

الأكاديمية الليبية

مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم الإدارة والتنظيم

قياس العائد التدريبي وأثره على تطوير العملية التدريبية

دراسة تطبيقية على جهاز المباحث الجنائية وهيئة السلامة الوطنية _
طرابلس التابعة لوزارة الداخلية

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل الإجازة العالية (الماجستير) في
الإدارة والتنظيم

إعداد الطالب

يونس محمد معمر زايد

رقم القيد : 7857

إشراف: د/ مصطفى التاغذى

خريف 2014 ميلادي

ACADEMY OF LIBYA

ADMINISTRATIVE & FINANCIAL SCIENCES SCHOOL
ORGANIZATION & ADMINISTRATION DEPT.

Measurement of the training income and its effect on the
development of the training operation

PREPARATION OF THE STUDENT
YOUNIS MOHAMED MOAMMER ZAIED
ENROLLMENT No. 7857

SUPERVISION
Doc. Mustafa Altaghdi
Term: Fall 2015

بسم الله الرحمن الرحيم

{ إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم }

صدق الله العظيم

الآية 11 من سورة الرعد

الإهداء

الى والدي العزيزين

الشكر والتقدير

اتقدم بالشكر والتقدير الى كل من كان له فضل على والى اول من تعلمت على يديهما حب العلم والمعرفة والدايا العزيزان ، والى اساتذتي الكرام في كل مراحل تعليمي ، والى الدكتور مصطفى التاغدى الذي تفضل بالاشراف على هذه الدراسة، والى الاستاذوالاستاذلتفضلهم بمناقشة هذه الدراسة والى كل من ساهم في افساح الطريق امامنا لننهل من ينابيع العلم المعرفة ولايفوتني شكر الاساتذة الذين تفضلوا بتحكيم استمارة الاستبيان ، والمراجعة اللغوية ، والى كل من قدم لي النصح والارشاد ، اليكم جميعا خالص شكري وتقديري ودعائي جزاكم الله عنا خير الجزاء .

مستخلص الدراسة

قامت الدراسة على التساؤل التالي (ماأثر قياس العائد التدريبي على تطوير العملية التدريبية) واستهدفت الدراسة قياس السلوك وهو احد اساليب القياس ، و تتمثل مشكلة الدراسة في القصور في قياس العائد التدريبي مما اثر سلبا على تطوير العملية التدريبية، حيث وجد ضعف في استخدام الاساليب والوسائل التدريبية المناسبة في الدورات التدريبية وكذلك وجد تدني في قياس العائد التدريبي بعد عودة المتدربين لاعمالهم (قياس السلوك) ووضح جليا ضعف القياس من خلال عدم وجود قاعدة بيانات للعاملين بخصوص التدريب ، للوقوف على الاخطاء والمشاكل التي يعاني منها المتدرب بعد عودته لعمله .

وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية قياس العائد التدريبي كأداة لتطوير العملية التدريبية لما يزود به من بيانات ومعلومات بالخصوص، ولدراسة واقع عملية قياس السلوك في المنظمة محل الدراسة.

وقد بنيت هذه الدراسة على فرضيتين وهما كالتالي :

- يوجد أثر دال احصائيا لاهتمام الإدارة بقياس العائد التدريبي على

تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة

- يوجد اثر دال احصائيا لمستوى مهنية المسؤولين عن التدريب على

تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة .

كما تكمن أهمية الدراسة في إبراز الدور المهم لعملية قياس السلوك لتطوير العملية التدريبية، والتعرف على احدث الاساليب في هذا المجال، وامكانية تطبيق وتنفيذ ما تتوصل له الدراسة .

ولقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المتغيرات وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، كذلك تم استخدام المقابلة الشخصية مع مختلف الشرائح من مجتمع البحث ، المتكون من فئتين ، الفئة الأولى تمثلت في المسؤولين عن التدريب والرؤساء المباشرين،

والفئة الثانية، تمثلت في المتدربين في جهاز المباحث الجنائية وهيئة السلامة الوطنية ، واستخدم الباحث برنامج (SPSS) لتحليل البيانات المتحصل عليها من استبياني الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها :

• وجود اثر ايجابي دال احصائيا لقياس العائد التدريبي على تطوير

العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.

• وجود مشاكل وصعوبات تؤثر سلبا على تطوير العملية التدريبية .

• ضعف استخدام الاساليب والوسائل المتبعة في التدريب بالمنظمة

محل الدراسة.

• قلة اهتمام ومهنية المسؤولين عن التدريب بالمنظمة محل الدراسة .

SUMMARY OF THE STUDY

The study was built on the following question (does the measurement of the training income has an effect in the development of the training operation) as it focused on the measurement of the behavior which is one of the measurement types , as the study is represented in the negligence in measuring the training income which effected negatively the development of the training operation , as it found weakness in the use of the suitable training means in the training courses , also found a decrease in the measurement of the training income after the return of the trainees to their work , as it was clear the weakness because of the lack of a data base for the workers concerning the training , to stand on the errors and problems from which the trainee suffers after his return to his work.

The study aimed to shed the light on the importance of the training income as a tool to develop the training operation for the information and data provided in this regard , and to study the behavior measurement operation in the organization subject of the study.

This study was built on two assumptions as follows:

There is a statistical trace about the importance of the admn. To measure the training income on developing the training operation in the organization subject of the study.

There is a statistical indicative trace about the level of professionalism of the responsible about the training on developing the training operation in the organization subject of the study.

The importance of the study is also present in showing the important role in measuring the behavior measuring operation to develop the training operation and know the most modern methods in this sector, and the possibility to apply them and execute what the study reaches.

This study followed the analytical descriptive curriculum to study the changeable as it has been used the questionnaire as a main tool to gather the data and information necessary for the study , also the personal interviews with the various categories of the research category, formed by two categories , the first represented in the responsible and chiefs directly, while the second was represented in the

trainees in the criminal research board and the national security board. The researcher used spss program to analyze the data obtained from the study questionnaire which were:

- The presence of a positive statistical trace to measure the training income on developing the training operation in the organization object of the study.**
- The presence of difficulties and obstacles that negatively affect the development of the training operation.**
- Weakness in the use of the means and methods used in the training inside the organization subject of the organization.**
- Lack of interest and professionalism of the responsible about the training in the organization subject of the study.**

الفصل الأول: خطة الدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- نموذج الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- منهجية الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- التعقيب على الدراسات السابقة.
- الإستفادة من الدراسات السابقة.
- ما تتميز به هذه الدراسة.

1.1 المقدمة

نظراً لأن العملية التدريبية هي الركيزة الأساسية لتحقيق أية منظمة لأهدافها، فإن الاهتمام بها وتطويرها أمر لا مئاص منه، لما تشكله من أهمية كبرى، وتزداد أهمية قياس العائد التدريبي سعياً لتطوير العملية التدريبية في (المنظمة محل الدراسة)، لأن مخرجاتها تتمثل في توفير الأمن لأفراد المجتمع كافة على (أرواحهم وأعراضهم وممتلكاتهم)، التي تعتبر ركيزة أساسية من ركائز بناء الدولة، ويمكن تلمس أهمية البحث في قياس العائد التدريبي، وعلاقته بتطوير العملية التدريبية، من خلال الاستفادة من تجارب الماضي لتطوير وتحسين العملية التدريبية، حيث القياس سيوضح نقاط الضعف في مختلف مناحي العملية التدريبية، مما يفسح المجال للتطوير، من خلال تصحيح كل خلل توضحه المعلومات الواردة من القياس عن أية مرحلة من مراحل العملية التدريبية، وستكون النتيجة معالجة لتلك الأخطاء، ومن خلال ذلك يحدث الأداء الأفضل، وتحسن النتائج، وبالتالي نصل إلى أفضل ما نسعى إليه، ويوضح (عبد الرحمن توفيق، 2007، 26) بأنه إذا كان الأداء الفعال هو الدافع الرئيسي للمنظمة، فهو كذلك الدافع الرئيسي وراء كل الجهود التدريبية.

ومع ضمان استمرار هذه العملية ضمن البحث والتدقيق المستمر، للحصول على معلومات بشكل دوري عن العملية التدريبية، وبالتالي تلافي الأخطاء والعيوب وقت حدوثها، أو منع استمرارها في دورات تدريبية أخرى، حيث يقول (مايك ويلز، 2005، 67) "بأنه من المفيد أن نفهم الدروس التي يمكن تعلمها من الماضي، مع ملاحظة إن الماضي لا يمكن تغييره، فالمستقبل هو الذي يمكن تغييره"، وهو ما تسعى إليه الدراسة، حيث التطوير يستهدف المستقبل، من خلال قياس ما حدث في الماضي، وقسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول؛ حيث تناول الفصل الأول خطة البحث، وتناول الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة، الذي قسم إلى خمسة مباحث، تناولت

ماهية التدريب، و قياس العائد التدريبي، و قياس السلوك، والعملية التدريبية، وتطوير العملية التدريبية، كما تناول الفصل الثالث الجانب العملي، حيث قسم إلى أربع مباحث؛ تناولت نبذة عن المنظمة محل الدراسة، والإطار العام لمنهجية الدراسة، وتحليل أداة جمع البيانات، واختبار الفرضيات، و تلتهما النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتوصياتها التي تسعى هذه الدراسة إلى أن ترى النور، من خلال التطبيق العملي في المنظمة محل الدراسة، وفي غيرها من المنظمات.

2-1 مشكلة الدراسة :

يؤمن الباحث بما يكتسبه موضوع الدراسة من أهمية خاصة، حيث أن نتائج العملية التدريبية تمس كل المنتفعين من الخدمة التي تقدمها المنظمة محل الدراسة، وبالتالي فكلما كانت العملية التدريبية على مستوى أفضل فالنتيجة خدمات أفضل، ومن خلال ذلك تكون المنظمة قد حققت الهدف والغاية من وجودها، مع وجود المبرر لتفسير التكلفة في الوقت و المال التي يتكبدها التدريب، مما يضمن دعمه، "أي ضمان الإستمرار في دعم عمل من ورائه عائد مجزى" ، وعطفاً على ما وضحه أحد الخبراء في مجال التدريب (عبد الرحمن توفيق، 53، 2007) حيث وضح بأن هذه المرحلة تعد مرحلة المهنية والوعي بالعائد، وتجاوزت مرحلة اللاوعي بالتدريب، والتدريب لمجرد التدريب وممارات الآخرين، أو مرحلة الوعي بمجرد التكلفة، ومن خلال الزيارات الإستطلاعية والإستكشافية التي قامت بها الدراسة، وملاحظاتها على جهاز المباحث الجنائية، وهيئة السلامة الوطنية- طرابلس، بهدف جمع المعلومات الأولية، التي تعكس وجود مشكلة في تطوير العملية التدريبية بالإدارتين محل الدراسة من عدمها، ومن خلال المقابلات مع المسؤولين، تبين أن؛ هناك افتقار لقياس العائد التدريبي (السلوك) مما قد يؤثر سلباً على تطوير العملية التدريبية بالإدارتين محل الدراسة، حيث اوضحت هذه

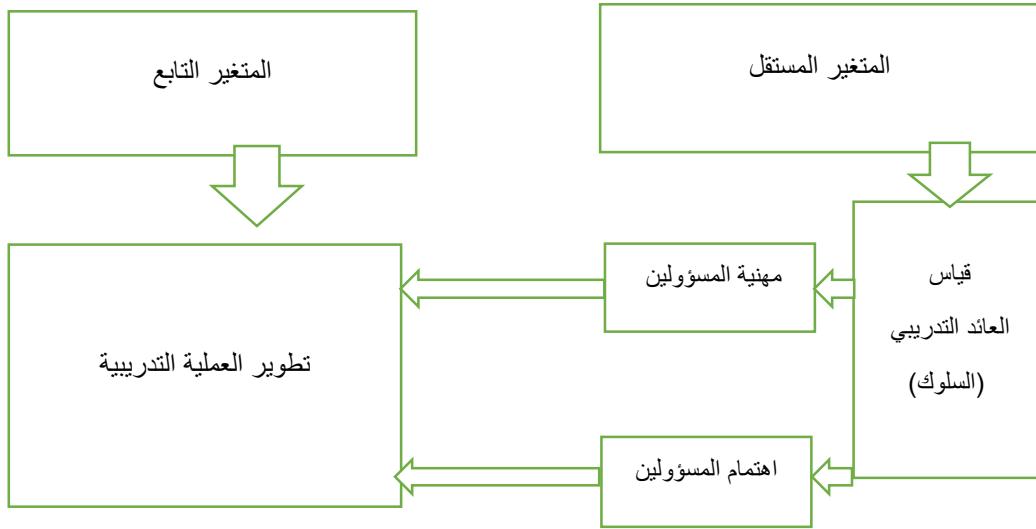
المقابلات ضعف مطالبة الإدارة العليا بقياس العائد التدريبي ونتائجه التي توضح في أي اتجاه يسير التدريب، وهذا الضعف يبين مستوى الإدراك لأهمية هذه العملية، كما إتضح أيضا الضعف في إستخدام ادوات قياس العائد التدريبي في الواقع العملي، مما يعد مؤشرا على الوضع الذي ستؤول إليه العملية التدريبية، وكل هذا يساهم في الوصول إلى صيغة لطرح مشكلة الدراسة، حيث رأى الباحث بأن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيسي الآتي:-

(ما أثر قياس العائد التدريبي (السلوك) على تطوير العملية التدريبية (؟)

ومن خلاله يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:-
ما أثر قياس السلوك على تطوير العملية التدريبية؟
ما أثر اهتمام ومهنية المسؤولين بقياس السلوك، على تطوير العملية التدريبية؟
ما هي المشكلات التي تعرقل العملية التدريبية؟

3.1 نموذج الدراسة : يمكن توضيح نموذج الدراسة كالاتي:

تناولت الدراسة المتغير المستقل المتمثل في قياس العائد التدريبي، وذلك بدراسة بعض المؤثرات فيه وهما مهنية المسؤولين و اهتمامهم، ومدى تأثيره على قياس السلوك، وبالتالي مدى أثره على المتغير التابع، وهو تطوير العملية التدريبية، كما هو موضح بالشكل التالي:-



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

4.1 أهداف الدراسة :

تكمّن أهداف الدراسة في الآتي:

1. التعرف على أساليب قياس العائد التدريبي (السلوك) بالمنظمة قيد

الدراسة.

2. التعرف على المشاكل التي يعاني منها التدريب بالمنظمة محل

الدراسة .

3. التعرف على أثر قياس العائد التدريبي (السلوك) على تطوير

العملية التدريبية .

4. محاولة التوصل إلى بعض التوصيات التي تؤدي إلى تحسين وتطوير العملية التدريبية.

5. معرفة طبيعة العلاقة بين قياس العائد التدريبي (السلوك) وتطوير العملية التدريبية.

5.1 أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

أهمية الدراسة بالنسبة لمجتمع البحث:

1. ضمان الحصول على نتائج ايجابية اثناء تنفيذ المهام الموكل بها المنظمة.

2. يعتبر قياس العائد التدريبي من الجوانب المهمة في تطوير العملية التدريبية، حيث إن قياس العائد التدريبي من المؤشرات المهمة التي يتم التعرف من خلالها على مدى التطوير في العملية التدريبية.

3. خفض تأثير نقاط الضعف، وتدعيم نقاط القوة التي توفرها معلومات نتائج قياس العائد التدريبي.

4. إعطاء صورة طيبة للعاملين بالمنظمة محل الدراسة، نتيجة لتقديمهم الخدمات بالشكل المطلوب، مما يخلق ويزيد من ثقة الجمهور بهم. أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع:

1. ايجاد كوادر تنفذ ما تدربت عليه بحرفية ودقة يُشعر افراد المجتمع بالطمأنينة والأمان.

2. استفادة افراد المجتمع بحصولهم على تعامل راقى، من قبل العاملين في هذه الأجهزة أثناء قيامهم بواجباتهم المكلفين بها، وهي خدمة المجتمع .
 3. ضمان اعلى استثمار للأموال التي تنفق من الخزانة العامة على العملية التدريبية، من خلال اشعار المواطنين بأعلى درجات الأمن على ارواحهم وممتلكاتهم، وتفرغهم للعمل والعطاء .
 4. اعطاء صورة طيبة للدولة بشكل عام، من خلال الخدمات الراقية التي تقدمها هذه الأجهزة.
- أهمية الدراسة بالنسبة للإسهام العلمي:
تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، حيث يعد من المواضيع التي لم تستوفي حقها في مجال الموارد البشرية.
أهمية الدراسة بالنسبة للباحث
1. تلبي للباحث رغبته في الخوض في مجال التدريب لتخصصه فيه.
 2. الرغبة في إيجاد ما يوضح نتائج التدريب .
 3. توضيح الية معرفة نتائج العمل التدريبي وكيفية الإستفادة منها كأداة لتطويره .

6.1 فرضيات الدراسة:

- من خلال تحديد مشكلة الدراسة توصل الباحث الي الفرضيات الآتية :
- الفرضية الرئيسية:
- يوجد أثر دال إحصائياً لقياس العائد التدريبي (السلوك) على تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.
 - وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:
 - يوجد أثر دال إحصائياً لاهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي (السلوك) على تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة .
 - يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي (السلوك) على تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.

7.1 منهجية الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسة هذه الظاهرة، وذلك بتحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق صحيفة الاستبيان، والمقابلة الشخصية الوثائقية مع بعض المسؤولين والعاملين، وتوضيح العلاقة بين المتغيرات (المتغير المستقل، والمتغير التابع) باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لإختبار الفروض، والتي منها منظومة الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical package for Social Science).

• أدوات جمع البيانات:

1. الكتب والمراجع العلمية التي تضمنت المواضيع ذات العلاقة بموضوع الدراسة .
2. الدوريات المتضمنة مواضيع لها علاقة بموضوع الدراسة، والمؤتمرات ، والندوات وكذلك شبكة المعلومات الدولية.

3. المقابلات الشخصية مع الرؤساء المباشرين للمتدربين محل الدراسة وبعض العاملين.

4. توزيع صحيفة الاستبيان على عينة الدراسة المختارة.

8.1 مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من الفئتين التاليتين :

الفئة الاولى:- المسؤولين عن التدريب وهم من لهم علاقة بالتدريب (العاملين بإدارة التدريب- والرؤساء المباشرين) في جهاز المباحث الجنائية وهيئة السلامة الوطنية- طرابلس، وعددهم (119) مفردة، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة في هذه الفئة، حرصت الدراسة على الحصول على أفضل النتائج، حيث استخدم اسلوب المسح الشامل لجمع بيانات هذه الفئة. الفئة الثانية المتدربين:- وهم من تحصل على دورات تدريبية في اي من المجالات، بجهاز المباحث الجنائية وهيئة السلامة الوطنية، وعددهم (1920) ونظرا لكبر مجتمع الدراسة في هذه الفئة، وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، والوقت المتاح لإجراء الدراسة، أثر الباحث استخدام اسلوب المعاينة، حيث قام بإختيار عينة طبقية نسبية، قوامها (320) مفردة من مجتمع الدراسة.

9.1 حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في الآتي :-

الحدود الزمنية:- استهدفت الدراسة قياس العائد التدريبي خلال الفترة من 2008 إلى 2014 م الحدود المكانية:- اقتصرت هذه الدراسة على

قياس العائد التدريبي للمتدربين الذين اجتازوا دورات تدريبية في جهاز المباحث الجنائية، وهيئة السلامة الوطنية، التابعين لوزارة الداخلية بمدينة طرابلس وأثره على تطوير العملية التدريبية، وقد تم اختيار هاتين المؤسستين؛ لأهمية الخدمة التي تقدم، والتي تمس أمن المواطنين على (ارواحهم وممتلكاته و أمن الوطن بشكل عام).

10.1 تعريف المصطلحات المستخدمة في الدراسة :-

1. القياس :- هو عملية إصدار أحكام كمية أو عددية للشئ الذي يراد تقديره، وذلك بإستخدام مقاييس وأدوات معينة. (عزت، واخرون،16)
2. التقييم :- هو "قيمت " الشئ تقييما بمعنى حددت قيمته وقدره.
3. التقويم :- هو قومته بمعنى: طورته وعدلته، وجعلته قويا أو مستقيما.
4. العائد التدريبي :- يمثل مخرجات نظام التدريب، وقد تكون عوائد التدريب مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة. (السيد،2008، 422)
5. التطوير: عبارة عن فعل أو عملية أو نتيجة أو حالة التطور نفسه، والتي تعني بدورها التقدم أو الترقى أو النمو أو تحسين أو تعظيم شئ ما. (محمد، وأخرون،228،2001)
6. العملية التدريبية :- هي مجموعة الفعاليات التي تدخل ضمن تخطيط و تنفيذ وتقويم التدريب وتتضمن مراحل متعددة تبدأ من

وضع الأهداف، وتنتهي بالتقويم وقياس مدى فاعلية التدريب (طارق،الجميلى،18)

7. قياس السلوك:- وهو أحد اساليب قياس العائد التدريبي، ويهدف إلى قياس مدى تطبيق المتدرب لما تدرب عليه في عمله الفعلي.

8.مسؤولي التدريب:- هم كل العاملين في مجال التدريب والرؤساء المباشرين للعاملين بالمنظمة محل الدراسة.

11.1 الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الدراسة على دليل الرسائل العلمية في الأكاديمية الليبية بطرابلس، ومؤسسات التعليم العالي، وعبر الوسائط الالكترونية، وجدت الدراسة مجموعة من الرسائل التي تبحث في موضوع العملية التدريبية وهي كالآتي :-

الدراسة الأولى: إقبال العكيلي (1999): (فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين) دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للنفط، رسالة ماجستير غير منشورة اكااديمية الدراسات العليا- ليبيا.

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع العملية التدريبية، وتفاعلها مع عملية تقييم الاداء، وذلك لمعرفة العائد المتوقع من نشاط التدريب، وأثره على مستوى أداء العاملين في قطاع النفط، الذي يعد احد القطاعات الحيوية للدولة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: عدم وجود تخطيط للنشاط التدريبي المعتمد على الأسلوب العلمي المعروف، وهناك ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك من خلال عدم موائمة الحاجة الفعلية لدى العاملين مع نوعية الدورة المرشح لها، ولايتم الأخذ بنتائج تقييم الأداء عند تحديد الحاجات التدريبية، كما أن الترشيح للدورات التدريبية يعتمد غالبا على الاعتبارات الشخصية، ولاتوجد مناقشة للخطة مع الأفراد العاملين لإدخال التغييرات الضرورية، والاجتماعات شكلية وغير موضوعية لرؤساء الأقسام لتقييم البرامج التدريبية المقدمة، ورؤساء الاقسام (

المشرفين) ليس لديهم دور في تقديم المقترحات بهدف تغيير بعض البرامج التدريبية، واستنتج أن هناك بعض المشاكل الادارية والمالية تواجه العاملين العائدين من التدريب في تطبيق المعارف و المهارات الجديدة، مما يضعف من نقل أثر التدريب، وأخيراً إن عملية التدريب تعتمد في غالب الأحيان على العشوائية.

الدراسة الثانية: رمضان بيوض (1999): (تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في رفع كفاءة التدريب) دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المحاسبة- جامعة الجبل الغربي- ليبيا. هدفت الدراسة إلى التعرف على البرامج التدريبية التي تعقد بالشركة، والاساليب التي تستخدمها في تحديد الاحتياجات التدريبية، والتعرف على مهارات وخبرات المسؤولين عن النشاط التدريبي، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- أن نسبة (75%) من المسؤولين عن التدريب بالشركة أشاروا إلى عدم حضور دورات تدريبية لتنمية المهارات، وعدم الاهتمام باستخدام اساليب تدريبية متنوعة ومتطورة، ولا يتم الإعتماد على الاساس العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية .

الدراسة الثالثة : عبيد المنصوري (2000): (تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي) دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية لإمارة أبوظبي لنيل درجة الماجستير جامعة عين شمس. هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، بالتطبيق على الدوائر الحكومية لإمارة أبوظبي وإلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. قياس العلاقة بين مستويات نجاح البرامج التدريبية، ومستويات الأداء الوظيفي بالدوائر الحكومية.

2. تحديد مقومات البرنامج التدريبي الفعال، والذي يؤثر على مستويات الأداء الوظيفي من خلال التعرف على الجوانب التي تشكل الأداء الوظيفي ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن نسبة (100) من مجتمع البحث من الرؤساء، ترى أن أهم النواحي التي يشملها تقييم المتدربين، تتمثل في تحسين سلوك المتدربين إدارياً، والارتقاء بمهاراتهم وزيادة معلوماتهم، مما يعكس التأثير الفعال للبرامج التدريبية على سلوك وأداء المتدربين.

2. إن نسبة (98) من مجتمع البحث من الرؤساء توافق بشدة على أن أهم نتائج التدريب حصول المتدربين على معلومات إضافية مفيدة لهم في عملهم. وكانت أهم التوصيات هي:

الاهتمام بعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية في مختلف مراحلها (قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرامج التدريبية) حتى يتم التأكد من نجاح البرامج التدريبية وفعاليتها؛ لما لذلك من آثار إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالدوائر المحلية بحكومة أبوظبي.

الدراسة الرابعة : فوزية الفزاني (2001): (أثر سياسي اختيار وتدريب العاملين على جودة الخدمة البريدية)دراسة تطبيقية بقطاع البريد، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والمحاسبة – غريان- ليبيا. هدفت الدراسة الى ،التعرف على الوضع الحالي لسياسة تدريب العاملين وتحديد نواحي القصور ووضع المقترحات التي تساعد على رفع كفاءة سياسي اختيار وتدريب العاملين.

وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها. سياسة التدريب المطبقة لاتحقق استفادة العاملين، الاسلوب التقييمي الشائع الاستخدام بالشركة هو عقد اختبارات تحريرية كما اشارة عينة الدراسة بتسبة (91.2%) وأن هذا الاسلوب

لا يمكن من خلاله قياس مهارات المتدرب وسلوكه، الأسلوب التدريبي الوحيد المستخدم أثناء تنفيذ الدورات التدريبية هو المحاضرة كما اشارة الى ذلك اعينة البحث (87.9%) ولا تستعمل أساليب اخرى مثل دراسة الحالات أو تمثيل الادوار، وتحديد الاحتياجات التدريبية لم تعتمد على أساس علمي.

الدراسة الخامسة : أحمد ابوقعيقص (2005): (تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية في مجال الحاسب الآلي لمواجهة احتياجات المنظمة) " دراسة ميدانية على شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز" رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الدراسات العليا- ليبيا.

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع عمليات تقييم البرامج التدريبية بالشركة محل الدراسة، وتحديد أوجه القصور في عملية التقييم ومتابعة المتدربين، وتوصلت إلى نتائج اهمها ما يلي: عدم القيام بمقابلة المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي لإستطلاع آرائه حول البرنامج التدريبي، عدم الاهتمام برأي زملاء المتدرب بعد التدريب حول أدائه في العمل، وكذلك ضعف الأخذ برأي الرئيس المباشر، عدم وجود حوافز مادية ومعنوية أدى إلى عدم إقبال المتدربين بجدية على البرامج التدريبية، وعدم قيام إدارة التدريب بالمسح الشامل لجميع المتدربين حول النتائج التي حققها التدريب، بغية إحداث تغييرات تطويرية، تجعل من البرامج التدريبية التي تقدم مستقبلا أكثر كفاءة وفعالية، وضعف استخدام أسلوب الاستبانة التي يجب أن ترسلها إدارة التدريب إلى المتدربين بعد فترة زمنية معينة من انتهاء البرنامج التدريبي، لإستطلاع آرائهم حول تحسين مستوى أدائهم بعد التدريب، وإلى أي مدى تم تطبيق ما تم التدريب عليه مع أهمية هذا النوع من التقييم لارتباطه بأداء المتدرب ولقياسه لأثر التدريب على سلوك المتدرب في العمل، وعدم متابعة إدارة التدريب لمستوى أداء المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي بفترة زمنية معينة، وضعف الأخذ برأي الرئيس المباشر حول تحسن أداء المتدرب بعد

التدريب، ومال هذه الآراء من أهميه في قياس التغيير في سلوك المتدرب وتقييم درجة التغيير.

الدراسة السادسة : خليفة رحومة (2006): (أثر التدريب على معدل دوران العمل) بشركة الشاحنات والحافلات تاجوراء ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير " غير منشورة"، كلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة الجبل الغربي- ليبيا، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب ومشكلاته بالشركة محل الدراسة، وكانت أهم النتائج ضعف عناصر التقييم والمتابعة للمتدربين بعد مرورهم بدورة تدريبية، لم يهتم مكتب التدريب الإهتمام الكافي بالاعتماد على الأساليب ووسائل الإيضاح الحديثة، توجد علاقة عكسية بين إعداد البرامج التدريبية وفاعلية التدريب من جهة، ودوران العمل من جهة إلى أخرى، غالبية أفراد العينة يؤكدون أن الشركة لا تأخذ في عين الاعتبار آراء المتدربين حول العملية التدريبية عند وضع الخطة السنوية للتدريب، ترشيح المتدربين لايعتمد على الموضوعية، إنما على العلاقات الشخصية، انخفاض قدرة المتدربين على تطبيق محتوى البرامج التدريبية في العمل، و ندرة الكوادر المتخصصة في تخطيط وتنفيذ و تقييم البرامج التدريبية.

الدراسة السابعة: زينب عبد النبي(2011): (تقييم البرامج التدريبية وأثرها على فاعلية التدريب) دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء داخل مدينة طرابلس، اكااديمية الدراسات العليا- ليبيا " رسالة ماجستير غير منشورة. كان الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على أثر وجود قصور في تقييم البرامج التدريبية للشركة محل الدراسة في فاعلية التدريب، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بطريقة البحث الاستكشافي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها عدم وجود تقييم، أو أن التقييم يتم أحيانا بصورة غير منهجية، عدم وجود متابعة من قبل إدارة التدريب لمستوى أداء

المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وجود مشكلة تتعلق بتقييم فاعلية أثر التدريب، و انخفاض في مستوى الكفاءات والمهارات الخاصة بتخطيط وتقييم البرامج التدريبية، ولم تجد الباحثة أثناء فترة الدراسة ما يشير إلى وجود لائحة تدريبية تنظم سير الإجراءات في مجال تقييم التدريب .

الدراسة الثامنة: اكرم أبو القاسم (2012): (نموذج مقترح لإعادة هندسة برامج التدريب بشركة بريد ليبيا) رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الدراسات العليا- ليبيا، تمثلت مشكلة الدراسة في قصور في النظام التدريبي، ومن بين عناصر المشكلة انخفاض درجة الإهتمام بتطوير البرامج التدريبية، باعتبار أن التدريب عملية روتينية، واعتماد أساليب غير فعالة في تحديد الاحتياجات التدريبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و هدفت إلى التعرف على القيود والمعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية، والتعرف على مدى إدراك المدربين والمتدربين لأهمية إحداث التغيير في النشاط التدريبي، وكانت أهم النتائج؛ الإعتقاد على أساليب تقليدية في تنفيذ البرامج التدريبية، وإن الإطار التقليدي للتدريب لم يعد يتناسب مع متطلبات التغيير التي تمر بها منظمات الأعمال، والترشيح للدورات التدريبية تتم دون النظر إلى رغبة الموظف نفسه، وجمود البرامج التدريبية، والافتقار لنظام فعال لتقييم ومتابعة النشاط التدريبي، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها؛ قياس نتائج البرنامج التدريبي بعد عودة المتدرب لعمله، قيام مركز التدريب بمتابعة المتدرب بعد انتهاء التدريب ، وكذلك من خلال رئيسه المباشر.

1.11.1 التعقيب على الدراسات السابقة : تتركز علاقة الرسالة محل البحث

بالرسائل أعلاه بأنها تشترك في البحث عن مكونات العملية التدريبية، وتحديد أوجه الخلل والقصور، وكيفية إيجاد الحلول و النهوض بالعملية التدريبية، كلا من زاوية معينة، و السعي إلى تطويرها، لما لها من أهمية في تقدم

وتطور العنصر البشري، ومن ثمّ المؤسسات التي هو عمودها الفقري وسر نجاحها وتقدمها.

2.11.1 الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. معرفة النقص في الدراسات السابقة، ومحاولة الدراسة الحالية أن تغطيه، بحيث تصبح مساهمة علمية جديدة من هذه الدراسة.
2. اثراء الجانب النظري، والإطلاع على بعض المراجع التي استندت اليها تلك الدراسات.
3. التعرف على نوعية الأهداف التي استهدفتها الدراسات السابقة، ومدى دقتها في معالجة مشكلة البحث، حيث استمد منها الأفكار في صياغة أهداف الدراسة.
4. الإستفادة منها في بناء اداة الاستبيان، والمنهج الذي يتماشى مع هذه الدراسة .
5. التعرف على العينات التي اعتمدها تلك الدراسات، مما ساعد الباحث على اختيار العينة المناسبة، التي يمكن أن تحقق أهداف هذه الدراسة.
6. افادة الدراسات السابقة الباحث في معرفة (الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات).

3.11.1 ما تتميز به هذه الدراسة.

تتميز هذه الدراسة من خلال موضوعها حيث لم تكتفي بالنظر الى القياس فقط، والذي يستهدف الماضي، بل في ذات الوقت اتجهت الى المستقبل وهو تطوير العملية التدريبية، اي ركزت هذه الدراسة على ماحدث في الماضي، وما سيحدث في المستقبل في أن واحد، اي النظر للخلف والنظر للامام في

وقت متزامن، وهو ما لم تتناوله أية من الدراسات السابقة، وبذلك تعمل هذه الدراسة على ايجاد اضافة وإثراء لهذا الموضوع، وأيضا الاختلاف في مجتمع الدراسة الذي تم دراسته، من خلال دراسة بعض المؤسسات التابعة لوزارة الداخلية، المكلفة بتقديم ائمن خدمة، وهي حماية(الأرواح والأعراض والممتلكات) .

الفصل الثاني (الدراسة النظرية)

- المبحث الأول : ماهية التدريب.
- المبحث الثاني : قياس العائد التدريبي.
- المبحث الثالث: قياس السلوك.
- المبحث الرابع : العملية التدريبية.
- المبحث الخامس: تطوير العملية التدريبية.

الفصل الثاني (الدراسة النظرية)

المبحث الأول : ماهية التدريب

- المقدمة.
- بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب.
- مبادئ التدريب .
- أهداف التدريب .
- أهمية التدريب .
- مراحل التدريب .
- خصائص التدريب .
- مزايا التدريب .
- مجالات التدريب.
- وسائل التدريب .
- متطلبات نجاح التدريب.
- مسؤولية التدريب.
- التدريب كمنظومة .
- نظريات التدريب .

الفصل الثاني : الدراسة النظرية

المبحث الأول : ماهية التدريب

1.1.2 المقدمة:

سيتم التعرض في هذا المبحث بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب، ومبادئه، وأهدافه، وأهميته، ومراحله، وخصائصه، ومميزاته، ومجالاته، ووسائله، ومتطلبات نجاحه، والنظريات الخاصة به .

2-1-2 مفهوم التدريب:

من الخطأ استمرار المفاهيم التقليدية القديمة، التي تركز على الالتحاق بالبرامج التدريبية، والحصول على المستند الورقي، الذي يمثل جواز المرور للترقية، ويجب التسويق للمفهوم الصحيح على أنه، عملية مستمرة طوال حياة

الإنسان، تجدد صلاحيته للحياة والعمل. (محمد، 93، 2005)

ويعتبر التدريب أحد الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو أحد المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي

والتنظيمي. (مدحت، 18، 2009)

2-1-3 تعريف التدريب:

التدريب في اللغة: يعني المران أو الاعتياد، فيقال درب بمعنى عود ومرن.

(طارق، 178، 2009)

التدريب في الاصطلاح: تضمنت دراسات علماء الإدارة تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها:

- التدريب: عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية؛ لمقابلة احتياجات محددة حالياً، أو مستقبلياً، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها، والمجتمع بأكمله. (صلاح، 21، 2010)

● التدريب: هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له، والهادف إلى إكساب المتدربين القناعات والمهارات والمعارف اللازمة ، بغرض إحداث تغيير في أنشطة الأفراد والمنظمة، بما يحقق أهدافاً مقصودة. (هاشم، 21، 2013)

● تعريف التدريب الأمني: تلك الجهود العلمية والعملية، النظرية والتطبيقية، التي تقوم بها الإدارات التدريبية التابعة للأجهزة الأمنية والمتعاونة معها، لتحديد احتياجاتها الفعلية من التدريب، وإعداد الخطط السنوية، وتصميم برامجها وتنفيذها وتقسيمها وتطويرها، بهدف إكساب متدربيها من الضباط والأفراد والمدنيين المعارف، وتنمية المهارات، وغرس الميول والقيم الإيجابية، وتعديل السلوكيات، وتحسين الكفاءات، وتمكين المؤسسات من معالجة إشكالياتها، ومواجهة تحدياتها، وتحقيقها للأهداف الأمنية التي أنشئت من أجلها، بفاعلية وكفاءة. (عامر، 19، 2007)

ومن خلال ما ذكر حول مفهوم التدريب يستنتج الباحث: بأنه عملية إنسانية مستمرة، تهدف إلى رفع كفاءة جميع العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة، وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم، بما يضمن تحقيق أهدافهم، وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

4.1.2 بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب:

● التعلم :- هو تعديل السلوك، أو التغيير في الأداء نتيجة الخبرة والتدريب. ووضح (ممدوح، أحمد، 2005، 20، 14) العلاقة بين التعلم والتدريب من خلال الآتي:-

التعلم: عملية مستمرة باستمرار الحياة، ويحدث في أي مكان في مدرسة الحياة، فالتعلم من المهد إلى اللحد، وتوقف التعلم يعني توقف الحياة، والفرد

لا يستطيع أن يتوقف عن التعلم ولكنه يستطيع التحكم فيما يتعلمه، و قياس التعلم يتم عن طريق ملاحظة التغيرات الحادثة في السلوك (الأداء). ونستخلص من هذا التعريف الترابط والتداخل بين التعلم والتدريب في الاستمرارية لكل منهما، وتعديل السلوك الذي يتحقق من خلال التعلم والتدريب.

● التعليم:- (مازن،685،2001)

التعليم تكون أهدافه عامة، ويكون في العادة أوسع نطاقا، ويرمي إلى تطوير الفرد بصفة عامة اجتماعيا وفكريا، وإعداده لأدوار متعددة في المجتمع أو في مهنة معينة. أما التدريب فيكون معنيا بتطوير مهارات ومعارف محددة لأداء أنشطة أو مهام محددة.

ويرى (وجدي،8،2010) بأنه يعتبر كل منهما مكملاً للآخر، فالتعليم يساعد في إعداد الفرد الإعداد الفني المتخصص، من خلال ما يزود به من نظريات، والتدريب يمهد للفرد الطريق لكي يتعرف على الأساليب المثلى لتطبيق ما تعلمه من علوم ونظريات.

● التطوير:- هو عبارة عن فعل أو نتيجة أو حالة التطور نفسه، والتي تعنى بدورها؛ التقدم أو الترقى أو النمو أو تحسين أو تعظيم شئ ما. (محمد،228،2001)

والتطوير، يمكن أيضا أن يوجه للارتقاء بالسلوكيات و المهارات والمعارف من خلال برامج التعليم، والاطلاع الشخصي والتوجيه والمراقبة والإرشاد في موقع العمل وبرامج التدريب، لذلك يمكن القول أن التدريب جزء من عملية التطوير. (رداح، أحمد،314،2006)

ويرى الباحث أن التدريب والتعلم والتعليم والتطوير تشترك جميعها في أن الإنفاق لتحقيقها هو إنفاق استثماري، وليس إنفاق إستهلاكي، أي أن: من

وراء هذا الإنفاق عائداً يرجي تحقيقه، وكلها تركز وتستهدف العنصر البشري، كما أنها تعد مقومات لتحقيق التنمية الشاملة.

2-1-5 مبادئ التدريب : (عبد المعطي، يعقوب، 53، 2000)

- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- المنطلق: يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية.
- الشمول: يجب أن يشمل أبعاد التنمية البشرية (القيم، الإتجاهات، المعارف، المهارات).
- الاستمرارية: يجب أن يراعي عملية التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة.
- التدريجية والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة، ثم الأكثر تعقيداً.
- مرونة التدريب: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

2.1.6 أهداف التدريب: هي عبارات أو جمل تحدد سلوكاً مرغوباً تأمل المؤسسة في ظهوره لدى المتدرب، نتيجة اكتسابه خبرات التعلم، وتغيير الظروف الحاضرة للمتدرب. (صلاح، 31، 2010)

ويوضح (وجدى، 9، 2010) أهداف التدريب تنقسم إلى:

➤ أهداف عادية: وتشمل تدريب العاملين الجدد، وتدريب الإخصائيين، والمشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة، وكذلك البرامج التنشيطية للعاملين للتأكيد على معلوماتهم الوظيفية.

➤ أهداف حل المشكلات: وتتجه نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنشأة من خلال إعداد وتدريب أفراد قادرين على التعامل معها وتطبيق أساليب علمية في علاجها.

➤ الأهداف الابتكارية: وتتعلق بأنواع النشاط الجديدة، وغير العادية، ذات الاستثمار العالي.

● أهداف التدريب الأمني: (عامر، 22، 2007)

إن ما ينفق على برامج التدريب الأمني يعد استثمارا بشريا، تفوق عوائده العاجلة والآجلة ما تحققه برامج التنمية الموجهة للبناء والإعمار والتقدم المادي.

يمكن أن نقسم هذه الاهداف إلى ثلاثة أقسام :

أ: الأهداف العلاجية:

التي تركز على سد النقص، وتلافي القصور في أداء العاملين.

ب: الأهداف الوقائية:

التي تحد من وقوع المشكلات وتحويل دون استمرارها.

ج: الأهداف التطويرية:

والاستراتيجية للتدريب التي تنطلق من التحسب والتنبؤ واستشراف المستقبل والتهيؤ له والإسهام في صناعته، وهي أكثر الأهداف أهمية وفاعلية.

● مجالات الأهداف التدريبية: و تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية هي:

(وجدي، 10، 2010)

➤ المعلومات: ويعني بالحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها، وتعرف (بالأهداف المعرفية)،

(وتتعلق الأهداف التعليمية بالتعامل العقلي مع المعارف التي تشمل: التذكر، الفهم، التطبيق، التحليل، التركيب، التقويم) (صلاح،32،2010)

➤ المهارات: وتعني اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة، أو استخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر فعالية وكفاءة أعلى (وتعرف بالأهداف المهارية).

(وتتعلق بالمهارات الأدائية الحركية، والتآزر الحركي أي: التوافق بين الإحساس العصبي والاستجابات الحركية كالقص والتلوين والرسم والأشغال اليدوية). (صلاح،32،2010)

➤ السلوك: اكتساب نزعات للتصرف نحو الأشياء، أو الأشخاص، أو المواقف بطريقة جديدة، وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة، وهنا يجب أن تبنى العملية التدريبية على درجة كبيرة من مشاركة الدارسين الإيجابية. (وجدي،10،2010)

مع ملاحظة أنه إذا كانت أهداف التدريب مشوشة وغير محددة، من ثم ستجد أن نتائجه الخاصة بالتقييم مشوشة وغير محددة أيضا. (توني،122،2003)

7.1.2 أهمية التدريب:

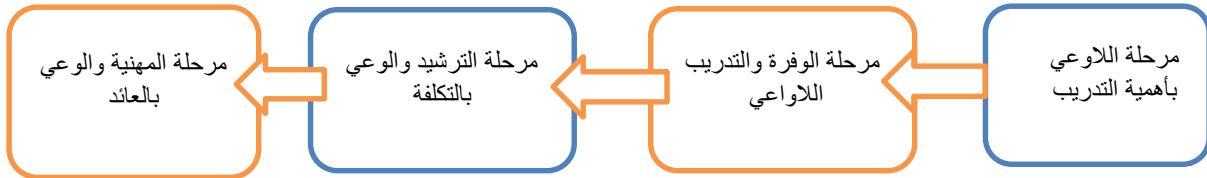
تكمن أهمية التدريب في القوى العاملة المدربة، والمستخدمة بشكل مناسب، فهي تشكل رصيذا إقتصاديا مهماً، وثروة لا تنضب بالنسبة لكافة المجتمعات، كما أن رأس مال المجتمع اليوم هو المعرفة والذكاء. (عادل، أسامة،2010)

ويضيف (عبدالرحمن،49،2007) بأن العصر القادم هو عصر التعليم والتدريب.

وتتضح الأهمية من خلال أن الدول لم تعد تتباهى بمواردها الطبيعية، أو بثرواتها الإقتصادية بقدر ما تتباهى بما تملكه من ثروة بشرية مدربة على تحقيق التنمية. (العربي، على، 5، 2012)

كما يمكن أن نتلمس أهمية التدريب من خلال الدراسة التي قدمتها دار التدريب الأمريكية في عام 1986؛ والتي شملت العديد من المؤسسات التي لها دلالة هامة والمتمثلة في الآتي :-

- إن التعليم الرسمي يعزى إليه فقط (15%) من العوائد التي يحققها الأفراد في حين تعود العوائد الباقية وقدرها (85%) إلى ما يحصلون عليه من تدريب أثناء العمل .
- يحقق التدريب معظم المهارات التي يكتسبها الفرد بعد سن الخامس والعشرين .
- يمكن إكتساب المهارات لأداء العمل عن طريق التدريب، لكل وظيفتين من ثلاث وظائف.
- التدريب مسؤول عن الإبقاء على 70% من الفنيين بمواقعهم. (عبدالرحمن، 78، 2004)



شكل رقم (2) يوضح تطور مراحل الوعي بأهمية التدريب : (عبدالرحمن توفيق، 2007، 53)

أهمية التدريب لرجل الأمن : رجل الشرطة في حاجة دائمة للتدريب، لزيادة كفاءة وفاعلية أدائه لوظائفه، فالتدريب يضيف ويحسن مستوى المعلومات لديه و يدعم اتجاهاته الموجبة.(مدحت، 102،2007)

كما أن العاملين في المجال الأمني يواجهون مواقف و مستجدات خاصة، تحتاج إلى تصرفات فورية أحيانا دون الرجوع إلى السلطات العليا، أو رؤسائهم المباشرين، وبالتالي فإنه يقع عليهم إتخاذ بعض القرارات الفورية والمُلحة. (عبدالله،96،2004)

8.1.2 مراحل التدريب: (مدحت،132،2008)

يمكن تحديد مراحل التدريب كالآتي:
مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة تخطيط التدريب، مرحلة تنفيذ التدريب، مرحلة التقييم.
(سيتم التطرق إليها في الفصل الثاني الدراسة النظرية المبحث الرابع)

9.1.2 خصائص التدريب: (مدحت،23،2009)

التدريب :نشاط رئيسي، وليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها.
التدريب نظام متكامل: يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة معا تقوم بينها علاقة تبادلية.
التدريب عملية شاملة: وشموليتها لكل المستويات الإدارية (الإدارة العليا و الوسطى والتنفيذية).
التدريب عملية إدارية : ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح .
التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها.

التدريب نشاط متغير ومتجدد: فالإنسان عرضة للتغير في عاداته وسلوكه والوظائف التي يشغلها.

10.1.2 مزايا التدريب: (أنس،227،2011)

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد (المتدرب) وأخرى تعود على المنظمة وهي كالتالي :

مزايا التدريب للفرد ما يأتي :

● اكتساب خبرات جديدة تؤهله للارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل

● اكتساب الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية .

● زيادة الثقة بالنفس لاكتساب معلومات وخبرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

مزايا التدريب للمنظمة ما يأتي :

● تنمية كفاءات العاملين، وزيادة مهاراتهم تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنظمتهم.

● إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.

● مواجهة التغيرات التي تحدث على النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور.

11.1.2 مجالات التدريب: (السيد،15،2001)

يعمل التدريب في خمسة مجالات أساسية هي :-

- المعرفة : مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ .
- المهارات : هي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب ، مثل: تشغيل الحاسب الآلي.
- الأساليب : يتضمن الأسلوب عادة، تطبيقاً للمعرفة و المهارات في موقف دينامي.
- الاتجاهات : ونقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها.
- الخبرة : لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب، وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي.

12.1.2 وسائل التدريب: (مدحت،59،2009)

هي الأدوات أو المساعدات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي للمتدربين وتتنوع هذه الوسائل، فمنها البسيطة التقليدية مثل: السبورة، ومنها الحديثة نسبياً مثل: الشفافيات والأفلام، ومنها المتطور مثل الحاسب الآلي.

13.1.2 متطلبات نجاح التدريب : (حسين،2013، 205)

أن يكون المتدرب لديه الرغبة في التدريب، ودعمه وتشجيعه ومكافأته لتطبيق ما اكتسبه من معارف وقدرات ومهارات، حيث إن استعداد ودافعية الفرد للتعلم تتوقف على بيئة العمل (قيود أو دعم) ، مع ضرورة وجود فلسفة تتبناها الإدارة العليا تؤكد على أن أداء المديرين والمشرفين والعاملين هام وحيوي، وأن التدريب الفعال يمكن أن يسهم في تحسين وتطوير الأداء،

وضرورة وجود وحدة إدارية مسؤولة عن التدريب تضم عددا كافيا من المتخصصين، وتوفير المخصصات الكافية لأغراض التدريب، وتقييم فعالية التدريب بتكلفة معقولة، فالتقييم يوفر إشارات تقود إلى أفكار لتحسين التدريب.

14.1.2 مسؤولية التدريب : (رداح، أحمد، 306، 2006)

التدريب مسؤولية كل مدير وكل مشرف في المشروع، ومن المسلّم به أن المديرين في جميع أجزاء المشروع سيزودون بالمساعدة الفنية المتخصصة، وبالإرشادات التي يحتاجونها لمقابلة مسؤولياتهم.

15.1.2 التدريب كمنظومة: تعتبر فكرة النظم من أهم الاتجاهات العلمية

الحديثة السائدة في الفكر الإداري المعاصر، حيث توفر إطارا عاما يوضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات لأي نظام، ويحدد العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط معين، ويربط بينهما في تكوين متكامل، كذلك إن اتجاه النظم يمكن من فهم وتفسير النظم الكبيرة المعقدة (مدحت، 41، 2009).

مفهوم النظم يعني: أن أي نظام هو كل مركب من مجموعة من العناصر، لها وظائف وبيئها علاقات منظمة، يؤدي هذا الكل نشاطا هادفا وله سمات تميزه عن غيره، وأن هذا النظام يقيم علاقات مع البيئة التي تحيط به، فالنظام يوجد في زمان معين ومكان معين، وجاءت نظرية النظم باعتبار أن أي تنظيم ما هو إلا نظام مفتوح. (بشير، واخرون، 85، 2005)

منظومة التدريب

مدخلات	العمليات	مخرجات
إنسانية: وهي تمثل الأفراد سواء المتدربين أو المدربين.	وهي تمثل الجهود الرامية البرامج وتوفير	إنسانية: وتمثل الأفراد الذين خضعوا للتدريب. مادية: وهي النتائج المترتبة على زيادة

انتاجية الفرد وتحسين أدائه . معنوية: وهي زيادة في الأداء وارتفاع روحهم المعنوية.	المادية والبشرية لهذه البرامج ومتابعتها لتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله.	مادية: وهي تمثل الاموال والأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب. معنوية: معلومات عن المنشأة والأفراد ومعلومات عن البيئة الخارجية.
---	---	--

التغذية العكسية
وهي المعلومات التي تبين مدى فاعلية التدريب وتساعد على تقييم البرامج التدريبية ومدى الحاجة الى تعديلها اثناء التنفيذ

شكل رقم (3) : (محمد صالح ،104،2004)

التدريب كنظام حلقة في منظومة : كما إن التدريب كنظام له أنظمة فرعية، وفي نظام أكبر، وهو المنظمة والبيئة الخارجية، فكلها له تأثير على العمل التدريبي حيث (كثيرا ما يثار التساؤل بشأن العائد من النشاط التدريبي ولاسيما ما يتعلق بالتدريب الإداري وقد يكون عدم التكامل بين السياسات المختلفة للأفراد ومن بينها التدريب، والتعامل مع كل منها بشكل مستقل عن الآخر، قد يكون ذلك أحد الأسباب التي لاتحقق العائد التدريبي بالشكل

(المرجو). (وجدي،18،2010)

ويمر النظام التدريبي بثلاث مراحل رئيسية هي: (رداح،

أحمد،306،2006)

- مدخلات التدريب: وتتكون من المدربين والمتدربين والمواد والإجهزة والأهداف والسياسات.

