون فيلماً، أو ممثلين يؤديون سلوكيات معينة للتعامل مع بعض مشكلات العمل، ويتم التركيز على هذه السلوكيات ليشربها المتدرب.

* التمرين: بعد المشاهدة يقوم المتدربون بالتمرين على السلوك المرغوب فيه، على أنه سلوك حقيقي سيستخدمونه في العمل.

* التغذية العكسية: يقوم المدرب والمتدربون الآخرون بتزويد المتدرب بتغذية راجعة عن السلوك الذي تدرب عليه، ومدى قدرته على محاكاته.

* نقل التدريب: وهنا يتم التأكد من أن السلوك الذي تم التدريب عليه ينقل ويتبع من قبل المتدرب في العمل.

- وقد أظهرت الدراسات أن التدريب عن طريق الاقتداء بالسلوك يفوق بفاعليته الأساليب الأخرى للتدريب، وكذلك أظهرت الدراسات أن هذا الأسلوب هو الأنجع للتدريب على المهارات الإشرافية الأساسية⁽¹⁾.

4- أسلوب التحليل التفاعلي:

- هو أسلوب لتحسين سلوكيات الأفراد على رأس العمل وبالذات مهارات الاتصال بطريقة راشدة من خلال فهم دوافعهم ودوافع الآخرين.
- يهدف هذا التحليل إلى تمكين المتدرب من تحليل أي موقف شخصي يجد نفسه فيه بشكل أفضل وذلك من خلال إجابة على أسئلة مثل:

لماذا أقول ما أقوله لهذا المرؤوس؟

ولماذا يقول ما يقوله هو لي؟

- تاريخياً: تطور هذا الأسلوب عن طريق إيريك بيرن عالم النفس الأمريكي في كتابه (Games People Play) ألعاب يلعبها الناس.

ثم تدعم هذا الأسلوب من خلال كتاب توماس هاريس

(I am Ok you are Ok) ومن ثم في كتاب ماريل ودورتي جونغراند (ولدت لانتصر Born to win)

- يقوم هذا الأسلوب، على تحليل حالة الأنا التي يكون الفرد فيها خلال موقف معين، وكذلك تحليل حالة الأنا للشخص الذي يتعامل معه.

على افتراض أن (حالات الأنا تؤثر في سلوك الأفراد، خاصة عند تعاملهم مع الآخرين، فإنهم يتصرفون وفق حالات الأنا التي يمرون فيها)

¹ نفس المرجع السابق، ص 709.

- ووفقاً لهذا الأسلوب فإن رواد التحليل التعاملي، يرون أن شخصية الإنسان مكونة من ثلاثة أجزاء تسمى حالات الأنا هي:

الطفل، الراشد، الوالد.

* حالة الأنا الطفولية: ويتضمن التعبير العفوي عن المشاعر الداخلية لفرح والإحباط أو الأفكار الخلاقة أو التعبير عن الأمناني والرغبات.

* حالة الأنا الراشدة: عندما يفكر الأفراد بطريقة منطقية، حيث يقومون بجمع المعلومات، وتقويم البدائل قبل اتخاذ القرارات.

* حالة الأنا الأبوية: محاولة إظهار الطريقة الصحيحة لعمل الأشياء، وتوفير الحماية، والقوانين، والأنظمة، كلها أمثلة لهذه الحالة.

وليس هناك حالة أفضل من أخرى، فكلها ضرورية لتكون الشخصية متكاملة النمو، والشخص الذي يعمل بموجب حالة أنا واحدة فقط سيواجه مشكلات (اتصالية وعاطفية كبيرة).¹

- ميزة هذا الأسلوب مساعدة الفرد على تفهم نفسه والآخرين، وهذا يساعده على تجنب المواقف السلبية في سلوكه وتحسين علاقاته مع الآخرين،

- لم يخضع هذا الأسلوب لتقويم موضوعي شامل وكل ما ارتكز عليه هو استحسان المتدربين وقبولهم لنتائج التطبيق.

ثالثاً: الأساليب المختلطة:

هناك عدد من الأساليب التي تستخدم لنقل المعرفة وبنفس الوقت لتغيير الاتجاهات والسلوكيات ومن أمثلة هذه الأساليب:

¹ نفس المرجع السابق، ص 709.

1- أسلوب التدريب على رأس العمل⁽¹⁾:

* يقوم هذا الأسلوب على مفهوم التلمذة المهنية، من خلال الرؤساء المباشرين وزملاء العمل، ويتضمن الأشكال التالية:

- فترة تحت التمرين: يعمل المتدرب في وظائف متعددة لفترة قصيرة ليكون معرفة شاملة عن الوظائف.

- أسلوب المكتب المجاور.

- شغل وظائف الغائبين.

- توجيه الأسئلة: قيام المدرب بسؤال العامل الجديد عن ماذا يجب أن يفعل في هذا الموقف أو ذلك.

- المشاركة في أعمال اللجان: لتدريب الفرد على عرض آرائه، والعمل ضمن جماعة ويفيد في التدريب الوظائف قيادية.

- المنشورات: توزيع تعليمات/ كتيبات على الموظفين لأنظمة المؤسسة وسياساتها وأفضل أساليب وإجراءات أداء العمل.

* مزايا هذا الأسلوب:

= تطابق بيئة التدريب مع بيئة العمل.

= التدريب أسرع ونتائجه أفضل.

¹ د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية 2003، ص 189-190.

* مساوى هذا الأسلوب:

❖ احتمال عدم كفاءة المدرب لترقيته بالأقدمية مثلاً.

❖ خوفه الرئيس من تطوير مرؤوسيه.

- انتقال نقاط الضعف من الرئيس إلى المرؤوس واستمرار أساليب الأداء القديمة.

❖ انهماك الرئيس في المشاغل الكثيرة وترك العامل الجديد دون إشراف أو متابعة.

2- أسلوب المباريات الإدارية⁽¹⁾:

- يتضمن تقسيم المتدربين إلى فريقين، وتوزيع الأدوار عليهم، ويتم وضع نقاط لكل خطوة من العمل، حيث يتخذ المشاركون قرارات تخص الحالة التي هم بصدد علاجها، ويترتب على القرارات ربح أو خسارة كل فريق.

