الأكاديمية الليبية

مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم الإدارة والتنظيم

الحوافز وأثرها على فاعلية التدريب

دراسة تطبيقية على شركة الزاوية لتكرير النفط

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

إعداد الطالب

عادل نوري مصطفى أبوشوفة

إشراف الدكتور:

عبد السلام أبوالقاسم البلعزي

ربيع 2016م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَّن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾

صدق الله العظيم
[يوسف آية: (76)]

الإهـــــداء

إلى روح والدتي الطاهرة

والله أسال أن يدخلها فسيح جناته

إلى والدي العزيز أطال الله في عمره

إلى زوجتي وأبنائي

اسلام - ونور - وشهد

إلى أخوتي وأخواتي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله أولاً وأخيراً ودائماً، وأبداً، الذي منّ عليّ بنعمته وأعانني لإتمام هذا العمل وشملني بعنايته وتوفيقه.

أما بعد،،،،

أتقدم بالشكر والتقدير وجزيل العرفان إلى أستاذتي الفاضل **الدكتور/ عبدالسلام ابوالقاسم البلعزي** لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وتقديم يد العون لإنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة **الدكتور/ ابوعجيلة علي ميره**، **والدكتور/ سليمان محمد مرجان** لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وتقويمها.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية والعاملين بمكتبة الأكاديمية وجميع العاملين فيها كما لا يفوتني تقديم الشكر إلى العاملين بشركة الزاوية لتكرير النفط ولكل من ساعدني من أصدقائي في إعداد هذه الرسالة.

فجزى الله الجميع عني خير الجزاء والإحسان

الباحث

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية الكريمة	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ط
مستخلص الدراسة	ي
الفصل التمهيدي **الإطار العام للدراسة**	1
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
أهداف الدراسة	4
فرضيات الدراسة	4
اهمية الدراسة	4
منهجية الدراسة	5
حدود الدراسة	6
مصطلحات الدراسة	6
بيئة ومجتمع الدراسة	7
الدراسات السابقة	8
الباب الأول **الإطار النظري للدراسة**	
الفصل الأول **الحوافز**	
المبحث الأول : تعريف وأهمية الحوافز وشروط نجاحها	15
المبحث الثاني: الخصائص الأساسية للحوافز والعوامل المؤثرة فيها	29

الفصل الثاني **نظريات الحوافز وأنواعها**	
المبحث الأول : نظريات الحوافز	35
أولاً – نظرية الحاجات لماسلو	36
ثانياً– نظرية العاملين (لهيرزبرج)	38
ثالثاً– نظرية التوقع (لفروم)	39
رابعاً – نظرية التعزيز	41
خامساً – نظرية الحاجة إلى الإنجاز	41
سادساً – نظرية المساواة	42
المبحث الثاني: أنواع الحوافز	43
أولاً – حوافز حسب نوع الحافز ذاته	44
ثانياً– الحوافز حسب المسئولين بالحوافز	49
الفصل الثالث **التدريب**	
المبحث الأول : تعريف وأهمية وأهداف التدريب	52
أولاً – المقدمة	53
ثانياً – تعريف التدريب	55
ثالثاً– أهمية التدريب	56
رابعاً – أهداف التدريب	61
المبحث الثاني: طرق وأنواع التدريب	64
أولاً – طرق التدريب	65
ثانياً– أنواع التدريب	73
المبحث الثالث: خطوات التدريب	77
أولاً– تحديد الاحتياجات التدريبية	78
ثانياً– تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	86
ثالثاً– تنفيذ البرامج التدريبية	95
رابعاً – تقييم البرامج التدريبية	101
المبحث الرابع: فاعلية البرامج التدريبية	104

أولاً – مفهوم فاعلية البرامج التدريبية	105
ثانياً – معايير تقويم فاعلية البرنامج التدريبي للعاملين	107
ثالثاً– الأسس الرئيسية لتحقيق التدريب الفعال	109
رابعاً– العناصر الأساسية لتحقيق الفاعلية	111
خامساً – تقييم وقياس فاعلية البرامج التدريبية	113
الباب الثاني **الإطار التطبيقي**	
الفصل الرابع **الجانب التحليلي للدراسة الميدانية**	
المبحث الأول : الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية	117
أولاً – نبذة عن شركة الزاوية لتكرير النفط	118
ثانياً – فرضيات الدراسة	120
ثالثاً– بيئة ومجتمع الدراسة	121
رابعاً – أداة جمع البيانات	121
خامساً – الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات	123
المبحث الثاني: وصف البيانات واختبار فرضيات الدراسة	125
أولاً – نتائج اختبار كرونباخ ألفا للصدق والثبات	127
ثانياً– خصائص مفردات عينة الدراسة	127
ثالثاً– اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	135
رابعاً– اختبار الفرضية الرئيسية	155
المبحث الثالث: النتائج والتوصيات	157
أولاً النتائج	158
ثانياً – التوصيات	160
قائمة المصادر والمراجع	161
الملاحق	165

فهرس الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم (1) الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها	122
جدول رقم(2) ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس لكارت الخماسي	126
جدول رقم (3) نتائج اختبار كرونباخ ألفا (α)	127
جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر	128
جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	129
جدول (6) التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	130
جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	131
جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	133
جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب التخصص	134
الجدول رقم (10) التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية ونتيجة الإجابة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي	135
الجدول رقم (11) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة	137
الجدول رقم (12) نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية	138
الجدول رقم (13) التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية ونتيجة الإجابة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي	139
الجدول رقم (14) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية	143

الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم (15) نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية	146
الجدول رقم (16) نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات بمستوى الحوافز بصورة عامة	147
الجدول رقم (17) التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية التدريب ونتيجة الإجابة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي	148
الجدول رقم (18) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية التدريب	152
الجدول رقم (19) نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية التدريب	154
جدول رقم (20) نتائج اختبار أثر مستوى الحوافز وعلى مستوى فاعلية التدريب	155

فهرس الأشكال

الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1) التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو	38
الشكل (2) علاقة الجهد المبذول بالإنجاز المطلوب	40
الشكل (3) مظاهر احتياجات التدريب	82
الشكل (4) موقع تحديد احتياجات التدريب في منظومة التدريب	83
شكل رقم (5) يوضح العناصر المؤثرة في خطة التدريب	90
شكل رقم (6) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر	128
شكل رقم (7) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	129
رقم (8) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة شكل الدراسة حسب المؤهل العلمي	130
شكل رقم (9) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	132
شكل رقم (10) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الاداري	133
شكل رقم (11) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب التخصص	134

مستخلص الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من خلال الجهود المبذولة للارتقاء بالعملية التدريبية بشركة الزاوية لتكرير النفط وذلك من خلال التعرف على الحوافز وأثرها على فاعلية التدريب حيث تم صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:

1- ما هو مستوى الحوافز المادية والمعنوية بالشركة؟

2- ما هو مستوى فاعلية التدريب بالشركة؟

3- ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على فاعلية التدريب؟

وهدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:

1- التعرف على نظام الحوافز المطبقة بالشركة قيد الدراسة .

2- إبراز أهمية ودور نظم الحوافز في إشباع رغبات المتدربين .

3- دراسة العلاقة بين نظم الحوافز ونجاح البرامج التدريبية بالشركة

4- دراسة أثر نظم الحوافز على تحقيق أهداف التدريب (فاعلية التدريب) واعتمدت هذه الدراسة على استخدام حزمة من الأساليب الإحصائية (SPSS) في التحليل وذلك لتحديد العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة من خلال تصميم وتوزيع استمارة استبيان المتعلقة بموضوع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

1- يوجد أثر طردي (موجب) دو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز بصورة عامة على مستوى فاعلية التدريس حيث 38.32% من التغير في مستوى فاعلية التدريب يعود إلى التغير في مستوى الحوافز بصورة عامة.

2- اهتمام الشركة قيد الدراسة بالحوافز المادية والمعنوية إلا أنها لا تراعى بشكل فعال نظام الرقابة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ.

3- يوجد تغير إيجابي في مستوى فاعلية التدريب ناتج عن التغير في مستوى الحوافز بصورة عامة.

4- لدى الشركة قيد الدراسة قصور في الحوافز الخاصة بتدريب الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات واللجان والاجتماعات وتولى الوظائف الرئيسية.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

أولاً/ مقدمة:

يعتبر مجال التحفيز من المجالات الضرورية ذات الأهمية المستمرة والمتجـــددة في التعامل مع الآخرين، فإذا كان سلوك الفرد وأدائه يرتبط بعنصر القدرة والرغبة فإن عنصر الرغبة يتوفر حينما يحرص على اختيار الحافز الذي يشبع دوافع الفرد ويحقق له الدرجة المطلوبة من الرضا والإشباع، إن عنصر التوجيه الصادر من الرؤســـاء اتجـــاه مرؤوسيهم يشكل نقلاً ملموساً في فهمهم للأداء الجيد فالموجه الفعال هو الذي لا يتصـــيد الأخطاء وإنما يتصيد مجالات التفوق ويكافئهم ويحفزهم عليها.

ويعتبر الدافع القوة أو الشعور الداخلي الذي يرفع الفرد إلى نهج سلوك معـــين، لتأمين تحقيق أهداف محددة.

إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين إنما تفرضه الرغبة من جانـــب الإدارة فـــي تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

إن الهدف الأساسي للتحفيز هو زيادة الإنتاجية عند الفرد، وهذه الإنتاجية تتحقق من خلال التفاعل ما بين التحفيز وقدرات الفرد، من خلال التدريب بهدف إحداث تغيرات إيجابية لدى المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم ومهاراتهم ، بما يجعل مســـتوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه. بمعنى أن التدريب عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال تدعيم اتجاهاته وزيادة معارفه وتحسين مهاراته ، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

هذا ويمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أياً كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستوى فاعليتها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة).

ومن أجل تحقيق الفاعلية في البرامج التدريبية ونقل أثر التدريب إلى الواقع العملي بحيث إن ينبع البرنامج التدريبي من واقع العمل أي تحديد الأهداف أولاً بوضوح بحيث تمثل الواقع الفعلي للعمل بكل ما يحتويه، كذلك الاهتمام بتنمية القدرات والسلوك وليس بتنمية المعلومات فقط وذلك من خلال استخدام أساليب تدريبية تؤدي إلى تنمية المهارات والقدرات الابتعاد عن الاكتفاء بالتلقين للمعلومات.

ثانياً/ مشكلة الدراسة:

من خلال إطلاع الباحث على المصادر العلمية المتعلقة بموضوع البحث وقيامه بالزيارة الاستطلاعية للشركة محل الدراسة وإجراء مقابلات مبدئية مع بعض الأفراد في مختلف المستويات الإدارية حيث أتضح وجود قصور في نظم الحوافز المطبقة بالشركة قيد الدراسة الأمر الذي يؤثر على فاعلية التدريب بها.

أي تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- ما هو أثر الحوافز على فاعلية التدريب؟

حيث يتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى الحوافز المادية والمعنوية بالشركة؟
2. ما هو مستوى فاعلية التدريب بالشركة؟
3. ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على فاعلية التدريب؟

ثالثاً/ أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

1. التعرف على نظم الحوافز المطبقة داخل الشركة قيد الدراسة.
2. إبراز أهمية ودور نظم الحوافز في إشباع رغبات المتدربين.
3. دراسة العلاقة بين نظم الحوافز ونجاح البرامج التدريبية بالشركة.
4. دراسة أثر نظم الحوافز على تحقيق أهداف التدريب (فاعلية التدريب).

رابعاً/ فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز (المادية والمعنوية) على مستوى فعالية التدريب.

الفرضية الفرعية:

أ- يوجد ارتفاع في مستوى تطبيق نظام الحوافز المادية بشركة الزاوية لتكرير النفط.

ب- يوجد ارتفاع في مستوى تطبيق نظام الحوافز المعنوية بشركة الزاوية لتكرير النفط.

ت-يوجد ارتفاع في مستوى فاعلية التدريب بشركة الزاوية لتكرير النفط .

خامساً/ أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

توفر هذه الدراسة مرجع للمهتمين والطلبة الدارسين في مجال الإدارة من خلال وضعها كمرجع بالمكتبة يمكن الرجوع إليه والاستفادة منه في الدراسات المستقبلية لغرض المقارنة.

2- الأهمية بالنسبة لمجتمع الدراسة:

تكمن أهمية البحث في تعريف القيادة الإدارية العليا بالشركة على فهم دور الحوافز وأهميتها وتأثيرها على فاعلية التدريب ويساهم في رفع مستوي الأداء لدى المتدربين بما يكفل تحقيق أهداف الشركة ورفع الكفاءة الإنتاجية.

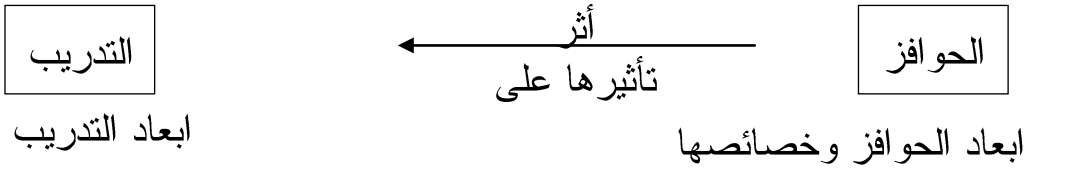
3- أهميتها بالنسبة للباحث:

أ- تساعد الباحث في تنمية قدراته فيما يتعلق بإعداد البحوث والدراسات العلمية.

ب- صقل مهارات الباحث فيما يتعلق بأصول البحث العلمي من خلال كتابة البحث بجميع مراحله.

ج- إنجاز البحث يمكن الباحث من الحصول على درجة الإجازة العليا الماجستير في الإدارة (قسم الإدارة والتنظيم).

سادساً/ منهجية الدراسة:



ابعاد الحوافز وخصائصها

- حوافز مادية.
- حوافز معنوية.
- حوافز فردية.
- حوافز جماعية.
- حوافز إيجابية.
- حوافز سلبية.
- اتجاه الحافز.
- مقدار أو قوة الحافز.
- اتفاق الحافز مع حاجة الفرد والمستوى الإداري له.
- الاستمرارية في تطبيق نظم الحوافز.

ابعاد التدريب

فعالية التدريب

(تحقيق أهداف التدريب)

- التخطيط الجيد للتدريب.
- ردود أفعال متدربين.
- مستوى التعلم للمتدربين وسلوكهم في العمل.
- عوائد الشركة من التدريب.
- تطبيق المتدربين لمحتوى التدريب في موقع العمل.
- خبرة ودور المدربين والقائمين على التدريب في توصيل المعارف والمهارات.
- التدرج في نقل المعرفة.
- تهيئة المتدربين ومراعاة الفروق الفردية للمتدربين.
- قياس أثر التدريب قبل واثناء وبعد البرنامج التدريبي لمعرفة مدى التغير في المعارف والسلوك ومستوى الأداء والإنتاجية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي المعتمد الذي يعد مناسباً لأغراض هذا البحث وذلك لتحديد أثر الحوافز على فاعلية التدريب وقد اعتمد الباحث على مدخلين أساسيين من مداخل المنهج الوصفي لتغطية الدراسة من جانبها المختلفة وهي:

1- **المصادر الثانوية:** المسح المكتبي للمصادر والمراجع والمتمثلة في (الكتب والدوريات ومواقع شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) ذات العلاقة بموضوع البحث.

2- **المصادر الأولية:** الدارسة الميدانية العملية التي يرتكز عليها الجانب العملي للدراسة حيث تم استخدام الباحث للوسائل التالية لجمع بيانات الدراسة:

- المقابلات الشخصية المبدئية مع عدد من القيادات الإدارية والموظفين في الأقسام الإدارية بمختلف مستوياتها الإدارية، وذلك لمعرفة وتحديد مشكلة الدراسة.
- استمارة الاستبيان التي تم تصميمها وفقاً للأسس العلمية المتعارف عليها وبما يحقق أهداف البحث.

سابعاً/ حدود الدراسة:

- حدود مكانية: شركة الزاوية لتكرير النفط بالزاوية.
- حدود زمنية: تناولت الدراسة ثلاث سنوات متتالية 2008 إلى 2010.
- حدود موضوعية: تناولت الدراسة موضوع الحوافز وأثره على فاعلية التدريب

ثامناً/ مصطلحات الدراسة

1- تعريف الحوافز:

تعرف بأنها الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد التي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين[1].

---

[1] سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009م، ص100.

2- تعريف الدافع:

تعرف الدوافع بأنها القوة أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصـــرفات الأفراد وسلوكهم أثناء استجابتهم مع المواقف والمؤثرات البيئة المحيطة بهم[1].

3- تعريف التدريب:

التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعارف والمهارات من خلال تجربـــة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية[2].

4- تعريف الفاعلية:

هي اختيار أفضل الطرق للأداء لغرض تحقيق الأهداف المطلوبة[3].

5- فاعلية التدريب :

هي درجة تحقيق أهداف التدريب في موقع العمل[4].

تاسعاً/ بيئة ومجتمع وعينة الدراسة:

1- **بيئة الدراسة:** تتمثل بيئة الدراسة في شركة الزاوية لتكرير النفط.

---

[1] سامر جلدة، التطبيق والنظريات الإدارية الحديثة، دار إسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009م، ص 99.

[2] مدحت محمد أبو النصر ، إدارة العمليات التدريبية والنظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2008م، ص 57.

[3] عبد السلام أبو القاسم البلعزي، تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على كفاءة وفاعليـــة التـــدريب ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا ، 1999م، ص5.

[4] مصدر سبق ذكره ، ص 5.

2- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين المتحصلين على دورات تدريبية بشركة الزاوية لتكرير النفط في المدة من 2008 إلى 2010م وبلغ عددهم (667) متدرب.

3- عينة الدراسة: تم اختيار عينة تناسبية حيث تم توزيع 200 صحيفة استبيان على المتدربين بنسبة 30% من إجمالي مجتمع الدراسة على النحو التالي: 666 × 30% = 200 متدرب

عاشراً/ الدراسات السابقة:

1- دراسة ربيعة سعيد معمر (2008م) بعنوان: أنظمة الحوافز أثرها على الإنتاجية والتي هدفت إلى:

1- محاولة التعرف على تأثير أنظمة الحوافز في الإنتاجية.

2- محاولة التعرف على أنظمة الحوافز التي يفضلاه العاملين داخل الشركة .

3- محاولة معرفة تأثير نظام الحوافز المتبع داخل الشركة وأثره على الإنتاجية في العمل.

4- معرفة تأثير نظام الحوافز المتبع داخل الشركة وأثره على معدل دورات العمل.

5- التعرف على الأساليب الإنتاجية التي يفضلا العالمين داخل الشركة .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- عدم توفر الاستقلالية للموظفين في أداء مهامهم ، وعدم منحهم سلفات كافية لإنجاز مستويات العمل والتصرف بحرية مما يؤثر على مستوى الأداء بشكل عام.

2- لا تسمح إدارة الشركة لموظفيها بإبداء رأيهم بصراحة فيما يتعلق بطبيعة العمل ولا تشجعهم على تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بالعمل وإن تم تقديم مقترح أو رأي فإن إدارة الشركة لا تهتم بأخذ ما هو مفيد من تلك الآراء

3- ليس هناك اجتماعات دورية بين الإدارة والموظفين ، يتم من خلاله مناقشة مشاكل العاملين والصعوبات التي تواجه العمل .

4- استناداً لظروف الشركة الحالية والأساليب الإنتاجية المتبعة حالياُ ليس هناك فرصاً للتقدم في أداء العاملين .

2- دراسة عبدالستار، 2006م، بعنوان: التكنولوجيا وأثرها على التدريب في تأهيل الموارد البشرية والتي هدفت إلى:

1- التعرف على الوسائل التي تستخدمها الشركة محل الدراسة في عملية التدريب وتحديد الاحتياجات من التدريس.

2- دراسة أثر التغيرات التكنولوجية على استراتيجيات التدريب للشركة محل التدريب.

3- التعرف على أساليب التدريب المختلفة مع تحديد مدى انحراف تقديرات هذه الأساليب عن الواقع الفعلي.

4- الوصول إلى مقترحات ترفع من مستوى التدريب بفرعي الشركة محل الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- ضرورة تفعيل دور إدارة التدريب وتأهيل الموارد البشرية بالشركة لكي تقوم بالمهام الموكلة إليها بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى الرفع من مستوى أداء العاملين بها.

2- العمل على وبضع سياسة واضحة للبرامج التدريبية وأن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع كل إدارات وأقسام الشركة محل الدراسة.

3- ضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بالشركة بكل ما يتعلق بالبرامج التدريبية والتأهيلية حتى يتسنى توظيفها لتنمية قدراتهم ومهارتهم مما ينعكس إيجاباً على تنمية الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.

4- العمل على تحديث اللوائح والسياسات الداخلية ومراعاة عامل المرونة في ذلك والاعتماد على تقنيات الحاسب الآلي في الأداء كلما أمكن ذلك.

3- دراسة إسماعيل بشينة السنة 2002م، بعنوان: تأثير أهداف وبرامج التدريب في فاعلية والتي هدفت إلى:

1- دراسة تقييمية مجموعة من مراكز التدريب الإدارية وفقاً للمعاير المستخدمة في تقييم هذه المراكز، وذلك بغية تعريف المسؤلين عن العمليات التدريبية والجهات المهتمة بالتدريب بأهم التطورات في أساليب التدريب وبرامجه وسبل تقييمه.

2- اختبار العلاقة بين أهداف وبرامج التدريب وبين فاعلية في المراكز التدريبية قيد الدراسة.

3- يهدف البحث إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تبين واقع التدريب الإداري بليبيا ، ومحاولة صياغة جملة من التوصيات الت يمن شأنها المساهمة ولو بشكل يسير في تطوير نظم التدريب بليبيا.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- الاهتمام في أغلب البرامج التدريبية بتحقيق الأهداف الروتينية وهدف حل المشكلات، في حين كان القصور واضحاً في تحقيق البرامج التدريبية لتحقيق هدف الإبداع والابتكار على الرغم من أهمية هذا الهدف في الرقي بمستوى المنظمات وتحقيق الفاعلية.

2- يتضح من خلال النتائج بأن الوقت المخصص للتدريب لا يعتبر كافياً لتحقيق أهداف البرامج التدريبية بشكل فعال هذا ما يؤكده حوالي 66% من المتدربين.

3- قلة اهتمام المراكز التدريبية بعملية التطوير والتحديث للبرامج التدريبية وهذا ما يؤكده حوالي 50% من أفراد العينة.

4- دراسة حنان العباني، 1999م: الحوافز وأثرها على فاعلية أداء العاملين والتي هدفت إلى:

إن الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على مدى فاعلية نظام الحوافز المطبق بالشركتين موضوع الدراسة بهدف تحفيز الأفراد لتقديم أداء أكثر فاعلية بغية الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها بالشركتين بالإضافة إلى الهدف الرئيسي هناك عدة أهداف أخرى وهي:

1- تحديد العلاقة بين فاعلية الحوافز وظواهر الغياب وانخفاض معدلات أداء العاملين ودورات العمل.

2- معرفة العوامل التي تؤدي إلى فشل نظام الحوافز.

3- التعرف على نواحي القصور التي قد توجد بنظم الحوافز التي يتم تطبيقها بالشركتين موضوع الدراسة.

4- إيجاد العلاقة بني عوامل التحفيز "الايفاد، الترقيات، المكافآت، إنهاء الخدمة، الخصم، الإحالة علىمجلس التأديب" بالشركتين موضوع الدراسة.

5- الوصول إلى نتائج تمثل أساساً لمقترحات في تطوير نظم الحوافز في الشركتين موضوع الدراسة بحيث تسهم في زيادة فاعلية أداء العاملين إذا تم تطبيقها وتزويد صانعي القرار للاستفادة منها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- عدم كفاية المرتبات والعلاوات الممنوحة للعاملين بالشركتين ويرجع 1ذلك إلى تطبيق قانون (15) لسنة 1981 الذي يتسم بجمود وعدم تلائمه مع ظروف غلاء المعيشة مما يؤدي سلباً على أداء العاملين.

2- إن الخدمات الاجتماعية تعتبر ضعيفة جداً إن لم تكن متعمدة بشركة الخطوط الجوية نظراً لعدم وجود عيادة طبيعة بها .

3- اعتماد الترقيات على تقرير الكفاءة السنوي الذي يعتمده المشرف والذي كثيراً ما يتأثر بالعلاقات الشخصية مما يولد شعور بعدم العدالة وإضافة إلى عدة استناده على أسس ومعايير موضوعية فالترقية تحتسب بالأقدمية والتي صدرت ب (4) سنوات مع عدم منحها في الوقت المحدد لها.

5- دراسة عبدالسلام البلعزي 1999ف: تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على كفاءة وفاعلية التدريب والتي هدفت إلى:

يكمن الهدف الأساسي لهذا البحث في معرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على فاعلية التدريب وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

أ- دراسة واقع تخطيط تصميم وتنفيذ النشاط التدريبي بالشركة قيد الدراسة.

ب-التعرف على الأساليب والطرق المستخدمة في العملية التدريبية.

جـ- التعرف على المشاكل والصعوبات التي تؤثر على العملية التدريبية بالشركة قيد الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- إن اغلب المسئولين على التدريب لهم تخصصات لا تتناسب مع وظيفة التدريب.

2- غياب تحديد الاحتياجات التدريبية المبنى على الطرق العلمية السليمة الأمر الذي أدى إلى تدنى فاعلية التدريب.

3- ضعف وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية أدى إلى عدم وضوح البيانات التي تساعد على تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب.

الباب الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصـــل الأول

الحوافز

المبحث الأول : تعريف وأهمية الحوافز وشروط نجاحها .

المبحث الثاني : الخصائص الأساسية للحوافز والعوامل المؤثرة فيها .

المبحث الأول
تعريف وأهمية الحوافز وشروط نجاحها

أولاً : نبذة عن الحوافز

ثانياً – تعريفات الحوافز

ثالثاً- أهمية الحوافز

رابعاً – شروط نجاح الحوافز

المبحث الأول

تعريف وأهمية الحوافز وشروط نجاحها

أولاً: المقدمة عن الحوافز[1]:

إن فطرة الله سبحانه وتعالى التي خلق الناس عليها لا تتبدل ولا تتحول، تؤكد أن الإنسان يتأثر بالترغيب والترهيب والثواب والعقاب والألم والمتعة، والمكافآت والجزاءات كما أنه يتأثر بالحوافز والمثبطات وقد تتعلق الحوافز بالقوى المادية والمعنوية التي تؤثر في الفرد فتدفعه إلى العمل بأكبر طاقة ممكنة وقد تكون مادية أو قد تكون معنوية.

جميع المؤسسات تحتاج إلى تحفيز موظفيها للقيام بما يجب عليهم القيام به، فيصل الموظفون إلى مكاتبهم في الوقت المحدد للبدء بالعمل، ومن ثم يقومون بأعمالهم بشكل جيد وهم موجودين عند الحاجة إليهم.

فهل يعد طلب تقديم خدمات إضافية بسيطة للزبائن أمراً شاقاً عليهم.

هل الابتسامة في وجه الزبون بدلاً من العبوس في وجهه والإقلال من التدمر أمر صعب؟

لماذا أغلب الشركات والمؤسسات الخدمية والإنتاجية لا تزال تحصل على أداء أقل من المطلوب من موظفيها المشكلة أن المزايا والعطلة والراتب هي مقابل خدمة الموظف وعمله وليست لتحفيزه وأن الشركة تقدم هذه المزايا لكي تجذب وتبقى العمال الموهوبين إن حوالي 50% من الموظفين يبدلون من الجهد ما يكفى فقط للحفاظ على وظائفهم فهل هذا هو المطلوب فعلاً.

---

[1] عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي ، الطبعة الأولى، 2010، دار النشر، شعاع للنشر والعلوم، سورية حلب. ص235

إن السبب في ذلك ضعف حماسة الموظفين تجاه العمل بسبب بيئة العمل أو بعض الأمور التنظيمية لذلك فلابد من إيجاد سياسة تحفيزية لرفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يبدلون أقصى جهد ممكن.

إذا كان الإجراء أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة[1] التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتمييز في الأداء أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضواً في المنظمة التي يعمل بها.

ويرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها[2] الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعاً بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

فالمنظمة تحاول تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ضل المنافسة ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسيتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة بحيث لا يتعارض مع رغباتهم وأهدافهم الشخصية ولعل السبب الوحيد للوصول إلى أداء عالي وراقي هو استعمال نظام حوافز جيد الذي بواسطته يمكن استثارة دوافع العاملين والتأثير عليهم بما يخدم مصالح العمال.

فالحوافز عالم واسع من القيم المادية والمعنوية ويحور مركزه لفاعليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل.

---

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، 2006، ص235.

[2] الموقع الإلكتروني WWW.dziso.com على شبكة المعلومات الدولية 2013/12/15.

فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضي الوظيفيين مثل استقرار العمل والمشاركة في صنع القرارات الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء...الخ.

ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

ثانياً: تعاريف الحوافز:

تعرف الحوافز: تعني بأنها الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد التي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين[1].

وتعرف الحوافز: أنها تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاقه العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر[2].

كذلك تعرف الحوافز: بأنها درجة الشعور الإيجابي أو السلبي لأعضاء المنظمة حيال أعمالهم ومهامهم في المنظمة[3].

كما تعرف الحوافز: بأنها ذلك الاتجاه الرئيسي العام للأفراد نحو العمل وأن نظام المكافأت التنظيمية كثير ما يعتبر مؤشراً مؤثراً وهاماً للأفراد في المنظمة[4].

---

[1] سامر جلدة السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص100.

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع الطبعة الأولى، 1999، ص236.

[3] شبكة المعلومات الدولية الإنترنت الموقع الإلكتروني WWW.mowdoow.com 2012/12/20.

[4] شبكة المعلومات الدولية، مصدر سبق ذكره 2013/12/20.

كما تعرف الحوافز: على أنها وسيلة للتعرف على كيفية توحيد الاتجاهات نحو الأهداف وتركيز النتائج حيالها وبالتالي إمكانية التعرف على الاتجاهات غير المتوقعة[1].

كما عرفها (العتقري): بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمة بأعدادها لهدف التأثير في سلوك العاملين وذلك بحتهم وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية[2].

ويعرفها الوابل على أنها مجموعة من العوامل والأساليب والإجراءات والمغريات التي تقوم إدارة المنظمات الإدارية بأعدادها[3].

كذلك عرفها على السلمي بأنها شيء خارجي يحرك الدافع من سكونه ويعطيه حركة وقوة تدفعه في اتجاه معين[4]، يوضح التعرف أن الحافز شيء موجود في البيئة ويبعث الحركة والقوة والدافع الداخلي للفرد نتيجة اتجاه معين.

كما عرف محمد علي عبد الوهاب الحوافز بأنها السياسات أو الخطط التي تشبع الحاجة أو الرغبة لدى الأفراد[5].

يوضح التعريف أهمية السياسة التحفيزية والتخطيط لها بشكل يتناسب مع حاجة الفرد ورغبته. ويصنف بعض الكتاب الحوافز إلى أربعة مجموعات كالآتي[6]:

---

(1) شبكة المعلومات الدولية، مصدر سبق ذكره 2014/01/02.

(2) شبكة المعلومات الدولية، مصدر سبق ذكره 2014/01/02.

(3) شبكة المعلومات الدولية، مصدر سبق ذكره 2014/01/02.