● عمليات التدريب: تتكون من الطرق والوسائل المستخدمة في تنفيذ العملية التدريبية.

● مخرجات التدريب: هم الخريجين القادرين على تطوير الأداء، و زيادة الإنتاجية.

وبناءً عليه، فترى هذه الدراسة أن النظر للعملية التدريبية كنظام، وجزء من نظام أكبر أمر في غاية الأهمية، مما يمكن من التركيز على كل جزء من أجزاء النظام بدقة أكبر، ويوضح لنا أن أي خلل في المدخلات أو العمليات سوف يؤثر تأثيراً مباشراً على جودة المخرجات.

16.1.2 نظريات التدريب

النظرية السلوكية:

صحيح أننا لانرى العقل ولا الضمير، ولكننا نرى أفعال الناس وتصرفاتهم، فالنظرية السلوكية تنظر للتعلم كروابط بين مؤثرات واستجابات، فمثلاً عبر التعزيز الإيجابي يعتقد الفرد أنه أجاده، ومن ثم يتم تحسين أدائه بمكافأته إيجابياً بالثناء مثلاً، ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في مجال التدريب، فيجب التعامل الإيجابي مع استجابات المتدربين، بالإضافة إلى اهتمام المدرب بنوعية المثيرات التي من شأنها تحفيز المتدربين على استجابات إيجابية. (صلاح، 30، 2010).

ومن المبادئ التي قدمتها النظرية السلوكية هي : (نجم، 105، 2009)
مبدأ المؤثر والاستجابة: يتأثر السلوك الإنساني بتأثر البيئة الداخلية، و البيئة الخارجية

وبالضرورة التفاعل والاستجابة.

مبدأ التعزيز: يزداد السلوك الإنساني تعزيراً بازدياد المؤثر ومن ثم تكرار وانتظام الاستجابة.

مبدأ تعديل السلوك: قابلية السلوك الإنساني للتعديل.
مبدأ انتماء السلوك: ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تتركز على هذه الحاجات أمكن تعديل وتغيير السلوكيات غير المطلوبة، وتعزيز السلوكيات المطلوبة.
مبدأ الأثر: كلما كان السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة، كلما دفع الأفراد إلى المزيد من التعلم والتقدم والتكرار والعكس صحيح.
مبدأ الاستعداد: كلما كان الاستعداد النفسي و البدني موجوداً كان التعلم أفضل.

النظرية المعرفية:

يقصد بالمعرفة النشاط العقلي، وعندما نطبق طريقة معرفية على التعلم والتعليم، فإننا نركز على استيعاب المعلومات والمفاهيم، فالنظرية المعرفية تنظر للتعلم كعملية يقوم فيها المتعلم بملاحظة ما يدور حوله، ويسعى إلى تفسير واستيعاب المعلومات لتعديل سلوكه مستقبلاً، وهذه النظرية مفيدة جداً في التدريب، ونستطيع من خلال ما نقدمه للمتدربين تكوين المعرفة اللازمة للمتدرب لتحفيز أهداف البرنامج التدريبي، فينبغي على كل مدرب عند تصميم محتوى معرفي أخذ هذه النظرية في عين الاعتبار. (صلاح، 30، 2010)

ونستخلص من هذه النظريات المبادئ التدريبية و التعليمية الآتية :
(نجم، 106، 2009)

- ❖ مبدأ التعلم: التفاعل المباشر مع موضوع التعلم، ومع مثيرات البيئة.
- ❖ مبدأ اشتراك أكبر عدد من الحواس أثناء عملية التعلم، لتحقيق عمليتي الملائمة والتمثل.
- ❖ مبدأ التدرج في التعلم : من المحسوس إلى شبه المحسوس إلى المجرد و المنظم.

❖ مبدأ الأثر الكلي للموقف ، وتجميع عناصره في صورة كلية أثناء عملية التعلم.

❖ مبدأ دور الخبرة السابقة، والاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم .

❖ مبدأ الاستبصار و التفكير كعامل أساسي في التعامل، واكتساب المعارف و المهارات .

❖ مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي :- الانطلاق من الكليات إلى الجزئيات .

❖ مبدأ التعلم الاستكشافي :- الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم، في عملية الاستقصاء والانطلاق من البحث من الجزئيات، والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات.

❖ مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس إذا وضع في ظروف تعليمية توافرت فيها الشروط والعناصر اللازمة، ومن خلال تأمل المتعلم في العناصر المتوافرة، وتفاعله معها يتمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها، ويكون الحل بمثابة تعلم استبصاري .

النظرية البنائية:

البنائية: هي فلسفة للتعليم تأسست على فرضية أننا من واقع تجاربنا الشخصية نقوم ببناء فهمنا للعالم الذي نعيش فيه، فيقوم كل منا بإنتاج القواعد " النماذج العقلية" الخاصة به، والتي نقوم باستخدامها لاستيعاب ما نمر به من تجارب.

فهي تعتمد على ما عند المتدرب من معلومات ومهارات، فيقوم المدرب والبرنامج التدريبي ببناء معلومات ومهارات، اعتماداً على ما لديه من حصيلة سابقة، وهذه النظرية مهمة جداً في عالم التدريب، حيث يغلب على الفئة المستهدفة في التدريب؛ أنهم في مرحلة ما بعد الإعدادي، أي: لديهم حصيلة

جيدة يجب على مقدم البرنامج التدريبي أخذها بعين الاعتبار. (صلاح، 31، 2010)

خاتمة: تناول هذا المبحث التدريب؛ من حيث مفهومه، وأهميته و أهدافه، وما يختص به ومميزاته، وكذلك تحديد على من تقع مسؤوليته، و النظريات التي تطرقت له، والتي توضح كيفية الإستثمار فيه من خلال توضيح قواعد وأسس يمكن العمل ضمنها، والأخذ بها لضمان السير على الطريق الصحيح، حيث من خلال النظرة الشمولية، لا بد من الاهتمام بكل العناصر المكونة للتدريب، بأن يتم تلمس خصائصه مثلا على ارض الواقع، والالتزام بمراعات توفرها و اعطائها قدرا مناسباً من الأهمية، حيث غياب بعضها قد يؤثر تأثيراً مباشراً على العملية التدريبية برمتها، كذلك ضرورة العمل وفقاً لما تتطلبه كل مرحلة من مراحلها، وأن يتم تلمس مزاياه، والعمل فيه بأسلوب نظمي، مستفيدين مما طرحته النظريات في الخصوص، ومراعات كل ما سبق يعد توطئة للخوض في باقي المباحث، حيث سيتناول المبحث اللاحق قياس العائد التدريبي، ويوضح فيه القياس، ومبادئه و حدوده و نظرياته.

الفصل الثاني : الدراسة النظرية
المبحث الثاني (قياس العائد التدريبي)

- مفهوم القياس.
- العلاقة بين القياس والتقييم والتقويم.
- مبادئ القياس وأنواعه.
- حدود القياس.
- أخطاء القياس.
- قياس العائد التدريبي.
- نظريات قياس التدريب.

الفصل الثاني : الدراسة النظرية
المبحث الثاني (قياس العائد التدريبي)

1.2.2 المقدمة:

نستعرض في هذا المبحث مفهوم القياس، والعلاقة بين القياس والتقييم والتقويم، ومبادئه، وأنواعه، وحدود القياس وأخطائه، وقياس العائد التدريبي، ونظريات قياس العائد التدريبي.

2.2.2 مفهوم قياس العائد التدريبي:-

هو مفهوم وعملية كمية، تركز بالدرجة الأولى على عد السلوك، أو حصر المواصفات كمياً (إيجاد مقدارها، مجموعها أو طولها أو عرضها أو ارتفاعها أو مساحتها أو حجمها) حسب أحكام وإجراءات محددة، تتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يجري قياسه. (حمدان، زياد، 6، 2000)

ويكاد لا يخلو موقف في حياة الإنسان من استخدام القياس والتقويم، سواء قصد هذا أو لم يقصد، فعند الذهاب إلى السوق لشراء شيء معين، نسأل عن الثمن (قياس)، ومن ثم نقرر شراءه أو عدمه (تقويم)، وعندما يطلب رأينا بلوحة فنية، ننظر إلى اللوحة ملياً (قياس)، ثم نصدر حكماً عليها (تقويم)... الخ (على، 19، 2001).

كما إن القياس عملية يتوجه من يقوم فيها إلى تعيين دليل عددي أو كمي للشئ الذي يتفحصه، وغالباً ما يتم تعيين الدليل المشار إليه بالنسبة لوحد قياسي مختارة، وقد تكون هذه الوحدة هي السنتيمتر للاطوال، والغرام بالنسبة للاوزان، والنسمة بالنسبة للسكان، ولكن ليس بالضرورة أن تكون هذه الوحدة من بين الوحدات الرسمية، فقد نقيس طول الغرفة بعدد البلاط المرصوف على خط طول فيها، وقد نقيس مدى جفاء صديق بعدد الأيام التي غابها، ونقيس كمية السكر التي نحلى بها كأس الشاي بعدد الملاعق، كما إن عملية القياس يمكن أن تتم عن طريق العد، أو الاختبار، الذي يكشف عن بعد أو عدة ابعاد للشئ، عن الطول والوزن مثلاً، ثم يعبر عن نتيجة القياس بالأرقام،

وقد تكون هذه الأرقام أعداد صحيحة، أو كسوراً أو نسباً أو انحرافات معيارية، أو أية صورة أخرى، (إننا بالقياس إذاً نحدد كمية الخاصية التي نقيسها في شئ ما). (سامي، خالد،14،1999)

ويشير لفظ القياس إلى جميع الإجراءات التي تتبع، والنماذج التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة، والتحليل والتشخيص واستخلاص النتائج، للحكم على مدى كفاءة وجودة وفعالية ومدى مطابقة الإنجاز الفعلي للخطط الموضوعية. (حاتم،97،2009)

تعريف القياس: القياس في اللغة :- التقدير، نقول قاس الشئ بغيره أو على غيره أي: قدره على مثاله. (على،22،2001)

المعنى العام للقياس: هو العملية التي نحدد بواسطتها كمية ما يوجد بالشئ من الخاصية، أو السمة التي نريد قياسها بدلالة وحدة مناسبة. (العاني، طارق،176)

القياس: هو العملية التي يتم بواسطتها التعبير عن الخصائص، والسمات والأرقام. (عبدالواحد،43،2007)

وكما نلاحظ، فالقياس عملية تعتمد على الرقم في التعبير عن الخاصية المقاسة، ويتم التوصل للرقم عن طريق وحدة قياس يتم الاتفاق عليها. (سامي، خالد،15،1999)

يتضمن التعريفان الجوانب التالية :-

- إن القياس عملية : بمعنى أنه عمل مخطط له، وليس عفويّاً أو عشوائياً
- إن تكميم النوع أو إعطاء الأشياء أرقاماً، يعني تحويل النوع أو الكيف إلى أرقام ليكون التعامل معها سهلاً.

● مقارنة الأرقام التي حصلت عليها في الخطوة السابقة بقواعد أو معايير معينة.

3.2.2 العلاقة بين القياس والتقييم والتقويم :

هناك الكثير من الجدل حول التمييز بينها فالبعض يعد القياس جزءاً من التقويم، والبعض يعتبر التقويم يشمل التقييم، ولهذا سنطرح آراء المختصين في المجال للوصول إلى مفهوم معين:

يرى (محمد، 113، 2010) أن معنى التقويم هو القدرة على الحكم على فرد، أو ظاهرة أو عمل ما، استناداً إلى معايير قائمة في القياس أو الوصف، هذا ويخلط كثيرٌ من الناس بين مصطلحي "التقويم، والتقييم" ولكن الصواب أن التقويم أعم وأشمل من التقييم، فالتقييم بمعنى قيم الشيء أي جعل له ثمناً أو سعراً، أما التقويم فيأتي بمعنى تعديل الاعوجاج، وإستقامة المسار، وإيضاح إيجابيات الشيء لدعمها، وسلبياته لمعالجتها، ومن ثم يقال، تقويم المشروعات وتقويم الأسنان .

وترى هذه الدراسة أن الكاتب نفسه وقع في الخلط من خلال تعريفه للتقويم، بأنه (أعم وأشمل)، وحيث جعله بالإضافة إلى تعديل الاعوجاج (يوضح التقويم الإيجابيات والسلبيات) والتي هي من مهمة التقييم وهنا يكمن الخلط.

كما عرف (مدحت، 2009، 156) التقويم بأنه أهم وأشمل من التقييم،

فالتقييم يتوقف عند مجرد الحكم على قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقويم بالإضافة إلى ما سبق عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام.

ويلاحظ الباحث (أن الكاتب عرف بأن التقييم للحكم على قيمة الأشياء، وأن التقويم يشمل ذلك، وإضافة إليه يقوم بالتعديل؟، ويرى الباحث أنه يعد

خلط في المفاهيم، حيث وكما سيذكر أدناه أن التقييم لتحديد الواقع الذي عليه الشيء، والتقويم تصحيح أي انحراف يظهره التقييم).

ويضيف (مدحت،156،2009) بأن التقييم هو أحد خطوات التقويم، وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج، أو مشروع أو لخدمة أو لمنظمة، أما التقويم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل وتطوير هذا المستوى الحالي لهذا البرنامج أو المشروع.

وتلاحظ هذه الدراسة (أن الكاتب قد اعتبر التقييم خطوة من خطوات التقويم في بداية تعريفه، أما في آخره حدد أن التقويم مرحلة لاحقة للتقييم أي: أن التقييم مستقل عن التقويم ؟ .)

ويرى (عزت، واخرون،16) بأنه لا يمكن تصور وجود تقويم دون قياس، فالقياس يمثل الوسيلة التي على أساس نتائجها تتم عملية التقويم، والقياس مهما بلغت دقته فهو لا يزودنا إلا بفكرة جزئية ومحددة عن الشيء المقاس، بينما تتصف عملية التقويم بشموليتها ، وإذا مثلنا عملية التقويم بدائرة كبرى فإن عملية القياس تمثل دائرة تقع ضمن دائرة التقويم الكبرى .

(ويلاحظ هنا ان الكاتب لم يذكر مصطلح التقييم مطلقاً، واقتصر على مصطلح التقويم والقياس فقط في الوقت الذي يعد القياس اساساً لعملية التقييم، ويعد التقييم اساساً لعملية التقويم، كما يرى الباحث وبناء على اراء المختصين التالي ذكرها.)

ويضيف أيضا (سامي، خالد،18،1999) بأن القياس يشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية التقييم، كما يوضح بأن عملية تحديد الأهداف تسبق عملية القياس، ثم تتلو عملية القياس عملية أخرى تنتهي بموقف استصدار الحكم على الأمر الذي تم قياسه.

وتلاحظ الدراسة هنا أيضا أن الكاتب في أول حديثه، ذكر أن القياس جزء من التقييم، ثم عاد وذكر أن القياس تتلوه عملية أخرى، وهي التي تعطي

الحكم على ما تم قياسه (وهو التقييم)، أي: جعل التقييم عملية تلي القياس في آخر حديثه؟ .

وللتمييز بين هذه المصطلحات نذكر الآتي :

عملية (التقييم) عملية تتوسط (القياس والتقويم) وهي التي من خلالها تعطى الوصف الكمي (البيانات)، الذي حصلنا عليها بعملية القياس قيمة، فيصبح وصفا نوعيا(معلومات). (عبدالواحد، 42، 2007)

كما أجاز مجمع اللغة العربية بالقاهرة، أن يقال " قيّمت " الشئ تقييما، بمعنى حددت قيمته وقدره، وذلك للتفريق أو ازالة اللبس بين هذا اللفظ وبين قومته، بمعنى طورته وعدلته، وجعلته قويا أو مستقيما. (عبدالواحد، 38، 2007)

وفي الوقت الذي ينكر فيه المتخصصون في اللغة كلمة تقييم، ويذكرون كلمة تقويم حيث جذر الكلمة (ق و م)، ولا يوجد في المعاجم اللغوية (ق ي م)، وعليه فإن كلمة التقييم أدخل إلى لغتنا العربية، ونظرا لشيوع الكلمة وكثرة استعمالها، أقرت في المجمع اللغوي، فجعل التقويم للتعديل والتقييم للقيمة. أي: التقييم إعطاء قيمة ثم التقويم بعد إعطاء القيمة، البحث عن الخطأ ونقاط الضعف، ووضع علاج مناسب للخطأ. (عبدالواحد، 42، 2007)

مما سبق، فإن الرأي الذي تعتمده هذه الدراسة في التفريق، والتمييز بين

القياس والتقييم والتقويم، لضمان عدم الخلط فيما بينها حسب الآتي :
القياس: هو عملية إصدار أحكام كمية أو عددية للشئ الذي يراد تقديره ،
وذلك باستخدام مقاييس وأدوات معينة ". (عزت، واخرون، 16)

التقييم : بمعناه الحرفي، هو: تحديد قيمة أو وزن أو معنى لشئ ما.
(عبدالرحمن، 2002، 326) و" قيمت " الشئ تقييما بمعنى حددت قيمته
وقدره.

التقويم: كما ذكر في مختار الصحاح : قوم الشيء تقويماً، فهو قويم أي: مستقيم
و قومه بمعنى طورته وعدلته، وجعلته قوياً أو مستقيماً.
(عبدالواحد، 38، 2007)

4.2.2 مبادئ القياس (على، 24، 2001)، يشير (ثورندايك وهيجن) إلى
سنة مبادئ وهي:

- لابد من اتخاذ قرار.
- تكون القرارات أفضل كلما كانت المعلومات أكثر دقة، وأوثق صلة بالقرار.
- أن وسائل القياس وأساليبه مهمة في تحسين المعلومات المتوفرة لصنع القرار.
- أن كل من يستخدم بيانات في صنع قرار عليه أن يعرف إلى أي مدى يمكن الوثوق فيها .
- إن الحقائق التي يتضمنها أي قرار نسبية، فأى أداة للقياس لاتزودنا إلا بجانب من الحقيقة، أما الحقائق الأخرى فلا بد أن يأتي بها صانع القرار من مصادر أخرى.
- إن الحكمة التي يتحلى بها صانع القرار ذات أهمية كبيرة، فأدوات القياس وسيلة وليست غاية، إلا أن من يستخدم هذه المعلومات بوعي هو الذي يمثل الأثر الرئيسي، وهو الذي يجمع المعلومات ويؤلف بينها و الذي سيؤخذ القرار النهائي من خلاله.

5.2.2 أهمية القياس : (الشيخ،334،2009)

يعتبر القياس أساساً لاغني عنه لتقدم العلوم بأشكالها المختلفة، بل وإن معرفة الفرد في أي علم تبدأ عندما يتمكن من قياس ما يتحدث عنه، ويعبر عن فهمه له بلغة الأرقام، ويعتقد بعض العلماء، أن القياس كان وراء الإنجازات والمعارف الإنسانية التي تحققت على مر العصور، وقد عبر (ثورنديك) عن حقيقة الدور الذي يلعبه القياس في التقدم العلمي، من خلال عبارته المشهورة التي تنمي على أن؛ أي شئ موجود لا بد أن يكون موجوداً بمقدار، ويمكن تلمس أهمية القياس من خلال ما ذكره (عبدالرحمن،87،2007) بقوله "إذا لم يتم تطوير القياس فلن يتم التدريب".

6.2.2 أنواع المقاييس:

1. المقياس الاسمي :

يعتبر هذا النوع من أبسط المقاييس، حيث إن الأعداد تعطي عشوائياً للمتغيرات، ويعتمد على تصنيف موضوع القياسات إلى فئات، تبعا لاشتراكها في سمة واحدة، وإن الأرقام التي تعطي للمتغيرات ليس لها دلالة كمية، وإنما تقوم مقام الأسماء، أي أن الأعداد هنا ذات صفة تصنيفية ولا تستخدم في هذه الأعداد العمليات الأربع المعروفة في الرياضيات. (عبدالواحد،45،2007).

فمثل هذه الأرقام تقوم مقام الأسماء، وليس لها دلالة على الكم إطلاقاً.

(عريفج،20،1999)

فقد يعطى الذكور الرقم 1 أو الحرف (أ)، والإناث الرقم 2 أو الحرف (ب) ولا تحمل الأرقام هنا معنى كمياً، بل تشير إلى فئات أو رموز معينة من

الأشياء أو الأشخاص، وتستخدم كرموز دالة على تلك الفئات، والعملية الحسابية الوحيدة التي تستخدم في هذا المستوى هي العد أو الجمع على نطاق الفئة الواحدة فقط، مما يفسح المجال للمقارنة بين الفئتين، فالأرقام هي مجرد رموز دالة على الفئات ويستحيل استخراج المتوسط أو الوسيط لهذه الأرقام ويمكن الحصول على المنوال. (ميخائيل، 23، 1995).

خصائص المقياس الاسمي (على، 25، 2001).

- لا تدل الأرقام التي تعطى للأشياء على أي معنى كمي أو ترتيب، إنما تدل على نوع المحدود فقط.
- يستخدم العدد كعملية حسابية، كعدد الأفراد داخل الفئة وعدد الأفراد خارج الفئة أو الفئات الأخرى، ولا يمكن استخدام العمليات الحسابية الأخرى.
- يعتمد التصنيف في فئات على أساس علاقة التساوي، أي التساوي في اللون أو الشكل، وهذه العلاقة يحكمها مبدأ، مبدأ الانتظام، بمعنى أنه إذا كانت $A = B$ إذا $B = A$ ومبدأ التعدي، بمعنى أنه إذا كانت $A = B$ و $B = C$ فإن $A = C$.

2: المقياس الرتبي :

وهو المقياس الذي يمكننا بواسطته من ترتيب المجموعات تصاعدياً، أو تنازلياً، حسب درجة امتلاكهم لسمة معينة، ويمتاز بخاصيتي التصنيف والترتيب، ولا تستخدم في هذه الأعداد العمليات المعروفة في الرياضيات، من جمع أو طرح أو ضرب أو قسمة (عبدالواحد، 45، 2007).

وهذا المقياس لا يستطيع أن يعطينا قيمة رقمية محددة. (سامي، خالد، 21، 1999).

ويقوم المقياس الرتبي أو الترتيبي على ترتيب الأفراد، أو الأشياء التي تشترك في خاصية معينة، وفق تدرج معين، يشير إلى الاختلاف بينهم، دونما تحديد لمقدار هذا الاختلاف، كأن يرتب الأفراد حسب المستوى الاقتصادي، أو طول القامة، أو درجة الانتباه، أو مستوى التحصيل... الخ ولا يمكن في هذا المستوى من مستويات القياس القيام بالعمليات الحسابية الأربع، لأن الفروق بين الرتب غير متساوية، وبالتالي فإن الرتب غير قابلة للجمع والطرح والضرب والقسمة، ولانستطيع حساب متوسطها و انحرافها المعياري، ويمكن في هذا المستوى استخراج الوسيط، كما يمكن تحويل الرتب إلى رتب مئينية، واستخدام معامل ارتباط الرتب. (ميخائيل، 24، 1995).

خصائص القياس الرتبي: (على، 26، 2001)

- يمكن المقارنة بين الأشياء على أساس ترتيبها باستخدام العد ، أو التعبير النسبي أكبر من أو يساوي أو أصغر من والأرقام الترتيبية تعني أن 1 قبل 2 وأن 2 قبل 3 .
- بما أن المسافات بين الرتب غير متساوية ، أي أن المسافة بين الأول و الثاني لاتساوي المسافة بين الثاني والثالث فإن استخدام العمليات الحسابية الأربع غير ممكن.
- إن الأرقام المستخدمة في عملية الترتيب لاتقدم معلومة عن كم الخاصية و مقدارها، بل تدل على نوع المعدود وترتيبه .

3 : مقياس الفترات (أو الفئات) :

يعتبر هذا المقياس أفضل من النوعين المذكورين، لأنه تتوفر فيه الوحدات المتساوية، وفيه الأرقام ذات معنى كمي، مثل مقياس الحرارة المئوي، تمكنا من أن نحدد ما إذا كان شئ يساوي شيئاً آخر أو أكبر أو أصغر منه، ومقدار الصغر والكبر. (عبدالواحد، 46، 2007).

كما يعتبر هذا المستوى من مستويات القياس أرقى وأدق من المستويين السابقين، لاعتماده على وحدات قياس منتظمة للتعبير عن الفروق في السمة أو الخاصية المقيسة، مما يمكننا من تقدير المسافة التي تفصل بين فردين، أو شيئين بدقة وسهولة، وتحمل الأرقام في هذا المستوى معنى كمياً، وتكون قابلة لعملية الجمع والطرح، إلا أنه مستوى قياس يفتقر إلى وجود صفر حقيقي أو مطلق يشير إلى انعدام السمة بصورة كاملة، " فالطالب الذي يحصل على علامة صفر في إحدى المواد لا تكون معرفته معدومة تماماً في هذه المادة "، والواقع أن الصفر في المستوى الفئوي للقياس هو صفر اصطلاحي، أو افتراضي وليس صفراً رياضياً، حيث أنه لا يشير إلى غياب السمة بل إلى نقطة استناد اتفق عليها، وفي هذا المستوى تقوم الطرق الإحصائية على الجمع والطرح وحدهما، ويمكن أن نوصف وحدات القياس النفسية والتربوي أنها بمستوى القياس الفئوي، إلا أن المقاييس النفسية والتربوية تشكو من عدم وجود صفر حقيقي يمثل انعدام السمة وغيابها بصورة مطلقة، وينذر فيها حساب النسبة. (ميخائيل، 26، 1995)

كما أن هذا المقياس يقود إلى مستوى أعلى من الثقة في النتائج التي يتم التوصل إليها. (سامي، خالد، 22، 1999)

خصائص القياس الفئوي: (على، 27، 2001).

● لايشير الصفر إلى غياب وجود الظاهرة.

- بما أن المسافات متساوية، يمكن إستخدام الجمع والطرح، فضلاً عن العد والتعبير النسبي ($>$ ، $=$ ، $<$) .
- تدل الأرقام المستخدمة على نوع المعدود وترتيبه وكمه .

وسيَعتمد الباحث على هذا النوع من المقاييس وذلك لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة.

4 : مقياس النسبة :

يتمتع هذا النوع من القياس بالصفر المطلق، والوحدات بينه متساوية. (عبدالواحد، 46، 2007)

ويعتبر أعلى مستويات القياس، حيث يتميز بوجود صفر حقيقي يشير إلى انعدام السمة المقاسة، ويمكن في هذا المستوى استخدام جميع العمليات الحسابية من جمع وطرح وضرب وقسمة، وتستخدم مقاييس النسبة على نطاق واسع في العلوم الدقيقة، وينذر استعمالها في التربية وعلم النفس؛ لأن المقاييس التربوية والنفسية تشكو من عدم وجود صفر حقيقية تمكنها من الوصول الى المستوى الأعلى من القياس، وهو مستوى النسب، وتشكو أيضاً من صعوبة الحصول على وحدات متساوية تضعها بمستوى القياس الفئوي بصورة تامة، ومن هنا لا بد من ملاحظة أن المقاييس النفسية والتربوية قد لا تصل الى مستوى القياس الفئوي، أو لا تحقق الشروط التي يفرضها هذا المستوى بصورة كافية، إلا ان هذا لم يمنع العاملين في القياس التربوي النفسي من الافتراض بأن المقاييس التي بحوزتهم تقترب من مستوى القياس الفئوي. (ميخائيل، 28، 1995).

خصائص القياس النسبي (على، 28، 2001)

- يمتلك القياس النسبي الصفر المطلق الذي يشير إلى غياب وجود الظاهرة .
- يمكن إجراء العمليات الحسابية كافة على درجاته .
- يمكن معرفة موقع أي عنصر من عناصر المتوالية، أو درجته دون الحاجة إلى معرفة المواقع أو الدرجات الأخرى .

7.2.2 هرمية مستويات القياس (على،28،2001)

إن ما تتميز به مستويات القياس، هو أن لكل مستوى بعض خصائص المستويات السابقة له، فضلا عن الخاصية التي تميزه عما سبقه، وهذا يشير إلى مفهوم هرمية القياس، حسب الشكل الآتي:

مستوى القياس				
النسبي	التصنيف	الترتيب	المسافة	التنسب
الفئوي	التصنيف	الترتيب	المسافة	
الرتبي	التصنيف	الترتيب		
التصنيفي	التصنيف			

شكل رقم (4) مستويات القياس وخصائصه. (على كاظم،28،2001)

8.2.2 حدود القياس: (ميخائيل، 28، 1995)

على الرغم من المكانة الهامة التي يحتلها القياس في العلوم المختلفة، ومظاهر الحياة الإنسانية المعاصرة، وما حققته حركة القياس من نجاح وتقدم هائل في كافة المجالات، وما قدمته من وسائل وأدوات وصلت إلى مستوى عال من الدقة، رغم هذا يتعذر القول إن القياس وصل إلى الذروة في تطوره، فللقياس حدوده التي يستحيل الادعاء بسهولة تجاوزها، حيث مثلاً؛ إن السمة موضوع القياس لاتظهر بحد ذاتها، ومايظهر هو السلوك الذي يشير إليها.

9.2.2 أخطاء القياس: (ميخائيل، 32، 1995)

تنطوي عملية القياس على العديد من احتمالات الخطأ، نظراً لما تتضمنه من خطوات وإجراءات معقدة، وما تتطلبه من شروط عديدة، وما تنتهي إليه من نتائج يترتب على العامل في القياس تفسيرها، وقد ينجم الخطأ عن عملية القياس ذاتها، أو عن الشروط المحيطة بها، أو عندالمعالجة الإحصائية للنتائج، ومن المفيد تتبع مصادر الخطأ العديدة في المقياس، من خلال العودة الى عناصر عملية القياس، وهي الموضوع والمقياس والعدد، ويمكن إجمال مصادر الخطأ في الآتي :

1. أن تعقد السمة المقيسة، وصعوبة تحديدها، والطريقة غير المباشرة في قياسها من أكبر مصادر الخطأ في القياس .
2. أداة القياس ذاتها ومدى حساسيتها للفروق الدقيقة، في السمة المقيسة لدى مختلف الأفراد، وإمكان تعميم النتائج التي تنتهي إليها على السمة المقيسة ككل .
3. وقد ينجم الخطأ في القياس عن العدد الذي يعبر عن نتيجة القياس، وسوء فهم دلالاته.

ولاننسى أخيراً أن الإنسان الذي يقوم بعملية القياس، هو مصدر كبير للخطأ، وقد يحدث الخطأ بسبب عدم تدريبه على القياس بصورة كافية، أو تحيزه، أو عدم انتباهه، أو سوء فهمه للنتائج، أو غير ذلك، ويترتب على العامل في القياس التنبه إلى مصادر الخطأ العديدة المتنوعة، والعمل على استبعادها، أو التخفيف منها إذا تعذر ذلك، وجعلها في الحدود الدنيا.

10.2.2 العائد التدريبي :-

في الحقيقة إن التدريب الفاعل يعد استثماراً في الموارد البشرية، يعود بالكثير من المنافع على المنظمة و الموظف ، فهو عملية تعليمية يمكن أن تسهم في زيادة مهارات حل المشكلات، وتنمية القدرات الفكرية، وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء والجمهور. (مازن، 687، 2004)

كما أن ما ينفق على التدريب من أموال يعد استثماراً بشرياً واقتصادياً، يفوق مردوده وعوائده ما تحققه الاستثمارات في أي قطاع مادي آخر، وبمرات عديدة، فالبشر هم الهدف، وهم الوسيلة التي لا يمكن للتنمية الشاملة أن تتحقق بدونهم، وأن تدريبهم وتنميتهم أصبح من المهام الرئيسية التي ينبغي توفير الوقت والجهد والمال اللازم للنهوض به. (عامر، 230، 2010)

ونظراً للنفقات الكبيرة التي تتطلبها عملية التدريب، وما يبذل فيها من جهود مكثفة فإن من واجب الرئيس أو المدير التعرف على مردودها، وما لم يتم وضع أهداف سلوكية منذ البداية لتحقيق ما يتوقع تحقيقه من نتائج ملموسة وقابلة للقياس، فسوف يصبح من الصعب تحديد المخرجات بعد انتهاء البرنامج، وذلك لعدم معرفتنا لما نريد قياسه. (رمضان، 435، 1997).

كما أن العائد من التدريب له أشكال عديدة تدرج ما بين (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج)، ولكل منها أدوات تصلح لقياسه، قد لا تنتهي

بالضرورة إلى حساب رقمي، كما تختلف إمكانية القياس حسب طبيعة العائد (ملموس، أو غير ملموس) وحسب المستوى الإداري، وحسب مدى كفاءة النظم الفرعية الإدارية الأخرى المؤثرة في التدريب. (عبد الرحمن، 428، 2005)

وتتصدر مسألة تقييم ناتج التدريب، وكيفية قياس المردود منه قمة الاهتمامات التي ينشغل بها المختصون بمجال التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الرائدة، لذلك عملية تقييم ناتج التدريب من المداخل العلمية التي تسهم في نجاح النشاط التدريبي. (العربي، على، 5، 2012).

1.10.2.2 مفهوم العائد التدريبي: (السيد، 422، 2008)

يقصد بالعائد التدريبي مجموعة النتائج أو المنافع التي تعود على الفرد والمجتمع في مقابل التكاليف التي تتحملها المنظمة، والتضحيات التي تنفقها في سبيل إعداد وتصميم وتنفيذ وتقييم برنامج تدريبي معين، ويمكن النظر إلى العائد من التدريب على أنه يمثل مخرجات نظام التدريب، وقد تكون عوائد التدريب مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة. كما أن العائد الأساسي للتدريب يأتي من تحسين الأداء، وذلك من خلال معايير معينة مثل:

- التحسين في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل، التحسن في سرعة الأداء.
- القدرة على حل المشاكل الوظيفية و توفير في التكاليف. (محمد،

(2009، 252)

2.10.2.2 العائد التدريبي في الأجهزة الأمنية : (طارق، 195، 2009)

إن التدريب يؤتي ثماراً تعود بالنفع على المتدربين، وعلى جهاز الشرطة بما يحقق أهدافه، و يرتقي بمستوى الكوادر الأمنية وذلك من عدة اتجاهات نذكر منها :-

أولاً: الأثر السلوكي: التدريب يؤثر إيجاباً على سلوك الكوادر الشرطية، حيث يجعله يمارس وظيفته ويتحمل مسؤولياتها بوزاع داخلي وقناعة بأهمية العمل الأمني، و يؤثر بإنماء قدراتهم ورغبتهم في العمل الجماعي، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، وينمي مهارات القيادة والقدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرار الرشيد، خاصة ما يكون منها تحت ضغوط الموقف .

ثانياً: الأثر الإقتصادي: نظراً لأن جهاز الشرطة يؤدي وظيفة خدمية يصعب فيها حساب العائد الإقتصادي بدقة، إلا أنه يمكن إدراك حقيقة هذا العائد من التدريب الجيد من خلال الآتي:

1. خفض التكلفة : أن الضابط المُدرَّب تدريباً جيداً يؤدي إلى خفض التكلفة في مجالات الوقت والذخيرة، وهذا الخفض ينتج عن تحسين مهارات وزيادة قدرات الضباط، مثلاً عند إتخاذ قرار رشيد يؤدي إلى التقليل من إثارة الفتن، والتعدي والفوضى في المال العام والخاص، ويقلل من حدوث إصابات على مستوى القائمين بالعمليات من رجال الشرطة أو الجمهور.
2. تحسين جودة الخدمة الشرطية : ويمكن حساب العائد من التدريب من خلال جودة الخدمة المقدمة للجمهور، مثلاً: يؤدي إرتفاع المهارة، و القدرة الفنية الناتجة عن التدريب إلى إختصار وقت العمليات الأمنية، وقد يكون الوقت عاملاً رئيسياً في إحتواء الموقف الأمني، وعدم تداعي آثاره السلبية على الأرواح والممتلكات والرأى العام، أو عملية تحرير رهائن في طائرة مختطفة أو معالجة حالات الشغب والتعامل مع الأزمات والكوارث.
3. زيادة الإنتاجية في العمل الشرطي : من المفترض أن التدريب يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الشرطية من خلال ما يؤدي تزويد وتطوير ضابط

الشرطة بالمعارف والمهارات، وصقل القدرات لديه إلى زيادة قدر الإنجاز في العمل خلال فترة زمنية محددة .

ثالثاً : الأثر الإجتماعي للتدريب : إن التدريب حينما يسفر عن تنمية وتطور في نمط القيادة، وخلق روح الفريق لها أثر كبير على معنويات الضباط بما يؤثر على جودة الأداء، وظهور الأفكار المبتكرة والولاء لجهة العمل والرضا عن بيئته، وكذلك يؤثر في المهارات الاجتماعية المكتسبة في التعامل مع الجمهور، وكيفية التأثير عليهم وتغيير اتجاهاتهم بالقرار السريع لحسم المواقف الحرجة.

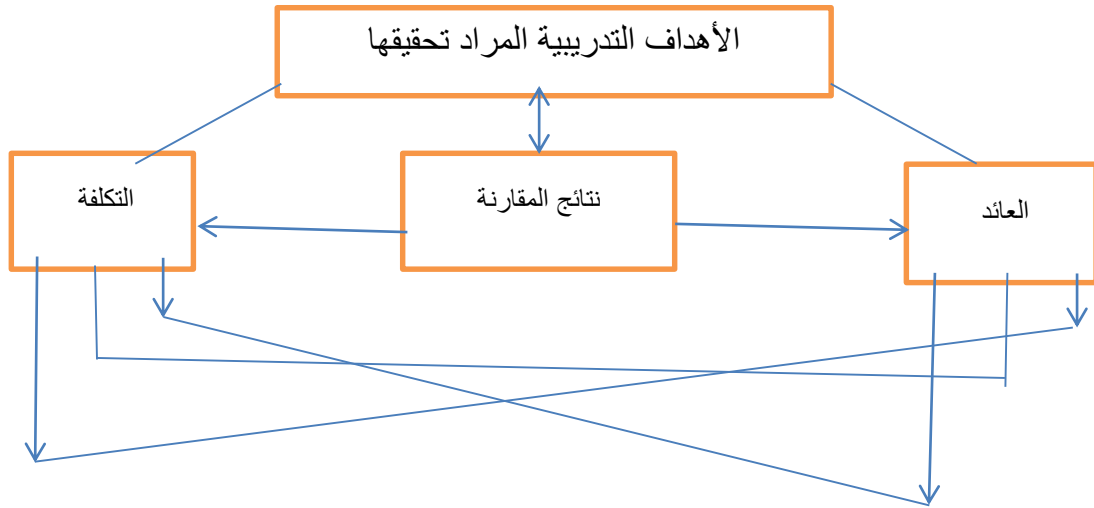
رابعاً: الأثر السياسي للتدريب: من مبادئ الوظيفة الشرطية، هي مسؤوليتها عن توفير الأمن والإستقرار السياسي للدولة، ولسائر أجهزتها في حدود إختصاصاتها و مسؤولياتها.

خامساً: الأثر السيكولوجي للتدريب: إن أحد مهام التدريب هو تغيير السلوك و الإتجاهات للمتدرب في اتجاه رغبة الإدارة بما يتفق مع أسلوب العمل الحالي، أو المقترح تطويره، وهو امر بالغ الصعوبة والتعقيد، و الحقيقة المؤكدة أن تغيير التدريب لإتجاهات رجل الشرطة، وجعلها في الاتجاه الصحيح، يجعله يعمل في إطار نفسي سليم وهو واثق من قراراته وغير متردد في اتخاذ القرار الفوري الرشيد.

11.2.2 قياس العائد التدريبي :-

يمكن قياس العائد التدريبي وتقويم فاعلية التدريب، من خلال مجموعة من الاختبارات والتقديرات، التي تهدف إلى التأكد من أن أهداف البرنامج التدريبي قد ارتكزت بشكل واقعي على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية، وأن هذه الأهداف قد تحققت بالفعل، إلى جانب قياس تكلفة هذا التدريب، وصولاً إلى تحديد التغيرات الناتجة عن التدريب على مستوى الأداء .

ويوضح (هاشم،261،2013) بأنه، وفقاً لآطار تنصحنأ به الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير فإنه؛ لاتبداً بقياس العائد مالم تحصل على قناعة ودعم الإدارة العليا في منظمأك.



الشكل رقم (5) المقارنة بين العائد والتكلفة في التدريب (ايمان عودة، 233)

1.11.2.2 طرق قياس نتائج التدريب

- قياس نتائج التدريب بأهدافه: وأهدافه يمكن أن يعبر عنها بشكل نتائج، مثل: تخفيض دوران العمل، وخفض التكاليف، وتحسين الكفاءة، والإقلال من التدمرات، وتحسين الروح المعنوية .
- قياس أداء الموظف: وذلك من خلال معدلات الإنتاج بصورها المختلفة، ونظرا لتداخل هذه العناصر مع بعضها في عملية التقويم؛ فإنها في كثير من الأحيان تقاس في آن واحد، حيث يصعب الفصل بين سلوك الموظف، أو المعارف التي تعلمها.

ويمكن قياس أداء العاملين واستخلاص أثر التدريب، عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التدريب، مثل: سجلات الإنتاج أو معدل دوران العمل ومعدل الحوادث ومعدلات التغيب، ودرجة الرضا عن العمل ومعدلات التأخير وأخطاء العمل والشكاوى... إلخ.

ويمكن لمسؤول التدريب أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج، وتقرير اتجاهاته من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب، بحيث تعطيه

انطباعات صحيحة عن مستوى التدريب ونتائجه. (مدحت، 217، 2008)

2.11.2.2 القياس الكمي للعائد التدريبي والقياس غير الكمي: (حامد،140،2007)

أولاً: القياس الكمي للعائد التدريبي : أن القياس الكمي الدقيق لعنصرى التكلفة والعائد ليست عملية سهلة، حيث إن العائد التدريبي المتعلق بتغيير الميول والاتجاهات، يصعب إخضاعها للقياس الكمي، كما أن جانبا من تكاليف التدريب غير ملموسة، ولا يمكن قياسه بسهولة بالإضافة إلى وجود بعض مخرجات التدريب لا تظهر إلا على المدى البعيد.

ومن العوامل التي تؤدي إلى صعوبة التقدير الكمي للعائد التدريبي الآتي :-
● عدم وضوح أهداف وبرامج التدريب أحيانا، أو وضع أهداف يصعب قياسها.

● قصور البيانات الواردة بسجلات التدريب والمتعلقة بالمعارف والمهارات قبل التدريب.

● عدم دقة البيانات من إدارات الإنتاج والحسابات والتكاليف.

● الاختيار غير السليم للمتدربين، أو إلحاقهم بمجالات عمل غير التي تدربوا عليها.

الواقع أنه يمكن قياس العائد التدريبي في مجال التدريب الفني كميًا (ماليًا)، وذلك إلى حد ما مثل: قياس المهارات الفنية؛ كالتدريب على استخدام الآلات، والحاسبات الآلية، فيمكن هنا قياس نتائج التدريب من خلال مراقبة التطبيق، كذلك يمكن قياس مدى الإلمام بالقوانين واللوائح والإجراءات، واية معلومات اخرى ضرورية لممارسة العمل عن طريق أداء الإمتحانات، أما بالنسبة للمهارات الإدارية مثل: إتخاذ القرارات المناسبة، والقدرة على الإشراف فيصعب قياسها وتقويمها كميًا.

ويمكن الإشارة إلى أن اساليب القياس الموضوعية والكمية المقننة، أفضل من غيرها، فإذا تعذر ذلك فيمكن استخدام كثير من وسائل القياس

الأخرى التي نقل نسبيا في موضوعيتها، مثل الاستبانة والمقابلات الشخصية وغيرها، غير أن ما يعيب هذه الوسائل هو اعتمادها على الإجابات الشخصية التي تجعل النتائج غير موضوعية في أحيان كثيرة. (رمضان، 1997، 437).

ثانياً: القياس غير الكمي للعائد التدريبي : (حامد، 140، 2007)

لمواجهة صعوبات القياس الكمي للعائد التدريبي، توجد عدة وسائل بديلة نذكر منها :

- تحليل أداء الفرد قبل وبعد التدريب، والمقارنة بين مجموعة تم تدريبها وأخرى لم يتم تدريبها.
- رأي المدرب في العملية التدريبية، من حيث مدى وضوح البرنامج، ودرجة تفاعل المتدربين معه.
- رأي المتدرب من حيث مدى التحسن في قدراته على أداء العمل بعد التدريب.
- رأي المدير المباشر، وذلك من خلال التأكد من أن المتدرب قد أصبح أفضل مما كان عليه قبل التدريب، وأنه قادر على تطبيق مهارات جديدة بنجاح .

ويمكن للقياس أن يكون موضوعيا أو غير موضوعي، ولكنه يقوم على بيانات قابلة للملاحظة ويفضل أن تكون في شكل أموال و ذلك بتقليل النفقات أو زيادة الإنتاج. (عبد الرحمن، 87، 2007)

3.11.2.2 الغرض من قياس العائد التدريبي: إن الهدف من قياس ناتج التدريب، يتمثل في توفير معلومات سليمة ودقيقة، تفيد في تقييم فعالية النظام التدريبي، عن طريق المقارنة بين نتائج التدريب، وبين التكلفة العالية لإعداد

وتصميم وتنفيذ وتقييم البرنامج، وتعتمد الإدارة على نتائج تقييم النشاط التدريبي عند اتخاذ القرارات التدريبية المستقبلية. (العربي، على، 13، 2012) وهناك اهتمامان أساسيان حول جميع أشكال التدريب هما: الفاعلية و القيمة.

4.11.2.2 كيفية قياس العائد التدريبي : (عطا الله، 186، 2014)

أولاً: متابعة أداء المتدرب الخريج : من خلال مخرجات الأعمال، والجودة في العمل وكلفة العمل، ورضا متلقى الخدمة، ومدى تنفيذ الأنشطة والمهام، عن طريق قاعدة بيانات خاصة بالأداء.

ثانياً: المقارنة: مقارنة نتائج تقييم الأداء للمتدرب الخريج عن السنوات السابقة، وملاحظة أية تغييرات في مستوى أدائه، وخاصة المهارات والمعارف التي تدرب عليها.

ثالثاً: ردود فعل متلقى الخدمة وانطباعهم : القيام باستقصاء وتوجيه بعض الأسئلة، سواء المكتوبة أو الشفهية عن مستوى الخدمة التي يقدمها الموظف، وعن حسن تعامله وعلاقته بمتلقي الخدمة.

رابعاً: عوامل متداخلة : تحسن أداء الموظف أو قدراته على تقديم خدمة وتحقيق إيرادات وأرباح، قد يكون نتيجة عناصر متداخلة، منها فاعلية التدريب الذي تلقاه الموظف، أو بسبب تعديل أو تخفيض سعر منتج أو تبسيط إجراء تقديم الخدمة.

خامساً: حساب تكاليف الجودة : إذا نجح البرنامج التدريبي في تقليص معدلات الأخطاء والفاقد، فسينجح أيضاً في تقليص النفقات، ومن مؤشرات غياب الجودة عدم رضا العملاء، وهو مؤشر معنوي يصعب قياسه وتقديره في صورة رقمية أو محاسبية.

سادساً: توفير المصروفات والوقت : تهدف برامج التدريب على إدارة الوقت إلى تمكين الموظف لإنجاز مهامهم في وقت أقصر، أو بأقل مساعدة ممكنة، وتشير قيمة الوقت المستثمر الذي يتم توفيره إلى نجاح

التدريب، وتقدير المديرين والمشرفين في بعض الاحيان ، حيث يطلب من المشرفين والمديرين أن يعطوا قيمة تقديرية للتحسن والتطور الذي لاحظوه على أداء موظفيهم، وهم أقدر الأشخاص على ذلك .

5.11.2.2 التقنيات المتاحة لقياس فاعلية التدريب:

عندما يصل الأمر إلى اختيار التقنيات، فهناك معايير مختلفة، أولها وأكثرها أهمية هو ملاءمتها للهدف، والموائمة الصحيحة بين نوع التدريب ونوع التقنية، وتم تلخيص حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (1) يوضح أنواع موضوعات التدريب و تقنيات القياس.

(توني نيوباي،125،2003)

موضوع التدريب	تقنيات القياس
معرفة الحقائق.	اختبار تحريري.
تطبيق المعرفة واستخدام الإجراءات.	اختبار عملي- مراقبة السلوك – خطة العمل – مقابلة – استبيان.
مهارات الأشخاص.	مراقبة السلوك – طريقة الحدث الحرج – شبكة المجموعة.
مهارات تقنية (يدوية) – مهارات تجارية.	اختبارات عملية.
أي نوع من التدريب مشاعر موضوعية للمتعلم.	تحليل أرباح التكلفة. مقابلة شخصية.

12.2.2
نظريات
قياس العائد
التدريبي
وقد طرح
(مدحت
أبو النصر،

158،2009) السؤال الآتي : كيف تقاس نتائج التدريب ؟

وأجاب بأن هناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في عملية قياس التدريب نذكر منها:

نموذج كيرك باتريك ، نموذج باركر، نموذج سايرو، نموذج هامبلين، نموذج معهد سراتجو، نموذج شركة بيل .

نموذج كيرك باتريك (مدحت،159،2009)

يقول كيرك باتريك بأن هناك اربع مجموعات من نتائج التدريب يمكن قياسها ، ويقدم نموذجاً من أكثر النماذج شيوعاً واستعمالاً من قبل القائمين على العملية التدريبية والمجموعات هي:

المستوى الأول: حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتدربين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

المستوى الثاني : التعلم، حيث يتم قياس التغيرات التي تمت في المعارف والإتجاهات والمهارات.

المستوى الثالث: السلوك، حيث يتم قياس التغيرات التي حدثت في سلوك المتدرب وطريقة أدائه لمهام وظيفته.

المستوى الرابع: النتائج، حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبي في تحقيق أهداف وخطط المنظمة، ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

نموذج باركر: (جل بروكس،273،2001)

يحدد هذا النموذج اربعة مستويات لجمع البيانات والتقييم حسب الاتي :
رضا المشارك : ردود فعل المتعلم نحو التدخل كما تحددها الاستبانة .
المعارف التي اكتسبها المشارك: بتقييم التحصيل بالاختبارات السابقة
واللاحقة للمهارات والمعارف .

الاداء في الوظيفة : يقيم بمعايير موضوعية من الاداء الوظيفي بعد التدخل .
اداء المجموعة :تقييم نتائج المجموعة ككل وهذا تقييم واسع وأكثر صعوبة.

نموذج سايرو: (صلاح،171،2010)

عبارة عن اربع مجموعات محددة من التقييم هي :

- المحتوى : يضم الشروط الحالية، وتحديد الاحتياج التدريبي، والأهداف النهائية والمتوسطة والمباشرة.
- المدخلات : وهذا يشمل تقييما لجميع الموارد المستخدمة في التدخل بما فيها تقييم البدائل الممكنة.
- التفاعل : هذا يعني الجمع المنظم لردود فعل المشاركين أثناء وبعد التدخل.

- النتائج : يتم من خلال أهداف التدريب، وإنشاء أداة لقياس تحقيق الأهداف واستخدام هذه الأدوات في الوقت المناسب، ومن ثم مراجعة النتائج واستخدامها لتحسين البرامج.

