

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام

- ١ - المقدمة.
- ٢ - مشكلة الدراسة.
- ٣ - فرضيات الدراسة .
- ٤ - اهداف الدراسة .
- ٥ - أهمية الدراسة.
- ٦ - منهج الدراسة .
- ٧ - مبررات اختيار الموضوع .
- ٨ - مجتمع الدراسة .
- ٩ - عينة الدراسة .
- ١٠ - حدود الدراسة .
- ١١ - مصادر جمع المعلومات .
- ١٢ - متغيرات الدراسة .
- ١٣ - صعوبات الدراسة .
- ١٤ - المصطلحات والمفاهيم الإجرائية للدراسة .
- ١٥ - الدراسات السابقة .

أولاً : المقدمة :

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، إذ أنه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق أهدافها وتنفيذها والعنصر الأكثر تأثيراً في المنظمات ، الأمر الذي أدى إلى تنامي الاهتمام به من قبل الباحثين والمختصين في الإدارة وقادة المنظمات نظراً لأن الموارد البشرية تمثل أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة.

وبما ان التقدم العلمي الذي يشهده العالم الراهن يفرض تداعياته وتأثيراته على كل المنظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، عالمية أم محلية، وتدعو قادة المنظمات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة لبلوغ أهدافهم بكفاءة وفاعلية. ولعل من أهم تلك المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات لديمومة الاستمرارية والبقاء ومواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة من خلال توجيه الاهتمام والتركيز على جذب الموارد البشرية النوعية وتحفيزهم لتوظيف طاقاتها وثروتها الإنتاجية والإبداعية. وبما ان إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المنظمات كونها تقوم إدارة وتوجيه الموارد البشرية، ذلك لأن المورد البشري غير قابل للتقليد من قبل المنظمات المنافسة الأخرى، فإذا كان بالإمكان تقليد الآلة، أو أسلوب العمل، أو طريقة الإنتاج، إلا أن تقليد الفرد هو أمر تكتفه صعوبات عديدة.

وتعدد استراتيجيات الموارد البشرية ومنها استراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال اكتساب الميزة التنافسية. وهو أمر يستدعي توسيع إطار إستراتيجية التدريب تشمل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والتي نصرف مهامها إلى بناء تصور مبدئي للرؤيا المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها

وتطلعها المستقبلي وبيان نقاط القوة والضعف لضمان اتخاذ القرارات الإستراتيجية الناجحة. تتمثل أهمية تدريب الموارد البشرية في وضع برامج تدريبية تتلاءم مع النشاط المستهدف .

ثانيا : مشكلة الدراسة :

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات البيئية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً. ومن هنا تفتضي ضرورة توجيه الاهتمام إلى التدريب من مدخل استراتيجي ينصرف إلى بناء وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

أ) الاشكالية الرئيسية :

ما أثر استراتيجية التدريب على تطوير الموارد البشرية ؟

ب) الاشكاليات الفرعية:

١- ما أثر استراتيجية التدريب على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر المتدربين؟

٢- ما أثر استراتيجية التدريب على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر المدربين؟

ثالثا : فرضيات الدراسة:

أ) الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية

ب) الفرضيات الفرعية:

١- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب واثرها على تطوير

الموارد البشرية من وجهة نظر المتدربين.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب واثرها على تطوير الموارد

البشرية من وجهة نظر المدربين.

رابعا : أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن أهداف الدراسة تتمثل في الآتي:

١- تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم العملية التدريبية

وأهمية التدريب الإداري.

٢- تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب في التدريب،

المدربون و تطوير الموارد البشرية للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في

التدريب في وزارة المياه

٣- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المدربين في العملية التدريبية وأهم

العوامل التي تعزز من فاعلية البرامج التدريبية ونجاحها في وزارة المياه

٤- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات إلى المعنيين في على ضوء النتائج التي

ستتوصل إليها الدراسة فيما يتعلق بأثر استراتيجية التدريب على تطوير

الموارد البشرية.

خامسا : أهمية الدراسة:

(أ) الأهمية العلمية :

يعد هذا البحث امتدادا للبحوث التي تهتم بتدريب الموارد البشرية وتطور اداء

العاملين والاداء المنظمي أحد ادبيات إدارة الموارد البشرية ضمن علاقة

افتراضية بين المتغيرين، إذ إن العلاقة بين المفهومين من الأمور الحيوية التي

جرى التركيز عليها في السنوات الأخيرة من خلال عرض كل الجوانب

والتفصيلات المتعلقة بهاذين المفهومين.

(ب) الأهمية العملية:

إمكانية إسهام الدراسة في محاولتها تقديم تصور واضح ودقيق لإدارة المركز

المبحوثة عن مفهوم العملية التدريبية وما يمكن أن تحدثه من تأثير في أداء

العاملين.

سادسا : منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتنفيذ هذه الدراسة لتوفير وصف للموضوع المراد دراسته من خلال جمع البيانات ووصف الطرق المستخدمة، وبما يؤدي إلى نتائج ورواء واضحة ودقيقة في محاولة من الباحث الوصول إلى تعميمات و استخلاصات ذات قيمة يمكن أن يستفيد منها التدريب الإداري والتوصل إلى نتائج علمية بشأن مشكلة الدراسة.

سابعا : مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدد من الدوافع التي ينبثق منها البحث وهي كالاتي:

أ) مبررات شخصية(ذاتية):

- ١-ارتباط البحث بالتخصص.
- ٢-ميول الباحثين الشخصي نحو تطوير موضوع استراتيجية التدريب.
- ٣-استكمال الدراسة للحصول على درجة البكالوريوس.

ب) مبررات موضوعية:

- ١-اثراء المكتبات ببحث حول استراتيجية التدريب واثرها على تطوير الموارد البشرية.
- ٢- الرغبة في تطوير وتطبيق جميع منشأة القطاع العام والخاص في الوطن لاستراتيجية التدريب والتطوير.

ثامنا : مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء ومساعديهم ورؤساء الأقسام في مركز تنمية الموارد البشرية (قطاع المياه) كمتدربين، ومدربين. وقد تم توزيع (٦٥) استمارة استبيان للمتدربين ومدربين و استرجع منها (٤٦) استمارة ، (١٠) مفقودات ، (٥) تالفة (٤) غير صالحة للدراسة.

تاسعا : عينه الدراسة :-

قسم الموارد البشرية

عاشرا : حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى ما يأتي:

١-الحدود الموضوعية:

هدفت الدراسة لدراسة اثر استراتيجية التدريب على تطوير الموارد البشرية

٢-الحدود الزمنية:

انحصرت حدود الدراسة في المدة التي تمت فيها وهي من 2018/2019

- حدود الدراسة المكانية:

في وزارة المياه والبيئة مركز تنمية الموارد البشرية /صنعاء.

٣-الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية للدراسة بالأشخاص الذين تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وشملت عينة من المدراء والمتدربين والمدربين في الوزارة.

احد عشر : مصادر جمع المعلومات :

(أ) الثانوية:

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها
أعتمد الباحث في تغطية البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري على العديد
من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية كالكتب والدورات والدراسات والرسائل
العلمية ذات الصلة بالموضوع.

(ب)المصادر الأولية:

اعتماد استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها
شمولها متغيرات الدراسة المعتمدة بحيث تخدم أهداف الدراسة وفرضياتها
بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة وأجري على
الاستبيان اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة البيانات والمعلومات.

اثنا عشر : صعوبات ومعوقات الدراسة:

هناك صعوبات ومعوقات وجهتها اثناء اعداد البحث وهي كالآتي :

١-عدم توفر المراجع الكافية للبحث.

٢-قلة المصادر والمراجع التي تتحدث عن اثر استراتيجية التدريب و اثرها على

تطوير الموارد البشرية.

صعوبات زمنية.

ثلاثة عشر : متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (١) يوضح المخطط الافتراضي للدراسة:

المتغيرات التابعة

المتغيرات المستقلة

تطوير الموارد البشرية

استراتيجية التدريب



اربعة عشر : مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

١- الاستراتيجية:

- اصطلاحاً: مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين وتساعد الافراد المرتبطين به من اتخاذ القرارات المناسبة بناء على مجموعة من الخطط الدقيقة والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة^١
- لغتاً: من الفنون العسكرية ويقصد بها التخطيط وتحديد الوسائل التي يجب الاخذ بها في القمة والقاعدة لتحقيق الاهداف البعيدة وتستعمل ايضا في الخطاب السياسي.
- اجرائياً: التخطيط الدقيق لأي مجال واي مهمة واي هدف للحصول على النتائج المرغوب تحقيقها

٢- التدريب:

- اصطلاحاً: هو العملية المخططة لتغير الاتجاهات السلوكية وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.^٢
- لغتاً : يقال :درب فلان فلانا بالشيء ودربه على الشيء: عوده ومرنه.
- اجرائياً : هو الجهود المنظمة والهادفة لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم وتطوير كفاية أدائهم

^١ عطا الله محمد تيسير، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، ٢٠٠٨م، ص ٩

^٢ د/ مؤيد السالم، وعادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية

✓ التعريف الاجرائي لاستراتيجية التدريب :

مجموعة من الانشطة التي تهدف الى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية بحيث تتضمن تحليل الاستراتيجيات الحالية والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة ،واعداد الاستراتيجية التدريبية في ضوء نتائج هذا التحليل مع المتابعة والمراجعة المستمرة لها في ضوء التغييرات المحتملة.

٣-التطوير:

- اصطلاحا :عملية نظامية تهدف الى ضمان تحسين جميع العمليات والموارد للوصول بهم الى مستوى افضل .^٣
- لغتا : تعديل وتحسين الشيء من طور الى طور لما هو افضل
- اجرائيا : تحسين جميع العاملين والعمليات في أي منظومة من جميع النواحي من اجل الوصول للأهداف.

٤-الموارد البشرية:

(أ) تعريف المورد :

- اصطلاحا : كل ما يشبع حاجات الانسان من وسائل مباشرة او غير مباشرة^٤.

^٣ د، شهاب رشيد البياتي،: مبادئ الإدارة المهارات، الوظائف ص ٦٥
^٤ (د/ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ص ٨٩)

• لغتنا : مصدر ومنبع.

Human Resources: الموارد البشرية: (ب)

الاشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات ° .

خامس عشر : الدراسات السابقة:

إن الإحاطة بموضوع الدراسة وتكوين صورة واضحة حول أثر إستراتيجية

التدريب في تطوير الموارد البشرية، استدعت الضرورة العلمية الاطلاع على

الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع حيث اعتمدنا في عرض هذه

الدراسات التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو التالي:

(أ) الدراسات العربية:

١- دراسة قام بها (زياد علي الشوابكة ٢٠١٦) بعنوان (اثر تطبيق استراتيجية

تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات

(الاردنية)

وقد هدفت هذه الدراسة في التعرف على اثر تطبيق استراتيجية تدريب إدارة الموارد

البشرية ومستوى ذلك في قطاع الاتصالات الاردنية تحقيقه للميزة التنافسية، وتكمن

اهمية الدراسة ف البحث عن استراتيجيات تدريب الموارد البشرية حيث ان هذا المورد

يعتبر اهم مورد يحقق للمنظمة اهدافها. ومن ابرز نتائج الدراسة:

° (د/ صالح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ص ١٦)

١- الالتزام بتطبيق مراحل استراتيجية التدريب يؤثر على مراحل التدريب و على مجالات الاداء.

٢- تؤثر استراتيجية التدريب على مجالات الاداء .

٣- يواجه التدريب في الادارات الحكومية لقطاع الاتصالات الاردنية العديد من المعوقات مثل (جمود القوانين والانظمة ، غيب الثقافة التنظيمي، وغيرها.

٢- دراسة أجراها (محمد حامد حسنين ٢٠١٣) بعنوان (تحديد احتياجات ممارسة

الاستراتيجية التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في

تلبيتها) وقد اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على الاحتياجات لتنفيذ استراتيجية التدريب

الإداري في الوزارات والمؤسسات العامة، ودراسة الطرق والأساليب التي تتبعها

الأجهزة الحكومية في تحديد احتياجاتها التدريبية وأنواع هذه الاحتياجات بالنسبة

للمستويات التنظيمية المختلفة ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها وقد خلص

الباحث إلى أن عملية تحديد الاحتياجات الاستراتيجية التدريبية تحتاج إلى الدراسة

المستفيضة والتحليل والمناقشة المستمرة مع الجهات المستفيدة من التدريب .. ومن

ابرز نتائج الدراسة :

١- تحتاج مراحل تقييم البرامج التدريبية في المجتمع عينة الدراسة الى

المتابعة بعد انتهاء البرامج التدريبية.

٢- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب وقدرت معاهد

الادارة العامة في تلبيتها في القطاع عينة الدراسة

٣- تستخدم الاساليب التقليدية في التدريب بشكل واسع وتشمل المحاضرات

والمناقشات واللجان والندوات بدرجات تتراوح بين متوسطة وعالية.