(4) علي السلمي، د.ل. نهرت، سياسات والإستراتيجيات الإدارة القاهرة، مكتبة عربية سنة، ص206.

(5) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1975، ص280).

(6) حنان معمر أبو عجيلة العباني، الحوافز وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقيةعلى شركتي الخطوط الجوية وشركة النقل البحري ،رسالة ماجستير غير منشورة ، 1999.

- **من حيث النوع:**

- حيث يعرفها (ستال جلين) بأنها إجراء موجود يقصد به إيقاظ وتقوية الرغبة في الوصول إلى غاية.
- ويعرفها (د. بموك مارشال) بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعلمهم على نحو أفضل ويبدلون فيه جهد أكبر مما يبذله غيرهم.
- ويعرفها (على السلبي) بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

- **من حيث الأثر:**

وتحت هذه المجموعة يمكن ذكر التعريفات التالية:

- إنها مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة العاملين بغرض أثاره الرغبة لديهم في الاستمرار في القيام بالعمل بكفاءة.
- أنها متغير يؤدي إلى تغير إيجابي في السلوك وهو يعبر عن نوع القيم والعلاقات السائدة في المجتمع ولا ينفصل عنه بأي حال وأنها كذلك مفهوم سيكولوجي نفسي الغرض منها تهيئة الدوافع. وتقويتها والتي بدورها تدفع العاملين إلى العمل.

- **من حيث الهدف والنتيجة:**

بأنها تشمل كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بدل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافآتهم على ما يبدلونه فعلاً من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات.

- **من حيث الوسيلة:**

يعرفها (مايير نورمان) الحوافز بأنها الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان ويعني فيها ماشال أرجرز بأنها إشباع حاجات العامل ورغباته وأمنياته وأماله.

وخلاصة القول من التعريفات السابقة نلاحظ أنها تتفق في النقاط التالية[1]:

1. تتفق على أن الحوافز مؤثرة في وسلوك وتصرفات الأفراد.
2. تتفق على أن الهدف من التحفيز هو تحسين الأداء ورفع مستوي الكفاءة لدى الأفراد وزيادة فاعلية أدائهم بقدر أكبر وأفضل.
3. تتفق على أن المصدر الأساسي للتحفيز هو الحاجة.
4. أنها عوامل تهيئة الإدارة لتحريك قدرات الأفراد.

ثالثاً: أهمية الحوافز[2]

تكمن أهمية الحوافز في ضرورة تحديد نوعها وطبيعة وقوة فاعليتها أثناء تقريرها في مجالات العمل.

وكذلك تبرز أهميتها في اختيار الوقت المناسب لأدائها وارتباطها بأهداف ورغبات العاملين وتبديلها وتغيرها أو تعديلها أو تنويعها حسب تغير رغبات وحاجات وتوقعات العاملين "الموظفين" وارتباطها بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للبيئة والأفراد وذلك لأن إشباع حاجات الإنسان العامل أو تحقيق رغباته وتوقعاته في منظمات العمل يقتضى أن يحدد مسارها بحيث يقود إلى تحقيق أهداف المنظمة والعمل.

---

[1] حنان العباني، مصدر سبق ذكره.

[2] سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص101-102.

ولذلك تدعو الضرورة والأهمية لإقامة علاقة وثيقة الصلة بين أهداف العمل أو المنظمة وأهداف الموظفين العاملين بها.

لذلك ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب، أو الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون بالأعمال على أكمل وجه بكفاءة ، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز .

ويكمن القول أن أداء المنظمات يعتمد على الجهود المتعددة التي يبذلها الأفراد والجماعات ، لذلك فإن أداء الفرد وتحفيزه لكي يؤدي ما يناط به من أعمال يعد في غاية الأهمية في كل المنظمات، وبشكل أكثر تحديداً بأن الناس يجب أن يحفزو للأسباب التالية:

- لكي ينظموا إلى المنظمات .
- لكي يؤدوا مهامهم على أحسن وجه .
- لكي يمارسوا مهاراتهم الابتكارية، والإبداعية في العمل من أجل كفاءة وفاعلية أداء المنظمة .

وفيما يتعلق بالمدرين في مختلف المنظمات فإن أهمية الحوافز بالنسبة لهم ترجع إلى أن أداء المديرين يعتمد على أداء تابعيهم، ومن ثم يحتم على المديرين فهم كيفية تحفيز تابعيهم ليعملوا نحو تحقيق المنظمة، فالتحفيز هام للمديرين ، والمنظمات، لأنه يستخدم لتحقيق هدفين هما الأول/ توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، والثاني/ تحقيق العدالة بين المرؤوسين وعليه فإنه من المهم أن يكون الفرد قادراً على العمل ولكن الأهم أن يكون متحمساً لأداء العمل ، وراغباً فيه ، لذلك ازداد

الاهتمام لتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الانجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة وتظهر أهمية الحوافز في الآتي[1]:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد ورفع روحهم المعنوية بما يحق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته ، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم ، وعلاقاتهم مع المنظمة وإداراتها، ومع أنفسهم وزملائهم .
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم مع أهداف المنظمة ، وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين .
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها .
- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقاتهم ، مما يزيد من إنتاجية المنظمة في الحجم ويحسن من خدماتها وعطائها في النوع، الأمر الذي تنعكس أثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين وأيضاً زيادة إيرادات المنظمة في نفس الوقت.
- تعد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد بالالتحاق بالمنظمة التي تمنحها وبهذا تجلب الحوافز العناصر الصالحة من العمالة المطلوبة، فالفرد بطبيعته شديد ميل إلى تفضيل العمل لدى الجهات التي تمنحه مكافآت متنوعة.

---

[1] يونس عوض الزيداني، دور الحوافز في تحقيق الرضا والأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإدارية ، لقطاع الصحة بشعبية مصراته، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2009.

رابعاً: شروط نجاح الحوافز[1]:

1. إن تدعم الحوافز وتقوى الرابط بين الفرد والمنظمة من خلال الربط بين أهدافهما معاً وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والمنظمة بحيث يتحدد مسار الحوافز لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
2. أن ترتبط بدوافع العاملين لإشباع حاجاتهم وتخلق صلة وثيقة بين الحافز والهدف فلا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الفرد بالشكل الذي يدفعه للتصرف بهدف تحقيق رغباته ضمن الأهمية بمكان اختيار الحوافز التي سيتم تطبيقها.
3. أن تعمل الحوافز على إيجاد رغبة جديدة أو زيادة مستواها لدى العاملين وذلك من خلال تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز وتوفير الحوافز المادية والمعنوية وتطبيق المناسب منها مع مراعاة أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.
4. ضمان استمرارية الحوافز وذلك بخلق شعور الطمأنينة لدى الأفراد يتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك في المستقبل وضمان الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
5. مراعاة التوافق والتطابق بين نظام الحوافز الذي يتم استخدامه بالمنظمة ونظم الحوافز بالمنظمات الأخرى.
6. أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالمرونة والعدالة والكفاءة والمساواة حتى تسهم في تحقيق الرضاء لدى العاملين مما يحفزهم لأداء عملهم بفاعلية.

---

[1] حنان محمد العباني: الحوافز وأثرها على فاعلية أداء العاملين "أكاديمية الدراسات العليا طرابلس رسالة ماجستير غير منشورة لسنة 1999".

7. أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز وذلك لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد نحو مزيد من الأداء والإنتاج أي سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها أثناء تقرير الحوافز.
8. أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً وملحوظاً مع الجهود التي يبذلها الأفراد لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد ولتقديم المزيد من الجهود وتشجعيهم على الابتكار والإبداع.
9. أن تنمى المنظمة في دهن الأفراد العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
10. أن تواكب الحوافز "المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي تمر البلد بها والتي تؤثر على سلوك الأفراد".
11. أن يحقق نظام الحوافز عائد أكبر أو مساوياً لأي تكلفة تتكبدها المنظمة نظير تطبيقها كما هو في قانون الضرائب الذي ينص على أنه إذا كانت تكلفة الحصول على الضريبة تزيد عن قيمتها فالأفضل الاستغناء عنها.

ويمكن أن تضع عنواناً آخر لذلك وهو "إدارة نظام الحوافز" حيث يتم العناية في[1] كل الأحوال بتلك المبادئ أو المقومات التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز.

وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز:

1. **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته، وحساباته.
2. **التحديد:** ويقصد به أن تكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة فلا يكفى أن تقول أن "ينتج أكثر" أو يؤدي إلى "تخفيض التكاليف" أو "تقليل الحوادث" فيجب أن

---

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الدار الجامعية، سنة 2006، ص252 – 255.

يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرفات.

3. **يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمراً وارداً.
4. **يمكن قياسه:** ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام لأنه سيكون مضيعة للمال وعليه وجب أن تكون التصرفات والسلوك أو (الأهداف) وأيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة.
5. **معايير للأداء:** ويقصد بذلك أن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس كما أشرنا في البنود السابقة.
6. **ربط الحافز بالأداء:** لابد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومه.
7. **الكفاية:** يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
8. **السيطرة:** تعنى سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.
9. **التغطية الكاملة للأداء:** ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة، وتخفيض التكاليف، وتخفيض الحوادث، فتح أسواق، عقد الصفقات، وتمثيل المنظمة وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.

10. **المشاركة:** إن مشاركة العاملين في وضع الحوافز يمكن أن يزيد من إقناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

11. **التنويع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادي ومنها المعنوي، ومنها خطابات الشكر والرحلات والحفلات والشيكات وغيرها.

12. **الجدوى:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام "حتى ولو كان ذلك تخيلاً بالمحاكاة" وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقاً استثمارياً.

13. **الشمولية:** يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة.

14. **ملموس وكبير:** فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلاً.

15. **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن أداء استدعى الأمر (كتغير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلاً) وجب أن يتم تغيره.

16. **العلانية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلناً لكي يزيد من ثقة العاملين فيه وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحافز.

17. **مساندة الإدارة العليا:** يكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، وعند عقد حفلات توزيع الحوافز والجوائز وذلك بمساندة من الإدارة العليا واستخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال، وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام، ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز

والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات وكلمات ومرطبات ومأكولات، ودعاية قوية وإخراج جيد.

18. **تدريب المشرفين:** لابد من تدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشـــرفين والملاحظين على إجراءات النظام، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.

19. **نظام للتسجيل:** يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومســـتويات الأداء كما تحدث في الواقع، ودون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.

20. **اجتماعي:** كلما تم أشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل وبعض المنظمـــات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام وذلـــك للزوجـــة والأبنـــاء ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام.

المبحث الثاني

الخصائص الاساسية للحوافز والعوامل المؤثرة فيها

أولاً- الخصائص الأساسية للحوافز

ثانياً- العوامل المؤثرة في الحوافز

المبحث الثاني

الخصائص الاساسية للحوافز والعوامل المؤثرة فيها

أولاً- الخصائص الأساسية للحوافز:

من أهم الخصائص الأساسية للحوافز ما يلي:

1- الاتجاه : قد يكون إيجابي أو سلبي.

2- القوة: قد يكون ضعيف أو قوياً في شدة تأثيره على لأفرد .

3- الاستمرارية: قد يكون طويل المدى أو قصير المدى.

وتتوقف فاعلية الحوافز وقدرتها على إثارة السلوك المطلوب على تفاعل الخواص السابقة وتعتمد فاعلية ونوعية الحوافز لدى الرد على عاملين هما:

أ- مدى اتفاق الحوافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد:

فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها كلما زادت فاعلية هذه الحوافز، فتقديم حافز مالي لفدر يسعى لتحقيق ذاته يعتبر أقل أثر وفاعلية من إعطائه فرصة اختيار ما يناسبه من مهام العمل بما يحقق استخدامه قدراته.

ب- مقدار الحافز:

كلما زادت مقادير الحوافز المعطاة (بفرض اتفاق هذه الحوافز مع حاجات الفرد) كلما زاد أثرها وفاعليتها في تحريك دافعية الفرد وتحفيزه للحصول على هذه الحوافز وتقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها من عوائد أو حوافز معينة لاشك يتأثر بمقادير هذه العوائد.

ثانياً- العوامل المؤثرة في الحوافز:[1]

توجد بعض العوامل التي يجب التركيز عليها عند تنفيذ أي نظام للحوافز لأنها تسهم في زيادة فاعلية نظم الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي مع الأخذ في الاعتبار اختلاف الأنشطة وطبيعتها والظروف المحيطة بالمنظمة، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

1- مستوى التقدم والنمو الاقتصادي:

إن المستوى الاقتصادي والاجتماعي السائدة في المجتمع له كبير الأثر عند تصميم نظام الحوافز، ففي الدول النامية نجد أن الفرد لا يزال يسعى إلى إشباع الحاجات الأساسية كتحقيق الذات، وبالتالي فإن نظام الحوافز في الدول النامية يركز على إشباع تلك الأولويات لحاجات الأفراد بغرض توجيه سلوكهم لرفع مستوى الأداء.

2- التكوين النفسي والاجتماعي:

تختلف أهداف الفرد المادية والاجتماعية كما يختلف مستوى الأدراك لديه واتجاهاته من مجتمع لآخر ومن فرد لآخر حتى في داخل المجتمع الواحد وبالتالي فإن التكوين النفسي والاجتماعي يختلف أيضاً ولذا نجد أن بعض الأفراد لديهم طموحات لحاجات ارتقائية كالإحساس بالنجاح أو الاستقلالية على الرغم من أنهم لم يشبعوا حاجاتهم المادية بالكامل .

3- المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها الفرد:

إن اختلاف الوظيفة وكذلك المستويات الإدارية التي يشغلها الفرد سيختلف نوع الحافز الذي سيؤثر على الفرد فحوافز المديرين تختلف عن حوافز الأفراد في الإدارة التنفيذية سواء من حيث الكم أو النوع، وهذا يرجع لاختلاف المستويات والواجبات والمستوى الاجتماعي المرتبط بكل وظيفة.

---

[1] حنان العباني، مرجع سبق ذكره، ص 13-15.

كذلك العلم الفردي يختلف عن العلم الجماعي وهذا من شأنه التأثير على نوعية نظام الحوافز المناسب.

4- طبيعة العمل أو الوظيفة ومكوناتها:

إن اختلاف الوظائف داخل المنظمة أو اختلافها من منظمة لأخرى من حيث طبيعة العلم فقد تتسم طبيعة العمل بالسهولة أو الصعوبة أو الخطورة أو الدقة أو التعقيد، كذلك قد تكون روتينية تكرارية تشعر الفرد بالملل أو قد تكون حيوية وابتكارية ومتجددة، وبالتالي فإن نظام التحفيز سيختلف لأن الوظائف ذات الطبيعة الجامدة فإن دور التحفيز هو كسر الجمود وتقنينه، وفي الوظائف ذات الطبيعة المتجددة والابتكارية فإن دور التحفيز هو دفع الفرد إلى مزيد من بذل الجهد للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء، أما في الوظائف ذات الطبيعة الخطرة، فإن دور التحفيز هو إشعار الفرد بالأمن والحماية...الخ.

5- بيئة العمل المادية وغير المادية:

إن بيئة العمل هي الإطار الذي يعمل فيه الأفراد ويتكون من ظروف عمل مختلفة مادية وغير مادية، حيث تحتل الظروف المادية، الحرارة والضوضاء والرطوبة والأثاث والتهوية والأخطار أثناء العمل...الخ وتتمثل الظروف الغير مادية في الظروف الاجتماعية كالعمل الجماعي أو الفردي، والتنظيمات الرسمية أو الغير رسمية والعلاقات الإنسانية، وبشكل عام فإن الظروف المحيطة بالفرد سواء مادية أو غير مادية لها بالغ الأثر على الفرد الأمر الذي يفرض على المنظمة ضرورة أخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام للتحفيز.

6- مناسبة الحوافز مع واقع الفرد:

إن تناسب الحافز مع حاجات الفرد ودوافعه يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والوصول به إلى أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية، فإذا كان الحفاز بمفهومه العام هو: "طاقة تحركها الحوافز فإن أثرها يظهر في سلوك الفرد وبالتالي اختيار نوع الحافز المناسب يصبح على درجة كبيرة من الأهمية.

الفصل الثاني
نظريات الحوافز وأنواعها

المبحث الأول : نظريات الحوافز.

المبحث الثاني : أنواع الحوافز.

المبحث الأول

نظريات الحوافز

أولاً : نظرية الحاجات (ماسلو).

ثانياً: نظرية العاملين (لهيرزبرج).

ثالثاً : نظرية التوقع (لفروم).

رابعاً : نظرية التعزيز.

خامساً نظرية الحاجة إلى الإنجاز.

سادساً: نظرية المساواة.

البحث الأول

نظريات الحوافز

نظريات الحوافز[1]

أولاً: نظرية الحاجات (لما سلو)

نظرية ماسلو للتحفيز أي الحاجة إلى تحقيق الذات رتب ماسلو الحاجة الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الإنسانية وتتدرج ارتفاعا حتى قمة الهرم بحيث لا يمكن الانتقال إلى حاجة أعلى قبل إشباع الحاجة الأقل وفقاً للتقسيم الآتي:-

1- الحاجة الفسيولوجية:-

وهي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بأنها فطرية وتعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى، وهي عامة لجميع البشر وتختلف في درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته كذلك لا يمكن استخدامها للتحفيز في العمل التطوعي لدى الأبناء.

2- الحاجة إلى الأمن:-

حيث يرى ماسلو الحاجة للأمن يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع والتحقق من الحاجات الفسيولوجية لأنها مهمه للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولأولاده وتحقيق الأمن في بيئته سواء من ناحية حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل وإن عدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى إنشغالة فكرياً ونفسياً مما يؤثر على أدائه في العمل.

---

[1] فايز عبد الكريم الناظور ، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن ، الطبعة الأولى، 2011، ص125-126.

3- الحاجة الأجتماعيه:-

أن الإنسان اجتماعي بطبيعته يرغب أن يكون محبوباً من الأخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته وأن العمل الذي يزاوله فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة من خلال تكوين علاقات مع الآخرين.

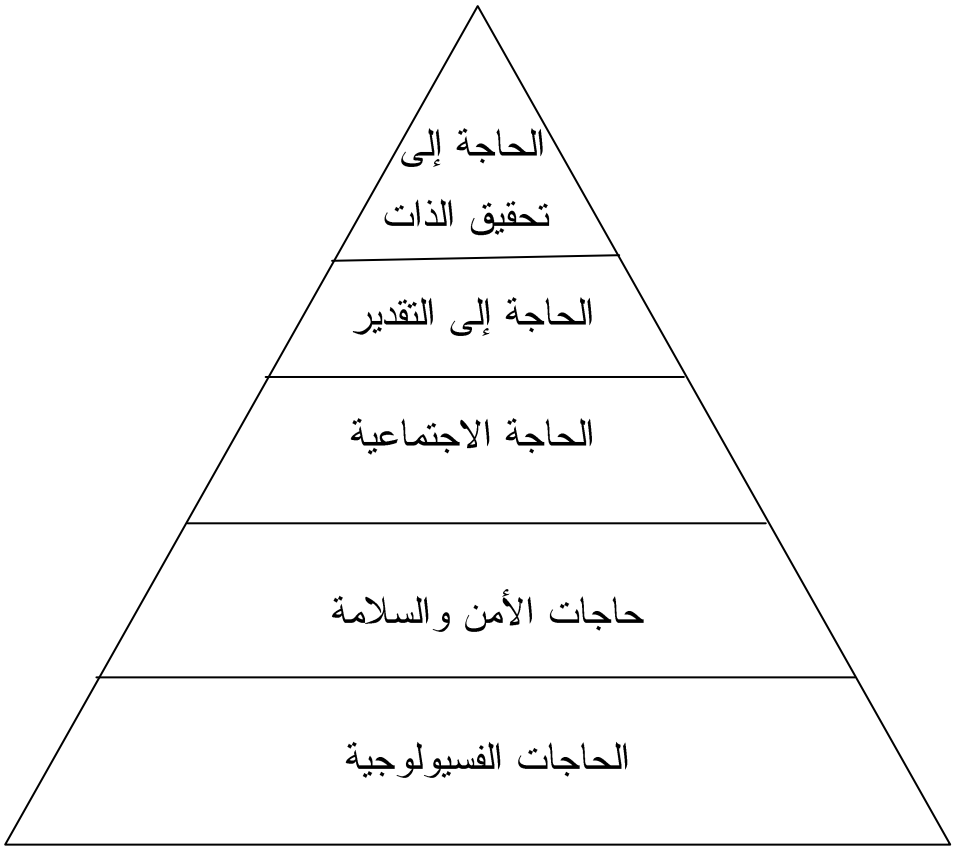
4- الحاجة إلى التقدير:-

إن شعور العامل بالثقة وحصوله على الاحترام والتقدير من الآخرين يحسسه بمكانته وهذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات يساهم في تحقيق أهداف العمل التطوعي مثل:- (تقدير الأبناء بأي عمل بسيط).

5- الحاجة إلى تحقيق الذات:-

أي تحقيق طموحات الفرد العليا وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة تميزه عن غيره ويصبح له كيان مستقل وبالتالي ليبدأ بالتحرر من الاعتماد على الغير وينفرد بالاستقلال في العمل عند منحه الحرية في تنفيذ الأعمال ويستغل كل ما لديه من مواهب وقدرات فردية مثل:- (قيام الأبناء بتقديم العون المباشر والغير مباشر يحقق إشباعاً لذاتهم) ويوضح الشكل التالي التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها (ماسلو).

الشكل (1) التدريج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو



المصدر: فائز عبدالكريم الناظور، تحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيـــع الإردن، الطبعة الأولى، 2011، ص125-126.

ثانياً:- نظرية العاملين لهيرزبرج للحوافز

حيث يرى هيرزبرج من خلال نظرته للعاملين بأن هناك مجموعتان من العوامل - المجوعة الأولى:- وهي التي يسمها هيرزبرج العوامل الصحية (إي الأساسية) والتي تشتمل على الاتي:-

1- الاستقرار الوظيفي: بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.

2- المكانة المناسبة: وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل الكتب المناسب.

3- الدخل المادي الكافي والميزات: وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل العلاج والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

4- الإشراف والذاتية: وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.

5- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

6- ظروف العمل: هي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمـــان وتـــوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

7- عدالة نظام المؤسسة.

- المجموعة الثانية:-

وهي التي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز والتي تشتمل على الاتي:-

1- العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.

2- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء.

3- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل.

4- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مســؤوليات واتخـــاذ قـــرارات وقيـــادة الأخرين.

5- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كماً وكيفياً.

ثالثاً: نظرية التوقع لفورم: [1]

طور هذه النظرية فكتورفورم عام 1964، حيث تفسر هذه النظرية سبب قيـــام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحـــدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وأن قيامه بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

---

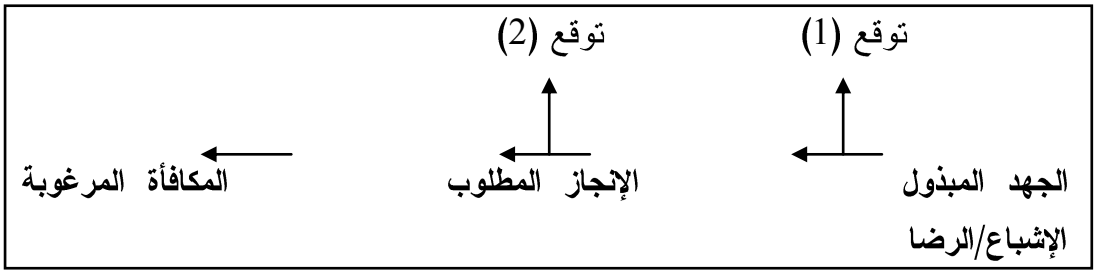
[1] د. سامر جلدة ، مصدر سبق ذكره، ص 115- 116.

- **التوقع الأول:** إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

- **التوقع الثاني:** أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة وذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته، فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

الدافعية = قوة رغبة الفرد × التوقع

الشكل (2) علاقة الجهد المبذول بالإنجاز المطلوب



المصدر: د. سامر جلدة ، مصدر سبق ذكره، ص 115- 116.

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحقيقها.

حيث تعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاته وإنما تكون وسيلة لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فهيا.

مثال ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في الوظيفة ليس بهدف الترقية وإنما بسبب اعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب.

رابعاً: نظرية التعزيز[1]:

حيث تركز هذه النظرية على تعديل سلوك الفرد والتحكم به عن طريق التعزيز الإيجابي وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى العقوبة كونها تخفض من الروح المعنوية ويشترط سكنر لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي:

1. تحديد السلوك المرغوب بدقة.
2. تحديد المكافأت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
3. جعل التواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
4. اختيار أفضل الطرق والأساليب للتحفيز.
5. عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
6. اختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

خامساً: نظرية الحاجة إلى الإنجاز[2]:

وهي نظرية العالم (مكليلاند) حيث درست ثلاث حاجات لدى الفرد وهي: الحاجة إلى القوة، الحاجة للانتماء، الحاجة للإنجاز. ووجد أن المحرك الأساسي لدى الفرد هو الحاجة إلى الإنجاز لأن إشباع هذه الحاجة يقود إلى سلوك مرغوب أولاً وأداء ثانياً، وحدد خصائص الإنجاز العالي بالأمور التالية:

1. الأهداف المقبولة.
2. تحمل المسئولية الشخصية.
3. الاعتماد على التغذية العكسية أو المرتجعة.

---

[1] د. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2011، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص123.

[2] د. طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق نفسه، ص124.

واعتماداً على ذلك فإن عملية التحفيز يمكن أن تنجح إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول ومنحته العلم الذي يتضمن مسئولية مباشرة ودعمت بمعلومات عن نتائج أدائه الجيد أو السلبي.

سادساً: نظرية المساواة:[1]

تفترض هذه النظرية أن الفرد العامل يحاول إيجاد حالة من التوازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية. وهذا التوازن يتحقق عندما يشعر العامل بأن مردوداته المالية أو المعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعندما يشعر بأنه متحيز عنهم فإنه يشعر بحالة توثر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة.

عليه فإن هذه النظرية تعتمد على المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي:

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مجهوده}} = \frac{\text{عوائد آخرين}}{\text{مجهودهم}}$$

لأنه عند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً لذلك يجب على المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة سواء كان ذلك بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات.

---

[1] د. طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص124.

المبحث الثاني
أنواع الحوافز

أولاً : الحوافز حسب نوع الحافز ذاته .

ثانياً : الحوافز حسب المشمولين بالحوافز.

المبحث الثاني
أنواع الحوافز

أولاً: الحوافز حسب نوع الحافز ذاته: [1]

حيث يمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين من الحوافز، حوافز مادية وحوافز معنوية كما يلي:

1-الحوافز المادية:

وهي تشمل كلاً من الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة.

أ- الحوافز المادية المباشرة:

حيث يشتمل هذا النوع من الحوافز على الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي وما يتضمنه من حوافز إنتاج (علاوة دورية مكافآت بأنواعها، بدلات، اشتراك في أرباح المنظمة) وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات المادية المباشرة .

- الأجر: حيث تمثل الأجور واحد من أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة لآن الأجر يعتبر مقابل أو ثمن ما يبدله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهاراته في العمل.

ويمثل الأجر بالنسبة للعامل دخلاً يهمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات.

---

[1] محمد بن وليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، الناشر العيكان للنشر، الرياض، شارع العلاي، سنة 2008، ص 178-191.

– العلاوة الدورية: تمثل العلاوة الدورية حافزاً سنوياً تقدمهم الإدارة للعامل الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفقاً للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس معدلات الأداء المطلوبة .

–البدلات: حيث تمثل البدلات حافزاً للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي وظروف عمل غير عادية توجد بشكل متلازم مع أداء العمل.

– حوافز الإنتاج : هي حوافز تصرف عن كل يوم عمل أو على أساس شهري وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتانسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما.

– المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: وهي عبارة عن حوافز تصرف للعامل نتيجة قيامه بجهد إضافي متمثل في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المحددة وذلك نظراً لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم العمل المطلوب.

– المكافآت عن اقتراحات العاملين: في هذه الحالة تقرر الإدارة مكافآت تشجعيه للعاملين مقابل قيامهم بتقديم اقتراحات وأفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل.

ب– الحوافز المادية غير المباشرة:

تشمل هذه الحوافز على الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعاملين بالمنظمة مثل التغذية، المواصلات، التثقيف والتعليم، الترويح والرياضة، الخدمات الطبية، دور الحضانة وهذه الخدمات الاجتماعية تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي بالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم عن العمل،

فهي أيضاً تهيؤهم للعمل في ظل معنويات عالية، وبناءً على ذلك تعتبر حافز للعاملين على الاستمرار في العمل بالمنظمة بقوة وفاعلية.

حيث يمكن عرض أهم الخدمات الاجتماعية على النحو الاتي:

- التغذية: قد تكون في شكل تقديم وجبات غذائية يومية في المنظمات التي يستمر العمل بها حتى وقت متأخر وذلك إما مجاناً أو بمقابل رمزي أو قد تأخذ شكلاً آخر بإقامة جمعية استهلاية للعاملين لمعاونتهم على توفير احتياجاتهم الغذائية بتكلفة منخفضة.
- الإسكان : يعتبر من الخدمات الاجتماعية التي تمثل أهمية كبرى حيث تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعامليها ويقوم البعض الآخر بتشجيعهم من خلال إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم في الحصول على القروض والتيسيرات اللازمة للبناء.
- الانتقالات: اتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لانتقال العاملين إلى العمل حفاظاً على طاقاتهم الإنسانية من، تهدر في مشاق المواصلات وللحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة.
- التثقيف والتعليم: تقوم بعض المنظمات بتقديم الخدمات الثقافية للعمال مثل إقامة فصول لمحو الأمية والتشجيع على إكمال الدراسة المتوسطة أو العادية، وذلك من خلال دفع مصروفات الدراسة لهم.
- الترويح والرياضة: حيث تقوم بعض المنظمات بتقديم خدمات ترويحية لعامليها بوسائل مختلفة مثل إنشاء أو الاشتراك في نوادٍ رياضية واجتماعية وتنظيم رحلات ترفيهية كذلك يمكن أن تشمل هذه الخدمات تنظيم عضوية العاملين باشتراكات مخفضة في النوادي الرياضية والاجتماعية.

- الخدمات الطبية: ويقصد بها تقديم الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم وذلك إما من خلال وحدات صحية تابعة لجهة العمل أو من خلال اشتراك جهة العمل في أحد المستشفيات العامة أو الخاصة وذلك بتحمل تكلفة هذه الخدمة أو نسبة منها للعاملين فقط.
- الخدمات المالية: ويقصد بها مساعدة الإدارة للعاملين في مواجهة مصروفات حتمية أو طارئة وذلك من خلال تقديم القروض والإعانات في حالات معينة مثل المرض أو الوفاة أو الزواج.

2- الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد وتتمثل أهم هذه الحوافز في:

أ-حوافز متعلقة بالعمل:

وهي تشمل:

1- العمل المناسب: ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته وهذا من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفاعل.

2- التصميم المحفز للعمل: ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزاً للعامل على الأداء الفعال بحيث يتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع والاستقلالية.