- هذا الأسلوب يعني مهارات التفكير المنطقي، ومهارات اتخاذ القرارات، خاصة فيما يتعلق بقضايا حساسة للمنظمة، كالتسعير والتكاليف والاستثمارات الجديدة.

3- أسلوب دراسة الحالات⁽²⁾:

- وفق هذا الأسلوب يقدم إلى المتدرب تقرير مكتوب يصف مشكلة إدارية يواجهها الإداريون في الحياة التنظيمية، قد تكون مشكلة سلوكية أو تتعلق بالقوانين والأنظمة وتطبيقاتها، فكثيراً ما يكشف الواقع عن ثغرات معينة في إجراءات العمل، أو مهام تتطلب التنسيق بينها. ويطلب إلى كل متدرب دراسة الحالة وتحليلها وتقديم توصياته لحلها. ثم تناقش الحالات جميعاً ضمن مجموعات وبإشراف المدرب، للتوصل إلى حل مشترك بمناقشة البدائل المقترحة من كل متدرب.

¹ نفس المرجع السابق- بتصرف.

² د. الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، 2001م ص ص 714-715.

- يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية المهارات التحليلية لأفراد لحل المشاكل الواقعية، ومساعدة المتدربين على تطبيق معارفهم النظرية على مشاكل واقعية، ويوصل إلى المتدربين فكرة أنه لا توجد طريقة واحدة صحيحة وكاملة لحل المشكلات الإدارية، وإنما هناك منظورات وحلول مختلفة للحالة نفسها.

- يعاب على هذا الأسلوب تكلفته العالية من حيث الجهد والوقت، نظراً لأنه يتطلب توافر خبراء لإعداد وتطوير الحالات، إلا أن مزاياه تبرر تكاليفه.

* ولا بد من الإشارة بأن كل ما سبق وتم تصميمه وتخطيطه واختياره يغدو غير ذي قيمة إذا لم يوضح موضع التنفيذ، وهذا يتطلب تهيئة التسهيلات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي بدءاً من إرسال الدعوات للمشاركين وتجهيز الأماكن ووسائل العرض والإيضاح وانتهاءً بتأمين المواصلات التي ستقل المشاركين إلى ديارهم بعد الانتهاء من التدريب، وهذا ما يمكن إدراجه تحت مرحلة (تنفيذ البرنامج التدريبي).

المطلب الثاني : تقويم البرامج التدريبية (تقويم التدريب)

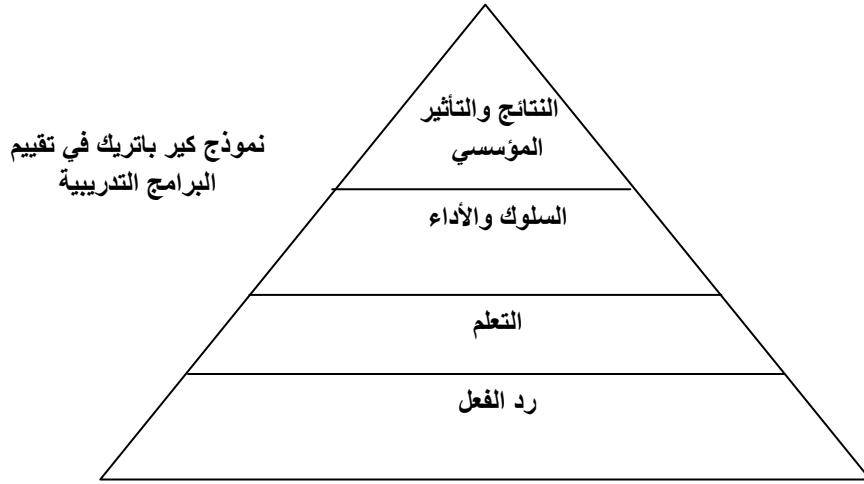
هناك الكثير من الأمثلة التي تشير إلى فعالية التدريب بالنسبة للمؤسسات، فأحد الدراسات التي أجريت على 300 شركة أمريكية تشير إلى أن هذه الشركات حققت بفضل التدريب مستويات أداء عالية، وتفيد الدراسة أن شركة (زيروكس) استطاعت إعادة التدريب 110.000 من موظفيها مما مكنها من زيادة حصتها السوقية، وشركة جنرال موتورز مثال آخر للشركات التي اعتمدت على التدريب في استعادة حصتها السوقية⁽¹⁾.

ومع كل هذه الشواهد وغيرها فإن التدريب، كأى نشاط آخر، طالما أنه ترصد له ميزانيات وتكاليف، فلا بد من أن يخضع للتقويم وفق طرق ومعايير معينة للوقوف على جدوى ما بذل فيه، ومدى انسجام نتائجه مع التوقعات المأمولة والأهداف المنشودة للمنظمة.

¹ د. بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، 2008، ص 267.

- يمكن تعريف تقييم البرنامج التدريبي بأنه (مجموعة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن من خلالها تقييم المتدربين وما تغير عن معارفهم وسلوكياتهم وانعكاس ذلك على المنظمة ككل)⁽¹⁾

- وهناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول تصنيف عملية التقييم هذه، إلا أن أشهر وأشمل النماذج أو الأطر المستخدمة لتقييم البرامج التدريبية هو نموذج (كيرباتريك)، ويعتمد هذا النموذج على أربعة مستويات يجب أن يشملها التقييم، تجيب عن سؤال (ماذا نقيّم؟) ويوضحها الشكل التالي⁽²⁾:



ولزيد من التوضيح، فإن (كيرباتريك)، يعرض في نمودجه المستويات التي يجب أن تشملها عملية التقييم وهي⁽³⁾:

أ- ردود الفعل: وفيه نحاول أن نجيب عن التساؤل التالي (ما مدى رضى المشاركين عن البرنامج التدريبي).

ب- التعلم: ونجيب هنا عن السؤال (ماذا تعلّم المشاركون من البرنامج التدريبي؟)

¹ أ. عساف، معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية، 2008، بتصرف

² نفس المرجع السابق، ص 121.