نموذج هامبلين: حدد هامبلين خمسة مستويات لتقييم التدريب كالتالي:(مدحت،161،2009)

المستوى الأول : ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي، ويجرى هذا التقييم أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق.

المستوى الثاني: التعلم ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في الإتجاهات والمعارف والمهارات.

المستوى الثالث: السلوك الوظيفي، وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي، ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده.

المستوى الرابع : الإدارة والمنظمة، ويتم هنا قياس تأثير البرنامج التدريبي على إدارة المتدرب أو مجموعته، وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك. المستوى الخامس : القيمة النهائية.

نموذج معهد سراتجو : (مدحت، 161،2009)

يتضمن هذا النموذج أربعة مستويات هي :

رضا المتدرب، التغيير في التعلم، التغيير في السلوك، التغيير في التنظيم.

نموذج شركة بيل: (عبدالرحمن،2007، 37)

تم تصنيف أسلوب مختلف قليلا يقدم المستويات الآتية لنتائج البرنامج :

- مخرجات ردود الأفعال: ويمثل هذا آراء المشاركين في البرنامج ككل ، أو في محتوياته التفصيلية
 - مخرجات الإمكانيات : يشمل ذلك توقعات المشاركين.
 - مخرجات التطبيق : ماذا يعرف المشاركون أو ينتجونه في البيئة الطبيعية.
 - مخرجات القيمة :توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه.
- فالمستوى الأول والثاني يمثلان الأهداف الفورية للتدريب، والأخرى تمثل النتائج على المدى البعيد.
- نموذج كيرك باتريك :
- وبما أن نموذج كيرك باتريك من أكثر النماذج شيوعا واستعمالا وقبولا لدى الجميع، كما يرى (عبدالرحمن توفيق، 42، 2007) فإن الباحث سيركز على استخدام هذا النموذج في الدراسة.
- ونظرا لانه يحتوي على أربعة مداخل فإن المدخل الذي سيتم إتباعه من بين المداخل الأربعة يعد حجر الزاوية ونقطة البدء الرئيسية في تحديد وتصميم الأدوات اللازمة لعملية التقييم التي عادة ما تأخذ أحد أو بعض الأشكال الآتية :-الاستقصاء واستبيان قياس الاتجاهات والاختبارات المكتوبة والمقابلات والملاحظات وسجل تقييم الأداء. (عبد الرحمن، 2002، 339)
- ويوضح الجدول الآتي والذي يليه المستويات الأربع لكيرك باتريك وما يتم قياسه لكل مستوى:

جدول رقم (2) مستويات التقييم (عبدالرحمن توفيق، 2005،

(262

مستوى التقييم	ما يقيسه
1: رد الفعل	يقيس استجابة المشتركين للنشاط في شكل تأثيرات خاصة بتطابق النشاط لتمكنهم من إنجاز واجبات عملهم .
2: المعرفة	يقيس مستوى الإنجاز المتزايد للمحتوى والمهارات المرادة في النشاط
3: الأداء	يقيس التغيرات في السلوك أو الموقف كنتيجة لاستخدام المعرفة والمهارات الخاصة بالنشاط والتي تحولت إلى الوظيفة عبر فترة زمنية .
4: التأثير	يقيس التأثير على الأعمال في شكل أرباح على الاستثمار من النشاطات

الجدول رقم (3) ما يتم قياسه ووصفه وادواته (عطا الله ،180، 2014)

ما يتم قياسه	وصف التقييم	أدوات التقييم	علاقته بالموضوع ومدى عمليته
رد الفعل	تقييم المتدربين حول التدريب	ردود افعال شفوية دراسات مسح أة استبيانات بعد التدريب	سريعة وسهلة الحصول عليها وتجميعها وتحليلها غير مكلف
التعلم	تقييم التعلم هو قياس الزيادة في	اختبارات تتم بشك نمونجي قبل وبعد التدريب يمكن	وضعه سهل نسبيا ومعد للمهارات القابلة للتحديد كميا

المعرفة وبعد	ايضا المقابلات الملاحظات	أقل سهولة بالنسبة للتعلم المعقد
السلوك	هناك للملاحظة والمقابلة على امتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير ومداه و استدامته	يتطلب قياس السلوك عادة تعاون ومهارة المديرين المقيمين
النتائج	القياسات موجودة مسبقا من خلال الانظمة المعتادة للإدارة والتقارير المعطاة يمكن التحدي في الربط بالمتدرب	غير صعبة إفراديا ولكن ليس كذلك بالنسبة لمؤسسة بأكملها يجب أن تعزى العملية إلى مسؤوليات واضحة

اولا: قياس رد الفعل : في هذه المرحلة يتم قياس درجة انطباع المتدرب عن التدريب، وهناك عدد من الوسائل والادوات المقترحة وهي :

- مايعبر عنه المتدربون شفاهة، و بتوزيع استبيانات دورية على المتدربين خلال البرنامج التدريبي لمعرفة مستوى الرضاء عن البرنامج التدريبي .
- استبيان لمعرفة مستوى الرضا في نهاية البرنامج التدريبي، بدون ذكر الاسم لضمان الموضوعية.

• إجراء مقابلات مع عينات من المتدربين، متابعة المعلومات المرتجعة من رؤساء المتدربين .(عطا الله، 176، 2014)

إذا أردنا للتدريب أن يكون فعالاً و ناجحاً؛ فمن المهم أن يتفاعل المتدربون معه بإيجابية، وإلا فلن يكون لديهم دافع للتعلم، وأيضاً سيخبرون الآخرين بأنطباعهم السيئ، وقد تقوم القرارات الخاصة بتخفيض أو عدم تكرار البرنامج بناء على ما ذكره، ويطلق بعض المدربين على النماذج المستخدمة لتقييم رد الفعل إصطلاح (نماذج السعادة) حيث الجميع في حالة نشوة بمناسبة الإنتهاء من العمل. (عبدالرحمن، 83، 2004)

ويوضح (هاشم، 261، 2013) بأنه ووفقاً لآطار تنصحنا به الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير من بين نصيحتين هامتين، ان يبدأ بقياس العائد مع بداية المستوى الاول.

ثانياً: قياس التعلم ثاني المستويات : قياس كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة لالتحاقه بالبرامج التدريبية ومن الرسائل والادوات المقترحة في قياس التعلم الاتي:

• ملاحظة أداء المتدربين في تطبيق المهام الموكلة إليهم خلال البرنامج التدريبي.

• اختبارات تحريرية ومنها اختبارات المقارنة بين بداية ونهاية البرنامج التدريبي.

• مناقشات مع المتدربين بخصوص محتويات البرنامج التدريبي، واختبارات شفوية.

• تقييم المتدربين لأنفسهم (عطا الله، 176، 2014).

ثالثاً: قياس السلوك: ثالث المستويات :وسيتم ذكره في مبحث مستقل.
رابعاً : قياس النتائج رابع المستويات : قياس اثر التدريب في اداء الموظف
بعد التدريب في العمل ومن ثم تحديد اثر التدريب في تلك
المنظمة.(عطاالله،2014، 177)

وتعرف النتائج على أنها المحصلات النهائية التي حدثت أو ظهرت بسبب
حضور المشاركين وتشمل زيادة الإنتاج ، تحسين الجودة ، تقليل النفقات ،
تقليل تكرار الحوادث ، زيادة المبيعات ، أرباحاً أعلى و عائد أعلى
للإستثمار. (عبد الرحمن،81،76،2003)

خامساً : قياس العائد على الإستثمار: (وجدي حجازي،2010، 203)
ويتم استخدام هذا المقياس لمقارنة العائد المالي للبرامج التدريبية بالتكاليف
، ويتم حساب العائد على الإستثمار باستخدام معدل التكلفة إلى العائد أو قسمة
مزايا وعائدات برنامج الموارد البشرية على التكاليف وهو ما يمكن التعبير
عنه بالمعادلة الآتية :

النسبة المئوية للعائد على الإستثمار = فوائد برامج الموارد البشرية ×
100

تكلفة برنامج الموارد البشرية

ويقترح بعض الخبراء إسماً يعتبرونه أكثر ملائمة وهو عائد التدريب
Return on Training (ROT) أو عائد التنمية البشرية بدلاً من عائد
الإستثمار Return on investment (ROI) (عبد الرحمن ، 2007 ،

(456

وهذا المستوى هو اضافة إلى المستويات التي وضعها " كيرك باتريك " ويمكن توضيحها كالآتي:

جدول رقم (4) مستويات قياس العائد التدريبي

(وجدي،194،2010)

المستوى	الوصف
أولاً : رد الفعل	قياس رد فعل المتدربين ورضاهم عن البرامج التدريبية
ثانياً: التعلم	قياس التغير في المهارات أو المعارف أو الإتجاهات المتعلقة بالبرامج التدريبية
ثالثاً: التطبيق العملي	قياس التغيرات السلوكية في الوظيفة وتطبيق وتنفيذ البرامج التدريبية
رابعا : النتائج	التأثيرات الملموسة والإيجابية الناتجة من هذا التغير في المنظمة
خامسا : العائد على الإستثمار	مقارنة القيمة المالية لتأثير العمل مع تكاليف البرامج التدريبية وعادة ما يتم التعبير عن ذلك في صورة نسبة مئوية

ويقول

(سابين، واخرون،226،2009) في الواقع لايمكن أن تخضع جميع برامج التدريب الى منهج عائد الإستثمار، لذا فمن الأفضل الا يطبق هذا المنهج إلا على برامج تدريب المديرين التنفيذيين ذات التكاليف الباهضة، واللازم عقدها داخل المؤسسة.

خاتمة: تناول هذا المبحث قياس العائد التدريبي، من تحديد لمفهومه، وأنواع القياس الأسمي و الرتبي والفئوي والنسبي، وأوضح لكل منها خصائصه، وكذلك هرميتها، وتحديد إمكانية القياس الكمي والغير الكمي، و النظريات التي تطرقت للقياس، وتم التركيز على نظرية كيرك باتريك،

لأنها الأكثر شهرة، والأوسع انتشاراً، وندناول في المبحث اللاحق قياس السلوك، حيث الدراسة استهدفت قياس السلوك، وهو احد انواع القياس حسب نظرية كيرك باتريك، حيث نناول فيه نظره عن كذب عن مفهوم السلوك و خصائصه و محدداته...

الفصل الثاني : الدراسة النظرية

المبحث الثالث (قياس السلوك)

- مفهوم السلوك .
- خصائص السلوك.
- عناصر السلوك.
- العوامل المؤثرة في السلوك.
- محددات السلوك.
- أهمية قياس السلوك.
- طرق جمع البيانات لقياس السلوك.
- التغيير في السلوك.
- تعديل السلوك.
- نقل التعلم.
- الارتداد.

الفصل الثاني: الدراسة النظرية

المبحث الثالث (قياس السلوك)

1.3.2 المقدمة

يتناول هذا المبحث السلوك من حيث مفهومه، وخصائصه، وعناصره، ومكوناته، والعوامل الفردية والبيئية المؤثرة فيه، وقياسه، وطرق تعديله، ونقل التعلم وكيفية منع الارتداد.

2.3.2 مفهوم السلوك

إن السلوك ليس حدثاً عشوائياً، أو من قبيل المصادفة، ولا ينطلق من فراغ، وإنما ينشأ عن أسس معظمها ثابتة، وقليل منها مؤقت وطارئ.
(رمضان، 145، 1997)

3.3.2 خصائص السلوك: (محسن، 5، 2005)

1. السلوك هادف: بمعنى أن كل سلوك يصدر عن الإنسان لابد أن يكون

موجهاً لهدف معين، وهذا الهدف قد يكون تحقيق شيء معين أو الأمتناع

عن شيء محدد.

2. السلوك له دافع: أي أن السلوك لا يظهر من العدم، ولكن يكون هناك

دائماً سبب أو دافع يؤدي إلى نشأته.

3. السلوك متنوع: ويظهر في صور متعددة أو متباينة لكي يتوافق ويتواءم مع المواقف والأحداث التي تواجهه.
4. السلوك مرن: حيث يمكن للفرد أن يعدل أو يغير سلوكه طبقاً للموقف.
5. صعوبة التنبؤ بالسلوك: فالفرد قد يتصرف بطريقة مختلفة تجاه نفس المواقف الواحد، كما تختلف السلوكيات الصادرة من الأفراد تجاه نفس المواقف.
6. السلوك مرتبط بالإرادة: ويقصد بذلك أن الفرد يتصرف وفق إرادته.

2.3.4 عناصر السلوك: (الصيرفي، 5، 2005)

1. التعلم: وهو العنصر الذي يمكن الإستفادة منه في فهم كيفية اكتساب الفرد لسلوكه، وكيف يمكن تقوية أو اضعاف أنماط معينة من السلوك.
2. الإدراك: وهو العنصر الذي يفيد في تفسير كيفية فهم الآخرين لما يتعرضون له من مواقف.
3. الدافعية: وهي التي تفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية الأفراد للعمل.

4. الشخصية: وهو العنصر الذي من خلال الفهم الصحيح له توجه الآخرين إلى الأداء السليم.

5. القدرات: وهو العنصر الذي يمكننا من خلال الفهم الصحيح له من تصميم اختبارات العمل واختيار الأفراد الأكفاء لأداء أعمال معينة.

ويمكن أن نتناول هذه النقاط بشئ من التفصيل حسب الآتي:

● **التعلم:** هو التغير في الميل للإستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، فالإنسان إذ يكتسب مزيدا من الخبرة يميل إلى السلوك بشكل يختلف عنه قبل مروره بهذه الخبرة. (على، 159)

مبادئ التعلم:

1. كلما زادت رغبة الفرد في التعلم، كانت عملية التعلم اسرع.
2. ليس هناك حد لما يستطيع الفرد تعلمه، فقط توفر الرغبة.
3. إن قدرة الفرد على تعلم شئ جديد تتوقف على ما سبق تعلمه.
4. التعلم عملية فردية، وتتأثر بنوع الجماعات، فقد تسهل أو تعقد عملية التعلم.

ويمكن استنباط حقيقة اساسية، هي أن السلوك الإنساني إنما يتحدد نتيجة للتفاعل بين مكونات التركيب النفسي للإنسان، وليس لأي من الخصائص النفسية منفردة. (السلمي، 166)

• الإدراك: هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة النظام السلوكي، تمهيدا إلى ترجمتها إلى معان ومفاهيم تعاون في اختيار السلوك. (السلمي،133)

العوامل المؤثرة في الإدراك: (على السلمي،134)

الحالة الذهنية: وهي استعداد ذهني يجعل النظام السلوكي في حالة ترقب، بحيث ينطلق للتصرف بشكل معين بمجرد استقبال المؤثر. التوقع: يعبر عن انتظار النظام السلوكي لحدوث حدث معين ومن ثم الإستعداد لإدراكه.

الخبرة الماضية: إن الإدراك الجديد يضاف إلى ما سبق ادراكه، ومن ثم تزداد حصيلة المدركات وتصبح قاعدة لتحديد الادراك الجديد. الرغبات: إن الرغبات غير المشبعة تسيطر نسبياً على حالة الإنتباه، أي أن للرغبات تأثيراً في إحداث حالة ذهنية تحدد ما يدركه الإنسان. الدور الإجتماعي: إن الإنسان يدرك الأمور بطريقة تتناسب وطبيعة الدور الذي يمارسه.

المركز الإجتماعي: إن الإنسان يدرك المدخلات الواردة إليه في إطار القواعد والخصائص الإجتماعية التي تميز المركز الإجتماعي الذي يشغله.

الحالة المزاجية: ويشير التعبير إلى ما الحالة التي عليها الإنسان، من فرح أو حزن، حيث إن نفس الشيء قد يتم إدراكه على غير حقيقته، إذا كان الإنسان في حالة مزاجية سيئة.

● **الدافعية:** إن من أهم المفاهيم شيوعاً في مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم الدافع، وقد استخدم لتفسير ما يجري داخل الإنسان، ومن العلماء من قسم الدوافع إلى فطرية و مكتسبة، أو إلى دوافع الجوع والجنس والحب والفضول غيرها من التقسيمات. (على، 187)

انواع الدوافع : (السلمي، 201)

1. دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان: أي أن جانباً من السلوك يمكن النظر إليه محاولة لإشباع بعض الحاجات الأساسية، التي تحرك السلوك في اتجاه معين.

2. دوافع تتعلق بالحاجات النفسية للإنسان: وهي تتعلق برغبة الفرد في الإنجاز وتحقيق النتائج، والحصول على مركز اجتماعي مرموق مثلاً.

3. دوافع تتعلق بحاجات الإنسان الاجتماعية: مثل الحاجة للإحترام والتقدير والتميز، تلك الحاجات تخلق في الفرد قوة دافعة تحركه للسلوك في اتجاه محدد.

4.دوافع تتعلق بحاجة الإنسان إلى تأكيد الذات: إن كلا منا يكون لنفسه صورة معينة في مخيلته، ويسعى إلى تحقيقها، والقوى التي تخلقها تلك الحاجات يمكن أن تحرك السلوك الإنساني في اتجاهات معينة.

- الشخصية: الشخصية هي ذلك التنظيم أو تلك الصورة المميزة التي تأخذها جميع أجهزة الفرد المسؤولة عن سلوكه خلال حياته.
(سيد، 52، 1975)

5.3.2 العوامل المؤثرة في السلوك: (محسن، 11، 2005)

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في السلوك إلى مجموعتين العوامل المتعلقة بالفرد والعوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كالآتي:

العوامل المتعلقة بالفرد: تشمل متغيرات متعددة مثل طبيعة شخصية الفرد والتي تمثل محور سلوكه بصفة عامة والعوامل الوراثية، حيث السلوك مدفوع و الدوافع محصلة عوامل موروثية ومكتسبة، والعوامل المرتبطة بالتكوين النفسي، ومجموعة المتغيرات الشخصية مثل العمر ودرجة التعلم ومكان الإقامة.

عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في السلوك: وتشمل هذه العوامل أهمها قيم المجتمع و الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد، والثقافة.

6.3.2 محددات السلوك: (محمد، 10)

هناك عوامل معينة تعتبر محددة لسلوك الفرد نذكر منها على سبيل المثال:

1. **القدرات الجسمية للفرد:** فالفرد الذي يتمتع بقوة بدنية مناسبة يكون لديه الفرصة للقيام ببعض الأعمال التي لا يستطيع فرد آخر ضعيف بدنيا القيام بها.

2. **القدرات العقلية:** القدرات العقلية العامة، أو ما يطلق عليها أسم الذكاء، تؤثر على مدى نجاح الفرد في الأعمال التي تعرض عليه، والقدرات العقلية الخاصة والتي منها القدرة اللغوية والحسابية واليدوية والميكانيكية والفنية... وبعض هذه القدرات مطلوب توفرها في الفرد على مستوى معين للنجاح في عمله.

3. **الشخصية:** الشخصية تحدد إلى حد كبير شكل التصرفات والأفعال الصادرة عن الفرد، كما أن فهمنا لشخصية الفرد يجعلنا قارين على التنبؤ بما ستكون عليه تصرفاته.

4.الثقافة: إن الثقافة لها تأثير واضح على سلوك الأفراد، لأن الفرد يشب

ليجد نفسه طوعاً أو كراهية يتبع ما هو سائد.

5.الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: وهنا نلاحظ إن أثر الجماعة على

سلوك الأفراد يختلف باختلاف أهمية الجماعة بالنسبة للفرد.

7.3.2 قياس السلوك:

يقول ارستيدلى في القرن الخامس الميلادي (إن الانسان يمكن معرفته من أعماله المتكررة خلال ما يقوم بفعله بصفة مستمرة). (فرانك،19،2009)

هذا المستوى الخاص بالمصداقية الخارجية، وهنا نحاول قياس أي تغيير في السلوك الوظيفي كنتيجة للتدخل التدريبي، ويعني نقل التعلم ، والكثير من الأدوات المستخدمة في المستوى الاول والثاني يمكن الاستفادة منها لفحص التغير في أداء المتعلم اثناء العمل. (جل بروكس،2001، 280)

ويهدف إلى قياس التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب في العمل نتيجة للتدريب، ومن الوسائل والاجراءات المقترحة لقياس السلوك الاتي: (عطا الله،176،2014)

- ملاحظة أداء المتدربين في محيط العمل .
- المقارنة بين مستوى أداء المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي .
- الزيارات لملاحظة الاداء .
- إجراء مقابلات مع المتدربين بخصوص تقييمهم الشخصي لقدراتهم على تطبيق ما تدربو عليه

➤ متابعة المعلومات المرتجعة من رؤساء المتدربين بالنسبة لمستوى تطبيقهم للتدريب.

كما ينبغي أن نتذكر أن التدريب هو عملية وضعت لإحداث تغييرات في سلوك المتدرب، وينبغي في نهاية مدة معينة من التعلم أن يترجح ظهور أنماط سلوكية تعتبر مرغوبة، واختفاء أنماط سلوكية أخرى تعتبر غير مرغوبة. (حسين، 201، 2005).

8.3.2 أهمية قياس السلوك: (وليم، 2004، 709)

- من ناحية المتدربين: يضمن برنامج المتابعة أن برنامج التدريب يلبي فعلا احتياجات المتدربين على راس العمل، فإذا شعر المتدربون بعدم الكفاءة بعد انتهاء التدريب فإنهم سيصابون بالإحباط.
- من ناحية المدربين: يحتاج المدربون إلى معلومات مرتدة عن فاعليتهم في إعداد الأفراد لوظائف محددة، وبدونها فإنهم سيعملون في الظلام، اعتمادا على الحدس.
- من ناحية مصممي النظم: يوفر لهم افضل معيار لقياس فاعلية النظام الذي قاموا بتصميمه، بالإضافة إلى توفيره لوسيلة موضوعية موثوق بها للحفاظ على حداثة النظام.
- من ناحية مدير التدريب: يجب قياس مدى جودة أداء مدير التدريب على ضوء أداء خريجي البرامج التدريبية، وتعتبر النواتج لنظم التدريب التي هي المؤشر النهائي لقيمة إدارة التدريب.
- من ناحية الإدارة التنفيذية: يحتاج المشرفون ومديرو الإدارة الوسطى والعليا إلى بيانات موضوعية، لتؤكد لهم أن النظم التي تم إعدادها لتلبية احتياجاتهم من التدريب تلبى احتياجات المنظمة، كما إنهم يحتاجون إلى

التأكيد على أن البرامج ستستمر في تلبية هذه الإحتياجات، كما أن المديرين في مستوى الإدارة العليا يحتاجون الى ادلة على أن الإستثمار في التدريب يحقق العائد المستهدف.

ويمكن اختصار أهمية قياس السلوك بما قدمه (محمد،65،2003) حيث اوضح (أنه إذا لم نتمكن من قياس اداء المتدرب بعد التدريب فلن تتم معرفة مدى نجاح أو إخفاق المجهودات المبذولة).

9.3.2 طرق جمع البيانات لقياس السلوك (وليم،2004، 709)

توجد ثلاث طرق متكاملة لجمع البيانات: المتابعة في المواقع و التقارير المعدة من قبل المشرفين والاستبانات، وعلى الرغم من أنه يجب أن تكون المتابعة في الموقع هي الطريقة الرئيسية، يجب استخدام التقارير والاستبانات كوسيلة للتأكيد من الحكم على فاعلية البرامج .

اولا : المتابعة في المواقع

إن افضل مصدر موثوق به للبيانات الخاصة بمدى جودة أداء نواتج نظام التدريب للواجبات الوظيفية هو المتدربون أنفسهم، ومشرفوهم المباشرون، وأفراد الإدارة الآخرون، وتشمل المتابعة في المواقع على ملاحظة ومقابلة خريجي البرنامج على رأس العمل، ومقابلات المشرفين والمديرين، ويجب على الأقل مقابلة عينة من خريجي نظم التدريب (المتدربين).

مزايا هذه الطريقة :

- إن البيانات التي تم جمعها تكون متكاملة وموثوقاً بها على الأرجح .
- مقابلة كل من العاملين ومشرفيهم، مما يتيح الفرصة لتحديد التناقضات في التقارير ومعالجتها.
- التمكن من استخراج المعلومات والتأكد من النتائج التي توصلوا إليها بالملاحظة.

عيوب هذه الطريقة :

- السلبية الرئيسية فيها هي التكلفة .
- الوقت الذي يستغرق في إعداد مواد المتابعة وتدريب الأفراد على القيام بالمتابعة .
- مدى خبرة القائمين بالمتابعة يؤثر تأثيرا مباشرا في النتائج .

ثانيا : تقارير المشرفين التنفيذيين :

مادام المشرفون المباشرون يقومون بتوجيه أنشطة الخريجين بشكل يومي فإنهم يكونون في وضع ممتاز لتوفير البيانات عن نقاط القوة والضعف في الخريجين، وإعداد التقارير عن التغيرات في الواجبات والمهام التي يطلب من الخريجين القيام بها .

ويمكن إعداد جدول التقارير الذي سيوفر البيانات بواسطة القائمين على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وذلك للتأكد من أن النظام يعمل كما هو مستهدف، ويجب إعداد وتطبيق الإجراءات التي تتضمن تحديد من سيقوم بالتقرير، وما سيتم إعداد تقرير عنه، ومتى وكيف وأين، وتجب طباعة هذه الإجراءات وتوزيعها على جميع الأفراد الذين يعملون مع خريجي النظام (المتدربين).

ويجب أن تبين هذه التقارير بشكل وصفي على الأقل قدرة المدرب على أداء كل مهام الوظيفة، وتصف أوجه القصور، والأسباب المحتملة بتفصيل كافٍ، وذلك حتى يمكن تعديل انظمة التدريب.

مزايا طريقة التقارير :

- تعطى لاختصاصيي التدريب تقديرا ذا معنى عن فاعليتهم في تلبية الاحتياجات التدريبية .
- توفر التقارير بيانات تستخدم أساسا لمراجعة وتعديل برامج التدريب .
- تنبيه المسؤولين عن التدريب للتغيرات في العمليات التي سيكون لها تأثير في البرامج .

عيوب طريقة التقارير :

- تكون قرارات الأفراد التنفيذيين فيما يختص بكفاية الخريجين غير موضوعية غالبا .
- قد يفشل الأفراد في إعداد التقارير بالشكل المطلوب، أو إعدادها بشكل غير كامل .
- يمكن أن يكون تصميم وتطبيق ورقابة نظام التقارير مكلفا .

ثالثا : الاستبانات المسحية :

يمكن استخدام الاستبانات استخداما جيدا باعتبارها وسيلة مكملة للبيانات التي تم الحصول عليها باستخدام أساليب المتابعة الأخرى، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن استخدام الاستبانات باعتبارها وسيلة بديلة لجمع البيانات المطلوبة في فترة عدم توفر الاعتمادات اللازمة .

مزايا طريقة الاستبانات :

- تمكن من الحصول على جميع استجابات الخريجين ومشرفيهم .

- أقل تكلفة في استخدام الموارد من المتابعة الحية .
- تعتبر وسيلة ممتازة للتأكد من صدق البيانات التي تم الحصول عليها من المتابعة في الموقع
- عيوب طريقة الاستبيانات :

- صعوبة إعداد الاستبانات واستغراق الكثير من الوقت .
- قد تكون استجابات المستجيبين مشوهة أو خادعة، أو قد تكون غير كاملة أو مضللة.

10.3.2 التغيير في السلوك : (عبد الرحمن،134،2004)

أولا : لا يستطيع المتدربون تغيير سلوكهم حتى تتاح لهم الفرصة لعمل ذلك .
 ثانيا : من المستحيل التنبؤ متى سيحدث تغيير بالسلوك حتى ولو كان لدى المتدرب الفرصة لتطبيق ما تعلمه، ففي واقع الحال قد يحدث التغيير في السلوك بعد أول فرصة، وقد لا يحدث إطلاقا .
 ثالثا : يجب أن يطبق المتدرب ما تعلمه على محيط عمله، وأن يخرج بواحد من النتائج الآتية :

- أنا أفضل ما حدث وأخطط للاستمرار في استخدام السلوك الجديد .
- أنا لا أفضل ما حدث وسأعود إلى سلوكي القديم .
- أنا أفضل ما حدث ولكن الرئيس و/أو قيود الوقت تمنعني من الإستمرار فيه.

إن الشعور بالرضا والفخر والإنجاز والسعادة التي تحدث عند استخدام السلوك الجديد فضلا عن المكافآت والتقدير التي تأتي من الخارج، والتي تتضمن المديح والإطراء و زيادة مساحة الحرية وتفويض السلطات و زيادات مادية و الإعراف والتقدير والتميز التي

تأتي كنتيجة لتغيير السلوك، تشكل نوعاً من التقدير لتعديل السلوك. (عبد الرحمن، 135، 2004).

كما يجب ملاحظة أن مخرجات أي برنامج قد لا يمكن قياسها أو التأكد من حدوثها على المدى القريب، فقد يكون من المتعذر قياس العوامل ذات الطبيعة النفسية أو الإنسانية. (رمضان، 436، 1997)

2.3.11 تعديل السلوك : (عبد الرحمن، 79، 2004)

يمكن تعريف (تعديل السلوك) على أنه مدى التغيير في السلوكيات والتصرفات التي حدثت نتيجة حضور المشارك للبرنامج التدريبي، ولكي يحدث تغير ما لا بد من توافر أربعة شروط :

الأول : يجب أن يكون لدى الشخص الرغبة في التغيير.

الثاني : يجب أن يعلم الشخص ماذا سيفعل ؟ وكيف سيتم ذلك ؟

الثالث : يجب أن يعمل الشخص في المناخ المناسب .

الرابع : يجب أن يكافأ الشخص على التغيير .

2.3.12 ارشادات ونصائح لتقييم السلوك : (عبد الرحمن، 137، 2004)

1. استخدم مجموعة مراقبة إذا كان ذلك عملياً .

2. أعط وقتاً كافياً؛ كي يحدث التغيير في السلوك .

3. قيم الأوضاع قبل وبعد البرنامج إذا كان ذلك عملياً .

4. اجر مسحا و/ أو مقابلة مع واحد أو أكثر من: (المتدربين، المشرفين،

مرؤوسيههم،... الخ)

5. أحصل على إجابة كاملة .

6. كرر التقييم في أوقات مناسبة .

7. أهتم بالتكاليف مقارنة بالفوائد .

الجدول رقم (5) يوضح ما يتم قياسه بتفصيل دقيق في المستوى الثالث من نموذج كيرك باتريك وهو السلوك ، وكما يلي: (عطا الله،183،2014)

وصف وخصائص التقييم	أمثلة لأدوات وأساليب التقييم	علاقته بالموضوع ومدى عمليته
* تقييم السلوك يتم بقياس مدى تطبيق التعلم خلال العمل، ويمكن أن يكون ذلك بعد التدريب فوراً أو بعدة أشهر بناءاً على الحالة : هل وضع المتدربون ما تعلموه موضع	هناك حاجة للملاحظة و المقابلة في امتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير وجدواه واستدامته . _ عمليات التقييم الإعتباطية السريعة غير موثوقة لأن الأشخاص يتغيرون بطريقة مختلفة باختلاف الوقت . _ ينبغي أن تكون عمليات التقييم متقنة ومتواصلة وتحول بعد ذلك إلى أداة تحليل ملائمة .	- قياس تغير السلوك كميًا وتفسيره أصعب من تقييم رد الفعل والتعلم . _ لن تكون أنظمة الإجابة البسيطة والسريعة كافية على الأغلب .

<p>تعاون ومهارة المراقبين وخاصة المدرء المسئولين عاملان هاما ولكن من الصعب التحكم بهما .</p>	<p>ينبغي أن تصمم عمليات التقييم بشكل يخفف من المحاكمة الذاتية للمقيم حيث أنها عامل متغير قد يؤثر على موثوقية وتماسك القياس . رأي المتدرب ، وهو مؤشر ذو أهمية ، إلا أنه ذاتي وغير موثوق أيضا، لذا ينبغي قياسه بطريقة محددة ومتناسكة .</p>	<p>التنفيذ عند عودتهم إلى العمل ؟ * هل تم استخدام المعرفة والمهارة اللازمة ؟</p>
<p>من الصعب إدارة وتحليل عمليات التقييم وهي غير ممكنة عمليا بدون نظام جيد التصميم منذ البداية .</p>	<p>رأي المتدرب ، وهو مؤشر ذو أهمية ، إلا أنه ذاتي وغير موثوق أيضا، لذا ينبغي قياسه بطريقة محددة ومتناسكة . التغذية الراجعة أسلوب مفيد ولكن ينبغي عدم استعمالها قبل التدريب لأن المجيبين عليها قد يبدوا رأيهم حول التغيير المفترض بعد التدريب، ويمكن تحليلها بالنسبة لمجموعة من المجيبين والمتدربين.</p>	<p>- هل ظهر تغيير ملحوظ وقابل للقياس في نشاط وأداء المتدربين عند عودتهم إلى وظائفهم ؟ * هل استمر التغيير في السلوك والمعرفة الجديدة ؟</p>
<p>تقييم التنفيذ والتطبيق مهم للغاية، حيث أنه لافائدة تذكر من رد الفعل الجيد والزيادة الجدية في المقدرة إذا لم يتغير شيء عند العودة إلى العمل، لذا فإن التقييم في هذا المجال يعد حيويا وإن كان موضعا للتحدي.</p>	<p>يمكن تصميم عمليات التقييم حول سيناريوهات أداء ذات علاقة و مؤشرات أو معايير محددة ورئيسية للأداء . - من الصعب ادخال عمليات التقييم من خلال الاتصال بالانترنت والكترونيا فعمليات التقييم تسير أكثر إلى النجاح عند دمجها ضمن بوتوكولات الإدارة والقيادة القائمة .</p>	<p>هل باستطاعة المتدرب نقل ما تعلمه إلى شخص اخر ؟ هل يدرك المتدرب التغيير الذي حصل في سلوكه ومعرفته</p>
<p>تقييم تغيير السلوك ممكن إذا ما أعطي دعما جيدا واهتماماً من قبل المدرء</p>	<p>من الصعب ادخال عمليات التقييم من خلال الاتصال بالانترنت والكترونيا فعمليات التقييم تسير أكثر إلى النجاح عند دمجها ضمن بوتوكولات الإدارة والقيادة القائمة .</p>	<p>هل يدرك المتدرب التغيير الذي حصل في سلوكه ومعرفته</p>

<p>المسؤولين أو المتدربين، لذا فانه من المفيد إقحامهم منذ البداية وتعريفهم بفوائده لهم بما يرتبط بتقييم المستوى الرابع .</p>	<p>قد يكون التقييم الذاتي مفيدا باستخدام معايير وقياسات مصممة بعناية .</p>	<p>ومستوى مهاراته ؟</p>
--	--	-------------------------

13.3.2 نقل التعلم

يعبر مصطلح نقل التعلم على مدى نقل ماتم التدريب عليه اثناء العملية التدريبية الى واقع العمل، اي إلى سلوك فعلى يتم تطبيقه، ويمكن تعريف هذا المصطلح حسب الاتي :

نقل التعلم هو:(التطبيق الذي يتبع التدريب على المهارات والمعارف المكتسبة حديثا لتحسين العمل (مايك، 2005، 320) وايضا عرفه برود ونيوسترر بأنه: (التطبيق الفعال والمستمر، للمعارف والمهارات التي اكتسبها المتدربون أثناء التدريب على وظائفهم سواء في الوظيفة أو خارجها). (جل بروكس،148،2001)

إن المستوى الثالث من مستويات كيرك باتريك وهو مستوى قياس السلوك يهتم اساسا بنقل التعلم إلى واقع العمل، حيث يعرف هذا المستوى (مستوى امكانية التطبيق؛ ويقصد به قياس امكانية نقل هذا التعلم إلى واقع العمل)

(هاشم،197،2013)

ولابد من التأكد من أن التعلم يمكن نقله إلى بيئة العمل الطبيعية وفي هذه الحالة يمكن أن نقول أن التدخل أو البرنامج التدريبي قد تم نجاح . (جل بروكس،148،2001)

فليس مجرد الانخراط في برامج التدريب دليلا على أن الفرد قد تعلم واستفاد، فيجب ملاحظة ادائه بعد التدريب، كما يجب اجراء مقارنة بين ادائه قبل التدريب وبعده. (محمد،392،2007)

2.13.3.2 معوقات نقل التعلم (مايك،321،2005)

في حال أن التعلم لم يتم نقله بفعالية إلى العمل فإن الخطوة التالية هي فهم اسباب المشكلة، وإذا لم نفهم السبب فلن نحقق سوى تقدم ضعيف جدا حول حل المشكلة، وفهم الأسباب الجذرية سوف يسمح لنا بإزالة الحواجز، والاسباب الممكنة وراء النقل السيئ للتعلم الاتي :

- التحليل السيئ للحاجات : وتبدا هذه المشكلة قبل حدوث التدريب بفترة طويلة وهو ما يعود بنا الى بداية العملية التدريبية اي التعرف على الحاجات وتحليلها والكثير من المتدربين يحضرون إلى الدورة الخطأ للسبب الخطأ وفي الوقت الخطأ .

- المهارات التي لم تستخدم بعد الدورة مباشرة : إذا تم تحليل الحاجات على نحو صحيح فإن الجانب التالي الذي يتعين النظر إليه هو الإستخدام المبدئي للتعلم بعد الدورة ينبغي أن يكون هناك فرصة لاستخدام المهارات والمعرفة بعد انتهاء الدورة مباشرة .

- بيئة العمل : نحن نأخذ المتدربين بعيدا عن هذه البيئة (مكان عملهم) وندربهم على استخدام سلوكيات جديدة ثم نعيدهم مرة أخرى إلى البيئة التي كانت قد سببت المشكلات في البداية، وعلى الرغم من أن المتدرب لايعاني

من الإساءة بالألفاظ فإن ماتعانية مجموعة العمل من نقص في التدريب يمكن أن يصنع عائقا .

● المهارات التي لم يتم تعلمها في الدورة : لا يمكن حدوث نقل للتعلم إذا لم يطور الطلاب من مهاراتهم في المحل الأول، ومن ناحية مثالية ينبغي ان نقيس أداء كل متدرب ونقدم التغذية المرتدة والتدريب، إلى أن يصل كل متدرب إلى المستوى المطلوب .

● محاولة فعل الأكثر من اللازم : إن طريق الالف ميل يبدأ بخطوة، فينبغي ألا يبدأ بقفزة كبيرة، فالعديد من الموظفين يعودون إلى مقار عملهم ويحاولون تغيير العالم مابين عشية وضحاها، فلا بد من اختيار أول تطبيق للمهارة والمعرفة بعناية فائقة.

ويضيف (سابين، واخرين، 2009، 218) بأنه قد تأتي أوقات لا يستعمل فيها المتدرب أفكاره ومعرفته وقدراته الجديدة التي إكتسبها من التدريب إلا بعد فترة طويلة، وهو ما يعتبر أحد التحديات التي تواجه تقييم عملية التدريب، لذي يعتبر قياس مدى التعلم كمحصلة نهائية لبرنامج التدريب تحديا في حد ذاته .

2.13.3.2 اسباب تساعد في نقل التعلم (مايك، 2005، 327)

- تدريب الموظفين الذين هم من مجموعة العمل نفسها معا، يساعد في نقل التعلم.
- إن عمل مشاريع ما بعد الدورة يساعد في نقل التعلم، ولكنه لا يكون فعالا الا اذا تم دعمه والتحكم فيه بشكل مناسب .
- بعض المهارات لا يتم نقلها بنجاح الا اذا كان هناك تغير ثقافي في المنظمة.

- اشراك المديرين قبل التدريب وبعده وفي أثناء التدريب في بعض الاحيان .
 - تأكد أن لدى المديرين المهارات التدريبية اللازمة للمساعدة في نقل التعلم .
 - تأكد أن هناك وقتاً كافياً لتطبيق المهارات في الدورة .
 - أدر الانتقال من الفصل الدراسي إلى موقع العمل .
 - قلل التصور الذي يفيد أن التدريب ليس هو العمل وأن العمل ليس هو التدريب.
- إن نقل أثر التدريب إلى أكبر عدد ممكن من المرؤوسين يزيد من عملية التعلم والسلوك والنتيجة، بدلاً من أن تصبح قاصرة على من تلقى التدريب، وبالتالي ندعم النتائج المستهدفة من التدريب حتى وإن لم نتمكن من قياسه.
- (عبد الرحمن، 2005، 429)

ويشير (باري، 2003، 140) بأنه قد يكون من السهل نسبياً قياس زيادة المخرجات في أحد خطوط الإنتاج، فإن السهولة تكون أقل عند قياس مدى التحسن في الكفاءة الإدارية، أو في العلاقات مع العملاء، ومع ذلك فإنه لا يزال من المهم أن يكون هناك محاولة لضمان أن أي عملية تدريب وتطوير تتم تحقق ما تم تصميمها من أجله.

14.3.2 الارتداد (ماري، 2006، 1997)

ويقصد بها المؤشرات التي تبين الاسباب التي تجعل المتدرب يعود إلى نفس السلوك السابق غير المرغوب فيه.

1.14.3.2 مؤشرات الارتداد وهي كالتالي :-

- إن ضغط العمل قد يقود إلى الارتداد.
 - إن زملاء العمل لا يشجعون السلوكيات الجديدة، ويمكن أن يحثوا المتدرب على العودة إلى سلوكياته السابقة.
 - وجود ضغوط أخرى مثلاً؛ المشاكل الشخصية تصرف المتدرب عن ممارسة التعلم الجديد الذي إكتسبه من التدريب.
 - تشكك المتدرب في قدرته على إستخدام المهارات الجديدة بفعالية.
 - عدم وجود دعم من الإدارة لإستخدام المتدرب للمهارات الجديدة.
- كما يضيف (خالد،14،2008) بان المتدربين قد يواجهون عند الإنتهاء من الدورة التدريبية، وعودتهم لأعمالهم العديد من الصعوبات التي تمنعهم من تطبيق ما تدربوا عليه، بسبب عدم اقتناع رؤسائهم، أو لعدم حصولهم على بعض الأدوات التي قد تساعدهم في تطبيق ما تعلموه.
- وبناء عليه تضيف هذه الدراسة لمؤشرات الارتداد ايضاً: مؤشر عدم وجود الادوات أو الالات والمعدات التي تم التدريب على استخدامها واستعمالها قد يسبب في الارتداد .

2.13.3.2 منع الارتداد (ماري،211،1997)

وهي مساعدة المتدرب في التخطيط للدعم المطلوب والتدريب على التغلب على الصعوبات التي تواجههم اثناء تطبيق المهارات والمعرفة الجديدة في ظل بيئة عمل غير مؤيدة.

توجد خمس نقاط لمنع الارتداد كالآتي :-

- الاعتراف بأن هذه الإنحرافات حتمية، فالانحراف المؤقت ليس برهانا على الفشل، فالمتدرب بشر، فكل انحراف يعطي مفاتيح وإشارات لنواحي القصور لتجنبها، والإتجاه نحو التحسين في المستقبل.

● تحديد مجالات المشكلات المتنبأ بها في المستقبل، اي عند ممارسة العمل بعد التدريب.

● تحليل المصادر المتاحة والمهارات المقلدة، فتحليل المصادر المتاحة الممكنة، التي يمكن أن تساعدهم على البدء في استخدام المهارات الجديدة بفعالية، والتي تشمل مثلاً خرائط الحائط.

● تخطيط وإدارة تدريبات عملية على كيفية مواجهة المواقف التي يحتمل أن ينحرف فيه المتدرب بعد عودته لعمله، وذلك لكي يحافظ على الانحراف المؤقت من أن يصبح ارتداداً للسلوكيات.

● المتابعة عند العودة إلى موقع العمل، وتتعلق هذه الخطوة بالتخطيط لكيفية محافظة المتدربين على انجازاتهم التي حققوها اثناء التدريب.

"إن التدقيق قدر الإمكان في عناصر التكاليف يزيد من المردود المتوقع

من التدريب، حتى لو لم نتمكن من قياسه" (عبد الرحمن، 2005، 428)

مع ملاحظة أن قياس العائد من العملية التدريبية هو في غاية الصعوبة، لأن التغيير المطلوب في الاداء الحالي للفرد لا يمكن أن يحدث بسهولة، وإن تطبيق المفاهيم والمهارات والمعلومات والاتجاهات المكتسبة من العملية التدريبية، لا يمكن أن تطبق في ظل مناخ تنظيمي لايعطي أهمية للتغيير بعض الأحيان نظراً لوجود صراع بين ما هو قديم وجديد. (كامل، 175)

كما إن مجال القياس والتقييم بالرغم من أنه ما يزال في مرحلة النمو،

إلا أنه ينمو نمواً سريعاً، والمعلومات الخاصة بموضوع التقييم متاحة في

الصحف المتخصصة، والمجلات و الكتب، بالرغم من كثرة هذه

المعلومات، إلا أنها ما تزال نظرية، بمعنى أن هناك قصور في الأفكار

العلمية، أيضاً بالرغم من إختلاف المواقف إلا أن الأساليب المستخدمة في

موقف ما يمكن إستخدامها في موقف اخر، فالأساليب يمكن إستعارتها أما الذي لايمكن إستعارته هو النتائج.(عبد الرحمن،50،2007)

خاتمة: من خلال ما ذكر سلفاً، يعد قياس العائد التدريبي من جانب السلوك ركيزة اساسية في دعم العملية التدريبية بمختلف مراحلها، من خلال ما توفره من معلومات تخص كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية، حيث ومن خلال التدقيق في البحث والقياس يتم التعرف على النتائج، ومدى تغير السلوك واسبابه، هل هي قصورا في تحديد الإحتياجات، ام في التخطيط والتصميم أو في التنفيذ وما يتخللها من مدى الاختيار الأمثل للمدرب المناسب، ومكان التدريب، وزمنه ومدته وما إلى ذلك ، أم القصور في التقييم أو ادواته أو زمنه، وكل ذلك يساعد في ضمان التعرف على اي خلل، أو قصور في العملية التدريبية، مما يساهم في العمل على تقليص العيوب، والتركيز على المزايا، وبالتالي الوصول إلى تدريب افضل، وعائد أكبر مادامت عملية القياس، وما يترتب عليها مستمرة، وفي المبحث الآتي سنتناول الدراسة " العملية التدريبية"، من تحديد الإحتياجات التدريبية وتخطيط العملية التدريبية وتنفيذها، والأساليب التدريبية ، والوسائل التدريبية التي تسهل في اوصول المعلومات والأفكار إلى المتدرب وتقييم العملية التدريبية.

الفصل الثاني: الجانب النظري
المبحث الرابع: العملية التدريبية

➤ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

➤ عملية تخطيط التدريب.

➤ عملية تنفيذ التدريب .

➤ عملية تقييم التدريب.

الفصل الثاني: الجانب النظري المبحث الرابع: العملية التدريبية

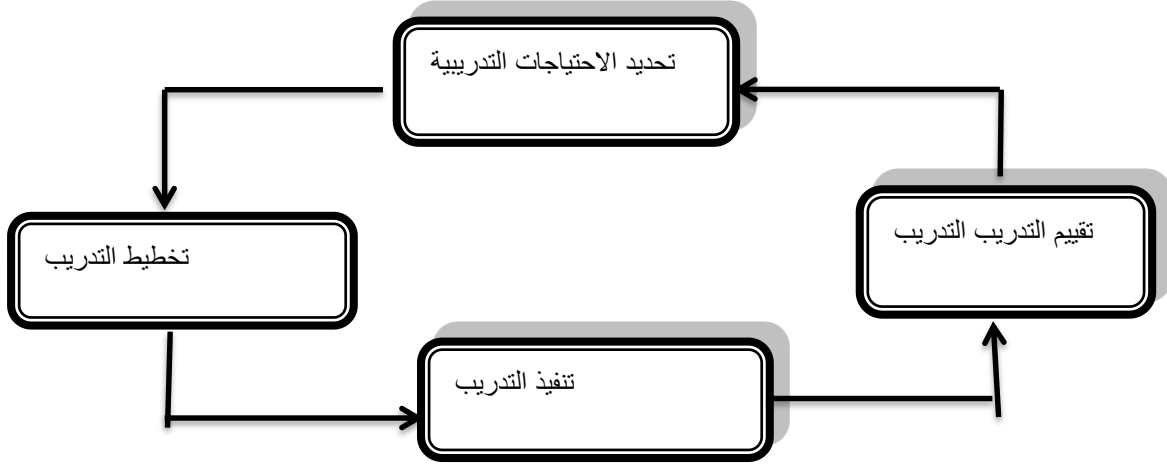
1.4.2 المقدمة

يتناول هذا المبحث العملية التدريبية، تعريفها ومراحلها من تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط العملية التدريبية وتنفيذها وتقييمها، (حيث تمثل العملية التدريبية بصفة عامة وإدارات وحدات ومراكز التدريب بصفة خاصة نوعين من الصناعة الثقيلة، والتي تستهدف الصيانة الدائمة للعقول البشرية، بل والقيام بجهود صعبة ومعقدة لتبديل وتغيير وتعديل البرامج التي تعمل بها هذه العقول). (محمد، 7، 2005)

2.4.2 العملية التدريبية :-

هي العملية التي تحتوي جميع مراحل التدريب من تحديد احتياجات العاملين من التدريب إلى التخطيط له وتنفيذه وتقييم التغيير الذي حدث وتعرف بأنها (مجموعة الفعاليات التي تدخل ضمن تخطيط و تنفيذ وتقويم التدريب و تتضمن مراحل متعددة تبدأ من وضع الأهداف وتنتهي بالتقويم وقياس مدى فاعلية التدريب). (جميل، طارق، 18)

3.4.2 مراحل العملية التدريبية:- تتكون مراحل العملية التدريبية كما في الشكل الآتي :



شكل رقم (6) يوضح مراحل العملية التدريبية)

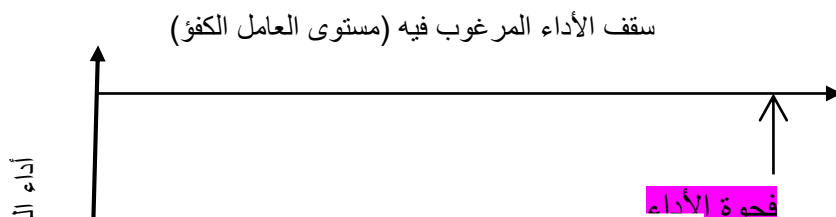
(العزاوي،185،2009)

4.4.2 عملية تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأهم من عناصر العملية التدريبية، لإعتماد كافة العناصر الأخرى عليها. (عطا الله،97،2014)

1.4.4.2 المفهوم:

يقصد بمفهوم الإحتياجات: " الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون عليا المستوى الوظيفي للفرد حتى يكون قادرا على المساهمة في حل مشكلات منظمته في الحاضر والمستقبل". (منال، 2009، 120)



الشكل رقم (7) يوضح نموذج فجوة الأداء (أبو النصر،139،2008)
ويرى (منال،121،2009) أن مفهوم الإحتياجات التدريبية يرتبط ببعدين
رئيسيين هما :-
البعد الأول :- يتعلق بمعالجة نواحي العجز والقصور في مستويات الأداء في
الوقت الحاضر .
البعد الثاني :- يتعلق بتنمية وتطوير مستويات الأداء في المستقبل .