ب-الحوافز المتعلقة ببيئة العمل:

وتتمثل أهم هذه الحوافز في الاشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة، وهي كالآتي:

1- الإشراف:

يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسئولية عن الأداء وحتى يكون نمط الإشراف حافزاً للمرؤوسين على الأداء الفعال، فيجب ان تتوافر للمشرف او القائد سمات بناءة مثل الذكاء والنضج والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الاتصال الناجح وديمقراطية القيادة.

2- ظروف العمل المادية:

وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والنظافة بحيث تسهم في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل لذلك تسهم بيئة العلم الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاج.

3- العلاقات مع الزملاء:

حيث تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية وشيوع روح الفريق فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متآلفة مع جماعات العمل تسود روح التعاون والتفاعل الإيجابي ويسهل الإشراف.

4- المشاركة في الإدارة:

وفي هذه الحالة يتم إتاحة الفرصة للمرؤوسين المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بحيث يساهم في تصميم الأهداف وتنفيذها وذلك من خلال تخصيص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى مساهمتها في تبسيط إجراءات الأداء او ترشيد التكاليف أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة لمقدمها.

ثانياً: الحوافز حسب المشمولين بالحوافز:[1]

1-حوافز فردية.

أ- الحوافز بالقطعة: وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة.

ب- حوافز الوقت: في هذه الحالة يكون على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري) ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

ج-حوافز المتخصصين والإداريين:

العمولة: ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

العلاوة : في هذه الحالة يجب التفريق بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها :

- علاوة الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله وهي تمنح عادة بعد عام تقريباً حين يثبت الفرد بأن إنتاجيته عالية.
- علاوة الأقدمية: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.
- علاوة استثنائية: تمنح عادة بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

---

[1] عادل تائب، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار النشر، اسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص 99-100.

ومما تقدم تعتبر كل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل .

2-حوافز جماعية.

أ-حوافز على مستوى المنظمة ككل:

وهي حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة بناء على الأداء والكفاءة الكلية لها، وتقسم هذه الحوافز إلى أنوع ثلاثة هي:

1- المشاركة في الأرباح:

حيث يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة من ارباح الشركة، يتم توزيعها على العاملين وذلك حسب الراتب أو الدرجة، أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء ويتم التوزيع مرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

وهذا يزيد من مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع من أهمية التعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

2- الحوافز المتعلقة بالخطط والاقتراحات:

ويطلق عليها أيضاً توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج لأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساساً مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

3- ملكية العاملين لأسهم الشركة:

بحيث يمكن أن تساهم ملكية العاملين لأسهم الشركة زيادة المساهمة والمشاركة في الناتج والأداء النهائي وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

الفصل الثالث

التدريب

المبحث الأول : تعريف وأهمية وأهداف التدريب

المبحث الثاني : طرق وأنواع التدريب

المبحث الثالث : خطوات التدريب .

المبحث الرابع : فاعلية الرامج التدريبية

المبحث الأول

تعريف وأهمية وأهداف التدريب

أولاً – تمهيد

ثانياً– تعريف التدريب

ثالثاً– أهمية التدريب

رابعاً– أهداف التدريب

أولاً: تمهيد:- [1]

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة التي تسعى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وذلك من خلال تحسين أساليب العمل حيث يرجع السبب في ذلك إلى إيمان المنظمة بالدور الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية وصقل الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وبما أن العنصر البشري هو الثروة الحقيقة والمتغير الأهم في عملية التدريب المناسب والمستمر حيث يعتبر من هم المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب[2].

قد لا يميز الكثير من الباحثين والمخصصين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التدريب والتطوير ويذهب البعض الأخر إلى الاتجاه الأخر هو أن هناك فرقاً بين التدريب والتطوير فالتدريب هو إكساب الأفراد العاملين بالمعرفة والمعلومات النظرية، والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية لذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين المهارات التي يحتاجونها مستقبلاً وفق التطورات وتغيرات البيئية والتكنولوجية وعلى الرغم من هذه الفروقات فإننا سنأخذ بالمفهوم الشامل لعملية التدريب أي اعتبار التدريب والتطوير مفهوماً واحد، يشير إلى إكساب الموارد

---

[1] صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الكلبي التخطيط في الموارد البشرية دار اليازوني العلمية لنشر والتوزيع عمان الطبعة العربية ص 2012 ص 111.

[2] مدحت محمد ابوالنصر إدارة النتيجة الوارد والبشرية الاتجاهات العاصرة مجموعة النيل العربية ص 242.

البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية لذلك فإن هذا التوجه ينسجم مع التوجهات الإستراتيجية المنظمة بشكل عام وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل خاص.

ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الخاص موضوعاً أساسياً موضوعات الإدارة[1] نظراً لماله من ارتباط مباشر بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصادرة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على حد السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إدارة كفور وسد العجز والقصور في الكيانات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

ومن هذا المنطلق فإن التدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة إعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهارتهم وقدراتهم ومحاولة تغير سلوكهم اتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

حيث تجدر الإشارة إلى أن مفهوم التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في أطار منظمتهم وبيئتها.

حيث أن التدريب يمثل مكانة هامة من الأنشطة الإدارية الهادفة التي تسعى إلى[2] رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل ولعل السبب في هذا لإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية العنصر البشري مما ساعد على تحقيق

---

[1] سهيلة محمد عباس إدارة الوارد البشرية وارواقل للنشر الصفة الثانية 2006 ص 186 – 187 .

[2] يوسف أبو الحجاج دار الوليد الطبعة الأولى 2010 ص 215 ص 186 – 178 .

أهداف المنظمة بكفاءة وفاعليه سيركز البحث هذا الفصل من خلال المبحث الأول على تعريف وأهمية أهداف التدريب.

ثانياً : تعريف التدريب:-[1]

هناك تعريفات عديدة لتدريب نذكر منها:

1- التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان موجة إلى إنسان آخر.

2- التدريب : عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم مهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

3- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ من ولادته وتستمر حتى أخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد كأحد العاملين في إحدى المنشآت وكعضو في المجتمع.

4- التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية.

5- التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنه من المهن أو أعمال وظيفة ما.

6- التدريب عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة حلياً ومستقبلياً يتطلبه الفرد والعمل الذي يؤدي والمنظمة التي يعمل بها.

---

[1] مدحت محمد أبو النصر مصدر سبق ذكره، ص 243 ، 244.

7- التدريب : عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها.

8- التدريب هو أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ماء في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم .

9- التدريب هو مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين ا لجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح[1].

10- التدريب: عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل أو لتجهيزهم لوظائف أعلى او لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها[2].

ثالثاً : أهمية التدريب:-[3]

يمكن أن تقول إن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي منطقة أياً كان نوعها أو حجتها أو مستواه أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواد سلعة أو خدمة).

حيث يشير جاري ديسلر إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الخيرة حية كان التدريب يستخدم بصفة أساسين في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية أعداد خطة أو ميزاته بشكل سليم.

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، إدارة العمليات التدريبية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 57.

[2] التوني نيوباي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2003، ص 12

[3] مدحت محمد أبو النصر مصدرا سابق ص 245.

إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً نظراً لوجود بعض المتغيرات في بيئة المنظمة مثل المنظورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة وزيادة حجم المنافسة الأمر الـــذي أدى إلى الاهتمام بزيادة لا تحسين مستويات وجودة المنتجات المواجهة تحديات المنافسة.

حيث أن شعور الفرد بحاجة إلى التدريب بغير شعوراً صحيحاً حيث كفاءة إنما[1] يدل على ظاهرتين سلوكيتين على جانب كبير من الأهمية هما:

1- قدرته على تحليل قابليته وكفاءته.

2- القابلية على التعليم لتغير سلوكية في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفـــاءة أمـــا الشعور من قبل المنشأة فيتم إما لاستخدام وتوطين عمال وموظفين جدد يحتاجون إلـــى التعرف على طبيعة عمل المنشأة وأهدافها وإما العمل وموظفين قد جاء في النشأة يتطلب التطور التكنولوجيا استخدام أسس جديدة وتوفير معلومات ومهارات جديدة لهم.

ومن هذا المفهوم للتدريب نلاحظ أنه يهدف إلى ما يلي:

1- إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.

2- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.

3- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً.

4- رفع الكفاءة والفاعلية للمنشأة.

5- تحقيق أهداف المجتمع كما تبرز أهمية التدريب واستمرارية من خلال ما يلي:-

---

[1] د صفوان محمد المبيض وعائض بن شافي الاكيلي مصدر سبق ذكره ص 112، 113.

1- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طيق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساسا لتطوير أعمالهم.

2- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمعدات، أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية إدارية مختلفة مثل:-

أ- أعمال البرمجة والتشغيل للحساب الإلكتروني.

ب- أنشطة نظم المعلومات وتحليل النظم.

ج- أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.

د- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها خبرات في البحوث والتدريب.

ه- أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.

و- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.

3- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة بجعل العملية التدريبية لأزمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القول العاملين على المستوى القومي على مستوى المنشأة.

4- أوجه التغير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم وما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي يجعل من التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً في ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد والوظيفية.

كما تتمثل أهمية وفوائد التدريب في المجالات التالية[1]:

1. أهمية التدريب للمنظمة.
2. أهمية التدريب للعاملين.

---

[1] د. سهيلة محمد عباس، مصدر سبق ذكره، ص188.

أهمية التدريب للمنظمة:

حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية، بالنسبة للمنظمة:

1. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظفائهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
2. يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
3. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
4. يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
5. يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
6. يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التعامل بين الأفراد العاملين والإدارة.

أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

يحقق التدريب فوائد أخرى بالنسبة للعاملين من أهمها:

1. مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
2. مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
3. يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
4. مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

5. يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين ولكي نحقق الفوائد المرجوة من التدريب يجب توافر المبادئ التالية للتعليم لأن أي برنامج تدريبي يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءاً أو كلاً من هذه الفوائد المرجوة منه.

ومن المبادئ الأساسية التي لابد من تضمينها في أي برنامج تدريبي لكي يكون فاعلاً الأتي:

1. **المشاركة:** حيث يسهم هذا المبدأ في إتاحة الفرصة للعاملين المتدربين للمشاركة في البرنامج بشكل مباشر من خلال تبادل المعلومات أو العمل على مهام محددة ضمن البرنامج بحيث يعكس التفاعل والمشاركة في الأفكار بين المدرب والمتدرب وعدم التركيز على دور المدرب فقط في التلقين ودور المتدرب في الاستلام.
2. **المناقلة:** وفي هذه الخطوة يتم تطبيق ونقل ما يتعلمه العامل أو المتدرب إلى الواقع الفعلي لأن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء ومن الممكن أن يتم التطبيق الذي يتدرب عليه العامل بشكل تدريجي أو بشكل كلي وشامل، فقد يكتسب العامل أكثر من مهارة من البرنامج التدريبي، لذلك يتم نقل هذه المهارات المتعددة إما بشكل كامل أو يتم تطبيق كل مهارة في أوقات مختلفة مثال على ذلك اكتساب العامل لمهارتي البرمجة (تصميم البرامج) على الحاسوب ومهارة صناعة القرارات الإدارية.
3. **التعزيز:** حيث يتم ذلك من خلال تحفيز السلوك المرغوب فيه وقمع السلوكيات غير المرغوب فيها من خلال تهيئة الحوافز الإيجابية والسلبية أمام المتدربين في البرنامج التدريبي.

4. **التغذية العكسية (الراجعة):** تعد التغذية الراجعة أو المعلومات حـــول أداء العـــاملين المتدربين ذات أهمية في كل مرحلة من مراحل التعليم إذ تساعد العاملين في تصحيح أخطائهم.

رابعاً: أهداف التدريب:[1]

الهدف هو نتيجة يراد الوصول إليها بدرجة معينة ومواصفات محددة في زمن محدود وهو نقطة البداية لأي نشاط وذلك لأنه هو الذي يحفز ويحـــرك السلوك، وهو الذي يرشد إلى البدائل الملائمة ويسهل الاتصال والتعاون بـــين أعضـــاء الجماعة التي تعمل على بلوغ هذا الهدف.

حيث يسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلـــى إكســـاب المهـــارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين.
2. تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.
3. مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضـــل الطـــرق وبالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

---

[1] د. عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص26.

4. حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية وتقليل حوادث العمل، التي غالباً ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.

5. الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة[1].

فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى بحيث يسد بهم العجز فيها.

6. تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل والدورات التدريبية.

7. إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.

8. الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين في الميدان التربوي.

9. تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة.

10. إتاحة الفرص أمام المتدربين لتفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية والتطبيق في التربية والتعليم.

11. يسهم التدريب في تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف[2] مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي بما

---

[1] د. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص29.

[2] د. محمد بن وليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص137.

يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير والمتوسط أو الطويل.

12. يسهم التدريب في زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمر بها أو من المحتمل مواجهتها وزيادة حساسيته للعلاقات الإنسانية.

13. يساهم التدريب في تعظيم معرفة ومهارة الفرد وهذا يؤدي إلى توفير الرقابة الذاتية عنده مما يقلل الحاجة إلى الإشراف.

14. إن وجود سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة على أسس علمية سليمة سيؤدي إلى انخفاض حوادث وإصابات العمل نظراً لأن معظم هذه الإصابات ترجع إلى انخفاض معرفة العامل بأسلوب التشغيل السليم للآلات والمعدات أو لعدم تفهمه لظروف العمل.

15. تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية[1].

16. تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

17. إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

---

[1] د. خالد عبدالرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص236.

المبحث الثاني

طرق وأنواع التدريب

أولاً – طرق التدريب

ثانياً– أنواع التدريب

المبحث الثاني
طرق وأنواع التدريب

أولاً: طرق التدريب:[1]

تعتبر هذه الخطوة أدق في تخطيط التدريب ففيها يتم اختيار وتصميم وسيلة التدريب المناسبة، إذ لابد أن تخضع هذه العملية لمعايير معينة لاختيار الوسيلة التدريبية الملائمة وهي للأتي:

1. عوامل التفاضل بين الطرق التدريبية:

أ- مدى قيام الوسيلة التدريبية على مبادئ التعلم:

إن قيام الوسيلة التدريبية على مبدأ التعلم بما ييسر عملية تحصيل الفرد للمهارات والخبرات اللازمة بأكبر كفاءة ممكنة وبما ييسر إمكانية نقل ما تعلمه الفرد إلى مجال الممارسة الفاعلة بعد انتهاء عملية التدريب بتكلفه وعائد مناسبين يعد من أكثر العوامل فاعلية في اختيار الطريقة التدريبية.

ب- مدى مناسبة الوسيلة التدريبية للمحتوى التعليمي لبرنامج التدريب:

في هذه الحالة يجب المقارنة بين الوسائل البديلة من حيث مناسبتها لطبيعة السلوك المطلوب تعلمه فإن كان مثلاً المحتوى التعليمي هو مهارات البيع الشخصي فإن الوسيلة المختارة يجب أن تحتوي على ممارسات تطبيقية كتمثيل الأدوار وإذا كان المحتوى التعليمي مهارات صنع القرارات الإدارية فإن الوسيلة المختار يجب أن تحتوي على ممارسة كل المشاكل ومواجهة المواقف الإدارية مثل دراسة الحالة والمباريات

---

[1] د. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص109.

الإدارية وأساليب المحاكاة الأخرى لعملية صنع القرار أما إذا كان هدف التدريب توصيل معلومات وليس مهارات فالمحاضرة خير وسيلة.

ج- يجب أن تخضع المقارنة بين وسائل الاستثمار البشري لدى وجب اعتبار التكلفة والعائد المتوقع كوسيلة للمقارنة بين طرق وأساليب التدريب.

د- كما تعددت طرق التدريب بتعدد الأهداف الموضوعة لبرنامج التدريب ففي المشروعات الكبيرة تستخدم عادة الأهداف المطلوب التوصل إليها.

2- طرق تدريب العاملين:

أ- طرق التدريب والتنمية داخل مكان العمل:[1]

من خلال ذلك تشرف المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي، ويتميز التدريب في مكان العمل في أنه يدعم تلقي التعليم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي، كما أنه يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه، هذا إلى جانب أن التدريب في مكان العمل لا يتطلب مساحات مخصصة ليتم فيها التدريب ومن أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مكان العمل ما يلي:

*** أسلوب تعليمات العمل:**

يتم هذا الأسلوب عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل.

*** أسلوب المساعدة والإشرافية أثناء العمل:**

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه

---

[1] د. نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص242-245.

ويصححون له أخطاءه أول بأول وعلى ذلك يتم التدريب بموجب هذا الأسلوب في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية.

*** أسلوب دورية العمل (تبادل الأعمال):**

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الأخر لفترة زمنية محددة وبهذا يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل أخر ضمن نشاط وظيفي محدد ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد، وأن يكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب خاصة خلال الفترة الأولى من التدريب.

*** أسلوب الإدارة المتعددة:**

يتضح من عنوان الأسلوب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شئون مشتركة مع الإدارة العليا، وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الوسطى.

2- طرق التدريب والتنمية خارج مكان العمل:

تتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب، حيث يتم تدريبه وتنميته في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي، سواء هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها مثل معاهد التدريب المتخصصة وفيما يلي شرح الأساليب التي تشتمل عليها هذه المجموعة.

أ. المهمات الفردية:

يوجه هذا الأسلوب إلى عضو برنامج التدريب باعتباره فرداً في موقف التعلم والتدريب ويتوقع منه أن يعمل في مهمة تسند له دون أن يتعاون مع أحد زملاء، وقد

تكون المهمة عملاً ينجزه، أو وظيفة يقوم بإبرامها لفترة محددة، أو بحثاً يقوم بإعداده، أو إعداد تقرير عن حادثة لاحظها ... إلخ. وتترك حرية معالجتها وإعدادها للفرد كيف ما يشاء ثم يحدد إنجاز المهمة تقيم النتيجة التي توصل إليها، وتشرح أخطاؤه، ويدرب على كيفية تلافيها مستقبلاً فيما إذا تعرض لمثل هذه المهام.

ب. المحاضـــــــرة:

المحاضرة هي الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعى المحاضر تتوفر لديه صفات معينة، وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة، تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة، أمام عدد كبير أو صغير من الأفراد المستمعين والمستفيدين من المعلومات التي يلقيها، ولنجاح المحاضرة هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان وأهمها ما يلي:

- أن تكون المعلومات مرئية ومسلسلة بشكل منطقي.
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار عن النقط غير الواضحة لهم.
- أن تكون إجابة المحاضرة عن الاستفسارات مختصرة وواضحة وأن تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط.

وتجدر الإشارة إلى إمكانية استخدام هذا الأسلوب في تدريب كافة أنواع فئات العاملين، على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين بغية إطلاعهم عليها وتوسيع معرفتهم لبعض المواضيع.

ج. المؤتمـــــرات:[1]

حيث يعتبر المؤتمر من فنون التشاور الجماعي بين عدد من الأفـراد لدراسـة موضوع معين له أهمية من جانب كافة أعضاء المؤتمر، ويستخدم فـي مجـال تنميـة القيادات الإدارية العليا، وبشكل عام يقوم المؤتمر على مجموعة من المبادئ الأساسـية، أهمها:

- يهدف المؤتمر إلى توصيات واقعية ممكنة التطبيق وذلـك عـن طريـق الدراسـة والتشخيص الدقيق للمشاكل.
- يسعى هذا الأسلوب التدريبي إلى تبـادل الآراء حـول المواضـيع التـي يناقشـها المؤتمرون على ضوء معرفتهم وخبرتهم، وبذلك فتوصياته مبنيـة علـى خبـرات وتجارب الأعضاء المشاركين في المؤتمر.
- المؤتمر كأسلوب تدريبي يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، ذلك لأن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبـرات وأراء بعضـهم البعض.

ويتبين مما سبق بأن لأسلوب المؤتمرات مزايا متعددة أهمها:

1. يتيح المجال للمشاركين في المؤتمر الفهم العميق لما تواجهه المنظمـات الأخـرى العاملة في نفس المجال.
2. زيادة فاعلية الاتصال بين المنظمات المشاركة في المؤتمر.

---

[1] د. عطا الله محمد تيسير الشرعة، مصدر سبق ذكره، ص84-88.

3. إتاحة الفرصة أمام المشاركين للابتكار والإبداع من خلال التوصية بأفكار تكون مفيدة لأعمال منظماتهم.

د. النـــــدوة:

الندوة هي أسلوب من أساليب التدريب يتبادل فيه عدد من المختصين موضوع محدد من جوانب مختلفة وتهدف إلى تزويد المندوب بالمفاهيم المتطورة في موضوع معين.

وتوجد مجموعة من المبادئ التي تتميز فيها الندوات نذكر منها ما يلي:

1. يوجه عادة هذا الأسلوب من التدريب بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء واختيار الرأي الأنسب.
2. تكون في العادة أعداد المشاركين قليلة في هذا الأسلوب من التدريب، وذلك لإتاحة المجال أمام المتدربين ولإبداء رأيهم في موضوع الندوة.
3. تستخدم الندوات نظريات ومفاهيم جديدة ولذلك فهي تساهم في تحسين أداء المتدربين لأنها طريقة تنمي قدرات الأعضاء إدارياً ويتم فيها تبادل أراء المختصين حول موضوع معين ومن عدة زوايا.

ولضمان نجاح أسلوب الندوات فمن الضروري إتباع ما يلي:

- أن تحقق الندوات التفكير الجماعي والمشاركة والفاعلية وتبادل الآراء للأعضاء المشاركين، وبالتالي الوصول إلى نتائج متفق عليها.
- من الضروري اختيار رئيس للندوة.
- من الضروري الاختيار السليم للمتحدثين المتخصصين في موضوع الندوة.
- يجب تحديد عدد المتحدثين في كل موضوع من مواضيع الندوة لضمان نجاحها.
- يجب تحديد الوقت المخصص لكل موضوع.

هـ. دراسة الحالة:

تعتبر الحالة العلمية هي عرض مكثف لحدث أو موقف معين يتم تزويد المتدربين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من معارف نظرية خلال فترة زمنية.

حيث يهدف أسلوب دراسة الحالة إلى:

- تدريب المتدربين على التفكير السليم.
- تدريب المتدربين على تحليل المشاكل.
- تدريب المتدربين على الوصول إلى حل المشاكل باستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، وذلك بتحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة واختيار البديل الأفضل والأنسب من بين البدائل المتوفرة في ضوء المعلومات المتاحة.

وهناك مجموعة من الأساليب التي تعرض فيها الحالات أهمها:

1. دراسة الملفات:

يتم اختيار موضوع محدد ثم اتخاذ قرار بشأنه سابقاً وإعداد ملف يشمل كافة التقارير والوثائق التي تمثل كافة جوانب الحالة، ويطلب من المتدربين اتخاذ القرار المناسب لهذا الموضوع.

2. المراسلات الواردة:

يتم اختيار وثائق وتقارير معينة على اعتبار بأنها مراسلات واردة للمنظمة لاتخاذ قرارات بشأنها من قبل المتدربين.

3. تتبع الوقائع:

يتم في هذه الطريقة تقديم عرض موجز عن حالة معينة حدثت في السابق في المنظمة وبذلك يتم تقديم المعلومات اللازمة للمتدربين بهدف تقديمهم للحلول المناسبة للحالة المعروضة أمامهم.

أما أهم العيوب لهذه الطريقة فهي:

- أنها تحتاج إلى وقت طويل لدراسة المشكلة واتخاذ قرار حولها.
- تتطلب هذه الطريقة الاستعانة بخبرات محللين وخبراء مختصين.
- تعتبر هذه الطريقة مكلفة جداً في بعض الأحيان وخصوصاً إذا كانت المشكلة أو الحالة تتعلق بالتخطيط.

و. تمثيل الأدوار:[1]

تقوم هذه الطريقة على تقديم حالة أو مواقف عمل للمتدربين في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل ويقوم المتدربون بعد استيعاب الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات وإجراء الحوار من واقع تصورهم وتفحصهم للدور أو يمثلون موقفاً للنص مكتوب مسبقاً.

ز. تدريب الحساسية:[2]

يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة من المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم.

---

[1] د. محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص152.

[2] د. هاشم حمدي رضاء، مرجع سبق ذكره، ص33.

ثانياً: أنواع التدريب:[1]

لقد اختلفت الآراء حول أنواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد والمنشأة وللمجتمع وحتى بالنسبة للفرد نفسه تختلف من فرد إلى آخر وكذلك للمنشأة لاختلاف أهدف المنشآت الخدمية أو الإنتاجية ونوع الخدمات والإنتاج، وهكذا بالنسبة إلى المجتمع، وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

1. **التدريب في ضوء احتياجات المنشأة:** ويقسم إلى نوعين:

أ. التدريب التخصصي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني.

ب. التدريب القيادي: هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاث وهي:

1. **التدريب لمستوى الإشراف الأول:** وهو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول والعاملين في هذا المستوى هم الذين يقع على عاتقهم مسئولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقومون بدورهم بأي أعباء إشرافية.
2. **التدريب لمستوى الإدارة الوسطى:** هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة ولهذا المستوى أهمية كبيرة لأنه حلقة الاتصال بين القيادات العليا والمستويات الدنيا من العاملين.

---

[1] د. صفوان محمد الميضين، وعائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص117-119.

3. **التدريب لمستوى الإدارة العليا:** هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسئوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنشأة وتحديد أهدافها في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المنشآت أو رؤساء الأقسام الإدارية الكبرى.

2. **التدريب في ضوء احتياجات الدولة:**

ينقسم التدريب في ضوء احتياجات الدولة إلى نوعين هما:

أ. **التدريب الداخلي:**

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو منشآت العمل.

ب. **التدريب الخارجي:**

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي هي في حاجة ملحة إلى مساعدة الأسرة الدولية في تدريب العاملين فيها لافتقارها إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة الأمر الذي تضطر معه الدول النامية إلى إرسال أفرادها للتدريب في الخارج بأنواعه المختلفة، كالتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطوير.

3. **التدريب في ضوء احتياجات الأفراد ويقسم إلى ثلاثة أنواع:**

أ. **التدريب الذاتي:**

هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن تتوافر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورة معاونة.

ب. التدريب الفردي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسئولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

ج. التدريب الجماعي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنضمين إليها وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها.

4. التدريب في ضوء احتياجات العمل: ويقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ. التدريب السابق:

هو ذلك النوع من التدريب الذي تغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية وما تقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية ويمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

ب. التدريب التوجيهي:

وهو ذلك التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله واتصالاته ويطلق عليه التدريب الإرشادي أو الابتدائي وفي هذا النوع من التدريب ينتقل الفرد إلى عدة أقسام بعمله خلال وجوده تحت التجربة.

ج. التدريب أثناء العمل:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان عمله أو وظيفته، ويحصل عليه من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل ولهذا النوع من التدريب مزايا أهمها :

1. يكسب الفرد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة.
2. يستخدم المواد والآلات التي يستخدمها فعلاً بعد فترة التدريب.
3. يتعلم في نفس بيئة ومحيط العمل الذي سيعمل به.
4. يتبع نفس النظم والإجراءات ويندمج خلال فترة تعليمه مع زملائه ورؤسائه.
5. ينتج فعلاً أثناء فترة التدريب وبذلك يعطي تكاليف تدريبية.

المبحث الثالث

خطوات التدريب

أولاً – تحديد الاحتياجات التدريبية

ثانياً– تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

ثالثاً – تنفيذ البرامج التدريبية

رابعاً – تقييم البرامج التدريبية

المبحث الثالث
خطوات التدريب

أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية[1]:

يكمن الهدف الأساسي للتدريب أن يؤسس أي برنامج تدريبي على قياس علمي للاحتياجات التدريبية للأشخاص الذين يتدربون عليه وذلك حتى يمكن تحديد القدر المناسب من المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي يلزم تزويد المتدربين بها لإحداث التغير المطلوب فيهم ورفع كفاءتهم وتأهيلهم لشغل الوظيفة المنقولين إليها أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفتهم الحالية بكفاءة عالية.

والتعرف على الاحتياجات التدريبية يتطلب الرجوع إلى وصف الوظائف التي سيشغلها المتدربون حتى يتسنى تحديد المستوى الذي يتعين رفع المتدرب إليه بالإضافة إلى التعرف على أراء الرؤساء والقادة وتقارير التفتيش أو التقارير السنوية ومعدلات الأداء وشكاوى الجمهور وغير ذلك من العناصر اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو دقيق وصحيح.

ويعتبر تحديد الحاجة إلى التدريب هو الأساس في تقرير أي من الإفراد العاملين[2] في المنظمة بحاجة إلى تدريب ويتم هذا بدراسة ثلاثة مجموعات من المؤشرات مرتبة حسب اسبقيتها على الوجه التالي:

---

[1] سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري ، الطبعة الأولى، ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2004، ص456.

[2] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت، 1983، ص 488-490.

1-مؤشرات الأداء التنظيمي:

إن نشاط التدريب ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي وهذه المؤشرات تشمل:

أ-مؤشرات كفاءة الإنجاز:

وتتمثل في معدلات الإنتاجية ، الربحية ، تكلفة المواد، جودة الإنتاج، استغلال الآلات والأدوات ، تكلفة التوزيع.

ب-مؤشرات استخدام الموارد البشرية:

وتتمثل في احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التدريب المنبثقة منها والمبنية على دراسة قوة العمل في المنظمة من حيث تكوينها وحركتها من وإلى المنظمة ومن وإلى الأعمال المختلفة.

2-مؤشرات أداء العاملين:

إن تحديد مجالات تحسين الأداء التنظيمي لا تعتبر كافية لتقرير أن التدريب هو الوسيلة لتحقيق ذلك فقد يكون الأداء التنظيم منخفضاً لأسباب تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المنظمة في الإنتاج أو التوزيع لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة وذلك بناء على دراسة المؤشرات التالية:

أ-مقاييس فاعلية الأداء للأفراد:

يمكن من خلال دراسة مقاييس الأداء واتجاهاتها الوصول إلى جوانب القوى والضعف في أداء الأفراد والتغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة .

ب-مكونات ومتطلبات الأداء:

في هذه الخطوة يتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء وأية متغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة نتيجة للتطور التكنولوجي.

3-مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب:

تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التدريب حيث يتم تحديد الأفراد الدين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب وأيضاً مجالات تلك التنمية وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال العمل.

وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد الآتي:

أ-جوانب الأداء التي يشوبها قصور ولكن الفرد يملك القدرات اللازمة لأدائها عندئذ لا تكون هناك حاجة للتدريب.

ب-جوانب الأداء التي يشوبها قصور ولا يملك الفرد القدرات "المهارات أو المعلومات" اللازمة لأدائها كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتدريب لأنه لا يملك القدرة والاستعدادات اللازمة لذلك التدريب.

ج-جوانب الأداء التي يشوبها قصور ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها لكنه يمكن الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التدريب حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

ومما تقدم يتضح أنه قبل وضع الفرد في برنامج التدريب يجب معرفة مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وتنمية قدراته وأيضاً معرفة نوع الحوافز الواجب توفرها في برنامج التدريب وفي العمل بعد التدريب.

تحديد الاحتياجات التدريبية:[1]

1- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

أ- نواحي ضعف أو نقص فنية أو سلوكية.

ب- مشكلات محددة يراد حلها.

ج- معلومات أو مهمات أو اتجاهات فنية جديدة.