٣- دراسة قام بها (عبدالله بن عطية الزهراني ٢٠١٢) بعنوان (استراتيجيات

التدريب واثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية

(السعودية)

١- هدفت الدراسة لتسليط الضوء على جانب مهم من جوانب الممارسات الادارية الا

وهو ادارة الجدارات السلوكية والتي تمثل ركنا اساسيا في تطوير وتحسين

معارف وقدرات واتجاهات الافراد والعاملين حيث غياب تسليط الضوء على مثل

هذه الظاهرة يعتبر تحقيق لنظرية تكامل الاداء بالتدريب والتحسين وقد خلصت

هذه الدراسة الى عدة نتائج منها:

٢- ان مستوى ممارسة المديرين عينة الدراسة في المصارف التجارية السعودية لا

نشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية وذلك من مدخل استراتيجي كان متوسط

نسبيا .

٣- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة احصائية في ممارسة المديرين عينة

الدراسة لكل من أنشطة وخطوات بناء استراتيجية التدريب ،ومراحل العملية

التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

٤- وجود فروقات ذات دلالة احصائية في ممارسة المديرين عينة الدراسة لاستراتيجية

التدريب تعزى لكل من المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في المنصب

الحالي .

٤- دراسة قامت بها (أمة اللطيف بنت شرف شبان ٢٠١١) بعنوان

منهجية تحديد الاستراتيجيات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة

عمان) وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على منهجية استراتيجية

تخطيط التدريب الإداري على مستوى الأجهزة المركزية للخدمة المدنية

والوحدات الحكومية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

١- لا تعد الاحتياجات لاستراتيجية التدريبية لكافة الجهات الحكومية حقيقة، حيث

أكدت ٣٧% فقط أن لهذه الجهات احتياجات فعلية.

٢- تعكس الاحتياجات لاستراتيجية التدريبية في (٥٥٥%) من الجهات الحكومية

المتطلبات الحالية فقط وهي (٣٢٥%) من الجهات الاحتياجات الحالية والمستقلة.

٥-دراسة أجرتها (دلال الزعبي ٢٠١٠) بعنوان (الاحتياجات التدريبية

للمدربين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة

نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا فيها)

لقد انصرفت اهتمامات هذه الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية

لمديري الدوائر، (المديريات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية) من

وجهة نظرهم والتعرف على البرامج التدريبية التي شاركوا فيها خلال عملهم في

الجامعات. وقد جاءت ابرز نتائج هذه الدراسة:

١-وجود اهتمام عالي من قبل الادارة بالعمليات التدريبية من حيث اهداف الدورات

والاساليب المستخدمة فيها وتوقيت مدة الدورة ومكان انعقاد الدورة .

٢-وجود اهتمام عالي باختيار المتدربين على درجة عالية من الكفاءة .

٣-وجود تأثير معنوي للعملية التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين بالجامعة عينة

الدراسة.

ب) الدراسات الأجنبية:

١-دراسة (Daniels 2013) بعنوان ٦ Employee Training:

Astrategic Approach to Better Return on Investment

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية التدريب من خلال استطلاع آراء المتدربين في (١٥) بنك بريطاني. ونتائج الدراسة كانت أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات العاملين وإكسابهم خبرات جديدة في مجالات عملهم، وبناء فرع العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، خلف ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة. وهو أمر يسهم في تحقيق عائد مضاف على الاستثمار في التدريب.

٢-دراسة (Adil,2015) بعنوان: (HRM Practices Training

strategy and Competitive Priorities for

(Manufacturing performance in Karachi)

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الممارسات الاستراتيجية التدريبية لإدارة الموارد البشرية والاولويات التنافسية لها من ناحية الاستراتيجية التدريبية على الأداء التصنيع في كراتشي، والتحقق من نظرية التكامل بين ممارسات استراتيجية التدريب واداء عمليات التصنيع. وتوصلت هذه الدراسة الا ان العديد من ادارات الموارد البشرية تتجاهل

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي تقوم ببناء استراتيجياتها التدريبية بناء على تقليد الغير .مما انعكس سلبا على الافراد العاملين .

٣-دراسة(Prgource &Theotokas,2010)بعنوان: Banks apply

the) training strategy to develop the skills of bank

employees)

جاءت الدراسة لتوضح مدى تطبيق البنوك لاستراتيجية التدريب على موظفيها من اجل تحسين مهاراتهم الذهنية و الفكرية وتصحيح مسار سير اعمالهم في وظائفهم التي تخص الاعمال المالية و الخدمية في البنوك الخاصة والبنوك المركزية. وجاءت الدراسة بالعديد من النتائج وهي:

استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب قد ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين في البنك لوقتهم و زيادة المشاركة الفعالة للمتدربين ويهدف البنك الى تطوير انظمة التدريب المستقبلية لتصبح قائمة على التعلم الالكتروني الذاتي لموظفي البنك.

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد ان تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية اثر استراتيجية التدريب على تطوير الموارد البشرية والبالغ عددها (٨)دراسات درست بين الاعوام (٢٠١٠-٢٠١٦م)حيث تناولت بعض الدراسات استراتيجية التدريب والبعض الاخر الموارد البشرية بالإضافة الا ان هناك دراسات تناولت موضوع تطوير الموارد البشرية واستراتيجية التدريب معا.

وتم الاستفادة من القضايا المتعلقة باثر استراتيجية التدريب واستنباط تساؤلات البحث وادواته ،من أجل إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية ،كذلك استفادت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل اليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع الدراسات السابقة .وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي استراتيجية التدريب و تطوير الموارد البشرية بشكل عام. إلا ان ما يميز هذه الدراسة على سابقتها في انها ربطت بين متغير استراتيجية التدريب بجميع ابعاده وبين تطوير الموارد البشرية ودراسة العلاقة بينهم على ارض الواقع

الفصل الثاني : الاطار النظري

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الاول : إستراتيجية التدريب

- ١- الخصائص الاستراتيجية .
- ٢- اهمية الاستراتيجية .
- ٣- اهداف الاستراتيجية .
- ٤- الركائز الاساسية لمدخل الاستراتيجية .
- ٥- خطوات إعداد استراتيجية التدريب .
- ٦- عوامل الاستراتيجية .
- ٧- معوقات في تطبيق إستراتيجية التدريب .

المبحث الثاني : مكونات العمليات التدريبية ومراحلها

- ١- عناصر عمليات التدريب .
- ٢- مراحل عمليات التدريب .

المبحث الثالث : الموارد البشرية

- ١- تعريف الموارد البشرية و اهميتها.
- ٢- عملية تطوير الموارد البشرية و اهدافها.
- ٣- تلخيص الأهداف و التحديات.

المبحث الأول: إستراتيجية التدريب:

برز اهتمام المنظمات بالمدخل الإستراتيجي (التخطيط الإستراتيجي) بشكل متزايد منذ سبعينات القرن الماضي، كما تدل على ذلك الدراسات بمفهوم الإدارة الإستراتيجية يفوق ذلك العدد الذي يأخذ بهذا المفهوم . كما أشارت تلك الدراسات إلى أن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بانه يؤدي إلى تحقيق النجاح والنمو والاستمرار . ومن أوائل الدراسات التي اجريت في هذا المجال تلك الدراسات التي قام بها كل من (بيثون وهاوس) والتي أجريت على قطاع صناعة الأدوية، والصناعات الكيماوية، وصناعة الآلات، وصناعة الأغذية والبتروك والصلب^٧. وقد دلت تلك الدراسات على أن المنظمات العاملة في المجالات الثلاثة الأولى والتي أخذ بمفهوم التخطيط الاستراتيجي كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم بهذا المفهوم.

فقد اتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي تفوق المنظمات الأخرى في العديد من مؤشرات الاداء مثل: المبيعات، معدل العائد على رأس المال المملوك، والعائد على رأس المال المستثمر. أما تلك المنظمات التي عملت في المجالات الثلاثة الأخيرة، فلم تظهر الدراسة أي فارق في مؤشرات الأداء بين الشركات التي اعتمدت مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتلك التي لم تأخذ به. وقد تم تبرير تلك النتيجة بان البيئة الخاصة بالصناعات الثلاثة الأخيرة تتسم بالثبات النسبي، لهذا فإن الحاجة إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي تقل في مثل هذه البيئة.

^٧ - د/ شهاب البياتي، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٤.

ويرى (Drucker) أن المدخل الاستراتيجي هو عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات^٨.

أما (مانكين) فيرى، أن المدخل الإستراتيجي يفهم بحل المشكلات التي تواجه المنظمة في مجالات التوجيه والرقابة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة في أنشطتها المختلفة^٩.

ويضيف (مانكين) إن المدخل الإستراتيجي يقدم مجموعة من الاجابات الخاصة بالتساؤل الذي مؤداه ، ماذا يجب عمله لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة؟ كما إنه يساعد إدارة المنظمة في تحديد الآليات أو الميكانزمات والأساليب والوسائل الخاصة بتنفيذ سياساتها المختلفة. كما يساعد في تخصيص الموارد النادرة على استخداماتها المختلفة. وتوجيه الجهود داخل المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات في المجالات المختلفة، التدريب ، المنتج، السوق، حل مشكلات التمويل، وغيرها^{١٠}.

^٨ - عن: د/ شهاب البياتي، الإدارة ، ص ١٣٦-١٣٧

^٩ - Mankin, Ddvid, strategic planning: An overview, newyork, 1984. P16

^{١٠} - Lbid, p23.

أولاً : الخصائص الاستراتيجية:-

ووفقاً لأحد الآراء، أن المدخل الإستراتيجي يتميز بخصائص عديدة من أهمها^{١١}:

- ١- نظام متكامل يتم صياغته بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
- ٢- نظام لتحديد مسار المنشأة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المنشأة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحديد ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
- ٣- نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنشأة في المستقبل وتحديد مجال أعمال وأنشطتها مستقبلاً.
- ٤- أسلوب عمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية على نحو يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المنشأة.
- ٥- هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على اصحاب المصالح في المنشأة ، سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية وهو ما يبرر بقاء المنشأة وتطورها واستمراريتها.
- ٦- من ملامح المدخل الاستراتيجي، مقابلة مواطن القوة والضعف بالفرص والتهديدات في البيئة^{١٢}. وذلك لتنمية وتطوير مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المنشأة مستقبلاً.

^{١١} - د/ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط١، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص٩.

^{١٢} - د/ خليل محمد الشماع، الإدارة ، مرجع سبق ذكره، ص٧٤

ثانيا : اهمية الاستراتيجية :-

أما أهمية المدخل الاستراتيجي في المنظمات والفوائد التي يقدمها يمكن إجمالها بالآتي:

- ١- يزود المدخل الاستراتيجي بالفكر الأساسي لها، ويمكن القول أن هذا الفكر الرئيسي يفيد في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط، السياسات. فإذا لم تكن الأهداف والخطط والسياسات متماشية مع الفكر الأساسي للمنظمة فلا بد من تعديلها.
 - ٢- يساعد المدخل الاستراتيجي على توقع بعض القضايا الاستراتيجية مثل: توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
 - ٣- يساعد المدخل الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد أي توقع التكلفة والعائد المتوقعات من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة، وكذلك اعتماد المدخل الاستراتيجي يساعد على تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد إلى تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- يساعد المدخل الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، فالعلاقة بين الانتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط الاستراتيجي. ومن خلال توجيه الافراد داخل المنظمة إلى الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة.

ثالثاً: اهداف الاستراتيجية :-

كذلك يؤدي المدخل الاستراتيجي إلى تكامل الاهداف :

١- ظهور التعارض بين اهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل.

٢- يساعد المدخل الاستراتيجي في إعداد كوادرات للإدارة العليا: إن اعتماد المدخل الاستراتيجي يساعد مدير الإدارات الوظيفية على اعتماد نوع التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة. كذلك يساعد مشاركة هؤلاء المديرين في التخطيط الاستراتيجي

٣- على تنمية الفكر الشامل لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

٤- يساعد المدخل الاستراتيجي على زيادة قدرة المنظمة من الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، هذا النوع من التخطيط يسهم في توضيح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح التي تعمل مع المنظمة والمخاطر المختلفة التي سوف تواجهها .

وبناءً على ما تقدم، إن المنظمات التي تعتمد المدخل الاستراتيجي في إدارة التدريب تمتلك القدرة على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة ومتغيراتها المتعددة سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو الاجتماعية

. فضلاً عن تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل

البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والمتغيرات

المتسارعة التي ترافقها ، تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتنبئ

استراتيجيات جديدة لضمان الحفاظ على ميزات التنافسية، لأن المتغيرات المتسارعة

تلقى بضلالها وتداعياتها على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة او نشاط في

المنظمة ومنها نشاط التدريب.

وخلال العقود العشرة الاخيرة، وفي ظل المتغيرات المتسارعة التي شهدها

النظام الاقتصادي العالمي، وجدت العديد من المنظمات بأنها أقل قدرة وكفاءة في

إدارة المنافسة، مما اضطر بعضها الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل

منظمات أخرى، وفي أغلب الأحيان اضطرت الى تخفيض قوة العمل لديها. ومن

المؤكد، أن المتغيرات المتلاحقة في البيئة الدولية شكلت تهديداً للعديد من المنظمات

التي تعمل في الأسواق الدولية. وفي ذات شكلت فرصاً محتملة لمنظمات أخرى،

الأمر الذي دفع المديرين في الإدارة العليا للمنظمات النظر إلى إدارة الموارد البشرية

من منظور إستراتيجي وفقاً لأهداف المنظمة ورسالتها. بحيث تكون قادرة على

مواجهة المشكلات التي تظهر مع استمرارها. وفي ذات الوقت تتعدد البدائل المتاحة

للحفاظ على مكانتها التنافسية وأداء أعمال بقدر متزايد من الجودة والفاعلية.