³ د. درة، عبد البارى إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار أوائل للنشر، الطبعة الأولى، ص 331-332.

ج- السلوك والأداء:

ونجيب هنا عن تساؤل: (هل غير المتدربون سلوكهم نتيجة ما تعلموه؟)

د- النتائج: وفي هذا المستوى نطرح السؤال التالي: (هل التغيير في سلوك المتدربين يؤثر في المؤسسة تأثيراً إيجابياً؟).

* وهنا لابد من الإشارة إلى عدد من النقاط التي لا مناص من الإقرار بأهميتها، حيال تقييم البرامج التدريبية، وخاصة باستخدام النموذج السالف الذكر، وهي⁽¹⁾:

1- إن متابعة وتقييم النشاط التدريبي، عملية مستمرة، أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، أو بعد انتهاء البرنامج، من خلال قيام منسق البرنامج أو أية جهة أخرى تتبع سلوك المتدربين خلال العمل ومحاولة قياس الأثر المترتب على تعرضهم لخبرات تدريبية معينة.

2- إن عملية المتابعة والتقييم لابد أن تركز على المستويين (ج، د) من نموذج (كير باتريك) أي معرفة مدى التغيير في سلوك المتدربين وانعكاس ذلك على المنظمة.

3- معظم البرامج التدريبية في الوطن العربي تركز على المستوى(أ) وهو مستوى ردة الفعل الذي ينصب على رضا المشاركين في التدريب، وهذا غير علمي، لأن المشاركين أثناء البرنامج أو بعده يكونون مبتهجين لمشاركتهم، ومن ثم لعودتهم إلى ديارهم ومعلومات تقييم هذا المستوى محدودة القيمة وسهلة الجمع، فضلاً عن أنه يشوبها المجاملة وعدم الموضوعية من قبل المتدربين حين سؤالهم، ومع ذلك نجد برامج التدريب عندنا تلقي حل اهتمامها على هذا الجانب.

والنموذج التالي يؤيد وجهة نظرنا، حيث أنه يوضح قيمة المعلومات بالنسبة لكل مستوى في نموذج كير باتريك، من حيث تكرار الاستخدام وصعوبة التقدير

¹ نفس المرجع السابق، بتصرف.

صعوبة التقدير	تكرار الاستخدام	قيمة المعلومات	الخصائص / مستوى التقييم
سهل نسبياً	متكرر نسبياً	أقل قيمة	ردود الفعل
صعب نسبياً	غير متكرر نسبياً	أعلى قيمة	التعلم السلوك النتائج

نموذج يبين خصائص مستويات (جوانب) التقييم⁽¹⁾

4- عندما نقيس تعلم متدرب في برنامج فإننا نقيس إما معلوماته وهذا يكون عن طريق امتحان أو اختبار أو مهاراته وهذا عن طريق اختبار أداء، أو نقيس اتجاهاته عن طريق ملء استبيان لقياس الاتجاهات.

ومن الواضح أن قياس المعلومات أسهل من قياس المهارات، والأخير أسهل من قياس الاتجاهات.

5- نظراً لصعوبة قياس نتائج التدريب المؤسسة، فهذا الجانب هو الأكثر إهمالاً من ممارسي التدريب والباحثين، وهو يحتاج لعدد من الأساليب الموثوق بها، كما أنه يحتاج إلى الإبداع، ولا بد من مراعاة معياري الصدق والثبات في الأساليب المستخدمة في التقييم.

6- عملية تقييم البرامج التدريبية هي عملية مستمرة تبدأ قبل البرنامج وتجرى أثناءه وتستمر بعده، وتخضع لعملية التقييم هذه جميع مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب.

¹ نفس المرجع السابق، ص 333.

7- تقييم البرامج التدريبية، عملية تعاونية، لابد أن تشترك فيه جميع الأطراف المتأثرة بنتائج التدريب، ونتائج التقييم حتى يكون التقييم أكثر موضوعية، والتدريب أكثر فاعلية.

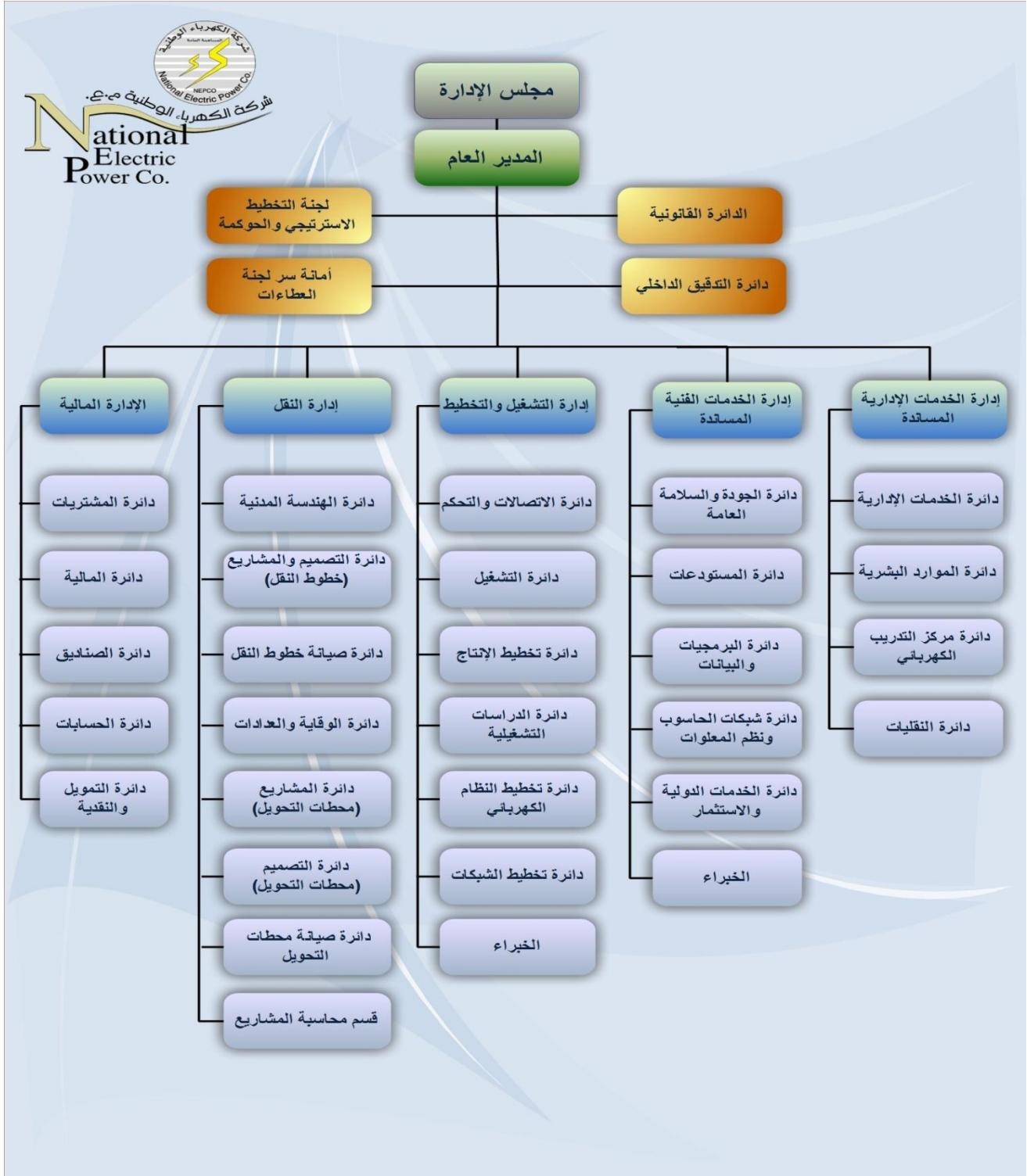
الفصل الثاني : تنمية وتدريب الموارد البشرية