2.4.4.2 تعريف الحاجة التدريبية : هي مجموعة من التغيرات المطلوب
احداثها في الموظف الذي يشغل وظيفة معينة، لكي يكون مناسباً لشغلها من
خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية، والمهارات والقدرات
التي تتوفر فعلياً في الموظف الذي يشغلها. (منال
(2009،97،

إن الخطوة الأولى في التدريب؛ هي تحديد أي نوع منه هو المطلوب،
والسبيل لتقدير احتياجات التدريب للموظفين الجدد، هو من خلال معرفة
تفاصيل الوظيفة، وتقسيم ذلك إلى مهام صغيرة ، مع ملاحظة أن تقدير

احتياجات التدريب للموظفين الحاليين قد تكون أكثر تعقيدا، حيث يضاف إلى ذلك معرفة مدى حاجة مثل هؤلاء للتدريب أم لا، وتحليل المهمة أو الأداء أمران هامين للتعرف على احتياجات التدريب تكون على النحو الآتي:
(جاري، 2003، 268)

تحليل المهام :

وهو تقدير لاحتياجات التدريب للمستخدمين الجدد، ويستخدم على وجه الخصوص للعمال ذوي المستوى المهاري المتدني، ويتم التدريب على المهام التي يحددها الوصف والمواصفات الوظيفية.
تحليل الأداء :

وذلك لتحديد احتياجات التدريب للموظفين الحاليين، حيث أنه عند وجود قصور في الأداء فإن الأداء يجب أن يقوم من خلال التدريب، أو من خلال وسائل أخرى، ونقطة البداية هو تحديد المشكلة، هل هي مشكلة عدم القدرة التي قد تعالج بالتدريب، أو عدم الرغبة التي قد تُحل بإدخال نظام حوافز. و يمكن الاستدلال على وجود حاجة تدريبية في المنظمة من عدة ظواهر مثل: كثرة الحوادث في العمل أو ارتفاع تكلفة الأداء أو سرعة معدل دوران العمل و كثرة الشكاوي أو نقص في المهارات الادارية اللازمة للمنظمة أو لتعيين افراد جدد أو نقل او ترقية بعض الافراد الي وظائف اعلى، فأحيانا يكون سبب غياب الحافز نتيجة لشعور العامل بعدم اهتمام الإدارة أو باشعاره بشكل مقصود أو غير مقصود بأن دوره ثانوي، بالتالي فالحل هنا يكون بتدريب الرئيس المباشر لهذا العامل أو لهذه المجموعة على الآتي:
(مدحت، 2009، 84)

➤ كيفية استخدام الحوافز المادية، وكذلك المعنوية وفق نظام عادل حتى لا يخلق عدم الرضا.

➤ كيفية جعل المجموعة تعمل بروح الفريق، وأن لكل عنصر أهمية قصوى في المجموعة.

➤ التدريب على أساليب القيادة، وفتح قنوات الإتصال بين العامل وزملائه بكسر الحاجز النفسي.

3.4.4.2 أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية : تهدف إلى الآتي : (عطا

الله،97،2014)

1. تزويد العاملين بمجموعة من المهارات والمعارف والإتجاهات لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

2. تحديد المعلومات المطلوبة أو المهارات التي يحتاجها العاملين لمواجهة التغييرات .

3. تحديد الفئات الوظيفية المستهدفة من التدريب في المنظمة وتحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المعارف والمهارات والإتجاهات لكل فئة من هذه الفئات .

4.4.4.2 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية (هاشم،40،2013)

إن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة وذلك للأسباب الآتية :

1.إنها الأساس لكل عناصر العملية التدريبية، المؤشر الذي يوجه التدريب.

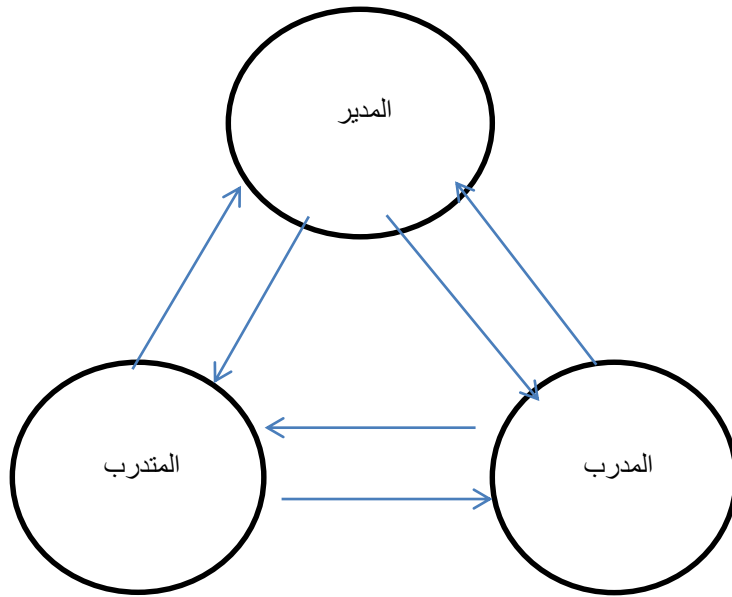
2.يساعد في التركيز على الأداء الحسن والهدف الأساسي من التدريب.

3.يوضح الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منهم.

5.4.4.2 مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية : تشارك في الغالب ثلاث

جهات في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي: المدرب (اختصاصي من إدارة الموارد البشرية)، والعامل نفسه (المتدرب)، والمدير الذي يشرف على المتدرب. (حسين، 211، 2013)

ويعتبر المتدرب هو البداية الحقيقية للتدريب، والمدرب يقوم بالطرح التدريبي، والمدير (الرئيس المباشر للمتدرب) طرف أصيل في هذه العلاقة ودوره يتمثل في تغذية المدرب بتفاصيل أكبر عن الاحتياجات التدريبية، فهو يلمس عن قرب نقاط القوة والضعف لدى المتدرب، ويمكنه أن يلمس مدى التأثير الذي أحدثه التدريب على المتدرب، وهل تم الوفاء بالاحتياجات التدريبية، ويمكن القول بأن الأطراف الثلاثة تربطها علاقة (عميل) (مورد) (فكل منهم يعتبر عميل للآخر ومورد له كما في الشكل التالي: (عبد الرحمن، 9، 2008)



شكل رقم (8) يوضح العلاقة على اساس كل منهم عميل ومورد للاخر. (عبد الرحمن،9،2008)

6.4.4.2 اساليب / وسائل تحليل الاحتياجات التدريبية: (حسين،212،2013)

تستطيع المنظمة استخدام وسائل واساليب عديدة في تحليل الاحتياجات التدريبية ومن بينها :

تقييم الذات ، مقابلات العاملين المستهدفين للتدريب، اختبار المهارات، الاستبانات، الملاحظة، نقاش الجماعات والعصف الذهني، إدارة وتقييم اداء العاملين .

7.4.4.2 اسباب تحديد الاحتياجات التدريبية: (نجم،188،2009)

توفير معلومات أساسية لوضع خطط التدريب، والتحديد الدقيق لأهداف التدريب، وتصميم برامج تدريب موجهة للنتائج، ولتحسين كفاءة وفعالية للتدريب، والمستهدفين منه، وتحديد نوعية التدريب. توفير معلومات عن الأفراد العاملين (المتدربين)، وتحديد الصعوبات ومشاكل الأداء، ويساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة، وتجنب الأخطاء الشائعة في التدريب.

8.4.4.2 عناصر تحديد الإحتياجات التدريبية: (منال،126،2009)

يتم التوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق الآتي:-

1:- تحليل النظام :- يتم ذلك للتعرف على القسم الذي يحتاج إلى تدريب وذلك من خلال :-

التعرف على أهداف المنظمة و تحليل الهيكل التنظيمي و التعرف على اللوائح وأساليب العمل.

2 :- تحليل العمل(الوظيفي) :- ويتم ذلك من خلال الأتي :-مراجعة البيانات المتوفرة عن العمل / الوظيفة في سوق العمل المتطور، ومراجعة أسلوب الأداء الوظيفي، وملاحظة العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم للوقوف على نوعية ادائهم، ومقابلة العاملين و رؤسائهم المباشرين للإسترشاد عن عمل مرؤوسيتهم، وإجراء الاستقصاءات اللازمة تحقيقا للموضوعية .

3 :- تحليل أداء الفرد :- يتم التعرف على أداء الفرد وذلك لتحديد المعارف والمهارات و السلوكيات التي يحتاج إليها لتحسين أدائه لوظيفته وذلك من خلال: مراجعة تقارير كفاية الأداء للموظف و مراجعة معلومات الأداء عن الموظف و احتياج الموظف نفسه للتدريب.

9.4.4.2 مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية: (منال،125،2009)

هناك أربعة مداخل تستخدمها الإدارة في تحديد الإحتياجات التدريبية في الواقع العملي وهي :

- مدخل الخبرة : وفيه يتم تحديد الاحتياجات اعتمادا على الخبرة السابقة لمسؤولي التدريب.
- مدخل التقليد : وهنا يتم ممارسة النشاط التدريبي لمجرد مسابرة وتقليد المنشآت الأخرى.

● المدخل العلمي : وفيه يتم الاعتماد على الأسلوب العلمي في تحليل نتائج الأعمال وحصر نواحي القصور والضعف، واقتراح وسائل وأساليب تدريب وتطوير مناسبة.

● المدخل المتكامل : وتجمع بين أسلوبى البحث العلمي والعملى لتحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام أساليب الملاحظة والإستقصاء والإختبارات وتقييم الأداء وتحليل العمل.

2.4.4.10 طرق تحديد الاحتياجات التدريبية: (محمد، 103، 2004)

1. الملاحظة غير الرسمية: بالمراقبة بطريقة غير مباشرة لتحديد جوانب الضعف والقوة في الأداء.

2. إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين، والإستماع الى اقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يطلبون من دورات تدريبية تساعد على القيام باعمالهم بطريقة افضل.

3. النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في اداء مرؤوسيهن ومتى واين يمكن تدريبهن.

4. وضع اسئلة استقصاء للموظفين لتحديد المشكلات التي يواجهونها، واقتراحات لحلها.

5. القيام بمسح ميدانى يشمل عينة تمثل كافة الموظفين لمعرفة ما يحتاجونه من تدريب .

6. تسلم الشكاوي من النقابات والإتحادات العمالية.

7. تحليل تقييم اداء العمل وذلك بمقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط له.

5.4.2 عملية تخطيط التدريب:

إن التخطيط مهم جداً للإنسان واي نشاط لايعتمد على التخطيط فهو عرضة للهدر في موارده المادية والبشرية وضياع للوقت ، وكذلك تخطيط العملية التدريبية هي الضامن للاستثمار الامثل في موارد المنظمة ، وإن وقت التدريب والمال المنفق في سبيله يسير في طريق واضح نحو تحقيق الهدف، والذي حتما سيعود بالنفع والتقدم للمنظمة وافرادها.

1.5.4.2 مفهوم تخطيط التدريب:

هو عملية مستمرة واسباسية في العملية التدريبية حيث أن التخطيط يحدد الشروط والابعاد الرئيسية للجهود التدريبية والى تشتمل على عدد من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض .(عطا الله، 2014، 121)، ويقصد بالتخطيط للتدريب إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها، ومن سياسات وأهداف المنظمة، بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها، ويمكن أن تكون سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة.(مدحت، 108، 2009)

2.5.4.2 تعريف التخطيط:

هو عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل، وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات،

وقياس نتائجها بالمقارن بالتوقعات، وذلك من خلال تغذية عكسية (مرتدة) منتظمة ومنظمة. (مدحت، 108، 2009)

3.5.4.2 مكونات عملية تخطيط التدريب: (عبد المعطي، يعقوب، 271، 2000)

لا تختلف مكونات عملية تخطيط التدريب عن مكونات أي خطة أخرى وتشمل ما يلي :

أولاً : فهم واستيعاب الفلسفة العامة للمنظمة : وهذه تمثل أهم محنة تواجهها المنظمات في الدول العربية، لان عدم تحديد لفلسفة المنظمة وعدم فهمها ينعكس على وجود المنظمة وعملياتها برمتها.

ثانياً : بناء فلسفة تدريبية متوافقة مع فلسفة المنظمة : وإن أي انفصام بين الفلسفتين سيضع التدريب والمنظمة امام متاهة لا يسهل الخروج منها.

ثالثاً: تحديد الأهداف التدريبية : ذلك من خلال فهم واستيعاب الاحتياجات التدريبية، وبلورتها في صورة أهداف مباشرة .

رابعاً : تصنيف الأهداف حسب المدى الزمني لها: كأن يتم تحديد الأهداف بعيدة المدى والأهداف متوسطة المدى ، والأهداف قصيرة المدى .

خامساً : تحديد نموذج اولوية هذه الأهداف بالاستناد إلى :

1. معيار الأهمية .
2. معيار الترابط التسلسلي بين بعض الأهداف .
3. معيار الترابط في صورة خرائط تدفق ، بحيث يمكن العمل في عدة اتجاهات مرة واحدة .

سادسا : تحدي السياسات التي سوف يتم اعتمادها لتنفيذ خطة التدريب: وتتحدد على ضوء ذلك سياسات التمويل، واختيار انواع التدريب، وجهات التدريب التي تتولي التنفيذ خارجية ام داخلية، وهل سيتم الإستعانة بالمدرسين من الداخل أم من الخارج ...

سابعا : تحديد المحددات الأساسية التي تجب مراعاتها في وضع الخطة التدريبية :كالمحددات المالية والبشرية والفنية والقانونية والتنظيمية ... الخ

ثامنا : تحديد البرامج اللازمة لتحقيق نظام الاولويات : ويشمل تحديد موضوعات البرامج ومدتها وجداولها الزمنية وموازنتها المالية ...

تاسعا : تحديد القواعد والإجراءات التي تجب مراعاتها عند عمليات التنفيذ .

4.5.4.2 مراحل تخطيط التدريب:

توجد ثلاث مراحل لعملية تخطيط التدريب كالآتي:(عطا الله،121،2014)

1.تحديد الأهداف والغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وتوضيح الأهداف ما يراد احداثه من تغير في اداء الافراد و اتجاهاتهم وسلوكهم وعلى ضوءها يتم وضع المادة التدريبية.

2.تحديد السياسات التي سوف يتم اعتمادها لتنفيذ خطة التدريب، وتحدد على ضوء ذلك سياسات التمويل واختيار انواع التدريب الملائمة، وتحديد جهات التدريب التي تتولى عملية التنفيذ.

3.تحديد المحددات الاساسية التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة التدريبية وأهمها :

● المحددات المالية : وهي الامكانيات المالية للمنظمة والمخصصات المتوفرة لنشاط التدريب.

- المحددات البشرية : وهي اعداد المتدربين وتوفر المشرفين والمدربين القائمين على التدريب.
- المحددات الفنية : وهي مدى توفر التقنية التدريبية الملائمة .
- المحددات القانونية: اي عدم تعارض البرامج مع الانظمة والقوانين في المنظمة.
- المحددات التنظيمية : وأهمها مدى تعاون الإدارات المختلفة مع إدارة التدريب .

ويضيف (مدحت، 109، 2009) المراحل التالية :

- 1) تخطيط القوى العاملة: أي توافر معلومات واضحة ودقيقة عن القوى العاملة في المنظمة، من حيث عددهم ومستوياتهم التعليمية ومهاراتهم الوظيفية.
 - 2) تحديد الاحتياجات التدريبية: أن نجاح التدريب يعتمد بشكل أساسي على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم.
 - 3) تحديد نوع التدريب : حيث يتوقف اختيار نوعية التدريب على نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية، ومعرفة طبيعة تلك الإحتياجات، وكذلك نوع الموظفين المراد تدريبهم ومراكزهم الوظيفية.
 - 4) تحديد أماكن التدريب: تقوم بعض المنظمات بتدريب موظفيها بمراكز داخلية؛ أنشئت لغرض التدريب، بينما تفضل منظمات أخرى إرسال متدربيها إلى مراكز تدريبية خارجية لأسباب معينة.
- بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يقوم مصمم البرامج التدريبية بالتشاور مع المستشار الإداري التدريبي – إن وجد – بتصميم برنامج تدريبي جديد، أو

إعادة تصميم برنامج تدريبي سابق بعد حصوله على معلومات مرتدة أو راجعة من المدرب السابق للبرنامج التدريبي.

وتهدف عملية تصميم البرنامج التدريبي إلى وضع خطة كاملة لتنفيذ البرنامج التدريبي، بدءاً من الأهداف وحتى ميزانية التدريب كالاتي:

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل آخرين بالنظر إلى الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت، والتي في طريقها للتنفيذ والمستوى الإداري المراد تدريبيه.

2. تحديد مستوى البرنامج التدريبي :

تحديد مفردات البرامج النظرية والعملية بحيث تشمل كافة مفردات البرامج السابقة واللاحقة.

3. تحديد المادة التدريبية: (نجم، 192، 2009)

ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة، التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج، والتي تتعلق بالموضوعات التي يدرسونها، ومن الشروط التي يجب أن تتوفر في المادة التدريبية هي: إثارة الرغبة للمتدرب للتعلم والمعرفة، تؤدي الغرض منها بنجاح.

4. اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي

:

يتم اختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب ... إلخ ، والمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب

لتحقيق الهدف. (نعيم، 2009، 270)

وتعتبر اساليب التدريب هي الوسائل او الطرق التي يعتمد عليها لنقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة الى المتدرب ، ومن بين هذه الاساليب ، أسلوب المحاضرة، دراسة الحالة ، البريد الوارد ، تدريب الحساسة ...

5. اختيار أسلوب التدريب المناسب : (مازن،694،2004)

يعتمد اختيار الأسلوب المناسب للتدريب على الأتي: نوع السلوك المطلوب إكتسابه، وعدد الموظفين المطلوب تدريبهم، ومستوى القدرات التي يتمتع بها المتدربون، والفروق الفردية وتكاليف التدريب.

6. اختيار وسائل التدريب:

يقصد بوسائل التدريب: الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي، وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدربين. (نجم،192،2009)

7. تحديد المكان والزمان للبرنامج التدريبي:

إن مدة البرنامج التدريبي تختلف من برنامج لآخر باختلاف أهدافه ونوعيته والمستوى الإداري للمتدربين، كما أنه لكل برنامج تدريبي بيئته الخاصة به، ويمكن أن تلعب نوعية التدريب (معارف، مهارات، سلوكيات) دوراً في تحديد مكان التدريب. (نجم ،192،2009)

8. ميزانية التدريب:

تعتبر التكاليف من العوامل المهمة في أي برنامج تدريبي، حيث إن الوقت والإمكانات المالية والأفراد، مدربين ومتدربين يترتب عليه تكلفة، لذا من الضروري على مصمم البرامج التدريبية أن يضع في اعتباره عند وضع خطة كاملة لتنفيذ البرنامج التدريبي بالتكلفة المالية ورصد مبلغ محدد بعد

حسابه للتكاليف من مدخلات مالية ومخرجات مالية، إيرادات ومصروفات، أي وضع ميزانية يطلق عليها ميزانية البرنامج التدريبي. (نجم، 193، 2009)

5.5.4.2 المهارات الرئيسية لتصميم التدريب: (توني، 119، 2003)

- مهارات أولية تساعدك في الوصول الى الأشخاص الذين يملكون المعلومات أو إلى التأثير عليهم.
- تطوير العلاقات بخلق صلة مباشرة مع الآخرين، وتفهم وجهات نظرهم واحتياجاتهم .
- قدرة تشخيصية تمكنك من تحصيل المواقف وخاصة مهارات الاستماع النشط، وطرح الأسئلة الغير منحازة ، والإلتزام بالعمل وتوليد الموارد، و توفير معلومات استرجاعية بناءة لكل المشاركين.

6.5.4.2 المسؤوليات الوظيفية والاجراءات في مرحلة تخطيط البرامج التدريبية

تمر هذه المرحل بعدة خطوات كالآتي (عطا الله، 124، 2014)

- مراجعة جدول تحديد اولويات البرامج التدريبية : يتم مراجعة الجدول من قبل قسم التدريب في المنظمة، ويتم في هذه الخطوة نقل البرامج ذات الاولوية إلى نموذج خطة التدريب السنوية .
- إعداد الخطة التدريبية السنوية للوحدات التنظيمية المختلفة : يجب على قسم التدريب أن يقوم بإعداد الخطة التدريبية السنوية للوحدات التنظيمية المختلفة .

- مراجعة مسودة خطة التدريب السنوية وخطط الوحدات : يقوم قسم التدريب بالمراجعة من خلال التأكد من توافق اسماء البرامج المشمولة بالخطة مع اولويات التدريب المعتمدة .

- إعداد الموازنة التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة التدريبية : يتم احتساب التكلفة التقديرية للخطة التدريبية استنادا على كل القيمة الاجمالية للانفاق الفعلى على البرامج التدريبية للسنة السابقة.

7.5.4.2 الشروط الواجب توافرها في برنامج التدريب: (عامر،36،2007)
يمكن الاشارة الي عدد من الشروط التي لا بد من توافرها لضمان تدريب جيد وهي كتالي :

- أن تكون أهداف البرنامج العامة واضحة ومحددة ومنسجمة مع الاحتياجات التدريبية.

- أن يلائم مستوى المتدربين، و يحقق عنصر التنوع والتشويق.

- أن يكون المدربون من ذوي التخصص والخبرة، وشروط قبول المتدربين موضوعية.

- أن يتضمن تغطية الأبعاد المعرفية والمهارتية والقيمية، و يؤدي إلى تغير سلوكيات المتدربين.

- أن تكون تكاليف تنفيذ البرنامج أدني من العائدات المتوقعة أو الفائدة المرجوة منه.

6.4.2 عملية تنفيذ التدريب :

ومرحلة تنفيذ البرنامج تقتضي من مدير التدريب الإشراف على تنظيمه ويتضمن:

تنظيم المحتوى التدريبي للجلسة بشكل متسلسل، وتقسيم المحتوى إلى أقسام: التمهيدي – المقدمة – الموضوع – الختام، مع وضع برنامج زمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب، وتحديد متى يتم استخدام المعدات والوسائل التدريبية، والإطار الزمني لكل خطوة أو عملية، والمتابعة اليومية لسير البرنامج. (نجم، 194، 2009)

1.6.4.2 خطوات تنفيذ التدريب :

تتضمن عملية تنفيذ التدريب خطوات عديدة نذكر أهمها :

أولاً : اختيار المتدربين: (خالد، 230، 2010)

يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها، وأن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة، أو حاجة الوظيفة، أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لإختيار نوع المتدربين .

ثانياً : اختيار المدرب (مدحت، 137، 2009)

المدرب هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك،

والمدربون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين،

والمدرب هو أحد عناصر التدريب الرئيسية.

ثالثاً: إعداد المادة التدريبية (مدحت، 142، 2009)

يقصد بالمادة التدريبية الملف التدريبي أو الحقبة التدريبية والتي تشمل المحاضرات والإستقصاءات والإختبارات والتمارين والحالات الدراسية وغيرها من الأشياء المكتوبة التي توزع على المتدربين للإستعانة بها أثناء فترة البرنامج .

رابعاً : إختيار الأساليب المناسبة:

تتنوع أساليب التدريب و المهم أن يتم اختيار الاسلوب المناسب ونذكر منها:
أ- أسلوب المحاضرة : أسلوب اكاديمي قديم لنقل المعلومات بطريقة رسمية لمجموعات كبيرة ويتطلب محاضر له صفات تؤهله لعرض مفاهيمه ومعلوماته، وتتناول موضوعات يصعب على المتدرب استنتاجها. (نجم،144،2009)

ويعتبر أسلوب المحاضرة من أقل الأساليب من حيث الفاعلية، وقد أشارت الدراسات إلى أن الفرد يوظف (11%) من قدراته على التعلم عند الإعتماد على التلقين. (محمد،365،2002)

ب- أسلوب الدراسات الميدانية : يتناول المتدربون موضوعاً يسمح باستخدام خبرات وتجارب أعضائها في مجالهم الوظيفي؛ لدراستها وبحثها، وبذلك يعطي المتدرب الفرصة لكي يمارس بنفسه دراسة المشكلة واستخدام الوسائل العلمية للكشف عنها . (نجم ،145،2009)

ج- أسلوب دراسة الحالة :هي وصف معبر عن موقف يمثل مشكلة حقيقية أو افتراضية تطرح لعرض وتوضيح إتخاذ القرار المناسب، في حل المشكلة بما يتماشى مع أهداف المنظمة (محمود،215،2009)

وابتكـر هـذا الأسلوب أستاذ القانون (كـرستوفر لانـجل 1880م) لشـحـذ تفكير طـلابه

(رداح، أحمد، 115، 2006)

ويتميز هذا الأسلوب التدريبي بمساعدته للمتدربين؛ لأن يكتشفوا بأنفسهم الحقائق والأفكار، وشحذ القدرة على التفكير المنطقي والسريع وتطوير القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وزيادة القدرة على التعبير عن وجهات النظر وغيرها من المزايا. (جميل، طارق، 27)

وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة لدورات الضباط ودورات الموظفين وضباط الصف، بالإدارة العامة للتدريب التابعة لوزارة الداخلية، وتلمس أهمية هذا الأسلوب التدريبي، وما يحويه من مزايا عديدة، منها: كسر الروتين و التشويق وايصال المعلومة بشكل سهل، من خلال فتح المجال لدراسة الحالة المعروضة وتحليلها بكل حرية في النقاش، وتبادل المعلومات، مما يزيد من فرص نقل التعلم، والقدرة على الاتصال والإقناع، بالإضافة لتحليل الموضوع محل الدراسة، والمدرّب يكون هنا بمثابة ميسر للعملية التدريبية ، ومن خلال القيام بإجراء تقييم رد الفعل، لقياس مدى تفضيل المتدربين لهذا الأسلوب التدريبي على مجموعة مكونة من (23) ضابطاً من رتبة رائد، وذلك بعد انتهاء الحصة التدريبية بأسلوب دراسة الحالة بتاريخ 2013/4/18 بالمدرسة الفنية وكانت الاجابات كالتالي :

جدول رقم (6) يوضح قياس رد الفعل حول أسلوب دراسة الحالة)

(إعداد الباحث)

عدد المتدربين	الرتبة	قياس رد الفعل

23	رائد	ممتاز	34.4
		%	
		جدا	44.1
		%	
		جيد	17.2
		%	
		مقبول	0
		%	
		ضعيف	4.3
		%	

أي أن نسبة 95.7% ما بين ممتاز وجيد جدا وجيد وهي نسبة تعطي علامة تفيد بأن هذا الأسلوب ممكن الاستثمار فيه لا يصلح المعلومات والافكار وتعديل الإتجاهات وتحسين السلوك.

د- أسلوب البريد الوارد:

هذا الأسلوب لمحاكاة الواقع حيث يتم اعطاء دوسيه به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، وعلى المتدرب أن يحدد انسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد. (أحمد، 343، 2006)

وتم استخدام هذا الأسلوب أيضاً بشكل عملي في العديد من الدورات التدريبية، ولاحظ أن هذا الأسلوب يمنح المتدرب الفرصة لمعايشة موقف

افتراضي يحاكي الواقع، عن طريق عرض بريد وارد لكل متدرب، ومطالبته باتخاذ قرار حول كل رسالة أو كتاب، ويعد هذا الأسلوب ممتعاً، بالإضافة للهدف العلمي المراد تحقيقه من خلاله، بتجربة مجموعة من المواضيع المطلوب إتخاذ قرار فيها خلال زمن محدد، وكان التفاعل كبيراً مع هذا الأسلوب، والمشاركة والانسجام كان طيلة الفترة التدريبية على عكس أسلوب التلقين الذي ينخفض انتباه المتدرب فيه كلما طالت الجلسة التدريبية، وتم توزيع استبيان نهاية الحصة التدريبية لقياس رد الفعل للمتدربين حول هذا الأسلوب، وعقدت هذه الحصة التدريبية بتاريخ 2013/4/23 م بالمدرسة الفنية بالإدارة العامة للتدريب، وكانت النتائج كالتالي:-

جدول رقم (7) يوضح قياس رد فعل المتدربين حول أسلوب البريد الوارد (اعداد الباحث)

عدد المتدربين	الرتبة	قياس رد الفعل
24	رائد	33.3 ممتاز %
		45.8 جيد جدا %
		16.6 جيد %
		4.3 مقبول %
		0 ضعيف %

ونلاحظ من خلال هذا الجدول إن نسبة (95.7%) ما بين ممتاز وجيد جدا
وجيد اي اكد المتدربين على أن أسلوب البريد الوارد من الممكن أن يستثمر
فيه في مجال التدريب.

ومن خلال ما توصل إليه المعهد الوطني للإدارة العامة (ANTAN) بماليزيا
بأن التدريب النظري القائم على المحاضرات محدود الجدوى، بالمقارنة
بغيره من المفاهيم والأدوات الحديثة، وعلى الرغم من أن أسلوب
المحاضرات طريقة شائعة في التدريب، فقد تم استخدام مناهج متعددة أخرى
مثل (دراسة الحالة، المواقف الافتراضية، أداء الأدوار، الزيارات الميدانية،
المشروعات البحثية،...).

خامساً: اختيار وسائل التدريب المساعدة:

على المدرب المتميز أن يختار وسائل التدريب المساعدة والمناسبة للبرنامج
التدريبي.

سادساً : تحديد زمان التدريب:

تحدد إدارة التدريب الزمان المناسب للتدريب، ويتم هذا التحديد بناءً على
أهداف البرنامج ، وطبيعة البرنامج، المستوى الإداري والعلمي للمتدربين،
ارتباطات المدرب.

سابعاً : تحديد مكان التدريب:

تقرر إدارة التدريب المكان المناسب لعقد البرنامج التدريبي سواء داخل
المنظمة أو خارجها.

ثامناً : إعداد قاعة التدريب:

على إدارة التدريب وبمساعدة من المدرب في بعض الأمور إعداد قاعة
التدريب.

تاسعاً : تقديم البرنامج التدريبي:

ترحيب المدرب بالمتدربين، وتقديم المدرب لنفسه بشكل موضوعي ومتواضع، والتأكد من أن كل المتدربين يمكنهم أن يروا بعضهم بعضاً، وتوزيع الأوراق والأقلام المناسبة على كل متدرب، و تطبيق أية اختبارات قبلية إذا كانت مطلوبة على المتدربين.

عاشراً : ختام البرنامج التدريبي: تشمل مجموعة من الأمور نذكر أهمها كالآتي: قيام المدرب بتلخيص النقاط الهامة في البرنامج، وقيامه بشكر المتدربين على مشاركتهم، وقيام المتدربين بتقييم البرنامج التدريبي على الاستمارات المعدة لذلك مسبقاً، ووقوف المدرب بجوار باب قاعة التدريب لتوديع المتدربين في أثناء مغادرتهم.

2.6.4.2 اسباب نجاح عملية تنفيذ التدريب: (عبد المعطي، يعقوب، 2000،

(293

يعتمد نجاح تنفيذ التدريب على عدد من العناصر نذكر منها:

1. شخصية المدرب: فالمدرب أهم عنصر، وتتكون شخصية المدرب كأنسان من تفاعلات أربعة مقومات اساسية هي : المقومات العضوية: فكما تمتع المدرب بالصحة والطاقة البدنية كلما كان قادراً على العطاء، والمقومات الإنفعالية: فالسيطرة من خلال الإنفعال، كرفع الصوت، والتهديد، تؤدي إلى عدم القبول والتفاعل السلبي، ويجب على المدرب ضبط انفعالاته، والمقومات الإدراكية : وتتمثل في الطاقة العقلانية ومخزون المعرفة والحكمة المتمثلة في مخزون الخبرة والمهارة التي يكونها الإنسان، والمقومات القيمية: وهي التي تضي على شخصية المدرب المعني والنوعية، وتعطيه هويته الخاصة، وتحقق تمايزه.

2. أعداد المتدربين ودرجة تجانس مستوياتهم: فيفترض أن يكون عدد المشاركين في التدريب معتدلاً، وتجانس مستويات مجموعة المشاركين، حيث يسمح هذا التجانس التفاعل والمشاركة الجماعية.

3. المناخ العام المساند للتدريب: ومنها شكل الجلسة التدريبية، واتساع القاعات، ونظام تهويتها وتكييفها، و اضاءتها، وفترات الإستراحة، ومساندة الإدارة العليا الفعلي للمتدربين.

7.4.2 عملية تقييم التدريب

التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي، وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل. (كامل، 174) وتعد مرحلة تقييم التدريب المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التدريبية، وتهدف إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية، ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به، وتحسين خطة التدريب وتطويرها.

ويشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها. وتقييم التدريب عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية ، ويستخدم أدوات مثل: الاستقصاءات والملاحظة والتقارير والاختبارات. (مدحت، 155، 2009)

1.7.4.2 أهداف تقييم التدريب :

يهدف تقييم التدريب إلى التعرف على أسباب الانحرافات الحاصلة في تنفيذ البرامج الموضوعية، و مدى مطابقة النتائج للأهداف المخططة مسبقا، والكشف عن كفاءة المعوقات التي اعترضت عملية التنفيذ بقصد معالجتها وتلافي أسبابها. (الصديق، سليمان، 212، 2003)

وبصفة عامة يمكن تحديد أهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها وهي كالآتي:
التعلم: إن التقييم يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن أو التطوير نتيجة العملية التدريبية.
الإثبات: وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات على أن التدريب حقق نتائج معينة.
ترشيد العملية التدريبية في المستقبل حتى تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية .
(مدحت،158،2009)

2.7.4.2 عناصر تقييم التدريب (حسين،78،71،2005)

توجد عدة جوانب يوجه إليها التقييم وهي كالآتي :
الجانب الاول: كفايات المدرب: وهي مجموعة مترابطة من القدرات المعرفية والمهارية والاتجاهية للمدرب، ويتطلب تقييم المدرب تصميم أدوات تشتمل على قياس القدرات خلال تنفيذ التدريب.
الجانب الثاني: المحتوى التدريبي: يتم هنا تقييم جوانب فرعية عديدة نذكر منها: المواد التدريبية المقدمة، والنظريات التي يطرحها المحتوى، من حيث طبيعتها وترابطها وتكاملها وعلاقتها بالاهداف، ومدى ملائمة المحتوى لطبيعة الفئة المستهدفة، و رأى المشاركين حول ما يمكن إضافته أو حذفه أو تعديله.

الجانب الثالث: الأهداف التدريبية: يمكن للمشاركين تقييم مدى وضوح أهداف الجلسات، ودرجة تحقيقها، ومدى الحاجة إليها، وتنوعها في البرنامج (معرفية، مهارية، واتجاهية).

الجانب الرابع: الخدمات المساندة: من خلال تقديم المشاركين لرأيهم وموقفهم من الخدمات المساعدة خلال البرنامج، ويضم خدمات الضيافة ومكان الإقامة والبرامج الترفيهية .

الجانب الخامس: المشاركون : يمكن أن نتوجه بالسؤال إلى المشاركين لإبداء رأيهم حول مشاركتهم، أو حول الآخرين من حولهم في البرنامج التدريبي .

الجانب السادس: البيئة التدريبية : تقييم البيئة التدريبية يشمل الموقع من حيث سهولة الوصول إليه والإضاءة والتهوية والتدفئة والتبريد ونظام الجلوس وغيرها.

الجانب السابع: الطرق والمعينات التدريبية : ويشمل تقييم أنواع الطرق التدريبية التي تم استخدامها والمعينات التدريبية، من حيث توافرها ومدى تنوعها ومدى إستخدامها وصلاحياتها وملاءمتها وسرعة توفيرها وسهولة استخدامها .

الجانب الثامن: التحصيل العلمي: يتم تقييم درجة الفائدة العامة التي تحصل عليها المشارك وذكر أية صعوبات واجهت المشارك من حيث التعلم، ورأي المشارك حول مدى إمكانية تطبيق ما تعلمه، والمعوقات التي يتوقع أن يصادفها عند الرجوع إلى عمله، والاحتياجات المطلوبة لإحداث التغيير في بيئة العمل و تقييم المشارك لذاته من حيث مستوى أدائه المعرفي والمهاري، والاتجاهي القبلي مقارنة بالحالي.

3.7.4.2 اساليب جمع بيانات التقييم : (عبدالرحمن، 34، 2004)

المقابلات الشخصية: عندما يكون عدد المتدربون قليلون (عشرين أو أقل) يكون من المجد إجراء المقابلات الشخصية معهم جميعهم، وذلك في الفترة من يوم إلى أسبوع، أما إذا كان العدد أكثر من ذلك فتؤخذ عينة للمقابلة، والغرض هو إكتشاف ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه المحددة، وما إذا كان قد حقق أهداف المشاركين، ومدى لمس المشاركين نجاحا في عملهم. الإستقصاء: الإستقصاء أقل تكلفة وأكثر سهولة ولكنه يحتاج إلى جهد أكبر. قياسات الأداء : يمكن أن يطلب من المتدرب أن يقوم بأداء مهمة معينة، أو أكثر من مهمة، مشابهة لها إلى حد كبير في وقت واحد وفي موقع عمل واحد، وغالبا ما يكون التقييم بواسطة الدرجات التي يسجلها الملاحظون المهرة .

4.7.4.2 من يقوم بتقييم نتائج التدريب؟ (أنس،244،2011)

يمكن الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأطراف للحصول على معلومات تفيد في الوقوف على مدى نجاح التدريب وهم : المتدربون، المشرفون، المديرون، الزملاء، المدربون.

ويضيف (نجم،193،2009) حول من يقيم الآتي: المتدربون يتابعون و يقيمون، المدربون يتابعون و يقيمون، الإداريون يتابعون و يقيمون، المستشار يتابع و يقيم، الزائرون يتابعون و يقيمون، مندوبو المنظمات يتابعون و يقيمون، مدير التدريب يتابع و يقيم.

5.7.4.2 مراحل متابعة وتقييم البرنامج: (نجم،204،2009)

يتم متابعة وتقييم البرنامج على أربعة مراحل وهي:
قبل البرنامج التدريبي، وأثنائه، و بعد البرنامج ، ومتابعة وتقييم المتدربين بعد التحاقهم بالعمل.

ويضيف (مدحت، 2009، 157) أنه لا بد من مراعات الاسس الاتية حتي يكون التقييم بشكل مهني وسليم : أن يتم التقييم بشكل موضوعي، ويسترشد التقييم بالمنهج العلمي، وأن يكون التقييم عملية مستمرة، وأن يتم التقييم بشكل جماعي، ويكون التقييم شاملاً، وأن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.

6.7.4.2 كيف نقيم نتائج التدريب ؟ : توجد العديد من الطرق منها :
(أنس، 2011، 245)

- الاستقصاءات والاختبارات : يتم توزيع استقصاء على المتدربين عند نهاية البرنامج، لمعرفة آرائهم حول فائدة البرنامج، أما المدخل الثاني فيقوم على قياس المعرفة والمهارة التي اكتسبها المتدرب، وذلك من خلال إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهايته، وبما أن الهدف الأساسي للتدريب هو إحداث تغيير في سلوك الفرد في عمله، لكن المداخل السابقة لا تقيس السلوك.
- مؤشرات الأداء : من أمثلتها؛ كمية وجودة العمل بالنسبة لعمال الإنتاج، ورجال البيع وغيرهم من العاملين، وقد تتم المقارنة على أساس معايير موضوعية مسبقاً تتم مقارنتها بنتائج الأداء بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- قياس الاداء : هو قياس الأداء قبل وبعد البرنامج التدريبي بالنسبة لمجموعتين، ويطلق على الأولى المجموعة القياسية، والثانية المجموعة التجريبية، التي يتم تدريبها، وبعد نهاية البرنامج يتم اختيار مقياس للأداء، ثم تجرى مقارنة النتائج بين المجموعتين.
- السلاسل الزمنية : يتم جمع النتائج قبل وبعد التدريب على فترات زمنية، كما يمكن استخدام المجموعات القياسية مع السلاسل الزمنية.

7.7.4.2 خصائص أداة التقييم (حسين ، 2005، 202)

الخصائص الرئيسية الأربعة لأية أداة تقييم: المصدقية ، والمعولية ، والموضوعية ، و العملية

المصدقية : درجة الدقة التي تقيس بها الأداة فعلا ما يقصد إلى قياسه، وفكرة المصدقية نسبية جدا ، فهي تنطوي على تقدير للدرجة، فمثلا توصف النتائج التي يتم التوصل إليها بأنها مصدوقة جدا، مصدوقة بدرجة متواضعة، أو غير مصدوقة جدا.

المعولية : هي درجة الثبات التي تقيس بها أداة ما متغيرا معيناً، وترتبط دائما بنمط معين من الثبات : ثبات من حيث الزمن، وثبات النتائج وفقا للأسئلة، وثبات النتائج وفقا للممتحنين، والمعولية مفهوم احصائي، وتعرف بأنها درجة الثبات التي تعطي بها الأداة النتائج المنتظرة.

الموضوعية : هي درجة اتفاق المقيمين المستقلين الأكفاء، على ما يشكل إجابة جيدة لكل بند من بنود أداة التقويم.

العملية : يحددها الزمن اللازم لوضع أداة التقويم، وإجرائها وتفسير نتائجها، وتحدد السهولة العامة لاستعماله، ولا ينبغي لهذه الخاصية أن تكون لها السبق على المصدقية الأداة .

جدول رقم (8) خصائص أداة التقييم (حسين، 205، 2005)

المصدقية .	درجة الدقة التي تقيس بها الأداة ما يراد قياسه .
المعولية .	درجة الثبات التي تقيس بها الأداة متغيرا معيناً .
الموضوعية .	درجة اتفاق المقيمين المستقلين الأكفاء على ما يشكل إجابة جيدة لكل عنصر من عناصر أداة التقويم .
العملية .	درجة السهولة العامة، للمصمم وللمشاركين على السواء .

8.7.4.2 اسباب تقييم التدريب : (هاشم، 200، 2013)

إن الأغراض الرئيسية لتقييم التدريب كالاتي :

- قياس ماتم من الخطة، وما تحقق من أهداف .

- قياس فاعلية البرامج التي تتضمنها الخطة بصفة مستمرة، ومدى الاعتماد عليها وصلاحيتها .
 - قياس فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب والظروف الخاصة بكل برنامج تدريبي .
 - تقييم وقياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون، ومدى الفائدة التي عادت عليهم .
 - قياس كفاءة المتدربين، ومدى قيامهم بواجباتهم لتطبيق المهارات التي تحصلوا عليها خلال التدريب.
 - التعرف على فاعلية التدريب والعائد منه، والآثار المترتبة عليه مقارنة بالاستثمارات المالية التي صرفت من أجله .
- 9.7.4.2 نتائج تقييم النشاط التدريبي: برنامج تدريبي ناجح (إعداد جيد ، تنفيذ جيد)

- برنامج تدريبي متغير (إعداد جيد ، تنفيذ سيئ)
- برنامج تدريبي مقبول (إعداد سيئ ، تنفيذ جيد)
- برنامج تدريبي فاشل (إعداد سيئ ، تنفيذ سيئ)

إعداد جيد تنفيذ سيئ برنامج تدريبي متغير	إعداد جيد تنفيذ جيد برنامج تدريبي ناجح
إعداد سيئ تنفيذ سيئ برنامج تدريبي فاشل	إعداد سيئ تنفيذ جيد

برنامج تدريبي	مقبول
---------------	-------

شكل رقم (9): (نتائج النشاط التدريبي)

إن مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب ، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية، ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به وتحسين خطة التدريب وتطويرها .(مدحت،69،2007)

كما يضيف (يوسف القبلان،1992) أنه من المعروف أن التقييم يفقد قيمته

إذا لم تصاحبه عملية تهدف إلى تعزيز الإيجابيات و القضاء على السلبيات، وهي العملية التي تعارفنا على تسميتها بالتطوير.

خاتمة: بعد تناول العملية التدريبية، ومراحلها من تحديد للاحتياجات، الذي يعد ركيزة اساسية، تبنى عليها محتوى البرامج التدريبية، بحيث تناسب الاحتياجات للمتدربين لأداء أعمالهم بشكل أفضل، وكذلك تخطيط وتنفيذ وتقييم للعملية التدريبية، والتي يجب أن يتم التعامل معها بشكل نظمي، بحيث إن أي خلل في أي من هذه المراحل سيؤثر سلبا على كل العملية التدريبية، ويكون عائق امام الوصول إلى تحقيق العائد المطلوب، والذي هو سبب

قيام المنظمة بهذا النشاط، ومن خلال البحث عن الخلل، ومعالجته، يمكن أن ننهض بالعملية التدريبية، حتى تقوم بالدور النوط بها، وهو ما سيتم التطرق إليه في المبحث الخامس، الخاص بتطوير العملية التدريبية .

الفصل الثاني: الجانب النظري
المبحث الخامس : تطوير العملية التدريسية

الفصل الثاني: الجانب النظري

المبحث الخامس : تطوير العملية التدريبية

1.5.2 المقدمة

يستعرض هذا المبحث عدد من مداخل تطوير التدريب، ويركز على مدخل رصد المشكلات المتعلقة بالتدريب في مختلف مراحلها، من المرحلة التمهيدية المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، إلى مرحلة التخطيط، ومرحلة التنفيذ والتقييم للعملية التدريبية، ويتجنب هذه المشكلات يحدث التطوير.

2.5.2 تعريف التطوير:

هو عبارة عن فعل أو عملية أو نتيجة أو حالة التطور نفسه والتي تعني بدورها التقدم أو الترقى أو النمو أو تحسين أو تعظيم شئ ما. (محمد، واخرون،228،2001)

3.5.2 تطوير العملية التدريبية:

إذا كان من البديهي القول أن التدريب ليس هدفا في حد ذاته، فإن تقييم ناتج التدريب يعتبر كذلك، فهو وسيلة إلى الوصول إلى غاية نجاح وتطوير النشاط التدريبي. (العربي، على،6،2012)

وتري هذه الدراسة انطلاقا من هذا القول، أن قياس العائد التدريبي الذي هو مرتبط ارتباط وثيق بالتقييم، هو أيضا يعتبر وسيلة وليس غاية، يرجي من خلاله تطوير العملية التدريبية.

وكما أن العديد من التقويمات تستنفذ الكثير من الوقت، في النظر إلى الوراء مع عدم توفر وقت كافي لمناقشة التطوير المستقبلي، وبالرغم من أنه من

المفيد أن نفهم الدروس التي يمكن تعلمها، فأن الماضي لا يمكن تغييره،
فالمستقبل هو الذي يمكن تغييره . (مايك،67،2005)

ويعد عدم التناسق والترابط بين خطوات العملية التدريبية تخطيطا وتصميما
وتنفيذا، وكذلك عدم الوعي أو التخصص في تصميم العملية يؤدي
بالضرورة إلى محدودية عوائدها، على المتدربين وعلى الجهات والأجهزة
التي ابتعثتهم للتدريب. (عامر،53،2007)

إن جهود الإستثمار البشري والتنمية البشرية بحاجة للكثير من التطوير
والتحسين كما إنها بحاجة لربطها بالإحتياجات الحقيقية، فضلا عن حاجتها
من ناحية ثانية لتطوير جودة مخرجاتها وتحسين عوائدها. (أحمد
صقر،6،2007)

4.5.2 مداخل تطوير العملية التدريبية :

هناك مداخل عديدة لتطوير التدريب نذكر منها: (مدحت،262،2008)

- 1.مدخل رصد مشكلات التدريب كخطوة أولى نحو مواجهة هذه المشكلات، بما لا يقلل من عائد التدريب.
- 2.مدخل ترشيد العملية التدريبية.
- 3.مدخل إجراء البحوث والدراسات التي توفر المعلومات المطلوبة في عمليات تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب.
- 4.مدخل التطوير التنظيمي للمنظمة.

حيث يرى (عطا الله الشرعة، 2014، 205) بأن عملية رصد مشاكل التدريب تعتبر من المداخل الرئيسية لتطوير البرامج التدريبية، وذلك لتجنب هذه المشاكل وتحديدها خطوة بخطوة .
ومن هنا يعتمد الباحث على هذا المدخل لتطوير العملية التدريبية، من خلال تحديد المشاكل التي تتعرض لها كل مرحلة من مراحلها .

كما أن الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، يتم الحصول عليها من خلال التدريب، ومن خلال تصحيح البرامج التدريبية وكيفية تحديدها ، وسيؤدي تطوير برامج التدريب بما يتلائم مع المتغيرات الجديدة إلى توفير قوة عمل فعلية ذات كفاءة عالية . (موسى، 2003، 290)

وهناك افتراضاً بأن التدريب يعد استجابة لكل حاجات التطوير ومشكلات الأداء. (مايك، 2005، 68)

5.5.2 تصنيف مشكلات التدريب:

هناك عدة وجهات نظر في تصنيف مشكلات التدريب نذكر منها :

مشاكل التدريب يصنفها (عطا الله، 2014، 205) حسب الآتي :

- المشاكل التدريبية الناجمة عن البرنامج التدريبي .
- المشاكل التدريبية الناجمة عن المدربين .
- المشاكل التدريبية الناجمة عن المتدربين .
- المشاكل التدريبية الناجمة عن القائمين على البرنامج التدريبي .
- المشاكل التدريبية الناجمة عن مكان التدريب .

مشاكل التدريب حسب مصدرها: (مدحت، 2008، 262)

- مشكلات التدريب الناجمة عن البرنامج التدريبي .

- مشكلات التدريب الناجمة عن المدرب .
- مشكلات التدريب الناجمة عن المتدرب .
- مشكلات التدريب الناجمة عن مكان التدريب.

مشكلات التدريب حسب نوع البيئة (مدحت، 2008، 263)

- مشكلات البيئة الخارجية .
- مشكلات البيئة الداخلية .

6.5.2 تحديد مشكلات التدريب حسب مراحلها

سيتم تحديد المشكلات حسب هذا التصنيف كالاتي:

- مشكلات التدريب في المرحلة التمهيدية .
- مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية .
- مشكلات التدريب في المرحلة التنفيذية .
- مشكلات التدريب في المرحلة التقييمية .

1.6.5.2 مشكلات التدريب في المرحلة التمهيدية:

تكاد تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بوضعها الحالي بالعديد من المؤسسات العربية، أشبه بمن يملك قطعة من الشطرنج، ولا يعرف كيف يلعب بها، أو على أحسن تقدير يعرف ذلك دون أن تكون لديه لوحة اللعب المقسمة ذات المربعات البيضاء والسوداء اللازمة لتحريك هذه القطع باتجاه الهدف. (عبد الرحمن، 145، 2002)

وكثيرا ما يفاجأ المرؤوس بترشيحه لدورة تدريبية بطريق غير صحيحة، حيث تتم دون مناقشة الأمر معه، وفي بعض الأحيان يتم إبلاغه بهذه الدورة قبل موعدها بيوم واحد، وهذا يسبب الكثير من الإرباك للمرشح للبرنامج التدريبي، وغالبا ما يتم الترشيح عن طريق الرئيس المباشر دون مراعات

الوسائل الأخرى للترشيح، وهذا يؤكد الواقع الذي تعيشه المؤسسات العامة بشكل عام في ليبيا في الوقت الحاضر، كما أن أغلب عمليات الترشيح للمتدربين تتم بناءً على المجاملة والمحابة. (خالد، 16، 2008)
ومن هذه المشكلات نذكر الآتي:

أولا : عدم الانسجام والترابط بين تحديد الاحتياجات التدريبية، وبين أهداف العملية التدريبية التي ترمي إليها المنظمة من ناحية وعدم وجود المعايير المناسبة في تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتم استخلاصها بالدرجة الأولى من الأهداف التدريبية مما يؤثر على الية وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية من ناحية أخرى .
ثانيا : إن عدم الالتزام بتحديد معايير للاحتياجات التدريبية قد يفضي إلى قيام المنظمة أو المراكز التدريبية التي يعتمد عليها في القيام بتنفيذ برامج تدريبية لاحاجة إليها أصلا في كل أو جزء من محتويات هذه البرامج التدريبية، وهذا مما يزيد في تعميق الفجوة فيما بين محتوى البرامج التدريبية وأهداف العملية التدريبية.
"إن أنشطة التدريب الإداري المعاصر تفتقر للتخطيط العلمي الذي يجيب عن التساؤلات الآتية :

من هم الذين يحتاجون للتدريب ؟

أي تدريب يحتاجون إليه ؟

ما الذي تحتاجه المنظمات من المتدربين ؟"

اين يتم تدريبهم وكيف ؟. (عامر، 219، 2010)

يواجه التدريب بمشكلات عديدة في المرحلة التمهيدية نذكر منها :

1. مشكلة ضعف الوعي التدريبي: فكثير من أفراد المجتمع سواء كانوا قادة أو تابعين يفتقرون إلى الوعي التدريبي، والإيمان بأهميته، ودوره الرئيسي في رفع الأداء، وتحسين وزيادة الإنتاجية .
(كما أن إدراك الإدارة العليا غالبا ما ترى التدريب حلا للمشاكل المشتركة أو الفردية، عندما يظهر الواقع أن الأنظمة أو قضايا الإدارة الأخرى هي المشكلة.) (محمد، 57، 2004)

2. مشكلة الهيكل التنظيمي : فيخصص للتدريب قسم صغير ملحق بإحدى الإدارات .