وتشير إلى ذلك إحدى الدراسات، من خلال إبرازها لوجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات. وتشير بان المنظمات التي تستخدم إستراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين¹³.

وتتضح الأهمية المتزايدة في الاهتمام باعتماد مفهوم استراتيجيات التدريب في الادبيات والاطروحات النظرية، وفي الممارسات المختلفة نتيجة لأسباب عديدة ، لعل من ابرزها الاثر المتزايد لممارسة وسياسات التدريب على أداء الأفراد العاملين¹⁴.

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على حقيقة اساسية، مفادها إن الفرد هو اصل استثماري هام من اصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية لها دور وساهمة فاعلة في التخطيط الاستراتيجي الشامل وبالتالي إن وظيفتها لا تقتصر على إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم ، بل أنها تسهم مساهمة فاعلة.

في صياغة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة لمواجهة التحديات البيئية المختلفة، وأن المحور الأساسي لاهتمام إدارة الموارد البشرية ينصرف إلى التعامل مع العنصر البشري بوصفه عنصر هام من عناصر الانتاج ينبغي إدارته وتطويره

¹³- Applebym and marvin, innovation not limitation : human resource strategy and the impeat on world valss status. Total quality management , vol11, no415, [[.554-561.

¹⁴ - Denis leonand, the strategic impact and application of the business excellence modelm journal of enropean industrial training, vol 26, 2001l pp,4-13

بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردوداً جيداً في الأمد الطويل، ممثلاً في زيادة الإنتاجية وأداء متميز، فضلاً عما تقدم، إن اضطلاع إدارة الموارد البشرية بالمهام السابقة يتطلب أن يكون تصميم البرامج والسياسات متوافقاً مع تلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين في المنظمة، كما إن وضع النظم والاهداف والسياسات وتصميم نشاطات إدارة الموارد البشرية يكون بالاتجاه الذي يحقق الانسجام والتناسق فيما بينها لضمان التكامل مع أهداف وسياسات الإدارات الأخرى في المنظمة¹⁵.

ويمكن تحديد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

- ١- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- ٢- التقليل من اثار العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة للروح المعنوية.
- ٣- اعتماد سياسة الحوافز المالية للكفاءات الرفيعة.
- ٤- اعتماد سياسة التقليل من معدل دوران العمل من وسائل فعالة في الاختيار والتدريب والتحفيز.
- ٥- العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات التدريب وتقييم الاداء ونظام الحوافز.
- ٦- تصميم برامج التطوير والتدريب لكافة المستويات الإدارية وبما يضمن تطوير مهارات العاملين لأداء مسؤوليات ومهام الوظائف المختلفة في المنظمة من الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها.

¹⁵ - odiorne, G.s. strategic management of human resources, Jossey publishers, new yourk, 1984, pp3-8

رابعاً : الركائز الأساسية لمدخل الاستراتيجية :-

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة خمس ركائز اساسية وهي^{١٦}:

الاعتراف بأهمية البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص

والتهديدات وتتجسد هذه بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية

١- والتكنولوجية، الأمر الذي ترتب على استراتيجية التدريب إدراك هذه التأثيرات

ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من الآثار المحتملة للتهديدات.

٢- إدراك أهمية المنافسة والطبعة الحركية لسوق الموارد البشرية: وذلك لأن المنافسة

تشتد بين المنظمات بشأن الحصول على الأفراد العاملين من ذوي المهارات

والكفاءة، أن للقوى التنافسية في جذب وإغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير

مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وتعزيز ولائهم للمنظمة.

٣- توجيه الاهتمام نحو تحقيق رسالة المنظمة في المدى البعيد، ينبغي ان تسهم

استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتطلع إلى المنظمة ان تكون عليه في المستقبل

. وأن مضامين رسالة المنظمة تشير إلى تلك الخصائص الفريدة والمميزة التي

تمتلكها المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى.

٤- واقعة الأهداف وصنع القرارات الكفيلة بتحقيقها: إن تحقيق أهداف المنظمة

يتطلب توجيه الاهتمام بترجمة مضامين رسالتها إلى إجراءات عمل تفصيلية

^{١٦} - مايك ويلز، إدارة عملية التدريب، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣.

وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص ٩١.

ومحددة بشكل واضح يمكن قياسها. وبهذا الصدد، تواجه ادارة المنظمة العديد من

الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين ويتطلب الامر اتخاذ قرارات

مناسبة بشأنها على سبيل المثال:

- أ- ماهي الاهداف المراد تحقيقها من التدريب؟
- ب- هل أن برامج التدريب موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى أم أهداف الأفراد ايضاً؟
- ت- أي المستويات سوف يشملها التدريب؟
- ث- هل أن التغييرات التكنولوجية سوف تؤثر في طرق تنفيذ التدريب؟
- ج- ماهي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
- ح- ماهي التغييرات الاجتماعية والبيئة التي من المحتمل ان يشهدها مجال العمل.
- هـ- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية: لضمان فاعلية استراتيجية التدريب والتطوير لابد من تحقيق التكامل بين استراتيجية التدريب والتدريب والاستراتيجيات الاخرى في المنظمة، فإذا كانت استراتيجية المنظمة مكرسة لتوسيع سيطرة المنظمة وامتلاك حصة سوقية اكبر، يتطلب الامر تركيز استراتيجية التدريب على اكساب العاملين معارف ومهارات تتناسب مع هذه المهمة. في حين إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطها، فلا بد لاستراتيجية التدريب ان تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة^{١٧}.

^{١٧} - جمال ابو دولة، رياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية، مجلة ابحات البيروموك، العدد٤، ٢٠٠٤م، ص١٧٥.

خامسا : خطوات إعداد استراتيجية التدريب : -

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بمراحل عديدة^{١٨}:

١- تحليل استراتيجية المنظمة والتعرف على مضامينها من أهداف، سياسات، ومهام وبرامج.

٢- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة وتحليلها لمتابعة الظروف والاتجاهات

الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، والعوامل الديمغرافية، والانظمة الحكومية والمنافسة وغيرها.

٣- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل

دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

٤- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تضمنه من سياسات وبرامج وموازنات

بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.

٥-مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغييرات في البيئة الداخلية

والخارجية للمنظمة.

ومن الجدير بالإشارة إلى إن استراتيجية التدريب تربط باختيار المنهج المناسب لتنفيذ

التدريب، وتظهر أهمية الاستراتيجية عند البدء في تصميم البرنامج التدريبي

المناسب.

^{١٨} - احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنش، عمان، ٢٠٠٢م.

وتأتي أهمية استراتيجية التدريب في أنها تحدد الكيفية أو الآلية المناسبة لتنفيذ التدريب، باستخدام الطرق والوسائل التدريبية التي تحقق الأهداف التدريبية المطلوبة. والاستراتيجية التدريبية المقترحة أو المستخدمة هي المدخل للتدريب، ولا شك أنها تمثل العملية الأكثر تعقيداً وذلك لنتائجها المؤثرة والمباشرة على السلوك في ظل وجود عدد كبير من المتغيرات ويتلخص دور إدارة التدريب في هذا المجال بالمشاركة في اتخاذ قرار اختيار استراتيجية معينة للبرامج التدريبية والمفاضلة بينها وبين استراتيجيات أخرى، ويجب أن يتم على أساس تحليل دقيق للأهداف والإمكانات التدريبية.

سادساً: عوامل الاستراتيجية:-

ومما لا شك فيه إن التطور الكبير في طرق ووسائل التدريب، قد أدى إلى وجود تنوع كبير في إستراتيجيات التدريب المستخدمة والتي يتم تحديد في ضوء عوامل عديدة^{١٩}:
عديدة^{١٩}:

١- عدد ونوعية المشاركين.

٢- حجم وطبيعة المحتوى والأهداف التدريبية.

٣- مدى توافر المدربين الكفاء.

٤- مكان التدريب.

^{١٩} - د/ محمد عبدالغني حسن هلال، الاشراف على التدريب، ط١، موسوعة التدريب (٧) مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص١٠٥-١٠٦

- ٥-المواد التدريبية التي يمكن استخدامها.
- ٦-الوقت المحدد للتدريب.
- ٧-الميزانية المتخصصة للتدريب.
- ٨-المخرجات المباشرة وغير المباشرة المطلوبة من عملية التدريب.
- ٩-المفاضلة بين الطرق والوسائل المختلفة التي تتناسب مع إمكانيات وأهداف التدريب.

سابعاً: معوقات في تطبيق إستراتيجية التدريب :-

- ومن الجدير بالإشارة إلى أن المنظمات قد تواجه بعض المعوقات في تطبيق إستراتيجية التدريب ويمكن أن نذكر أهمها:
- ١- عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح اهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.
 - ٢- غياب الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
 - ٣- جحود القوانين والتشريعات.
 - ٤- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
 - ٥- عدم توفر التكنولوجيا الحديثة الداعمة للتدريب.
 - ٦- ضعف ايمان الادارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
 - ٧- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
 - ٨- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

المبحث الثاني : مكونات العمليات التدريبية ومراحلها

تعد عملية التدريب من الأركان المهمة في الإدارة ، ونظراً لهذه الأهمية أصبح التدريب ضرورة لا مناص منها حتى يؤدي الفرد عمله بصفة منضبطة من ناحية ، ويطور مهاراته وينمي معلوماته وخبراته من ناحية أخرى ينعكس كل ذلك على طبيعة التدريب نفسه ، واهدافه البعيدة ، مما يجعله فرصة تتحقق من خلالها التنمية الشاملة المتوازنة للأفراد داخل الإدارة التي يعملون فيها.(٢٠)

ويعتمد نجاح العملية التدريبية على مدى التخطيط الجيد لها قبل وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله ويمكن النظر الى عملية التدريب بوصفها عملية متعددة الأوجه ومتماسكة ويكمل بعضها البعض وبعبارة أكثر دقة أن التدريب في واقعة عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ، إلا أن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين وعناصره(٢١)

٢٠ - فهد عبد المحسن الحربي ، تقويم برامج التدريب الفني في مراكز الدفاع المدني من وجهة نظر المتدربين : دراسة تطبيقية على منطقة الرياض . رسالة ماجستير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٦م ، ص ٢٤ .

٢١ - محمد باغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٩٩٣م ، ص ٧١ .

اولا : عناصر عملية التدريب :-

ووفقاً لأحد الآراء أن العملية التدريبية تشتمل على خمسة عناصر اساسية وهي :

- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تحديد أنواع التدريب .
- تصميم البرامج التدريبية .
- تحديد الأساليب التدريبية .
- تقويم البرامج التدريبية .

ثانيا : مراحل عملية التدريب :-

ويرى آخرون ، أنه يمكن تحديد العملية التدريبية بأربعة مراحل مختلفة :

المرحلة الأولى (٢٢): تحديد الاحتياجات التدريبية : (٢٣)

لكي يكون التدريب فاعلاً ومحققاً للأهداف ، لأبد أن يكون مبنياً على دراسة دقيقة

وفعالية للاحتياجات التدريبية في المنظمات ، والتي يتم ترجمتها الى برامج

واستراتيجيات من شأنها تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات المستهدفة .

والاحتياجات التدريبية يعرفها البعض بأنها : مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها

في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته ، وخبراته وسلوكه ، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل

وظيفة أعلى ، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية . (٢٤)

٢٢ - صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٠٧ .

٢٣ - Foster , Thomas ,Management Quality : An Integration Approach , prentice Hall, inc , New Jersey , 201,p394.

كما يعرفها آخرون بأنها مجموعة من التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها لغرض تحقيق التوازن بين أداء الفرد ووظيفته وأهداف المنظمة كما أنه لا معنى لأي نشاط

تدريبى مالم يكن هناك احتياج حقيقى إليه .(٢٥)

ويرى البعض الآخر بأنها الفرق بين الإمكانيات والقدرات والمهارات والمعارف

المتوفرة حالياً وتلك التي يجب أن تتوفر فيه .(٢٦)

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء

العاملين في منظمة ما ، لأي سبب من الأسباب التي يجب أن تتضمنها برامج

التدريب المقدمة الى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الاداء(٢٧)

- أنها تشير الى المعلومات والاتجاهات والمهارات وقدرات معينة ، فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها .

- أنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية ، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها .

- أنها عملية مستمرة وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية او بسبب الترقيات او التنقلات ، التوسعات ، عمليات التطوير ، او بسبب بعض

٢٤ - عبد الكريم درويش وليلى تكلا ، أصول الدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠م ص ٦٠٣ .

٢٥ - كمال يونس ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، عمان ، ٢٠٠٦م . ص ٢ .

٢٦ - عمر أحمد همشري ، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات ، دار صفاء ، عمان ، ٢٠٠١م ، ٢٩٩ .

٢٧ - حمدي عبد العزيز الصباغ ، برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (١٨) ، القاهرة ، ١٩٩٤م . ص ١٤٧ .

المشكلات غير المتوقعة ، وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداد وتدريباً مستمراً لمواجهتها .

- أنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي ، فتحدد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع والانتقال الى وضع أفضل.

- أنها تمثل أهدافاً للتدريب تسعى المنظمة الى تحقيقها ، فالتدريب لا معنى له ، إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية .

متطلبات احتياجات التدريب :-

ونظراً لأن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية لضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب ، تقتضي الضرورة تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة الهامة ضمن عملية التدريب والتطوير ، وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي :^(٢٨)

١- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم .

٢- يحدد للتدريب الأهداف بدقة كما يتقرر في ضوءها محتوى البرامج التدريبية والوسائل المستخدمة في التدريب ، واختيار المدربين ، وكذلك تقييم برامج التدريب .

^{٢٨} - هيام نجيب شريدة ، الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك ، دراسات تربوية ، الجزء (٦١) ، رابطة التربية الحديثة ، القاهرة ، ١٩٩٤م ، ص٢٤٧ .

٣- يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب ،

والمستوى المأمول الوصول إليه عند نهايته إذا أن تقدير الاحتياجات التدريبية

وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كما

وكيفا من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة الى إحداث التطوير ورفع الكفاءة

المهنية .

٤- يساعد في تشخيص مشكلة ما ، وعلى عملية التخطيط كلها ، ويبين مدى استحقاقية

برامج التدريب من عدمها .

٥- يساهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير

بصورة شاملة ، ورفع معدل كفاءة الاداء والحصول على مستوى من إنتاجية العمل

التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب .

٦- إضافة الى ما تقدم ، فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد

الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في

علمية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية .

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تعني مجموعة

من الطرف والوسائل والخطوات المنظمة التي يمكن من خلالها الكشف عن النقص

أو الفجوة بين الأداء القائم والأداء المرغوب فيه ومن ثم تحديد مجموعة التغيرات

والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات وسلوك الأفراد للتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والانتاج .

اهداف مراحل احتياجات التدريب :-

ومن هذا المنطلق وتأسيساً عليه ،فإن الأهداف الرئيسية لمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي : (٢٩)

- ١ . تحديد الفجوة بين الكفاءات والمهارات المتوفرة والمطلوبة .
 - ٢ . وضع خطة لتدريب العاملين الذين لا تتناسب كفاءاتهم ومهاراتهم الحالية مع المطلوبة لأداء وظائفهم أو أعمالهم بالجودة المحددة .
 - ٣ . توثيق الاحتياجات التدريبية التخصصية المستقبلية والعمل على مواجهتها .
- وتكاد تجمع أدبيات التدريب على أن الحاجة الى البرنامج التدريسي يتم تحديدها من خلال ثلاث مجموعات من المداخل التحليلية التي تعطي صورة حقيقية عن الاحتياج التدريبي وعلى النحو التالي : (٣٠)

١ . مدخل تحليل المنظمة (التنظيمية)

-
- ٢٩ - عادل عبد الملك ، واسماعيل القزاز ، التدريب من أجل الجودة بموجب المواصفات الدولية ، مطبعة الاشقر ، بغداد ، ٢٠٠٢م ص ٤٣ .
 - ٣٠ - انظر بهذا الخصوص :
 - عبد الهادي درة ، التدريب مفهومة ومدخل نظمي له ، رسالة المعلم ، المجلد (٣٢) العددان الأول والثاني ، ١٩٩١م . ص٨ .
 - خالد عبد الرحيم الهيني ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره . ص ٢٣٣ .
 - مصطفى حمود ابو بكر ، الموارد البشرية : مدخل لتحقيق المزايا التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٦م ، ص٣٦٦ .

Noe ,wright, Human Resource Managent : A Gaining a competitive advantage , mograw – Hill , Hill , Boston ,1997 p 348

ويتضمن دراسة المنظمة ككل من حيث الجوانب التالية :

أ. أهداف المنظمة ومواردها وأساليب العمل فيها .

ب. تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة

بالدريب من حيث التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة ، حيث تجري

دراسة فعاليات التدريب . وأنواعه ، والمشكلات التدريبية ، والموارد المتاحة ،

والاحتياجات التدريبية المستقبلية ، وغيرها من القضايا ذات الصلة .

ت. دراسة وتحليل القوى العاملة .

ث. تحليل مؤشرات العمل .

ج. تحليل المناخ التنظيمي .

٢. مدخل تحليل الوظيفة (المهمة)

يركز هذا المدخل على تحليل الوظيفة من خلال دراسة وصف الوظيفة ومواصفات

الوظيفة . ويهدف تحليل الوظيفة الى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم

بها أفراد التنظيم وترتكز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي

يؤدي ذلك العمل أو المهمة .

وهنا تجري عملية مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة واستنباط أهم

المعارف والمهارات والكفايات والقدرات والصفات التي تتقص شاغلي الوظائف ، كما

تجري مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الواقعية الحالية والمتوفرة لدى شاغل وظائف معينة .

ولذلك يحتاج المخطط للتدريب الى جميع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها . والغرض من تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول الى الاهداف المرجوة . وكما يقوم المخطط للتدريب بتحليل مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة ، وغالباً ما يأخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات .

ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف . الامر الذي يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والمهام التي تتضمنها الوظيفة وطريقة أدائها بالإضافة الى المعارف والكفايات اللازمة لأدائها ولذلك فإن برنامج التدريب يمكن أن يقدم عائداً واستثماراً مناسباً إذا أرتبط مباشرة مع العمل وليس مع شاغل الوظيفة .

اما بشأن طرق تحليل العمليات (الوظيفية) فهي عديدة ، إلا أنه يمكننا تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل الى ثلاثة أنواع : (٣١)

أ. معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة .

٣١ - محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٧ .

ب. معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها .

ت. معلومات تتعلق بالمهارات والكفايات والمعرفة الضرورية لانجاز هذه المهمات بشكل كاف ومرض .

أما العناصر الاساسية التي تشملها عملية تحليل الوظائف يمكن إجمالها كالآتي: (٣٢)

- أ. اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي .
- ب. خلاصة الوظيفة ، وعادة تعطي فكرة عامة عن الوظيفة .
- ت. المهام المطلوبة . وهي تتطلب لائحة للمهام التي تشملها الوظيفة مع الاشارة الى توزيع وقت الموظف بين هذه المهمات .
- ث. علاقة الوظيفة بالوظائف الاخرى في الهيكل التنظيمي .
- ج. الاشراف ويقصد به عدد الأفراد والذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة واسماء وظائفهم .

وتستخدم عدة بدائل لتحليل الوظيفة لعل أهمها : الملاحظة ، المقابلة ، والاستبيان وتحليل المشغلات (٣٣)

٣٢ - محمد عبد الفتاح ياغي ، مبادئ الإدارة العامة ، مطابع الفرزدق ، الرياض ١٩٩٠ ، ص ٨٩ .
٣٣ - محمد حامد حسين ، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الاردني ، رسالة ماجستير ، مقدمة الى الجامعة الاردنية ١٩٨٧م ، ص ١٤ .

ويمكن الاستعانة بالتحليل الوظيفي لتقدير الاحتياجات التدريبية ، أي النظر الى

الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة (٣٤)

٣. مدخل تحليل الأفراد :

تتصرف اهتمامات هذا المدخل الى قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية ، وقدراته في المستقبل ، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية .

ويتضمن تحليل الفرد أيضاً دراسة الدوافع ، وذلك لان التدريب يمكن أن يتبع بعض هذه الدوافع أو يمهّد الطريق لإتباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها . كما أن التدريب يمكن ان يغير دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها ، ومن ثم يجب التعرف على دوافع الأفراد التي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به . (٣٥)

المرحلة الثانية : تصميم البرامج التدريبية :

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض . ولغرض إنجاز عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة ما ، يتطلب الأمر تعاون كامل بين الإدارة العليا والمسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة ، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة

٣٤ - عبد البارى درة ، زهير الصباغ ، إدارة القوى البشرية ، عمان ١٩٩٠م ، ص ٢٠

٣٥ - علي عبد الوهاب التدريب والتطوير : مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٩٨١م ، ص ٧٥ .

من جهة اخرى . وأن كان الأمر لا يعني تجاهل مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً

، فالفرد بطبيعة الحال هو المسئول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه . (٣٦)

ويعرف تصميم البرامج التدريبية بأنه العملية التي تهدف الى تحديد محتوى التدريب

وإظهار الطرائق والأساليب التدريبية والمدربين ومدة التدريب ومكانه وتكاليفه (٣٧) وأن

عملية تصميم البرامج التدريبية تأتي بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية

وترجمتها الى أهداف ومعايير ويتطلب الأمر مراعاة عدد من العوامل نذكر من

أهمها : (٣٨)

١ . أهداف التعلم وطبيعة المواد المراد تعليمها :

ينبغي أن تتضمن أهداف التدريب مستوى المعرفة ، والمهارات والاتجاهات التي

يتوقع أن يكتسبها المتدرب عند نهاية فترة التدريب الأمر الذي يتطلب إيجاد أساليب

ووسائل مناسبة للتدريب تتفاوت في التعقيد تبعاً لنوع ومستوى التدريب المطلوب .

٢ . مستوى المتدربين : يقصد بذلك تحديد مستويات المتدربين العلمية والعملية وعددهم

وأعمارهم واتجاهاتهم ومدى حماسهم ورغباتهم في التدريب .

٣ . مهارات المدربين : ينبغي التأكد من توافر الاختصاصيين حسب الاعداد

والاختصاصات المطلوبة للقيام بالتدريب ، ويتطلب الأمر البحث عنهم في مصادر

٣٦ - زكي هاشم الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٢م ، ص ٣٣١ .

٣٧ - مازن فارس الرشيد ، إدارة الموارد البشرية : الأسس النظرية والتطبيقات في المملكة العربية السعودية ، مكتبة

العبيكان ، الرياض ، ص ٦٩٤ .

٣٨ - حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ذكره ص ٢٣٢ .

خارجية إذا ما استعصى الأمر على المنظمة توفيرهم من داخل البلاد ، وظهر
نقص في الكفاءات المتاحة للمراكز التدريبية في البلاد أو بسبب الحاجة الى تنويع
الخبرات والاطلاع على خبرات دول أجنبية حول مجالات التطور في بعض الأنشطة
والأعمال .

٤. الموارد المتاحة : ينبغي العمل على توفير الاموال للأفاق على برامج التدريب
ورصدها في موازنات المنظمات لتفي بالاحتياجات من مستلزمات وأجور وأتعاب
المدرين .

٥. معايير مستويات الأداء : ينبغي تحديد معايير أو معدلات الأداء التي يجب أن
يصل إليها الموظف بعد اشتراكه بالدورة التدريبية ، ففي ضوء هذه المعايير يمكن
تقويم المتدربين وجدوى التدريب الذي يتم تنفيذه .

ومن خطوات تصميم البرنامج التدريبي : (٣٩)

١. تحديد أهداف البرنامج التدريبي .
٢. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي .
٣. تحديد أساليب التدريب .
٤. اختبار المدربين .
٥. إدارة البرنامج التدريبي .
٦. تحديد التسهيلات والمستلزمات الضرورية لتنفيذ التدريب .

المرحلة الثالثة : تنفيذ البرامج التدريبية :

تتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التدريبي (بعد تحديد الاحتياجات التدريبية

وتصميمها) من الواقع العملي .(٤٠)

ويشير (الطعاني) الى إنهاء تلك العملية التي تقوم بها إدارة البرنامج التدريبي

والمتمثلة بسلسلة من الفعاليات التي تهدف أساساً الى توفير المستلزمات والإمكانيات

اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية الملائمة والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف

المرسومة .(٤١)

وبهذا الصدد يمكن الإشارة الى الفعاليات التالية : (٤٢)

١. تحديد أهداف البرنامج التدريبي :

عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضح الأهداف على ضوء الاحتياجات

التدريبية التي حددت من قبل آخرين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية المحيطة

والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها الى التنفيذ

.ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل الى المتدربين بصورة كاملة وواضحة

لمعرفة ما هو متوقع منهم نتيجة هذا التدريب .

٢. تحديد المادة التدريبية :

٤٠ - د. خالد الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره . ص ٢٤١ .

٤١ - د. حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٩ .

٤٢ - صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢٦

تعد المادة التدريبية عنصراً مهماً من عناصر عملية التدريب ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي.^(٤٣)

٣. اختيار الوسيلة التدريبية :

يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوع التدريب وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية الى المتدربين .

وهناك وسائل عديدة يمكن استخدامها في البرنامج التدريبي مثل الوسائل السمعية والبصرية كاشرائح المغناطيسية ، او الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو التدريب عن بعد وغيرها من الوسائل التي اصبحت متاحة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

اساليب التدريب :-

ومن الجدير بالإشارة الى أن تحديد الأساليب التدريبية يعتمد في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية ، ويمكن تقييم الأساليب التدريبية الى مجموعتين :^(٤٤)

المجموعة الأولى : أساليب تدريبية وفقاً لطرق استخدامها :

^{٤٣} - محمد ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ص ١٣٥ .
^{٤٤} - صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مصدر سبق ذكره ، ص ٢٢١ .

١. أساليب اختيارية : ويشمل المحاضرات ، الندوات ، المؤتمرات ، مناقشة الحالات .
٢. أساليب مشاهدة : وتشمل الكلمات المكتوبة ، الصورة والملصقات ، الصورة المتحركة ، الرسومات البيانية ، تمثيلاً لأدوار ، الزيارات الميدانية وغيرها .
٣. أساليب العمل : وتشمل تمثيل الأدوار ، التطبيقات لمواجهة امتحانات الاداء المكتوبة ، المحاكاة وغيرها .