2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

أ- أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد في تحديد مشاكل او نقاط ضعف معينة في المنظمة.

ب- للحصول على تدعيم إدارة المنظمة لتنفيذ برنامج تدريبي.

ج- مساعدة تحديد الاحتياجات التدريبية في تحديد نسبة التكاليف إلى الفائدة العائدة من التدريب.

3- مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية:

أ- المنهج العاطفي:

في هذا المنهج يمارس النشاط التدريبي على أساس التقليد والمسايرة لما تقوم به المنظمات الأخرى أو تمشياً مع ما هو سائد في المجتمع أو مجرد استخدامه كهدف إعلاني أو إعلامي.

---

[1] جمال ثابت، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان : التدريب المؤسسي الموجه المنعقدة في مدينة تونس ، الجمهورية التونسية ، خلال الفترة من 19 إلى 23 أغسطس 2007، ص 235-239.

ب-المنهج الموضوعي :

حيث يقوم هذا المنهج على البحث العلمي المبني على تحليل نتائج الأعمال وحصر التغيرات واقتراح وسائل التدريب والتنمية .

ج-المنهج العلمي أو المتكامل:

حيث يقوم هذا المنهج على البحث العلمي والعملي عن الاحتياجات التدريبية فتستخدم فيه الإدارة تقييم الأداء وتحليل العمل والاستقصاءات والاختبارات وغيرها من الطرق والمقاييس.

4-مظاهر احتياجات التدريب:

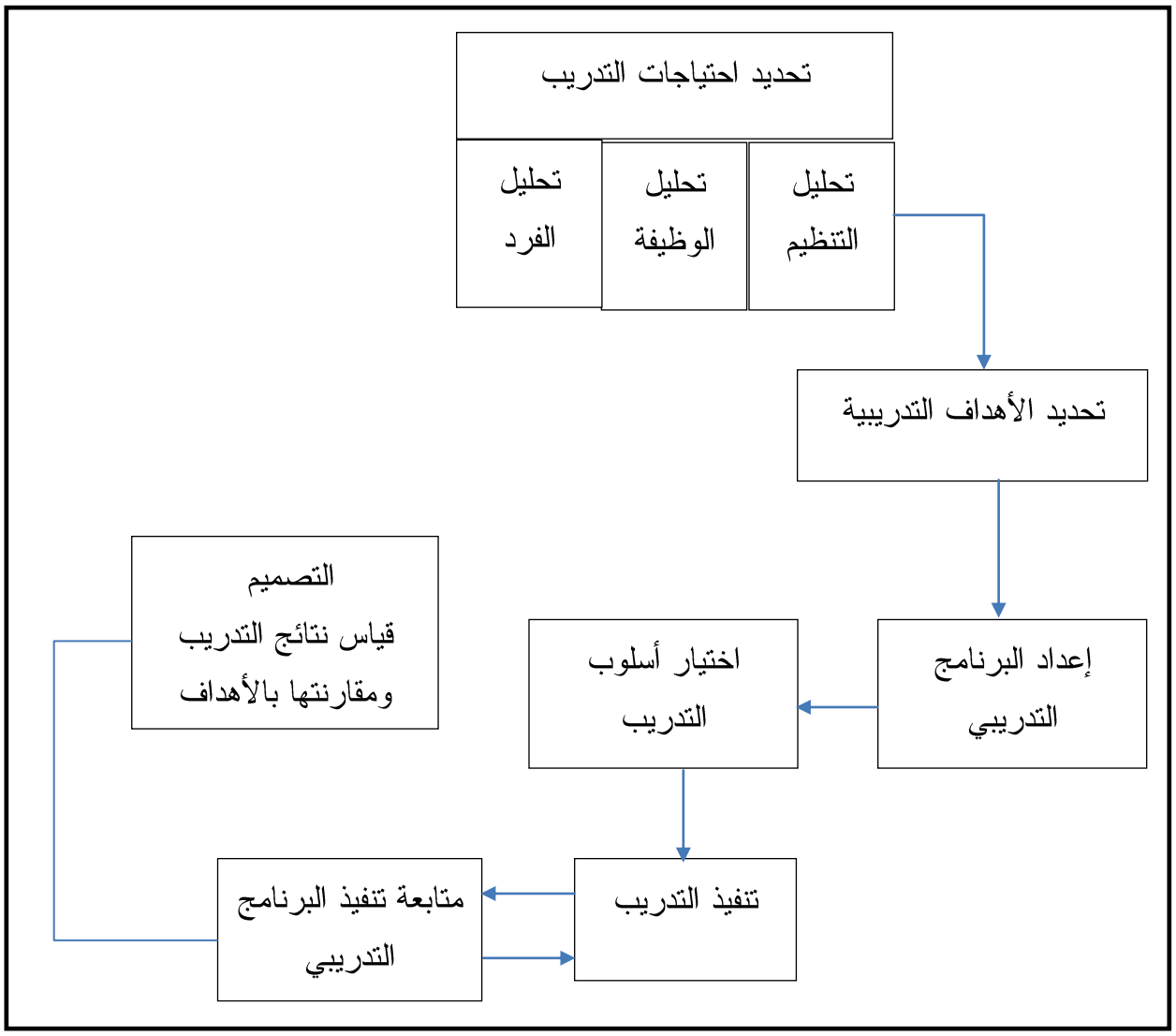
الشكل (3) مظاهر احتياجات التدريب



المصدر: جمال ثابت، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان التدريب المؤسسي الموجه، المنعقدة في مدينة تونس، الجمهورية التونسية، الفترة من 19 إلى 23 أغسطس، 2007، ص235-239. (بتصرف)

5- موقع تحديد احتياجات التدريب في منظومة التدريب

الشكل (4) موقع تحديد احتياجات التدريب في منظومة التدريب



المصدر: جمال ثابت، مرجع سبق ذكره، ص237.

أ- تحليل التنظيم:

لتحديد الموقع المراد توجيه التدريب إليه في المنطقة يجب مراعاة الآتي:

- فهم أهداف المنظمة
- تحليل الهيكل التنظيمي .
- تحليل سياسة المنظمة ولوائحها وأساليب العمل بها.
- دراسة القوى العاملة .
- تحليل معدلات الأداء.
- تحليل المناخ التنظيمي .
- دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة

ب-تحليل العمل (الوظيفة)

لتحديد أهداف التدريب والمعايير اللازمة لقياس فاعلية وتقرير نوع المهـــارات والاتجاهات والصفات المطلوبة لأداء العمل يجب أن يشتمل ذلك على ما يلي:

- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة.
- الاطلاع على أداء الخبراء والدوريات والبحوث العلمية والميدانية عن العمل.
- ملاحظة الموظفين أثناء تأدية عملهم.
- مقابلة الموظفين والعمال ورؤسائهم المباشرين.
- الاستقصاءات .
- المفكرة اليومية للعمل.

ج-تحليل الفرد:

لتحديد وقياس درجة أداء الموظف وتحديد مدى نجاحه وذلك لتحديد المهارات والمعرفة والسلوكيات التي تلزمه لتحسين أدائه لوظيفته يجب ان يشتمل ذلك على ما يلي:

- مراجعة الوصف الوظيفي.
- مراجعة تقارير كفاية الأدءا للموزظف.
- مراجعة معلومات الأدءا الإصحائية عن الموظف مثلاً (حجم الأداء، نسبة التالف، عدد الشكاوى) .
- طلب الموظف .

6- فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات[1]

- يوفر معلومات أساسية عن الأفراد ليتم بناءً عليها وضع الخطط التدريبية.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج التدريب الموجهة للنتائج.
- يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية التدريب.
- يحدد المستهدفين من التدريب.
- يحدد نوعية التدريب.
- يحدد الصعوبات وشكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة .
- يوفر وثائق ومواد للتدريب.
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة.

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 257.

- يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً من الموضوعات كبيرة الأهمية والغير معقدة.

ثانياً – تخطيط وتصميم البرامج التدريبية:

*** تخطيط البرامج التدريبية:**[1]

1- مفهوم تخطيط البرامج التدريبية:

هي عملية مستمرة وأساسية في العملية التدريبية لأن التخطيط يحدد الشروط والأبعاد الرئيسية للجهود التدريبية التي تشتمل على عدد من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض وضعف توفرها قد يؤدي أحياناً إلى عدم إتمام العملية التدريبية ككل أو إخفاقها في تحقيق بعض أهدافها.

إن عملية التخطيط تأتي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة ويجب أن تكون عملية التخطيط للبرنامج التدريبي جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بحيث تتكامل الاستراتيجيات الوظيفية مع بعضها البعض وتحقق بالتالي الإستراتيجية الكلية للمنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها حيث تمر هذه العملية بعدة مراحل رئيسة وهي:

أ- تحديد الأهداف والغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي وهذه التي يتم تحديدها هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم التي على ضوئها يتم وضع المادة التدريبية.

---

[1] عطا الله محمد بشير الشرعة، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص121-122.

ب- تحدد السياسات التي سيتم اعتمادها لتنفيذ خطة التدريب وتحدد على ضـــوء ذلـــك سياسات التمويل واختيار أنواع التدريب الملائمة وتحديد جهات التدريب التي تتولى عملية التنفيذ.

ج- تحديد المحددات الأساسية التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة التدريبية وأهم هذه المحددات:

(1) المحددات المالية: وهي الإمكانيات المالية للمنظمـــة والمخصصـــات الماليـــة المتوفرة لنشاط التدريب.

(2) المحددات البشرية: وهي إعداد المتدربين وتوفر الإداريين والمشرفين والمدربين القائمين على إدارة العملية التدريبية .

(3) المحددات الفنية: وهي مدى توفر الوسائل التقية التدريبية الملائمة.

(4) المحددات القانونية: أي عدم تعارض نشاط التدريب مع الأنظمة والقوانين فـــي المنظمة بحيث تتواءم السياسة التدريبية مع الأنظمـــة والقـــوانين والتعليمـــات والأعراف السائدة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

(5) المحددات التنظيمية : وأهم هذه المحددات مدى تعاون الإدارات المختلفـــة مـــع إدارة التدريب في تنفيذ نشاط التدريب في مراحله المختلفة.

د- تخطيط القوى العاملة[1]:

إن التخطيط للتدريب يعتمد بدرجة أساسية على توافر معلومات واضحة ودقيقـــة عن القوى العاملة في المنظمة من حيث عـــددهم ومســـتوياتهم التعليميـــة ومهـــارتهم الوظيفية.

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، إدارة العمليات التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2008، ص 162-163، 165-166.

هـ- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن نجاح التدريب يعتمد بشكل أساسي على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم حيث تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب من خلاله التوجيه الأمثل والذي يحقق أداء العاملين وزيادة فاعلية المنظمة.

و- تحديد أنواع التدريب: حيث يتوقف اختيار واستخدام نوعية التدريب على نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية ومعرفة طبيعة تلك الاحتياجات التدريبية وكذلك نوع الموظفين المراد تدريبهم ومراكزهم الوظيفية وذلك من خلال عمليات مختلفة من التدريب منها الدورات التدريبية العامة ، الدورات التدريبية الخاصة ، الدوارات التأهيلية والإعدادية وذلك حسب الأفراد والجهات الحكومية.

ز- تحديد أماكن التدريب: حيث تقوم بعض المنظمات بتدريب موظفيها في مراكز تدريبية داخلية أنشئت داخل المنظمة لغرض التدريب وذلك لأسباب كثيرة بينما تفضل منظمات أخرى إرسال متدربيها إلى مراكز ومعاهد تدريبية خارجية متخصصة وذلك يرجع إلى أسباب خاصة بها أيضاً.

ح- التمويل المخصص للتدريب (ميزانية التدريب): تحتل ميزانية التدريب في أغلب المنظمات الأولوية في أبواب ميزانية المنظمة ويعود ذلك إلى نظرة بعض القائمين على تلك المنظمات إلى التدريب وكونه نشاطاً ثانوياً؟ في مسيرة المنظمة.

من هنا فإن خطة التدريب تتأثر كثيراً بحجم الميزانية المخصصة للتدريب .

2- عوامل وأسس يجب مراعاتها لتخطيط التدريب:

أ- أهداف وسياسات المنظمة:

لكي يحقق التدريب الهدف الذي قدم من أجله ويعود بالفائدة المرجوة على أداء الفرد والمنظمة فإن ذلك يتطلب ربط أهداف التدريب وسياسته بسياسات وأهداف المنظمة

ومن هنا فإن مدير التدريب يجب أن يعتمد على تلك السياسات والأهداف عند وضع الخطة التدريبية وتخصيص المبالغ اللازمة لتنفيذها .

ب- خطط المنظمة الإستراتيجية والسنوية:

إن توافق خطة التدريب السنوية أو الخمسية للمنظمة أمر حيوي وذلك لأن خطة التدريب جزء لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة.

ج- المستوى التعليمي والخبرة العملية للموظفين:

عند وضع خطة التدريب لابد من مراعاة مستويات وخبرات المتدربين وذلك لتصميم البرامج المناسبة لكل مستوى أو إرسالهم إلى برامج تتناسب مع مستوياتهم التعليمية وبالتالي تتحقق احتياجاتهم التدريبية.

د- مهام واختصاصات الإدارات والأقسام داخل المنظمة:

وفي هذه المرحلة يتم التركيز على تحليل الوظيفة أو العمل لن خطة التدريب تعتمد اعتماداً كبير على تحليل أعمال ومهام وظائف العاملين المراد تدريبهم وذلك لاختيار البرامج لمهام واختصاصات الإدارة والموظف.

ه- متطلبات عمل المنظمة المستقبلية:

تأتي أهمية ذلك عند وضع الخطط طويلة المدى للتدريب والتطوير كما يراعى ذلك عند رغبة المنظمة في اتجاهاتها أو تحديث وسائل وطرق العمل من استخدام أجهزة تقنية أو نظم عمل جديدة.

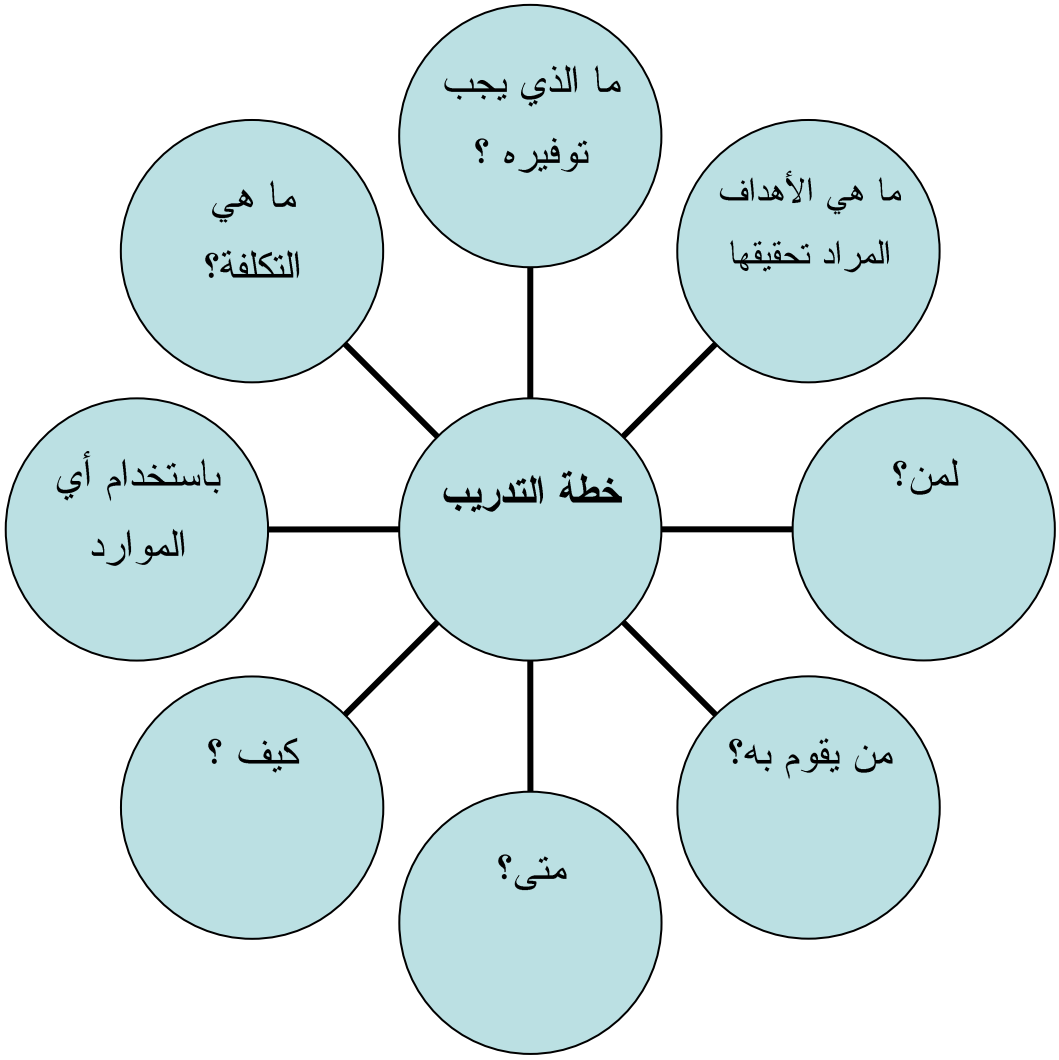
و- الإمكانيات المتاحة لنشاط التدريب في المنظمة:

حيث يدخل ضمن هذا الاعتبار الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب مثل كفاءة الموظفين القائمين على إدارة نشاط التدريب، اهتمامات الإدارة العليا بالتدريب، نوعية مراكز التدريب وغير ذلك.

- العناصر المؤثرة في خطة التدريب:

قدم جل بروكس الشكل التالي الذي من خلاله يحدد العناصر المؤثرة في خطة التدريب.

شكل رقم (5) يوضح العناصر المؤثرة في خطة التدريب



المصدر: مدحت محمد بن نصر، إدارة العمليات التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص162-166.

*** تصميم البرامج التدريبية:**

-مفهوم تصميم البرامج التدريبية[1]:

يبدأ تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطط التدريبية وتحديد الأهداف الملائمة التي تفي بأغراض الاحتياجات التدريبية وذلك وفق الخطوات التالية:

1-وضع وصياغة أهداف البرنامج التدريبي:

تعتبر صياغة الأهداف الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التدريبي ويتم ذلك من قبل أصحاب الخبرة والاختصاص من المشرفين القائمين على إدارة العملية التدريبية في المنظمة وهناك مجموعة من النقاط يجب مراعاتها عند وضع أهداف البرنامج التدريبي أهمها:

أ. يجب أن تكون الأهداف محددة تحديداً واضحاً ودقيقاً .

ب. يجب أن تكون أهداف البرنامج التدريبي منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب.

ج. يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتطبيق.

د. يجب أن تكون قابلة للقياس.

ه. يجب أن تكون منسجمة غير متناقضة فيما بينها.

و. يجب أن تكون الأهداف ذات قيمة.

ز. يجب أن تعالج مشكلات حقيقة.

2-تهيئة مواد البرنامج التدريبي:

وهي التمارين التدريبية والمواد الدراسية والحالات الدراسية والبحوث والمستخلصات التي يمكن أن تعرض أو توزع على المشاركين في البرنامج التدريبي بحيث تتناسب مع أهداف البرنامج التدريبي .

---

[1] عطا الله محمد بشير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 122-124.

3-اختيار المدربين للبرنامج التدريبي:

بما أن المدرب هو الوسيلة التي سيتم عن طريقها نقل المعلومات وتكوين المهارات وتزويد المتدربين بالسلوكيات المرغوبة حيث يتوقف نجاح البرامج التدريبية إلى حد كبير على مدى اتخاذ القرار السليم لاختيار المدربين لهذا البرنامج لأن اختيار المدرب الناجح الذي يستخدم وسائل وأساليب التدريب المتنوعة والمناسبة بما يتفق مع فئات المتدربين ومستوياتهم وخبراتهم السابقة وطبيعة البرنامج التدريبي الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية.

4-اختيار أسلوب التدريب:

حيث يتم اختيار أساليب التدريب حسب الظروف والمواقف الحالية حيث لا تعتبر أساليب التدريب بدائل لبعضها البعض كاختيار أسلوب معين لا يغني عن استخدام أسلوب آخر له أهمية في نقل معارف أو سلوكيات أو مهارات معينة إلى المتدربين.

وبشكل عام فإن هناك معايير واضحة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الأسلوب التدريبي أهمها:

أ- عدد الأفراد المتدربين ونوعياتهم.

ب- المدربين المتوفرين ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية .

ج- طبيعة المادة التدريبية.

د- ظروف وإمكانيات المنظمة.

ه- تحديد عدد أيام وعدد ساعات البرنامج التدريبي؟

يجب عند تحديد عدد أيام البرنامج التدريبي وعدد الساعات التدريبي في كل يوم وعند تحديد الأيام والساعات الكلية للبرنامج التدريبي الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

أ- السياسات الإدارية والمالية والمحددة من قبل الإدارة العليا في المنظمة .

ب- التحديد الدقيق للمدة الزمنية المناسبة التي يمكن فيها تغطية مفردات البرنامج التدريبي .

ج- اختيار التوقيت المناسب للبرنامج من حيث بدايته ونهايته خلال السنة.

6- تحديد ميزانية البرامج التدريبية:

بما أن الهدف النهائي للتدريب هو تحسين أداء العاملين في المنظمة بأقل جهد وتكلفة فمن الواجب أن يتم إعداد الميزانية بناء على تكلفة كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي بدقة لذلك لابد من تحديد ميزانية التدريب من بداية السنة المالية في المنظمة لأن ذلك سيساعد على الآتي:

أ- الوضوح والشفافية في المخصصات المالية لنشاط التدريب .

ب- تصميم وتخطيط البرامج التدريبية بما يناسب مع المخصصات المتوفرة.

ج- تنفيذ البرامج التدريبي الملائمة بما يتناسب مع ما هو مخطط مسبقاً وضمن الإمكانيات المتاحة.

7- كتابة عنوان البرنامج ومعلوماته الأولية[1]

يتم اختيار البرنامج وتحديد عنوانه من خلال المرور بعمليات عدة منها:

أ- دراسة وتحليل الوضع الراهن وذلك من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية والتحليل الوصفي للوائح والأنظمة وكذلك بواسطة الحصول على إجابة المتدربين عن أسئلة الاستبيان التي يمكن أن تعد لهذا الغرض.

---

[1] علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، المنعقدة في الأردن خلال الفترة 2-4 يوليو 2007 ، ص 461، 463، 465.

ب- دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد حجم الاحتياجات التدريبية.

8-كتابة مقررات التدريب:

وهنا يتم تجزئة المحتوى التدريبي إلى دروس ومقررات تدريبية ويراعي في ذلك ما يلي:

أ- تجزئة المادة التدريبية إلى نقاط ومفاهيم ومهارات متجانسة محدودة للمساعدة على تعلمها وتحصيلها دون جهد أو معاناة .

ب- تزويد المقررات بالتوضيحات والرسوم والجداول والصور المنسابة المساعدة في تقريبها لإدراك المتدربين.

ج- تقسيم المقررات إلى قطاعات مميزة التسمية كل منها بعنوان مناسب مع تقسيم كل قطاع إلى فقرات رئيسية وفرعية في متناول فهم المتدربين .

ومهما يكن فإنه لابد أن يتناول المصمم عند كتابة المقررات التدريبية العناصر الآتية:

- رقم المقرر وعنوانه ضمن البرنامج التدريبي مثل: الدرس الأول، الثاني... الخ.
- يوم وتاريخ تنفيذه مع المتدربين.
- الهدف العام والأهداف الخاصة.
- المعارف المطلوبة بالأهداف ا، السلوكيات الوظيفية التي سيجري التدريب عليها.
- النشاطات والتمارين التي تحقق تنفيذ الدرس.

9-مدة البرنامج:

عند تحديد مدة التدريب يؤخذ في الاعتبار العوامل الآتية:

أ. الأهداف المرجو تحقيقها.

ب. نوع البرنامج: تفرغ أو عدم تفرغ، طويل الأجل، قصير الأجل، صباحي، مسائي.

ج. مكان التنفيذ: مركز تدريب، معهد إدارة، في منظمة أخرى، خارج البلاد أو داخلها.

د. عدد الساعات التدريبية المخصصة لتنفيذ البرنامج .

ه. حجم الأماكن التدريبية وعدد المتدربين.

10-آلية التنفيذ:

هنا يمكن مراعاة الجوانب الآتية:

أ. مراجعة البرنامج التدريبي .

ب. إعداد الحقائب التدريبية .

ج. اختيار فريق العلم.

د. عقد اجتماع تعريف العمل لشرح خطوات التنفيذ والانطلاق للعمل .

ه. وصف مراحل عملية التنفيذ "الجدولة الزمنية".

ثالثاً- تنفيذ البرامج التدريسية:[1]

بعد الانتهاء من تخطيط التدريب فإنه يجب أن يتم ترجمة هذا التخطيط إلى وقاع تنفيذي لتحقيق الأهداف بالموضوعة للتدريب.

ويعتمد تنفيذ التدريب الناجم على عدة عوامل تظم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وأدارك المتدربين للحاجة التدريبية.

---

[1] مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 182.

كذلك يتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالاً موجهاً نحو المتدربين فقط مع مراعاة عدد من العوامل لجعل مواد التدريب متطابقة مع حاجات المتدربين التدريبية.

1- أن يتعرف المدرب على حاجات المتدربين التدريبية.

2- على المدرب أن يستخدم الأوصاف والأمثلة ووسائل الشرح المعروفة لدى المتدربين.

3- على المدرب أن يعرف الموضوع بالقدر الذي يتوقعه منه المتدربون في البرنامج التدريبي.

كما يحدد عدد المتدربين عادة الموقع الذي يجري فيه التدريب ولهذا فاتخاذ القرار بتحديد موقع التدريب من أولويات إدارة التدريب بحيث أن القاعة المكتظة لا توفر مناخاً جيداً للتدريب كذلك استخدام المدرب لطريقة تدريب واحدة في كل الأوقات يكون عائقاً للتدريب فمثلاً المدرب الذي يتبع أسلوب الاتصال الموجه باستمرار دون استخدام التمارين العملية يكون نصيبه من النجاح قليل ، إذا كان يعلم المتدربين كيفية استخدام الحاسب الآلي.

كذلك تتضمن عملية تنفيذ البرنامج التدريبي نقل البرنامـــــج التدريبي[1] من الواقع النظري إلى الواقع الميداني حيث تبدأ عميلة التنفيذ الفعلي للبرنامج.

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 241.

عملية إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية[1]:

بعد تصميم البرنامج التدريبي يبدأ قسم التدريب في المنظمة بالقيام بدور رئيس وهام وحيوي حيث يركز في هذه المرحلة على الآتي:

1- البدء بعملية الإعداد والتجهيز والتحضير لجميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي، حيث يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطوات التالية :

أ- الإعلان على البرنامج التدريبي ومكان وزمان انعقاده.

ب- تحدي أعداد المشاركين في البرنامج التدريبي وأسمائهم وأماكن عملهم.

ج- تحديد أسماء المدربين في البرنامج التدريبي.

د- التأكد من القاعة التدريبية ومدى اتساعها ومدى ملاءمتها لأساليب التدريب المستخدمة.

ه- التأكد من توفير مستلزمات التدريب المكتبية.

و- الاطمئنان على دقة الخطة التنفيذية بجميع تفاصيلها .

2-البدء بإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك بالتنسيق مع المدربين حسب الخطة التنفيذية والجدول الزمني لتنفيذ الخطة، حيث يتم في هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني من خلال الخطوات التالية:

أ- التأكد من صلاحية البرنامج التدريبي من خلال إجراء عملية تقييم شاملة للبرنامج قبل التنفيذ .

ب- اختيار وتعيين المدربين والمشرفين والفنيين والإداريين اللازمين لتنفيذ خطط وبرمج التدريب فنياً وإدارياً.

---

[1] عطا الله محمد تسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

ج- إعداد ووضع المواد العلمية والتطبيقية اللازمة لتدريب مختلف المستويات في المنظمة سواء بواسطة العاملين في إدارة التدريب أو بالاستعانة بالمتخصصين من خارج المنظمة.

د- وضع جداول زمنية لتنفيذ البرامج التدريبي على ضوء خطة التدريب المعدة مسبقاً.

ه-إخطار المدربين بمواعيد التدريب قبل بدء تنفيذ البرامج فترة كافية.

و-استلام المحاضرات والمعلومات من المدربين قبل موعد التدريب حتى يمكن إعدادها وطباعتها وتوزيعها على المتدربين في الوقت المناسب .

ز- تحديد مكان التدريب لكل برنامج تدريبي "سوءا داخل المنظمة أو خارجها" وتوفير جميع المستلزمات المادية اللازمة التي تساهم في جعل مكان التدريب ملائماً.

-خطوات تنفيذ التدريب[1]:

حيث تتضمن عملية تنفيذ التدريب خطوات عديدة نذكر أهمها كالتالي:

1- اختيار المتدربين :

المتدرب Trainer هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب وتمثل عملية اختيار المتدرب إحدى العمليات الهامة في سياسات التدريب وهناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند اختيار المتدرب نذكر منها:

أ- حاجة المتدرب الفعلية لبرنامج التدريب.

ب- رغبة واستعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي.

ج-المستوى الإداري للمتدربين.

د-المؤهلات العلمية.

---

[1] مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص 184-185، 190، 194-195.

ه-مدة الخبرة في العمل.

و-عدد المشاركين في البرنامج.

2-اختيار المدرب:

المدربون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشآت لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين حيث يقوم المدرب بمهمة نقل المعرفة او تعليم المهارة أو تغير المواقف أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين من خلال العمل على تنمية وتطوير قدرات ومهارات المتدربين وذلك باستخدام أساليب تدريبية مشوقة ومتطورة مثل:

أ- تمثيل الأدوار.

ب- المباريات الإدارية.

ج- عرض الحالات العلمية.

د- أسلوب الاكتشاف وحل المشاكل .

ه- الزيارات الميدانية.

و- تدريبات الحساسية.

ومن هنا جاءت أهمية حسن اختيار المدرب بحيث يكون مؤهلاً لهذا الدور، بحيث تكون معلوماته وخبراته تتناسب مع نوع البرنامج الذي سيشارك فيه ولديه مهارات تدريب الكبار وقادر على استخدام الأساليب التدريبية السبق ذكرها.

3-إعداد المادة التدريبية:

يقصد بالمادة التدريبية الملف التدريبي أو الحقيقة التدريبية والتي تشتمل على سبيل المثال: المحاضرات والملخصات والمقالات والاختبارات والتمارين والحالات الدراسية التي توزع على المتدربين للاستعانة بها أثناء فترة البرنامج.

4- إعداد قاعة التدريب:

على إدارة التدريب وبمساعدة من المدرب في بعض الأمور إعداد قاعة التدريب من حيث البنود التالية:

- حجم القاعة وهل هي متناسبة مع عدد المتدربين.
- النظافة .
- الإضاءة .
- توفر الكهرباء .
- التهوية والتدفئة في القاعة.
- هل أجهزة التكييف تعمل.
- تحديد مكان المدرب .
- توفر لوحات الأسماء بأسماء المتدربين.
- توفر الأقلام المناسبة والأوراق الخاصة بالكتابة للمتدربين.
- توفر المرطبات والشاي والقهوة والبسكويت بالعدد والكمية المناسبة في فترات الاستراحة.