3. مشكلة العاملين في التدريب : غالبا ما يكون عدد العاملين في التدريب محدوداً أو لا تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع وظيفة التدريب ، ويمكن القول أن هناك عجزا واضحا في أخصائيي التدريب المتمكن من إدارته إدارة علمية سليمة وعن اقتناع تام.

(من المهم بالنسبة للعاملين في التدريب أن يكونوا على علم ودراية بعلم النفس الخاص بعملية التعليم، وتقديم الجلسات واستخدام المعينات السمعية، والسلوك الإنساني) (محمد ، 57، 2004)

كما يرى (عبد الله ، 111، 2004) بعدم مهنية القائمين على إدارات التدريب والمشتغلين في إعداد برامجهم وخططه وتقنياته لدى أغلب الأجهزة الأمنية العربية.

مشكلة الميزانية : غالبا ما نجدها ضعيفة أو لا تفي بتحقيق البرامج التدريبية المطلوبة.

4. عدم وجود نظم سليمة للكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية.

5. عدم انفتاح إدارة التدريب على باقي قطاعات المنظمة، يجعل مهمة التخطيط للتدريب صعبة لعدم وضوح الرؤية والأهداف والمستهدفين ومستوياتهم .

ويضيف (عطا الله، 206، 2014) بأن مشاكل التدريب في المرحلة التمهيديّة كالآتي:

1. ضعف قسم التدريب: والمتمثل في صغر حجم قسم التدريب، وعدم توفر المتخصصين.

2. ضعف التنظيم في الوحدات الإدارية : عدم وجود محددات وظيفية معدة على أساس حجم العمل ومعدلات الأداء، وضعف عملية تحديد الاحتياجات، والاعتماد على التقدير الشخصي.

3 . ضعف ثقافة التدريب في المنظمة : المتمثلة في ضعف اهتمام العاملين بأهمية التدريب وكذلك ضعف إيمان المديرين أيضا بأهمية التدريب. ومن بين المشاكل التي تعترض هذه المرحلة من مراحل العملية التدريبية أيضا:

"هيمنة بعض القيادات التقليدية التي لم تواكب الطفرة في مجال التقنيات والمعارف والأساليب الحديثة، وأيضا مركزية التدريب الأمني، مما يتعارض مع تلبية الحاجات الفعلية للمتدربين و عدم الربط بين الاحتياجات النظرية والتطبيقية و غياب المسؤولين والمختصين في إدارات التدريب الأمني، مع اعتماد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على التقدير الشخصي، والتعجيل في تنفيذ البرامج دون تخطيط مسبق، وتكرارها دون تعديل لشعور بعض المسؤولين بأن التدريب هو مجرد عمل روتيني". (عامر

(2007،51،

معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية: (مدحت، 103، 2009)

أولاً: معوقات لها علاقة بالأفراد: عدم وعي إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، والإهتمام بالكم دون الكيف في محصلة التدريب، أي ليس الإهتمام بنوعية السلوك أو المهارات المكتسبة، ونقص روح التعاون مع بعض الإدارات الأخرى في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانياً: معوقات لها علاقة بالمؤسسة:

عدم وعي إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، سرعة تنفيذ البرامج دون تحديد الاحتياجات الفعلية، عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط تعاوني، يشارك فيه كل من الإداريين والمدربين والمتدربين والمسؤولين عن تخطيط ومتابعة النشاط التدريبي لتحديد الاحتياجات التدريبية، عدم توافر العدالة في توزيع التدريب، وعدم التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الفرعية الأخرى.

وقد يرى توجيه عناية الإدارة العليا إلى اختيار، وتدريب مديري الإدارات والمسؤولة عن حسن سير العمل، وباقي أفراد المؤسسة على اتباع الأسلوب

العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية (مدحت، 104، 2009)

ومن الأسباب التي أسهمت ومازالت تسهم في ضعف مردود البرامج التدريبية بالمنظمات العامة الليبية المرشحين للبرامج التدريبية، حيث نلاحظ أن ترشيح هؤلاء المشاركين لا يتم وفق القواعد الصحيحة للترشيح، فيتم غالباً بناءً على المحاباة والمجاملات الشخصية، أو يتم إبتعاث الموظفين الذين لا تعتمد عليهم منظماتهم، وبالإمكان الإستغناء عنهم لفترة من الزمن، وغالباً ما نسمع من المسؤولين الإداريين إن إبتعاث الأشخاص ذوي الكفاءة المنخفضة يهدف فقط لإبعادهم عن العمل؛ لأنهم يشغلون الآخرين عن

أعمالهم ويثيرون المشاكل بعض الأحيان. (خالد، 2010)

واستجابة لنتائج تقييم البرامج التدريبية بدأ معهد الادارة بالمملكة السعودية محاولاته المنظمة والشاملة لتطوير البرامج التدريبية في حوالي سنة 1401 هـ وقد وضع أسلوب تنظيمي لتصميم المناهج يشتمل على عدد من الخطوات تؤدي إلى وضع برنامج تدريبي متكامل يشمل أهداف واضحة قابلة للقياس ومناهج محددة مستمدة من واقع الوظيفة ، والخطوات كالاتي:

الخطوة الأولى : تحديد مسميات الوظائف التي سيؤهل لها البرنامج .
الخطوة الثانية : الحصول على المعلومات الخاصة بتوصيف الوظائف .
الخطوة الثالثة : تجميع الوظائف بشكل محتويات متجانسة ووضع قائمة مهام واحدة لكل مجموعة

الخطوة الرابعة . التحليل العلمي والعمل للمهام والمسؤوليات .
الخطوة الخامسة : تحديد أهداف وهيكل البرنامج التدريبي .
الخطوة السادسة : تحديد أهداف البرنامج وشروط القبول فيه .
الخطوة السابعة : تحديد الوحدات التدريبية والنشاطات التدريبية .
الخطوة الثامنة : تحديد رؤوس الموضوعات والمنهاج النهائي.

(يوسف،147،1992)

2.6.5.2 مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية :

إن التخطيط السليم لبرامج التدريب، يقتضي دراسة النتائج السابقة، للاستفادة من نقاط القوة وتفادي نواحي الضعف . (خالد،2008)

1. عدم وجود خطط للأفراد : إن معظم إدارات الأفراد _ للأسف _ ينحصر عملها في الأعمال الكتابية والاحتفاظ بسجلات الخدمة للعاملين، دون أن تقوم بأهم جزء في علمها الأساسي، ألا وهو وضع خطة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى للقوى العاملة، مما يجعل التدريب عشوائياً.

2. عدم الربط بين خطة الأفراد وخطة التدريب: من المعروف علمياً أن خطة التدريب تخدم خطة الأفراد، وتساعد على تحقيق أهدافها.

3. مشكلة المعلومات: فتخطيط التدريب غالباً ما يواجه بمشكلة نقص المعلومات، أو عدم وضوحها، فكثير من المنشآت لا يوجد بطاقة تدريبية مستوفاة لكل فرد، يدون فيها كل ما يتلقاه من تدريب.

ويسبب عدم توفر المعلومات الآتي: (عطا الله، 207، 2014)

غياب التخطيط السليم للعملية التدريبية، وضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب السياسات التدريبية وعدم وضوحها للعاملين، وعدم توفر السجلات اللازمة.

4. مشكلة الأولويات :

إن الموارد المتاحة لإدارات التدريب سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية لا تسمح غالباً بتنفيذ جميع البرامج التدريبية المطلوبة ، وهذا يتطلب إدراج البرامج ذات الأسبقية الأولى في الخطة يليها البرامج ذات الأسبقية الثانية وهكذا... وبما أن عملية تحديد الأولويات ليست عملية سهلة وإنما هي عملية معقدة وتحتاج إلى صبر وخبرة بجانب الأسلوب العلمي .

(ولتطوير التدريب لابد أن تشمل الحقيبة التدريبية على برامج متنوعة يتم تكييفها حسب المتغيرات الأمنية والمستجدات الدولية فلا يمكن الاستمرار في البرامج التدريبية التقليدية دون تحديثها وتطويرها بما يتماشى مع الأوضاع والظروف والمستجدات).(عبد الله، 136، 2004)

وكذلك فان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بوضعها الحالي في العديد من المؤسسات العربية تكاد تكون اشبه بمن يملك قطعاً من الشطرنج ولا يعرف كيف يلعب بها أو على أحسن تقدير يعرف ذلك دون أن تكون لديه لوحة اللعب المقسمة ذات المربعات البيضاء والسوداء اللازمة لتحريك هذه القطع باتجاه الهدف. (عبد الرحمن، 145، 2002)

كما يضيف (عطا الله، 2014، 208)

1. غياب الوصف الوظيفي: والذي يؤثر على عدم القدرة على تحديد

الاحتياجات بالطرق الصحيحة

2. ضعف إيمان الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية التدريب: باعتبار التدريب نشاط فرعي .

3. عدم اهتمام المتدرب بالبرنامج التدريبي الذي يلتحق به: حيث يشعر بتكرار المواضيع وقدمها وكذلك يعتبره وسيلة فقط للهروب من جو العمل

وعلى المستوى التدريب الأمني يعد الفصل بين البرامج التي تقدم للضباط عن تلك التي تقدم للأفراد عقبة كؤود وحتى لو كانوا يعملون في إدارة واحدة، ويقومون بمهام جماعية مشتركة ومع أن هذا النوع الجماعي من التدريب يكون ضرورياً في كثير من الاحوال إلا أن إعداده ومكوناته تستلزم مهارات وتخصصات عالية، وهو ما تفتقده بعض - إن لم نقل أغلب المعاهد الأمنية العربية. (عامر، 53، 2007)

كما أن التخطيط السليم لبرامج التدريب يقتضي دراسة النتائج السابقة للاستفادة من نقاط القوة وتفادي نواحي الضعف. (خالد، 2008)

كما أنه من غير الممكن للأشخاص الذين يضعون الخطط لعملية التدريب على ردود الفعل، التي تعبر عن إعجاب المتدربين بعملية التدريب فقط؛ وذلك لأنه من الممكن (وهذه ليست قاعدة عامة) أن يستمتع المتدربون بدورة تدريبية، ولكنهم لا يتعلمون أى شئ". (باري،140،2003)

3.6.5.2 مشكلات التدريب في المرحلة التنفيذية:

يواجه تنفيذ البرامج التدريبية في كثير من المنظمات مشكلات عديدة نذكر منها :

1. نقص المنشآت التدريبية : سواء على المستوى القومي أم على مستوى المنشأة، وفي كثير من المنشآت عندما يتوفر لديها بعض المنشآت التدريبية، نجدها إما ضعيفة التجهيزات أو تنقصها الصيانة أو عجز في المعينات السمعبصرية ... إلخ .

2. نقص المدربين : تعاني كثير من المنشآت، من العجز الكبير في المدربين الأكفاء من مختلف التخصصات و مختلف المستويات .

3. غلبة الطابع النظري على كثير من البرامج التدريبية .
حيث أن اغلب الدراسات تؤكد محدودية استخدام الطرق، والأساليب التدريبية، بل إن توظيف أسلوب المحاضرة والإلقاء والطرح من جانب المدربين، يكاد يكون طاغيا في البرامج التدريبية وخاصة الإدارية والقيادية، كما أن المساعدات التدريبية قلما توفرت في أغلب المعاهد الأمنية والانتقادات الموجهة لاستخدام الأساليب التدريبية كالاتي:

● إن أسلوب المحاضرة يأتي في رأس قائمة الأساليب التدريبية المستخدمة عربيا، وهي ليست منقصة لو لم تطبق بطريقة خاطئة ، حيث تقل فاعلية هذا

الأسلوب الشائع في تلقين المعلومات وعجزه عن غرس القيم أو تنمية المهارات التي ينبغي للتدريب الأمني أن يوليها جل الاهتمام .
(كما أن اتسام البرنامج التدريبي بالطابع الأكاديمي النظري، يولد الشعور لدى المدربين بأن هذا التدريب ما هو إلا نوع من الإسراف في المال والجهد والوقت لا أكثر) (زكي،51،1989)

● إن أسلوب المناقشات قد يستخدم لإضاعة الوقت فيتحول إلى هزل، وللمحادثات الجانبية وكثيرا ما تنفرد به قلة من المشاركين .

● إن الغالبية العظمى لاتزال غير مقتنعة بأسلوب دراسة الحالات الإدارية، أو أنها لا تملك المهارات لاستخدامها ناهيك عن صعوبة كتابتها وعرضها .(في الوقت الذي يوصى فيه للنهوض بالنظام التدريبي بصنع البرامج التدريبية بالصيغة العملية من خلال التوسع في استخدام الوسائل التدريبية المختلفة وخاصة أسلوب دراسة الحالات لجميع المستويات). (زكي،51،1989)

● إحجام المدربين عن تطبيق أسلوب تمثيل الأدوار، إما لأن طبيعة المجتمع وطبيعة المهنة والموقع لا تسمح بذلك، أو خشية من التجريح والنقد من الزملاء على الاداء في تمثيل الدور . " (عامر،2007، 54)

● كذلك إذا تم التدريب بشكل يزيد الإنتاجية إلى أقصى درجة ، فسوف يكون عديم الجدوى إذا كانت مجموعة العمل تعاقب من يتخطى عرف وقانون الجماعة .(محمد،64،2004)

كما ترى هذه الدراسة أن من مشكلات التدريب في هذه المرحلة أيضا عدم وجود أي إتصال بين كل من المدرب، والمدير(الرئيس المباشر للمتدرب

(، والمتدرب، مما يفقد انسيان المعلومات الضرورية بين هذه الأطراف الثلاثة.

والحقيقة أن البرامج التدريبية في الدول العربية تعاني من قصور حاد في مجال التدريب حيث إن الطلب على تكرار الدورات التدريبية لا تنطلق من دراسات تقييمية فعلية تعكس مدى الإحتياج، كما أن المتدربين لا يوجد لديهم الحماس والدافعية للتعلم. (عبد الله، 109، 2004)

كذلك يضيف (عطا الله، 214، 2014) في هذه المرحلة من المشكلات هي:
1. ضعف مراعاة شروط الالتحاق بالبرنامج التدريبي، والذي يظهر من خلال الآتي:

● في الغالب نجد أن جميع المرشحين يتم قبولهم دون أن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

● عدم التزام المنظمة بترشيح العاملين في الموعد المحدد.

2. عدم الإعلان عن البرنامج في الموعد المحدد.

3. عدم الجدية من قبل المنظمة بتنفيذ البرامج التدريبية من خلال:

● لا يتم استحداث قسم للتدريب لإدارة العملية التدريبية .
● تساهل المنظمة مع المؤسسات التدريبية التي ستنفذ التدريب، ولا تهتم بتحديد موضوعات التدريب، وتحديد المادة التدريبية والأسلوب الذي سيتبع لتحقيق الغرض.

● تجاهل المنظمة أثناء الترشيح طبيعة ونوع العاملين المطلوب تدريبهم، وخبراتهم ومستواهم الوظيفي.

4. سوء اختيار هيئة التدريب : وتعتبر من المعوقات والمشكلات التي تحول

دون فاعلية التدريب، وتبرز هذه المشكلة من خلال الآتي :

- عجز المدرب عن توصيل المعلومات للمتدربين.
- عدم التزام المدرب بأهداف الدورة التدريبية.
- استخدام بعض المدربين لأسلوب تدريبي واحد مثل أسلوب المحاضرة.

4.6.5.2 مشكلات التدريب في المرحلة التقييمية :

وتهدف لقياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية، ورصد مناطق القوة والضعف بها ، من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به وتحسين خطة التدريب وتطويرها .(مدحت،69،2007)

ويؤكد (عبد الرحمن توفيق،44،2007) بأن كثيرا من المشكلات المتعلقة

بمهنة التدريب هذه الايام يعد مردها إلى قصور في التقييم والقياس .
كما أن الهدف الرئيسي من تقويم التدريب، هو جمع المعلومات والبيانات اللازمة لدعم وتنمية وتطوير ورقابة النشاط التدريبي ، ومن أهم مشكلات التدريب في هذه المرحلة :

1. صعوبة اختيار معايير التقييم المناسبة .
2. استخدام نماذج تقويم نمطية وبالتالي لا يعكس التقويم الحقائق المطلوبة .
3. عدم تخصيص الوقت الكافي لتقويم البرامج التدريبية .
4. عدم تخصيص خبراء لهذه العملية .
5. عدم الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية .
6. عدم موضوعية المتدربين عند إعطاء تقديرات لتقييم عناصر البرنامج .

7. التفسير غير الصحيح لنتائج التقييم .

8. عدم مسك سجلات للمتابعة وتقييم البرامج .

كما تقدم (مساعد ، اللعيد) بمقترحات لتطوير عملية قياس العائد التدريبي، أهمها:

• على المنظمات أن تؤمن بأن تنمية الموارد البشرية علمية استثمارية مستمرة وأساسية.

• إشراك الإدارات والأقسام في المنظمة بعملية تقييم البرامج التدريبية .
كما يواجه تدريب رجل الشرطة في الوقت الحالي تحديات عدة، وسيواجه أيضا تحديات أخرى، وهذا يتطلب تضافر الجهود العديدة لمواجهة هذه التحديات سواء على مستوى الوقاية أو العلاج. (مدحت،103،2007)

إن قصور التقييم إن لم نقل غيبته في بعض المعاهد الأمنية، حيث عدم وجود وحدات متخصصة لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية في المعاهد الأمنية مما أدى إلى ترك الآثار السلبية على جودة وفاعلية التدريب بوجه عام (عامر،56،2007).

و انطلقت خطة التطوير الأولى للبرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة من دراسة وتحليل المشكلات التي اعترضت البرامج التدريبية والتي كان من أبرزها :

• عدم اعتماد المناهج والمواد التدريبية على دراسة دقيقة للاحتياجات الوظيفية .

• عدم تحديد الأهداف التدريبية لكل برنامج بشكل واضح يسهل معه قياس هذه الأهداف .

• صعوبة برمجة وقت موضوعات، و مواد البرنامج الواحد؛ لعدم تحديد الموضوعات بوضوح

- تداخل المذكرات التدريبية وتعددتها مما أدى إلى تضاربها .
- ضعف نظام متابعة وتقييم العمل في مختلف البرامج .
- عدم الاستفادة بشكل جيد من الوسائل التعليمية .
- عدم دقة شروط القبول في البرنامج .
- عدم وجود حالات دراسية من واقع البيئة، والاعتماد على الحالات الاجنبية التي تمثل بيئة مختلفة
- قلة الأساتذة المتعاونين.
- ترشيح الموظفين بشكل غير دقيق .(يوسف،1992)

7.5.2 العلاقة بين قياس العائد التدريبي وتطوير العملية التدريبية

تكمن العلاقة بين قياس العائد التدريبي، وتطوير العملية التدريبية، في أنه لا يمكن معرفة الحالة التي عليها الشئ ومدى الحاجة إلى التعديل، أو التصحيح، أو التطوير، إلا من خلال القياس كأساس وقاعدة، ومن هنا تتمثل عملية قياس العائد التدريبي، ومعرفة الحالة الفعلية التي عليها التدريب، وكل مراحلها أساسا يعتمد عليها للعمل على تطويره، ومعالجة أي خلل أو هفوات أو قصور، و كذلك عند رغبة المنظمة في التوسع في نشاطها، وزيادة استثمارها في التدريب في حالة أن نتائج القياس كانت بالشكل المطلوبة .

فبدون القياس لا يكون هناك تقييم للنتائج، وبدون تقييم لا تكون هناك تغذية راجعة، وبدون تغذية راجعة لا يمكن الحصول على معرفة جيدة بالنتائج، وبدون معرفة جيدة بالنتائج لا يكون هناك تحسين .(سامي،

خالد،36،1999)

ونلاحظ وضوح العلاقة بين قياس العائد التدريبي، وتطوير العملية التدريبية من خلال أن مرحلة تقييم العملية التدريبية، وهي احد ركائز العملية التدريبية (تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية، ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والإرتقاء به وتحسين خطة التدريب وتطويرها).
(مدحت،69،2007)

ومن هنا تتضح شدة العلاقة والارتباط، حيث أن الهدف الأسمى لعملية قياس العائد التدريبي للتأكد من أن العملية التدريبية تسير على المسار الصحيح، ولضمان تنقيحها وتطويرها باستمرار .

ويعتبر القياس أول المراحل، ويليهما التقييم والذي يحدد نقاط القوة والضعف في العملية التدريبية، والتي تكون السبيل للعمل على معالجة القصور ونقاط الضعف والاهتمام بنقاط القوة وتدعيمها مما يترتب على ذلك من تطوير مستمر في العملية التدريبية، واستثمار أفضل في العقول وهي أثنى شيء، وكذلك ضمان أفضل استثمار للأموال المنفقة على التدريب والوقت المستغرق أثناء العملية التدريبية .

إن قياس الأداء السابق مع نية واضحة من أجل الأفضل يمثل برهاناً شديداً المصدقية تسعى عن طريقه للحصول على الدعم من باقي المنشأة، بدلا من التظاهر بعدم وجود أي شيء يحتاج إلى تغيير أو تطوير.
(توني،120،2003)

تتضح شدة العلاقة بين قياس العائد التدريبي، وتطوير العملية التدريبية، من خلال أن عمليات إعادة النظر في الأهداف، وتغيير المناهج، وإجراء المزيد من الدراسات عن خصائص المتعلمين، ما هي إلا دليل على إستخدام نتائج

القياس والتقويم في تحسين العملية التدريبية وتطويرها نحو الأفضل.
(على، 2001، 22)

كما يوضح (وليم ر. تريسي، 107، 2004) العلاقة و الإرتباط بين قياس السلوك و تطوير العملية التدريبية حيث يقول: بأن الدليل الحقيقي على نجاح العملية التدريبية، هو قدرة المتدرب على الأداء المرضي على رأس العمل، ولتحديد فاعلية نظام التدريب، ولتوفير اساس لتحديثه وتحسينه، لذلك يجب جمع وتحليل بيانات موضوعية عن أنشطة وأداء الأشخاص الذين تم تدريبهم.

وتوضح النتائج التي توصل إليها (صلاح بن مساعد) العلاقة حسب الاتي :

- وجود سياسة واضحة وخطوات عملية تشتمل على العناصر الأساسية لتقويم أثر التدريب ضرورة ملحة لتحسين وتطوير نوعية البرامج التدريبية، وذلك مما يلعب دورا رئيسيا في تطوير المنظمات وأن هناك العديد من النماذج لقياس العائد على الاستثمار في التدريب .
- إن دراسات قياس أثر التدريب تؤدي إلى تطوير العملية التدريبية والاستثمار في المورد البشري.
كما تقدم الورقة توصيات كالآتي:
- ضرورة قيام معاهد الإدارة بدول الخليج العربية بإيجاد نموذج علمي وعملي مبسط تتوافر فيه جميع العناصر الأساسية لتقويم وقياس العائد من الاستثمار في التدريب .
- ضرورة قيام الأجهزة المركزية للتدريب بتقويم العائد من الاستثمار في التدريب، وفق آليات ومقاييس مجردة، للتعرف على نقاط القوة والضعف في العملية التدريبية، من أجل تطوير وتوجيه النشاط التدريبي، بما يضمن جدوى التدريب.

- وطالبت التوصيات بأنه نظرا لأهمية قياس العائد على الإستثمار في التدريب، فإن الأمر يحتم ضرورة إهتمام معاهد الإدارة بإعداد وتأهيل خبراء و مختصين بدراسات قياس أثر التدريب.

خاتمة: من خلال ما تقدم يمكن أن نلمس شدة العلاقة والإرتباط بين قياس العائد التدريبي وتطوير العملية التدريبية، حيث أن قياس العائد التدريبي يعد ركيزة اساسية لتطوير العملية التدريبية؛ لأنه يكشف نقاط الضعف، ويحدد مواقع الخلل، والقصور والتي بدورها تكون محل تعديل وتغيير، وهنا يحدث التطوير باستمرار لكل البرامج أو الأساليب أو الطرق التي ثبت ضعفها، وإدخال الأساليب والطرق الأفضل والأحدث، وهكذا تستمر عملية القياس والتطوير الناتج عن الاخذ بالبيانات والمعلومات الواردة من القياس، مما ينتج عنه عملية تدريبية دائمة التطور والتقدم والإبداع، عملية تدريبية تأخذ بمتطلبات المرحلة الراهنة، وكذلك تتنبأ بمتطلبات المستقبل، وتجهز البرامج التدريبية المناسبة له، من خلال إعداد ما يلزم إعداده من تجهيز المادة التدريبية و المدرسين وغير ذلك، ومن خلال العمل على ادخال برامج تدريبية حديثة، لتواكب التطور، فعلى سبيل المثال برامج تدريبية لمواجهة الجرائم الالكترونية، و الجرائم التي تستغل وسائل تقنية المعلومات، مما قد يعرض ممتلكات المواطنين للضياع، أو غير ذلك مما يحمله المستقبل، وكل ذلك يحتاج إلى تدريب عالي الجودة ويعمل بشكل نظمي، ويدفع بكل عناصره للمشاركة ويستفيد من كل البيانات والمعلومات الواردة إليه، في سبيل ضمان عملية تدريبية متطورة، بمخرجات عالية الجودة وعائد أكبر.

وبعد تناول الدراسة للجانب النظري ستتناول في الفصل القادم الجانب العملي للدراسة حيث سيتناول المبحث القادم من الفصل الثالث التعريف بالمجال التطبيقي لمكان الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة العملية

- المبحث الأول: التعريف بالمجال التطبيقي لمكان الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة.
- المبحث الثالث: تفرغ نتائج الدراسة.
- المبحث الرابع: اختبارات الفروض.
- المبحث الخامس: النتائج والتوصيات.

الفصل الثالث (الدراسة العملية)

المبحث الأول : التعريف بالمجال التطبيقي لمكان الدراسة

1.1.3 المقدمة

استهدفت الدراسة مجتمع البحث المتكون من؛ جهاز المباحث الجنائية، وهيئة السلامة الوطنية بطرابلس، التابعتين إلى وزارة الداخلية، وذلك لأهمية الخدمة التي تقدمها، وهي حماية الارواح والاعراض والممتلكات، والدور الإنساني والأخلاقي الملقى على عاتق هاتين المؤسستين، لأن بتقديمهما خدمة على مستوى عالي، يزداد الشعور بالأمن والامان والإطمئنان، وهما من الحاجات الاساسية للانسان، و سنعرض لكل منهما كالآتي:

2.1.3 نبذة عن جهاز المباحث الجنائية:

هو أحد الأجهزة التابعة لوزارة الداخلية، ومقره الرئيسي مدينة طرابلس، وله عدة فروع في ليبيا،

وصدر قرار رئاسة الوزراء رقم (92) لسنة 2013 بإنشاء جهاز المباحث الجنائية الصادر في 2013/2/27 ، له الذمة المالية المستقلة وتؤول إليه كل أصول الإدارة العامة للبحث الجنائي.

1.2.1.3 اختصاصات الجهاز:

- اعداد وتنفيذ التدابير الأمنية المتعلقة بالوقاية من الجريمة ومكافحتها.
- المشاركة في إعداد، وتنفيذ الخطط الأمنية، بما يكفل حفظ الأمن والنظام العام في البلاد.

- القيام بأعمال شؤون تحقيق الشخصية، وكلاب الأثر وأعمال الإدلة والمختبرات الجنائية، وإصدار شهادات الحالات الجنائية.
- القيام بأعمال التحري، وجمع الإستدلالات في الجرائم الخطيرة، والجرائم مجهولة الفاعل، والقبض على المطلوبين والفارين.
- حصر وتصنيف المجرمين الخطرين، وتحديد ميولهم وأساليبهم الإجرامية، ومتابعة نشاطاتهم وإعداد دليل بشأنهم.
- منع وضبط الجرائم التي ترتكب بالمخالفة للتشريعات الخاصة بحماية الأداب العامة .
- القيام بشؤون أعمال البحث الجنائي الفني، وتحديد الإحتياجات اللازمة.
- تجميع الإحصائيات الجنائية، وتلقي البلاغات اليومية عن الجرائم والحوادث الخطيرة، وإعداد النشرات الخاصة بها، وفقا للأوامر المستديمة المظمة لذلك.
- القيام بإعمال المعامل الجنائية، وتنظيمها، وتوزيعها على مستوى ليبيا.
- إعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بأسباب الجريمة، وأساليب الوقاية منها .
- الإشراف الفني على أقسام البحث الجنائي بمالديريات، والتفتيش على أعمالها.
- العمل على توفير الوسائل الفنية الحديثة المستخدمة في مجال البحث الجنائي.
- كشف ومعاينة المتفجرات، والعمل على تفكيكها.
- تلقي الأحكام النهائية الصادرة عن المحاكم، وتبويبها، وتوثيقها، وإعداد دليل بشأنها.

- التفتيش على العاملين بالجهاز، ومتابعتهم، للتأكد من حسن قيامهم بواجباتهم وفقاً للقوانين.
- حضور المنتديات والندوات المحلية والعربية والدولية المتعلقة بمكافحة الجريمة.
- التعاون مع الجهات العربية والدولية المناظرة، المعنية بمكافحة الجريمة للاستفادة من خبراته.
- حراسة مقر الجهاز، وضمان حماية أعضائه أثناء قيامهم بمهامهم.
- أية مهام أخرى تسند إليه، أو يختص بها وفقاً للتشريعات النافذة.
- ويجب مراعات التشريعات، والمواثيق الدولية، والوطنية المتعلقة بحقوق الإنسان.

2.2.1.3 البناء التنظيمي لجهاز المباحث الجنائية

- رئيس جهاز المباحث الجنائية .
 - معاون رئيس جهاز المباحث الجنائية .
- ويتكون البناء التنظيمي الإداري لجهاز المباحث الجنائية من الإدارات والمكاتب الآتية :
- أولاً: المكاتب:

1. مكتب شؤون رئيس الجهاز ويتبعه قسم شؤون الإدارية .
2. مكتب الشؤون القانونية .
3. مكتب الشؤون المالية ويتبعه (اقسام: المرتبات، المصروفات، الخزينة، الشؤون الإدارية، المشتريات)
4. مكتب المراجعة الداخلية :- معاون رئيس المكتب .

• مكتب العلاقات العامة ويتبعه (قسم الشؤون الإدارية، الشؤون الشخصية، الحراسات).

5. مكتب متابعة شؤون الفروع والمنافذ ويتبعه : (قسم الشؤون الإدارية، وحدة شؤون الخدمات، مكتب منفذ رأس جدير، مكتب منفذ مطار طرابلس الدولي).

6. مكتب التفتيش والمتابعة وتتبعه: قسم الشؤون الإدارية .

7. مكتب شؤون الخبراء والمستشارين .

8. مكتب الشؤون الفنية والاتصالات وتتبعه : (الشؤون الإدارية، شؤون الإتصالات، الصيانة).
ثانيا : الإدارات :

1. إدارة الشؤون العامة ويتبعها : (مكتب الشؤون الإدارية ، مكتب التدريب والتطوير والجودة ، مكتب شؤون الخدمة، مكتب شؤون الموظفين، مكتب شؤون الإمداد والمخازن.

2. إدارة المختبرات والأدلة الجنائية ويتبعها: (مكتب الشؤون الإدارية، قسم شؤون الخدمة، مكتب المختبرات الجنائية ويتبعه :قسم التصوير، قسم الحرائق ، قسم الأسلحة، قسم الكيمياء، قسم التقديرات).
مكتب مسرح الجريمة ويتبعه : (معاون رئيس المكتب، مكتب كشف وتفكيك المتفجرات والعبوات الناسفة ، مكتب الأثر ويتبعه: معاون رئيس المكتب ، قسم البيطرة) .

1. إدارة التحرى والتحقيقات الجنائية ويتبعها: (مكتب الشؤون الإدارية، قسم شؤون الخدمة، مكتب المتابعة، مكتب الحماية والتدخل، مكتب التحرى وجمع المعلومات، مكتب مكافحة الجريمة لمنظمة، مكتب

مكافحة الجرائم الإقتصادية، مكتب مكافحة جرائم القتل، مكتب مكافحة سرقة السيارات).

2. إدارة تحقيق الشخصية و يتبعها : (مكتب الشؤون الإدارية، قسم شؤون الخدمة، مكتب البحث الفني، مكتب السجل الجنائي، مكتب البصمة العشرية، مكتب الأرشفة والبحث الإلكتروني، مكتب الإصدار).

3. إدارة الإحصاء والمعلومات الجنائية و يتبعها : (مكتب الشؤون الإدارية، قسم شؤون الخدمة، مكتب الإحصاء الجنائي، مكتب التسجيل الجنائي، مكتب التنسيق والمعلومات، مكتب البحوث والدراسات).

4. إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات : (مكتب الشؤون الإدارية، قسم شؤون الخدمة، مكتب أمن المعلومات، مكتب التنسيق والمتابعة، مكتب التطوير والجودة).

5. الفروع : فرع جهاز المباحث الجنائية بنغازي ،الجبل الأخضر ، مصراته ، سبها ، طبرق،الخمس ، طرابلس .

3.1.3 نبذة مختصرة عن هيئة السلامة الوطنية

هيئة وطنية أنشئت بقرار حكومي رقم (437) لسنة 2008م ومقرها الرئيسي طرابلس ولها فروع وأقسام ووحدات السلامة الوطنية وتتبع لوزارة الداخلية.

1.3.1.3 وتختص الهيئة بالآتي :

1. اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لمواجهة الكوارث كالزلازل والسيول والحرائق وانهيار المباني وتسرب النفط والغاز وتلوث المياه الإقليمية وأية كوارث وأخطار طارئة.

2. تقديم المساعدات والإغاثة وتوفير وسائل المساعدات الإنسانية والمادية ولتحسين ظروف المحتاجين و التخفيف من آثار الكوارث وتنظيم المساهمات الخارجية في عمليات الإغاثة.
3. تنظيم صافرات الإنذار المبكر وتجهيز الملاجئ ومتابعتها لتكون جاهزة للاستعمال وقت الحاجة.
4. وضع الاشتراطات الوقائية للمباني والمصانع والمخازن ومحطات الوقود والغاز وغيرها من الأنشطة المختلفة والتفتيش عليها للتأكد من شروط السلامة بها.
5. القيام بأعمال الإنقاذ البري والبحري وتقديم الإسعافات الأولية.
6. إعداد القدرات الفنية والبشرية والمادية لمكافحة ومواجهة التلوث بالتنسيق مع الجهات المختصة.
7. تنفيذ الخطط الشاملة للطوارئ العامة والمحدودة.
8. تنظيم عمليات الكشف عن القنابل التي لم تتفجر أثناء الغارات الجوية، واتخاذ الإجراءات لإزالتها بالتعاون مع الجهات المختصة، والقيام بإطلاق الألعاب النارية في المناسبات العامة.
9. تدريب وتأهيل العاملين في مجال السلامة الوطنية العامة بالمنشآت والهيئات العامة والخاصة، وتدريب المتطوعين علي مختلف عمليات السلامة العامة.
10. - تنظيم وسائل الإنذار المبكر واتخاذ التدابير الوقائية لتجنب حدوث الكوارث
11. تهيئة مراكز التطهير وتشكيل الفرق الخاصة، وتخزين الأدوية وتوفير وسائل الإسعاف.

12. التنسيق مع الجهات المختصة في تهيئة المستشفيات العامة، والخاصة والمراكز الطبية.

13. التدخل عند وقوع والكوارث للتقليل من الإصابات والخسائر واتخاذ الإجراءات لرفع الأنقاض.

14. تنفيذ ومتابعة الخطط والتدابير الخاصة بعمليات الإطفاء والإنقاذ المدني والإسعاف.

15. التعامل مع حالات الحرائق الكبرى والتسرب النفطي والتلوث التي لا تستطيع القدرات المحلية مكافحتها أو معالجتها، وكذلك حالات الإنقاذ البري والبحري والجوي.

16. تقديم الإعانات والمساعدات العينية والمالية في حالات الكوارث.

تختص الهيئة باتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لمواجهة الكوارث كالزلازل والسيول والحرائق وانهيار المباني وتسرب النفط أو الغاز وتلوث المياه الإقليمية، وأية كوارث أو أخطار طارئة من شأنها إحداث أضرار بالأفراد أو بالمتلكات وعلي وجه الخصوص مايلي :-

1. اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة أخطار الكوارث وإعداد وتجهيز فرق الطوارئ اللازمة لها.

2. اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتأمين ووقاية المنشآت ووسائل النقل ووسائل الاتصال والإنارة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

3. اتخاذ التدابير الوقائية لحماية السكان والثروات والمنشآت في السلم والحرب.

4. التأكد من اتباع وسائل الأمن الصناعي في المرافق العامة والخاصة وتطبيق تدابير الوقاية.

2.3.1.3 للهيئة في سبيل تحقيق أغراضها ما يلي:-

1. إنشاء شبكة اتصالات سريعة ترتبط مع المستشفيات والمناطق الحيوية والمرافق الإستراتيجية وإنشاء وتجهيز غرفة اتصالات رئيسية وغرفة فرعية.

2. إعداد القدرات البشرية وتوفير الوسائل المادية التي تحتاجها لأداء مهامها

3. وضع خطط ومشروعات الدفاع المدني ومتابعة تنفيذها في أوقات السلم والحرب وإعداد الإحصائيات الخاصة بذلك وتدريب مختلف الأفراد علي أعمال الدفاع المدني والإنقاذ والإسعاف.

4. نشر الوعي الثقافي للدفاع المدني و الإشراف علي تخزين التجهيزات وتدبير مخزون للطوارئ.

5. تنفيذ البرامج اللازمة لرفع قدرات الدولة في التعامل مع كافة أشكال الكوارث.

6. تحديد الاحتياجات العاجلة المتعلقة بالسلامة العامة، وتوفير التجهيزات و المعدات و منظومات الإنذار والكشف والمسح والتطهير والإخلاء الفردي والجماعي ووسائل مكافحة الإشعاعات.

7. تنظيم عمليات الكشف عن القنابل والألغام ومخلفات الحروب وإتلافها.

8. إنشاء وإدارة المؤسسات اللازمة لإعداد وتدريب الكوادر الإدارية والفنية المتخصصة في كافة مجالات البحث والإنقاذ والإغاثة والإخلاء والإطفاء والسلامة المدنية.

9. اقتراح سياسات وبرامج ومواصفات الحد من التلوث البيئي في جميع المجالات.

10. امتلاك واستخدام الإمكانيات اللازمة للتعامل مع حالات التلوث الكيميائي والإشعاعي.

3.3.1.3 البناء التنظيمي لهيئة السلامة الوطنية

الفروع – الإدارات – المكاتب

أولاً- الفروع:- فرع الهيئة بالمنطقة (الغربية، الشرقية، الجنوبية، الوسطى، الجبل الغربي، الواحات)

ثانياً- الإدارات:

1- إدارة الشؤون الإدارية والمالية

ويتبع هذه الإدارة كل من: (مكتب الشؤون الإدارية، مكتب الخدمات، مكتب شؤون الخدمة، مكتب الشؤون المالية، مكتب العقود والمشتريات، مكتب التدريب)

وتختص هذه الإدارة بالآتي:-

- القيام بأعمال شؤون العقود والمشتريات والآليات والنقل بالتنسيق مع الإدارات المختصة بالهيئة واتخاذ الإجراءات بشأنها.

- مسك سجلات الحضور، وإقتراح الملاك الوظيفي ودراسة احتياجات الهيئة من العاملين.

- حفظ الملفات الشخصية للعاملين بالهيئة واستكمال بياناتها وإنشاء قاعدة بيانات الشخصية والوظيفية داخل الهيئة وغير ذلك مما تتطلب طبيعة العمل والاستفادة من التقنية الحديثة المجال.

- إعداد المذكرات المتعلقة بتعيين العاملين بالهيئة وندبهم، أو نقلهم، أو إعارتهم، أو ترقيتهم، أو منحهم العلاوات السنوية، أو إحالتهم على التقاعد طبقاً للتشريعات النافذة.

- إخطار مكتب الشؤون المالية بالاستحقاقات المالية للعاملين والمتعاقدين.

- القيام بأعمال المحفوظات وتنظيمها بما يضمن سلامة قيد وتداول المستندات والمكاتبات الصادرة والواردة وحفظها بما يسهل الرجوع إليها و القيام بأعمال الطباعة والتصوير لكافة أعمال الهيئة.

- تنظيم وسائل النقل التابعة للهيئة والمحافظة عليها وصيانتها وتوفير قطع الغيار لها ومسك السجلات والبطاقات الخاصة بها وتنظيم استخدامها وفقاً لاحتياجات العمل.

- الإشراف على تنظيم أعمال الحراسة والنظام العام بالهيئة و تقديم تقارير دورية عن سير العمل.

- أية مهام أخرى تسند إليه أو يختص بها وفقاً للتشريعات النافذة.

2- إدارة الدفاع المدنى والانقاذ

ويتبع هذه الإدارة المكاتب التالية:-

مكتب الإطفاء، مكتب البحث والإنقاذ، مكتب المفرقات، مكتب الإسعاف، مكتب مكافحة التلوث.

وتختص هذه الإدارة بالآتى:-

- وضع البرامج التنفيذية اللازمة لمواجهة حالات الكوارث والطوارئ و إبداء المشورة ووضع التدابير الوقائية في أوقات السلم والحرب والمساعدة في حالة حدوث حرائق في المواقع الحيوية.

- تنظيم الإنذار والمشورة الفنية لفروع الهيئة بالمدن و الإحتفاظ بمخزون إستراتيجي من المعدات ومهمات الإطفاء والسلامة لاستخدامها عند الضرورة.

- مواجهة الكوارث والحوادث التي تستخدم فيها مواد مشعة، أو غازات سامة، أو خانقة، أو جرثومية، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

- حصر احتياجات الهيئة من الوسائل والمعدات والمهمات والتجهيزات والعناصر البشرية اللازمة لانجاز العمل لمختلف مكونات الهيئة، مع تقديم اقتراح سنوي بشأنها.

- أية مهام أخرى تسند إليها أو تختص بها وفقا للتشريعات النافذة.

3- إدارة الطوارئ والأزمات:

ويتبع هذه الإدارة المكاتب الآتية: مكتب غرفة العمليات الرئيسية، مكتب الطوارئ، مكتب المناوبة والتفتيش، مكتب الإنذار والملاجئ.

وتختص هذه الإدارة بالآتي:

- تنفيذ الخطط الشاملة للطوارئ العامة والحدود و تهيئة غرفة عمليات الطوارئ الرئيسية والفرعية.

- دراسة وتحديد الاحتياجات العاجلة والمستقبلية الخاصة بالسلامة العامة.

- اتخاذ التدابير الوقائية والمبكرة؛ لتأمين ووقاية الأفراد، والمنشآت وقت الطوارئ.

- مجابهة حالات الطوارئ والكوارث بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

- توفير العناصر البشرية والتجهيزات والمعدات ومنظومات الإنذار والاتصال والكشف عن الألغام والمسح وإزالة الألغام والتطهير والإخلاء الجماعي ووسائل التلوث والاشعاعات والحرائق.

- تنظيم شبكة للاتصالات والمعلومات اللازمة لإدارة الحالات الطارئة.

- أية مهام أخرى تسند إليها أو تختص بها وفقا للتشريعات النافذة.

4- إدارة الشؤون الفنية

ويتبع هذه الإدارة المكاتب الآتية:

مكتب الآليات والصيانة، مكتب الشؤون الهندسية، مكتب المخازن والتجهيزات.

وتختص إدارة الشؤون الفنية بإجراء الدراسات الفنية التي شأنها تطوير الأداء الفنى بإدخال واستخدام التقنيات الفنية والأساليب الحديثة في مختلف مجالات السلامة على الوجه المطلوب، والقيام بأعمال الصيانة وإدارة المخازن بالتنسيق مع الجهات المختلفة ذات العلاقة.

5- إدارة التخطيط والتفتيش والمتابعة:

ويتبع هذه الإدارة المكاتب الآتية: مكتب التخطيط والإحصاء، مكتب التفتيش والأمن الصناعي.

وتختص إدارة التخطيط والتفتيش والمتابعة بالآتى:

- تجميع المعلومات والبيانات عن مكونات الهيئة ومواردها البشرية والمادية واقتراح السبل لتطوير الأداء الإدارى والفنى بالهيئة.

- تجميع وتحليل إحصائيات الحوادث وبيان الخسائر سنويا، واقتراح السبل للإقلال منها.

- إعداد الدراسات والبحوث والمشاركة في الندوات التى تعقد لغرض تطوير الأداء.

- حصر المؤسسات والمنشآت الإنتاجية والخدمية والعلمية العامة والأهلية، والمواقع الأثرية والتأكد من اشتراطات الأمن والسلامة والتفتيش عليها وإلزام تلك الجهات بذلك.

- دراسة وتحليل المخاطر، فى مجال الحرائق والزلازل والفيضانات وكيفية مواجهتها.

- إبداء المشورة الفنية واتخاذ التدابير الوقائية لتأمين ووقاية الأفراد والمنشآت من خطر الكوارث.

- أية مهام أخرى تسند إليها أو تختص بها وفقا للتشريعات النافذة.

ثالثا- المكاتب : يتبع مكتب رئيس الهيئة عدد من المكاتب وهى:

مكتب شؤون الهيئة، مكتب الشؤون القانونية، مكتب العلاقات والاعلام والتعاون، مكتب التوثيق والمعلومات، مكتب المراجعة الداخلية، مكتب الطيران.

الفصل الثالث: الدراسة العملية

المبحث الثاني: الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة

- المقدمة.
- منهج الدراسة.
- المنهج الوصفي .
- أدوات جمع البيانات والمعلومات.
- المقابلة الشخصية والملاحظة والاستبيان.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- ترميز بيانات الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة العملية

المبحث الثاني: الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة

1.2.3 المقدمة

تناول هذا المبحث منهجية الدراسة التي تم اتباعها وإجراءاتها، وحدودها ومجتمعها وكيفية اختيار العينة ، كما يعرض كيفية بناء أداة الدراسة، والإجراءات العلمية التي بها تم توزيعها، وكذلك الإجراءات التي استخدمها الباحث للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة .

2.2.3 منهج الدراسة :

المنهج في اللغة هو الطريق الواضح البين المستقيم المنبسط الذي له خصائص تميزه عن المناهج الأخرى. (أحمد، مصطفى، 42، 2002) كما يشير أيضا معنى "المنهج" في اللغة إلى الطريق الموصل إلى هدف ما، وهو معنى عام ينطبق على أي من المناهج العلمية كانت أم غير علمية. (يحيى، 51، 2004)

وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة. (عبد السميع، 114، 2003)

اما المنهج العلمي : فهو مصطلح يعني ((مجموعة القواعد العامة التي تحدد الإجراءات العلمية والعمليات العقلية التي تتبع من أجل الوصول إلى الحقيقة فيما يتعلق بالظواهر المختلفة سواء كانت طبيعية أم إنسانية)) . (يحيى ، 51، 2004)

وعرفه (بشير، واخرون، 23، 2005) هو عبارة عن دراسة موضوعية تهدف إلى تحقيق المعرفة المنتظمة والمنطقية لمشكلة ما، وذلك عن طريق إتباع اساليب ووسائل محددة لجمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج تساعد الباحث في حل المشكلة .

3.2.3 المنهج الوصفي :

يقوم المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الإنتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها. (أحمد، مصطفى، 51، 2002)

يرتكز هذا المنهج على الوصف الدقيق للظاهرة أو موضوع الدراسة أو المشكلة قيد الدراس وصفا كميا أو وصفا نوعيا، والمنهج الوصفي يهدف أولا إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة، ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولا إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة. (القاضي ، البياتي ، 66، 2008)

1.3.2.3 أنواع الدراسات الوصفية : (يحيى ، 75، 2004)

تنقسم الدراسات الوصفية إلى ثلاثة أنواع هي:

1. الدراسات المسحية : وهو اسلوب في البحث يتم من خلاله جمع

معلومات وبيانا عن ظاهرة ما أو شئ ما أو واقع ما ، ومهمة هذا النوع تكون في اغلب الحالات استطلاعية دائما ، بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها من أجل معرفة مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه ، ومن الأدوات التي تستخدم في هذا المنهج ، الملاحظة ، والإستبيان ، والمقابلة ، والإختبارات، والتقارير الدورية .

2. دراسة العلاقات المتبادلة : وتشكل الدراسات الإرتباطية والدراسات العلمية المقارنة .

3.دراسات النمو والتطور : وتشمل دراسات النمو والتطور .

هذا وسيعتمد الباحث على القسم الاول وهو الدراسات المسحية مستخدما ادوات هذا المنهج (الملاحظة والاستبيان والمقابلة)

2.3.2.3 خطوات تطبيق المنهج الوصفي (أحمد، مصطفى، 2002، 52)

يتم تطبيق المنهج الوصفي في البحوث العلمية من خلال الخطوات التالية :

1. تحديد الظاهرة أو المشكلة المطلوب دراستها مع ربطها بالبيئة الخاصة بها.

2. تحديد معالم الظاهرة أو المشكلة والتعرف على الجوانب غير الواضحة فيها.

3. التعرف على خصائص الظاهرة أو المشكلة أو موضوع الدراسة ، والتأكد من الوجود الحقيقي لها وصياغتها بصورة دقيقة تمكن من دراستها .

4. تحديد متغيرات أو أبعاد الظاهرة وطبيعة العلاقات بينها وتوفير البيانات والوثائق اللازمة لدراستها والتأكد من دقتها وإكتمالها .

5. وضع تفسير تمهيدى للظاهرة أو المشكلة من خلال إعداد مجموعة من التساؤلات ليتم التوصل إلى إجابات عليها.

6. دراسة أسباب الظاهرة وإتجاهاتها من خلال المنهج الذي تم تحديده مع تحديد أزمنة إنجاز المهام المرتبطة بالدراسة حتى الإنتهاء منها.

7. التعرف على حقيقة الظاهرة والتعبير عنها بصورة ملائمة حسب طبيعتها والمستفيدين من نتائج دراستها.

8. توصيف أصل الظاهرة أو المشكلة والتعريف الواضح بأبعادها وتطورها وأساليب التعامل معها وجدواها ومدى الحاجة لإستكمال دراسات مرتبطة بها.

4.2.3 ادوات جمع البيانات والمعلومات:

1.4.2.3 المقابلة :

عبارة عن اداة من ادوات جمع المعلومات يقوم بها الباحث بطرح التساؤلات التي تحتاج إلى اجابات من قبل المبحوث و من خلال حوار

لفظي وعلى شكل استبيان. (طاهر، محفوظ،115،1999)

وقد قام الباحث بإستخدام هذه الأداة (المقابلة الشخصية المقننة) في سبيل جمع البيانات وقد تمت المقابلات مع الاخوة (حسب صفاتهم الوظيفية):

1. مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات، وعضو لجنة التدريب،
ومدرّب بدرجة علمية استاذ و برتبة عقيد.

2. رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية برتبة عقيد .

3. رئيس قسم طرابلس بهيئة السلامة الوطنية برتبة رائد .

4. بعض العاملين ممن اجتازوا دورات تدريبية في الفترة المستهدفة

بالدراسة.