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة :

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA ، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه) SAE الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

- بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز- شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.
 - وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.
 - إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العناية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.
- وعلى صعيد تسييرها. يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعوية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز:



المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة:

ارتكزت الدراسة على رؤساء الأقسام في مديرية الكهرباء والغاز في الجزائر كمتدربين والبالغ

عددهم 30 متدربا، وجميع المدربين في قسم التدريب في المديرية والبالغ عددهم 15 مدربا وقد تم

توزيع (30) استبيان للمتدربين استرجع منها (20) استبيان .

جدول رقم (1) : التوزيع التكراري والنسب المئوية لمفردات عينة الدراسة (المتدربين)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	32	62.7
	أنثى	19	37.3
العمر	30 سنة فأقل	32	62.7
	31-40 سنة	16	31.4
	41-55 سنة	3	5.9
	56 سنة فأكثر	-	-
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	15	29.4
	دبلوم متوسط	18	35.3
	دراسات عليا	-	-

35.3	18	ليسانس	
-	-	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
17.6	9	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
33.3	17	6-10 سنوات	
19.6	10	11-15 سنة	
29.4	15	16 سنة فأكثر	

الجزء الأول: المتدربين

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف إجابات عينة الدراسة نحو فقرات الجزء

الأول من الاستبيان والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

يبين الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة (المتدربين) كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (62.7%) في حين بلغت نسبة الإناث (37.3%)، وأن غالبية أفراد العينة كانوا في الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، حيث شكلوا ما نسبته (62.7%)، في حين بلغت نسبتهم في الفئة العمرية (31-40) سنة حوالي 31.4%، أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي للمتدرب، فقد احتلت المستويات التعليمية ليسانس ، ودبلوم متوسط أعلى نسبة، حيث بلغت (35.3%) لكل منهما، يلي ذلك المستوى التعليمي ثانوية عامة فأقل بنسبة (29.4%). أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: فقد احتلت فئة (6-10 سنوات) أعلى نسبة، حيث بلغت (33.3%)، فيما يلي ذلك فئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (29.4%)، في حين جاءت فئة الخبرة (11 – 15 سنة) بنسبة (19.6%)، وأخيراً جاءت فئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (17.6%).

الجزء الثاني: المدربون

تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف إجابات عينة الدراسة نحو فقرات الجزء الثاني من الاستبيان والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

جدول رقم (2) : التوزيع التكراري والنسب المئوية لمفردات عينة الدراسة (المدربين)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	10	66.8
	أنثى	4	33.3
العمر	30 سنة فأقل	-	-

57.3	8	40-31 سنة	
43.8	7	55-41 سنة	
-	-	56 سنة فأكثر	
-	-	ثانوية	المؤهل العلمي
6.3	1	دبلوم متوسط	
12.5	2	دراسات عليا	
81.3	13	ليسانس	
-	-	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
6.3	1	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
12.5	2	10-6 سنوات	
25.0	4	15-11 سنة	
56.3	9	16 سنة فأكثر	

يبين الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد العينة (المدرّبين) كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم

(66.8%)، في حين بلغت نسبة الإناث (33.3%)، وأن غالبية أفراد العينة كانوا في الفئات العمرية (31-

40) سنة و (41-55) سنة، حيث شكلوا ما نسبته (57.3%) في الفئة العمرية (31-40) سنة، في حين

بلغت نسبتهم في الفئة العمرية (41 – 55) سنة حوالي 43.8%، وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي

للمدرّب، فقد احتل المستوى التعليمي ليسانس أعلى نسبة، حيث بلغت (81.3%)، فيما يلي ذلك

المستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة (12.5%)، وأخيراً جاء المستوى التعليمي دبلوم متوسط بنسبة

(6.3%). أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد احتلت فئة (16 سنة فأكثر) أعلى نسبة، حيث

بلغت (56.3%)، فيما يلي ذلك فئة (11 – 15 سنة) بنسبة (25%)، في حين جاءت فئة الخبرة (6 – 10 سنوات) بنسبة (12.5%)، وأخيراً جاءت فئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (6.3%).

عرض نتائج الدراسة:

يتم عرض النتائج عن طريق المنهج الوصفي الإحصائي للبيانات، وهي ملخص إجابات المتدربين والمدرّبين على الفقرات الخاصة بأبعاد الدراسة، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكوّنة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة كما يلي: دائماً (5)، غالباً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، إطلاقاً (1).

واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (3.5 فما فوق)، متوسط (2.5-3.49)، منخفض (1-2.49). وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التقييم مرتفعاً، أمّا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإنّ مستوى التقييم متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من (2.49) فيكون مستوى التقييم منخفضاً.

الجزء الأول: المتدربين

أولاً: نتائج التدريب:

1. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول المديرين:

الجدول رقم (3) يبين ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالمديرين:

الجدول رقم (3): ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالمديرين

رقم الفقرة في الاستبيان	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائماً	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيا نا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	إطلاقا	النسبة المئوية
1	35	68.6	15	29.4	1	2.0	-	-	-	-
2	35	68.6	13	25.5	3	5.9	-	-	-	-
3	33	64.7	16	31.4	2	3.9	-	-	-	-
4	25	49.0	24	47.1	2	3.9	-	-	-	-
5	31	60.8	18	35.3	2	3.9	-	-	-	-

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين حول الفقرات الخاصة

بالمديرين:

الجدول رقم (4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

الفقرات الخاصة بالمدرسين.

رقم الفقرة في الاستبيان	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	إن المدرسين القائمين على تنفيذ برنامج الدورات يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتدربين وتوضيح الفائدة منها	4.67	0.52	93.4	1	مرتفع
2	يتمتع المدرسين بشخصيات قوية تساعدهم على توصيل المعلومات	4.63	0.60	92.6	2	مرتفع
3	تنوع أساليب التدريب المستخدمة من قبل المدرسين	4.61	0.57	92.2	3	مرتفع
4	يتميز المدرسون بربطهم للمعلومات والمواد بالتطبيق العملي	4.45	0.58	89.0	5	مرتفع
5	تنوع الوسائل التدريبية التعليمية المستخدمة من قبل المدرسين	4.57	0.57	91.4	4	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	4.58		91.7	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (4) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول فقرات الأسئلة الخاصة بالمدرّبين جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.58) وبأهمية نسبية بلغت (91.7%)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.67) وقد يبين ذلك مهارة المدرّبين القائمين على عملية التدريب، في حين جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

المطلب الثاني : نتائج التدريب:

الجدول رقم (5): ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بمناهج برامج التدريب

رقم الفقرة في الاستبيان	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائما	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	إطلاقا	النسبة المئوية
6	46	90.2	4	7.8	1	2.0	-	-	-	-
7	37	72.5	12	23.5	1	2.0	1	2.0	-	-
8	2	3.9	25	49.0	22	43.1	1	2.0	1	2.0

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببرامج التدريب:

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على الفقرات الخاصة ببرامج التدريب .

رقم الفقرة في الاستبيان	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
6	معلومات خاصة بالدورات	4.88	0.38	97.6	1	مرتفع
7	الساعات المخصصة في الدورات التكوينية	4.67	0.62	93.4	2	مرتفع
8	تتضمن الدورات إجراءات تطبيقية	3.51	0.70	70.2	3	مرتفع
9	المتوسط الكلي	5.35		88.1	-	مرتفع

الجدول رقم « 6 » يبين أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول فقرات الأسئلة الخاصة ببرامج

التدريب جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (5.35) وبأهمية نسبية بلغت (88.1%)، وقد

احتلت الفقرة رقم 6 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.88)، في حين جاءت الفقرة رقم (8) في

المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهذا يدل على رغبة المتدربين

بضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية

لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

المطلب الثالث : النتائج الخاصة بالمتدربين:

الجدول رقم (7): ملخص النتائج الخاصة بالمتدربين

الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		رقم الفقرة في الاستبيان
النسبة المئوية	إطلاقا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	دائما	
-	-	-	-	-	-	21.6	11	78.4	40	9
-	-	-	-	3.9	2	21.6	11	74.5	38	10
-	-	-	-	5.9	3	25.5	13	68.6	35	11
-	-	-	-	-	-	9.8	5	90.2	46	12

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج الإجابات .

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة برغبتهم في التدريب .

رقم الفقرة الاستبيان	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
9	تتوفر لدي الرغبة في التدريب	3.60	039	94.05	2	مرتفع
10	أقوم بعمل جيد عند تدريبي	5.70	0.60	95.01	3	مرتفع
11	أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب	4.70	0.66	93.05	4	مرتفع
12	التدريب يحسني بالانتماء بمكان العمل	5.02	0.45	99.0	1	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.78	1.45	96.0	-	مرتفع

الجدول رقم (8) يبين أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول الأسئلة الخاصة برغبتهم في التدريب جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبأهمية نسبية بلغت (94.05%)، وقد احتلت الفقرة رقم (12) متوسط حسابي بلغ (5.02) ويدل هذا على أهمية التدريب في خلق الشعور الايجابي تجاه مكان ، في حين جاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.70)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

4. النتائج الخاصة بنتائج المتدربين حول الخدمات الإدارية ومساهمتها في نجاح البرنامج التدريبي:

الجدول رقم (9): ملخص النتائج الخاصة بنتائج المتدربين حول الخدمات الإدارية ومساهمتها في

نجاح البرنامج التدريبي .

رقم الفقرة في الاستبيان	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائما	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	أحيا نا	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية		
13	17	34.3	6	12.8	11	22.6	15	28.5	3	5.9
14	43	85.4	-	-	-	-	9	15.8	-	-
15	36	71.6	1	2.5	3	6.9	11	20.0	1	2.0
16	44	87.5	-	-	2	4.5	6	9.9	-	-

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين حول الفقرات الخاصة

بالخدمات الإدارية .

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالخدمات الإدارية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي .

رقم الفقرة في الاستبيان	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
13	لقد كان لدور المشرف الإداري أثر كبير في حل المشكلات المتعلقة بالمشاركين بشكل ناجح	3.75	1.25	75	4	مرتفع
14	تقوم العلاقة بين المدرب والمشرف على الاحترام	4.85	0.40	97.9	1	مرتفع
15	إن المدة الزمنية للدورات تقاس بحجم المواد	4.60	0.90	93.0	3	مرتفع
16	يتم التجهيز المسبق للدورات التي يتم عقدها بشكل جيد	4.83	0.49	997.2	2	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.48		89.6	-	مرتفع

الجدول رقم (10) يبين أنّ المتوسط العام لإجابات المتدربين حول الخدمات الإدارية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.84)، وبأهمية نسبية بلغت (89.6%)، وقد احتلت الفقرة رقم (14) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.85) وبدل هذا على وجود الثقة والاحترام بين المدربين والمتدربين، في حين جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

المطلب الرابع : نتائج الفقرات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية:

1. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول تحقيق أهداف الدورة :

الجدول رقم (11): ملخص إجابات المتدربين الخاصة بتحقيق أهداف الدورة .

الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		رقم الفقرة في الاستبيان
النسبة المئوية	إطلاقا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	دائما	
-	-	-	-	3.0	1	28.5	14	71.0	40	17
-	-	-	-	3.2	1	16.7	8	85.4	40	18
-	-	-	-	4.2	2	3.0	1	94.1	50	19
-	-	-	-	5.9	3	20	10	75	39	20
-	-	-	-	2.0	1	6.1	3	92.6	49	21
-	-	-	-	-	-	33.9	17	67.4	30	22
-	-	-	-	10	5	93	20	52.0	24	23
-	-	-	-	16.5	8	34.3	17	53.0	26	24
-	-	-	-	32.6	16	32.4	16	39.3	20	25
-	-	-	-	20.4	10	45.1	23	35.3	19	26

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين الخاصة بتحقيق الدورة :

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

الفقرات الخاصة بتحقيق أهداف الدورة .

رقم الفقرة في الاستبيان	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
17	أهداف الدورة واضحة منذ البداية	5.60	0.51	93.4	3	مرتفع
18	إن الدورات لها علاقة وطيدة بعلاقات العمل	5.40	0.55	96.5	2	مرتفع
19	أهداف الدورة تتوافق مع مضمون الموارد العلمية والعملية	5.6	0.45	98.9	1	مرتفع
20	إن أهداف الدورات المعلنة تتوافق مع حاجيات التدريب	4.70	0.60	94.3	3	مرتفع
21	اكتساب معارف علمية ومهارات سلوكية أثناء التدريب	5.6	0.38	99.0	1	مرتفع
22	الاستفادة من الخبرات أثناء التدريب	4.76	0.48	93.4	4	مرتفع
23	القدرة على تنفيذ	4.42	0.69	99.2	6	مرتفع

					الواجبات من خلال عملية التدريب	
مرتفع	6	88.6	0.85	4.40	تحسين المهارت والسلوك في ظل الاعتماد على التدريب	24
مرتفع	9	83.2	0.89	5.60	المساهمة في اتخاذ القرارات من خلال التدريب	25
مرتفع	7	83.2	0.73	4.16	تطوير أساليب العمل من خلال تبني أفكار جديدة أثناء التدريب	26
مرتفع	-	95.6		6.56	المتوسط الكلي	

الجدول رقم (12) يبين أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول تحقيق أهداف الدورة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (6.56) وبأهمية نسبية بلغت (95.6%)، وقد احتلت الفقرتان رقم (19) و (21) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (5.6)، في حين جاءت الفقرة رقم (25) وفي المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (5.60)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة ويدل ذلك إلى التأثير الإيجابي للدورات التدريبية في اتخاذ القرارات الرشيدة من قبل المتدربين.

المبحث الثاني : النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول الدافعية:

الجدول رقم (13): ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالدافعية.

الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		رقم الفقرة في الاستبيان
النسبة المئوية	إطلاقا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	دائما	
-	-	-	-	57.9	29	28.5	16	15.7	10	27
-	-	78.4	40	9.8	5	3.9	2	8.8	4	28
-	-	-	-	5	2	18.6	9	79.5	40	29
-	-	-	-	10	5	32.4	16	60.2	30	30

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين حول الفقرات الخاصة

بالدافعية:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالدافعية .

رقم الفقرة في الاستبيان	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
27	الدافعية موجودة لدى العاملين	3.59	0.75	71.8	3	مرتفع
28	نظام الحوافز المعمول به في مكان عملي يشجع على تدريب العاملين	2.41	0.90	48.2	4	منخفض
29	دافعية التدريب تخلق روح تحمل المسؤولية لدى المتدربين	4.75	0.52	95.0	1	مرتفع
30	وجود الدافعية للعاملين من أجل تحسين مستواهم	4.49	0.67	89.8	2	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات	4.85		79.5	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (14) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول الدافعية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.85) وبأهمية نسبية بلغت (79.5%)، وقد احتلت الفقرة رقم (29) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.75)، في حين جاءت الفقرة رقم (28) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.41)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع

فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة رقم (28) حيث جاءت بدرجة منخفضة ويدل ذلك على ضعف أنظمة الحوافز المطبقة وعدم تلبيتها لمتطلبات العاملين.

المطلب الأول : النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول الرغبة في التغيير:

الجدول رقم (15): ملخص إجابات المتدربين الخاصة بالرغبة في التغيير

رقم الفقرة الاستبيان	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائما	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية		إطلاقا
31	9	15.7	8	16	35	68.6	-	-	-	-
32	45	82.4	5	10	5	9.8	-	-	-	-
33	38	74.5	6	11.8	7	13.7	-	-	-	-
34	41	80.4	4	7.8	6	11.8	-	-	-	-

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين الخاصة بالرغبة في

التغيير:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

الخاصة بالرغبة في التغيير

رقم الفقرة في الاستبيان	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
31	مكان عملي يساعد على التطورات الحديثة لتغيير أساليب العمل	3.47	0.76	69.4	4	متوسط
32	تدريب العاملين يخلق لديهم الرغبة في تحديث أساليب وأدوات العمل	4.71	0.64	94.2	1	مرتفع
33	تطابق بين مكان العمل والمتدربين	4.61	0.72	92.2	3	مرتفع
34	التدريب يساهم في تطوير القدرات الذاتية والشخصية	4.69	0.68	93.8	2	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.50		90.0	-	مرتفع

الجدول رقم (16) يبين أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول الرغبة في التغيير جاء بدرجة

مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.50) وبأهمية نسبية بلغت (90.0%)، وقد احتلت الفقرة رقم (32)

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.71)، في حين جاءت الفقرة رقم (31) في المرتبة الأخيرة بين

فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع

فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة رقم (31) حيث جاءت بدرجة متوسطة وقد يدل

ذلك على عدم مواكبة مكان عملهم لأساليب العمل الحديثة .