المجموعة الثانية : أساليب تدريبية وفقاً للأهداف :

١. اساليب تدريبية تهدف الى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين (المحاضرات ، المؤتمرات ، الندوات ، دراسة الحالات) .
٢. أساليب تدريبية تهدف الى تنمية القدرات والمهارات مثل (سلة القرارات ، المباريات ، تحليل المواقف ، اسلوب الإيضاح التجريبي) .
٣. أساليب تدريبية تهدف الى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم .

٤. مكان البرنامج التدريبي وتوقيته :

أحدث المقومات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي تحديد المدة الزمانية المناسبة لتغطية مفرداته وكذلك تحديد فترة البداية والنهاية للبرنامج ومدة الجلسة وتوقيت الزيارات الميدانية .

ويمكن تحديد الوقت اللازم عن طريق ما يلي :^(٤٥)

- التشاور مع المسؤولين وذوي الخبرة .

^{٤٥} - د/ حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٣ .

- المقارنة مع مدة البرامج المماثلة .
- طبيعة الاجازات السنوية والعطل على اختلاف أنواعها .
- عوامل أخرى ذات أهمية في تحديد الفترة الزمانية للتدريب .
- مستوى الأداء المستهدف .
- صعوبة الموضوعات .
- قابلية المتدربين الكلفة .
- الوقت المتاح .

أما بالنسبة للمكان فيفضل أن يكون قريباً من أعمال وسكن المتدربين أو توفير المواصلات والاجهزة والمعدات اللازمة للتدريب إضافة الى توفر شروط الصحة والراحة والخدمات الإدارية الاخرى .

٥. اختيار المتدربين :

إن العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم لما يتمتع من دوافع واتجاهات ، وبعد القوة الدافعة لأي تنظيم إداري ويمثل مصدر الطاقات وأن أي أية مهمة يعود الى الجهد البشري في المقام الأولى ، وهناك علاه اعتبارات ينبغي مراعاتها عند

ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية (٤٦)

- أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة التي يعاني منها ، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لابد أن يكون لديه إحساساً قوياً بحاجيه لها .

٤٦ - حسين الدوري ، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مطبعة العاصمة ، القاهرة ، ١٩٧٦م ، ص ١٧٦ .

- أن يكون لدى المتدرب استعداداً عالياً للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته .
- توافر المستوى العلمي للمتدرب ، ليتسنى له مواكبة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي .

- توافر الحد الأدنى من الخبرة الشخصية لدى المتدرب لتمكينه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أو التقييم أو التطوير.

٦. اختيار المدربين :

إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح عملية التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب . وتتم عملية اختيار المدربين في مرحلتين اساسيتين :

المرحلة الأولى : ترشيح الاشخاص للعمل كمدربين :

- وهناك شروط عديدة ينبغي توافرها في اختيار المدرب يمكن إجمالها في الآتي:(٤٧)
- أن يكون مقتنعاً بأهمية التدريب وحريصاً على تنمية المهارات والقدرات المطلوب في المتدربين .
 - أن يكون لديه الإلمام الكافي بالمادة العلمية بما يجعله يحظى باهتمام وتقدير المتدربين .
 - أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة المهنية الى جانب المعرفة العلمية .
 - أن يكون قادراً على توصل رسالة التدريب الى المتدربين .

٤٧ - محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، دار الشروق ، الرياض ، ١٩٧٣ ، ص٢٢٥ .

- أن يكون لديه القدرة على المبادرة ومواجهة المواقف أو الاسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة .
- أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية ذات علاقة تخصصه في مجال التدريب .
- أن يمتلك بعض المعارف والمبادئ في العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم ، بما يجعله قادراً على فهم المتدربين ومدركاً لحاجاتهم واتجاهاتهم ودوافعهم ، ومعرفة دوافع السلوك الانساني وتحليل المواقف الإدارية وتشخيصها .
- أن يتصف بالأمانة والموضوعية وعدم التحيز في إصدار الأحكام على الآخرين .
- أن يكون لديه اهتمام وحرص شديدين بأهمية الوقت والقدرة على الاستغلال الأمثل في إدارة الوقت وامتلاك المهارة الكافية في التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والساعات التدريبية والتوجيه والمتابعة .

المرحلة الثانية : اختيار المدربين :

أن توفر الشروط السابقة يساعد إدارة التدريب في إمكانية اختيار المدربين من بين مجموعات متعددة وهي : (٤٨)

- الخبراء المختصون في مختلف المجالات .
- الخبراء العاملون في مجال الاستشارات في المجالات السلوكية والتنظيمية .
- اساتذة الجامعات في مختلف التخصصات .

٤٨ - على عبد الوهاب ، التدريب والتطوير ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٠ .

- المدربون الممارسون من ذوي الكفاءات والخبرات العلمية .
- أعضاء الادارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون .
- الخبراء المعتمدون لدى بيوت الخبرة والدور الاستشارية .

٧. إعداد الميزانية :

تعرف الميزانية بأنها (خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة مالية) ويحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات ويجب المصادفة عليها من الجهات التشريعية قبل تصحيح قابلة للتنفيذ .(٤٩)

تكاليف البرامج التدريبية :-

ويمكن تقسيم تكاليف البرامج التدريبية الى :

أ. نفقات استثمارية .

ب. نفقات تشغيله .

النفقات الاستثمارية هي تلك النفقات الطويلة الأجل مثل التجهيزات والآلات

والمعدات والأبنية والمختبرات .

أما النفقات التشغيلية فتشمل :

١. تكاليف مباشرة مثل الرواتب والمكافآت ومصاريف الأيواء والزيادات .

٤٩ - حسن الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢٥ .

٢. تكاليف غير مباشرة والتي تتفق على إعداد وتجهيزات أكثر من برنامج تدريبي

واحد وتشمل تكاليف تدريبية مثل مكافآت المستشارين الخارجيين لتصميم وإعداد

البرامج التدريبية ومصاريف تدريب المدربين .

ووفقاً لرأي (مايك ويلز) إن إنهاء الخطة التدريبية يحتاج المعلومات التالية: (٥٠)

- من يتعين تدريبه ؟

- لماذا يتعين تدريبه ؟

- أي الدورات تم اختيارها لتلبية الاحتياجات التدريبية ؟

- ما وظيفة / أو وظائف من هو / أو هم بحاجة الى التدريب ؟

- ما مدة الدورة ؟

- كم تبلغ تكلفة التدريب ؟

ومن هنا ، إن المهمة الأساسية لمخطط التدريب هي تحديد تكلفة كل عنصر من

عناصر التخطيط للتدريب لكل برنامج تدريبي بدقة تامة ، ثم تحديد الميزانية الكلية

لكافة البرامج التدريبية التي من المزمع تنفيذها خلال السنة ، وصولاً الى التكلفة

الإجمالية لكل برنامج وتكلفة تنفيذ الخطة التدريبية للمنظمة ووضع الميزانية المقترحة

في صيغتها النهائية لعرضها على الجهات ذات العلاقة للمصادقة عليها قبل عملية

التنفيذ .

المرحلة الرابعة: تقويم البرامج التدريبية :

٥٠ - مايك ويلز ، إدارة عملية التدريب ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٧ - ١٩٨ .

إن فاعلية التدريب لا تتحقق من خلال التخطيط فقط ، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ ، ومن ثم لا بد من إجراء عملية التقييم للنشاط التدريبي على نحو عام في المنظمة .^(٥١)

لذلك تعد عملية التقييم جزءاً هاماً و أساسياً في العملية التدريبية ففي ضوءها يتحدد مدى فاعلية البرامج والجهود التدريبية ودرجة تحقيقها للأهداف المخطط لها والاسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج التدريبي لتلك والأهداف واستبعاد البرامج القليلة التأثير وتحديد نقاط الضعف داخل البرنامج ومعالجتها.^(٥٢)

وتعرف عملية تقييم البرامج التدريبية بأنها تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي ساهم التدريب في إحداثه في المتدربين . وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرامج التدريبية.^(٥٣)

^{٥١} - محمد بن بوزيان وبرودي نعيمة ، التدريب كأداة التأهيل وتثمين الكفاءات البشرية المؤتمر الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية ، الجامعة الهاشمية ، عمان ٢٠٠٦م ، ص٧.

^{٥٢} - Bayars ,lioyd ,Human Resource Management , Op.cit , p196

^{٥٣} - عبد العالي الشلماني ، تنظيم وتدريب الموارد البشرية ، المؤتمر الثاني للاتحاد العام لمنتجي وموزعي الكهرباء ، البحرين ، ٢٠٠٦م . ص ١.

المبحث الثالث: الموارد البشرية

يتم استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام من خلال تحديد الهدف المناسب لكل وظيفة ووضع الشخص المناسب لهذا الهدف ضمن وظيفته وبالتالي يضمن تحقيق الهدف خلال الوقت .

اما كيف تطور إدارة الموارد البشرية والعنصر البشري ،فإنني (الموظف)يعتبر ضمن راس المال الشركة بمعنى ان أهميته تأتي مع أهمية المال بل أحيانا اهم لأنه هو من يأتيني بالربح ،وتلعب الموارد البشرية دورا هاما و رئيسي في تنمية كما يمثل الاستثمار .فيها اعلى عناصر الثروة الأخرى وكفأه والنمو والتقدم وكيان المنظمة ولامحها وتفوقها والاستمرار والمنافسة ، وتسعى المؤسسات في وقتنا الحالي الى ضمان بقاءها واستمرارها في السوق مما يحتم عليها استغلال امثلا من اجل الوصول الى تحقيق أهدافها. وهو من الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة ،والتي لا يمكن لأي منها الاستغناء عنها مهما بلغت التكنولوجيا المستخدمة بها نجد العنصر البشري ،والتي تغيرت النظرة إليه من مجرد يد عاملة لتأخذ اجرا وبالتالي تمثل تكلفة الى راس مال استراتيجي تسعى المؤسسة الى استثمار من اجل تحقيق نتائج اكيدة .

أولاً: تعريف وأهمية الموارد البشرية:

أ- تعريف الموارد البشرية :

الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بغدارة هذه الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب واستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين^{٥٤}.

ب- أهمية الموارد البشرية^{٥٥}:

١. تحقق اهداف الاستراتيجية للمنظمة
٢. إدارة الموظفين، وحل المشاكل التي تنشأ بينهم
٣. تدريب الموظفين ،ودعمهم معنويا من اجل زيادة إنتاجية الموظفين.
٤. توفير البيئة للعمل .

ج- مهام الموارد البشرية^{٥٦}:

١. التشاور مع موظفي المؤسسة للتعرف على احتياجات ومدى المؤهلات اللازمة تعيينها للعمل .
٢. اجراء مقابلات التعيين .
٣. التواصل مع المراجع الموثوقة للمتقدمين للوظائف وإجراء التفقدات اللازمة حولهم .

^{٥٤} <https://mawdoo3.com> رحاب كاظم (تعريف الموارد البشرية) ١٢:٤٠

^{٥٥} <https://mawdoo3.com> ١٢:٤٠ بوهنه زينب (أدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية)

^{٥٦} يزن تيم (إدارة الموارد البشرية) ١:١٥

ثانيا: عملية تطوير الموارد البشرية و أهدافها

أ-عملية تطوير الموارد البشرية^{٥٧}

العديد من الممارسات التي يتم تطبيقها في المنظمات بشكل او بأخر ولكنها في

الأعم الأغلب لا تخرج عن الممارسات التالية:

١-الدورات التدريبية الدورية على طرق العمل الحديثة وبما تختص به المشاءة

٢-ورشات العمل المستمرة

٣-الاجتماعات الدورية وطرح الأفكار والاخذ ب الأفكار الخلاقة والعمل بها

٤-تشجيع الابداع ورعايته وتنميته

٥-تطوير أساليب العمل ضمن إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور الحياة

ب-أهداف الموارد البشرية^{٥٨} :

١-الهدف الاجتماعي : المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات

الافراد والتحديات في مجتمع مع المحافظة على تقليل الاثار السلبية لها على التنظيم

ومن امثلة هذه الأهداف الالتزام ب القوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة

والنقابة.

^{٥٧} وقع تم ذكره مسبقا <https://mawdoo3.com>

^{٥٨} <https://mawdoo3.com> رحاب كاظم (تعريف الموارد البشرية) ١٢:٤٠

٢- الهدف التنظيمي تحقيق الفاعلية التنظيمية ، حيث الإدارة ليست هي النهاية في

حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم من امثلة الأهداف العلاقة بين الإدارة

والعامل ،الاختيار ،التخطيط ،التدريب .

٣ هدف الافراد :مساعدة الأشخاص في تحديد أهدافهم الشخصية و ذلك للحفاظ

عليهم وتحفيزهم لبدل المزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم ومن امثلة هذي

الأهداف الكفاءة والحوافز .

ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي ^{٥٩}:

١- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق اهداف المؤسسة

٢- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام

للمنظمة

٣- الاحتفاظ بالافراد الناجحين في عملية الاختيار

٤- استقرار الايدي العاملة في منظمة

*تعريف الفعالية: وهي جعل القوى العاملة في المنظمة تنجز ما يتطلب منها بنجاح

وهي مرتبطة بعدة عوامل منها .