وقد تناولت اسئلة المقابلة بعض أسئلة الاستبيان وذلك للحصول على المزيد من المعلومات التي تحتاج إلى لقاء مباشر، ولتكشف عن معلومات لا يمكن

الحصول عليها بإسلوب الاستبيان، مرفقة بالملحق رقم (4)

2.4.2.3 الملاحظة :

هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبرات ومعلومات، حيث يجمع خبراته من خلال مشاهدته أو سماع عنه، لكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منها معينا يجعل من ملاحظاته أساسا لمعرفة واعية، أو فهم دقيق لظاهرة معينة. (يحيى، 96، 2004)

وتعد الملاحظة أداة من أدوات جمع المعلومات، التي يتم بواسطتها مراقبة الظاهرة كما هي في الواقع والتعبير عنها كميا و كيفيا ، وهي أداة هامة يستخدمها الباحثون للوقوف على الظاهرة في وضعها الطبيعي. (طاهر، محفوظ، 95، 1999)

3.4.2.3 الاستبيان :

تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، لأنه يعد أحد اساليب القياس التي توفر المعلومات المطلوبة ويعرف بأنه (وسيلة للحصول على اجابات عدد من الاسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المجيب بملئة بنفسه). (يحيى، 90، 2004).

(أ) توزيع الاستبيان : (يحيى، 2004، 93)

يتم توزيع الاستبيان بالعديد من الطرق منها

1. بالاتصال المباشر : والتي تمكن الباحث من دراسة انفعالات المفحوصين وامكانية الاجابة على تساؤلاتهم وتشجيعهم على الاستجابة .
2. عن طريق البريد: حيث يوفر الجهد ويتيح امكانية الاتصال بعدد كبير من المفحوصين .

و اعتمدت الدراسة في توزيع الاستبيان على الاسلوبين حيث تم توزيع الاستبيان الخاص بالمسؤولين بإسلوب البريد عن طريق القسم المختص،

وكذلك استخدم أسلوب الإتصال المباشر في التوزيع على العاملين المستهدفين، وقد لمس الباحث مزايا وعيوب الطريقتان كما ذكر اعلاه .

(ب) بناء أداة الدراسة (الاستبيان) :

لقد تم إعداد إستمارة الاستبيان وفق شروط محددة وبما يتفق مع الجانب النظري للدراسة، وتم تحديد المحاور الرئيسية التي تضمنتها هذه الإستبانة، وتم تحديد استمارة استبانة خاصة بكل فئة من المبحوثين المتمثلين في الرؤساء والمسؤولين على التدريب، والفئة الأخرى العاملين المتحصلين على دورات تدريبية، واشتملت صحيفة الاستبيان الخاصة بالرؤساء والمسؤولين على التدريب على عدد (55) عبارة ذات علاقة بموضوع الدراسة، كما اشتملت صحيفة الاستبيان الخاصة بالعاملين على عدد (21) عبارة ذات علاقة بموضوع الدراسة أيضا.

وحرصا في الحصول على معلومات صحيحة يعتمد عليها في الوصول إلى نتائج واقعية، فإنه قد راعى في تصميم أسئلة كل محور أن تكون شاملة للمحور وتغطيه بقدر الإمكان.

وفي ضوء ذلك تم تصميم استمارة الاستبيان من النوع المغلق حيث يتكون الاستبيان من خمسة محاور أساسية، وهذه المحاور هي :

1.3.4.2.3 محاور الاستبيان الموجه للرؤساء والمسؤولين عن التدريب

أولا : البيانات الشخصية (الديمغرافية):-

وتضم عدد من الأسئلة حول الخصائص العامة للمفردات وتتمثل هذه الخصائص في (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ثانيا : محاوره :-

المحور الأول : المشاكل والصعوبات التدريب بالمنظمة محل الدراسة

وتكون من (15) سؤال.

المحور الثاني : إهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي ،
وتكون من (10) أسئلة

المحور الثالث : مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي وتكون
من (10) أسئلة.

المحور الرابع : العملية التدريبية وتكون من (20) سؤال .

2.3.4.2.3 محاور الاستبيان الموجه للعاملين :

اولا : البيانات الشخصية (الديمغرافية)

وتضم عدد من الأسئلة حول الخصائص العامة للمفردات ، وتتمثل هذه
الخصائص في (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) وكذلك حول
وسائل واساليب التدريب المستخدمة .

ثانيا : محاوره :-

المحور الأول : مستوى قياس العائد التدريبي، وتكونت من (7) أسئلة .

المحور الثاني : مستوى تقييم العملية التدريبية وتكونت من (14) سؤال .

5.2.3 صدق أداة الدراسة :

استخدم الباحث صدق المحكمين : وهو عرض أداة جمع البيانات الأولية على
مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة بصفة خاصة
وطرق البحث بصفة عامة، وذلك حتى يدلوا برأيهم في الأداء من جوانب
عديدة منها : الشكل ، والصياغة ، والترتيب ، وسلامة البنود أو الأسئلة،

ومدى مناسبتها للموضوع المراد قياسه.(مدحت،183،2004)

وقام الباحث بإعداد الصورة المبدئية لعبارات إستبيان الدراسة بعد الإطلاع
على العديد من المراجع العلمية، والدراسات السابقة في مجال موضوع

الدراسة الحالية، تم إجراء بعض التعديلات عليه والتوصل إلى الصورة الأولية للاستبيان، وبعد ذلك قام الباحث بعرضه مرفق بخطة البحث على عدد من المحكمين الموضح أسمائهم في الملحق رقم (3)، وذلك للتأكد من مدى ملائمة عبارات الاستبيان لمجتمع الدراسة، وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وتجيب عن أسئلة محاور الدراسة، بالإضافة إلى مدى ملائمة معيار الإجابات المستخدمة للأسئلة الواردة في الاستبيان، وقد أشار الأساتذة المحكمون إلى العديد من الملاحظات والإقتراحات والتي تم أخذها بعين الاعتبار، ومن ثم التوصل إلى الصورة النهائية للإستبيان الموضحة في الملحق رقم (1) الخاص بمسؤولي التدريب (العاملين في مجال التدريب والرؤساء المباشرين)، والملحق رقم (2) الخاص بالمتدربين.

6.2.3 ثبات أداة الدراسة :

يقصد بها جمع البيانات دقتها واتساقها، أي تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة. (مدحت، 184، 2004)

ولقياس مدى ثبات محاور الدراسة استخدم الباحث معادلة (ألفا كرونباخ)، وهذا الإختبار يقيس درجة تناسق إجابات المستقصى منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، وإلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم، وتكون قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (0،1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات عينة الدراسة فعندما تكون قيمة معامل كرونباخ ألفا صفراً ، فيدل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا واحد صحيح فهذا يدل على أن هناك ارتباط تام بين إجابات مفردات عينة الدراسة، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا هي (0.6) وأفضل قيمة تتراوح بين (0.7 إلى 0.8)

وكلما زادت قيمته عن (0.8) كان ذلك أفضل، والجدول التالي رقم (9) يبين معامل ثبات محاور الدراسة.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

ت	المحاور	المجموع	
		عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	مشاكل وصعوبات التدريب بالمنظمة محل الدراسة	15	0.744
2	اهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي	10	0.888
3	مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي	10	0.841
4	العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة	20	0.796
5	مستوى قياس العائد التدريبي	07	0.649
6	مستوى تقييم العملية التدريبية	14	0.789

يتضح من الجدول السابق رقم (9) أن معامل ثبات محاور الدراسة

(معامل ألفا كرونباخ) قد تراوح بين (0.649 ، 0.888) لمختلف محاور الدراسة.

وبذلك قد تأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة، مما يجعل الدراسة على ثقة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات الدراسة.

7.2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من فئتين :

1. الأولى: تمثل مجتمع الدراسة في هذه الفئة من جميع المسؤولين عن التدريب وهم من لهم علاقة مباشرة بالتدريب (العاملين بإدارة التدريب - والرؤساء المباشرين بالإدارات والأقسام) في جهاز المباحث الجنائية وهيئة السلامة الوطنية - طرابلس وعدددهم (119) مسئول، وهم مقسمون على الوحدات الإدارية حسب الجدول التالي :

جدول رقم (10) مجتمع الدراسة من فئة المسؤولين عن التدريب

العدد	الوحدات الإدارية	ت
39	مسؤولي التدريب بالمقر الرئيسي لجهاز المباحث الجنائية	1
21	مسؤولي التدريب بإدارة التحقيق والتحري	2
7	مسؤولي التدريب بإدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات	3
34	مسؤولي التدريب بالمقر الرئيسي بهيئة السلامة الوطنية	4
18	مسؤولي التدريب بهيئة السلامة الوطنية فرع طرابلس	5
119	المجموع	

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة في هذه الفئة وحرص الباحث على الحصول على أفضل النتائج استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجمع بياناتها.

وقد تم توزيع (119) إستبيان، حيث كان الغير معادة منها (09) استبيانات، وبعد فحص الاستبيانات للتعرف على مدى صلاحيتها للتحليل، تبين أن هناك (07) استبيانات تم استبعادها لعدم مطابقتها للإجابة السليمة أي أن عدد الإستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل (103) استبيان بنسبة إرجاع (86.55%).

2. الثانية: تمثل مجتمع الدراسة في هذه الفئة من جميع العاملين المتحصلين على دورات تدريبية في كافة المجالات بإدارة جهاز المباحث الجنائية وهيئة السلامة الوطنية وعددهم (1922)، وهم مقسمون على الوحدات الإدارية حسب الجدول التالي :

جدول رقم (11)
مجتمع الدراسة في فئة المتدربين

العدد	الوحدات الإدارية	ت
653	العاملين بالمقر الرئيسي لجهاز المباحث الجنائية	1
227	العاملين بإدارة التحقيق والتحري	2
58	العاملين بإدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات	3
620	العاملين بالمقر الرئيسي بهيئة السلامة الوطنية	4
364	العاملين بهيئة السلامة الوطنية فرع طرابلس	5
1922	المجموع	

ونظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته لذلك تم استخدام أسلوب المعاينة لجمع البيانات؛ وليكون حجم العينة مناسباً تم استخدام قانون تحديد حجم العينة لتقدير النسبة التالي: (سليمان، 85، 2001)

$$n = \frac{Np(1-p)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}{(N-1)B^2 + P(1-P)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}$$

حيث n تمثل حجم العينة، B تمثل مقدار الخطأ الذي يمكن تحمله في تقدير

حجم العينة، P تمثل النسبة المفترضة، $Z_{(1-\frac{\alpha}{2})}$ قيمة جدوليته من جدول التوزيع

الطبيعي، α مستوى المعنوية.

وبفرض أن $B=0.05$ ، $P=0.5$ لجعل حجم العينة أكبر ما يمكن وعند

مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ نجد أن $Z_{(1-\frac{\alpha}{2})} = Z_{(0.975)} = 1.96$ ومنها تم تحديد حجم

العينة كالآتي:

$$\text{وهذا } n = \frac{Np(1-p)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}{(N-1)B^2 + P(1-P)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}} = \frac{1922(0.5)(0.5)(1.96)^2}{1921 \times (0.05)^2 + (0.5)(0.5)(1.96)^2} = \frac{1845.8888}{5.7629} = 320.3 \cong 320$$

العدد من المشاريع (حجم العينة) يمثل (16.64%) من مجتمع الدراسة. ونظراً لأن مجتمع الدراسة مكون من إدارات (طبقات)، أثر الباحث سحب عينة عشوائية طبقية نسبية حسب الصيغة التالية (بشير، واخرون، 139، 2005):

$$n_1 = \frac{N1}{N} \times n$$

حيث إن n_1 حجم العينة المناسب للطبقة الأولى، $N1$ حجم الطبقة الأولى،

N حجم المجتمع، n حجم العينة الكلية اللازم سحبها من المجتمع الكلي.

وبتطبيق هذه الصيغة في الإدارة (الطبقة) الأول نحصل على الآتي :

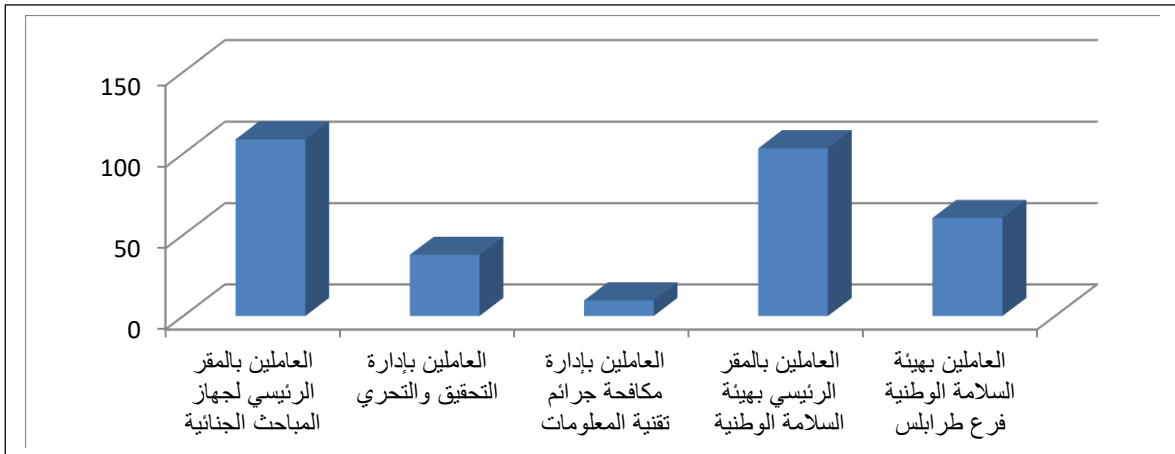
$$n_1 = \frac{N1}{N} \times n = \frac{653}{1922} \times 320 = 108.7$$

وبالتطبيق في جميع الإدارات (طبقات) المجتمع نحصل على حجم العينات

اللازم سحبها من كل طبقة والواردة في الجدول رقم (12)

جدول رقم (12) حجم العينات الطباقية للإدارات

ت	الوحدات الإدارية	عدد العاملين في مجتمع الدراسة حسب الإدارات	نسبة الإدارة من إجمالي العينة	التقريب لعدد صحيح
1	العاملين بالمقر الرئيسي لجهاز المباحث الجنائية	653	108.7	109
2	العاملين بإدارة التحقيق والتحري	227	37.7	38
3	العاملين بإدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات	58	9.6	10
4	العاملين بالمقر الرئيسي بهيئة السلامة الوطنية	620	103.2	103
5	العاملين بهيئة السلامة الوطنية فرع طرابلس	364	60.4	60
	المجموع	1922		320



شكل رقم (10) حجم العينات التطبيقية للإدارات

وقام الباحث بتوزيع الاستبيان حسب ما ورد في الجدول السابق رقم (12) كلاً حسب وحدته الإدارية، وبلغ عدد هذه الاستبيانات (320) استبيان مقسمة على (05) وحدة إدارية (طبقة) بشكل متناسب حسب عدد الموظفين في كل وحدة إدارية، وتم معاملة كل وحدة إدارية (طبقة) على أنها عينة عشوائية بسيطة.

وقد استغرق توزيع هذا الاستبيان شهر ونصف تقريباً، تمكن من استرجاع (268) استبيان مكتملة البيانات وصالحة للتحليل، حيث وجد (16) استبيان غير صالحة للتحليل، و(36) استبيان مفقودة، بنسبة استرجاع قدرها (83.75%) وهي نسبة عالية.

8.2.3 ترميز بيانات الدراسة:

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية للاستبيان قائمة تحمل الإختيارات التالية وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي : (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة)، وقد تم إعطاء كل من الإختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي : موافق بشدة (5) خمس درجات ، موافق (4) أربع درجات ، محايد (3) ثلاث درجات ، غير موافق (2) درجتان ، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (3) باعتبار أن
(1+2+3+4+5)/5 = 3، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها
أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها
أقل من (3) تعبر عن درجة موافقة دون المتوسط، والمتوسطات الحسابية
التي قيمتها أقل أو تساوي (4) وأكبر من (3) تعبر عن درجة موافقة فوق
المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (4) وأقل أو تساوي
(5) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

الفصل الثالث : الدراسة العملية
المبحث الثالث: تحليل أداة جمع البيانات "الاستبيان"

- تحليل استبيان المسؤولين عن التدريب.
- تحليل استبيان المتدربين.

الفصل الثالث: الدراسة العملية

المبحث الثالث: تحليل أداة جمع البيانات "الاستبيان"

1.3.3 المقدمة

من خلال تجميع البيانات من مجتمع الدراسة عبر العينة التي تم اختيارها باستخدام استمارة الاستبيان، يتناول هذا المبحث تحليلها المتكونة من، استبيان المسؤولين عن التدريب، واستبيان المتدربين.

2.3.3 تحليل استبيان المسؤولين عن التدريب:

تحليل البيانات الشخصية

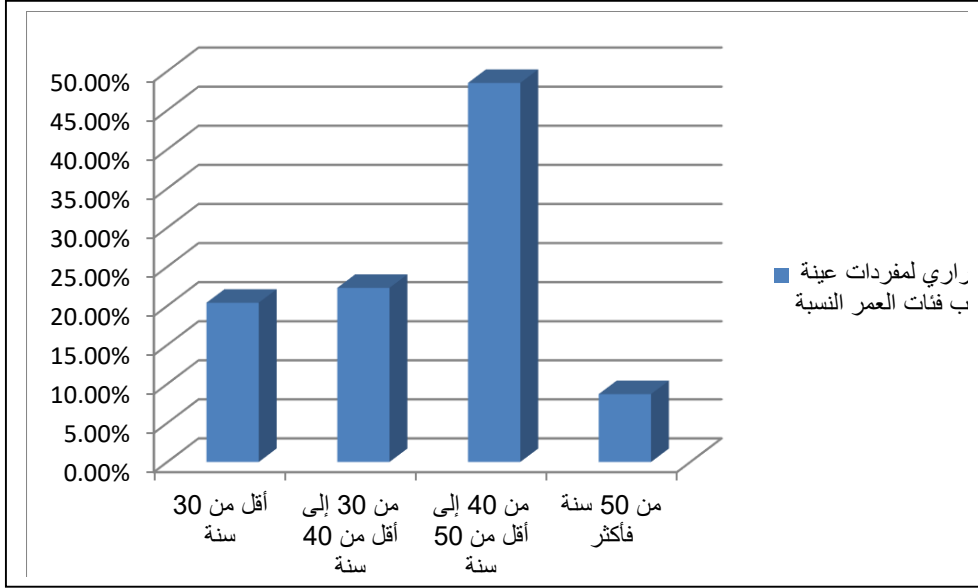
العمر :

الجدول رقم (13)

التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	21	20.4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	22.3%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	50	48.5%

%8.7	09	من 50 سنة فأكثر
%100.0	103	المجموع



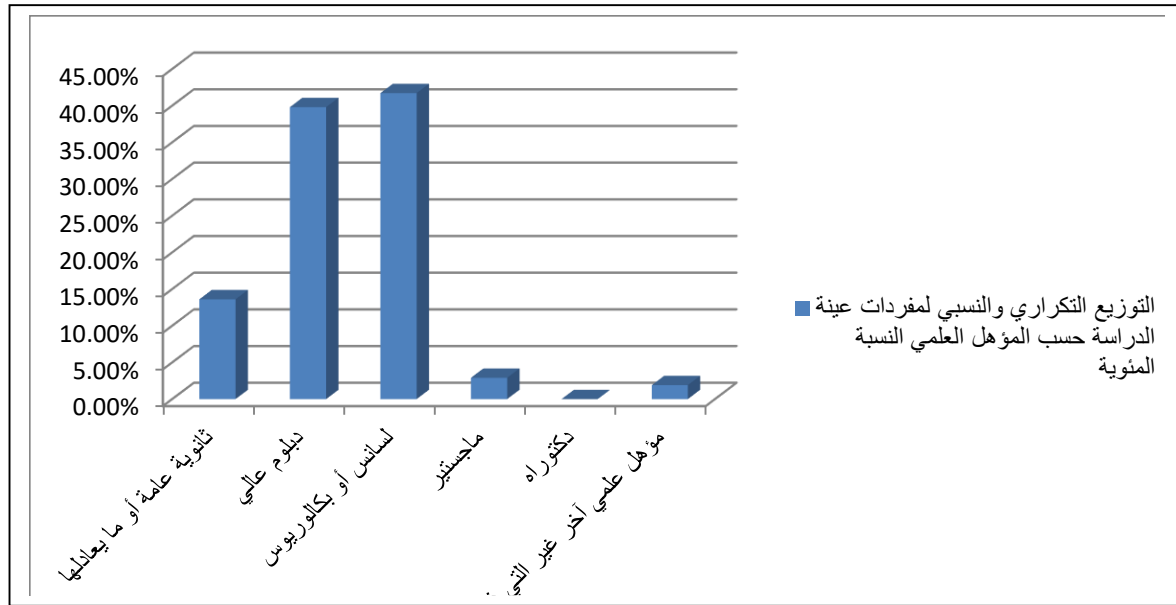
الشكل رقم (11) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات العمر

من خلال بيانات الجدول السابق رقم (13) يتضح أن نسبة (48.5%) من مفردات عينة الدراسة أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، والتي تعطينا مؤشرا أنه توجد فرصة لتنمية مداركهم من خلال التدريب بشكل أكبر من المسؤولين الأكبر من هذه السن، التي يغلب عليها الرغبة في عدم التغيير أو مقاومة التغيير.

المؤهل العلمي :

جدول رقم (14)

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
13.6%	14	ثانوية عامة أو ما يعادلها
39.8%	41	دبلوم عالي
41.7%	43	لسانس أو بكالوريوس
2.9%	03	ماجستير
00.0%	00	دكتوراه
1.9%	02	مؤهل علمي آخر غير التي ذكرت
100.0%	103	المجموع

الشكل رقم (12) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق رقم (14) أن المؤهل العلمي لسانس أو بكالوريوس لمفردات عينة الدراسة هي النسبة الأعلى، وهي بذلك تسجل النسبة الأكبر بين المؤهلات العلمية الأخرى، مما يعطي الفرصة أكبر في عملية تنميتهم كرؤساء للقيام بمهامهم على أكمل وجه، من خلال تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة، حيث لا بد أن تكون المعلومات والتدريب مناسب لمستوى الفئة المختارة.

سنوات الخبرة :

الجدول رقم (15) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
26.2%	27	اقل من 5 سنوات
31.1%	32	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات
18.4%	19	من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة
24.3%	25	من 15 سنة فأكثر
100.0%	103	المجموع

الشكل رقم (13) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات سنوات الخبرة

12	1.307	3.621	11	10	18	32	32	ت	ترشيح المتدربين لغرض أبعادهم من العمل	1
			10.7	9.7	17.5	31.1	31.1	%		
14	1.171	3.495	10	10	19	47	17	ت	صغر حجم قسم التدريب مقارنة بالمهام الموكلة إليه	2
			9.7	9.7	18.4	45.6	16.5	%		
15	0.952	3.388	00	22	31	38	12	ت	نقص المنشآت التدريبية	3
			00.0	21.4	30.1	36.9	11.7	%		
8	1.220	3.738	02	21	18	23	39	ت	ميزانية التدريب ضعيفة	4
			1.9	20.4	17.5	22.3	37.9	%		
7	1.071	4.010	000	14	16	28	45	ت	قلة انفتاح إدارة التدريب على باقي الإدارات	5
			00.0	13.6	15.5	27.2	43.7	%		
5	0.633	4.282	000	000	10	54	39	ت	تنفيذ البرامج دون تحديد الاحتياجات التدريبية	6
			00.0	00.0	9.7	52.4	37.9	%		

1	0.197	4.981	00	00	01	00	102	ت	استخدام أساليب قياس نمطية	7
			00.0	00.0	1.0	00.0	99.0	%		
2	0.219	4.971	000	000	01	01	101	ت	عدم اعتماد المناهج التدريبية على دراسة دقيقة	8
			00.0	00.0	1.0	1.0	98.1	%		
11	0.776	3.650	00	04	43	41	15	ت	غلبة الطابع النظري في التدريب	9
			00.0	3.9	41.7	39.8	14.6	%		
6	1.031	4.233	01	08	15	21	58	ت	ضعف أساليب قياس وتقييم المتدربين	10
			1.0	7.8	14.6	20.4	56.3	%		
13	1.452	3.583	13	13	21	13	43	ت	ترشيح المتدربين بالمجاملات الشخصية	11
			12.6	12.6	20.4	12.6	41.7	%		
3	0.528	4.767	00	00	05	14	84	ت	افتقار التدريب للتخطيط العلمي	12
			00.0	00.0	4.9	13.6	81.6	%		
4	0.903	4.573	02	02	11	08	80	ت		13

			1.9	1.9	10.7	7.8	77.7	%	ضعف في القياس والتقييم	
10	1.029	3.631	05	05	35	36	22	ت	عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط تعاوني	14
			4.9	4.9	34.0	35.0	21.4	%		
9	1.327	3.699	12	07	17	31	36	ت	القصور في مسك السجلات للمتابعة وتقييم البرامج	15
			11.7	6.8	16.5	30.1	35.0	%		

الجدول رقم (16) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (مشاكل وصعوبات التدريب بالمنظمة محل الدراسة)، ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (استخدام أساليب قياس نمطية) جاءت في المرتبة الأولى ، وبنسبة إجابة (موافق بشدة)، وبذلك يوضح أنه لا بد من الرجوع لأهل الخبرة والتخصص لحل هذه المعضلة لاستخدام أدوات القياس المناسبة لتحقيق الغرض واعتبارها وسيلة وليست غاية.

وجاءت عبارة (عدم اعتماد المناهج التدريبية على دراسة دقيقة) في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة ايضاً، وهنا يتطلب الأمر تكليف مختصين بإعداد المناهج وفقاً للهدف من البرنامج التدريبي،

ومتابعته عند التنفيذ واعتبار المدرب والمتدرب شركاء في تطوير هذه البرامج، لتلافي اي قصور او خلل فيها.

وأنت عبارة (افتقار التدريب للتخطيط العلمي) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة هي الأخرى، مما يعطي مؤشر لضرورة الإعتقاد علي التخطيط العلمي للتدريب، والتعامل معه كإستثمار له عائد ملموس أو غير ملموس، وذلك بتكليف المختصين في المجال أو تعيينهم أو التعاقد مع جهات ذا خبرة للحد من اسلوب التجربة والخطأ في التدريب، وما يترتب عليها من اخطار خصوصا في المجتمع محل الدراسة الذي يتمثل الخطأ في التدريب فقد لحياة انسان أو ضياع حقوقه.

وجاءت عبارة (ضعف في القياس والتقييم) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة ايضا، حيث يوضح هذا الضعف بأن العملية التدريبية تسير الى طريق مجهول وبالتالي ضرورة تعيين مختصين في هذا المجال أو التعاون مع المؤسسات المختصة لتلافي ذلك. وأنت عبارة (تنفيذ البرامج دون تحديد الاحتياجات التدريبية) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة (موافق) مرتفعة، وهذا مؤشر إلى ضرورة العمل على الحد من التأثير الخطير عن هذا الأمر من خلال وضع البرامج بناء على الحاجات التدريبية الفعلية والرجوع دائما لأهل العلم والإختصاص في المجال واستقطاب الخبراء في هذا المجال.

وجاءت عبارة (ضعف أساليب قياس وتقييم المتدربين) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة، مما يترتب عليه معلومات سوف تزود بها ادارة التدريب غير دقيقة وبالتالي تكون العملية التدريبية القادمة برمتها ضعيفة مما يتطلب ضرورة التركيز على خلق كوادر متخصصة والتعاون مع الخبراء من داخل وخارج المنظمة.

وأنت عبارة (قلة انفتاح إدارة التدريب على باقي الإدارات) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة، مما يعطي مؤشراً سلبي وضرورة تلافي اثاره من خلال تعريف المختصين بأن العمل بهذه الإدارة

لا يتم الا بشكل تكاملي مع كل الإدارات والأقسام، لانها المزود الفعلي بإداء العاملين فيها قبل وبعد التدريب، وهي من يعتمد عليها في تحديد التدريب المناسب.

وجاءت عبارة (ميزانية التدريب ضعيفة) في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة، وهنا يتطلب الأمر التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى إدارة التدريب لتحقيقها، وانواع التدريب المستهدف ونوع المساعدات التدريبية واهميتها، حتي يتسني إقناع الإدارة العليا بإعتماد الميزانية المناسبة.

وجاءت عبارة (القصور في مسك السجلات للمتابعة وتقييم البرامج) في المرتبة التاسعة، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة ايضاً، وهذا يحتم أن يتم تحديد السجلات اللازمة للمتابعة والتقييم والتدريب على كيفية المتابعة والتقييم وحفظ هذه السجلات لضمان الوصول للمعلومات ببسر وسهولة.

وأنت عبارة (عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط تعاوني) في المرتبة العاشرة، وكانت نسبة الإجابة (موافق) مرتفعة، وهنا يتطلب الأمر تكليف المختصين في مجال التدريب، والاهتمام بتعريف كل الإدارات والأقسام على طبيعة هذا النشاط التعاوني، حيث لا يمكن معرفة واقع قدرات وخبرات العاملين بدون الرجوع إلى إداراتهم، وكذلك يصعب معرفة مدى التغيير في آدائهم دون مساعدة المدير المباشر أو زملاء المتدرب أو المتدرب نفسه.

وجاءت عبارة (غلبة الطابع النظري في التدريب) في المرتبة الحادية عشر، وكانت نسبة الإجابة (محايد) مرتفعة، وتلتها نسبة الموافق بشدة والموافق مما يوضح مدى غلبة اسلوب التلقين على الأساليب الأخرى الأكثر تشويقاً وابطس في نقل المعلومة والمعرفة، مما يحتم على المختصين بإدخال اساليب التدريب الأخرى مثل اسلوب دراسة الحالة واسلوب تمثيل الأدوار... التي تركز على الجانب العملي .

وأنت عبارة (ترشيح المتدربين لغرض أبعادهم من العمل) في المرتبة الثانية عشر، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة، ولعلاج هذه الظاهرة ضرورة أن يكون الترشيح للتدريب يعتمد على تقييم الأداء وطبيعة المهام المكلف بها المتدرب أو التي سيكلف بها، وعدم ترك الترشيح من قبل الرئيس المباشر أو غيره عرضة لعدم الموضوعية أو الأهواء.

وجاءت عبارة (ترشيح المتدربين بالمجاملات الشخصية) في المرتبة الثالثة عشر، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة، وهذا يتطلب أيضاً وجود آلية لترشيح المتدربين إضافة لما سبق في الفقرة السابقة أن تكون هناك خطة لآلية الترشيح والنسبة السنوية من العدد الإجمالي للعاملين سنوياً، والتدرج في التدريب من المستوى المبدئ إلى المستوى المتوسط فالمستوى المتقدم.

وأنت عبارة (صغر حجم قسم التدريب مقارنة بالمهام الموكلة إليه) في المرتبة الرابعة عشر، وكانت نسبة الإجابة (موافق) مرتفعة، وتوضح اجابات عينة الدراسة أن مهام إدارة التدريب كبيرة مقارنة بحجم القسم، مما يتطلب العمل على المطالبة بقسم تدريب مناسب للمهام الموكلة له، وذلك بإبراز ذلك للإدارة العليا من خلال عرض موضوعي لأهمية تحقيق أهداف المنظمة من خلال تدريب الكوادر تدريب راقى وعالي المستوي للحصول على افضل النتائج سواء من حيث الجودة أو نوع الخدمة أو تعامل راقى مع الجمهور، اي اقناع الإدارة العليا بخطورة واهمية التدريب والمطالبة بكل مايلزم لقيام قسم التدريب بعمله على اكمل وجه.

وجاءت عبارة (نقص المنشآت التدريبية) في المرتبة الخامسة عشر، وكانت نسبة الإجابة (موافق) مرتفعة أيضاً، مما يوضح ضرورة توفير المنشآت التدريبية حتي يتسنى للمدربين والعاملين في مجال التدريب توفير كل ما يحتاجه المتدرب سواء في فترات التدريب أو في فترات الراحة من اماكن لترفيهه واقامة المتدربين، والتي تعد اساسا من ضمن العمل التدريبي،

فحتي اقامة المتدربين لفترة من الزمن يزيد من الترابط بينهم ويخلق علاقات صداقة جديدة بينهم، وغيرها من المزايا.

ولتحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات العينة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور المشاكل والصعوبات التدريب بالمنظمة محل الدراسة، تم استخدام إختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات والجدول رقم (17) يبين ذلك.

الجدول رقم (17) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور مشاكل وصعوبات التدريب بالمنظمة محل الدراسة

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة إختبار t	95% فترة ثقة		الانحراف المعياري للعينة	متوسط العينة
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	155.232	4.0931	3.9898	0.26422	4.04142

الجدول رقم (17) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (مشاكل وصعوبات التدريب بالمنظمة محل الدراسة) ومن الجدول يلاحظ أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.04142) بانحراف معياري (0.26422)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (3.9898 - 4.0931).

ولإختبار (أن متوسط الإجابة حول محور مشاكل وصعوبات التدريب بالمنظمة محل الدراسة تساوي (3) الوسط الإفتراضي)، تم استخدام اختبار (t) وحيث أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (155.232) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645) ، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور مشاكل وصعوبات التدريب بالمنظمة محل الدراسة أكبر من (3) المتوسط الإفتراضي) (فوق المتوسط)، بما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى مشاكل وصعوبات التدريب بالمنظمة محل الدراسة فوق المتوسط، وهذا يعني وجود مستوى مرتفع لمشاكل وصعوبات التدريب بالمنظمة محل الدراسة.

المحور الثاني : اهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي

جدول رقم (18) يوضح آراء عينة الدراسة حول اهتمام المسؤولين عن

التدريب بقياس العائد التدريبي

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط العينة	درجة الموافقة					القيمة	العبارة	ت
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
10	1.225	2.010	45	35	08	07	08	ت	تتم مقابلة المتدرب من قبل إدارة التدريب بعد عودته	1
			43.7	34.0	7.8	6.8	7.8	%		

									للعمل بشان معرفة مدى تطبيقهم لما تدربوا عليه	
8	1.112	2.087	35	42	14	06	06	ت	يتم قياس سلوك المتدربين بمقابلة الرئيس المباشر من قبل إدارة التدريب	2
			34.0	40.8	13.6	5.8	5.8	%		
2	1.125	2.583	19	31	34	12	07	ت	يتم جمع الملاحظات حول آراء المتدرب بعد عودته للعمل	3
			18.4	30.1	33.0	11.7	6.8	%		
6	1.154	2.262	32	32	25	08	06	ت	يتم الاستفسار من المتدرب عن مدى	4
			31.1	31.1	24.3	7.8	5.8	%		

									تطبيقه لما تدرب عليه	
4	1.186	2.350	31	27	30	08	07	ت	يتم مقارنه أداء المتدرب قبل وبعد التدريب	5
			30.1	26.2	29.1	7.8	6.8	%		
9	1.279	2.029	47	31	10	05	10	ت	تقوم إدارة التدريب بزيارة ميدانية لمتابعة المتدربين بعد عودتهم إلى العمل	6
			45.6	30.1	9.7	4.9	9.7	%		
7	1.181	2.165	34	39	18	03	09	ت	يتم مقارنة قدرة المتدرب في العمل قبل وبعد التدريب	7
			33.0	37.9	17.5	2.9	8.7	%		
1	1.248	2.951	13	28	28	19	15	ت	يتم إحالة نتائج قياس سلوك المتدربين بعد	8
			12.6	27.2	27.2	18.4	14.6	%		

									عودتهم لأعمالهم لإدارة التدريب لمعالجة الأخطاء عند التدريب	
3	1.404	2.427	34	30	15	09	15	ت	تطلب إدارة التدريب المعلومات عن مدى تطوير سلوك المتدرب بعد عودته لعمله	9
			33.0	29.1	14.6	8.7	14.6	%		
5	0.948	2.301	22	39	33	07	02	ت	يوجد تنسيق تام بين المدراء المباشرون للمتدربين وإدارة التدريب عند وضع	10
			21.4	37.9	32.0	6.8	1.9	%		

الجدول رقم (18) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (اهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي)، ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (يتم إحالة نتائج قياس سلوك المتدربين بعد عودتهم لأعمالهم لإدارة التدريب لمعالجة الأخطاء عند التدريب) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة، وهذا مؤشر يوضح مدى الإدراك لأهمية هذه الخطوة من قبل المسؤولين عن التدريب، مما يتطلب ضرورة إبراز الأهمية القصوى لمثل هذه الخطوة لإعتماد العديد من الخطوات اللاحقة عليها، ويتطلب المطالبة بالقيام بها وعدم تركها للرغبة والمزاج.

وجاءت عبارة (يتم جمع الملاحظات حول أداء المتدرب بعد عودته للعمل) في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة (محايد) مرتفعة، وتلتها نسبة الغير موافق والغير موافق بشدة، مما يوضح قلة الاهتمام بالمتابعة بعد التدريب، ويتطلب هذا التركيز على كل الملاحظات حول أداء المتدرب في عمله، بما له علاقة بالبرنامج التدريبي أو يفيد في وضع برامج تدريبية جديدة لحل المعضلات في الأداء.

وأنت عبارة (تطلب إدارة التدريب المعلومات عن مدى تطوير سلوك المتدرب بعد عودته لعمله) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة، هذا ما يوضح قلة الاهتمام بالعملية التدريبية، ولهذا ضرورة أن يكون من ضمن البرامج الروتينية الذي تفرضه الإدارة افادة إدارة التدريب بمدى التغيير في سلوك المتدرب ونسبته، حتى تضمن متابعته ومعرفة العراقيل التي تواجه المتدرب.

وجاءت عبارة (يتم مقارنة أداء المتدرب قبل وبعد التدريب) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وهذا يساعد في معرفة مدى الاهتمام بالقيام بالعملية التدريبية، حيث لا بد من

تحديد اداء المتدرب في عمله قبل التدريب ومقارنته بادائه بعد التحاقه بالعمل لمعرفة مدى التحسن في الأداء، وهل النسبة مناسبة لما تم تحمله من اعباء مالية وجهد ووقت، ولتلافي اي قصور مستقبلا.

وأنت عبارة (يوجد تنسيق تام بين المدراء المباشرين للمتدربين وإدارة التدريب عند وضع البرامج التدريبية) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة، وهنا يوضح ضعف التنسيق بين المدراء المباشرين و إدارة التدريب، مما يسبب في قطع خط الإتصال فيما بينهم ويسبب في أن إدارة التدريب سوف تعمل في الظلام، ولا بد من خلق التنسيق من خلال فتح خطوط الإتصال لإدارة التدريب وزيادة صلاحياتها والزام الإدارات الأخرى بالتعاون معها.

وجاءت عبارة (يتم الاستفسار من المتدرب عن مدى تطبيقه لما تدرب عليه) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة، ويتطلب هنا العمل الفوري على فتح قنوات الأتصال مع المتدربين بعد مباشرتهم لأعمالهم، وتأكيد ضرورة تواصل المدراء المباشرين مع رؤسهم لهذا الغرض، لأن المتدرب سيزودنا بمعلومات مهمة عن أية عراقيل يتعرض لها مما يمكن من العمل على تفاديها، وبالتالي أداء العمل بالشكل الأمثل وفق ما تدرب عليه العامل.

وأنت عبارة (يتم مقارنة قدرة المتدرب في العمل قبل وبعد التدريب) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، وهنا يتطلب الأمر التأكيد على المسؤولين للقيام بإجراء هذه المقارنة والإستفادة من نماذج التقييم السنوي مثلا في هذا الشأن. وجاءت عبارة (يتم قياس سلوك المتدربين بمقابلة الرئيس المباشر من قبل إدارة التدريب) في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة، ولتقليل التقصير في القيام بهذه المهمة لا بد من الإعتماد على استقطاب المتخصصين في مجال التدريب وقيام إدارة التدريب بزيادة الوعي بمخاطر التهاون في التدريب لاقتناع الإدارة العليا وزيادة اهتمامها بالتدريب كعمل استثماري مهم.

وجاءت عبارة (تقوم إدارة التدريب بزيارة ميدانية لمتابعة المتدربين بعد عودتهم إلى العمل) في المرتبة التاسعة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، إن النقص الملاحظ في الكادر في مجال التدريب يساهم بتقليل امكانية القيام بالمتابعة من خلال المختصين لجمع المعلومات؛ مما يترتب عليه ضرورة العمل على وضع آلية للزيارات الميدانية للعاملين بعد اجتيازهم الدورات التدريبية.

وأنت عبارة (تم مقابلة المتدرب من قبل إدارة التدريب بعد عودته للعمل بشأن معرفة مدى تطبيقهم لما تدربوا عليه) في المرتبة العاشرة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة ايضاً، وهنا نلاحظ الضعف الشديد في القيام بعملية المقابلة للمتدربين والتي توفر معلومات مهمة في حال حدوثها، قد تكون خافية للمسؤولين وتساهم في عملية معالجة أي تقصير أو اخفاق قبل تفاقمه، خصوصاً في مجتمع الدراسة محل البحث لأهمية ما يقدمه من خدمة وهي الأمن على الأرواح والاموال والأعراض.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات العينة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور اهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي، تم استخدام إختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور اهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي والجدول رقم (19) يبين ذلك.

الجدول رقم (19) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور اهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة اختبار t	%95 فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الإنحراف المعياري للعينة	متوسط العينة
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	27.943	2.4809	2.1521	0.84135	2.31650

الجدول رقم (19) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (اهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي) ومن الجدول يلاحظ أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.31650) بانحراف معياري (0.84135)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (2.1521 - 2.4809).

ولإختبار (أن متوسط الإجابة حول محور اهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي تساوي (3) الوسط الافتراضي)، تم استخدام اختبار (t) وحيث أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (27.943) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645) ، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور اهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي أقل من (3) المتوسط الافتراضي (دون المتوسط)، بما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى اهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي دون المتوسط، وهذا

يعني وجود ضعف في مستوى اهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي.

المحور الثالث : مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي

جدول رقم (20) يوضح آراء عينة الدراسة حول مستوى مهنية المسؤولين

عن قياس العائد التدريبي

الترتيب	الإنحراف المعياري	متوسط العينة	درجة الموافقة					القيمة	العبارة	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
10	0.899	1.612	62	25	11	04	01	ت	لديك المقدرة والمعرفة لتهيئة المتدربين بعد عودتهم من الدورات التدريبية	1
			60.2	24.3	10.7	3.9	1.0	%		
2	1.458	3.243	17	16	27	11	32	ت	يتحصل المسؤولين على دورات في قياس	2
			16.5	15.5	26.2	10.7	31.1	%		

									سلوك المتدربين	
4	1.183	2.282	28	42	18	06	09	ت	لدى المسؤولين عن التدريب مؤهلات علمية مناسبة لقياس سلوك المتدربين	3
			27.2	40.8	17.5	5.8	8.7	%		
9	0.790	1.699	49	39	12	03	00	ت	لديك دراية بأساليب المقارنة بين الأداء القبلي والبعدي للمتدربين	4
			47.6	37.9	11.7	2.9	00.0	%		
1	1.420	3.456	12	18	20	17	36	ت	لديك دراية باستخدام أساليب الملاحظة الشخصية	5
			11.7	17.5	19.4	16.5	35.0	%		
8	0.867	1.883	36	50	12	03	02	ت		6

			35.0	48.5	11.7	2.9	1.9	%	لديك دراية باستخدام أساليب المقابلات الشخصية مع المتدربين	
5	0.964	2.204	26	41	27	07	02	ت	لديك المقدرة على إعداد وتوزيع إستبيانات لقياس العائد التدريبي من المتدربين	7
			25.2	39.8	26.2	6.8	1.9	%		
6	1.209	2.010	47	27	18	03	08	ت	تحصلت على دورات تدريبية في كتابة التقارير الفنية عن قياس	8
			45.6	26.2	17.5	2.9	7.8	%		

									العائد التدريبي للمتدربين	
3	1.302	2.592	23	35	18	15	12	ت	لديك مقدرة ومعرفة كافية ب طرق وأساليب الإتصال مع كافة أطراف المسؤولين عن التدريب بإدارة التدريب	9
			22.3	34.0	17.5	14.6	11.7	%		
7	0.893	1.922	37	43	19	02	02	ت	تخصص الوقت الكافي لقياس سلوك المتدربين بعد عودتهم لأعمالهم	10
			35.9	41.7	18.4	1.9	1.9	%		

الجدول رقم (20) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي)، ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (لديك دراية باستخدام أساليب الملاحظة الشخصية) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، حيث عبر افراد العينة عن امكانية القيام بجمع المعلومات المطلوبة من خلال الملاحظة مما يترتب عليه امكانية الاستفادة من هذه الامكانية بألزام المعنيين للقيام بما عليهم من واجبات لتزويد إدارة التدريب بالمعلومات الهامة بخصوص متابعة المتدربين بعد مباشرتهم لأعمالهم.

وجاءت عبارة (يتحصل المسؤولون على دورات في قياس سلوك المتدربين) في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة أيضاً، مما يترتب عليه ضرورة البدء في تضمين البرنامج التدريبي للسنوات القادمة البرامج الخاصة بدعم خبرات المسؤولين الخاصة بقياس السلوك وما حدث من تغير بسبب التدريب.

وأنت عبارة (لديك مقدرة ومعرفة كافية بطرق وأساليب الإتصال مع كافة أطراف المسؤولين عن التدريب بإدارة التدريب) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة، وهذا يتطلب العمل على توفير المعلومات عن قنوات الأتصال ووضع برامج تدريبية لمعالجة هذا القصور، وتحديد دقيق لكل العناصر التي يتطلب الأتصال بها للتزود بالمعلومات أو تبادلها. وجاءت عبارة (لدى المسؤولين عن التدريب مؤهلات علمية مناسبة لقياس سلوك المتدربين) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة جداً على هذه العبارة، ويمكن تلمس قلة المهنية لان تسليم هذه المهنة إلى من لايعلم أهميتها وقوتها في تغيير مسار المنظمة سيجعله يمارس عمله فيها كوظيفة جامدة، ولا بد من معالجة الوضع بتزويد المسؤولين بكل ما يجعل منهم قادرين على قياس سلوك المتدرب بعد مباشرته لعمله، وكل ما

ينمي لديه الحس التدريبي وتلمس كيفية الارتقاء بالعاملين حتى يكونوا مبدعين.

وأنت عبارة (لديك المقدرة على إعداد وتوزيع إستبيانات لقياس العائد التدريبي من المتدربين) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، وهنا نلاحظ ضعف المهنية من خلال هذه النقطة التي تمثل معيار يمكن معرفة به مستوى المسؤولين عن التدريب، ويمكن علاج هذا من خلال التزويد بالمعلومات والدورات التدريبية أو ورش العمل للتدرب على القيام بهذا العمل بإشراف خبراء ومختصين.

وجاءت عبارة (تحصلت على دورات تدريبية في كتابة التقارير الفنية عن قياس العائد التدريبي للمتدربين) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وهنا يلزم القيام بتزويد المسؤولين بالمعلومات اللازمة والترشيح لدورات تدريبية مناسبة لمعالجة القصور في هذه الزاوية لأنها مصدر مهم لتزويد إدارة التدريب بالمعلومات المهمة.

وأنت عبارة (تخصص الوقت الكافي لقياس سلوك المتدربين بعد عودتهم لأعمالهم) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، مما يمكننا من تلمس المهنية ومدى معرفة خطورة التهاون في قياس السلوك، وضرورة منحه الوقت الكافي لما يترتب على المعلومات الواردة في القياس من أهمية كبرى تعود على أداء العاملين، وتمكن من توجيه الأموال المنفقة عليه للمسار المطلوب، ومن خلال التأكيد على كل من يعنيه الأمر بإجراء القياس في الوقت المحدد، سيتم تخفيض نسبة التهاون وقلة تخصيص الوقت للقياس.

وجاءت عبارة (لديك دراية باستخدام أساليب المقابلات الشخصية مع المتدربين) في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، وهذه النقطة توضح ضعف المهنية، وهنا يمكن معالجة هذا الخلل من خلال اقامة ورش العمل والدورات التدريبية للمعنيين بالقيام

بالمقابلات الشخصية، وزيادة ادراكهم بأن المعلومات التي سيحصل عليها من خلال هذه المقابلات معلومات مهمة جدا في مجال التدريب، وفي سير المنظمة ككل، لتأثيرها في تلافي أية اخطاء أو قصور في الأداء مستقبلا من خلال دورات تدريبية متطورة.

وجاءت عبارة (لديك دراية بأساليب المقارنة بين الأداء القبلي والبعدي للمتدربين) في المرتبة التاسعة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، ومن هنا نلاحظ قلة المهنية من خلال قلة الدراية بأساليب المقارنة في مجتمع الدراسة محل البحث، والتي يمكن تلافي اثارها مستقبلا، من خلال العمل على اجراء الدورات التدريبية بالخصوص والقيام بعقد ورش العمل و تزويد المعنيين بالبحوث والمعلومات بالخصوص لرفع مستوى القدرة على القيام بهذا العمل. وأنت عبارة (لديك المقدرة والمعرفة لتهيئة المتدربين بعد عودتهم من الدورات التدريبية) في المرتبة العاشرة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وهنا يتطلب توفير البرامج التدريبية التي تزود المعنيين بأساليب تهيئة العاملين بعد عودتهم لأعمالهم و كون من الطبيعي ضعف الأداء كمرحلة مبدئية وتعريفهم بألية مقاومة الإرتداد ومعرفتهم لأسبابه وما إلى ذلك من الدورات المتخصصة في هذا المجال.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات العينة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي، تم استخدام إختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة به، والجدول رقم (21) يبين ذلك.

الجدول رقم (21) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة اختبار t	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الإنحراف المعياري للعينة	متوسط العينة
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	32.285	2.4310	2.1496	0.71996	2.29029

الجدول رقم (21) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي) ومن الجدول يلاحظ أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.29029) بانحراف معياري (0.71996)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (2.1496 - 2.4310).

ولإختبار (أن متوسط الإجابة حول محور مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي تساوي (3) الوسط الإفتراضي)، تم استخدام اختبار (t) وحيث أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (32.285) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645) ، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي أقل من (3) المتوسط الإفتراضي (دون المتوسط)، بما

يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي دون المتوسط، وهذا يعني وجود ضعف في مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي.

المحور الرابع : العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.