5- تحديد زمان التدريب:

تحدد إدارة التدريب الزمان المناسب للتدريب من حيث توقيتات البداية والنهاية للبرنامج التدريبي وهل سيكون صباحياً أم مسائياً وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد ويتم ذلك بناء على أهداف البرنامج التدريبي وطبيعة وموضوع البرنامج، والمستوى الإداري والعلمي للمتدربين وارتباطات المدرب.

وإذا كان البرنامج التدريبي يتضمن زيارات ميدانية فيراعى في تقدير مواعيد تسلسلها أيضاً وتناسقها مع بقية الموضوعات.

رابعاً – تقييم البرامج التدريبية[1] :

حيث تهدف هذه المرحلة إلى قياس التكلفة بالنسبة للعائد من العملية التدريبية وذلك من خلال ما يلي:

- التوصل إل معرفة المشاكل التي تواجه العملية التدريبية ومعرفة مدى الالتزام بتنفيذ البرنامج التدريبي.
- ملاحظة ما اكتسبه المتدربون من المهارات وذلك من خلال ممارستهم للعمل بعد فترة التدريب.
- التوصل إل معرفة ما ساهمت في تحقيقه البرامج التدريبية.

* مفهوم تقييم البرامج التدريبية[2]:

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية خطوة هامة ورئيسة من مراحل العملية التدريبية، وذلك لأنها تهدف إلى قياس كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، وتتم عملية التقييم بصورة شاملة وعلى عدة مستويات لقياس كافة الجوانب في البرنامج التدريبي بحيث يتم التركيز على المتدربين والمهارات والمعارف التي اكتسبوها نتيجة انضمامهم للبرنامج التدريبي، وبالتالي معرفة الأثر الذي أحدثه البرنامج التدريبي لدى المتدربين وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي وقياس أثر التدريب على المنظمة بشكل كامل.

---

[1] يوسف أبو الحاج ، مرجع سبق ذكره، ص 222.

[2] عطا الله تسير الشرعة، مصدر سبق ذكره، ص 147-148.

*** أهمية تقييم البرامج التدريبية:**

تفيد عملية تقييم البرامج التدريبية في التعرف على المشاكل والأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه كذلك تساعد في تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية جديدة بحيث يتم تلافي حدوث هذه المشكلات في المستقبل.

حيث يمكن بيان أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية بالمحددات الآتية:

1. مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف التدريبية المخطط لها مسبقاً.
2. مدى تحقيق البرنامج التدريبي للنتائج المتوقعة منه.
3. مدى الاختيار المنساب لكافة الأنشطة المستخدمة في البرنامج التدريبي.
4. مدى الاختيار الأمثل للوسائل التدريبية في البرنامج التدريبي.
5. مدى الاختيار الملائم للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب.
6. تحديد جوانب الضعف التي واجهت عملية تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها أو تلافيها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلاً .

*** أهداف تقييم البرامج التدريبية:**

من الأهداف الرئيسة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من عملية تقييم البرامج التدريبية ما يلي:

1. بيان الطرق والآليات المستخدمة لتقييم المتدربين والمدربين والبرامج التدريبية بشكل عام.
2. التأكد من تنفيذ خطة التدريب السنوية بدقة في المنظمة .
3. اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية اللازمة عند اكتشاف أية انحرافات عن المخطط، من أجل الوصول إلى النجاح المطلوب من البرامج التدريبية المنفذة في المنظمة.

4. قياس مدى الفائدة التي تعود على المنظمة نتيجة مشاركة العاملين فيها في البرامج التدريبية.
5. قياس مدى كفاءة البرامج التدريبية من خلال التعرف على مدى تطابق البرنامج مع ما هو مخطط له مسبقاً.
6. إجراء تقييم شامل للجهات المنفذة للتدريب ولكفاءة المتدربين من حيث المهارات والخبرات والتخصصات وتقييم مستوى المتدربين قبل وأثناء وبعد عقد البرنامج التدريبي.
7. تطوير العملية التدريبية في المنظمة من خلال تحليل نتائج التقييم للبرامج التدريبية واتخاذ التعديلات اللازمة.
8. تحدي نقاط القوة ومواطن الضعف في البرنامج التدريبي.
9. مساعدة متخذ القرار بالمعلومات التي يمكن أن تكون أساساً في اتخاذ القرارات بشأن تعديل البرنامج التدريبي أو حذفه أو الاستمرار فيه.
10. مساعدة المتخصصين في مجال التدريب لتحسين برامجهم لتكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المرغوبة.

المبحث الرابع
فاعلية البرامج التدريبية

أولاً – مفهوم فاعلية البرامج التدريبية

ثانياً– معايير تقويم فاعلية البرنامج التدريبي للعاملين.

ثالثاً– الأسس الرئيسية لتحقيق التدريب الفعال.

رابعاً – العناصر الأساسية لتحقيق الفاعلية

خامساً– تقييم وقياس فاعلية البرامج التدريبية.

أولاً- مفهوم فاعلية البرامج التدريبية:[1]

البرامج التدريبية هي مجموعة من النشاطات المستمرة والمخطط لها والهادفة إلى تزويد العاملين في المنظمة بمعارف ومهارات وسلوكيات وقدرات معينة لتحسين أداء هؤلاء العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وتغير سلوكهم واتجاهاتهم لما فيه مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد والعامل.

لأن مفهم فاعلية البرامج التدريبية يركز على تحديد كافة العناصر المتفاعلة فيما بينها والتي تهدف إلى تحسين أداء العاملين، وبالتالي تحسين الأداء للمنظمة ككل بحيث يتم معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية من خلال عملية تقيمها بعد انتهاء البرامج التدريبية أي معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المرجوة والمخطط لها مسبقاً.

إن المقصود بفاعلية البرامج التدريبية هو مدى تحقي البرامج التدريبية في المنظمة للأهداف المخطط لها مسبقاً بحيث يعتبر تحقيق الأهداف بشكل كامل لهذه البرامج مبرر وجود نشاط التدريب واستمراره بل وإعطاءه مزيد من الاهتمام في المنظمة، وبالتالي ففاعلية البرامج التدريبية هي الأساس في تطور نشاط التدريب ومعيار الحكم على نجاح هذا النشاط في المنظمة ولتحقيق الفاعلية المطلوبة والمرجوة في البرامج التدريبية يجب على القائمين على إدارة العملية التدريبية أن يسعوا إلى تنفيذ ما يلي:

1. **تحديد العاملين المطلوب تدريبهم:** إن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل علمي ودقيق مبني على حاجة التنظيم واحتياجات الوظيفة واحتياجات الموظفين،

---

[1] د. عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص65-66.

وبالتالي سد الفجوة التي تهدف إلى تقليصها ما بين الأداء الفعلي للموظف والأداء المطلوب وهو الهدف الرئيسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال التدريب.

2. **التحديد الدقيق للموضوعات والمجالات المطلوب تدريب العاملين عليها:** وهنا يتم تحديد محتويات البرامج التدريبية الهادفة إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.
3. **تحديد الأساليب التدريبية الأكثر تناسباً مع العاملين:** إن تحديد الأسلوب الذي يتناسب مع كل برنامج على حدة وبالتالي فمن واجبات إدارة التدريب الرئيسة تحديد أفضل الأساليب التدريبية التي سوف يتم استخدامها بهدف تحقيق الفاعلية للبرامج التدريبية.
4. **تحديد القائمين على إدارة العملية التدريبية:** والمقصود هنا تحديد الأشخاص الأكثر تأهيلاً للقيام بإدارة العملية التدريبية في المنظمة.
5. **تحديد الوقت الأنسب للعملية التدريبية:** ويتم ذلك باختيار الأوقات المناسبة للتدريب من بداية العام من أجل تحديد موازنات التدريب، المتدربين، والمدربين وكل ما يتعلق بنجاح العملية التدريبية في المنظمة.
6. **تحديد المعايير التي سيتم استخدامها لقياس عائد البرامج التدريبية:** حيث يتم ذلك من خلال تحديد المعايير التي سيتم استخدامها مسبقاً وكذلك الأسس التي سوف تستخدمها لقياس فاعلية البرامج التدريبية ومن ثم سيتم التقييم وفقاً لتلك المعايير وبناء على ما سبق يمكن القول بأن تحقيق الفاعلية والنجاح في البرامج التدريبية يعتمد على الإدارة السليمة لنشاط التدريب في المنظمة وعلى مدى وجود خطة وإستراتيجية تدريب واضحة تهدف إلى التركيز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

7. من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها مؤثرات ومحفـزات لـتعلم السلوك الجديد حيث أن المكافآت ذات أثر كبير في تغير السلوك عند الأفراد وزيادة التعليم[1].

8. ضرورة إتاحة الفرصة للمتدربين في المنافسة والمشاركة في البرنامج التدريبي حيث أن المشاركة ترسخ ما يتعلمه الفرد.

9. ضرورة تهيئة التغذية العكسية أو المعلومات حـول مسـتوى أداء المتـدربين فـي البرنامج وذلك ليكشف عن مواقع الضعف والقوة في الأداء ومساعدتهم على تغيـر سلوكهم ليتطابق مع حاجات العمل.

ثانياً- معايير تقويم فاعلية البرنامج التدريبي للعاملين:[2]

هناك أربعة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقويم مـدى فاعليـة البرنـامج التدريبي وهي:

- ردود أفعال المتدربين
- سلوك المتدرب في العمل.
- تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي.
- العوائد الإجمالية المتحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياساً بالتكاليف.

1. ردود أفعال المتدربين:

ويقصد بها مدى رضا المشاركين ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل: شعور المتدرب بالاستفادة مـن الـدورة وأي الجوانـب

---

[1] نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص278.

[2] د. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيـع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص196-197.

يعتبرها أكثر فائدة من غيرها وأيها أكثر صعوبة أو سهولة وهكذا، وميزة هذا المعيار سهولة قياسه إلا أن هدف البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما أكتسبه فعلاً من معلومات أو مهارات يبقى موضوع تساؤل ذلك لأن تصور وإدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء أخر.

2. سلوك المتدرب في العمل:

وفي هذه الحالة تقوم بقياس مدى التغير في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية.

3. تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي:

وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج[1] وغالباً ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات إن هذا المقياس قد لا يكون شمولياً فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية لتحقيقه.

4. العوائد الإجمالية المتحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياساً بالتكاليف:

أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقويمه وكذلك تكلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج.

---

[1] د. سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص200-201.

ثالثاً- الأسس الرئيسية لتحقيق التدريب الفعال:[1]

مما لا شك فيه أن التدريب الفعال لابد أن يرتكز على أسس رئيسية أهمها:

1- التدريب وظيفة أساسية:

لابد أن ينظر إلى التدريب على أنه نشاط ووظيفة إدارية أساسية في المنظمة وليس مجرد حل مؤقت للمشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة، حيث أن التدريب لا يرتبط بأشخاص معينين، إنما يرتبط بالخطط المستقبلية للمنظمة التي تحقق أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

2- التدريب وظيفة إدارية:

من الضروري أن ينظر إلى التدريب كعملية إدارية بحيث يتم ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وإعداد تقارير وإعداد الموازنات في إدارة العملية التدريبية.

3- التدريب وظيفة مستمرة:

أي أنه من الضروري استمرار التدريب طيلة حياة المنظمة فهو لا يتوقف عند درجة معينة حيث أن المنظمة تعيش في بيئة متغيرة ومتطورة، وبالتالي لابد من استمرار التدريب لإكساب العاملين في المنظمة كل ما هو جديد من المعارف والمهارات المطلوبة في مجال عمل المنظمة.

4- التدريب نظام متكامل:

حيث يظهر التدريب كنظام متكامل في ثلاث جوانب هي:

أ. **التكامل في تصميم العملية التدريبية:** أي التكامل في مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب حيث تتكون مدخلات التدريب من المدخلات البشرية والمادية والفنية

---

[1] د. عطا الله محمد تيسير الشرعة، مصدر سبق ذكره، ص67-72.

والمعلوماتية، أما العمليات فتبدأ من تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على تحليل التنظيم والوظائف والموارد البشرية والمخرجات هي النتائج المتحققة من التدريب من اكتساب المتدربين معلومات ومهارات واتجاهات وفق رؤية تطويرية معاصرة بما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوياته.

ب. **التكامل مع الأنشطة الأخرى في إدارة الموارد البشرية:** ويقصد بذلك التكامل مع أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والمزايا والحوافز والأجور والرواتب وكافة الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

ج. **التكامل مع الإدارات التنظيمية:** أي التكامل مع الإدارات الأخرى مثل المالية والإنتاج والتسويق بهدف تحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها وتطويرها.

5- التدريب نشاط متجدد:

من الضروري أن يكون هناك تجديد دائم في إدارة العملية التدريبية، فالتدريب ليس عملية روتينية جامدة وإنما هي عملية متجددة ومتغيرة بشكل دائم حسب الظروف المحيطة بالمنظمة.

6- التدريب عملية فنية ومهنية:

حيث تحتاج عملية التدريب إلى خبرات فنية ومهنية من جانب القائمين على إدارة العملية التدريبية وهنا لابد من اختيار الكفاءات المناسبة والمؤهلة تأهيلاً فنياً ومهنياً للقيام بإدارة هذه العملية، ولابد من الإشارة هنا إلى وضوح الأهداف والسياسات ووجود الخطط والبرامج التي تساعد على تحديد الاختصاصات وتنظيم وتنسيق وتوجيه الأعمال في المنظمة. بالتالي سهولة المتابعة والرقابة المستمرة للنتائج المتوقعة.

وتظهر الخبرة الفنية والمهنية للقائمين على نشاط التدريب في المنظمة عند القيام بالأنشطة التالية:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- تصميم البرامج التدريبية.

ج- إعداد المواد العلمية والتدريبية.

د- تحديد الموازنات التقديرية للتدريب.

ه- المساهمة في اختيار الأساليب التدريبية الملائمة.

و- استخدام وسائل الإيضاح المناسبة لتقيد البرامج التدريبية بأفضل طريقة محكمة.

رابعاً – العناصر الأساسية لتحقيق الفاعلية:

إن تحقيق الفاعلية للبرامج التدريبية تم بتحقيق الأهداف التدريبية التي صمم ووضع التدريب من أجل تحقيقها، وحتى نصل إلى تحقيق الفاعلية للبرامج التدريبية يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر الأساسية هي:

1. أهمية دور القائمين على التدريب:

إن دور القائمين على إدارة العملية التدريبية مهم في تحقيق النجاح للبرامج التدريبية، حيث يظهر هذا الدور في كل مرحلة من مراحل إدارة العملية التدريبية من تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها لذلك لابد من الاهتمام باختيار المسئولين في إدارات وأقسام التدريب في المنظمة ضمن مستويات معينة من الخبرة والمستوى العلمي لهؤلاء المسئولين لأن كلما زادت الخبرة في مجال إدارة نشاط التدريب كلما أدى ذلك إلى نجاح البرامج التدريبية وتحقيقها الفاعلية المنشودة والأهداف المخطط لها.

2. أهمية التركيز على التطبيق العملي:

إن التطبيق العملي الذي يتعلمه المشاركين في البرامج التدريبية في مناخ مشابه لأماكن العمل يساهم إلى درجة كبيرة في تعديل أية انحرافات أو توجيهه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.

3. التدرج في النقل المعرفي:

من أجل الوصول إلى تحقيق الفاعلية للبرامج التدريبية يفضل أن يتم نقل المهارات والمعارف والسلوكيات المرغوبة بشكل جزئي وعلى فترات زمنية محددة وفق مخطط واضح وبرامج متكاملة.

4. التركيز على دور المدربين:

إن عملية اختيار المدربين هي عملية صعبة لأن الدور الذي يلعبه المدرب له أثر كبير في نجاح البرنامج التدريبي.

5. مراعاة الفوارق بين الأفراد:

من الضروري أن تقوم العملية التدريبية على مراعاة الفوارق الطبيعية بين العاملين في المنظمة وذلك لدعمهم بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تلائم طبيعة كل فئة من الفئات المستهدفة من التدريب.

6. تهيئة المتدربين:

لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية يجب تهيئة المتدربين قبل الانضمام للبرنامج التدريبي لدور التدريب في تزويدهم بالمهارات والمعارف التي تنقصهم ودوره الكبير في تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة وبالتالي سيشعر الموظف بأهمية هذا البرنامج لزيادة قدراته في العمل اليومي وبنفس الوقت تحقيق مساره الوظيفي الذي يطمح إليه.

7. الجدية والتركيز والانتباه:

وهذا يعني أن يتصف القائمين على العملية التدريبية والمتدربين بالجدية والتخطيط السليم لكيفية نقل المهارات وتوصيل المعارف وتعديل الاتجاهات بالأساليب والطرق العلمية المناسبة. ويعتبر هذا العنصر من العناصر الهامة لتحقيق الفاعلية لأن التدريب الفاشل المفتقر للجدية والتخطيط السليم من قبل القائمين على إدارة العملية التدريبية وعدم التركيز والانتباه والاستفادة الفعلية من قبل المتدربين هو استنزاف لأموال المنظمة لأن التدريب بالنهاية لن يحقق الغاية التي وجد من أجلها.

8. الوسائل التدريبية المستخدمة:

للوسائل البصرية والمعدات والأدوات ووسائل الإيضاح المختلفة والمساعدات التدريبية الأخرى دور كبير في تسهيل نقل المعارف والخبرات والمعومات وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرامج التدريبية.

9. القياس الفعلي للأثر التدريبي:

وهي عملية معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المخطط لها وذلك بقياس الأداء قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي للمتدرب وبالتالي يغير هذا القياس ومعرفة نتيجة من قبل المتدرب نوعاً من التحفيز الذي يساهم في زيادة فاعلية العملية التدريبية.

خامساً- تقييم وقياس فاعلية البرامج التدريبية:

إن عملية تقييم البرامج التدريبية هي وسيلة من أجل معرفة جوانب القوة والضعف وأفضل السبل لتحسين أداء العاملين في المنظمة.

ولقياس وتقييم فاعلية البرامج التدريبية يتم في العادة اللجوء إلى تصميم استبانة وتوزيعها على المشاركين في البرامج التدريبية وملاحظة المسئولين المباشرة للتغيرات التي طرأت على أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية وإجراء الاختبارات لمعرفة مدى استيعاب المشاركين لما تلقوه في تلك البرامج.

ويتم تقييم وقياس البرامج التدريبية وفق المستويات التالية:

1. المستوى الأول:

تقييم مدى رضا المتدربين ويتم قياس ذلك بقياس درجة الرضا وانطباع المتدربين حول البرنامج التدريبي بما فيه المدربين ومدى قدرتهم على توصيل المعلومات للمتدربين.

2. المستوى الثاني:

تقييم المتدربين قبل وأثناء انعقاد البرنامج التدريبي ويتم ذلك بقياس مستوى التعلم من معارف ومهارات أكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي.

3. المستوى الثالث:

تقييم الأداء العملي للمتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي ويتم ذلك بقياس مستوى التطبيق ومدى التغيير الذي طرأ على أداء المتدرب في العمل نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي.

4. المستوى الرابع:

تقييم العائد من التدريب ويتم ذلك بقياس مستوى النتائج ومدى التغيير الذي طرأ على أداء المنظمة.

الباب الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع

الجانب التحليلي للدراسة الميدانية

المبحث الأول : الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : وصف البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات

المراجع

الملاحق.

المبحث الأول

الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

المبحث الأول

الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

أولاً - نبذة على شركة الزاوية لتكرير النفط والغاز[1]

شركة الزاوية لتكرير النفط إحدى الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط حيث أنشئت بقرار من المؤسسة الوطنية للنفط وقيدت بالسجل التجاري تحت رقم (1572) وبدأت إنتاجها سنة 1974 حيث يعتبر مصفأة الزاوية باكورة المصافي الوطنية وتأسست هذه المصفأة لتلبية الطلب المحلي والمتنامى ولتصدير الفائض إلى الأسواق العالمية جمعت المصفأة وفق المعايير العالمية وزودت بالوسائل الكفيلة بحماية البيئة والسلامة المهنية التي تتطلبها طبيعة العمل.

حيث تم افتتاح الوحدة الأولى بطاقة تكريرية تقدر بـ60000 برميل يومياً وفي سنة 1977 تم إضافة الوحدة الثانية بنفس الطاقة التكريرية للوحدة الأولى في سنة 1980 تم افتتاح مصنع إسفلت أعقبة افتتاح مصنع إسفلت بنغازي سنة 1984 بطاقة تكريرية إجمالية تبلغ (200,000) طن سنوياً كما تم ضم مصنع خلط وتعبئة الزيتون للشركة سنة 1983 والذي تبلغ طاقته الإنتاجية 60 ألف طن سنوياً.

الهدف الرئيسي من تأسيسها هو تلبية الطلب المحلي المتزايد على المشتقات النفطية مع تصدير الفائض للأسواق العالمية هذا وقد روعي في تصميمها المعايير العالمية وزودت بالوسائل الكفيلة بحماية البيئة والسلامة المهنية التي تتطلبها طبيعة العمل.

---

[1] موقع شركة الزاوية لتكرير النفط، WWW.arc.com.ly بتاريخ 2015/11/1.

الأنشطة الرئيسية لشركة الزاوية لتكرير النفط:

1. تكرير النفط الخام لإنتاج النافتا والبنزين الخالي من الرصاص والغاز السائل ووقـود الطائرات والكيروسين وزيت الديزل وزيت الوقود.
2. تكرير الخام المقطون لإنتاج مادة الإسفلت بمصنعي الزاوية وبنغازي، كما ينتج مصنع بنغازي مادة الإسفلت المخفف سريع ومتوسط التطاير.
3. مصنع خلط وتعبئة الزيوت لإنتاج أنواع مختلفة من زيوت[1] المحركات.

وحدات التكرير:

وهي تتكون من الآتي:

أ- وحدة التقطير الجوي:

هناك وحدتان للتقطير الجوي طاقة كل منها 60000 ألف برميل يومياً بطاقة تكرير إجمالية قدرها 120,000 ألف برميل يومياً بدأت الوحدة الأولى الإنتاج عام 1974 وبـدأت الثانية إنتاجها عام 1976 حيث يتم تكرير الخام في برج التقطير ليتم فصل الغـاز والنافتـا والكيروسين وزيت الوقود (المازوت).

ب- وحدة معالجة النافتا بالهيدروجين:

والغرض من هاتين الوحدتين هو فصل النافتا إلى جزئين حيث تتم إزالـة مركبـات الكربيت وغيرها من الشوائب وذلك في وجود الهيدروجين القدرة الإنتاجية الحالية لكل مـن الوحدتين هي 3240 متر مكعب يومياً.

ج- وحدة تحسين النافتا:

وهما وحدتان متطابقتان طاقة كل منهما 1260 م^3 يومياً وتنتج بنزين بدرجة أوكسين 96 باستخدام النافتا الثقيلة المنتجة في وحدتي معالجة النافتا بالهيدروجين ضـمن تفـاعلات

(1) المشعل العدد (184) أعداد إدارة التخطيط والمعلومات والمتابعة بالتعازن مع مكتـب الشـؤون العامـة والعلاقات، ص3، 4، 5.

بوجود عامل مساعد حيث تم البدء في إنتاج البنزين الخالي من الرصاص من سنة 2003 وذلك مراعاة لمتطلبات القوانين والأسس البيئية.

د- وحدة معالجة الكيروسين بالهيدروجين:

حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدتين 3053 متر مكعب يومياً يتم فيهما إزالة الشوائب مثل مركبات الكبريت والنيتروجين والمعادن الثقيلة من الكيروسين الناتج من وحدتي التقطير وذلك لتلبية المواصفات العالمية لوقود الطائرات يتم استخلاص هذه الشوائب داخل المفاعلات في وسط هيدروجين توفرت وحدة التحسين باستخدام مادة العامل المساعد (59) و(HR304).

ه- وحدة تقنية الغاز السائل (LPG):

قبل عام 1980 كان استخلاص هذه الغاز يقتصر على وحدتي التحسين وللحصول على المزيد من هذا الغاز ثم تركيب وحدة جديدة لاستخلاص الغاز من وحدة التقطير الجوي ومن أجهزة التثبيت ووحدة الغاز المسال حيث زاد إنتاج الغاز السال إلى أكثر من 72,000 طن سنوياً بدلاً من 28,000 طن سنوياً.

ويهدف هذا المبحث إلي معرفة الخطوات التي اتبعها الباحث في سبيل إجراء الدراسة الميدانية، ولقد تم تحديد هذه الخطوات في الأتي: -

ثانياً - فرضيات الدراسة: -تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضيات التالية:-

1- الفرضية الرئيسية:- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز (المادية والمعنوية) على مستوى فاعلية التدريب

2- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:- يوجد ارتفاع في مستوى الحوافز المادية بشركة الزاوية لتكرير النفط

الفرضية الفرعية الثانية:- يوجدارتفاع في مستوى الحوافز المعنوية بشركة الزاوية لتكرير النفط

الفرضية الفرعية الثالثة:- يوجد ارتفاع في مستوى فاعلية التدريب بشركة الزاوية لتكرير النفط.

ثالثاً - بيئة ومجتمع وعينة الدراسة: -

1- بيئة الدراسة:- تتمثل بيئة الدراسة في شركة الزاوية لتكرير النفط

2- مجتمع وعينة الدراسة:- يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين المتحصلين على دورات تدريبية بشركة الزاوية لتكرير النفط حيث تم اختيار عينة عشوائية تناسبية منهم بلغت (200) فرد من التدربين وتم تحديدها من خلال أخذ 30% من إجمالي العينة وبلغت 666 متدرب حيث كان عدد المتدربين عن سنة 2008 (240) متدرب وعن سنة 2009 (210) متدرب وعن سنة 2010 (216) متدرب.

رابعاً - أداة جمع البيانات

اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعده على اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث قام بتصميم استمارة استبيان. وللتحقق من صدق استمارة الاستبيان تم استخدام طريقة صدق المحتوى بأسلوب صدق المحكمين (Construct Validity) حيث تم عرض استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء وطلب منهم الحكم على مدى مناسبة الفقرات لموضوعها وتقدير مدى مناسبة فقرات المقياس للبنود التي يشتمل عليها هذا المقياس وقد تم إدخال بعض التعديلات على بنود استمارة الاستبيان على ضوء ملاحظاتهم

واقتراحاتهم. وبعد التحكيم أصبحت استمارة الاستبيان تضم مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالأتي:-

المجموعة الأولى:- وتضم (6) أسئلة شخصية وتشمل العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي والتخصص.

المجموعة الثانية:- وتشمل 10 عبارات حول مستوى الحوافز المادية.

المجموعة الثالثة:- وتشمل 17 عبارة حول مستوى الحوافز المعنوية

المجموعة الرابعة:- وتشمل 21 عبارة حول مستوى فاعلية التدريب

وبعد عملية التحكيم قام الباحث بتوزيع عدد (200) استمارة استبيان على الذين تم اختيارهم من العاملين المتحصلين على دورات تدريبية بشركة الزاوية لتكرير النفط وبعد فترة تم الحصول على عدد (186) استمارة استبيان من الاستمارات الموزعة والجدول رقم (1) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها

جدول رقم (1) الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المتحصل عليها	الفاقد	نسبة الفاقد %
200	186	14	%7.00

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة الفاقد 7% من جميع استمارات الاستبيان الموزعة وهذه النسبة بسيطة ولا تؤثر في نتائج البحث.

خامساً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات

1- اختبار كرونباخ ألفا (α) للصدق والثبات[1].

اختبار كرونباخ ألفا (α) هو اختبار يبين مدى الإرتباط بين إجابات مفردات العينة على مجموعة من الأسئلة المقاسة بمقياس واحد. لذلك يتم استخدام هذا الاختبار لمعرفة مدى مصداقية إيجابات مفردات عينة الدراسة على كل مجموعة من العبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة.

2- التوزيع النسبي[2]:-

يستخدم أسلوب التوزيع النسبي لوصف طبيعة إجابات مفردات العينة على سؤال معين فإذا كان المقياس المستخدم هو مقياس ليكارت الخماسي يتم الوصف كلأتي:-

أ- إذا كانت أكبر نسبة لإجابات مفردات العينة عند (غير موافق بشدة) يشير إلى أن **درجة الموافقة منخفضة جدا.**

ب- إذا كانت أكبر نسبة لإجابات مفردات العينة عند (غير موافق) يشير إلى أن **درجة الموافقة منخفضة.**

ج- إذا كانت أكبر نسبة لإجابات مفردات العينة عند (محايد) يشير إلى أن **درجة الموافقة متوسطة**

د - إذا كانت أكبر نسبة لإجابات مفردات العينة عند (موافق) يشير إلى أن **درجة الموافقة عالية.**

---

[1]- محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (PSS) ، الطبعة الأولى – دار الحامد، عمان، (2005) ، ص (49).

[2] – عايدة نخلة رزق الله ، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الكتب، القاهرة، 2002، ص158.

ه- إذا كانت أكبر نسبة لإجابات مفردات العينة عند (موافق بشـــدة) يشـــير إلـــى أن **درجـــة الموافقة عالية جدا.**

لذلك يتم استخدام هذا الأسلوب لوصف إيجابات مفردات العينة على كل عبارة من عبـــارات الاستبيان

3- اختبار ولكوكسن حول المتوسط (Wilcox on – test)[1]

يستخدم اختبار ولكوكسن لاختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقـــة بمتوســـط مجتمـــع الدراسة (μ) إذا كانت بيانات عينة الدراسة وصفية قابلة للترتيب أو كمية ولا تتبع التوزيـــع الطبيعي وحجم العينة صغير (أقل من 30 مفردة).**لذلك يتم استخدام هذا الاختبـــار لاختبـــار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبيان .**

4- اختبار Z حول المتوسط[2]

يستخدم اختبار z حول المتوسط لاختبار الفرضيات الإحصـــائية المتعلقـــة بمتوســـط المجتمع إذا كانت بيانات العينة كمية أي (في المستوى الفتري على الأقل) وتتبـــع التوزيـــع الطبيعي أو حجم العينة كبير. لذلك يتم استخدام هذا الاختبار لاختبار فرضيات الدراسة

5- معامل الإرتباط (بيرسون)[3]

يستخدم هذا المعامل لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ظاهرتين كمية وكلاهمـــا تتبـــع التوزيع الطبيعي.

---

[1] – سمير كامل عاشور وآخرون، الاختبارات اللامعلمية، الطبعة الأولى، معهد الاحصاء، (1995) ، ص29.

[2]– عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، (1997)، ص 332.

[3] – جمال إبراهيم داود، وسمير سليم فاضل، تحليل الإرتباط ونمادج الانحدار البسيط ، دار الكتب الوطنية، بنغازي، الطبعة الأولى، (2004)، ص15.