١- تحفيز الافراد

٢- تطوير قدراتهم ومهاراتهم

٣- مدهم بمهارات جديده والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك

٤- مساعدتهم على التواصل الى الأداء المرغوب فيه

٥-

^{٥٩} <https://mawdoo3.com> ١٢:٤٠ بوهنه زينب (أدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية)

ثالثا : التحديات

ما هو التحدي الذي يواجه قسم الموارد البشرية ؟

١-- كيفية بناء التنظيم في المتغيرات السريعة

٢-- تعقيد العملية الإنتاجية يتطلب تنمية مهارات جديدة او اتباع طرق جديدة

في الاختيار والتعيين

٣-- الانضباط والرقابة والسيطرة على العمال

٤ - - الزيادة في معدل التغيير التكنولوجي والاقتصاد وظهور ثورة المعلومات

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل منهج البحث، ومجتمع البحث وعينته، ووصفًا لخصائص عينة البحث ، وأداة البحث، ومصادر بنائها، والمراحل والخطوات التي مرت بها عملية بناء الأداة حتى وصلت إلى صورتها النهائية بعد حصولها على الصدق والثبات اللازمين، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يأتي تفصيل تلك الإجراءات:

مجتمع وعينة البحث :

تكون مجتمع البحث من العاملين في مركز تنمية الموارد البشرية (قطاع تنمية المياه) والبالغ عددهم (٥٠) فردًا ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من أفراد مجتمع البحث، وبلغ إجمالي عدد أفراد العينة (٤٦) فرداً ، بنسبة بلغت (٩٢%) من إجمالي مجتمع البحث،

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضها تم إعداد استبانة لتوجيهها لأفراد العينة، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والرسائل العلمية الخاصة بـ (استراتيجية التدريب وأثرها على الموارد البشرية).

وقد روعي في تصميم الاستبانة استخدام الأسئلة المغلقة قدر الإمكان وذلك لتسهيل عملية ترميز وتحليل البيانات.

واشتملت الاستبانة على عدد من الأسئلة غطت المجالات التالية:-

القسم الأول : وتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة وشملت كلا من (الجنس ،
المؤهل العلمي، الخبرة العملية ، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغيرات المتعلقة بموضوع البحث، حيث تم تقسيم هذا الجزء إلى
ثلاثة محاور:

- المحور الأول : استراتيجيات التدريب وتطوير الموارد البشرية

- المحور الثاني: المدربون

- المحور الثالث : المتدربون

مقياس اداة الدراسة :

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي؛ لمعرفة إجابات المستجيبين لأسئلة
الاستبانة ، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات
المستجيبين وآرائهم.

لا اوافق بشده	لا أوافق	محايد	اوافق	أوافق بشده	الدرجة
١	٢	٣	٤	٥	

عند اختيار الباحث الدرجة (5) للاستجابة " موافق بشده " بذلك يكون الوزن النسبي
في هذه الحالة 100% تعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدول الوزن النسبي رقم
(١) وتم حساب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية ويمكن تطبيق العكس في
حالة الفقرات السلبية (Likert, R.1932)

جدول (١) يوضح الوزن النسبي

النسبة %100	الوزن النسبي من - إلى	التقدير اللفظي	مسلسل
100 %	5.00 - 4.20	أوافق بشدة	5
89.8%	4.20 - 3.40	أوافق	4
68.5%	3.40 - 2.60	محايد	3
49.8%	2.60 - 1.80	لا أوافق	2
أقل من 30	-1.80 1	لا أوافق بشدة	1

يتضح من الجدول رقم (١) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من ١,٨ والنسبة أقل من ٣٦% فإن التقدير اللفظي له هو (لا أوافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ١,٨ وأقل من ٢,٦ والنسبة من ٣٦% وأقل من ٥٢% فإن التقدير اللفظي له هو (لا أوافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٢,٦ وأقل من ٣,٤ والنسبة من ٥٢% وأقل من ٦٨% فإن التقدير اللفظي له هو (محايد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٣,٤ وأقل من ٤,٢ والنسبة من ٦٨% وأقل من ٨٤% فإن التقدير اللفظي له هو (أوافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٤,٢ حتى ٥ والنسبة من ٨٤% حتى ١٠٠% فإن التقدير اللفظي له هو (أوافق بشدة).

صدق اداة الدراسة :

للتحقق من صدق أداة البحث، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستقبل، د/خالد العليمي مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

- مدى ملاءمة الفقرات المتعلقة بمحاور البحث
- مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة
- مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور البحث

ثبات الأداة :

تم حساب الثبات الكلي لكل محور من محاور الاستبانة بطريقتين: الأولى عن طريق معامل ألفا، والثانية عن طريق التجزئة النصفية لـ سبيرمان/ براون، فكانت النتائج كما بالجدول التالي:-

جدول رقم (٢) يوضح معاملات الثبات الكلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية سبيرمان/ براون
1	الأول: استراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية	6	.709	.716
2	الثاني: المدربون	4	.509	.424
3	الثالث: المتدربون	5	.612	.208

يتضح من الجدول رقم (٢) أن معاملات ألفا لجميع محاور الاستبانة مرتفعة، وكذلك معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لـ سبيرمان/ براون مما يدل على الثبات الكلي لجميع محاور الاستبانة، وكل قيم ثبات الأبعاد مقبولة.

معامل الارتباط بيرسون

م	المحور	ارتباط المجال بالمحور	القيمة الاحتمالية (sig.)
1	الأول : استراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية	.288	.043
2	الثاني: المدريون	.546	.000
3	الثالث: المتدريون	.546	.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح أن قيمة معامل الارتباط لمحاور البحث جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد صدق الأداة لما صممت لقياسه.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، تمت الإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، بهدف معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من والذي ادخلت إليه بيانات الدراسة الميدانية spss برنامج التحليل الإحصائي المحوسب.

استخدمت هذه الأساليب لبيان خصائص مجتمع الدراسة، و لوصف متغيرات الدراسة والتعرف على " أستراتيجية التدريب واثرها في تطوير الموارد البشرية

"، وشمل ذلك :

١- لتوزيع التكراري والنسب المئوية

٢- المتوسط الحسابي :

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة، عن كل فقرة من فقرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.

٣- الانحراف المعياري :

تم استخدامه لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

٤- معامل ارتباط بيرسون

تم استخدامه لربط بين المحاور

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة الدراسة الميدانية

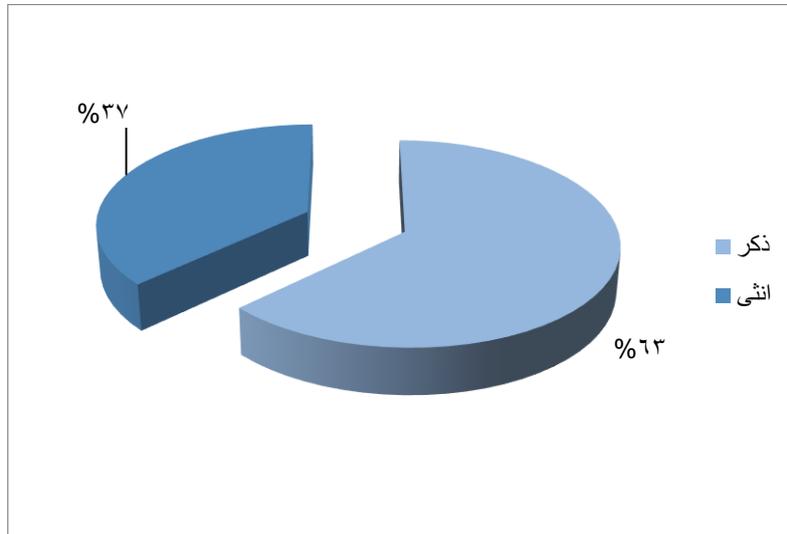
أولاً : وصف عينة الدراسة

تتوزع خصائص العينة حسب المتغيرات المستقلة للمستجيبين إلى (الجنس ، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في مجال العمل) وتفصيلها فيما يلي :-

١- متغير الجنس :

جدول (٣) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.0%	29	ذكر
37.0%	17	أنثى
100%	46	المجموع



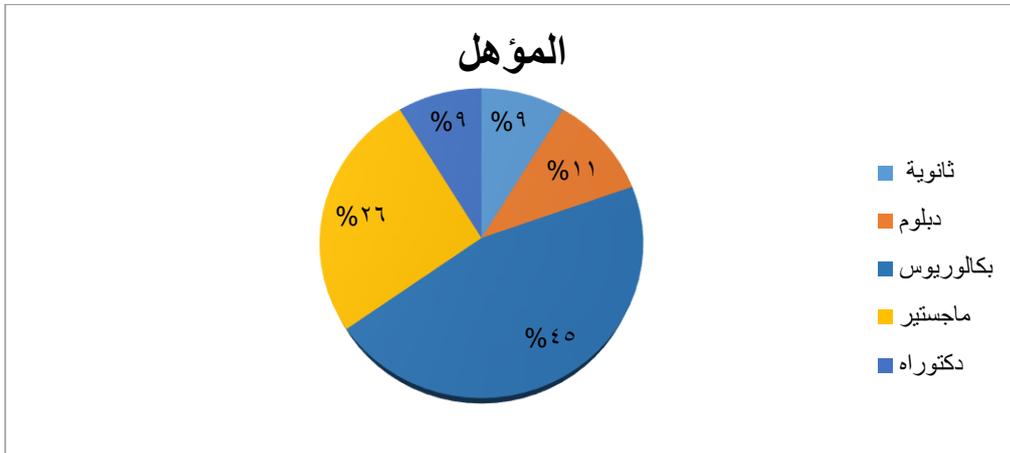
شكل (١) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

يتضح من الجدول (٣) والشكل (١) أن أغلب أفراد العينة من الذكور بتكرار بلغ (٢٩) يمثلون ما نسبته ٦٣ % من إجمالي أفراد عينة البحث ، وأن أفراد العينة من الإناث جاء بتكرار (١٧) وبنسبه ٣٧ % ، لذا نجد أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور .

٢- متغير المؤهل العلمي:

جدول (٤) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل التعليمي
8.7%	4	ثانوية
10.9%	5	دبلوم
45.7%	21	بكالوريوس
26.1%	12	ماجستير
8.7%	4	دكتوراه
100%	46	الإجمالي



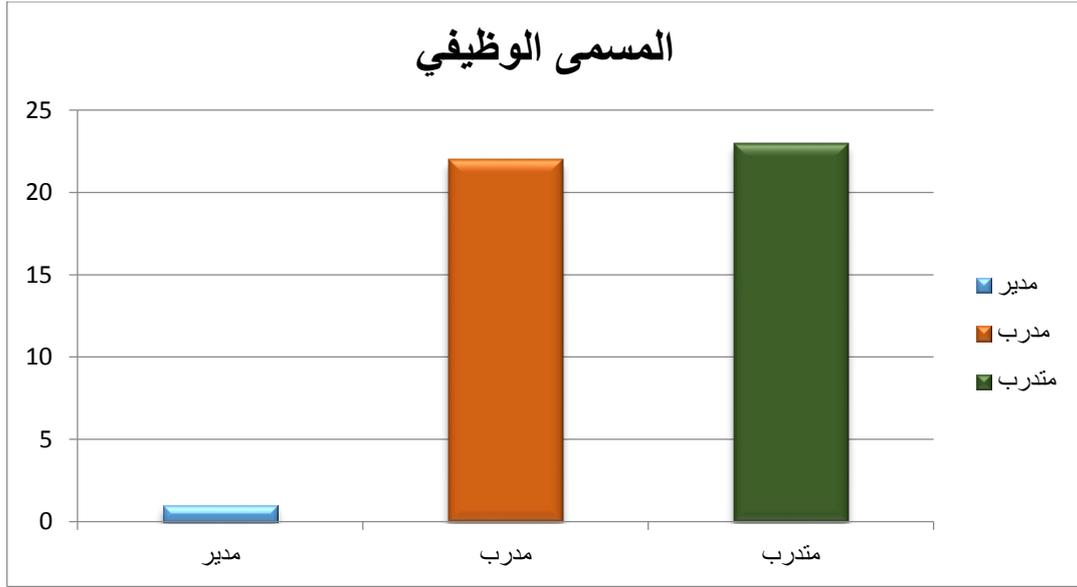
شكل (٢) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول (٤) والشكل (٢) أن غالبية أفراد العينة من حملة المؤهل (بكالوريوس) بتكرار بلغ (21) ونسبة 54.7% ، ثم فئة (ماجستير) بتكرار بلغ (١٢) ونسبة (٢٦,١%)، ومن ثم فئة (دبلوم) بتكرار بلغ (٥) بنسبة ١٠,٩% ، وأخيراً فئتي (دكتورة و ثانوية) بتكرار بلغ (٤) لكل منهما وبنسبة ٨,٧% ، ومن هذه البيانات يتضح أن أغلب أفراد عينة البحث هم من حملة المؤهل الجامعي بكالوريوس وهو مؤشر جيد على أن الجامعة تهتم بتعيين مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ذوي المؤهلات الجامعية فما فوق.