المطلب الثاني : المدرب

1. النتائج المتعلقة بإجابات المدربين حول أهم العوامل المساعدة على نجاح عملية التدريب:

الجدول رقم (17): ملخص إجابات المدربين على الفقرات الخاصة بأهم العوامل المساعدة

لعملية التدريب .

الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		رقم الفقرة في الاستبيان
النسبة المئوية	إطلاقا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	دائما	
-	-	-	-	-	-	7.6	1	95.6	15	35
-	-	-	-	-	-	19.4	3	82.4	13	36
-	-	-	-	-	-	20.1	3	78.6	13	37
-	-	6.3	1	12.5	2	13.6	2	69.7	11	38
-	-	-	-	6.3	1	14.8	2	82.7	13	39
-	-	-	-	-	-	56.8	7	57.8	9	40
-	-	12.5	2	12.5	2	32.3	5	44.9	7	41
-	-	-	-	12.5	2	26.0	4	61.5	10	42
-	-	-	-	50.5	8	50.0	8	-	-	43

ولمعرفة أهم العوامل المساعدة لعملية التدريب فقد تم حساب المتوسطات الحسابية

والأهمية النسبية للفقرات الخاصة بهذا البعد وذلك حسب ما يظهر في جدول رقم (18):

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

الفقرات الخاصة بالعوامل المساعدة لنجاح عملية التدريب

رقم الفقرة في الاستبيان	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
35	المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والنشاطات الثقافية	5.95	0.25	99	1	مرتفع
36	الصراحة والوضوح بين المدرب والمتدرب	4.81	0.40	96.2	2	مرتفع
37	تحديد المهام والصلاحيات بدقة	4.81	0.40	96.2	2	مرتفع
38	توفير المكافآت والترقيات من أجل تحفيز المتدربين	4.44	0.96	88.8	6	مرتفع
39	توفير قوانين التدريب	4.75	0.58	95.0	3	مرتفع
40	توفير المعلومات الصحيحة من المدرب الى المتدرب	4.56	0.51	91.2	4	مرتفع
41	عقد اللقاءات الدورية والاجتماعات	4.06	1.06	81.2	7	مرتفع

مرتفع	5	90.0	0.73	4.50	تسهيل عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب	42
مرتفع	10	70.0	0.52	4.50	رغبة المتدرب في التدريب	43

تظهر النتائج في الجدول رقم (18) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين حول فقرات

العوامل المساعدة لنجاح عملية التدريب جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم 35 المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي بلغ (5.95) وأهمية نسبية 99 % الأمر الذي يدل على أن هذا العامل هو أهم

العوامل المساعدة لنجاح عملية التدريب وذلك من وجهة نظر المديرين، في حين جاءت الفقرة رقم

(43) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.50) وهو مستوى مرتفع

أيضا بنسبة 10%.

المطلب الثالث : النتائج الخاصة بإجابات المديرين على الفقرات الخاصة بأهم المشاكل التي تواجه

المديرين أثناء عملية التدريب.

يبين الجدول التالي ملخص إجابات المديرين على الفقرات الخاصة بأهم المشاكل التي تواجه المديرين

أثناء عملية التدريب .

الجدول رقم (19): ملخص إجابات المديرين على الفقرات الخاصة بأهم المشاكل التي تواجه

المديرين أثناء عملية التدريب .

الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		رقم الفقرة في الاستبيان
النسبة المئوية	إطلاقا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	دائما	
-	-	63.5	10	12.5	2	25.4	4	-	-	44

-	-	56.9	9	25.7	4	19.0	3	-	-	45
6.3	1	51.3	8	26.4	4	19.3	3	-	-	46
68.8	11	12.5	2	18.8	3	-	-	-	-	47
62.5	12	14.5	2	9.1	1	20	3	-	-	48
6.3	1	58.8	9	21.0	5	19.3	3	-	-	49
12.5	2	58.3	9	20.7	3	6.3	1	6.3	1	50
12.5	2	62.5	10	25.0	4	-	-	-	-	51
6.3	1	58.9	9	-	-	36.5	5	6.3	1	52

ولمعرفة أهم المشاكل التي تواجه المديرين أثناء عملية التدريب فقد تم حساب المتوسطات

الحسابية وذلك كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

الفقرات الخاصة بأهم المشاكل التي تواجه المديرين أثناء عملية التدريب

رقم الاستبيان	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
44	عدم رغبة المتدرب في التدريب	2.63	0.89	52.6	2	متوسط
45	عدم وجود موارد مالية كافية	2.63	0.81	52.6	2	متوسط
46	صعوبة الحصول على أماكن	2.56	0.89	51.2	3	متوسط

التدريب						
غياب التخطيط لإنجاح عملية التدريب	47	1.50	0.82	30.0	8	منخفض
عدم تشخيص الاحتياجات التدريبية	48	1.81	1.22	36.2	7	منخفض
عدم مسايرة التدريب للتطورات الحديثة	49	2.50	0.89	50.0	4	متوسط
أوقات التدريب غير مناسبة للمتدربين	50	2.38	1.02	47.6	5	منخفض
عدم احترام مواعيد التدريب	51	2.13	0.62	42.6	6	منخفض
عدم وجود المهارات للمتدرب	52	3.75	1.18	56.0	1	متوسط

الجدول رقم (20) يبين أنّ المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة أو منخفضة، حيث احتلت الفقرة رقم (52) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وأهمية نسبية 56.0% مما يدل على أهمية هذه المشكلة من وجهة نظر المدربين، وقد توافقت هذه النتيجة أيضا مع إجابات المتدربين من حيث ضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي، في حين جاءت الفقرة رقم (47) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.50) وأهمية نسبية 30% فقط الأمر الذي يدل على أن هذه المشكلة لا تواجه المدربين بشكل كبير أثناء عملية التدريب.