المبحث الثاني

وصف البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثاني

وصف البيانات واختبار فرضيات الدراسة

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز إجابات مفردات العينة حيث تم ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس لكارت الخماسي كما بالجدول رقم (2)

جدول رقم(2) ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس لكارت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن متوسط هذه الدرجات (3). فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة يزيد معنويا عن 3 فيدل على ارتفاع درجة الموافقة ، وإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة لا يختلف معنويا عن 3 فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة يقل معنويا عن 3 فيدل على انخفاض درجة الموافقة وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة تختلف معنويا عن 3 أم لا. وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) Statistical Package for Social Science، تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات كما يلي:-

أولا: - نتائج اختبار كرونباخ ألفا (α) للصدق والثبات

من أجل اختبار مصداقية إجابات مفردات العينة على عبارات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا (α) فوجد أن قيم معامل كرونباخ ألفا لكل مجموعة من العبارات ولجميع العبارات معا كما بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

م	مجموعة العبارات	قيمة معامل ألفاء
1	مستوى الحوافز المادية	0.730
2	مستوى الحوافز المعنوية	0.908
3	مستوى الحوافز	0.906
4	مستوى فاعلية التدريب	0.927

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان أكبر من 0.60 وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين إجابات مفردات عينة الدراسة على كل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان. مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها

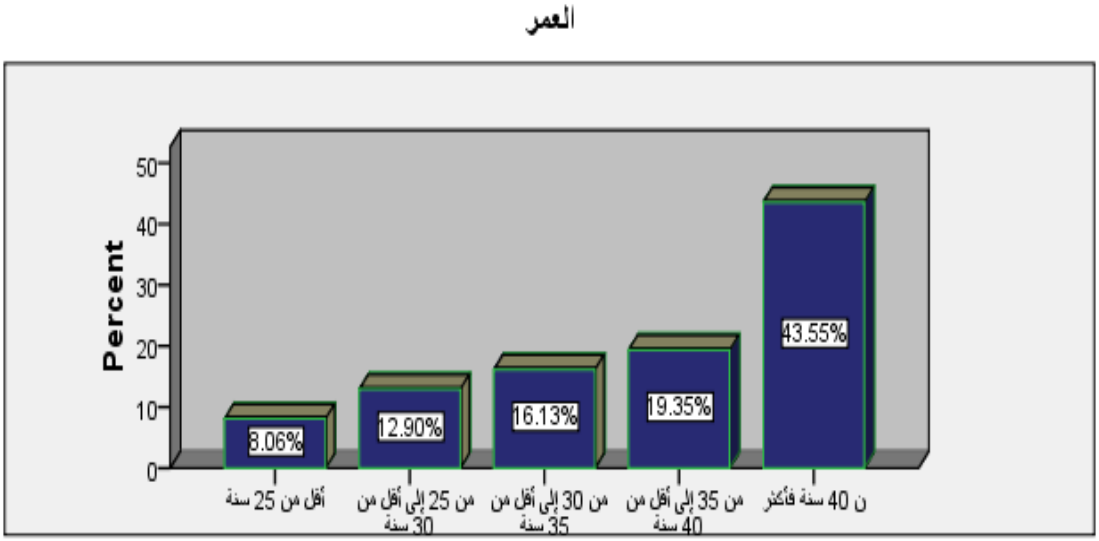
ثانيا: -خصائص مفردات عينة الدراسة

1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (4) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر والشكل رقم (1) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذا الحالة.

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 25 سنة	15	8.1
من 25 إلى أقل من 30 سنة	24	12.9
من 30 إلى أقل من 35 سنة	30	16.1
من 35 إلى أقل من 40 سنة	36	19.4
من 40 سنة فأكبر	81	43.5
المجموع	186	100.0



شكل رقم (6) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

من خلال الجدول رقم(4) والشكل رقم (6) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم من 40 سنة فأكبر ويمثل نسبة 43.5% من مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن أعمارهم من 35 إلى أقل من 40 سنة ويمثل نسبة 19.4% من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن أعمارهم من 30 إلى أقل من 35 سنة ويمثل نسبة 16.1% من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن أعمارهم من 25 إلى أقل من 30 سنة ويمثل نسبة (12.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن أعمارهم أقل من (25) سنة ويمثل نسبة (8.1%)

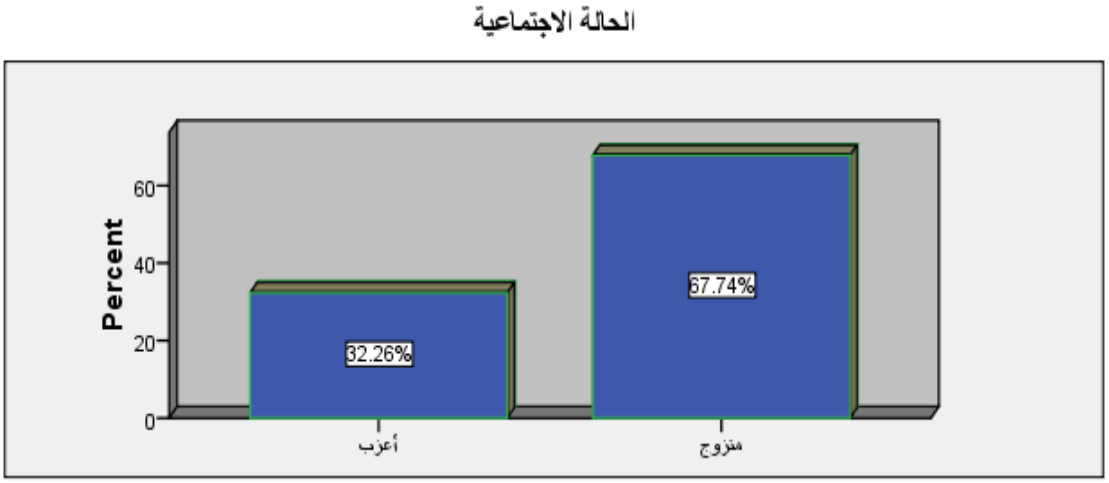
من جميع مفردات عينة الدراسة. وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة أعمارهم أكثر من 30 سنة وذلك يعني لديهم معلومات كافية حول موضوع البحث.

2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (5) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية والشكل رقم (2) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة.

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
أعزب	32.3	32.3
متزوج	67.7	67.7
المجموع	100.0	100.0



شكل رقم (7) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

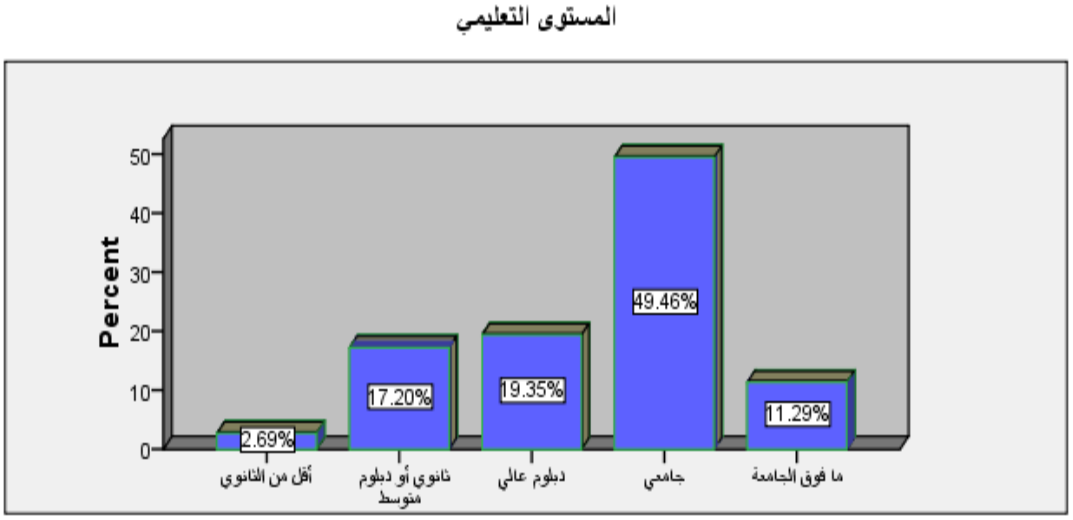
من خلال الجدول رقم (5) والشكل رقم (7) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من المتزوجين ويمثل نسبة 67.7% من جميع مفردات عينة الدراسة. والباقي من العزاب ويمثل نسبة 32.3% من جميع مفردات عينة الدراسة

3- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (6) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئـــوي لمفـــردات عينـــة الدراسة حسب المؤهل العلمي والشكل رقم(3) يمثل الشكل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه التوزيع.

جدول (6) التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
أقل من الثانوي	5	2.7
ثانوي أو دبلوم متوسط	32	17.2
دبلوم عالي	36	19.4
جامعي	92	49.5
ما فوق الجامعة	21	11.3
المجموع	186	100.0



شكل رقم (8) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

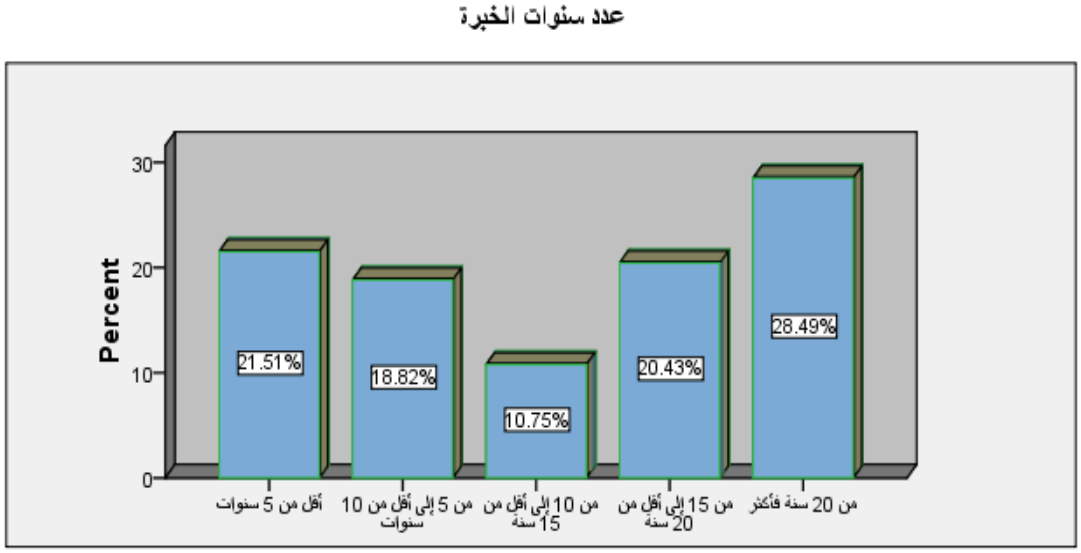
من خلال الجدول (6) والشكل رقم(8) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممـــن مؤهلاتهم العلمية جامعي ويمثل نسبة 49.5% من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممـــن مؤهلاتهم العلمية دبلوم عالي ويمثل نسبة 19.4% من جميع مفردات عينة الدراسة. تم يليـــه ممن مؤهلاتهم العلمية ثانوي أو دبلوم متوسط ويمثل نسبة17.2 % من جميع مفردات عينـــة الدراسة تم يليه ممن مؤهلاتهم العلمية ما فوق الجامعة ويمثل نســـبة 11.3% مـــن جميـــع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن مؤهلاتهم العلمية أقل من الثانوي ويمثل نسبة 2.7% من جميع مفردات عينة الدراسة، حيث يتضح أن أغلب أفراد العينة لديهم مؤهلات مناسبة وذلـــك يؤكد أنهم على دراية ولديهم معلومات حول موضوع الدراسة.

4- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (7) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة والشكل رقم (4) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذا الحالة

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	40	21.5
من 5 إلى 10 سنوات	35	18.8
من 10 إلى 15 سنة	20	10.8
من 15 إلى 20 سنة	38	20.4
من 20 سنة فأكثر	53	28.5
المجموع	186	100.0



شكل رقم (9) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

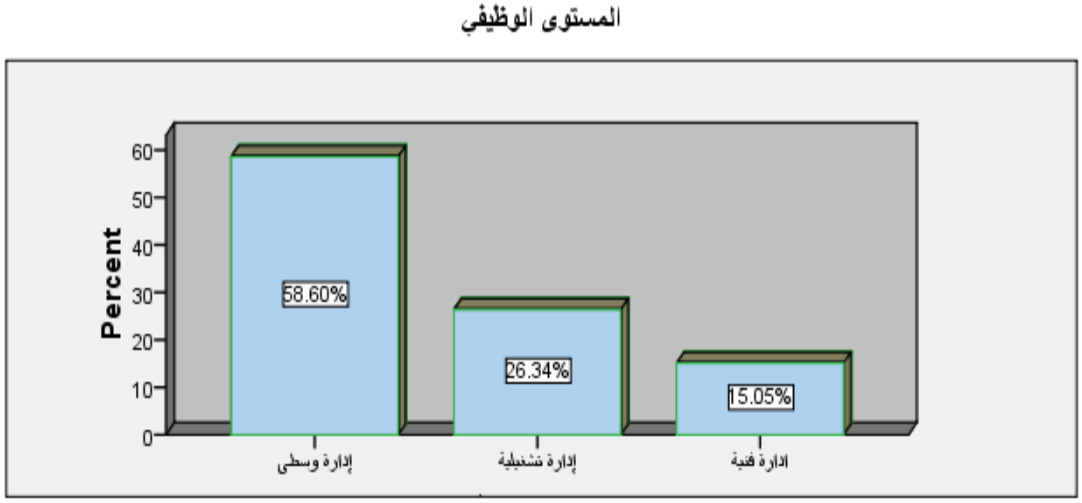
من خلال الجدول رقم(7) والشكل رقم (9) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن سنوات خبرتهم من 20 سنة فأكثر ويمثل نسبة 28.5% من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ويمثل نسبة 21.5% من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 15 إلى 20 سنة ويمثل نسبة 20.4% من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ويمثل نسبة 18.8% من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة ويمثل نسبة 10.8% من جميع مفردات عينة الدراسة، ومن ذلك يتضح أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة ودراية كافية حول الموضوع حيث إنهم قد تحصلوا على دورات تدريبية في السابق.

5- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوي الوظيفي

الجدول رقم (8) يبين التوزيع التكراري والتويع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي والشكل رقم (10) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهـــذه الحالة.

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة %
الادارة الوسطى	109	58.6
الادارة التشغلية	49	26.3
الإدارة الفنية	28	15.1
المجموع	186	100.0



شكل رقم (10) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الاداري

من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (10) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من الإدارة الوسطى ويمثل نسبة 58.6 % من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه من الإدارة التشغيلية ويمثل نسبة 26.3% من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي مـــن الإدارة الفنيـــة

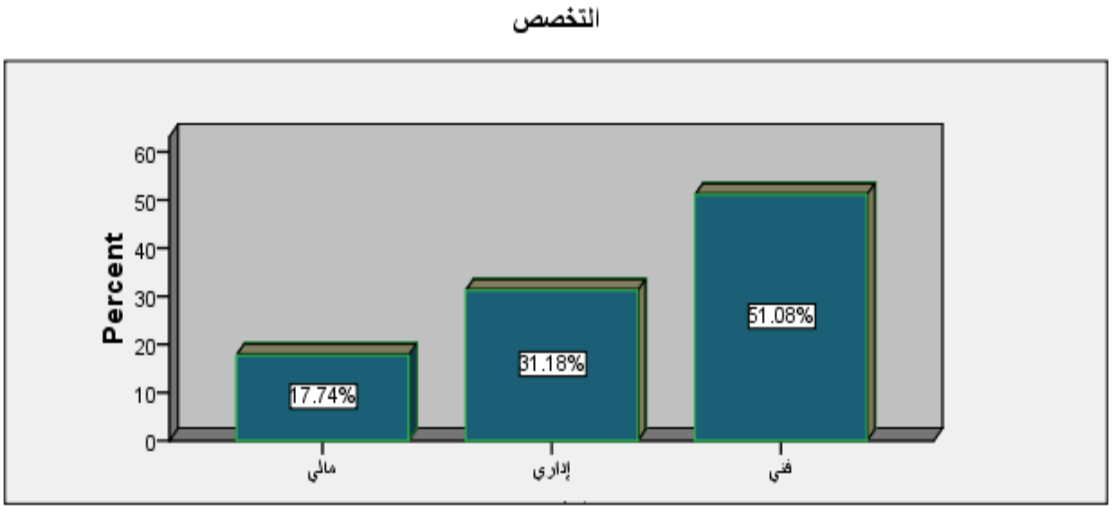
ويمثل نسبة 15.1% من جميع مفردات عينة الدراسة، وذلك يعني أن أغلب أفراد العينة لديهم مستويات إدارية مناسبة مما يجعلهم ملمين أكثر بموضوع الدراسة.

6- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التخصص

الجدول رقم (9) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب التخصص والشكل رقم (11) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذا الحالة.

جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة %
مالي	33	17.7
إداري	58	31.2
فني	95	51.1
المجموع	186	100.0



شكل رقم (11) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب التخصص

من خلال الجدول رقم(9) والشكل رقم (11) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة تخصصهم فني ويمثل نسبة 51.1 % من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن

تخصصهم إداري ويمثل نسبة 31.2% من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن تخصصهم مالي ويمثل نسبة 17.7% من جميع مفردات عينة الدراسة، مما يدل على أن أفراد العينة هم من مختلف التخصصات وهذا يعني تنوع الدورات التدريبية لهم وكذلك لديهم الدراية التامة بموضوع البحث ومعلوماته أقرب إلى الواقع الموجود بالشركة قيد الدراسة.

ثالثا: - اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

1- مستوى الحوافز

أ- مستوى الحوافز المادية

الجدول رقم (10) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية ونتيجة الإجابة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

الجدول رقم (10) التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية ونتيجة الإجابة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	الحوافز المادية والمعنوية تساعد على تحقيق أهداف التدريب.	التكرار	3	5	3	100	75	عالية
		النسبة%	1.6	2.7	1.6	53.8	40.3	
2	تحصلت خلال الدورة التدريبية على منحة أو أي حوافز مادية أخرى.	التكرار	7	28	31	96	24	عالية
		النسبة%	3.8	15.1	16.7	51.6	12.9	
3	تقوم الشركة بتقديم الحوافز المادية للمتدربين.	التكرار	5	18	24	104	35	عالية
		النسبة%	2.7	9.7	12.9	55.9	18.8	
4	تقدم الشركة أشياء عينية في نهاية الدورة التدريبية.	التكرار	9	47	52	60	18	عالية
		النسبة%	4.8	25.3	28.0	32.3	9.7	

م	العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
5	الحوافز المادية والعلاوات التشجيعية تزيد من تحسين البرامج التدريبية في المنظمة.	التكرار	1	2	11	92	80	عالية
		النسبة%	.5	1.1	5.9	49.5	43.0	
6	المكافآت أثناء الدورة التدريبية تساعد على تحقيق أهداف التدريب.	التكرار	1	6	23	93	63	عالية
		النسبة%	.5	3.2	12.4	50.0	33.9	
7	نظام الحوافز الفردية التي تتبعه إدارة الشركة يزيد من مستوى فاعلية التدريب.	التكرار	4	19	48	81	34	عالية
		النسبة%	2.2	10.2	25.8	43.5	18.3	
8	وجود حوافز على هيئة خدمات طبية وضمان صحي لجميع الموظفين دون استثناء أثناء الدورة التدريبية يزيد من فاعلية العملية التدريبية.	التكرار	3	15	32	86	50	عالية
		النسبة%	1.6	8.1	17.2	46.2	26.9	
9	ربط الحوافز الجماعية بسلوك المتدربين تجاه زملائهم يؤدي إلى احترامهم لبعضهم مما ينعكس على زيادة فاعلية التدريب.	التكرار	4	19	29	103	31	عالية
		النسبة%	2.2	10.2	15.6	55.4	16.7	
10	برأيك الاستقرار النفسي الذي توفره الشركة للمتدربين أثناء الدورة التدريبية يزيد من فاعلية التدريب.	التكرار	2	13	21	93	57	عالية
		النسبة%	1.1	7.0	11.3	50.0	30.6	

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن درجات الموافقة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (11) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي

الفرضية الصفرية:- متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن (3)

مقابل الفرضية البديلة:- متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن (3)

الجدول رقم (11) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالحوافز المادية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
1	الحوافز المادية والمعنوية تساعد على تحقيق أهداف التدريب.	4.28	.771	-11.132	.000
2	تحصلت خلال الدورة التدريبية على منحة أو أي حوافز مادية أخرى.	3.55	1.019	-6.345	.000
3	تقوم الشركة بتقديم الحوافز المادية للمتدربين.	3.78	.951	-8.474	.000
4	تقدم الشركة أشياء عينية في نهاية الدورة التدريبية.	3.17	1.065	-2.130	.033
5	الحوافز المادية والعلاوات التشجيعية تزيد من تحسين البرامج التدريبية في المنظمة.	4.33	.687	-11.498	.000
6	المكافآت أثناء الدورة التدريبية تساعد على تحقيق أهداف التدريب.	4.13	.791	-10.744	.000
7	نظام الحوافز الفردية التي تتبعه إدارة الشركة يزيد من مستوى فاعلية التدريب.	3.66	.964	-7.520	.000
8	وجود حوافز على هيئة خدمات طبية وضمان صحي لجميع الموظفين دون استثناء أثناء الدورة التدريبية يزيد من فاعلية العملية التدريبية.	3.89	.949	-9.062	.000
9	ربط الحوافز الجماعية بسلوك المتدربين تجاه زملائهم يؤدي إلى احترامهم لبعضهم مما ينعكس على زيادة فاعلية التدريب.	3.74	.929	-8.352	.000
10	برأيك الاستقرار النفسي الذي توفره الشركة للمتدربين أثناء الدورة التدريبية يزيد من فاعلية التدريب.	4.02	.894	-9.958	.000

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوي المعنوية 0.05 ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن المتوسط المفترض (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن المتوسط المفترض (3) فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمستوى الحوافز المادية تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واستخدام اختبار(z) حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:-

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة **بمستوى الحوافز المادية** لا يختلف معنويا عن (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة **بمستوى الحوافز المادية** يختلف معنويا عن (3).

الجدول رقم (12) نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة **بمستوى الحوافز المادية**	3.856	0.791	23.791	0.000

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (23.791) بدلالة معنوية محسوبة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة 3.856 وهو يزيد عن المتوسط المفترض (3) فهذا يشير إلى أن ارتفاع مستوى الحوافز المادية بالشركة قيد الدراسة وهذا يعكس اهتمام الشركة بتقديم الحوافز المادية.

ب- مستوى الحوافز المعنوية

الجدول رقم (13) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية ونتيجة الإجابة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

الجدول رقم (13) التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية ونتيجة الإجابة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	تحصلت على تشجيع معنوي نظير القيام بأعمال مميزة.	التكرار	16	56	35	59	20	عالية
		النسبة%	8.6	30.1	18.8	31.7	10.8	
2	يوجد لدى الشركة سياسات خاصة لتشجيع الأفراد.	التكرار	21	44	56	58	7	عالية
		النسبة%	11.3	23.7	30.1	31.2	3.8	
3	تقوم الشركة بتقديم حوافز معنوية للمتدربين.	التكرار	17	37	53	67	12	عالية
		النسبة%	9.1	19.9	28.5	36.0	6.5	
4	تخصص الشركة جائزة تشجيعية للموظف المتميز.	التكرار	22	53	47	40	24	منخفضة
		النسبة%	11.8	28.5	25.3	21.5	12.9	
5	تقدم الشركة وجبات مجانية للموظفين أثناء البرنامج التدريبي مما يساعد على زيادة نشاطهم ويرفع من مستوى تحصليهم.	التكرار	3	24	32	102	25	عالية
		النسبة%	1.6	12.9	17.2	54.8	13.4	

م	العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
6	الحوافز الجماعية للمتدربين تؤدي إلى الاحترام المتبادل الذي ينعكس على تحسين تحصيلهم من البرامج التدريبية.	التكرار	2	15	39	103	27	عالية
		النسبة%	1.1	8.1	21.0	55.4	14.5	
7	الترقيات الاستثنائية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة نظير الجهد الذي يقدمونه أثناء الدورة التدريبية يحفزهم على زيادة تحصيلهم.	التكرار	4	16	23	89	54	عالية
		النسبة%	2.2	8.6	12.4	47.8	29.0	
8	تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم عبارات الثناء والشكر.	التكرار	7	18	32	96	33	عالية
		النسبة%	3.8	9.7	17.2	51.6	17.7	
9	تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم رسائل الشكر.	التكرار	8	22	42	84	30	عالية
		النسبة%	4.3	11.8	22.6	45.2	16.1	
10	تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح شهادات التقدير.	التكرار	4	9	16	112	45	عالية
		النسبة%	2.2	4.8	8.6	60.2	24.2	
11	تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح الدروع والمداليات.	التكرار	17	59	55	39	16	منخفضة
		النسبة%	9.1	31.7	29.6	21.0	8.6	
12	تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم إقامة حفلات التكريم.	التكرار	14	31	48	74	19	عالية
		النسبة%	7.5	16.7	25.8	39.8	10.2	
13	تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في اتخاذ القرارات.	التكرار	21	49	64	39	13	متوسطة
		النسبة%	11.3	26.3	34.4	21.0	7.0	
14	تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في الاجتماعات الدورية.	التكرار	14	54	73	33	12	متوسطة
		النسبة%	7.5	29.0	39.2	17.7	6.5	
15	تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في تولي رئاسة اللجان.	التكرار	14	55	72	37	8	متوسطة
		النسبة%	7.5	29.6	38.7	19.9	4.3	

م	العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
16	تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في التكليف بوظيفة أكبر بشكل مؤقت.	التكرار	13	45	62	53	13	متوسطة
		النسبة%	7.0	24.2	33.3	28.5	7.0	
17	تقوم الشركة بترشيح المتدربين المتميزين لدورات تدريبية بالخارج.	التكرار	23	46	46	45	26	متوسطة
		النسبة%	12.4	24.7	24.7	24.2	14.0	

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن

أ- درجات الموافقة عالية على العبارات التالية

1. تحصلت على تشجيع معنوي نظير القيام بأعمال مميزة.
2. يوجد لدى الشركة سياسات خاصة لتشجيع الأفراد.
3. تقوم الشركة بتقديم حوافز معنوية للمتدربين.
4. تقدم الشركة وجبات مجانية للموظفين أثناء البرنامج التدريبي مما يساعد على زيادة نشاطهم ويرفع من مستوى تحصليهم.
5. الحوافز الجماعية للمتدربين تؤدي إلى الاحترام المتبادل الذي ينعكس على تحسين تحصيلهم من البرامج التدريبية.
6. الترقيات الاستثنائية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة نظير الجهد الذي يقدمونه أثناء الدورة التدريبية يحفزهم على زيادة تحصيلهم.
7. تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم عبارات الثناء والشكر.
8. تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم رسائل الشكر.
9. تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح شهادات التقدير.
10. تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم إقامة حفلات التكريم.

ب-درجات الموافقة متوسطة على العبارات التالية

1. تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في اتخاذ القرارات.
2. تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في الاجتماعات الدورية.
3. تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في تولي رئاسة اللجان.
4. تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في التكليف بوظيفة أكبر بشكل مؤقت.
5. تقوم الشركة بترشيح المتدربين المتميزين لدورات تدريبية بالخارج.

ج-درجات الموافقة منخفضة على العبارات التالية

1. تخصص الشركة جائزة تشجيعية للموظف المتميز.
2. تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح الدروع والمداليات.

د- درجات الموافقة منخفضة جدا على العبارات التالية

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبـــارات المتعلقـــة **بـــالحوافز المعنوية** تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (14) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي

الفرضية الصفرية:- متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن (3)

مقابل الفرضية البديلة:- متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن (3)

الجدول رقم (14) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
1	تحصلت على تشجيع معنوي نظير القيام بأعمال مميزة.	3.06	1.182	-.698	.485
2	يوجد لدى الشركة سياسات خاصة لتشجيع الأفراد.	2.92	1.073	-1.128	.259
3	تقوم الشركة بتقديم حوافز معنوية للمتدربين.	3.11	1.085	-1.174	.241
4	تخصص الشركة جائزة تشجيعية للموظف المتميز.	2.95	1.223	-.415	.678
5	تقدم الشركة وجبات مجانية للموظفين أثناء البرنامج التدريبي مما يساعد على زيادة نشاطهم ويرفع من مستوى تحصليهم.	3.66	.924	-7.810	.000
6	الحوافز الجماعية للمتدربين تؤدي إلى الاحترام المتبادل الذي ينعكس على تحسين تحصيلهم من البرامج التدريبية.	3.74	.843	-8.874	.000
7	الترقيات الاستثنائية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة نظير الجهد الذي يقدمونه أثناء الدورة التدريبية يحفزهم على زيادة تحصيلهم.	3.93	.976	-9.138	.000
8	تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم عبارات الثناء والشكر.	3.70	.995	-7.609	.000
9	تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم رسائل الشكر.	3.57	1.033	-6.400	.000
10	تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح شهادات التقدير.	3.99	.848	-10.035	.000
11	تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح الدروع والمداليات.	2.88	1.109	-1.343	.179
12	تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم إقامة حفلات التكريم.	3.28	1.095	-3.258	.001
13	تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.86	1.091	-1.734	.083
14	تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في الاجتماعات الدورية.	2.87	1.007	-1.714	.087
15	تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في تولي رئاسة اللجان.	2.84	.973	-2.212	.027
16	تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في التكليف بوظيفة أكبر بشكل مؤقت.	3.04	1.044	-.528	.598
17	تقوم الشركة بترشيح المتدربين المتميزين لدورات تدريبية بالخارج.	3.03	1.245	-.327	.744

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن:

أ- الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوي المعنوية 0.05 ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن المتوسط المفترض (3) للعبارات التالية:-

1. تقدم الشركة وجبات مجانية للموظفين أثناء البرنامج التدريبي مما يساعد على زيادة نشاطهم ويرفع من مستوى تحصليهم.
2. الحوافز الجماعية للمتدربين تؤدي إلى الاحترام المتبادل الذي ينعكس على تحسين تحصيلهم من البرامج التدريبية.
3. الترقيات الاستثنائية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة نظير الجهد الذي يقدمونه أثناء الدورة التدريبية يحفزهم على زيادة تحصيلهم.
4. تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم عبارات الثناء والشكر.
5. تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم رسائل الشكر.
6. تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح شهادات التقدير.
7. تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم إقامة حفلات التكريم.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن المتوسط المفترض (3) فهذا يدل على **ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات**، وهذا يعني إن أغلب أفراد العينة يتفقون على أن الشركة قيد الدراسة تقدم حوافز معنوية ملائمة للمتدربين.

ب- الدلالات المعنوية المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 للعبارات التالية:-

1. تحصلت على تشجيع معنوي نظير القيام بأعمال مميزة.

2. يوجد لدى الشركة سياسات خاصة لتشجيع الأفراد.

3. تقوم الشركة بتقديم حوافز معنوية للمتدربين.

4. تخصص الشركة جائزة تشجيعية للموظف المتميز.

5. تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح الدروع والمداليات.

6. تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

7. تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في الاجتماعات الدورية.

8. تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في التكليف بوظيفة أكبر بشكل مؤقت.

9. تقوم الشركة بترشيح المتدربين المتميزين لدورات تدريبية بالخارج.

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن **درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة**، وهذا يشير إلى أن الشركة قيد الدراسة لا تهمل بعض الحوافز المعنوية المذكورة سلفاً ولكنها تقلل من الاهتمام بها.

ج- الدلالة المعنوية المحسوبة أقل من مستوي المعنوية 0.05 ومتوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يقل عن المتوسط المفترض (3) للعبارة التالية:-

1- تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في تولي رئاسة اللجان.

لذلك نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة ونقبل الفرضية البديلة لها وحيث أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارة يقل عن المتوسط المفترض (3) فهذا يدل على **انخفاض درجة الموافقة على هذه العبارة.** من هذا يتضح أن الشركة قيد الدراسة تهمل هذا النوع من الحوافز المعنوية للفراد المتردبين .