٢- متغير المسمى الوظيفي:

جدول (٥) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
2.2%	1	مدير
47.8%	22	مدرب
50.0%	23	متدرب
100%	46	الإجمالي



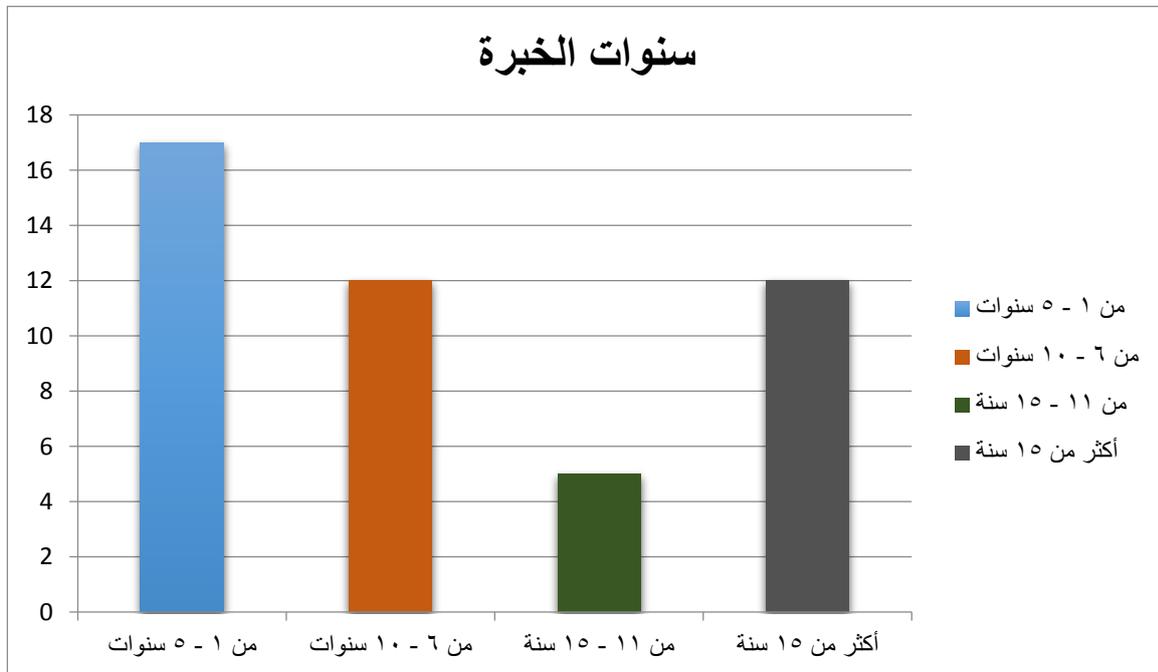
شكل (٣) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي

يتبين من الجدول (٥) والشكل (٣) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة (متدرب) بنسبة 50% بتكرار بلغ (٢٣)، ثم فئة (مدرب) بنسبة قريبة ٤٧,٨% ويتكرر بلغ (٢٢) ، وأخيراً فئة (مدير) بنسبة ٢,٢% ويتكرر بلغ (١) ، وتشير هذه البيانات إلى أن أغلب عينة البحث هم من فئة متدرب مما سوف يكون له أثر إيجابي في البحث نظراً للخبرات الكبيرة لديهم.

٤- متغير سنوات الخدمة:

جدول (٦) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من ١ - ٥ سنوات	17	37.0%
من ٦ - ١٠ سنوات	12	26.1%
من ١١ - ١٥ سنة	5	10.9%
أكثر من ١٥ سنة	12	26.1%
الإجمالي	46	100%



شكل (4) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخدمة

يتبين من الجدول (٦) والشكل (٤) أن غالبية أفراد العينة من فئة سنوات الخبرة (من ١-٥ سنوات) بنسبة ٣٧% وبتكرار بلغ (١٧)، ثم فئتي (من ٦ - ١٠ سنوات) و (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة ٢٦,١% وبتكرار بلغ (١٢) لكل منهما ، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (من ١١-١٥ سنة) بنسبة بلغت 10.9% وبتكرار بلغ (٥)، ومن هذه البيانات يتضح أن أغلب أفراد العينة هم من فئة (١-٥ سنوات) مما يعني تدني الخبرة لدى معظم عينة الدراسة.

ثانياً : النتائج التفصيلية لكل محور من محاور استراتيجية التدريب

١-محور استراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية:

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
١	تقوم الوزارة بوضع استراتيجية التدريب شاملة لتطوير الموارد البشرية	١	4.61	.649	أوافق بشدة
٢	يجري تحليل احتياجات الوزارة للبرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات إدارات الوزارة المختلفة.	٢	4.49	.787	أوافق بشدة
٣	تقوم إدارة التدريب بالوزارة بوضع خطة تدريب شاملة لكافة موظفين الإدارة	٦	4.17	.570	أوافق
٤	يتم إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنها من سياسات وبرامج	٤	4.22	.599	أوافق
٥	تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسات متعلقة بتوظيف برامج استراتيجية التدريب	٥	4.22	.593	أوافق
٦	تتضمن استراتيجية التدريب الموارد البشرية بتصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية	٣	4.24	.639	أوافق
	متوسط الدرجة الكلية للمحور الأول		4.33	0.640	اوافق

يتضح من الجدول (٧) ما يأتي :-

أ- بلغ متوسط الدرجة الكلية لهذا المجال (٤,٣٣) والانحراف المعياري

(٠,٦٤) ومستوى الرضا (متوسط).

ب- جاءت الفقرة رقم (١) والتي نصها " تقوم الوزارة بوضع استراتيجية

التدريب شاملة لتطوير الموارد البشرية " في المرتبة الأولى حيث بلغ

المتوسط الحسابي لها (٤,٦١) وانحراف معياري (٠,٦٤٩) .

ج- وحصلت الفقرة رقم (٢) التي نصها " يجري تحليل احتياجات الوزارة

للبرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات إدارات الوزارة المختلفة " على المرتبة

الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٩).

د- وجاءت الفقرة رقم (٣) نصها " تقوم إدارة التدريب بالوزارة بوضع خطة

تدريب شاملة لكافة موظفين الإدارة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

(٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٥٧٠) .

هـ- الانحراف المعياري لمتوسط متغيرات الفرضية أقل من الواحد

الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.

و- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور

على مستوى جميع الفقرات (4.33) ، حيث تشير النتائج الى موافقة

العينة بشدة على محور استراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية؛،

وعلى ضوء ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

بأنه " توجد علاقة بين (استراتيجية التدريب وأثرها على الموارد

البشرية).

٢ - محور المدربون

الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

فقرات محور المدربون

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	هناك حرص متزايد من الشركة على مواكبة التطورات الحديثة وتنويع أساليب العمل.	3	4.28	.981	أوافق بشده
2	تدريب العاملين يخلق لديهم الرغبة في تحديث أساليب العمل.	2	4.52	.691	أوافق بشده
3	الشركة التي يعمل فيها حريصة على أحداث التوازن بين تدريب العاملين واعتماد الأساليب الحديثة في العمل.	4	4.15	.894	أوافق بشده
4	تدريب العاملين يساهم في إمكانيات تطوير قدرات العاملين وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل.	1	4.76	.435	أوافق بشده
	متوسط الدرجة الكلية للمحور الثاني		4.43	0.75	أوافق بشدة

يتضح من الجدول (٨) ما يأتي :-

أ- بلغ متوسط الدرجة الكلية لهذا المجال (٤,٤٣) وبانحراف معياري (0.750) .

ب- وجاءت الفقرة رقم (٤) التي نصها " تدريب العاملين يساهم في إمكانيات تطوير قدرات العاملين وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل." .

على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٧٦) وبانحراف معياري (٠,٤٣٥) .

ج- وحصلت الفقرة رقم (٢) التي نصها " تدريب العاملين يخلق لديهم الرغبة في تحديث أساليب العمل " على المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥٢) وانحرافي معياري (٠.961) .

د- وجاءت الفقرة رقم (٣) نصها " الشركة التي يعمل فيها حريصة على أحداث التوازن بين تدريب العاملين واعتماد الأساليب الحديثة في العمل." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٨٩٤) .

هـ- الانحراف المعياري لمتوسط متغيرات الفرضية أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.

و- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور على مستوى جميع الفقرات (4.43) ، حيث تشير النتائج الى موافقة العينة بشدة على محور المدربين:، وعلى ضوء ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأنه " توجد علاقة بين (المدربون وأثرهم على الموارد البشرية).

٣- محور المتدربون

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

فقرات محور المتدربون

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
١	تتوع أساليب التدريب والوسائل التعليمية من قبل المدربين.	١	4.22	.974	أوافق بشده
٢	يتمتع المتدربون بصفات شخصية مؤثرة تساعد على توصيل المعلومات للمتدربين	٤	3.93	1.041	أوافق
٣	أهم ما يميز المتدربون قدرتهم في ربط المعلومات.	٥	3.85	.842	أوافق
٤	المدربون القانون على تنفيذ البرامج التدريبية يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات للمتدربين وتوضيح الفائدة منها	٣	4.00	1.011	أوافق بشده
٥	تقوم العلاقة بين المدرب والمدرّب بالتركيز على تطبيق الاستراتيجية الخاصة بالتدريب.	٢	4.09	1.007	أوافق بشده
	متوسط الدرجة الكلية للمحور الثالث		4.02	0.98	أوافق بشدة

يتضح من الجدول (٩) ما يأتي :-

أ- بلغ متوسط الدرجة الكلية لهذا المجال (4.02) والانحراف المعياري

(٠,٩٨) ومستوى الرضا (عالية).

ب- وجاءت الفقرة رقم (١) التي نصها " تتوع أساليب التدريب والوسائل

التعليمية من قبل المدربين " على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط

الحسابي لها (4.22) ولانحرافي معياري (0.974) .

- ج- وحصلت الفقرة رقم (٥) التي نصها " تقوم العلاقة بين المتدرب والمدرّب بالتركيز على تطبيق الاستراتيجية الخاصة بالتدريب. " على المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09) والانحراف المعياري (1.007) .
- د- وجاءت الفقرة رقم (٣) التي نصها " أهم ما يميز المتدربون قدرتهم في ربط المعلومات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٤٢) .
- هـ - الانحراف المعياري لمتوسط متغيرات الفرضية أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.
- و- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور على مستوى جميع الفقرات (4.02) ، حيث تشير النتائج الى موافقة العينة بشدة على محور المتدربون: وعلى ضوء ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأنه " توجد علاقة بين (المتدربون وأثرهم على الموارد البشرية) .

الفصل الرابع : لنتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

خلص البحث إلى عدد من النتائج بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي شملها البحث فيما يلي أهم تلك النتائج:

١- أن أغلب أفراد العينة من الذكور بنسبة ٦٣ % بينما بلغت الإناث نسبة ٣٧% .
٢- أن غالبية أفراد العينة من حملة المؤهل (بكالوريوس) بنسبة 54.7% ، ثم فئة (ماجستير) بنسبة (٢٦,١%)، ومن ثم فئة (دبلوم) بنسبة ١٠,٩ % ، وأخيراً فئتي (دكتورة و ثانوية) بنسبة ٨,٧ % .

٣- أن غالبية أفراد العينة هم من فئة (متدرب) بنسبة 50% ثم فئة (مدرب) بنسبة قريبة ٤٧,٨ % ، وأخيراً فئة (مدير) بنسبة ٢,٢ % .

٤- أن غالبية أفراد العينة من فئة سنوات الخبرة (من ١-٥ سنوات) بنسبة ٣٧% ، ثم فئتي (من ٦ - ١٠ سنوات) و (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة ٢٦,١ % ، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (من ١١-١٥ سنة) بنسبة بلغت 10.9 % .

٥- وافقت أفراد العينة في المحور الأول استراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية على أنه:

- تقوم الوزارة بوضع استراتيجية التدريب شاملة لتطوير الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٤,٦١) .

- " يجري تحليل احتياجات الوزارة للبرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات إدارات الوزارة المختلفة بمتوسط الحسابي (٤,٤٩) .

- تقوم إدارة التدريب بالوزارة بوضع خطة تدريب شاملة لكافة موظفين الإدارة بمتوسط حسابي (٤,١٧) .