جدول رقم (22) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط إجابات المتدربين لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس .

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	المتغيرات التابعة
0.17	4.85	ذكر	استراتيجيات التدريب
0.35	4.15	أنثى	

ويبين الجدول رقم (22) أن متوسط الإجابات لدى الذكور أعلى منها عند الإناث حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (4.85) وانحراف معياري (0.17) في حين بلغ المتوسط للإناث (4.15) وانحراف معياري (0.35) حيث يرى الذكور أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل أكبر في تنمية وتطوير الموارد البشرية .

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في إذا كانت الموارد البشرية هي أهم موارد المؤسسات ، فكيف يمكن لهذا المورد أن يكسب المؤسسة الإستمرارية والبقاء في السوق حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية إذ تناولنا هذا الفصل من خلال مبحثين المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، و المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

إن توافر العنصر البشري لهو من أهم أسباب نجاح المؤسسات الاقتصادية ، ذلك أن البشر هم سر التفوق والتقدم في جميع المجالات وهم سر صناعة المزايا التنافسية، وهناك دول نهضت من تحت الركام باستثمارها بمواردها البشرية، وهناك أفراد، نهضوا بأممهم حين تولوا أمرها، بأن انتهجوا التركيز على التعليم والاستثمار فيه طريقاً ومنهجاً، ليس من فراغ، إلا أنهم عرفوا وأيقنوا أن الاستثمار في البشر مجدٍ، طالما أنه (قد أفلح من زكاهها، وقد خاب من دسّأها) وما التنمية والتدريب لموارد المنظمة البشرية إلا كالتزكية بالطاعات للنفس البشرية ولا يخيب من زكى نفسه أبدا .

الاستنتاجات والتوصيات .

1*الاستنتاجات:

1. إن أهم العوامل المساعدة في نجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على التدريب ورفع الكفاءات .
- 2- التدريب يتضمن مهارات التعامل مع الموظفين والعمال من خلال المعرفة المسبقة في العادات والتقاليد حيث يرى الذكور أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل اكبر في تطوير الموارد البشرية
- 3- الصعوبات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود فعالية الأداء العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب .

4- وفيما يتعلق بالعمر جاءت الفروقات في متوسطات إجابات المتدربين في كل مره لصالح الفئات العمرية الأقل وقد يعزز ذلك إلى أن الفئات الأقل عمرا لديهم اهتمام بعملية التدريب ، حيث أنهم بحاجة أكبر لتطوير مهاراتهم في العمل .

5 - بالنسبة للمؤهل العلمي وجد هناك فرق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين مستواهم التعليمي ثانوي أقل ومتوسط فئة المتدربين من حملة الليسانس ولصالح المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوي أقل. وقد يعزز ذلك كما ذكرنا سابقا إلى أنه لم تتاح لهم الفرصة للحصول على المهارات اللازمة بسبب عدم حصولهم على مؤهل علمي أعلى من الثانوي حيث أن الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى قد تكون لهم فرصة أكبر لتطوير مهاراتهم أثناء دراستهم.

6- اما بالنسبة لسنوات الخبرة فتبين لنا وجود فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين عدد سنوات خبرتهم أكبر في كل مرة

2*التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة نستخلص ما يلي :

- 1- يجب تطوير نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسة .
- 2- يجب إتباع أساليب العمل الحديثة من أجل تمكين العمال لأداء أفضل .
- 3- يجب ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي داخل العمل .
- 4- الاستناد من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير العنصر البشري التحقق من صحة الفرضيات :

الفرضية الأولى : من خلال الدراسة التطبيقية لموضوع التدريب تبين لنا أن الكفاءات التي يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية هي إما مهارات أو أفكار، والأولى يمكن تدعيمها بالتدريب والثانية بالتنمية وهذا من خلال الاستبيان والردود من قبل المتدربين وبالتالي نقول أن الفرضية الأولى صحيحة .

الفرضية الثانية : نعم بالإمكان للمؤسسات التي تعتمد على التدريب والتنمية أن تحافظ على الديمومة والتطور والإستمرار وبالتالي تثبت صحة الفرضية .

الفرضية الثالثة : من خلال تحليل الاستبيان تبين لنا أن افراد العينة المدروسة بحاجة إلى التدريب مما يزداد على المؤسسة تبني فكرة التدريب والتنمية فهنا يتضح لنا كذلك ثبوت الفرضية الثالثة .

المراجع والمصادر:

أولاً - الكتب :

- 1) عساف , معتز عبد القادر, (2008) : التميز في إدارة الموارد البشرية, اتحاد المصارف العربية
- 2) حسين , عبد الفتاح دياب,(1997) : إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل
- 3) بربر, كامل , (2008) : إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات , دار المنهل اللبناني
- 4) النجار, محمد عدنان , (1998) : إدارة الافراد و السلوك التنظيمي
- 5) الفارس , سليمان خليل و آخرون ,(2003) : ادرارة الموارد البشرية " .
- 6) الرشيد , مازن فارس ,(2001) : ادارة الموارد البشرية الاسس النظرية و التطبيقات العملية - الرياض - المملكة العربية السعودية - الطبعة الاولى
- 7) درة,عبد المنعم ابراهيم, الصباغ,زهيرنعيم,(2008):ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي , دار وائل للنشر - عمان - الاردن - الطبعة الاولى
- 8) عقيلي,عمر وصفي, (2005):ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي , دار وائل للنشر - عمان - الاردن - الطبعة الاولى .

ثانيا - الأبحاث و الدراسات :

(1) بن صوشة , رياض , "تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية " , رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال , جامعة الجزائر 2008 ,

رابعا - المواقع الالكترونية :

<http://www.maurimar.com> -

<http://www.iraqeg.org> -

<http://www.hardiscussion.com> -

<http://www.rcweb.luedld.net> -