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالحوافز المعنوية تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة **بهذه الفرضية** واستخدام اختبار

Z حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (15) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:-

الفرضية الصفرية: ــ المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة **بالحوافز المعنوية** لا يختلف معنويا عن (3)

الفرضية البديلة: ــ المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة **بالحوافز المعنوية** يختلف معنويا عن(3)

الجدول رقم (15) نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة **بالحوافز المعنوية**	3.261	0.668	5.329	0.000

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار 5.329 بدلالة معنوية محسوبة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة 3.261 وهو يزيد عن المتوسط المفترض (3) فهذا يشير إلى أن ارتفاع مستوى الحوافز المعنوية وهذا يفسر اهتمام الشركة لتشجيع الحوافز المعنوية.

ج- مستوى الحوافز بصورة عامة

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بمستوى الحوافز بصورة عامة تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز

بصورة عامة بهذه الفرضية واستخدام اختبار Z حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (15) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:-

الفرضية الصفرية:ـــ المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة **بمستوى الحوافز بصورة عامة** لا يختلف معنويا عن (3)

الفرضية البديلة:ـ المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة **بمستوى الحوافز بصورة عامة** يختلف معنويا عن(3)

الجدول رقم (16) نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات بمستوى الحوافز بصورة عامة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة **بمستوى الحوافز بصورة عامة**	3.481	0.538	12.200	0.000

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار 12.200 بدلالة معنوية محسوبة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة 3.481 وهو يزيد عن المتوسط المفترض (3) فهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الحوافز بصورة عامة حيث أن:-

1. هناك ارتفاع في مستوى الحوافز المادية
2. هناك ارتفاع في مستوى الحوافز المعنوية

2- مستوى فاعلية التدريب

الجدول رقم (17) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية التدريب ونتيجة الإجابة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

الجدول رقم (17) التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية التدريب ونتيجة الإجابة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	توجد برامج تدريبية ذات أهمية كبيرة لتحسين وتطوير العمل بالشركة.	التكرار	5	30	32	91	28	عالية
		النسبة%	2.7	16.1	17.2	48.9	15.1	
2	لدى الإدارة العليا بالشركة قناعة بأهمية وجدوى برامج التدريب.	التكرار	8	24	44	88	22	عالية
		النسبة%	4.3	12.9	23.7	47.3	11.8	
3	توجد بالشركة إدارة خاصة بالتدريب والتطوير.	التكرار	2	3	10	104	67	عالية
		النسبة%	1.1	1.6	5.4	55.9	36.0	
4	يتم التنسيق المستمر بين إدارة التدريب والإدارة العليا، فيما يتعلق برسم خطط وسياسات وبرامج التدريب بالشركة.	التكرار	7	13	43	81	42	عالية
		النسبة%	3.8	7.0	23.1	43.5	22.6	
5	يوجد تخطيط مسبق من جانب الإدارة العليا فيما يتعلق بوضع البرنامج التدريبي المطبق حاليا بالشركة.	التكرار	9	23	52	77	25	عالية
		النسبة%	4.8	12.4	28.0	41.4	13.4	
6	تقوم الإدارة بالشركة بتهيئة المرشحين للدورة التدريبية قبل عملية التدريب.	التكرار	10	41	39	70	26	عالية
		النسبة%	5.4	22.0	21.0	37.6	14.0	

م	العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
7	تضع إدارة الشركة مواعيد مناسبة للمتدربين للالتحاق بالبرنامج التدريبي.	التكرار	9	23	39	92	23	عالية
		النسبة%	4.8	12.4	21.0	49.5	12.4	
8	يوجد توجيه مستمر من جانب إدارة الشركة فيما يتعلق بتطبيق البرنامج التدريبي.	التكرار	6	21	56	87	16	عالية
		النسبة%	3.2	11.3	30.1	46.8	8.6	
9	توفر الإدارة بالشركة إمكانيات مادية لتنفيذ البرنامج التدريبي.	التكرار	2	8	29	121	26	عالية
		النسبة%	1.1	4.3	15.6	65.1	14.0	
10	توجد أهداف واقعية وواضحة للبرنامج التدريبي.	التكرار	8	21	55	89	13	عالية
		النسبة%	4.3	11.3	29.6	47.8	7.0	
11	يوجد توافق بين أهداف البرامج التدريبي وأهداف الشركة.	التكرار	11	18	57	78	22	عالية
		النسبة%	5.9	9.7	30.6	41.9	11.8	
12	يتم تحقيق الأهداف المحددة في نهاية البرنامج التدريبي.	التكرار	10	28	62	71	15	عالية
		النسبة%	5.4	15.1	33.3	38.2	8.1	
13	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة قبل تصميم البرنامج التدريبي.	التكرار	8	28	53	78	19	عالية
		النسبة%	4.3	15.1	28.5	41.9	10.2	
14	يصمم البرنامج التدريبي وفقاً لتحديد واضح ودقيق للاحتياجات التدريبية.	التكرار	11	29	58	68	20	عالية
		النسبة%	5.9	15.6	31.2	36.6	10.8	
15	يصمم البرنامج التدريبي لرفع كفاءة ومهارات العاملين بالشركة.	التكرار	4	10	31	101	40	عالية
		النسبة%	2.2	5.4	16.7	54.3	21.5	
16	برأيك التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يزيد من فاعلية العملية التدريبية.	التكرار	1	4	17	89	75	عالية
		النسبة%	.5	2.2	9.1	47.8	40.3	
17	الرغبة في تحمل المسؤولية الجماعية والمشاركة في تطوير العمل بالشركة يزيد من فاعلية العملية التدريبية.	التكرار	1	11	29	93	52	عالية
		النسبة%	.5	5.9	15.6	50.0	28.0	
18	يهتم البرنامج التدريبي باستخدام التقنية الحديثة في مجال العمل.	التكرار	6	29	31	82	38	عالية
		النسبة%	3.2	15.6	16.7	44.1	20.4	

م	العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
19	يوجد نظام فعال لرقابة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ.	التكرار	12	35	72	49	18	متوسطة
		النسبة%	6.5	18.8	38.7	26.3	9.7	
20	هناك وضوح في محتويات البرنامج التدريبي.	التكرار	7	14	63	81	21	عالية
		النسبة%	3.8	7.5	33.9	43.5	11.3	
21	يتم الاستعانة بمدربين أكفاء وخبراء في التدريب.	التكرار	8	15	46	76	41	عالية
		النسبة%	4.3	8.1	24.7	40.9	22.0	

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن

أ- درجات الموافقة عالية على العبارات التالية

1. توجد برامج تدريبية ذات أهمية كبيرة لتحسين وتطوير العمل بالشركة.
2. لدى الإدارة العليا بالشركة قناعة بأهمية وجدوى برامج التدريب.
3. توجد بالشركة إدارة خاصة بالتدريب والتطوير.
4. يتم التنسيق المستمر بين إدارة التدريب والإدارة العليا، فيما يتعلق برسم خطط وسياسات وبرامج التدريب بالشركة.
5. يوجد تخطيط مسبق من جانب الإدارة العليا فيما يتعلق بوضع البرنامج التدريبي المطبق حاليا بالشركة.
6. تقوم الإدارة بالشركة بتهيئة المرشحين للدورة التدريبية قبل عملية التدريب.
7. تضع إدارة الشركة مواعيد مناسبة للمتدربين للالتحاق بالبرنامج التدريبي.
8. يوجد توجيه مستمر من جانب إدارة الشركة فيما يتعلق بتطبيق البرنامج التدريبي.
9. توفر الإدارة بالشركة إمكانيات مادية لتنفيذ البرنامج التدريبي.
10. توجد أهداف واقعية وواضحة للبرنامج التدريبي.

11. يوجد توافق بين أهداف البرامج التدريبي وأهداف الشركة.

12. يتم تحقيق الأهداف المحددة في نهاية البرنامج التدريبي.

13. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة قبل تصميم البرنامج التدريبي.

14. يصمم البرنامج التدريبي وفقاً لتحديد واضح ودقيق للاحتياجات التدريبية.

15. يصمم البرنامج التدريبي لرفع كفاءة ومهارات العاملين بالشركة.

16. برأيك التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يزيد من فاعلية العملية التدريبية.

17. الرغبة في تحمل المسؤولية الجماعية والمشاركة في تطوير العمل بالشركة يزيد من فاعلية العملية التدريبية.

18. يهتم البرنامج التدريبي باستخدام التقنية الحديثة في مجال العمل.

19. هناك وضوح في محتويات البرنامج التدريبي.

20. يتم الاستعانة بمدربين أكفاء وخبراء في التدريب.

ب- درجة الموافقة متوسطة على العبارة التالية

1. يوجد نظام فعال لرقابة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة **بمستوى فاعلية التدريب** تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (18) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي

الفرضية الصفرية:- متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن (3)

مقابل الفرضية البديلة:- متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن (3)

الجدول رقم (18) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية التدريب

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
1	توجد برامج تدريبية ذات أهمية كبيرة لتحسين وتطوير العمل بالشركة.	3.58	1.017	-6.639	.000
2	لدى الإدارة العليا بالشركة قناعة بأهمية وجدوى برامج التدريب.	3.49	1.004	-5.875	.000
3	توجد بالشركة إدارة خاصة بالتدريب والتطوير.	4.24	.721	-11.251	.000
4	يتم التنسيق المستمر بين إدارة التدريب والإدارة العليا، فيما يتعلق برسم خطط وسياسات وبرامج التدريب بالشركة.	3.74	1.007	-7.769	.000
5	يوجد تخطيط مسبق من جانب الإدارة العليا فيما يتعلق بوضع البرنامج التدريبي المطبق حاليا بالشركة.	3.46	1.030	-5.413	.000
6	تقوم الإدارة بالشركة بتهيئة المرشحين للدورة التدريبية قبل عملية التدريب.	3.33	1.127	-3.788	.000
7	تضع إدارة الشركة مواعيد مناسبة للمتدربين للالتحاق بالبرنامج التدريبي.	3.52	1.020	-6.026	.000
8	يوجد توجيه مستمر من جانب إدارة الشركة فيما يتعلق بتطبيق البرنامج التدريبي.	3.46	.919	-6.014	.000
9	توفر الإدارة بالشركة إمكانيات مادية لتنفيذ البرنامج التدريبي.	3.87	.741	-10.187	.000
10	توجد أهداف واقعية وواضحة للبرنامج التدريبي.	3.42	.934	-5.447	.000
11	يوجد توافق بين أهداف البرامج التدريبي وأهداف الشركة.	3.44	1.018	-5.162	.000
12	يتم تحقيق الأهداف المحددة في نهاية البرنامج التدريبي.	3.28	.997	-3.618	.000

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
13	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة قبل تصميم البرنامج التدريبي.	3.39	1.003	-4.802	.000
14	يصمم البرنامج التدريبي وفقاً لتحديد واضح ودقيق للاحتياجات التدريبية.	3.31	1.049	-3.693	.000
15	يصمم البرنامج التدريبي لرفع كفاءة ومهارات العاملين بالشركة.	3.88	.883	-9.306	.000
16	برأيك التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يزيد من فاعلية العملية التدريبية.	4.25	.754	-11.135	.000
17	الرغبة في تحمل المسؤولية الجماعية والمشاركة في تطوير العمل بالشركة يزيد من فاعلية العملية التدريبية.	3.99	.851	-10.045	.000
18	يهتم البرنامج التدريبي باستخدام التقنية الحديثة في مجال العمل.	3.63	1.074	-6.804	.000
19	يوجد نظام فعال لرقابة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ.	3.14	1.041	-1.779	.075
20	هناك وضوح في محتويات البرنامج التدريبي.	3.51	.926	-6.377	.000
21	يتم الاستعانة بمدربين أكفاء وخبراء في التدريب.	3.68	1.040	-7.188	.000

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن

أ- **الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوي المعنوية 0.05** ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن المتوسط المفترض (3) لكل العبارات الواردة بالجدول رقم (18) فيما عدا العبارة رقم (19) والتي تنص على الآتي: "يوجد نظام فعال لرقابة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ" فكانت الدلالة المعنوية المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) حيث كانت (0.75) ومتوسطات إجابات عينة الدراسة تزيد عن المتوسط المفترض

(3) كانت (3.14) ، لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن المتوسط المفترض (3) فهذا يدل على **ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات**

ب- الدلالة المعنوية المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 للعبارة التالية:-

1. يوجد نظام فعال لرقابة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ.

لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة وهذا يدل على **أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة**

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بمستوى فاعلية التدريب تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واستخدام اختبار Z حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (20) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:-

الفرضية الصفرية: ــ المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة **بمستوى فاعلية التدريب** لا يختلف معنويا عن (3)

الفرضية البديلة: ــ المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة **بمستوى فاعلية التدريب** يختلف معنويا عن(3)

الجدول رقم (19) نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية التدريب

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة **بمستوى فاعلية التدريب**	3.601	0.617	13.279	0.000

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار 13.279 بدلالة معنوية محسوبة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة 3.601 وهو يزيد عن المتوسط المفترض (3) فهذا يشير إلى ارتفاع **مستوى فاعلية التدريب**

رابعا:- اختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية **المتعلقة بأثر مستوى الحوافز (المادية والمعنوية) على مستوى فاعلية التدريب** تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية والمعنوية ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية التدريب فكانت النتائج كما في الجدول رقم (20) حيث كانت

الفرضية الصفرية:- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز على مستوى فاعلية التدريب

مقابل الفرضية البديلة:- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز على مستوى فاعلية التدريب

جدول رقم (20) نتائج اختبار أثر مستوى الحوافز و على مستوى فاعلية التدريب

البيان	قيمة معامل الارتباط	مربع معامل الإرتباط	الدلالة المعنوية
أثر مستوى الحوافز المادية على مستوى فاعلية التدريب	0.427	0.1823	0.000
أثر مستوى الحوافز المعنوية على مستوى فاعلية التدريب	0.608	0.3697	0.000
أثر مستوى الحوافز بصورة عامة على مستوى فاعلية التدريب	0.619	0.3832	0.000

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن:

1- قيمة معامل الارتباط لأثر **مستوى الحوافز المادية على مستوى فاعلية التدريب** (0.427) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على **وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز المادية على مستوى فاعلية التدريب حيث 18.23% من التغير في مستوى فاعلية التدريب يعود إلى التغير في مستوى الحوافز المادية.**

2- قيمة معامل الارتباط لأثر **مستوى الحوافز المعنوية على مستوى فاعلية التدريب** (0.608) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على **وجود أثر طردية (موجبة) ذو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز المعنوية على مستوى فاعلية التدريب حيث 36.97% من التغير في مستوى فاعلية التدريب يعود إلى التغير في مستوى الحوافز المعنوية.**

3- قيمة معامل الارتباط لأثر **مستوى الحوافز بصورة عامة على مستوى فاعلية التدريب** (0.619) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على **وجود أثر طردية (موجبة) ذو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز بصورة عامة على مستوى فاعلية التدريب حيث 38.32% من التغير في مستوى فاعلية التدريب يعود إلى التغير في مستوى الحوافز بصورة عامة.**

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

أولا: -النتائج

من خلال الدراسة التي أجراها الباحث على شركة الزاوية لتكرير النفط وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات عينة الدراسة ومن خلال استمارة الاستبيان التي ورزعت على مفردات عينة الدراسة أمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج:

النتائج المتعلقة بالعرض والتحليل الوصفي للبيانات الأولية للدراسة أستناداً إلى تحليل البيانات الأولية للدراسة فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج:

1- إن أغلب أفراد عينة البحث أعمارهم تزيد عن ثلاثين سنة وتخصصاتهم مختلفة ولديهم مؤهلات مناسبة وخبرة ملائمة وذلك ما يدل على درايتهم التامة ولديهم معلومات كافية ودراية بموضوع الدراسة.

2- أظهرت الدراسة أن مستوى الحوافز مرتفع جداً هذا يعكس اهتمام الشركة بالحوافز.

3- اهتمام الشركة قيد الدراسة بالحوافز المادية والمعنوية إلا أنها لا تراعي بشكل فعال نظام الرقابة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ وذلك مما يتضح من إجابة الفقرة رقم (19) بالجدول رقم (18) حيث كانت الدلالة المعنوية المحسوبة (0.075) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 .

4- يوجد تغير إيجابي في مستوى فاعلية التدريب ناتج عن التغير في مستوى الحوافز بصورة عامة من خلال الجدول رقم (18).

5- على الرغم من اهتمام الشركة بتقديم الحوافز المعنوية والمادية إلا أنها لديها قصور في السياسات الخاصة بتشجيع الأفراد عند قيامهم بأعمال مميزة فلا يتم منح الجوائز للمتيزين وذلك يتضح من إجابة عينة البحث المتوسطة على الفقرات (1-4) ، (11) بالجدول رقم (14) حيث كانت الدلالة المعنوية المحسوبة أكبر من 0.05 مستوى المعنوية.

6- لدى الشركة قيد الدراسة قصور في الحوافز الخاصة بتدريب الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات واللجان والاجتماعات وتولي الوظائف الرئيسية.

7- لا تقوم الشركة قيد الدراسة بترشيح المتدربين المتميزين إلى دورات خارجية للاستفادة من تميزهم وتحفيزهم الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب.

التوصيات:

1. العمل على زيادة الاهتمام بنظام الرقابة وتقييم البرنامج الترديبي أثنـــاء التنفيـــذ لمعرفـــة مستوى المتدربين الفعلي ومحاولة تحسينه وتطوير البرامج التدريبية ا لأخرى.
2. يجب أن تراعي الشركة قيد الدراسة عند وضع سياســـاتها الخاصـــة بالتـــدريب تشـــجيع المتدربين عند قيامهم بأعمال مميزة ، وذلك بمنحهم المكافآت المناسبة والجـــوائز القيمـــة التي تزيد من فاعلية التدريب.
3. العمل على زيادة مستوى فاعلية التدريب من خلال تحسين الحوافز الماديـــة والمعنويـــة بشكل عام والاهتمام بالمميزين بشكل خاص.
4. نوصى بزيادة الاهتمام بالمتدربين من خلال اعطائهم الفرصة في عملية اتخاذ القـــرارات والمشاركة في الاجتماعات واللجان وتولي الوظائف الرئسية.
5. العمل على تحفيز المتدربين المتميزين وترشيحهم لدورات خارجية للاستفادة من خبراتهم وتميزهم للارتقاء بالعملية التدريبية.

قائمة المراجع والمصادر

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، 2006.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع الطبعة الأولى، 1999.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الدار الجامعية، سنة 2006.
5. التوني نيوباي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2003.
6. جمال ثابت، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان: التدريب المؤسسي الموجه المنعقدة في مدينة تونس، الجمهورية التونسية، خلال الفترة من 19 إلى 23 أغسطس 2007.
7. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
8. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
9. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.

11. جمال إبراهيم داود وسمير سليم فاضل، تحليل الإرتباط ونمادج الانحدار البسيط، دار الكتب الوطنية – بنغازي– الطبعة الأولى – 2004.

12. سمير كامل عاشور وآخرون، الاختبارات للامعلمية، الطبعة الأولى، معهد الاحصاء، 1995.

13. عايدة نخلة رزق الله، دليل الباحثين في التحليل الإحصـــائي، الطبعـــة الأولـــى، دار الكتب، القاهرة، 2002.

14. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية، دار الشـــروق، عمان، الطبعة الأولى، 1997.

15. محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصـــائية باســـتخدام البرنـــامج الإحصـــائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، (2005).

16. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.

17. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2004.

18. سهيلة محمد عباس، إدارة الوارد البشرية، دار وائل للنشر، الصفة الثانية، 2006.

19. صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوني العلمية لنشر والتوزيع عمان الطبعة العربية ص 2012.

20. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشـــر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الإردن، سنة 2011.

21. عادل تائب، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار النشر، اسامة للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، الطبعة الأولى، لسنة 2008.

22. عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، 2010، دار النشر شعاع للنشر والعلوم، حلب سورية.

23. عطا الله محمد بشير الشرعة، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2014.

24. علي السلمي، د.ل. نهرت، سياسات وإستراتيجيات الإدارة، القاهرة، مكتبة عربية.

25. علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، المنعقدة في الأردن خلال الفترة 2–4 يوليو 2007.

26. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1975).

27. فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن ، الطبعة الأولى، 2011.

28. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العمليات التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

29. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العمليات التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

30. مدحت محمد ابوالنصر، إدارة الموارد البشرية، النتيجة والاتجاهات العاصرة، مجموعة النيل العربية.

31. محمد بن وليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، الناشر العيكان للنشر، الرياض، شارع العلاي، سنة 2008.

32. يوسف أبو الحجاج، دار الوليد، الطبعة الأولى 2010.

33. يونس عوض الزيداني، دور الحوافز في تحقيق الرضا والأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإدارية ، لقطاع الصحة بشعبية مصراته، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2009.

34. حنان محمد العباني: الحوافز وأثرها على فاعلية أداء العاملين "أكاديمية الدراسات العليا طرابلس رسالة ماجستير غير منشورة لسنة 1999".

35. حنان معمر أبو عجيلة العباني، الحوافز وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقيةعلى شركتي الخطوط الجوية وشركة النقل البحري ،رسالة ماجستير غير منشورة ، 1999.

36. الموقع الإلكتروني WWW.dziso.com على شبكة المعلومات الدولية 2012/12/20.

37. شبكة المعلومات الدولية الإنترنت الموقع الإلكتروني mowdoow.com تاريخ الدخول 2013/12/20.

38. موقع شركة الزاوية لتكرير النفط، WWW.arc.com.ly بتاريخ 2015/11/1.

ملحق(أ)

استمارة الاستبيان

استمارة استبيان

السادة المحترمين،،

تحية طيبة وبعد،،،

هذه الاستمارة أداة لجمع البيانات للدراسة المعنونة بـــ" الحوافز وأثرها على فاعلية التدريب"، دراسة تطبيقية على شركة الزاوية لتكرير النفط، وذلك للحصول على درجة الماجستير بقسم الإدارة والتنظيم، حيـــث تهـــدف هـــذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز التي تقدمها الشركة ومدى تأثيرهـــا علـــى فاعلية البرامج التدريبية بها.

لذا نرجو منكم الإجابة بكل دقة وموضوعية للمســـاهمة فـــي تحقيـــق أهداف الدراسة، ونؤكد لكم أن هذه البيانات سوف تستخدم لغـــرض البحـــث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم في تقديم جزء من وقتكم لخدمـــة البحث العلمي.

مع فائق التقدير والاحترام

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

عادل أبو شوفة

المحور الأول/ البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية حسبما تقتضيه طبيعة كل سؤال.

1. العمـــــر:

أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 30 سنة ☐

من 30 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة فأكثر ☐

2. الحالة الاجتماعية:

أعزب ☐ متزوج ☐

3. المستوىالعلمي:

أقل من الثانوي ☐ ثانوي أو دبلوم متوسط ☐ دبلوم عالي ☐

جامـــعي ☐ عالي فما فوق ☐

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐

من 20 سنة فأكثر ☐

5. المستوى الوظيفي:

إدارة وسطى ☐ إدارة تشغيلية ☐

غير ذلك حددها.....

6. التخصص:

مالي ☐ إداري ☐ فني ☐

المحور الأول/ الحوافز المادية والمعنوية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الشركة للعاملين بها قبل وأثناء وبعد الدورة التدريبية، يرجى التكرم بتحديد درجة الموافقة وذلك بوضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

أ. الحوافز المادية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	الحوافز المادية والمعنوية تساعد على تحقيق أهداف التدريب.					
2.	تحصلت خلال الدورة التدريبية على منحة أو أي حوافز مادية أخرى.					
3.	تقوم الشركة بتقديم الحوافز المادية للمتدربين.					
4.	تقدم الشركة أشياء عينية في نهاية الدورة التدريبية.					
5.	الحوافز المادية والعلاوات التشجيعية تزيد من تحسين البرامج التدريبية في المنظمة.					
6.	المكافآت أثناء الدورة التدريبية تساعد على تحقيق أهداف التدريب.					
7.	نظام الحوافز الفردية التي تتبعه إدارة الشركة يزيد من مستوى فاعلية التدريب.					
8.	وجود حوافز على هيئة خدمات طبية وضمان صحي لجميع الموظفين دون استثناء أثناء الدورة التدريبية يزيد من فاعلية العملية التدريبية.					
9.	ربط الحوافز الجماعية بسلوك المتدربين تجاه زملائهم يؤدي إلى احترامهم لبعضهم مما ينعكس على زيادة فاعلية التدريب.					
10.	برأيك الاستقرار النفسي الذي توفره الشركة للمتدربين أثناء الدورة التدريبية يزيد من فاعلية التدريب.					

ب. الحوافز المعنوية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تحصلت على تشجيع معنوي نظير القيام بأعمال مميزة.					
2.	يوجد لدى الشركة سياسات خاصة لتشجيع الأفراد.					
3.	تقوم الشركة بتقديم حوافز معنوية للمتدربين.					
4.	تخصص الشركة جائزة تشجيعية للموظف المتميز.					
5.	تقدم الشركة وجبات مجانية للموظفين أثناء البرنامج التدريبي مما يساعد على زيادة نشاطهم ويرفع من مستوى تحصليهم.					
6.	الحوافز الجماعية للمتدربين تؤدي إلى الاحترام المتبادل الذي ينعكس على تحسين تحصيلهم من البرامج التدريبية.					
7.	الترقيات الاستثنائية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة نظير الجهد الذي يقدمونه أثناء الدورة التدريبية يحفزهم على زيادة تحصيلهم.					
8.	تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم الآتي:					
	- عبارات الثناء والشكر.					
	- رسائل الشكر.					
	- منح شهادات التقدير.					
	- منح الدروع والمداليات.					
	- إقامة حفلات التكريم.					
9.	تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في الآتي:					
	- المشاركة في اتخاذ القرارات.					
	- المشاركة في الاجتماعات الدورية.					
	- تولي رئاسة اللجان.					
	- التكليف بوظيفة أكبر بشكل مؤقت.					
10.	تقوم الشركة بترشيح المتدربين المتميزين لدورات تدريبية بالخارج.					

المحور الثاني: بيانات تخص الدراسة

على مستوى التدريب:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توجد برامج تدريبية ذات أهمية كبيرة لتحسين وتطوير العمل بالشركة.					
2.	لدى الإدارة العليا بالشركة قناعة بأهمية وجدوى برامج التدريب.					
3.	توجد بالشركة إدارة خاصة بالتدريب والتطوير.					
4.	يتم التنسيق المستمر بين إدارة التدريب والإدارة العليا، فيما يتعلق برسم خطط وسياسات وبرامج التدريب بالشركة.					
5.	يوجد تخطيط مسبق من جانب الإدارة العليا فيما يتعلق بوضع البرنامج التدريبي المطبق حاليا بالشركة.					
6.	تقوم الإدارة بالشركة بتهيئة المرشحين للدورة التدريبية قبل عملية التدريب.					
7.	تضع إدارة الشركة مواعيد مناسبة للمتدربين للالتحاق بالبرنامج التدريبي.					
8.	يوجد توجيه مستمر من جانب إدارة الشركة فيما يتعلق بتطبيق البرنامج التدريبي.					
9.	توفر الإدارة بالشركة إمكانيات مادية لتنفيذ البرنامج التدريبي.					
10.	توجد أهداف واقعية وواضحة للبرنامج التدريبي.					
11.	يوجد توافق بين أهداف البرامج التدريبي وأهداف الشركة.					
12.	يتم تحقيق الأهداف المحددة في نهاية البرنامج التدريبي.					
13.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة قبل تصميم البرنامج التدريبي.					
14.	يصمم البرنامج التدريبي وفقاً لتحديد واضح ودقيق للاحتياجات التدريبية.					
15.	يصمم البرنامج التدريبي لرفع كفاءة ومهارات العاملين بالشركة.					

م	العـــــــــــــــــــبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16.	برأيك التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يزيد مـــن فاعلية العملية التدريبية.					
17.	الرغبة في تحمل المسؤولية الجماعية والمشاركة في تطوير العمل بالشركة يزيد من فاعلية العملية التدريبية.					
18.	يهتم البرنامج التدريبي باستخدام التقنية الحديثة في مجال العمل.					
19.	يوجد نظام فعال لرقابة وتقييم البرنامج التدريبي أثنـــاء التنفيذ.					
20.	هناك وضوح في محتويات البرنامج التدريبي.					
21.	يتم الاستعانة بمدربين أكفاء وخبراء في التدريب.					