٦- وافقت أفراد العينة بشدة في المحور الثاني المدربون على أن:

- تدريب العاملين يساهم في إمكانيات تطوير قدرات العاملين وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل بمتوسط حسابي (٤,٧٦) .
- تدريب العاملين يخلق لديهم الرغبة في تحديث أساليب العمل بمتوسط حسابي (٤,٥٢) .
- الشركة التي يعمل فيها حريصة على أحداث التوازن بين تدريب العاملين واعتماد الأساليب الحديثة في العمل بمتوسط حسابي (٤,١٥) .
- ٧- وافقت أفراد العينة بشدة في المحور الثالث المتدربون على أن:
 - تنوع أساليب التدريب والوسائل التعليمية من قبل المدربين بمتوسط حسابي (٤,٢٢) .
 - تقوم العلاقة بين المتدرب والمدرّب بالتركيز على تطبيق الاستراتيجية الخاصة بالتدريب متوسط حسابي (٤,٠٩) .
 - أهم ما يميز المتدربون قدرتهم في ربط المعلومات بمتوسط حسابي (٣,٨٥) .
 - أثبتت الدراسة في الفرضية الأولى بأنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه : توجد علاقة بين (استراتيجية التدريب وأثرها على الموارد البشرية) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور على مستوى جميع الفقرات (4.33) وبانحراف معياري (0.640) .
 - أثبتت الدراسة في الفرضية الثانية بأنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه توجد علاقة بين (المدربون وأثرهم على الموارد البشرية) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور على مستوى جميع الفقرات (4.43) وبانحراف معياري (0.750)
 - أثبتت الدراسة في الفرضية الثانية بأنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه توجد علاقة بين (المتدربون وأثرهم على الموارد البشرية) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور على مستوى جميع الفقرات (4.02) وبانحراف معياري (0.980)

ثانياً : التوصيات

وخرجت الدراسات بعدة توصيات من أهمها :

١- على المركز تحديد جهة محده في المركز لمتابعة تطبيق استراتيجية التدريب

ومراجعتها وتحديثها من خلال الجهة المسؤولة عن رسم خطه الاستراتيجية

٢- على المركز توظيف متدربين يتمتعون بصفات قيادية لتحسين التعامل

الإيجابي مع المتدربين

٣- ننصح بزيادة الميزانية للقسم التدريبي لتمكنه على مواكبة العملية

التدريبية للمتدربين

فَائِدَةُ الرَّاجِعِ وَاللَّاحِظِ

- ١- شهاب رشيد البياتي، الإدارة: المبادئ، المهارات، الوظائف، ط١، مركز المتفوق للنشر والطباعة، صنعاء، ٢٠٠٨م، ص ٤٠٤-٤٢٧.
- ٢- مؤيد السالم، وعادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢. ص ١٣-١٤.
- 3--werter, B.W, personnal management and human resources (Newyourk:mcGrw-Hill book-1982) o234
- ٤- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٩٩م. ص ٤١٢.
- ٥- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٤م، ص ٨٩
- ٦- صالح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ٦٩.
- ٧- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٦م. ص ٢٣٣.
- ٨- حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر، عمان، ٢٠٠٧م، ص ١٥ - نقلاً عن: Flippo E B op cit p 365
- ٩- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار حجد لاوي للنشر، عمان، ٢٠٠٤م، ص ١٩٥ وما بعدها.
- ١٠- خليل الشماع، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٢
- ١١- حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ١٥.
- ١٢- عطا الله محمد تيسير، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، في الشركات المساهمة الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، عمان، ٢٠٠٨م، ص ٩.

- ١٣- حمود عبدالله صالح، تقييم التدريب في قطاع الصناعة بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٨٧م، ص٢٧.
- ١٤- عدنان احمد العجلوني، بناء برنامج تدريبي لتنمية الكفايات المهنية لمدرسي مؤسسة التدريب المهني في الاردن، اطروحة دكتوراه فلسفة في التربية مقدمة إلى جامعة عدن للدراسات العليا، ٢٠٠٥م، ص٤٢.
- ١٥- محمد عبدالفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٨٦م/ص٥١.
- ١٦- مايك ويلز، إدارة عملية التدريب، وضع المبادئ موضع التنفيذ، ترجمة محسن ابراهيم الدسوقي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٨م، ص٤٣.
- ١٧- فاطمة عبدالحميد الخاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى جامعة القاهرة، كلية التجارة والاقتصاد، ٢٠٠٦م، ص١٢.
- ١٨- صلاح الهيشي، محمد الحراشنة، أثر التمكين الإداري ولدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية العدد (٣٣)، المجلد (٢)، ٢٠٠٦م، ص٢٤٠-٢٦٦.
- 19- Bennis ،
- 20- w, the end of leadership: Exemplary is imposible without full intiative, and cooperatbion of followers, organizational Dynamics, 28 (a), 1999, p71-80.
- ٢١- سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط١. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص٤١.

٢٢- محمود عبدالله صالح، ادارة الموارد البشرية، مدخل قيمي، ط١، مركز الرواد، صنعاء، ١٩٩٧، ص١٥٥.

٢٣- وليم تريسي، تصميم نظم التدريب، ترجمة د/ سعد الجبالي، ط٣، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٤م، ص٥١

٢٤- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة ١٩٨٤م، ص٣٩.

25- George odiorne , training by objectives

٢٦- محمد عليمان، الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب، دار الخواجا للنشر، عمان، ١٩٩١، ص٥٤.

٢٧- عامر الكبسي، واقع التدريب العربي، بحث مقدم للدورة التدريبية المقامة في كلية التدريب باكاديمية نايف، خلال الفترة من ١٤ حزيران - ٢ تموز ١٩٩٧م، ص٣٥.

٢٨- وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص٣٩.

29- Gvubb N. and Ryan, the role of evaluation for vocational and – 4 Training, London , 1999. P83.Ssss

٣٠- نبيل صبيح، دراسات في إعداد وتدريب المعلمين، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨١م، ص٤٨.

٣١- محمد تقي سلمان، وضع برنامج تدريبي لرفع مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية في بغداد، رسالة ماجستير، مقدمة إلى كلية التربية، جامعة القاهرة، ١٩٩١م، ص٤١.

- ٣٢- عبدالرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٤م، ص٦١.
- 33- Mankin, Ddvid, strategic planning: An overview, newyork, 1984. P16
- 34- Lbid, p23.
- ٣٥- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط١، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص٩ .
- 36- Applebym and marvin, innovation not limitation : human resource strategy and the impeat on world valss status. Total quality management , vol11, no415, [[.554-561.
- 37- Denis leonand, the strategic impact and application of the business excellence modelm
- 38- journal of enropean industrial training, vol 26, 2001l pp,4-13
- 39- odiorne, G.s. strategic management of human resources, Jossey publishers, new yourk, 1984, pp3-8
- ٤٠- جمال ابو دولة، رياض طهماز ، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية، مجلة ابحات البيروموك، العدد٤، ٢٠٠٤م، ص١٧٥
- ٤١- احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنش، عمان، ٢٠٠٢م.
- ٤٢- محمد عبدالغني حسن هلال، الاشراف على التدريب، ط١، موسوعة التدريب (٧) مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص١٠٥-١٠٦

- ٤٣- فهد عبد المحسن الحربي ، تقويم برامج التدريب الفني في مراكز الدفاع المدني من وجهة نظر المتدربين :
- ٤٤- دراسة تطبيقية على منطقة الرياض . رسالة ماجستير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٦م ، ص٢٤.
- ٤٥- محمد باغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٩٩٣م ، ص ٧١.
- ٤٦- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٠٧.
- 47- Foster , Thomas ,Management Quality : An Integration Approach , prentice Hall, inc , New Jersey , 201,p394.
- ٤٨- عبد الكريم درويش وليلى تكلا ، أصول الدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠م ص ٦٠٣.
- ٤٩- كمال يونس ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، عمان ، ٢٠٠٦م . ص ٢.
- ٥٠- عمر أحمد همشري ، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات ، دار صفاء ، عمان ، ٢٠٠١م ، ٢٩٩.
- ٥١- حمدي عبد العزيز الصباغ ، برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (١٨) ، القاهرة ، ١٩٩٤م . ص ١٤٧
- ٥٢- هيام نجيب شريفة ، الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك ، دراسات تربوية ، الجزء (٦١) ، رابطة التربية الحديثة ، القاهرة ، ١٩٩٤م ، ص٢٤٧
- ٥٣- عادل عبد الملك ، واسماعيل القزاز ، التدريب من أجل الجودة بموجب المواصفات الدولية ، مطبعة الاشقر ، بغداد ، ٢٠٠٢م ص ٤٣.

- ٥٤- عبد الهادي درة ، التدريب مفهومة ومدخل نظمي له ، رسالة المعلم ،
المجلد (٣٢) العددان الأول والثاني ، ١٩٩١م . ص٨.
- ٥٥- مصطفى حمود ابو بكر ، الموارد البشرية : مدخل لتحقيق المزايا
التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٦م ، ص٣٦٦.
- 56- Noe ,wright, Human Resource Managent : A
Gaining a competitive advantage , mograw – Hill , Hill ,
Boston ,1997 p 348
- ٥٧- محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص
٨٧.
- ٥٨- محمد عبد الفتاح ياغي ، مبادئ الإدارة العامة ، مطابع الفرزدق ،
الرياض ١٩٩٠ ، ص ٨٩.
- ٥٩- محمد حامد حسين ، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام
الاردني ، رسالة ماجستير ، مقدمة الى الجامعة الاردنية ١٩٨٧م ، ص ١٤.
- ٦٠- عبد الباري درة ، زهير الصباغ ، إدارة القوى البشرية ، عمان ١٩٩٠م
، ص ٢٠.
- ٦١- علي عبد الوهاب التدريب والتطوير : مدخل علمي لفعالية الأفراد
والمنظمات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٩٨١م ، ص ٧٥
- ٦٢- زكي هاشم الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية
، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٢م ، ص ٣٣١.
- ٦٣- مازن فارس الرشيد ، إدارة الموارد البشرية : الأسس النظرية
والتطبيقات في المملكة العربية السعودية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ص
٦٩٤.
- ٦٤- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ذكره ص ٢٣٢.
- ٦٥- د. خالد الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره . ص
٢٤١.

- ٦٦- محمد ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ص ١٣٥ .
- ٦٧- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مصدر سبق ذكره ، ص ٢٢١ .
- ٦٨- د/ حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٣ .
- ٦٩- حسين الدوري ، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مطبعة العاصمة ، القاهرة ، ١٩٧٦م ، ص ١٧٦ .
- ٧٠- محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، دار الشروق ، الرياض ، ١٩٧٣ ، ص ٢٢٥ .
- ٧١- على عبد الوهاب ، التدريب والتطوير ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٠ .
- ٧٢- حسن الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢٥ .
- ٧٣- مايك ويلز ، إدارة ع مليّة التدريب ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٧ - ١٩٨
- ٧٤- محمد بن بوزيان وبرودي نعيمة ، التدريب كأداة التأهيل وتثمين الكفاءات البشرية المؤتمر الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية ، الجامعة الهاشمية ، عمان ٢٠٠٦م ، ص ٧ .
- 75- Bayars ,lioyd ,Human Resource Management , Op.cit , p196
- ٧٦- عبد العالي الشلماني ، تنظيم وتدريب الموارد البشرية ، المؤتمر الثاني للاتحاد العام لمنتجي وموزعي الكهرباء ، البحرين ، ٢٠٠٦م . ص ١ .



بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة /

محترمين

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثون بإجراء بحث يهدف الى التعرف على " استراتيجية التدريب وأثرها على الموارد البشرية " آملين من حضرتكم التكرم بمساعدتنا بالإجابة على فقرات الاستبيان حسب ما ينطبق عليكم .
علماً بأن هذه المعلومات التي ستحصل عليها الباحثون ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط .
وعلياً : نرجو منكم قراءة مفردات الاستبيان المرفق بدقة والاجابة على اسئلته وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة المحددة .

،،، شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحثون

دينا مبارك بو زيدان

هبه وديع مرشد

أحمد عبدالله الشاطبي

مها قايد فلاح الفلاحي

غدير محمد الغويدي

القسم الاول: البيانات الشخصية

الجنس :

١-ذكر () ٢-أنثى ()

المؤهل العلمي:

١-ثانوية () ٢-دبلوم () ٣-بكالوريوس () ٤-ماجستير ()
٥-دكتوراه () ٦-غير ذلك ، يرجى التحديد.....

الخبرة العملية :

١ - ١-٥ سنوات () ٢-من ٦-١٠ سنوات () ٣- من ١١-١٥ سنة ()
٤- اكثر من ١٥ سنة ()

المسمى الوظيفي :

١- مدير () ٢-مدرّب () ٣-مدرّب ()

القسم الثاني : محاور الاستبيان

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من العبارات التالية :

م	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	المحور الأول : فقرات استراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية					
١	تقوم الوزارة بوضع استراتيجية التدريب شاملة لتطوير الموارد البشرية .					
٢	يجري تحليل احتياجات الوزارة للبرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات إدارات الوزارة المختلفة					
٣	تقوم إدارة التدريب بالوزارة بوضع خطة تدريب شاملة لكافة موظفين الإدارة					
٤	يتم اعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنها من سياسات وبرامج موازنات بشكل يسهم التكامل مع استراتيجية الوزارة					
٥	تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسات متعلقة بتوظيف برامج استراتيجية التدريب					
٦	تتضمن استراتيجية التدريب الموارد					

					البشرية بتصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية
المحور الثاني : المدربون					
					١ هناك حرص متزايد من الشركة على مواكبة التطورات الحديثة وتنويع أساليب العمل
					٢ تدريب العاملين يخلق لديهم الرغبة في تحديث أساليب العمل
					٣ الشركة التي يعمل فيها حريصة على احداث التوازن بين تدريب العاملين واعتماد الأساليب الحديثة في العمل.
					٤ تدريب العاملين يساهم في إمكانيات تطوير قدرات العاملين وتغيير أساليب عملهم بصورة افضل .
المحور الثالث : المتدربون					
					١ تنوع أساليب التدريب والوسائل التعليمية من قبل المدربين
					٢ يتمتع المتدربون بصفات شخصية مؤثرة تساعدهم على توصيل المعلومات للمتدربين
					٣ اهم ما يميز المتدربون قدرتهم في ربط المعلومات والمادة العملية بالواقع العلمي
					٤ المدربون القائمون على تنفيذ البرامج التدريبية يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات للمتدربين وتوضيح الفائدة منها
					٥ تقوم العلاقة بين المدرب والمدرّب بالتركيز على تطبيق الاستراتيجية الخاصة بالتدريب