جدول رقم (22) يوضح آراء عينة الدراسة حول العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة

الترتيب	الإنحراف المعياري	متوسط العينة	درجة الموافقة					القياس	العبارة	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
7	1.442	2.311	45	17	19	08	14	ت	يتم ترشيح المتدربين لدورات تدريبية وفقاً لمعدلات أدائهم	1
			43.7	16.5	18.4	7.8	13.6	%		
6	1.520	2.466	43	15	15	14	16	ت	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لخطط	2
			41.7	14.6	14.6	13.6	15.5	%		

									التطوير المستقبلية للعمل	
2	1.544	3.291	19	19	13	17	35	ت	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على صعوبات العمل ووفقا للتقارير الدورية (حجم الإصابات والأخطاء كمعيار لتحديد الاحتياجات التدريبية)	3
			18.4	18.4	12.6	16.5	34.0	%		
20	0.706	1.592	55	35	13	00	00	ت	يتم استخدام الأسلوب العلمي في جمع البيانات عند تحديد الاحتياجات التدريبية	4
			53.4	34.0	12.6	00.0	00.0	%		
4	1.478	2.971	23	19	24	12	25	ت		5

			22.3	18.4	23.3	11.7	24.3	%	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لنتائج العائد التدريبي عن الدورات التدريبية السابقة	
16	0.697	1.816	34	56	11	02	00	ت	% يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي وفقاً للمعلومات المتحصل عليها من نتائج قياس العائد التدريبي	6
			33.0	54.4	10.7	1.9	00.0	%		
11	0.855	2.117	30	33	38	02	00	ت	% تتبع الإدارة المنهج العلمي في تصميم البرامج التدريبية	7
			29.1	32.0	36.9	1.9	00.0	%		

									ووفقاً للمعلومات الواردة من نتائج قياس العائد التدريبي	
9	1.026	2.214	27	42	22	09	03	ت	يتم التخطيط لاختيار المكان المناسب للتدريب بما يتناسب مع مضمون وعدد المتدربين	8
			26.2	40.8	21.4	8.7	2.9	%		
19	0.721	1.583	54	40	08	00	01	ت	يتم رصد الميزانية المناسبة لحجم ونوع البرنامج التدريبي	9
			52.4	38.8	7.8	00.0	1.0	%		
13	0.760	1.990	28	50	23	02	00	ت	يتم إعداد الخطة التدريبية بناء على المعلومات الواردة من	10
			27.2	48.5	22.3	1.9	00.0	%		

									قياس العائد التدريبي	
18	0.899	1.612	62	25	11	04	01	ت	يلتزم المدربون بالمواعيد المحددة في البرامج التدريبية	11
			60.2	24.3	10.7	3.9	1.0	%		
3	1.458	3.243	17	16	27	11	32	ت	أوقات الدورة التدريبية مناسبة للمتدربين من حيث المدة الزمنية وفترة الدورة من اليوم	12
			16.5	15.5	26.2	10.7	31.1	%		
8	1.183	2.282	28	42	18	06	09	ت	يتم تنفيذ البرامج التدريبية في بيئة ملائمة تساعد على اكتساب المهارات والمعارف	13
			27.2	40.8	17.5	5.8	8.7	%		

17	0.790	1.699	49	39	12	03	00	ت	هناك توافق بين الأساليب والمساعدات التدريبية التي يتم استخدامها في التدريب مع نوعية البرنامج التدريبي	14
			47.6	37.9	11.7	2.9	00.0	%		
1	1.420	3.456	12	18	20	17	36	ت	المُدربون القائمون بالتدريب على درجة عالية من الكفاءة في مجالات البرامج التدريبية	15
			11.7	17.5	19.4	16.5	35.0	%		
15	0.867	1.883	36	50	12	03	02	ت	تقوم إدارة التدريب بالتواصل مع رؤساء المتدربين	16
			35.0	48.5	11.7	2.9	1.9	%		

									كوسيلة تهدف لتقييم البرنامج التدريبي	
10	0.964	2.204	26	41	27	07	02	ت	يتم التقييم وفق أساليب وطرق متنوعة كأن يكون التقييم من الجانب النظري والعملي معاً	17
			25.2	39.8	26.2	6.8	1.9	%		
12	1.209	2.010	47	27	18	03	08	ت	تتميز البرامج التدريبية بالإدارة بوجود نظام للتقييم والمُتابعة	18
			45.6	26.2	17.5	2.9	7.8	%		
5	1.302	2.592	23	35	18	15	12	ت	يتم تقييم المُتدربين قبل وأثناء وبعد انتهاء البرنامج التدريبي	19
			22.3	34.0	17.5	14.6	11.7	%		

14	0.893	1.922	37	43	19	02	02	ت	يتم الاستناد إلى مجموعة من المعايير الموضوعية مسبقاً في عملية تقييم المُتدربين والمُدرِّبين	20
			35.9	41.7	18.4	1.9	1.9	%		

الجدول رقم (22) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (العملية التدريبية)، ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (المُدرِّبون القائمون بالتدريب على درجة عالية من الكفاءة في مجالات البرامج التدريبية) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وبهذا يمكننا التأكيد على المحافظة على هذه العناصر وتطويرها وزيادة عددها لتواكب التوسع المستقبلي، وخلق التنوع في التخصصات بما يتناسب مع تنوع المهام وطبيعتها في المنظمة محل الدراسة.

وجاءت عبارة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على صعوبات العمل ووفقاً للتقارير الدورية "حجم الإصابات والأخطاء كمعيار لتحديد الاحتياجات التدريبية") في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، مما يوضح نسبياً اعتماد العملية التدريبية على متابعة واقع العمل الفعلي ومتابعة التقارير التي تتداول بين الإدارات المختصة، التي يمكن التزود من خلالها بمعلومات تفيد العملية التدريبية.

وأنت عبارة (أوقات الدورة التدريبية مناسبة للمتدربين من حيث المدة الزمنية وفترة الدورة التدريبية من اليوم) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وهنا يؤكد أغلب أفراد عينة

الدراسة المتمثلة في المسؤولين على أن اوقات التدريب مناسبة، وبالتالي فإن عملية نقل المعارف والمعلومات ستكون ايسر بالتوفر النسبي لهذه الميزة. وجاءت عبارة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لنتائج العائد التدريبي عن الدورات التدريبية السابقة) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (24.3%)، مما يوضح نسبياً اعتماد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج العائد التدريبي، مع التأكيد على ان غالبية مفردات العينة تؤكد انخفاض الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية المعتمد على نتائج العائد التدريبي للدورات السابقة، وعلى كلا يتحتم على الإدارات المختصة القيام بالتركيز على جمع وتوفير المعلومات الخاصة بالعائد التدريبي للدورات السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية لما يوفره من معلومات مهمة جداً ويقلل من التحديد العشوائي للاحتياجات التدريبية.

وأنت عبارة (يتم تقييم المُتدربين قبل وأثناء وبعد انتهاء البرنامج التدريبي) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، وهذا يعطى مؤشراً على خطورة الإستمرار في التهاون في التقييم القبلي والبعدي، لما يوفره من معلومات حول مدى تحقيق العملية التدريبية للنتائج المطلوبة من عدمها، وكيفية معالجة أية هفوات، وذلك من خلال بناء عناصر قادرة على القيام بهذه المهمة من خلال التدريب.

وجاءت عبارة (يتم تحديد الإحتياجات التدريبية وفقاً لخطط التطوير المستقبلية للعمل) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وهذا ما يوضح قلة ارتباط العملية التدريبية بباقي أنشطة المنظمة، ومعاملة هذا النشاط الهام كنشاط هامشي، ولا بد من ان يكون لإدارة التدريب كل المعلومات حول خطط التطوير المستقبلية، حتي تتمكن من تدريب العناصر على تنفيذ هذه الخطط، وفي حالة التهاون في هذا الشأن سوف توضع خطط مستقبلية ولن تجد من ينفذها بالشكل الأمثل، وما

يترتب على ذلك من هدر في المال والجهد والوقت، وربما ضياع الأرواح كما هو الحال في طبيعة مجتمع البحث محل الدراسة.

وأنت عبارة (يتم ترشيح المتدربين لدورات تدريبية وفقاً لمعدلات أدائهم) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وهنا يتضح جلياً قلة الإعتماد والإستفادة من معدلات الاداء في ترشيح المتدربين، مما يجعل الباب مشرعاً للترشيح حسب الأهواء والرغبات، وليس بالإسلوب العلمي، الذي يفيد المتدرب ويرتقي به، ويفيد المنظمة، ويفيد متلقي الخدمة، ومن هنا نرى ضرورة الإعتماد على جمع المعلومات حول معدلات الأداء لكل عامل وتكون نقطة الانطلاق لترشيحه لما يتناسب مع حاجاته لتأدية العمل بالشكل المطلوب.

وجاءت عبارة (يتم تنفيذ البرامج التدريبية في بيئة مُلائمة تساعد على اكتساب المهارات والمعارف) في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، وهنا يتطلب الأمر العمل على توفير البيئة الملائمة للتدريب؛ من خلال الرجوع الى اهل الإختصاص في هذا الشأن، وقد يعد التقصير في توفير البيئة المناسبة والجو المناسب للتدريب سبب يترتب عليه الإخفاق للعملية التدريبية برمتها.

كما جاءت عبارة (يتم التخطيط لإختيار المكان المناسب للتدريب بما يتناسب مع مضمون وعدد المتدربين) في المرتبة التاسعة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة ايضاً، مما يعطي مؤشر على قلة الإعتماد على الأسلوب العملي في التدريب، ويتطلب العمل الفوري التعامل مع هذه النقاط باهتمام بالغ لأن النتائج المترتبة عليها ستؤثر في العملية التدريبية بأكملها. وأنت عبارة (يتم التقييم وفق أساليب وطرق متنوعة كأن يكون التقييم من الجانب النظري والعملي معاً) في المرتبة العاشرة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، وهذا يعطي مؤشر على قلة استخدام اساليب التقييم، والتساهل في هذا الأمر يؤدي بنتائج غير مرضية، لأن العملية التدريبية وفق نظرية النظم أي خلل في المدخلات

سوف يؤثر على المخرجات، وترى هذه الدراسة ضرورة القيام بالتقييم بمختلف أنواعه حتى نضمن معرفة نقاط القوة والضعف.

وجاءت عبارة (تتبع الإدارة المنهج العلمي في تصميم البرامج التدريبية ووفقاً للمعلومات الواردة من نتائج قياس العائد التدريبي) في المرتبة الحادية عشر، وكانت نسبة الإجابة (محايد) مرتفعة على هذه العبارة، مع ارتفاع كبير لمجموع اجابات مفردات العينة بين لأوافق ولا أوافق بشدة، مما يوضح الضعف في اتباع المنهج العلمي ، وكلما ابتعدنا عن المنهج العلمي كلما كانت العشوائية وزادت الخطورة على العملية التدريبية بأكملها، ويتطلب هذا الأمر وضع الآلية المناسبة لتوفير المعلومات حول قياس العائد التدريبي، والإعتماد عليها في تصميم البرامج التدريبية المستقبلية.

وأنت عبارة (تتميز البرامج التدريبية بالإدارة بوجود نظام للتقييم والمتابعة) في المرتبة الثانية عشر، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وهذا يوضح قلة توفر هذا النظام، ويترتب عليه السير بالعملية التدريبية في طريق مجهول وبالتالي ميزانية التدريب ستصرف ليست بالشكل الأمثل المعتمد على الأسلوب العلمي، بل بأسلوب الحدس والحظ، والتقليد لمن سبقنا في هذا المجال، ويترتب عليه ضرورة توفير هذا النظام للتقييم والمتابعة وتدريب المعنيين على استخدامه حتي تتوفر كل اركان العملية التدريبية التي اذا توقف أي جزء فيها يسبب في ارباك كل العملية التدريبية، ويقلل من نسبة العائد التدريبي ويساهم في هدر المال والوقت.

وجاءت عبارة (يتم إعداد الخطة التدريبية بناء على المعلومات الواردة من قياس العائد التدريبي) في المرتبة الثالثة عشر، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، وتلاحظ الدراسة انخفاض مستوى الإعتماد على المعلومات الواردة نتيجة قياس العائد التدريبي، وهو ما يؤثر بأن النتائج من التدريب مهما كانت فلن تكون بالشكل المطلوب، وستتكرر دورات تدريبية لاطائل منها وستغيب دورات في حاجة ماسة لها، كما ستكون الدورات التدريبية روتينية ودون تطوير لغياب مصدر المعلومات الداعي للتطوير؛

وهي نتائج القياس، ويتحتم علي المختصين بمجال التدريب ضرورة اقام كل الإدارات والإقسام للقيام بدورها في مجال التدريب، ومنح الدورات التي تزيد من امكانياتهم للقيام بقياس العائد التدريبي، وضرورة اعتماد بناء الخطط التدريبية علي المعلومات الواردة من قياس العائد التدريبي.

وأنت عبارة (يتم الاستناد إلى مجموعة من المعايير الموضوعية مُسبقاً في عملية تقييم المُدرِّبين والمُدرِّبين) في المرتبة الرابعة عشر، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، وتوضح اجابات نسبة مرتفعة من مفردات عينة الدراسة بضعف توفر المعايير التي بناء عليها يتم التقييم، ويترتب على هذا ضرورة العمل على وضع معايير للتقييم من قبل الخبراء بالمنظمة أو بالإتصال بالجهات الخارجية المتخصصة في هذه المجال، وضرورة التقيد بهذه المعايير لضمان الوصول الى تدريب متطور بإستمرار وبالتالي افراد على درجة عالية من الكفاءة.

وجاءت عبارة (تقوم إدارة التدريب بالتواصل مع رؤساء المتدربين كوسيلة تهدف لتقييم البرنامج التدريبي) في المرتبة الخامسة عشر، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، وهذا مؤشر يمكن الإستفادة منه في وضع حل لهذه الثغرة في التدريب، فالتواصل مع الرؤساء المباشرين للمتدرب مهم جداً؛ بإعتبارهم شركاء في العملية التدريبية، ولهذا ترى هذه الدراسة أن يتم انشاء مكتب أو قسم مختص بالتواصل مع الرؤساء المباشرين، وألية لحفظ البيانات والمعلومات الواردة منهم، وبشكل دوري ومستمر وضرورة اشعارهم بأن العمل التدريبي مسؤولية الجميع، وخلق الحوافز لذلك، وتدريب القائمين بهذا العمل لضمان نجاح هذه المهمة.

وجاءت عبارة (يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي وفقاً للمعلومات المتحصل عليها من نتائج قياس العائد التدريبي) في المرتبة السادسة عشر، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، وهذا يوضح قلة التكامل بين وضع الأهداف وقياس العائد التدريبي، مما يجعل المنظمة تقوم بالتدريب بشكل عشوائي، وما يترتب عليه من اضرار، وترى هذه الدراسة

ضرورة الترابط والتكامل بين جميع عناصر العملية التدريبية، حتى نضمن الوصول الى تدريبي متطور ونتائج ممتازة، ومنظمة متقدمة على مثيلاتها. وجاءت عبارة (هناك توافق بين الأساليب والمساعدات التدريبية التي يتم استخدامها في التدريب مع نوعية البرنامج التدريبي) في المرتبة السابعة عشر، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وهنا يوضح ضعف التوافق مما يوضح احد نقاط الخلل التي ترى الدراسة وجوب تلافيتها للتقليل من تأثيرها السلبي، بحيث يكون التوفيق أكبر مما يزيد من الإستفادة من المساعدات التدريبية بشكل افضل.

وأنت عبارة (يلتزم المدربون بالمواعيد المحددة في البرامج التدريبية) في المرتبة الثامنة عشر، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة، وتعطي هذه المعلومة مؤشر مهم جدا لضرورة وضع الآلية المناسبة لضمان التزام المدربون بمواعيد البرامج التدريبية، وترى هذه الدراسة أن يتم اشراكهم في العملية التدريبية، واعتبارهم عنصر اساسي؛ حتى يتم معرفة الاسباب والعوائق لتلافيها، بإقحامهم في العملية التدريبية، استنادا للاتجاه التي يبنى على اساس (عميل و مورد).

وجاءت عبارة (يتم رصد الميزانية المناسبة لحجم ونوع البرنامج التدريبي) في المرتبة التاسعة عشر، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة ايضاً، رغم أن السؤال الثاني عشر في المقابلة المقننة المرفقة في الملحق رقم (3) تفيد بوجود فساد مالي وهو سبب تسرب الميزانية في غير الأوجه المخصص لها، وعلى كلا فإن هذا المؤشر يفيد بضرورة العمل على رصد الميزانية وفقاً للبرامج التدريبية ومتابعة اوجه صرفها.

وأنت عبارة (يتم استخدام الأسلوب العلمي في جمع البيانات عند تحديد الاحتياجات التدريبية) في المرتبة العشرون، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وتلتها ارتفاع النسبة لإجابة (غير

موافق) وهو ما يؤشر للعشوائية في تحديد الاحتياجات، ويؤكد على ضعف المهنية، وكذلك قلة الاهتمام بتفاصيل العمل التدريبي. ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات العينة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة تم استخدام إختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة والجدول رقم (23) يبين ذلك.

الجدول رقم (23) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة إختبار t	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الإنحراف المعياري للعينة	متوسط العينة
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	44.951	2.3625	2.1628	0.51085	2.26262

الجدول رقم (23) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة) ومن الجدول يلاحظ أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.26262) بانحراف معياري (0.51085)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (2.1628 - 2.3625).

ولإختبار (أن متوسط الإجابة حول محور العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة تساوي (3) الوسط الإفتراضي)، تم استخدام اختبار (t) وحيث

أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (44.951) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645) ، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة أقل من (3 المتوسط الإفتراضي) (دون المتوسط)، بما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى تقييم العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة دون المتوسط، وهذا يعني وجود ضعف في مستوى تقييم العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة

3.3.3 تحليل استبيان المتدربين

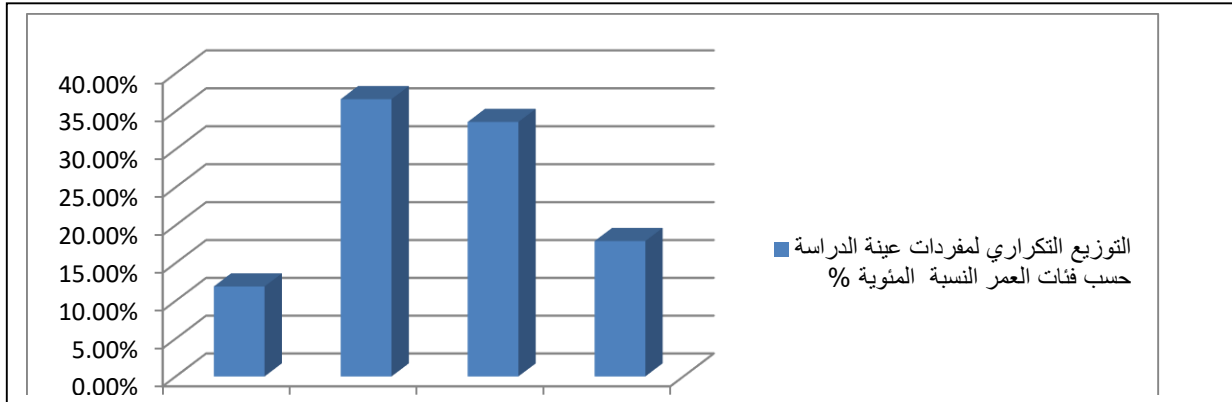
تحليل البيانات الشخصية

العمر :

الجدول رقم (24) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	32	11.9%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	98	36.6%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	90	33.6%
من 50 سنة فأكثر	48	17.9%

المجموع	268	%100.0
---------	-----	--------



شكل رقم (14) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب

فئات العمر

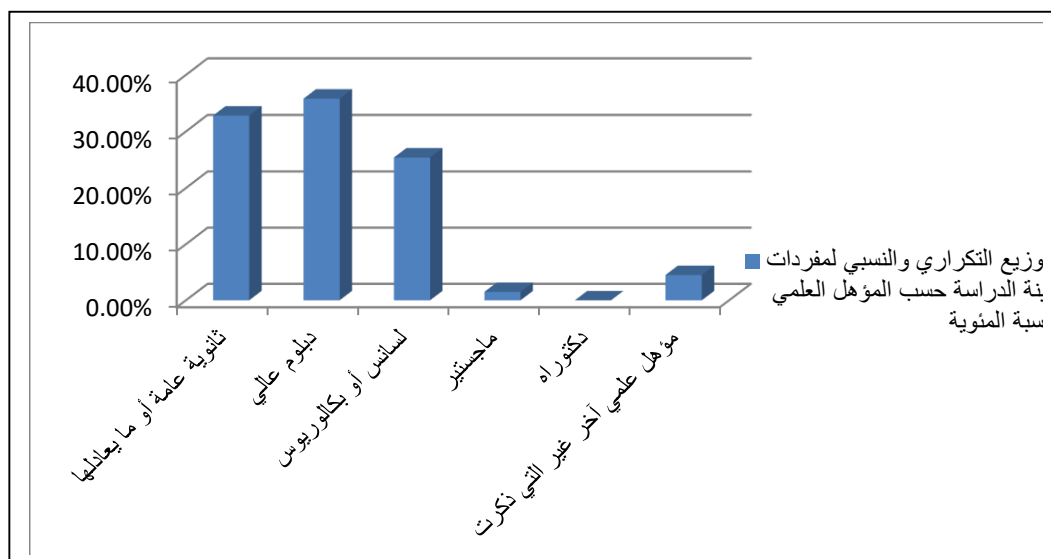
من خلال بيانات الجدول السابق رقم (24) يتضح أن النسبة الكبرى من مفردات عينة الدراسة أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، والتي قد تعطي فرصة أكبر في سبيل تغيير السلوك بالشكل الذي تم التدريب عليه، وتقل نسبة الارتداد فيه عما هو في النسبة الأخرى وهي (33.6%) أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، حيث قد تواجه مشكلة مقاومة التغيير بنسبة أكبر.

المؤهل العلمي :

جدول رقم (25) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة

حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
32.8%	88	ثانوية عامة أو ما يعادلها
35.8%	96	دبلوم عالي
25.4%	68	لسانس أو بكالوريوس
1.5%	04	ماجستير
00.0%	00	دكتوراه
4.5%	12	مؤهل علمي آخر غير التي ذكرت
100.0%	268	المجموع



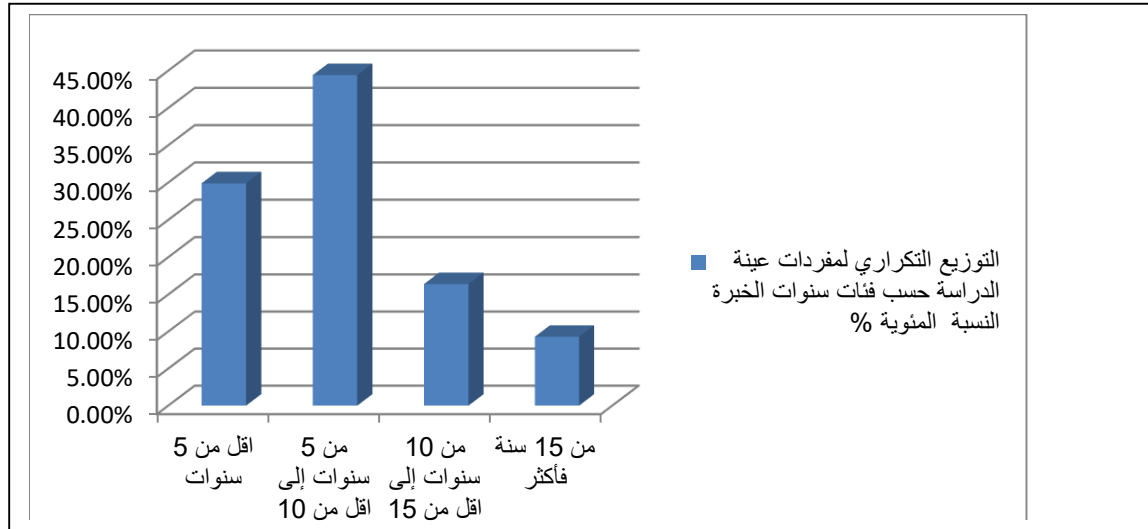
شكل رقم (15) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

يلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق رقم (25) أن المؤهل العلمي العالي والمتوسط لأغلب مفردات عينة الدراسة، مما يكون له ميزة التعامل مع فئة تحمل مؤهلات علمية حيث إيصال المعلومات يكون ايسر، و يعطى فرصة أكبر على استخدام اساليب التدريب المختلفة، والتي تحتاج إلى قدرة على الكتابة والقراءة والتحليل.

سنوات الخبرة :

الجدول رقم (26) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
29.9%	80	اقل من 5 سنوات
44.4%	119	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات
16.4%	44	من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة
9.3%	25	من 15 سنة فأكثر
100.0%	268	المجموع



شكل رقم (16) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات

سنوات الخبرة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن أغلب مفردات عينة الدراسة كانت خبرتها أقل من عشرة سنوات، مما قد يتيح الفرصة أكبر لتغيير سلوكهم من خلال تدريبهم وتنفيذهم لما تدربوا عليه، حيث قد تقل نسبة الإرتداد للعاملين الأقل في سنوات الخبرة، ويمكن العمل على تحفيزهم لتطبيق ما تدربوا عليه بشكل أكبر من مفردات الدراسة الأكثر سنوات خبرة، وهذه الفرصة يمكن لمن يجيد مهنة التدريب أن يقتنصها في حينها. الوسائل التي استخدمت في الدورات التدريبية التي التحقت بها؟

الجدول رقم (27) يوضح آراء عينة الدراسة حول الوسائل التي استخدمت في الدورات التدريبية

الترتيب	الإنحراف المعياري للعينة	متوسط العينة	لا		نعم		المقاييس الوسائل
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1	0.491	1.597	40.3	108	59.7	160	لوحة الايضاح
2	0.371	1.164	83.6	224	16.4	44	السيبورة الورقية
4	0.306	1.104	89.6	240	10.4	28	العرض التقدمي (باوربوينت)
3	0.342	1.134	86.6	232	13.4	36	وسيلة تدريبية أخرى تذكر

الجدول رقم (27) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول (الوسائل التي استخدمت في الدورات التدريبية) ومن الجدول يلاحظ أن الإعتماد على (لوحة الايضاح) بشكل كبير مما يوضح نوع التدريب المعتمد على المحاضرات والتلقين، وهي من الأساليب التي تعد الأقل قدرة على إيصال المعلومة، وقد تعطي مؤشر للنتائج المتوقعة حيث الإعتماد المفرط على وسائل التدريب المستخدمة في التلقين بشكل أكبر يعني قلة الفرصة للمشاركة والتفاعل أثناء التدريب والذي له دور كبير في ترسيخ المعلومات وتثبيتها في ذهن المتدرب، ولابد من ادماج الأساليب الأخرى التي تعتمد على المشاركة والتفاعل وتسمح للمتدرب فرصة التجريب وتلمس النتائج قبل عودته لتطبيقه في العمل.

وكذلك ضعف استخدام (السيبورة الورقية)، اقتصار استخدامها اثناء وجود مدربين اجانب، بدلا من كونه برنامج عمل واسلوب يؤمن به المختصون، رغم قلة تكلفته مقارنة بمزايا السيبورة الورقية، كما أن نسبة الاستفادة من استخدام برامج (العرض التقدمي (باوربوينت)) يوضح الضعف من خلال قلة المهنية أو الاهتمام بالشكل المناسب لهذه المهنة، حيث يمكن توصيل المعلومات من خلالها بسلاسة وسهولة أكبر، وترى هذه الدراسة ضرورة تزويد القاعات التدريبية بالأجهزة والمعدات اللازمة لاستخدام هذا الاسلوب، حتى نضمن ادخال كل ما يستجد من تقنيات تفيد العملية التدريبية مستقبلا من خلال استخدام كل التقنيات الموجودة حاليا، وتدريب كل العاملين والمدربين على استخدامها للاستفادة منها في توصيل المعلومات بشكل ابسط واسرع. وبالتالي فإن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن الوسائل التي استخدمت في الدورات التدريبية التي التحقت بها جاءت حسب الترتيب التالي:

1. لوحة الايضاح.

2. السيبورة الورقية.

3. وسيلة تدريبية أخرى.

4. العرض التقدمي (باوربوينت)

الأساليب التي استخدمت في الدورات التدريبية التي التحقت بها ؟

الجدول رقم (28) يوضح آراء عينة الدراسة حول الأساليب التي استخدمت في الدورات التدريبية

الترتيب	الإنحراف المعياري للعينة	متوسط العينة	لا		نعم		المقاييس الأساليب
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
ب							

1	0.342	1.86 6	13. 4	36	86. 6	232	المحاضر ة
2	0.491	1.59 7	40. 3	108	59. 7	160	المناقشة
7	0.121	1.01 5	98. 5	264	1.5	04	الندوة
4	0.384	1.17 9	82. 1	220	17. 9	48	دراسة الحالة
6	0.286	1.09 0	91. 0	244	9.0	24	البريد الوارد
5	0.325	1.11 9	88. 1	236	11. 9	32	تمثيل الأدوار
3	0.436	1.25 4	74. 6	200	25. 4	68	الزيارات الميدانية
5 مكرر	0.325	1.11 9	88. 1	236	11. 9	32	أسلوب تدريبي أخرى

الجدول رقم (28) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول (الأساليب التي استخدمت في الدورات التدريبية) ومن الجدول يلاحظ أن (المحاضرة) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة (نعم) عالية حيث ويوضح هذا

الإعتماد الكبير جدا على هذا الأسلوب مما يعطي مؤشر سلبي، لأنه يشير الى استحواذة عل جل الوقت في التدريب مما يقلل فرص استخدام غيره من الأساليب التدريبية التي تركز على الجانب العملي ومن خلالها القدرة أكبر في إيصال المعلومة، وهذا تأكيداً لما ورد في الجانب النظري حيث استخدام اسلوب المحاضرة هو الغالب في العملية التدريبية، ولتجاوز هذه المعظلة ترى هذه الدراسة ضرورة ادخال الاساليب التدريبية الاخرى مثل دراسة الحالة وتمثيل الأدوار وغيرها في جدول الدورة التدريبية، مع ملاحظة ضرورة تأهيل المدربين لاستخدام هذه الأساليب السهلة التنفيذ والعالية العائد، حيث المشاركة عالية جدا والفهم يتم عن طريق التعلم النشط ، وجاءت (المناقشة) في المرتبة الثانية، وأشارت الارقام بالجدول إلى استخدام هذا الاسلوب إلى حد ما رغم عدم بلوغه درجة الرضي لأن المناقشة تزيد فرصة المتدرب من الاستفسار والمشاركة الايجابية مما يزيد من فرصة معرفته لاي تساؤل بدور في ذهنه،

وأنت (الزيارات الميدانية) في المرتبة الثالثة، حيث يشير إلى ضعف استثمار هذه الوسيلة التي تساهم في ترسيخ المعلومات لدى المتدرب من خلال المشاهدة المباشرة بشكل افضل.

وجاءت (دراسة الحالة) في المرتبة الرابعة، حيث اشارت الإجابات على انخفاض كبير في استخدام هذا الاسلوب السهل الاستخدام والعالي المردود حيث يسمح لكل المتدربين المشاركة الفاعلة والحوار والنقاش وتبادل المعلومات والخبرات والتعلم بشكل ممتع للمتدربين وعدم شعورهم بالضجر الذي كثيراً مايرافق اسلوب المحاضرة، والتي اكدت هذه الدراسة على جدواه من خلال ما ذكر بالجانب النظري.

وأنت كل من (تمثيل الأدوار) و(أسلوب تدريبي أخرى) في المرتبة الخامسة، وايضا تشير هذا البيانات الى الضعف في استخدام اسلوب تدريبي يساهم في محاكات الواقع ويشعر المتدربين ويجعلهم يتلمسون الواقع ويتحسونه من خلال هذا الأسلوب ويساهم في معرفتهم لكيفية تطبيق ما يتم عرضه في

المحاضرات حيث يعد هذا الاسلوب من الأساليب العملية في التدريب، كما تشير البيانات الى وجود اساليب تدريبية اخرى وبشكل خجول في العملية التدريبية.

وأنت (البريد الوارد) في المرتبة السادسة، وتوضح الإجابات على هذا البند الضعف الشديد في استخدام هذا الأسلوب الذي يمكن من خلاله ايصال المعلومات والافكار وتعديل السلوك بشكل سلس وميسر من خلال هذا الأسلوب والذي تم استخدامه بالفعل وتلمس مزاياه كما ذكر بالجانب النظرى. وجاءت (الندوة) في المرتبة السابعة، وهذا يشير ايضا الى الضعف في الاستفادة من مختلف اساليب التدريب التي تفسح المجال واسعا لايصال المعلومة وتزيد من قدرات المدرب وكذلك كلما كانت العملية التدريبية تعتمد على المشاركة والنقاش وتسرح الفرص لتبادل الآراء والأفكار كلما كانت نسبة انتقال المعلومات بشكل أكبر وأكثر ترسخاً في الذهن، اضافة الى أنها تزيد من استمتاع المتدربين بهذه الأنواع من التدريب، الذي تؤمن بوجود معلومات كبيرة لدى المتدربين وخبرات وتجارب يمكن الإستفادة منها والبناء عليها. من خلال العرض السابق ترى هذه الدراسة ضرورة زيادة الاهتمام بإدخال الاساليب التدريبية بشكل متوازن وتدريب المدربين على استخدامها، لضمان التوازن بين الاساليب النظرية في التدريب، والاساليب العملية، التي لها دور كبير في ايصال المعلومات وسهولة في الاستخدام وغيرها من المزايا التي ذكرت في الجانب النظرى والتي قامت هذه الدراسة بتطبيقها وتلمس نتائجها. المحور الأول : مستوى قياس العائد التدريبي

جدول رقم (29) يوضح آراء عينة الدراسة حول مستوى قياس العائد

التدريبي

الترتيب	العبارة -	درجة الموافقة
---------	-----------	---------------

	الإنحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	1.309	3.205	30	60	60	61	57	ت	تشعر بأنك تحسنت مهاراتك بعد عودتك من التدريب	1
			11.2	22.4	22.4	22.8	21.3	%		
6	1.091	2.090	104	76	52	32	04	ت	تم طلب منكم ملء استبيان من قبل إدارة التدريب بخصوص الدورة التدريبية	2
			38.8	28.4	19.4	11.9	1.5	%		
3	1.323	2.571	71	67	72	22	36	ت	تم إجراء مقابلات شخصية معكم من المسؤولين عن التدريب	3
			26.5	25.0	26.9	8.2	13.4	%		

2	1.293	2.716	52	80	64	36	36	ت	تم إجراء مقابلات شخصية معكم من قبل رئيس المباشر حول التدريب	4
			19.4	29.9	23.9	13.4	13.4	%		
5	0.858	2.164	72	88	100	08	00	ت	قمت بتقديم تقرير عن نتائج العملية التدريبية التي اجتزتها	5
			26.9	32.8	37.3	3.0	00.0	%		
4	0.941	2.209	60	124	56	24	04	ت	تم مقارنة أدائك بأداء العاملين معك بعد عودتك من التدريب	6
			22.4	46.3	20.9	9.0	1.5	%		
7	0.720	1.448	172	80	12	00	04	ت	تم مقارنة أدائك قبل وبعد	7
			64.2	29.9	4.5	00.0	1.5	%		

الجدول رقم (29) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (مستوى قياس العائد التدريبي)، ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (تشعر بأنك تحسنت مهاراتك بعد عودتك من التدريب) جاءت في المرتبة الأولى، وتوضح مدى شعور المتدرب بالتغير في أدائه للعمل، مما يعد قاعدة أساسية حيث عدم الشعور بالتغير يعطي مؤشر لوجود خلل ما، وهو ما يشير إليه هذا البند. وجاءت عبارة (تم إجراء مقابلات شخصية معكم من قبل الرئيس المباشر حول التدريب) في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة، وتشير إلى ضعف وجود قناة أساسية للاتصال بين الرئيس المباشر والمتدرب عند مباشرته للعمل؛ تزود الرئيس المباشر بمدى جدوى البرنامج التدريبي ومحتواه ونقاط قوته وضعفه من خلال هذه المقابلة، وما يجب أن تكون عليه الدورات التدريبية القادمة، وترى الدراسة ضرورة التركيز على تدريبي المسؤولين على كيفية القيام بهذه العملية وكيفية استثمارها لتطوير العملية التدريبية.

وأنت عبارة (تم إجراء مقابلات شخصية معكم من المسؤولين عن التدريب) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة (محايد) مرتفعة، وتلتها نسبة الغير موافق والغير موافق بشدة، مما يشير إلى الضعف في القيام بهذه المهمة، وترى الدراسة ضرورة وضعها من ضمن العمل المكلف به في الوصف الوظيفي رغم شبه فقدانه هو الآخر.

وجاءت عبارة (تم مقارنة أدائك بأداء العاملين معك بعد عودتك من التدريب) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة، مما يوضح الإنخفاض الشديد في استخدام الأدوات التي تساعد في تحديد المستوى الفعلي للمتدرب بعد عودته للعمل، وهو ما قد يشير إلى حد ما إلى ضعف

المهنية أو الاهتمام نظراً لما لأهمية هذه العناصر وما تزود به من معلومات للعملية التدريبية بشكل عام.

وأنت عبارة (قمت بتقديم تقرير عن نتائج العملية التدريبية التي اجتزتها) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة (الغير موافق والغير موافق بشدة) مرتفعة مما يشير إلى الضعف في المطالبة من قبل المسؤولين بضرورة تقديم هذه التقارير التي تعد عنصر مهم ومعيار يساهم في معرفة المستوى الذي توصل إليه المتدرب، ووجهة نظره في المحتوى التدريبي تتضح من خلال هذه التقرير بشكل غير مباشر.

وجاءت عبارة (تم طلب منكم ملء استبيان من قبل إدارة التدريب بخصوص الدورة التدريبية) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وهذا يوضح الضعف في استخدام هذه الأداة والتي تعد من احد ادوات القياس، وما توفره من معلومات بشكل كبير وسريع على العملية التدريبية، و التي في حال الأخذ بها تتم عملية التطوير للعملية التدريبية بشكل مستمر.

وأنت عبارة (تم مقارنة أدائك قبل وبعد التحاقك بالدورة التدريبية) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة، وهذا يوضح من وجهة نظر هذه الدراسة والفرضيات التي تسعى إلى تحليلها على ارجاع هذا الضعف الكبير في القيام بهذه المقارنة للأداء للضعف في المهنية و الاهتمام حيث العملية التدريبية لها ركائز وكلما اهملت هذه الركائز نعتقد في الامبالاة للقائمين عليها، أو الضعف في قدراتهم، وترى هذه الدراسة أن يتم تجهيز نماذج للمقارنة في الأداء قبل وبعد التدريب، والتدريب علي كيفية استخدامها وتفريغ البيانات والاستفادة منها.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات العينة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور مستوى قياس العائد التدريبي، تم استخدام إختبار

(t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور مستوى قياس العائد التدريبي والجدول رقم (30) يبين ذلك.

الجدول رقم (30) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور مستوى قياس العائد التدريبي

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة إختبار t	%95 فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الإنحراف المعياري للعينة	متوسط العينة
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	72.365	2.4070	2.2795	0.53011	2.34328

الجدول رقم (30) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (مستوى قياس العائد التدريبي) ومن الجدول يلاحظ أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.34328) بانحراف معياري (0.53011)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (2.2795 - 2.4070).

ولإختبار (أن متوسط الإجابة حول محور مستوى قياس العائد التدريبي تساوي (3) الوسط الإفتراضي)، تم استخدام إختبار (t) وحيث أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (72.365) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645) ، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور مستوى قياس العائد التدريبي أقل من (3) المتوسط

الإفتراضي) (دون المتوسط)، بما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى قياس العائد التدريبي دون المتوسط، وهذا يعني وجود ضعف في مستوى قياس العائد التدريبي بالمنظمة قيد الدراسة.

المحور الثاني : مستوى تقييم العملية التدريبية

جدول رقم (31) يوضح آراء عينة الدراسة حول مستوى تقييم العملية التدريبية

الترتيب	الإنحراف المعياري	متوسط العينة	درجة الموافقة					القبلة	العبارة	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
8	0.802	2.015	76	120	64	08	00	ت	تم وضع تقرير من قبل رئيسك المباشر من خلال ملاحظته لأدائك بعد عودتك من التدريب	1
			28.4	44.8	23.9	3.0	00.0	%		
14	0.913	1.627	164	56	32	16	00	ت	تم ترشيحك للدورة بناء على نقص في	2
			61.2	20.9	11.9	6.0	00.0	%		

									خبراتك ومهاراتك	
12	0.753	1.821	96	132	32	08	00	ت	تم الترشيح للدورة لسد مشكلات الأداء	3
			35.8	49.3	11.9	3.0	00.0	%		
7	1.202	2.313	68	116	44	12	28	ت	تم ترشيحك للدورات لإدخال معدات والآلات أو أساليب جديدة	4
			25.4	43.3	16.4	4.5	10.4	%		
13	0.843	1.642	148	80	28	12	00	ت	تم الترشيح للتدريب بعيدا عن التحيز	5
			55.2	29.9	10.4	4.5	00.0	%		
5	0.904	2.448	44	88	112	20	04	ت	أهداف البرنامج واضحة بالنسبة لي	6
			16.4	32.8	41.8	7.5	1.5	%		
11	0.766	1.836	96	128	36	08	00	ت	فترة الدورة مناسبة بالنسبة للموضوع	7
			35.8	47.8	13.4	3.0	00.0	%		

6	1.003	2.343	60	92	88	20	08	ت	مكان التدريب مناسب	8
			22.4	34.3	32.8	7.5	3.0	%		
9	1.260	1.970	132	72	28	12	24	ت	المادة التدريبية منظمة بشكل منطقي ومتسلسل	9
			49.3	26.9	10.4	4.5	9.0	%		
2	1.407	3.239	40	44	72	36	76	ت	المدرّب على درجة عالية من الكفاءة وله القدرة على إيصال المعلومة	10
			14.9	16.4	26.9	13.4	28.4	%		
10	0.881	1.866	108	100	52	04	04	ت	الخدمات المرافقة للدورة التدريبية مناسب	11
			40.3	37.3	19.4	1.5	1.5	%		
3	0.887	2.552	32	92	112	28	04	ت	تم التقييم باسلوب الاختبارات العملية	12
			11.9	34.3	41.8	10.4	1.5	%		
1	1.279	3.836	16	28	64	36	124	ت		13

			6.0	10.4	23.9	13.4	46.3	%	تم التقييم باسلوب الاختبار النظري	
4	0.887	2.448	40	96	108	20	04	ت	تم التقييم بداية الدورة ونهايتها	14
			14.9	35.8	40.3	7.5	1.5	%		

الجدول رقم (31) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور

(مستوى تقييم العملية التدريبية)، ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (تم التقييم باسلوب الاختبار النظري) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وهذا يشير إلى شدة التركيز على الإختبار النظري لمعرفة مدى المعلومات التي اكتسبها المتدرب، كسبيل لضمان أن يتم نقلها إلى واقع العمل، رغم أنها إذا لم تتحول إلى سلوك فعلي في العمل فإن التدريب لم يصل إلى غايته. وجاءت عبارة (المدرّب على درجة عالية من الكفاءة وله القدرة على إيصال المعلومة) في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة (موافق بشدة) مرتفعة، وهو ما يشير إلى امتلاك عناصر جيدة من المدرّبين يمكن الإعتماد عليهم وتطويرهم و تحفيزهم للأستمرار في أداء عملهم، مع ملاحظة أنه ووفقا للمقابلة الشخصية المقننة في الملحق رقم(4) تؤكد تفوق المدرّب المحلي على الأجنبي.

وأنت عبارة (تم التقييم بأسلوب الاختبارات العملية) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة (محايد) مرتفعة، وتلتها نسبة الغير موافق، مما يشير إلى الضعف في استخدام هذه الإختبارات إلى تحدد مدى قدرة المتدرب على تطبيق ما تدرب عليه لضمان تحويله إلى سلوك فعلي في العمل، وترى هذه الدراسة التركيز على هذه الإختبارات لما توفره من معلومات قيمة في معرفة

الكثير من المعلومات حول العملية التدريبية ومدى احتمالية التطبيق العملي لما تم التدريب عليه.

وجاءت عبارة (تم التقييم بداية الدورة ونهايتها) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة (محايد) مرتفعة، تلتها نسبة الإجابة غير موافق وغير موافق بشدة، مما يوضح الضعف في التقييم بداية الدورة التدريبية التي تكون ركيزة للمقارنة بنهايتها، وفي حال ضعفه وغيابه يعطي مؤشر على الآثار السلبية التي ستعكس على العملية التدريبية بشكل كامل وضعف فرصة تطويرها.

وأنت عبارة (أهداف البرنامج واضحة بالنسبة لي) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة (محايد) مرتفعة، وتلتها نسبة الإجابة بغير موافق، مما يوضح غياب عنصر مهم؛ وهو وضوح الهدف من البرنامج للمتدرب والذي هو حجر الأساس للعملية التدريبية، والضعف في فهم الهدف من البرنامج ممكن أن يترتب عليه عدم معرفته لما هو مطلوب منه، وبالتالي الضعف في الوصول إلى ذلك الهدف، وقد يؤشر هذا إلى الضعف في مهنية القائمين بهذا العمل أو اهتمامهم.

وجاءت عبارة (مكان التدريب مناسب) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة، وهذا يتطلب الاهتمام بتوفير البيئة المناسبة للعملية التدريبية وفقا للمواصفات المعتمدة من حجم قاعات التدريب، و توفر وسائله، ومدى توفر الخدمات، حتي نضمن تقليل نسبة تأثير هذا العنصر على العملية التدريبية بكاملها.

وأنت عبارة (تم ترشحك للدورات لإدخال معدات والآلات أو أساليب جديدة) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، وهو يوضح ضعف الإعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية، وضعف ارتباط الترشيح بطبيعة العمل الذي يؤديه المتدرب، وما يترتب عليه هذا من نتائج قد تتسبب في اضعاف العملية التدريبية والنتائج المرجوة منها.

وجاءت عبارة (تم وضع تقرير من قبل رئيسك المباشر من خلال ملاحظته لأدائك بعد عودتك من التدريب) في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة، وهو ما يوضح الضعف في توفير احد القنوات التي توفر المعلومات المهمة لتطوير العملية التدريبية، وترى هذه الدراسة ضرورة دعم الرؤساء المباشرين ومطالبتهم بتقديم هذا النوع من التقارير وتعريفهم بالجدوى منه واهميته لتطوير العملية التدريبية مما ينعكس على تطوير المؤسسة بشكل كامل.

وجاءت عبارة (المادة التدريبية منظمة بشكل منطقي ومتسلسل) في المرتبة التاسعة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة على هذه العبارة، وهو ما يؤشر إلى ضعف الاهتمام بهذا الجانب والذي في حال وجوده تسهل على المدرب القيام بدوره بشكل ايسر واسهل لايصال المعلومات والأفكار وتغيير الإتجاهات، وترى هذه الدراسة تكليف مختصين لإعداد المواد التدريبية بالرجوع إلى اساليب التدريس وما تحتويه من فهم لطرق الاستيعاب ومتي يقدم الجانب العملي أو النظري وزمن تقديمه من اليوم.

وأنت عبارة (الخدمات المرافقة للدورة التدريبية مناسب) في المرتبة العاشرة، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة، ويتطلب الأمر هنا الاهتمام بتوفير الخدمات لما لها من دور في توفير البيئة المناسبة للتدريب، حيث يجب الاهتمام بالمتدرب ككل، وليس فقط الاهتمام بضخ المعلومات له، لانه ليس الة، بالتالي ترى الدراسة ضرورة توفير هذه الخدمات العملية التدريبية.

وجاءت عبارة (فترة الدورة مناسبة بالنسبة للموضوع) في المرتبة الحادية عشر، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة على هذه العبارة، حيث يتضح ضعف تناسب الفترة الزمنية للدورة التدريبية مع محتواها وموضوعها، مما قد يسبب الضعف في فهم الموضوع المراد تطبيقه على ارض الواقع وما يترتب عليه من احتمالية ارتكاب الأخطاء لهذا السبب، و

بالتالي نتائج غير مطلوبة، خصوصا في المنظمة محل الدراسة التي تعمل على توفير (اثن خدمة وهي حماية الأرواح والأعراض والممتلكات)، وهو ما يتطلب توفير كادر مهني ومتخصص للقيام بمعالجة مثل هذه الهفوات، لما قد تسببه من ضعف في العملية التدريبية بشكل عام في حال اهمالها.

وأنت عبارة (تم الترشيح للدورة لسد مشكلات الأداء) في المرتبة الثانية عشر، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق) مرتفعة، مما يوضح الضعف في ارتباط الترشيح للدورات التدريبية بالاحتياج التدريبي وطبيعة العمل الذي يقوم به المتدرب، وهو مؤشر مهم لتلافي هذا المآخذ والتمكن من النهوض بالعملية التدريبية، كما يوضح جليا لوجود خلل ملحوظ يطلب معالجته من خلال الدفع بالجميع لممارسة مهامهم المتعلقة بمسؤوليتهم في التدريب، بحيث تتم اركان العملية التدريبية على درجة عالية من الدقة، حتي يتحقق الهدف الأسمى من التدريب وهو النهوض بالمنظمة بشكل عام.

وجاءت عبارة (تم الترشيح للتدريب بعيدا عن التحيز) في المرتبة الثالثة عشر، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة، وهو ما يعد مأخذ يحتاج للوقوف عنده والاستفادة من هذه النتائج من معالجتها والتقليل من تأثيرها يساهم في تطوير العملية التدريبية، كما تشير نسبة الإجابات على الضعف في الموضوعية عند الترشيح للتدريب، ونظراً لأن الترشيح الغير موضوعي سيؤدي إلى خلل في كل مراحل العملية التدريبية، وسيصعب وصولها إلى هدفها، وكلما ارتفعت درجة المهنية والاهتمام من قبل القائمين على هذه العملية كلما قل وجود هذه الهفوات، لأن التحيز يضر أولا بالمرشح ولا ينفعه في عمله مثلا، ولن يشعر بالإنسجام في برنامج بعيد عن تخصصه، كما يضر المؤسسة بتحمل مصاريف ووقت لمتدرب لا تتناسب قدراته من البرنامج التدريبي، (وبالإمكان افادة كل العاملين بوضع برامج تتناسب مع مستوياتهم وتعمل على تطويرهم، مما يعود بالنفع على العاملين والمنظمة والمجتمع).

وأنت عبارة (تم ترشيحك للدورة بناء على نقص في خبراتك ومهاراتك في المرتبة الرابعة عشر، وكانت نسبة الإجابة (غير موافق بشدة) مرتفعة، وهو ما تم تأكيده أيضاً في اجابة السؤال السادس بالمقابلة الشخصية المرفقة بالملحق رقم (4)، وهنا يتطلب الأمر ضرورة العمل على اعتماد الترشيح للدورات التدريبية على معايير معينة وواضحة للجميع، ووضع الحوافز اللازمة لضمان قيام المرشحين بالألتحاق بالتدريب، مع فتح فرص التدريب لكل العاملين بوضع برامج تناسب كل العاملين، وساعات تدريبية سنوية حق لكل العاملين، مع مراعات التخصصات التي تتطلب تدريب ساعات تدريبية أكثر، وكل هذا يحتاج إلى الإقتناع بأهمية التدريب، والأخذ بأصوله واساليبه العلمية.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات العينة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور مستوى تقييم العملية التدريبية، تم استخدام إختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور مستوى تقييم العملية التدريبية والجدول رقم (32) يبين ذلك.

الجدول رقم (32)

نتائج إختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور مستوى تقييم العملية التدريبية

متوسط العينة	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع	قيمة إختبار t	مستوى المعنوية

المشاهد		الحد الأعلى	الحد الأدنى	الإنحراف المعياري للعيينة	
0.000	71.826	2.3451	2.2199	0.52024	2.28252

الجدول رقم (32) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (مستوى تقييم العملية التدريبية) ومن الجدول يلاحظ أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.28252) بانحراف معياري (0.52024)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (2.2199 - 2.3451).

ولإختبار (أن متوسط الإجابة حول محور مستوى تقييم العملية التدريبية تساوي (3) الوسط الإفتراضي)، تم استخدام اختبار (t) وحيث أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (71.826) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645) ، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور مستوى تقييم العملية التدريبية أقل من (3) المتوسط الإفتراضي (دون المتوسط)، بما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى تقييم العملية التدريبية دون المتوسط، وهذا يعني وجود ضعف في مستوى تقييم العملية التدريبية.

الفصل الثالث: الدراسة العملية
المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة العملية

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

من المهم قبل الخوض في إختبار فرضيات الدراسة، تحديد القواعد التي سيتم إتباعها والمتمثلة في الآتي:

1. إن درجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%.

2. مستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05

3. تم الإختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05 وقيمة مستوى المعنوية المشاهد.

4. يتم اتخاذ القرار الإحصائي، بقبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية، في حالة أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05 .

أولاً : إختبار فرضية البحث الرئيسية والتي تنص على: يوجد أثر دال إحصائياً لقياس العائد التدريبي، على تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.

ولإختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0) : لا يوجد أثر دال إحصائياً لقياس العائد التدريبي على تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: (H_1) : يوجد أثر دال إحصائياً لقياس العائد التدريبي على تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (لقياس العائد التدريبي ببعديه: اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي، ومستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي) كمتغيرات مستقلة على (تطوير العملية التدريبية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (33) يبين ذلك:

الجدول رقم (33)

تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير قياس العائد التدريبي على تطوير العملية التدريبية

نموذج انحدار الفرضية الرئيسية							
مستوى المعنوية المشاهد p-value لكل للنموذج ككل	Durbin-Watson	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط الثنائي (R)	مستوى المعنوية المشاهد p-value لكل متغير	قيمة (t)	المتغيرات المستقلة
0.000	2.037	565.448	0.919	0.959	0.038	2.107	اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي
					0.002	26.038	مستوى مهنية المسؤولين

من الجدول رقم (33) يتضح أن نتائج قيمة (DW) تساوي (2.037) التي تقع في المنطقة ($1.5 < DW < 2.5$) وبالتالي فهي تشير إلى خلو النموذج من الارتباط الذاتي، ويتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.959)، وهذا يدل أن العلاقة بين أبعاد قياس العائد التدريبي مجتمعة (اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي، مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي) وتطوير العملية التدريبية علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف أبعاد قياس العائد التدريبي مجتمعة (اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي، مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي) زاد معها تدني تطوير العملية التدريبية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.919)، مما يعني أن أبعاد قياس العائد التدريبي مجتمعة (اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي، مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي) مسؤولة عن تفسير (91.9%) من التغيرات التي تحدث في تطوير العملية التدريبية، وهناك ما نسبته (8.1%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (565.448) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (02) (100) التي تساوي (3.07)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعنى إمكانية الإعتقاد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن أبعاد قياس العائد التدريبي مجتمعة (اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي، ومستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي) (المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطوير العملية التدريبية (المتغير التابع) مستقبلاً.

كما تجدر الإشارة إلى أن قيمة إختبار (F) تمنح النموذج إمكانية تعميم نتائجه كنموذج ككل، بينما قيمة إختبار (t) يعمل على تعميم نتائج كل متغير من متغيرات نموذج الإنحدار المتعدد، لذلك من خلال نتائج إختبار (t) يستطيع الباحث معرفة المتغيرات التي تأثر على معنوية النموذج.

ومن نتائج إختبار (t) المقابلة لأبعاد قياس العائد التدريبي (اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي، مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي)، نجد أن قيمة (t) المحسوبة لها أقل من قيمتها الجدولية التي تساوي (1.645)، ومستوى المعنوية المشاهد لها أقل من (0.05)، وبالتالي فإن كل أبعاد قياس العائد التدريبي (اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي، مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي) تساهم في رفع معنوية النموذج، وهي تأثر مجتمعة على تطوير العملية التدريبية.

ثانياً : إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. إختبار فرضية البحث الفرعية الأولى والتي تنص على : يوجد أثر دال إحصائياً لاهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي على تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر دال إحصائياً لاهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي، على تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر دال إحصائياً لاهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي، على تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (لاهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي) كمتغير مستقل على (تطوير العملية التدريبية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (34) يبين ذلك:

الجدول رقم (34)

تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي على تطوير العملية التدريبية

مستوى المعنوية المشاهد p-value	Durbin-Watson	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	معامل ارتباط الثنائي (R)	البيان
0.000	1.668	58.804	0.368	0.607 (+)	اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي على تطوير العملية التدريبية

من الجدول رقم (34) يتضح أن نتائج قيمة (DW) تساوي (1.668) التي تقع في المنطقة ($1.5 < DW < 2.5$) وبالتالي فهي تشير إلى خلو النموذج من الارتباط الذاتي، ويتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.607)، وهذا يدل أن العلاقة بين اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي وتطوير العملية التدريبية علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي زاد معها تدني في تطوير العملية التدريبية (والعكس صحيح)، كما إن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.368)، مما يعني أن اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي مسؤولة عن تفسير (36.8%) من التغيرات التي تحدث في تطوير العملية التدريبية، وهناك ما نسبته (63.2%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (58.804) وهي أقل من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (101) التي تساوي (3.92)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، ما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، ويعنى هذا إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة (المتغير التابع) مستقبلاً.

2. إختبار الفرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص على : يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي، على تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي، على تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي، على تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (لمستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي) كمتغير مستقل على (تطوير العملية التدريبية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط والجدول رقم (35) يبين ذلك:

الجدول رقم (35) تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي على تطوير العملية التدريبية

مستوى المعنوية المشاهد p-value	Durbin-Watson	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	معامل إرتباط الثنائي (R)	البيان
0.000	2.048	1089.344	0.915	0.957	تأثير مستوى

				(+)	مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي على تطوير العملية التدريبية
--	--	--	--	-----	--

من الجدول رقم (35) يتضح أن نتائج قيمة (DW) تساوي (2.048) التي تقع في المنطقة ($1.5 < DW < 2.5$) وبالتالي فهي تشير إلى خلو النموذج من الارتباط الذاتي، ويتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.957)، وهذا يدل أن العلاقة بين مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي وتطوير العملية التدريبية علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي زاد معها تدني في تطوير العملية التدريبية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.915)، مما يعني أن مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي مسؤولة عن تفسير (91.5%) من التغيرات التي تحدث في تطوير العملية التدريبية، وهناك ما نسبته (8.5%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (1089.344) وهي أقل من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (101) التي تساوي (3.92)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض

الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، و يعنى هذا إمكانية الإعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطوير العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة (المتغير التابع) مستقبلاً.

(النتائج و التوصيات)

أولاً: النتائج

أ : النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة تبين الآتي :

1. إن اهتمام المسؤولين بقياس العائد التدريبي مسؤولة عن تفسير نسبة من التغيرات التي تحدث لتطوير العملية التدريبية، مما يعني صحة الفرضية الأولى التي قامت عليها الدراسة .

2. إن مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي مسؤولة عن تفسير نسبة من التغيرات التي تحدث لتطوير العملية التدريبية، مما يعني صحة الفرضية الثانية التي قامت عليها الدراسة.

ب : النتائج المتعلقة بالعرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة إستناداً إلى تحليل البيانات الأولية للدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج وهي كالتالي :-

1. اظهرنتائج الاستبيان، أن اعمار مفردات عينة الدراسة بالنسبة للمسؤولين اغلبها تقل عن الخمسين سنة؛ مما يوضح تفوق نسبة القوة الشابة إلى حد ما، و يسهل ربما في اقناعهم للمساهمة في النهوض بالعملية التدريبية والذي يمثل النهوض بالمنظمة .

2. اظهرت نتائج الاستبيان بما يتعلق بخصائص عينة الدراسة من المسؤولين أن المتحصلين على ليسانس أو بكالوريوس هم النسبة الأكبر، مما يعطي مؤشر لامكانية الاستفادة من هذه الكوادر وتدريبهم، و دفعهم

للمشاركة في تطوير العمل التدريبي، و عمل المنظمة بشكل عام بناء على مستواهم العلمي، حيث كلما كانت شريحة المسؤولين على قدر من العلم سيساهم في فرص أكبر لتغليب الاسلوب العلمي و امكانية أكبر لاقتناعهم، وللحوار البناء معهم بنسبة أكبر.

3. اظهرت نتائج الاستبيان فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة من المسؤولين أن من سنوات خبرتهم اقل من عشرة سنوات هم النسبة الأعلى، وهذا المؤشر يوضح مدى ضرورة تزويد هذه الفئات بما تحتاجه من دعم وتدريب، للحد من تأثير النقص في الخبرة إن وجدت، وكذلك فإن مقاومة هذه الفئة للتغيير تكون اقل من الأكثر منها خبرة، وهو ما يعطي الفرصة لإستثمارها.

4. تبين من خلال نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وجود مشاكل وصعوبات يعاني منها التدريب بجهاز المباحث الجنائية، وهيئة السلامة الوطنية .

5. ضعف استخدام قياس السلوك مما أثر سلبا على تطوير العملية التدريبية .

6. الضعف في استخدام المنظومات الخاصة بالتدريب، التي توضح عدد المتدربين، باسمائهم ودرجاتهم الوظيفية أو رتبهم، ونوع وتاريخ التدريب الذي تحصلوا عليه، مما يساهم في جعل ترشيح المتدربين باسلوب غير علمي و يؤثر سلبا على المنظمة وعلى العاملين وعلى المستفيدين من الخدمة، وهي مؤشر لضعف المهنية أو لضعف الاهتمام بالعمل التدريبي.

7. ضعف المعرفة بطرق قياس العائد التدريبي من حيث السلوك ، مما سبب في عدم الاخذ به والاستفادة منه.

8. ضعف ايمان الإدارة بأهمية قياس السلوك وغيره من الأساليب التدريبية.

9. قلة وعي الإدارة بأهمية التدريب كمؤثر رئيسي على الاداء.

10. النظر للتدريب كوظيفة يمكن أن يقوم بها أي كان، ولا درايا لما تعتمد عليه من نظريات، واساليب، وطرق، ومدى تأثيرها على نشاط المنظمة بشكل عام.

11. انشغال العاملين في التدريب بالروتين، والأعمال الورقية، محاكاة للإدارات ذات تلك الطبيعة، وقلة مراعات خصوصية العمل التدريبي، وضعف العمل بالشكل النظمي، وبمشاركة الرؤساء المباشرين، واعتبارهم شريك اساسي في العمل التدريبي، من جمع البيانات والمعلومات حول العملية التدريبية، و تحديد الاحتياجات إلى القياس التقييم.

12. موقع إدارة التدريب في الهيكل التنظيمي وواقعها يدل على أن النظرة للتدريب ليس بالشكل المطلوب، (ففي جهاز المباحث الجنائية سلمت بعض مكاتبه للجنة قائمة بعمل معين رغم وجود العديد من المكاتب)، مما يوضح أن التدريب أول من يتعرض للتضحية به، (وفي هيئة السلامة الوطنية لم يتطرق لبند واحد يخص التدريب اثناء تعريفه بإدارة الشؤون الإدارية والمالية التي يتبعها مكتب التدريب، ووضع في ذيل القائمة مما يوضح مكانته لدى المختصين).

ثانيا: التوصيات

من خلال النتائج توصلت الدراسة الى الآتي:

1. زيادة الاهتمام بالتركيز على اسلوب قياس السلوك وما وصلت إليه اخر الكتابات من الناحية النظرية، للاستئارة بها في التطبيق العملي، من خلال توفير الكتب المتخصصة والدوريات ذات العلاقة.
2. توفير نظام للمعلومات خاص بالتدريب، للتزود بمعلومات عن عدد العاملين الإجمالي، ومن تحصل على تدريب، ونوعه وزمن حصوله عليه، لإمكانية متابعته وتحديد الاحتياجات التدريبية، كما هو الحال في الاقسام المالية وشؤون العاملين.
3. اقامة ندوات علمية بين الحين والآخر، يشارك فيها كبار المسؤولين بالمنظمة، وبحضور خبراء في التدريب، بهدف رفع وعي وادراك المسؤولين بأهمية التدريب، وخطورة التقصير في الاستثمار فيه، لأنه يؤدي إلى فقدان الأرواح والأموال والأعراض كخصوصية في المنظمة محل الدراسة، وهنا يوضح الأهمية القصوى للتدريب بهذه المنظمات.
4. التعرف على أن العمل التدريبي وفقا لنظرية النظم عمل تكاملي، يشارك فيه جميع اطراف العملية التدريبية، المتدرب والمدرّب والرئيس المباشر للمتدرب كل في حدود معينة، من خلال تبادل المعلومات، والمتابعة والملاحظة لسبب واحد؛ التأكد من أن العملية التدريبية تسير بالشكل المطلوب، مما يضمن توفير البيانات والمعلومات التي تعمل على تلافي وعدم تكرار كل المشاكل والهفوات، والاستجابة لآماني وافكار واحتياجات المنظمة، مما يساهم في تطوير في العملية التدريبية.

5. العمل بالإسلوب النظمي، والدفع بالرؤساء المباشرين للمشاركة الفاعلة في العمل التدريبي من مكان أعمالهم، لأنهم الركيزة الأساسية في تحديد الاحتياجات التدريبية، لقربهم من المتدربين قبل تدريبهم في العمل، وكذلك قدرتهم على تحديد مدى التغير في السلوك بعد التدريب.
6. أن تكون الجهة المختصة بالتدريب من بين الإدارة ذات الأهمية، وأن تكون في أعلى هرم الهيكل التنظيمي، ومنحها الدعم المادي والمعنوي لمسؤوليتها في تقديم المنظمة.

المراجع

اولا:الكتب

- 1.أحمد عبدالله اللحج، مصطفى محمود أبوبكر (2002). البحث العلمي (تعريفه - خطواته - مناهجه- المفاهيم الإحصائية)،الاسكندرية ، الدار الجامعية .
- 2.أحمد ماهر (2006). إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية .
- 3.السيد عليوة (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية ، القاهرة ، ايتراك للنشر والطباعة والتوزيع .
- 4.الصديق بوسنينة، سليمان الفارسي (2003).الموارد البشرية، طرابلس، اكاديمية الدراسات العليا.
- 5.امطانيوس ميخائيل (1995) .التقويم التربوي الحديث، جامعة سبها .
- 6.أنس عبدالباسط عباس (2011). إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار المسيرة للنشر .
- 7.ايمان عودة ، الإدارة ، بدون معلومات .

8. بشير محمد الدريش ،،المهدي الطاهر غنية ، البهلول عمر شلابي (2005). البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية " الأسس والمفاهيم والنماذج "، بنغازي ، دار الكتب الوطنية.
9. جميل قاسم ،، طارق موسى الجنابي (1986). دراسة الحالات المنهجية مع نماذج منتقاة.
10. حسين حريم (2013). إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، عمان ، دار ومكتبة الحامد للنشر.
11. حسين محمد حسنين (2005). تقويم التدريب ، عمان ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
12. خالد عبد الرحيم الهيتي (2010). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3 ، عمان، دار وائل للنشر.
13. دلال القاضي، محمود البياتي (2008). منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
14. ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم (2004). اساليب البحث العلمي الاسس النظرية والتطبيق العملي ، عمان ، دار صفاء للنشر.

15. رداح الخطيب، أحمد الخطيب (2006). التدريب الفعال، عمان ، دارجدارا للكتاب العالمي ، عالم الكتب الحديث.
16. رمضان حسين الشيخ (2009). الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والإبتكار، القاهرة، بوك سين للنشر و التوزيع.
17. رمضان محمد القذافي (1997). العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، الجامعة المفتوحة طرابلس، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية .
18. سامي عريفج ، خالد حسين مصلح (1999)، في القياس والتقييم ،ط4، عمان، دار مجدلاوي.
19. سهيلة محمد عباس (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط2)، عمان ، دار وائل للنشر.
20. سليمان محمد طشطوش (2001)، أساليب المعاينة الإحصائية، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع .
21. سيد محمد غنيم (1975). سيكولوجية الشخصية محدداتها، قياسها، نظرياتها، دار النهضة العربية.
22. صالح عودة (1999). إدارة الأفراد ، طرابلس ، الجامعة المفتوحة.

23. صلاح صالح معمار (2010). التدريب الاسس والمبادئ ، ديونو للطباعة والنشر.

24. طارق دياب (2009). تنمية الكوادر البشرية لمواجهة المتغيرات المعاصرة ، دار نشر المصرية للطباعة والتجليد .

25. طاهر الكلالدة ، محفوظ جودة (1999). اساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع.

26. عامر خضير الكبيسي (2010). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية (ط2)، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية .

27. عامر خضير حميد الكبيسي (2007). التدريب الأمني العربي واقعه وافاق تطويره ، الرياض ، جامعة نايف.

28. عبدالرحمن توفيق (2007). تقييم التدريب (ط 2)، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،.

29. عبدالرحمن توفيق (2007). التدريب اصول ومبادئ ، القاهرة ، بميك.

30. عبدالرحمن توفيق (2007) قياس التكلفة والعائد على برامج التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك.

31. عبدالرحمن توفيق (2005). مهارات اخصائي التدريب ،الجيزة ، مركز الخدمات المهنية بميك.
32. عبدالرحمن توفيق (2005) . التدريب بالوسائط المتعددة ، القاهرة ، مركز الخدمات المهنية للإدارة بميك.
33. عبدالرحمن توفيق (2004). التدريب الفعال بالأهداف والنتائج ، القاهرة ، بميك.
34. عبدالرحمن توفيق (2004). تقييم العملية التدريبية (ط3)، مركز الخدمات المهنية للإدارة بميك.
35. عبدالرحمن توفيق (2002). العملية التدريبية ، القاهرة ، مركز الخدمات المهنية بميك.
36. عبد السميع غريب (2003). البحث العلمي الإجتماعي بين النظرية والامبريقية ، مؤسسة شباب الجامعة.
37. عبدالله بن عبدالعزيز اليوسف (2004). اساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستحدثة ، الرياض.
38. عبدالمعطي عساف ، يعقوب حميدات (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ،، عمان، دار زهران .

39. عبد الواحد حميد الكبيسي (2007) . القياس والتقويم تجديديات ومناقشات، عمان ، دار جرير للنشر.
40. عزت جرادات، نوقان عبيدات ، هيفاء ابواغزالة ، خيرى عبد اللطيف، مبادئ القياس والتقويم ، عمان، المكتبة التربوية المعاصرة .
41. عطا الله محمد تيسير الشرعة (2014). إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
42. على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، ط2، دار غريب للنشر، بلا .
43. على السلمي ، إدارة الأفراد ، دار غريب للنشر ، ط2 ، بلا .
44. على مهدي كاظم (2001). القياس والتقويم في التعلم والتعليم ، دار الكندي للنشر.
45. فرانك مينيرث (2009). تربية الفكر العقل المتوهج، مصر الجديدة، الدار الأكاديمية للعلوم.
46. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
47. مازن رشيد (2004). إدارة الموارد البشرية (ط2)، الرياض ،مكتبة العبيكان.

48. مازن فارس (2001). إدارة الموارد البشرية ،الرياض، مكتبة العبيكان.
49. محسن علي الكتبي (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، جامعة قناة السويس.
50. محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس الدولية .
51. محمد المحمدى الماضي، واخرون (2001). اساسيات الإدارة.
52. محمد زيان (2010). المهارات العشر للقائد الناجح ، الاسكندرية ، دارالكنوز للنشر.
53. محمد صالح (2004). إدارة الموارد البشرية ، عمان، دار الحامد للنشر.
54. محمد عبد الغنى حسن هلال (2005). إدارة وحدات ومراكز التدريب .
55. محمد عبد الغنى حسن هلال (2004). التدريب الاسس والمبادئ (ط2)، مصر.
56. محمد عبدالفتاح الصيرفي (2009). التدريب الإداري الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

57. مدحت أبو النصر (2009). مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ
تقويم البرامج التدريبية ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
58. مدحت أبو النصر (2008). إدارة العملية التدريبية "النظرية
والتطبيق"، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع.
59. مدحت أبو النصر (2004)، قواعد ومراحل البحث العلمي دليل
إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه ،
القاهرة، مجموعة النيل.
60. ممدوح الكناني، أحمد الكناني (2005). سيكولوجية التعلم وأنماط
التعليم (ط3)، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
61. منال حمد كامل ياسين (2009). دور التعلم الذاتي في
تطوير البرامج التدريبية للمعلم، المنصورة ، المكتبة العصرية.
62. موسى اللوزي (2003). التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة
(ط2)، دار وائل للنشر.
63. نجم العزاوي (2009). جودة التدريب الإداري ومتطلبات
المواصفات الدولية الايزو 2015، عمان ، دار اليازوري.
64. نعيم إبراهيم الظاهر (2009). تنمية الموارد البشرية ، اربد ، عالم
الكتب الحديث للنشر.

65. هاشم حمدى رضا (2013) التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، عمان، دار الراية للنشر.
66. وجدى حجازي (2010). التدريب في القرن الحادى والعشرين، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي.
67. يحيى إسماعيل نبهان (2004). مناهج البحث العلمي، عمان، دار يافا للنشر.
68. يوسف بن محمد القبلان (1992). أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية تجربة معهد الإدارة العامة (ط2)، الرياض، عالم الكتب للطباعة والنشر. الكتب المترجمة
1. باري كشواي (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة، تيب توب للتعريب والترجمة، القاهرة، دار الفاروق للنشر.
2. توني نيو باي (2003). التدريب الفعال واثره على التكلفة "دليل المدير"، ترجمة شويكار زكي مجموعة النيل العربية.
3. جاري ديسلر (2003). إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبدالمتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض، دار المريخ.

4. جل بروكس (2001). قدرات التدريب والتطوير دليل عملي ، ترجمة عبدالاله إسماعيل كتبي، الرياض.

5. سابين ديمكو سكي ، فيونا الدريدج ، ايان هانتز (2009). الخطوات السبع للتدريب الفعال ، ترجمة خالد العامري ، مصر ، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية .

6. لنكون تشاو (2004)، الإحصاء الإداري ، تعريب عبد المرضي حامد عزام ، الرياض ، دار المريخ.

7. ماري برود ،جون نيوستروم (1997). تحويل التدريب (استراتيجيات نقل اثر التدريب إلى حيز التطبيق)، ترجمة عبد الفتاح النعماني (ط2)، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

8. مايك ويلز (2005). إدارة عملية التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ، ترجمة محمد إبراهيم الدسوقي.

9. وليم ر تريسي (2004). تصميم نظم التدريب والتطوير (ط3)، ترجمة سعد أحمد الجبالي ، الرياض ، مركز البحوث معهد الإدارة العامة .

المجلات العلمية

- 1.العربي أحمد عقيلة، على أحمد عسكر (2012). دور عملية تقييم ناتج التدريب في تطوير النشاط التدريبي في الشركات العاملة في قطاع النفط الليبي . مجلة الاقتصاد والتجارة . العدد الاول ، 4-17.
- 2.أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب (ط2)، ندوة علمية ،2007.
- 3.زكي محمد النجار (1989) .(التخطيط لتدريب ضباط الشرطة) مجلة الامن العام المجلة العربية لعلوم الشرطة، القاهرة، العدد 127 ، (ص ص 49،51).

- 4.محمد عبدالله البكر (2002) . منهجية التدريب الأسس والتطبيقات العملية ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، المجلد 17 ، العدد 34 ، (ص ص 351 ، 378).

5. ، محمد خالد المهاييني: التدريب والتأهيل في مجال تطوير القيادات الادارية (الإدارة العربية وافاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)بحوث وارواق عمل ملتقى استجابة الإدارة العربية.

ثانيا الورقات العلمية

- 1.حاتم قابيل ، المدير العربي والإدارة الاستراتيجية (قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي)المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2009 .

2. خالد زهمول ، (تخطيط التدريب وأثره على الخصائص الشخصية
والوظيفية للمتدربين عند تصميم البرامج التدريبية) مؤتمر تخطيط
التعليم والتدريب ، طرابلس ، 2010/7/28 .
3. عادل الساعدي ، أسامة جمعة ، مؤتمر تنمية الموارد البشرية ، طرابلس،
المنعقد بتاريخ 2010/10/31.
4. عمرو حامد ، الإستشارات والتدريب ودورها في تطوير إدارة
المؤسسات (ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي السادس للإستشارات
والتدريب المنعقد في 2007/3/9)، منشورات المنظمة العربية للتنمية
الإدارية، القاهرة، (2008).
5. محمد رمضان القذافي، جودة التعليم والتدريب ومتطلبات التنمية
الاقتصادية (مؤتمر تخطيط التعليم والتدريب بين الواقع واحتياجات سوق
العمل) ، طرابلس ، (2008).
6. محمود السيد ، الإتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية ،
بحوث واوراق عمل الملتقيات والندوات حول موضوعات الاستشارات
والتدريب وإدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية
الإداية ، 2008.

7. ندوة افاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ، المنعقدة في 4، 2/3/1997م، مصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مواقع على شبكة الانترنت

1. ، صلاح جهيم بن مساعد ، صفحة التنمية الإدارية تصدر عن إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة العدد (107) جمادي الاخرة 2013/1434م المملكة العربية السعودية [WWW.](http://WWW.Edara.com/khulasat/How-to-mcasuor-Training13/7/2013)

[Edara.com/khulasat/How-to-mcasuor-
Training13/7/2013](http://Edara.com/khulasat/How-to-mcasuor-Training13/7/2013)

2. مساعد الغريان ، عبدالمحسن اللحيد ، مقال بعنوان (القدرة على قياس العائد من العملية التدريبية مؤشر لنجاح الشركة والمنظمات الإدارية) صفحة (الإقتصادية @alaqtisadiah) ، العدد (8) تاريخ النشر 2008/9/1 .
Chmas@ yahoo.com13/7/2013

الرسائل العلمية:

1. أحمد محمد مصطفى ابوعقيص (2005): (تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية في مجال الحاسب الآلي لمواجهة احتياجات المنظمة)

"دراسة ميدانية على شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز " رسالة ماجستير غير منشورة اكااديمية الدراسات العليا- ليبيا .

2. إقبال عبد المولى العكيلي (1999): (فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين) دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية للنفط ، رسالة ماجستير غير منشورة اكااديمية الدراسات العليا- ليبيا.

3. اكرم امحمد ابوالقاسم (2012): (نموذج مقترح لاعادة هندسة برامج التدريب بشركة بريد ليبيا) رسالة ماجستير غير منشورة اكااديمية الدراسات العليا- ليبيا.

4. خليفة عبد الله أرحومة (2006) (أثر التدريب على معدل دوران العمل) بشركة الشاحنات والحافلات دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير .جامعة الجبل الغربي ، كلية الإقتصاد والمحاسبة - ليبيا.

5. رمضان محمد بيوض (1999): (تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في رفع كفاءة التدريب) دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية المحاسبة - جامعة الجبل الغربي - ليبيا.

6. زينب عبد النبي القذافي (2011): (تقييم البرامج التدريبية واثرها على فاعلية التدريب) دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء

بمدينة طرابلس رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية الدراسات العليا
- ليبيا.

7. عبيد على راشد مسلم المنصوري (2000): (تأثير البرامج التدريبية

على الأداء الوظيفي) دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية لإمارة

ابوظبي للحصول على درجة الماجستير- جامعة عين شمس.

8. فوزية ميلاد الفزاني (2001): (أثر سياسي اختياري وتدريب العاملين

على جودة الخدمة البريدية) دراسة تطبيقية بقطاع البريد، رسالة

ماجستير غير منشورة ، كلية الإقتصاد والمحاسبة - جامعة السابع من

ابريل- ليبيا.

الملاحق

ملحق رقم (1)

استبيان مسؤولي التدريب والرؤساء المباشرين

الأكاديمية الليبية
مدرسة العلوم الإدارية والمالية
قسم الإدارة والتنظيم

إستبيان موجه للرؤساء المباشرين والمسؤولين عن التدريب بجهاز المباحث
الجنائية وهيئة السلامة الوطنية

تحية طيبة وبعد..

من أجل إستكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة العليا (الماجستير)
في الإدارة والتنظيم ، يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :

قياس العائد التدريبي وأثره على تطوير العملية التدريبية

وتهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير قياس العائد التدريبي على تطوير
العملية التدريبية.

وبهذا الخصوص يسعد الباحث أن يرفق لكم هذا الإستبيان للإستفادة من
خبرتكم في مجال التدريب، كما يأمل تعاونكم من خلال إجابتكم على الأسئلة
الواردة فيه بدقة وعناية ، حيث إن المعلومات التي ستقدمونها سيكون لها
الأثر الفاعل على نتائج هذه الدراسة .

مع ملاحظة أن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولخدمة البحث العلمي فقط.

شكرا على حسن تعاونكم سلفا

الباحث

اولا : البيانات الشخصية

1.العمر :

من 30 سنة إلى أقل

أقل من 30 سنة ()

من 40 سنة ()

من 50 سنة فأكثر ()

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ()

()

2.المؤهل العلمي :

ليسانس أو

دبلوم عالي ()

ثانوية عامة أو مايعادلها ()

بكالوريوس ()

شهادة اخرى

دكتوراه ()

ماجستير ()

()

3.سنوات الخبرة :

من 5 سنوات إلى أقل من

أقل من 5 سنوات ()

10 سنوات ()

من 15 سنة فأكثر ()

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ()

درجة الموافقة					العبرة	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					ترشيح المتدربين لغرض أبعادهم من العمل	1
					صغر حجم قسم التدريب مقارنة بالمهام الموكلة إليه	2
					نقص المنشآت التدريبية	3
					ميزانية التدريب ضعيفة	4
					قلة انفتاح إدارة التدريب على باقي الإدارات	5
					تنفيذ البرامج دون تحديد الاحتياجات التدريبية	6
					استخدام أساليب قياس نمطية	7
					عدم اعتماد المناهج التدريبية على دراسة دقيقة	8
					غلبة الطابع النظري في التدريب	9
					ضعف أساليب قياس وتقييم المتدربين	10

					ترشيح المتدربين بالمجاملات الشخصية	1 1
					افتقار التدريب للتخطيط العلمي	1 2
					ضعف في القياس والتقييم	1 3
					عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط تعاوني	1 4
					القصور في مسك السجلات للمتابعة وتقييم البرامج	1 5

المحور الأول : مشاكل و صعوبات التدريب بالمنظمة محل الدراسة.

المحور الثاني: اهتمام المسؤولين عن التدريب بقياس العائد التدريبي.

ت	العـبـارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
1	تتم مقابلة المتدرب من قبل إدارة التدريب بعد عودته للعمل بشأن معرفة مدى تطبيقهم لما تدربوا عليه				
2	يتم قياس سلوك المتدربين بمقابلة الرئيس المباشر من قبل إدارة التدريب				
3	يتم جمع الملاحظات حول أداء المتدرب بعد عودته للعمل				
4	يتم الاستفسار من المتدرب عن مدى تطبيقه لما تدرب عليه				
5	يتم مقارنة أداء المتدرب قبل وبعد التدريب				
6	تقوم إدارة التدريب بزيارة ميدانية لمتابعة المتدربين بعد عودتهم إلى العمل				
7	يتم مقارنة قدرة المتدرب في العمل قبل وبعد التدريب				
8	يتم إحالة نتائج قياس سلوك المتدربين بعد عودتهم لأعمالهم				

					إدارة التدريب لمعالجة الأخطاء عند التدريب	
					تطلب إدارة التدريب المعلومات عن مدى تطوير سلوك المتدرب بعد عودته لعمله	9
					يوجد تنسيق تام بين المدراء المباشرين للمتدربين وإدارة التدريب عند وضع البرامج التدريبية	10

المحور الثالث: مستوى مهنية المسؤولين عن قياس العائد التدريبي.

درجة الموافقة					العبارة	ت
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					لديك المقدرة والمعرفة لتهيئة المتدربين بعد عودتهم من الدورات التدريبية	1
					يتحصل المسؤولون على دورات في قياس سلوك المتدربين	2
					لدى المسؤولين عن التدريب مؤهلات علمية مناسبة لقياس سلوك المتدربين	3
					لديك دراية بأساليب المقارنة بين الأداء القبلي والبعدي للمتدربين	4
					لديك دراية باستخدام أساليب الملاحظة الشخصية	5
					لديك دراية باستخدام أساليب المقابلات الشخصية مع المتدربين	6
					لديك المقدرة على إعداد وتوزيع إستبيانات لقياس العائد التدريبي من المتدربين	7

					8	تحصلت على دورات تدريبية في كتابة التقارير الفنية عن قياس العائد التدريبي للمتدربين
					9	لديك مقدرة ومعرفة كافية بطرق وأساليب الإتصال مع كافة أطراف المسؤولين عن التدريب بإدارة التدريب
					1 0	تخصص الوقت الكافي لقياس سلوك المتدربين بعد عودتهم لأعمالهم

المحور الرابع : العملية التدريبية، وتشمل تحديد الاحتياجات والتخطيط والتنفيذ و تقييم التدريب.

درجة الموافقة					العبارة	ت
غير موا فق بشدة	غ ير موا فق	مح ايد	موا فق	موا فق ب شدة		
					يتم ترشيح المتدربين لدورات تدريبية وفقاً لمعدلات أدائهم	1. 1

					يتم تحديد الإحتياجات التدريبية وفقاً لخطط التطوير المستقبلية للعمل	1. 2
					يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بناء على صعوبات العمل ووفقاً للتقارير الدورية (حجم الإصابات والأخطاء كمعيار لتحديد الإحتياجات التدريبية)	1. 3
					يتم استخدام الأسلوب العلمي في جمع البيانات عند تحديد الإحتياجات التدريبية	1. 4
					يتم تحديد الإحتياجات التدريبية وفقاً لنتائج العائد التدريبي عن الدورات التدريبية السابقة	1. 5
					يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي وفقاً للمعلومات المتحصل عليها من نتائج قياس العائد التدريبي	2. 1
					تتبع الإدارة المنهج العلمي في تصميم البرامج التدريبية ووفقاً للمعلومات الواردة من نتائج قياس العائد التدريبي	2. 2
					يتم التخطيط لاختيار المكان المناسب للتدريب بما يتناسب مع مضمون وعدد المتدربين	2. 3
					يتم رصد الميزانية المناسبة لحجم ونوع البرنامج التدريبي	2. 4
					يتم إعداد الخطة التدريبية بناء على المعلومات الواردة من قياس العائد لتدريبي	2. 5

					يلتزم المدربون بالمواعيد المحددة في البرامج التدريبية	3. 1
					أوقات الدورة التدريبية مناسبة للمتدربين من حيث المدة الزمنية وفترة الدورة من اليوم	3. 2
					يتم تنفيذ البرامج التدريبية في بيئة مُلائمة تساعد على اكتساب المهارات والمعارف	3. 3
					هناك توافق بين الأساليب والمُساعدات التدريبية التي يتم استخدامها في التدريب مع نوعية البرنامج التدريبي	3. 4
					المدربون القائمون بالتدريب على درجة عالية من الكفاءة في مجالات البرامج التدريبية	3. 5
					تقوم إدارة التدريب بالتواصل مع رؤساء المتدربين كوسيلة تهدف لتقييم البرنامج التدريبي	4. 1
					يتم التقييم وفق أساليب وطرق متنوعة كأن يكون التقييم من الجانب النظري والعملي معاً	4. 2
					تتميز البرامج التدريبية بالإدارة بوجود نظام للتقييم والمتابعة	4. 3
					يتم تقييم المتدربين قبل وأثناء وبعد انتهاء البرنامج التدريبي	4. 4

					4. يتم الاستناد إلى مجموعة من المعايير الموضوعة مُسبقاً في عملية تقييم المتدربين والمدرّبين	5
--	--	--	--	--	---	---

ملحق رقم (2)

استبيان موجه للمتدربين

الأكاديمية الليبية
مدرسة العلوم الإدارية والمالية
قسم الإدارة والتنظيم

استبيان موجه للعاملين ممن اجتازو دورات تدريبية بجهاز المباحث
الجنائية وهيئة السلامة الوطنية

تحية طيبة وبعد

من أجل إستكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة العليا (الماجستير)
في الإدارة والتنظيم ، يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :

قياس العائد التدريبي وأثره على تطوير العملية التدريبية

وتهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير قياس العائد التدريبي على تطوير
العملية التدريبية.

وبهذا الخصوص يسعد الباحث أن يرفق لكم هذا الاستبيان للإستفادة من
ملاحظاتكم في مجال التدريب، كما يأمل تعاونكم من خلال إجابتكم على
الأسئلة الواردة فيه بدقة وعناية ، حيث إن المعلومات التي ستقدمونها
سيكون لها الأثر الفاعل على نتائج هذه الدراسة .

مع ملاحظة أن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولخدمة
البحث العلمي فقط.

شكرا على حسن تعاونكم سلفا

الباحث

أولا : البيانات الشخصية

1. العمر :

أقل من 30 سنة () من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ()

()

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة () من 50 سنة فأكثر

()

2. المؤهل العلمي :

ثانوية عامة أو مايعادلها () دبلوم عالي () ليسانس أو

بكالوريوس ()

ماجستير () دكتوراه () شهادة اخرى

()

3. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()

()

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة () من 15 سنة فأكثر ()

4. الوسائل التي استخدمت في الدورات التدريبية التي التحقت بها
(يمكنك اختيار أكثر من إجابة):

- لوحة الإيضاح ()
- السبورة الورقية ()
- العرض التقديمي بأوربوينت ()
- وسيلة تدريبية أخرى تذكر

(.....)

5. الأساليب التي استخدمت في الدورات التدريبية التي التحقت بها
(يمكنك اختيار أكثر من إجابة):

- المحاضرة ()
- المناقشة ()
- الندوة ()
- دراسة الحالة ()
- البريد الوارد ()
- تمثيل الأدوار ()
- الزيارات الميدانية ()
- أسلوب تدريبي آخر يذكر

(.....)

المحور الأول : قياس العائد التدريبي.

ت	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تشعر بأنك تحسنت مهاراتك بعد عودتك من التدريب				
2	تم طلب منكم ملء استبيان من قبل إدارة التدريب بخصوص الدورة التدريبية				
3	تم إجراء مقابلات شخصية معكم من المسؤولين عن التدريب				
4	تم إجراء مقابلات شخصية معكم من قبل الرئيس المباشر حول التدريب				
5	قمت بتقديم تقرير عن نتائج العملية التدريبية التي اجتزتها				
6	تم مقارنة أدائك بأداء العاملين معك بعد عودتك من التدريب				
7	تم مقارنة أدائك قبل وبعد التحاقك بالدورة التدريبية				

المحتوى الثاني : مستوى تقييم العملية التدريبية.

درجة الموافقة					العبارة	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تم وضع تقرير من قبل رئيسك المباشر من خلال ملاحظته لأدائك بعد عودتك من التدريب	1
					تم ترشيحك للدورة بناء على نقص في خبراتك ومهاراتك	2
					تم الترشيح للدورة لسد مشكلات الأداء	3
					تم ترشيحك للدورات لإدخال معدات والآلات أو أساليب جديدة	4
					تم الترشيح للتدريب بعيدا عن التحيز	5
					أهداف البرنامج واضحة بالنسبة لي	6
					فترة الدورة مناسبة بالنسبة للموضوع	7
					مكان التدريب مناسب	8

					9	المادة التدريبية منظمة بشكل منطقي ومتسلسل
					10	المدرّب على درجة عالية من الكفاءة وله القدرة على إيصال المعلومة
					11	الخدمات المرافقة للدورة التدريبية مناسب
					12	تم التقييم بأسلوب الاختبارات العملية
					13	تم التقييم بأسلوب الاختبار النظري
					14	تم التقييم بداية الدورة ونهايتها

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين

الاساتذة المحكمين للاستبيان

تفضل بتحكيم صحيفة الاستبيان الاساتذة الآتي ذكرهم

الاسم	مكان العمل
د . الطاهر الهميلي	عضو هيئة تدريس بالأكاديمية الليبية و جامعة طرابلس
د . هيثم بيزان	عضو هيئة تدريس جامعة الزيتونة
د . صلاح التميمي	عضو هيئة تدريس جامعة الزيتونة
د . أحمد البشير الشريف	عضو هيئة تدريس جامعة الزيتونة
د . مصطفى عبدالله محمود	عضو هيئة تدريس بالأكاديمية الليبية و جامعة الزيتونة
أ . امحمد ابراهيم الحاج محمد	عضو هيئة تدريس بجامعة الزيتونة
أ . محمود حسين الجعيدي	عضو هيئة تدريس

الملحق رقم (4)

المقابلات الشخصية التي اجراها الباحث

المقابلة الشخصية :

س1 هل ينظر للتدريب على أنه نشاط تعاوني ؟

ر.م	العينة	الإجابة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات .	لا ، لا يتم اشراك كل الإدارات في القيام بالنشاط التدريبي.
2	رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية .	لا ، حيث توجد إدارة مختصة به .
3	رئيس قسم طرابلس بهيئة السلامة الوطنية .	لا ، حيث تقوم إدارة التدريب بالعمل التدريبي .

الهدف : معرفة كيف ينظر للتدريب مما يعكس فهم المسؤولين لطبيعة هذا النشاط من عدمه .

س2 هل يتم استشارة الرؤساء المباشرين ومشاركتهم عند اعداد البرامج التدريبية ؟

ر.م	العينة	الإجابة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات .	لا ، حيث يقتصر على العاملين في مجال التدريب.
2	رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية .	لا ، إدارة التدريب بالهيئة من تقوم بهذا العمل .

الهدف : معرفة مدى فهم طبيعة هذا النشاط وضرورة مشاركة الرؤساء المباشرين للمتدربين لأنهم الأكثر معرفة ودرايا بواقع العمل والاحتياج التدريبي.

س3 هل تطالب إدارة التدريب باحالة نتائج مدى التغير في سلوك المتدربين لمعالجة الاخطاء ؟

ر.م	العينة	الإجابة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث .	نعم ، ولكن لا إستجابة لها ولاسلطة لها على باقي الإدارات والإقسام والفروع بالجهاز.
2	رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية .	لا ، لا يتم مراسلتنا بهذا الخصوص.
3	رئيس قسم المحفوظات بهيئة السلامة الوطنية.	لا ، لا تتم متابعة المتدرب بعد التدريب .

الهدف : معرفة مدى قيام إدارة التدريب بمتابعة المتدرب بعد عودته لعمله يوضح درجة أهمية الموضوع بالنسبة لها .

س4 هل يتم إجراء مقابلات شخصية مع المتدربين بعد عودتهم لعمالهم بخصوص معرفة مدى تطبيقهم لما تدربو عليه ؟

ت	العينة	الإجابة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث.	لا ، نفتقر لمثل هذا الاجراء.
2	رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية .	لا ، لا يتم ذلك .

3	ضابط صف بوحدة الحراسات بهيئة السلامة المقر الرئيسي	لا ، لا يتم اجراء مقابلة شخصية أو متابعة بعد الحصول على التدريب .
4	موظف بقسم الشؤون الإدارية والمالية بجهاز المباحث المقر الرئيسي .	لا . لا يتم متابعة المتدرب بعد عودته إلى عمله .

الهدف : معرفة مدى الاهتمام بتطبيق ما تدرب عليه العاملون لادخال الاضافات الجديدة في العمل.

س5 هل يتم مقارنة اداء المتدرب قبل وبعد التدريب ؟

ر.م	العينة	الإجابة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث.	لا ، لا يوجد مثل هذا الاجراء .
2	رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية.	لا ، لم يتم ذلك .
3	ضابط صف بوحدة الحراسات بهيئة السلامة المقر الرئيسي	لا ، لم نلاحظ من يبحث في طريقة قيامنا بعملنا لا قبل التدريب ولا بعد التدريب.

الهدف : معرفة مدى وجود اجراءات المقارنة والتي تساهم في توضيح مدى تلبية الاحتياج التدريبي من عدمه.

س6 هل يتم التدريب وفق التخصص الذي يعمل فيه المتدرب ؟

ر.م	العينة	الإجابة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث.	نعم ، نسبيا وليس دائما .
2	ضابط صف بوحدة الحراسات بهيئة السلامة المقر الرئيسي.	لا ، فاحيانا يتم الترشيح لدورات لاعلاقة لها بالعمل الذي يقوم به المتدرب .

الهدف : تحديد مدى وجود الاسلوب العلمي في اختيار المتدربين وفقا للاحتياج التدريبي .

س7 هل يتم جمع الملاحظات حول اداء المتدرب بعد عودته لعمله لمتابعة مدى التغير في سلوكه؟

ر.م	العينة	الإجابة مختصرة
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث.	لا ، لاتتم هذه العملية .
2	رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية .	لا ، لاتوجد مثل هذه المتابعة بعد التدريب.

الهدف : معرفة مدى القيام بمتابعة الجهد التدريبي لضمان تحويله الى واقع عملي .

س8 هل يتم توزيع استبيان لغرض استطلاع اراء المتدربين بعد التحاقهم باعمالهم حول مدى تطبيقهم لما تدربوا عليه ؟

ر.م	العينة	الإجابة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث.	لا ، لاتتم هذه العملية ايضا .
2	رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية .	لا ، لا يوجد ايضا مثل هذا الإجراء.
3	موظف بقسم الشؤون الادارية والمالية بجهاز المباحث المقر الرئيسي.	لا ، لم يطلب منا ملء استبيان اثناء مباشرتنا لاعمالنا بخصوص التدريب.
4	ضابط صف بوحدة الحراسات بهيئة السلامة المقر الرئيسي.	لا ، لم يطلب مني ملء أي استبيان حول التدريب.

الهدف : معرفة مدى القيام بهذا الإجراء في حد ذاته يوضح مدى الاهتمام بقياس العائد التدريبي .

س9 هل يوجد نموذج مخصص لقياس العائد التدريبي يوزع على الرؤساء المباشرين أو من تحصلوا على التدريب ؟

ر.م	العينة	الإجابة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث.	نعم ، ولكن احيانا، ونلاحظ ضعف الاستجابة لهذا الاجراء من الرؤساء .
2	رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية .	لا ، لا يوجد مثل هذا الإجراء.
3	ضابط صف بوحدة الحراسات بهيئة السلامة المقر الرئيسي	لا يوجد.
4	موظف بقسم الشؤون الإدارية والمالية بجهاز المباحث المقر الرئيسي	لا، لم يطلب منا مثل هذا الإجراء.

الهدف : معرفة مدى وجود هذه الخطوة تعبر عن مدى التقدير لاهميتها .

س10 هل يتحصل الرؤساء المباشرين على دورات تدريبية في كيفية قياس العائد التدريبي ؟

ر.م	العينة	الإجابة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث.	لا، لا توجد مثل هذه الدورات .

2	رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية .	لا ، لا يحصل الرؤساء المباشرون على مثل هذه الدورات التدريبية.
3	رئيس قسم طرابلس بهيئة السلامة الوطنية .	لا ، ولم نتحصل على دورات تفيدنا في إدارة اعمالنا القيادية التي يتطلبها هذا المنصب.

الهدف : معرفة مدى قدرة ومهنية الرؤساء المباشرين لقياس العائد التدريبي لانهم الجهة الاقرب للعامل واكثر حساسية لنسبة التغير في سلوكه .

س11 هل تتم المطالبة بقياس العائد التدريبي من قبل الإدارة العليا قبل اعتماد ميزانية التدريب السنوية ؟

ر.م	العينة	الإجابة بإختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث.	لا ، لا يوجد.
2	رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية .	لا ، لا يتم مثل هذا الاجراء.

الهدف : معرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بضرورة قياس العائد التدريبي .

س12 هل تعتقد أن ميزانية التدريب مناسبة ؟

ر.م	العينة	الإجابة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث.	نعم، ولاكنها تصرف في غير اوجه الصرف الخاصة بالتدريب، وجود فساد مالي في التدريب.

الهدف : معرفة مدى تقدير الدور المهم للتدريب من خلال ما يخصص له من ميزانية .

س13 هل يتم دفع مكافآت المدربين والمحاضرين في الوقت المناسب ؟

ر.م	العينة	الإجابة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث.	لا ، المكافآت تتأخر، ويُفضل المدرب الخارجي على الخبير المحلي رغم تفوقه على الخارجي علميا وعمليا.

الهدف : من خلال الالتزام بدفع مكافآت المدربين يتضح مدى الإهتمام بالتدريب بشكل عام وبقياس العائد التدريبي بشكل خاص، حيث المدرب هو الركيزة الاساسية لانه الناقل للمعرفة، وكلما حافظت المنظمة على المدربين الاكفاء يوضح مدى اهتمامها .

س14 هل يتم تحفيز المتدربين ماديا ومعنويا ؟

ر.م	العينة	الاجارة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات	لا ، لاتوجد لاحوافز مادية ولا معنوية ، وعدم وجود حتى حفلات

	بجهاز المباحث، ومدرّب.	نهاية البرنامج التدريبي أو تسليم شهادات للمشاركين لتحفيزهم وتمييزهم عن غيرهم لآتوجد.
2	رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية .	لا ، لآوجود لهذه الحوافز ولم تقدم حتى لمن قامو بإطفاء خزانات النفط، في الوقت الذي تقدمت فيه فقط مدرسة خاصة لتقديم الشكر لآبطال الإطفاء وهو شئ مؤسف من إدارتنا .
3	ضابط صف بوحدة الحراسات بهيئة السلامة المقر الرئيسي	لا ، لم نرى مثل هذه الحوافز لآ المادية و لآ المعنوية .
4	موظف بقسم الشؤون الإدارية والمالية بجهاز المباحث المقر الرئيسي .	لا ، لآتوجد .

الهدف : معرفة مدى درجة اهتمام المسؤولين بتنفيذ هذه الخطوة الضرورية

س15 هل الوسائل التدريبية متوفرة ؟

ر.م	العينة	الإجابة باختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث، ومدرّب.	نعم، إلى حد ما .

الهدف : معرفة مدى توفر الوسائل التدريبية يوضح مدى الاهتمام بالعمل
التدريبي بشكل عام بحيث الاستجابة إلى كل ما يحتاجه المدرّب لآيصال
المعلومة للمدرّب توضح و بجلاء درجة الاهتمام .

س16 هل يتم ادخال مناهج تدريبية جديدة كل فترة ؟

ر.م	العينة	الإجابة بإختصار
1	مدير إدارة مكافحة جرائم تقنية المعلومات بجهاز المباحث، ومدرب	نعم ، ولكن بشكل نسبي ولا يحاكي الواقع السريع التغير، فالجريمة تتطور مع تطور العلم ، ولا يوجد مثلا تدريب مناسب لمواجهة الجريمة الالكترونية التي ستظهر على السطح بقوة لانتشار التعامل من بيع وشراء وغيرها ، باستخدام تقنية المعلومات .
2	رئيس فرع الغربية بهيئة السلامة الوطنية	لا ، ونحتاج إلى تدريب يناسب الخطر الذي تواجهه هذه المؤسسة .

الهدف : معرفة مدى التفاعل مع البيئة الخارجية المتغيرة والمتطورة باستمرار سواء في العلوم الجديدة أو في تطور الجريمة، والتي تستجيب لها نتائج قياس العائد التدريبي في حال وجودها.

انتهت اسئلة المقابلة

STUDY SAMARIZING

The study importance lacking in emphasizing the important phase of behavior measure of training operation improving & to know the modern methods in this sphere and possibility of applying study & work improving attaining for improving training operation.

Study aim was to in light training reverting measure importance as a medium to improve training operation by providing data & information in regard, and to study behavior operation measuring base in studying subject. Study problem questionnaire was (what is the affection of training measure due on training operation improving), where declared aweakness in using suitable methods & mediums in training tournaments and lack of training reverting measure after trainees returning to their jobs (Behavior measurement). It was cleared measurement weakness through weakness of workers information data

of training to observe errors & problems which bear by
trainee after his return to his work.

this study was based on training reverting measure (Behavior) as study independent change in study problem in training operation weakness in order to improve it based on training principals profession on behavior, which its measuring results affect in gaining important information which participate in training operation through weak points .treating and supporting strong points

There is a statistic affection declaring Dept. care of -
training revering

Measure to improve training operation in studying
.organization

there is a statistic affection of principals professional -
level for

.Improving training operation in studying organization

study followed descriptive and annalistic methods to
study changes, declaration was used as a main instrument

to collect primary data & information necessary to study, also personal attendance with deferent society categories of study society which form from two categories, first one .was imitate in training responsible & direct chiefs

The second category imitates in trainees of criminal investigation body & national security body, using (SPSS) program for gained data analyzing from study declaration, .study reached to an important results as

Existing of deport affection declaring analytically of training revert measurement in improving training operation in study organization, and lack of training principals importance and profession in organization, also reached to recommendations as:– To increase importance on behavior measure after trainees returning to their works and responsible participation in scientific forums to increase principals grasping & perceiving of training .importance

ACADEMY OF LIBYA

ADMINISTRATIVE & FINANCIAL SCIENCES SCHOOL
ORGANIZATION & ADMINISTRATION DEPT.

Measurement of the training Return and its effect on the
development of the training operation

PREPARATION OF THE STUDENT
YUNES MOHAMED MOAMMER ZAYED
ENROLLMENT No. 7857

SUPERVISION

Dr. Mustafa MOHAMED Altaghdi

Fall : 2015