ملحق(ب)

نتائج الحاسب الآلي

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.730	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	27

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	21

Frequency Table

a1العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1أقل من 25 سنة	15	8.1	8.1	8.1
	2من 25 إلى أقل من 30 سنة	24	12.9	12.9	21.0
	3من 30 إلى أقل من 35 سنة	30	16.1	16.1	37.1
	4من 35 إلى أقل من 40 سنة	36	19.4	19.4	56.5
	5ن 40 سنة فأكثر	81	43.5	43.5	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

a2الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1أعزب	60	32.3	32.3	32.3
	2متزوج	126	67.7	67.7	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

a3المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1أقل من الثانوي	5	2.7	2.7	2.7
	2ثانوي أو دبلوم متوسط	32	17.2	17.2	19.9
	3دبلوم عالي	36	19.4	19.4	39.2
	4جامعي	92	49.5	49.5	88.7
	5ما فوق الجامعة	21	11.3	11.3	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

a4عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1أقل من 5 سنوات	40	21.5	21.5	21.5
	2من 5 إلى أقل من 10 سنوات	35	18.8	18.8	40.3
	3من 10 إلى أقل من 15 سنة	20	10.8	10.8	51.1
	4من 15 إلى أقل من 20 سنة	38	20.4	20.4	71.5
	5من 20 سنة فأكثر	53	28.5	28.5	100.0

a1العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1أقل من 25 سنة	15	8.1	8.1	8.1
	2من 25 إلى أقل من 30 سنة	24	12.9	12.9	21.0
	3من 30 إلى أقل من 35 سنة	30	16.1	16.1	37.1
	4من 35 إلى أقل من 40 سنة	36	19.4	19.4	56.5
	5ن 40 سنة فأكثر	81	43.5	43.5	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

a5المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1إدارة وسطى	109	58.6	58.6	58.6
	2إدارة تشغيلية	49	26.3	26.3	84.9
	3ادارة فنية	28	15.1	15.1	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

a6التخصص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1مالي	33	17.7	17.7	17.7
	2إداري	58	31.2	31.2	48.9
	3فني	95	51.1	51.1	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

Frequency Table

q1.1.1الحوافز المادية والمعنوية تساعد على تحقيق أهداف التدريب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	3	1.6	1.6	1.6
	2غير موافق	5	2.7	2.7	4.3
	3محايد	3	1.6	1.6	5.9
	4موافق	100	53.8	53.8	59.7
	5موافق بشدة	75	40.3	40.3	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.1.2تحصلت خلال الدورة التدريبية على منحة أو أي حوافز مادية أخرى.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	7	3.8	3.8	3.8
	2غير موافق	28	15.1	15.1	18.8
	3محايد	31	16.7	16.7	35.5
	4موافق	96	51.6	51.6	87.1
	5موافق بشدة	24	12.9	12.9	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.1.3تقوم الشركة بتقديم الحوافز المادية للمتدربين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	5	2.7	2.7	2.7
	2غير موافق	18	9.7	9.7	12.4
	3محايد	24	12.9	12.9	25.3
	4موافق	104	55.9	55.9	81.2
	5موافق بشدة	35	18.8	18.8	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.1.4تقدم الشركة أشياء عينية في نهاية الدورة التدريبية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	9	4.8	4.8	4.8
	2غير موافق	47	25.3	25.3	30.1
	3محايد	52	28.0	28.0	58.1
	4موافق	60	32.3	32.3	90.3
	5موافق بشدة	18	9.7	9.7	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.1.5الحوافز المادية والعلاوات التشجيعية تزيد من تحسين البرامج التدريبية في المنظمة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	1	.5	.5	.5
	2غير موافق	2	1.1	1.1	1.6
	3محايد	11	5.9	5.9	7.5
	4موافق	92	49.5	49.5	57.0
	5موافق بشدة	80	43.0	43.0	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.1.6المكافآت أثناء الدورة التدريبية تساعد على تحقيق أهداف التدريب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	1	.5	.5	.5
	2غير موافق	6	3.2	3.2	3.8
	3محايد	23	12.4	12.4	16.1
	4موافق	93	50.0	50.0	66.1
	5موافق بشدة	63	33.9	33.9	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.1.7نظام الحوافز الفردية التي تتبعه إدارة الشركة يزيد من مستوى فاعلية التدريب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	4	2.2	2.2	2.2
	2غير موافق	19	10.2	10.2	12.4
	3محايد	48	25.8	25.8	38.2
	4موافق	81	43.5	43.5	81.7
	5موافق بشدة	34	18.3	18.3	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.1.8وجود حوافز على هيئة خدمات طبية وضمان صحي لجميع الموظفين دون استثناء أثناء الدورة التدريبية يزيد من فاعلية العملية التدريبية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	3	1.6	1.6	1.6
	2غير موافق	15	8.1	8.1	9.7
	3محايد	32	17.2	17.2	26.9
	4موافق	86	46.2	46.2	73.1
	5موافق بشدة	50	26.9	26.9	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.1.9ربط الحوافز الجماعية بسلوك المتدربين تجاه زملائهم يؤدي إلى احترامهم لبعضهم مما ينعكس على زيادة فاعلية التدريب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	4	2.2	2.2	2.2
	2غير موافق	19	10.2	10.2	12.4
	3محايد	29	15.6	15.6	28.0
	4موافق	103	55.4	55.4	83.3
	5موافق بشدة	31	16.7	16.7	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.1.10برأيك الاستقرار النفسي الذي توفره الشركة للمتدربين أثناء الدورة التدريبية يزيد من فاعلية التدريب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	2	1.1	1.1	1.1
	2غير موافق	13	7.0	7.0	8.1
	3محايد	21	11.3	11.3	19.4
	4موافق	93	50.0	50.0	69.4
	5موافق بشدة	57	30.6	30.6	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

Wilcoxon Signed Ranks Test

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
q1.1.1الحوافز المادية والمعنوية تساعد على تحقيق أهداف التدريب.	186	4.28	.771	1	5
q1.1.2تحصلت خلال الدورة التدريبية على منحة أو أي حوافز مادية أخرى.	186	3.55	1.019	1	5
q1.1.3تقوم الشركة بتقديم الحوافز المادية للمتدربين.	186	3.78	.951	1	5
q1.1.4تقدم الشركة أشياء عينية في نهاية الدورة التدريبية.	186	3.17	1.065	1	5
q1.1.5الحوافز المادية والعلاوات التشجيعية تزيد من تحسين البرامج التدريبية في المنظمة.	186	4.33	.687	1	5
q1.1.6المكافآت أثناء الدورة التدريبية تساعد على تحقيق أهداف التدريب.	186	4.13	.791	1	5
q1.1.7نظام الحوافز الفردية التي تتبعه إدارة الشركة يزيد من مستوى فاعلية التدريب.	186	3.66	.964	1	5

q1.1.8وجود حوافز على هيئة خدمات طبية وضمان صحي لجميع الموظفين دون استثناء أثناء الدورة التدريبية يزيد من فاعلية العملية التدريبية.	186	3.89	.949	1	5
q1.1.9ربط الحوافز الجماعية بسلوك المتدربين تجاه زملائهم يؤدي إلى احترامهم لبعضهم مما ينعكس على زيادة فاعلية التدريب.	186	3.74	.929	1	5
q1.1.10برأيك الاستقرار النفسي الذي توفره الشركة للمتدربين أثناء الدورة التدريبية يزيد من فاعلية التدريب.	186	4.02	.894	1	5
mmm	186	3.0000	.00000	3.00	3.00

Test Statistics[b]

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
mmm - q1.1.1الحوافز المادية والمعنوية تساعد على تحقيق أهداف التدريب.	-11.132[a]	.000
mmm - q1.1.2تحصلت خلال الدورة التدريبية على منحة أو أي حوافز مادية أخرى.	-6.345[a]	.000
mmm - q1.1.3تقوم الشركة بتقديم الحوافز المادية للمتدربين.	-8.474[a]	.000
mmm - q1.1.4تقدم الشركة أشياء عينية في نهاية الدورة التدريبية.	-2.130[a]	.033
mmm - q1.1.5الحوافز المادية والعلاوات التشجيعية تزيد من تحسين البرامج التدريبية في المنظمة.	-11.498[a]	.000
mmm - q1.1.6المكافآت أثناء الدورة التدريبية تساعد على تحقيق أهداف التدريب.	-10.744[a]	.000
mmm - q1.1.7نظام الحوافز الفردية التي تتبعه إدارة الشركة يزيد من مستوى فاعلية التدريب.	-7.520[a]	.000
mmm - q1.1.8وجود حوافز على هيئة خدمات طبية وضمان صحي لجميع الموظفين دون استثناء أثناء الدورة التدريبية يزيد من فاعلية العملية التدريبية.	-9.062[a]	.000
mmm - q1.1.9ربط الحوافز الجماعية بسلوك المتدربين تجاه زملائهم يؤدي إلى احترامهم لبعضهم مما ينعكس على زيادة فاعلية التدريب.	-8.352[a]	.000
mmm - q1.1.10برأيك الاستقرار النفسي الذي توفره الشركة للمتدربين أثناء الدورة التدريبية يزيد من فاعلية التدريب.	-9.958[a]	.000

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
mq1.1مستوى الحوافز المادية	186	3.8559	.49066	.03598

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
mq1.1مستوى الحوافز المادية	23.791	185	.000	.85591	.7849	.9269

Frequency Table

q1.2.1تحصلت على تشجيع معنوي نظير القيام بأعمال مميزة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	16	8.6	8.6	8.6
	2غير موافق	56	30.1	30.1	38.7
	3محايد	35	18.8	18.8	57.5
	4موافق	59	31.7	31.7	89.2
	5موافق بشدة	20	10.8	10.8	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.2يوجد لدى الشركة سياسات خاصة لتشجيع الأفراد.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	21	11.3	11.3	11.3
	2غير موافق	44	23.7	23.7	34.9
	3محايد	56	30.1	30.1	65.1
	4موافق	58	31.2	31.2	96.2
	5موافق بشدة	7	3.8	3.8	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.3تقوم الشركة بتقديم حوافز معنوية للمتدربين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	17	9.1	9.1	9.1
	2غير موافق	37	19.9	19.9	29.0
	3محايد	53	28.5	28.5	57.5
	4موافق	67	36.0	36.0	93.5
	5موافق بشدة	12	6.5	6.5	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.4تخصص الشركة جائزة تشجيعية للموظف المتميز.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	22	11.8	11.8	11.8
	2غير موافق	53	28.5	28.5	40.3
	3محايد	47	25.3	25.3	65.6
	4موافق	40	21.5	21.5	87.1
	5موافق بشدة	24	12.9	12.9	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.5تقدم الشركة وجبات مجانية للموظفين أثناء البرنامج التدريبي مما يساعد على زيادة نشاطهم ويرفع من مستوى تحصيلهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	3	1.6	1.6	1.6
	2غير موافق	24	12.9	12.9	14.5
	3محايد	32	17.2	17.2	31.7
	4موافق	102	54.8	54.8	86.6
	5موافق بشدة	25	13.4	13.4	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.6الحوافز الجماعية للمتدربين تؤدي إلى الاحترام المتبادل الذي ينعكس على تحسين تحصيلهم من البرامج التدريبية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	2	1.1	1.1	1.1
	2غير موافق	15	8.1	8.1	9.1
	3محايد	39	21.0	21.0	30.1
	4موافق	103	55.4	55.4	85.5
	5موافق بشدة	27	14.5	14.5	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.7الترقيات الاستثنائية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة نظير الجهد الذي يقدمونه أثناء الدورة التدريبية يحفزهم على زيادة تحصيلهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	4	2.2	2.2	2.2
	2غير موافق	16	8.6	8.6	10.8
	3محايد	23	12.4	12.4	23.1
	4موافق	89	47.8	47.8	71.0
	5موافق بشدة	54	29.0	29.0	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.8.1تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم عبارات الثناء والشكر.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	7	3.8	3.8	3.8
	2غير موافق	18	9.7	9.7	13.4
	3محايد	32	17.2	17.2	30.6
	4موافق	96	51.6	51.6	82.3
	5موافق بشدة	33	17.7	17.7	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.8.2تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم رسائل الشكر.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	8	4.3	4.3	4.3
	2غير موافق	22	11.8	11.8	16.1
	3محايد	42	22.6	22.6	38.7
	4موافق	84	45.2	45.2	83.9
	5موافق بشدة	30	16.1	16.1	100.0

q1.2.5تقدم الشركة وجبات مجانية للموظفين أثناء البرنامج التدريبي مما يساعد على زيادة نشاطهم ويرفع من مستوى تحصليهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	3	1.6	1.6	1.6
	2غير موافق	24	12.9	12.9	14.5
	3محايد	32	17.2	17.2	31.7
	4موافق	102	54.8	54.8	86.6
	5موافق بشدة	25	13.4	13.4	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.8.3تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح شهادات التقدير.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	4	2.2	2.2	2.2
	2غير موافق	9	4.8	4.8	7.0
	3محايد	16	8.6	8.6	15.6
	4موافق	112	60.2	60.2	75.8
	5موافق بشدة	45	24.2	24.2	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.8.4تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح الدروع والمداليات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	17	9.1	9.1	9.1
	2غير موافق	59	31.7	31.7	40.9
	3محايد	55	29.6	29.6	70.4
	4موافق	39	21.0	21.0	91.4
	5موافق بشدة	16	8.6	8.6	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.8.5تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم إقامة حفلات التكريم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	14	7.5	7.5	7.5
	2غير موافق	31	16.7	16.7	24.2
	3محايد	48	25.8	25.8	50.0
	4موافق	74	39.8	39.8	89.8
	5موافق بشدة	19	10.2	10.2	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.9.1تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	21	11.3	11.3	11.3
	2غير موافق	49	26.3	26.3	37.6
	3محايد	64	34.4	34.4	72.0
	4موافق	39	21.0	21.0	93.0
	5موافق بشدة	13	7.0	7.0	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.9.2تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في الاجتماعات الدورية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	14	7.5	7.5	7.5
	2غير موافق	54	29.0	29.0	36.6
	3محايد	73	39.2	39.2	75.8
	4موافق	33	17.7	17.7	93.5
	5موافق بشدة	12	6.5	6.5	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.9.3تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في تولي رئاسة اللجان.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	14	7.5	7.5	7.5
	2غير موافق	55	29.6	29.6	37.1
	3محايد	72	38.7	38.7	75.8
	4موافق	37	19.9	19.9	95.7
	5موافق بشدة	8	4.3	4.3	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.9.4تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في التكليف بوظيفة أكبر بشكل مؤقت.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	13	7.0	7.0	7.0
	2غير موافق	45	24.2	24.2	31.2
	3محايد	62	33.3	33.3	64.5
	4موافق	53	28.5	28.5	93.0
	5موافق بشدة	13	7.0	7.0	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q1.2.10تقوم الشركة بترشيح المتدربين المتميزين لدورات تدريبية بالخارج.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	23	12.4	12.4	12.4
	2غير موافق	46	24.7	24.7	37.1
	3محايد	46	24.7	24.7	61.8
	4موافق	45	24.2	24.2	86.0
	5موافق بشدة	26	14.0	14.0	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

Wilcoxon Signed Ranks Test

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
q1.2.1تحصلت على تشجيع معنوي نظير القيام بأعمال مميزة.	186	3.06	1.182	1	5
q1.2.2يوجد لدى الشركة سياسات خاصة لتشجيع الأفراد.	186	2.92	1.073	1	5
q1.2.3تقوم الشركة بتقديم حوافز معنوية للمتدربين.	186	3.11	1.085	1	5
q1.2.4تخصص الشركة جائزة تشجيعية للموظف المتميز.	186	2.95	1.223	1	5

q1.2.5تقدم الشركة وجبات مجانية للموظفين أثناء البرنامج التدريبي مما يساعد على زيادة نشاطهم ويرفع من مستوى تحصليهم.	186	3.66	.924	1	5
q1.2.6الحوافز الجماعية للمتدربين تؤدي إلى الاحترام المتبادل الذي ينعكس على تحسين تحصيلهم من البرامج التدريبية.	186	3.74	.843	1	5
q1.2.7الترقيات الاستثنائية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة نظير الجهد الذي يقدمونه أثناء الدورة التدريبية يحفزهم على زيادة تحصيلهم.	186	3.93	.976	1	5
q1.2.8.1تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم عبارات الثناء والشكر.	186	3.70	.995	1	5
q1.2.8.2تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم رسائل الشكر.	186	3.57	1.033	1	5
q1.2.8.3تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح شهادات التقدير.	186	3.99	.848	1	5
q1.2.8.4تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح الدروع والمداليات.	186	2.88	1.109	1	5
q1.2.8.5تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم إقامة حفلات التكريم.	186	3.28	1.095	1	5
q1.2.9.1تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في اتخاذ القرارات.	186	2.86	1.091	1	5
q1.2.9.2تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في الاجتماعات الدورية.	186	2.87	1.007	1	5
q1.2.9.3تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة فى تولى رئاسة اللجان.	186	2.84	.973	1	5
q1.2.9.4تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في التكليف بوظيفة أكبر بشكل مؤقت.	186	3.04	1.044	1	5
q1.2.10تقوم الشركة بترشيح المتدربين المتميزين لدورات تدريبية بالخارج.	186	3.03	1.245	1	5
mmm	186	3.0000	.00000	3.00	3.00

Test Statistics[c]

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
mmm - q1.2.1تحصلت على تشجيع معنوي نظير القيام بأعمال مميزة.	-.698[a]	.485
mmm - q1.2.2يوجد لدى الشركة سياسات خاصة لتشجيع الأفراد.	-1.128[b]	.259
mmm - q1.2.3تقوم الشركة بتقديم حوافز معنوية للمتدربين.	-1.174[a]	.241
mmm - q1.2.4تخصص الشركة جائزة تشجيعية للموظف المتميز.	-.415[b]	.678
mmm - q1.2.5تقدم الشركة وجبات مجانية للموظفين أثناء البرنامج التدريبي مما يساعد على زيادة نشاطهم ويرفع من مستوى تحصليهم.	-7.810[a]	.000
mmm - q1.2.6الحوافز الجماعية للمتدربين تؤدي إلى الاحترام المتبادل الذي ينعكس على تحسين تحصيلهم من البرامج التدريبية.	-8.874[a]	.000
mmm - q1.2.7الترقيات الاستثنائية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة نظير الجهد الذي يقدمونه أثناء الدورة التدريبية يحفزهم على زيادة تحصيلهم.	-9.138[a]	.000

mmm - q1.2.8.1تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم عبارات الثناء والشكر.	-7.609[a]	.000
mmm - q1.2.8.2تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم رسائل الشكر.	-6.400[a]	.000
mmm - q1.2.8.3تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح شهادات التقدير.	-10.035[a]	.000
mmm - q1.2.8.4تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم منح الدروع والمداليات.	-1.343[b]	.179
mmm - q1.2.8.5تقوم الشركة في نهاية كل دورة بتقديم إقامة حفلات التكريم.	-3.258[a]	.001
mmm - q1.2.9.1تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة في اتخاذ القرارات.	-1.734[b]	.083
mmm - q1.2.9.2تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في المشاركة فى الاجتماعات الدورية.	-1.714[b]	.087
mmm - q1.2.9.3تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في تولي رئاسة اللجان.	-2.212[b]	.027
mmm - q1.2.9.4تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للمتدربين للمشاركة في التكليف بوظيفة أكبر بشكل مؤقت.	-.528[a]	.598
mmm - q1.2.10تقوم الشركة بترشيح المتدربين المتميزين لدورات تدريبية بالخارج.	-.327[a]	.744

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
mq1.2مستوى الحوافز المعنوية	186	3.2609	.66775	.04896

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
mq1.2مستوى الحوافز المعنوية	5.329	185	.000	.26091	.1643	.3575

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
mq1مستوى الحوافز	186	3.4813	.53804	.03945

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
mq1مستوى الحوافز	12.200	185	.000	.48128	.4035	.5591

Frequency Table

q2.1توجد برامج تدريبية ذات أهمية كبيرة لتحسين وتطوير العمل بالشركة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	5	2.7	2.7	2.7
	2غير موافق	30	16.1	16.1	18.8
	3محايد	32	17.2	17.2	36.0
	4موافق	91	48.9	48.9	84.9
	5موافق بشدة	28	15.1	15.1	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.2لدى الإدارة العليا بالشركة قناعة بأهمية وجدوى برامج التدريب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	8	4.3	4.3	4.3
	2غير موافق	24	12.9	12.9	17.2
	3محايد	44	23.7	23.7	40.9
	4موافق	88	47.3	47.3	88.2
	5موافق بشدة	22	11.8	11.8	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.3توجد بالشركة إدارة خاصة بالتدريب والتطوير.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	2	1.1	1.1	1.1
	2غير موافق	3	1.6	1.6	2.7
	3محايد	10	5.4	5.4	8.1
	4موافق	104	55.9	55.9	64.0
	5موافق بشدة	67	36.0	36.0	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.4يتم التنسيق المستمر بين إدارة التدريب والإدارة العليا، فيما يتعلق برسم خطط وسياسات وبرامج التدريب بالشركة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	7	3.8	3.8	3.8
	2غير موافق	13	7.0	7.0	10.8
	3محايد	43	23.1	23.1	33.9
	4موافق	81	43.5	43.5	77.4
	5موافق بشدة	42	22.6	22.6	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.5يوجد تخطيط مسبق من جانب الإدارة العليا فيما يتعلق بوضع البرنامج التدريبي المطبق حاليا بالشركة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	9	4.8	4.8	4.8
	2غير موافق	23	12.4	12.4	17.2
	3محايد	52	28.0	28.0	45.2
	4موافق	77	41.4	41.4	86.6

	5موافق بشدة	25	13.4	13.4	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.6تقوم الإدارة بالشركة بتهيئة المرشحين للدورة التدريبية قبل عملية التدريب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	10	5.4	5.4	5.4
	2غير موافق	41	22.0	22.0	27.4
	3محايد	39	21.0	21.0	48.4
	4موافق	70	37.6	37.6	86.0
	5موافق بشدة	26	14.0	14.0	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.7تضع إدارة الشركة مواعيد مناسبة للمتدربين للالتحاق بالبرنامج التدريبي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	9	4.8	4.8	4.8
	2غير موافق	23	12.4	12.4	17.2
	3محايد	39	21.0	21.0	38.2
	4موافق	92	49.5	49.5	87.6
	5موافق بشدة	23	12.4	12.4	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.8يوجد توجيه مستمر من جانب إدارة الشركة فيما يتعلق بتطبيق البرنامج التدريبي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	6	3.2	3.2	3.2
	2غير موافق	21	11.3	11.3	14.5
	3محايد	56	30.1	30.1	44.6
	4موافق	87	46.8	46.8	91.4
	5موافق بشدة	16	8.6	8.6	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.9توفر الإدارة بالشركة إمكانيات مادية لتنفيذ البرنامج التدريبي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	2	1.1	1.1	1.1
	2غير موافق	8	4.3	4.3	5.4
	3محايد	29	15.6	15.6	21.0
	4موافق	121	65.1	65.1	86.0
	5موافق بشدة	26	14.0	14.0	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.10توجد أهداف واقعية وواضحة للبرنامج التدريبي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	8	4.3	4.3	4.3
	2غير موافق	21	11.3	11.3	15.6
	3محايد	55	29.6	29.6	45.2
	4موافق	89	47.8	47.8	93.0
	5موافق بشدة	13	7.0	7.0	100.0

q2.4يتم التنسيق المستمر بين إدارة التدريب والإدارة العليا، فيما يتعلق برسم خطط وسياسات وبرامج التدريب بالشركة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	7	3.8	3.8	3.8
	2غير موافق	13	7.0	7.0	10.8
	3محايد	43	23.1	23.1	33.9
	4موافق	81	43.5	43.5	77.4
	5موافق بشدة	42	22.6	22.6	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.11يوجد توافق بين أهداف البرامج التدريبي وأهداف الشركة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	11	5.9	5.9	5.9
	2غير موافق	18	9.7	9.7	15.6
	3محايد	57	30.6	30.6	46.2
	4موافق	78	41.9	41.9	88.2
	5موافق بشدة	22	11.8	11.8	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.12يتم تحقيق الأهداف المحددة في نهاية البرنامج التدريبي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	10	5.4	5.4	5.4
	2غير موافق	28	15.1	15.1	20.4
	3محايد	62	33.3	33.3	53.8
	4موافق	71	38.2	38.2	91.9
	5موافق بشدة	15	8.1	8.1	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.13يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة قبل تصميم البرنامج التدريبي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	8	4.3	4.3	4.3
	2غير موافق	28	15.1	15.1	19.4
	3محايد	53	28.5	28.5	47.8
	4موافق	78	41.9	41.9	89.8
	5موافق بشدة	19	10.2	10.2	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.14يصمم البرنامج التدريبي وفقاً لتحديد واضح ودقيق للاحتياجات التدريبية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	11	5.9	5.9	5.9
	2غير موافق	29	15.6	15.6	21.5
	3محايد	58	31.2	31.2	52.7
	4موافق	68	36.6	36.6	89.2
	5موافق بشدة	20	10.8	10.8	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.15يصمم البرنامج التدريبي لرفع كفاءة ومهارات العاملين بالشركة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	4	2.2	2.2	2.2
	2غير موافق	10	5.4	5.4	7.5
	3محايد	31	16.7	16.7	24.2
	4موافق	101	54.3	54.3	78.5
	5موافق بشدة	40	21.5	21.5	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.16برأيك التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يزيد من فاعلية العملية التدريبية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	1	.5	.5	.5
	2غير موافق	4	2.2	2.2	2.7
	3محايد	17	9.1	9.1	11.8
	4موافق	89	47.8	47.8	59.7
	5موافق بشدة	75	40.3	40.3	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.17الرغبة في تحمل المسؤولية الجماعية والمشاركة في تطوير العمل بالشركة يزيد من فاعلية العملية التدريبية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	1	.5	.5	.5
	2غير موافق	11	5.9	5.9	6.5
	3محايد	29	15.6	15.6	22.0
	4موافق	93	50.0	50.0	72.0
	5موافق بشدة	52	28.0	28.0	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.18يهتم البرنامج التدريبي باستخدام التقنية الحديثة في مجال العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	6	3.2	3.2	3.2
	2غير موافق	29	15.6	15.6	18.8
	3محايد	31	16.7	16.7	35.5
	4موافق	82	44.1	44.1	79.6
	5موافق بشدة	38	20.4	20.4	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.19يوجد نظام فعال لرقابة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	12	6.5	6.5	6.5
	2غير موافق	35	18.8	18.8	25.3
	3محايد	72	38.7	38.7	64.0
	4موافق	49	26.3	26.3	90.3
	5موافق بشدة	18	9.7	9.7	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.20هناك وضوح في محتويات البرنامج التدريبي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	7	3.8	3.8	3.8
	2غير موافق	14	7.5	7.5	11.3
	3محايد	63	33.9	33.9	45.2
	4موافق	81	43.5	43.5	88.7
	5موافق بشدة	21	11.3	11.3	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

q2.21يتم الاستعانة بمدربين أكفاء وخبراء في التدريب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1غير موافق بشدة	8	4.3	4.3	4.3
	2غير موافق	15	8.1	8.1	12.4
	3محايد	46	24.7	24.7	37.1
	4موافق	76	40.9	40.9	78.0
	5موافق بشدة	41	22.0	22.0	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

Wilcoxon Signed Ranks Test

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
q2.1توجد برامج تدريبية ذات أهمية كبيرة لتحسين وتطوير العمل بالشركة.	186	3.58	1.017	1	5
q2.2لدى الإدارة العليا بالشركة قناعة بأهمية وجدوى برامج التدريب.	186	3.49	1.004	1	5
q2.3توجد بالشركة إدارة خاصة بالتدريب والتطوير.	186	4.24	.721	1	5
q2.4يتم التنسيق المستمر بين إدارة التدريب والإدارة العليا، فيما يتعلق برسم خطط وسياسات وبرامج التدريب بالشركة.	186	3.74	1.007	1	5
q2.5يوجد تخطيط مسبق من جانب الإدارة العليا فيما يتعلق بوضع البرنامج التدريبى المطبق حاليا بالشركة.	186	3.46	1.030	1	5
q2.6تقوم الإدارة بالشركة بتهيئة المرشحين للدورة التدريبية قبل عملية التدريب.	186	3.33	1.127	1	5
q2.7تضع إدارة الشركة مواعيد مناسبة للمتدربين للالتحاق بالبرنامج التدريبي.	186	3.52	1.020	1	5
q2.8يوجد توجيه مستمر من جانب إدارة الشركة فيما يتعلق بتطبيق البرنامج التدريبى.	186	3.46	.919	1	5
q2.9توفر الإدارة بالشركة إمكانيات مادية لتنفيذ البرنامج التدريبى.	186	3.87	.741	1	5
q2.10توجد أهداف واقعية وواضحة للبرنامج التدريبي.	186	3.42	.934	1	5
q2.11يوجد توافق بين أهداف البرامج التدريبى وأهداف الشركة.	186	3.44	1.018	1	5
q2.12يتم تحقيق الأهداف المحددة في نهاية البرنامج التدريبى.	186	3.28	.997	1	5
q2.13يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة قبل تصميم البرنامج التدريبى.	186	3.39	1.003	1	5

q2.14يصمم البرنامج التدريبي وفقاً لتحديد واضح ودقيق للاحتياجات التدريبية.	186	3.31	1.049	1	5
q2.15يصمم البرنامج التدريبي لرفع كفاءة ومهارات العاملين بالشركة.	186	3.88	.883	1	5
q2.16برأيك التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يزيد من فاعلية العملية التدريبية.	186	4.25	.754	1	5
q2.17الرغبة في تحمل المسؤولية الجماعية والمشاركة في تطوير العمل بالشركة يزيد من فاعلية العملية التدريبية.	186	3.99	.851	1	5
q2.18يهتم البرنامج التدريبي باستخدام التقنية الحديثة فى مجال العمل.	186	3.63	1.074	1	5
q2.19يوجد نظام فعال لرقابة وتقييم البرنامج التدريبى أثناء التنفيذ.	186	3.14	1.041	1	5
q2.20هناك وضوح في محتويات البرنامج التدريبي.	186	3.51	.926	1	5
q2.21يتم الاستعانة بمدربين أكفاء وخبراء في التدريب.	186	3.68	1.040	1	5
mmm	186	3.0000	.00000	3.00	3.00

Test Statistics[b]

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
mmm - q2.1توجد برامج تدريبية ذات أهمية كبيرة لتحسين وتطوير العمل بالشركة.	-6.639[a]	.000
mmm - q2.2لدى الإدارة العليا بالشركة قناعة بأهمية وجدوى برامج التدريب.	-5.875[a]	.000
mmm - q2.3توجد بالشركة إدارة خاصة بالتدريب والتطوير.	-11.251[a]	.000
mmm - q2.4يتم التنسيق المستمر بين إدارة التدريب والإدارة العليا، فيما يتعلق برسم خطط وسياسات وبرامج التدريب بالشركة.	-7.769[a]	.000
mmm - q2.5يوجد تخطيط مسبق من جانب الإدارة العليا فيما يتعلق بوضع البرنامج التدريبي المطبق حاليا بالشركة.	-5.413[a]	.000
mmm - q2.6تقوم الإدارة بالشركة بتهيئة المرشحين للدورة التدريبية قبل عملية التدريب.	-3.788[a]	.000
mmm - q2.7تضع إدارة الشركة مواعيد مناسبة للمتدربين للالتحاق بالبرنامج التدريبي.	-6.026[a]	.000
mmm - q2.8يوجد توجيه مستمر من جانب إدارة الشركة فيما يتعلق بتطبيق البرنامج التدريبي.	-6.014[a]	.000
mmm - q2.9توفر الإدارة بالشركة إمكانيات مادية لتنفيذ البرنامج التدريبى.	-10.187[a]	.000
mmm - q2.10توجد أهداف واقعية وواضحة للبرنامج التدريبى.	-5.447[a]	.000
mmm - q2.11يوجد توافق بين أهداف البرامج التدريبي وأهداف الشركة.	-5.162[a]	.000
mmm - q2.12يتم تحقيق الأهداف المحددة في نهاية البرنامج التدريبي.	-3.618[a]	.000
mmm - q2.13يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة قبل تصميم البرنامج التدريبي.	-4.802[a]	.000

mmm - q2.14يصمم البرنامج التدريبي وفقاً لتحديد واضح ودقيق للاحتياجات التدريبية.	-3.693[a]	.000
mmm - q2.15يصمم البرنامج التدريبي لرفع كفاءة ومهارات العاملين بالشركة.	-9.306[a]	.000
mmm - q2.16برأيك التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يزيد من فاعلية العملية التدريبية.	-11.135[a]	.000
mmm - q2.17الرغبة في تحمل المسؤولية الجماعية والمشاركة في تطوير العمل بالشركة يزيد من فاعلية العملية التدريبية.	-10.045[a]	.000
mmm - q2.18يهتم البرنامج التدريبي باستخدام التقنية الحديثة في مجال العمل.	-6.804[a]	.000
mmm - q2.19يوجد نظام فعال لرقابة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ.	-1.779[a]	.075
mmm - q2.20هناك وضوح في محتويات البرنامج التدريبى.	-6.377[a]	.000
mmm - q2.21يتم الاستعانة بمدربين أكفاء وخبراء فى التدريب.	-7.188[a]	.000

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
mq2مستوى فاعلية التدريب	186	3.6006	.61688	.04523

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
mq2مستوى فاعلية التدريب	13.279	185	.000	.60061	.5114	.6899

Correlations

Correlations

		mq2مستوى فاعلية التدريب	mq1.1مستوى الحوافز المادية
mq2مستوى فاعلية التدريب	Pearson Correlation	1	.427**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	186	186
mq1.1مستوى الحوافز المادية	Pearson Correlation	.427**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	186	186

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

Correlations

		mq2مستوى فاعلية التدريب	mq1.2مستوى الحوافز المعنوية
mq2مستوى فاعلية التدريب	Pearson Correlation	1	.608**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	186	186

mq1.2مستوى الحوافز المعنوية	Pearson Correlation	.608**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	186	186

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

Correlations

		mq2مستوى فاعلية التدريب	mq1مستوى الحوافز
mq2مستوى فاعلية التدريب	Pearson Correlation	1	.619**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	186	186
mq1مستوى الحوافز	Pearson Correlation	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	186	186

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