

التخطيط لتنمية مهارات العاملين
بوزاره الانتاج الحربي في مصر
(الواقع والمأمول)

Planning to develop the skills of workers in the Ministry
of Military Production in Egypt (Reality and Expected).

إعداد
الباحثة / مروه محمد سليمان

إشراف
استاذ دكتور / دسوقي عبد الجليل

لاستكمال متطلبات
الحصول على درجة الماجستير المهني " التخطيط للتنمية المستدامة"
٢٠٢٠

فهرس المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	الملخص	
٢	القسم الاول الإطار النظري للبحث	
٣	اولا: المقدمة	

٤	ثانيا: اهداف البحث
٥	ثالثا: اهميه البحث
٦	رابعا: الفروض/تساؤلات البحث
٧	خامسا: حدود الدراسة
٨	سادسا: الدراسات السابقة
٩	القسم الثاني الدراسة النظرية
١٠	المنهج
١١	الادوات المستخدمة
١٢	تعقيب الدراسات السابقة
١٣	التوصيات
١٤	المراجع
١٥	الملاحق

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي اهميه التخطيط وأثره على أداء العاملين وتنمية مهاراتهم بوزارة الانتاج الحربي بوجهه عام, و شركه حلوان للصناعات الهندسية بوجه خاص وهي احدي الشركات التابعة للوزارة لتكون اساس الدراسة , حيث قمت من خلال هذه الدراسة ببحث إشكالية إلى أي مدى تساهم وظيفة التدريب والتخطيط لها في رفع أداء العاملين وتنمية مهاراتهم بالشركة اعتمدت في دراستي على المنهج الوصفي للدراسات السابقة وكشفت لنا هذه الدراسة أن التدريب يعمل على تحسين أداء الافراد وذلك من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات وحسن استغلال للطاقات.

وتطبق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومنتظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع وتنفيذ البرامج واخيرا تقييم عمليه التدريب .

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التدريب، تنمية المهارات، وزارة الانتاج الحربي.

Research Summary

This study aims to identify the importance of planning and its impact on the performance of workers and develop their skills in the Ministry of Military Production in general, and Helwan Engineering Industries in particular and it is one of the companies affiliated to the Ministry to be the basis of the study, where I through this study a problematic study to what extent the training function contributes And planning for it to raise the performance of employees and develop their skills in the company. My study relied on the descriptive approach of previous studies. This study revealed to us that the training works to improve the performance of individuals through the development of knowledge and the development of skills and good exploitation of energies

The training policy is applied at a sequential and regular stage, starting with defining training .needs, then developing and implementing programs, and finally evaluating the training process

Key words: Planning, training and skills development, Ministry of Military Production

القسم الأول: اولا الإطار النظري للبحث

اولا: المقدمة

ثانيا: اهداف البحث

ثالثا: اهميه موضوع البحث

رابعا: فروض/تساؤلات البحث

خامسا: حدود البحث

سادسا: الدراسات السابقة

مقدمة

تتميز مصر بامتلاكها ثروات طبيعية متنوعة ما بين موقع استراتيجي متميز، ومصادر للطاقة وغيرها من القدرات والمهارات البشرية التي إذا ما احسنت تنميتها واتيحت الفرصة المناسبة لها صنعت الفارق

والسؤال هنا هل يمثل التخطيط لتنمية الموارد البشرية المختلفة مصدرا اساسيا لقوه المجتمع وتحقيق التنمية؟

يشكل موضوع الموارد البشرية أحد الاهتمامات التي تشغل بال الاقتصاديين والاجتماعيين والمفكرين حيث أصبح من المؤكد ان نجاح اي مؤسسه او مشروع يتوقف على الاهتمام بتنمية العنصر البشري

فقد اثبت فشل بعض المشاريع الجارية منذ السبعينات ان التطور لا يترادف مع النمو الاقتصادي فقط، بل هو وسيله لصنع حياه فكريه وعاطفيه ومعنويه وروحيه أكثر احتمالا ولا يمكن بالتالي فصل التنمية عن الثقافة للعنصر البشري

هذا ونجد أنه قد انتشرت ثقافه التنمية كرد فعل عن المشكلات التي نتجت عن التنمية التي ركزت فقط على تحقيق النمو الاقتصادي وزيادة معدلات الانتاج دون النظر للإنسان وما له من اثار سلبيه تعوق عمليه التنمية وتزود اعباء عمليات الاصلاح والتطوير

مفهوم التخطيط

في معجم المعاني الجامع يعرف التخطيط (التَّخْطِيطُ: وَضْعُ خُطَّةٍ مَدْرُوسَةٍ لِلنَّوَاحِيِ الاقتصاديةِ والتعليميةِ والإنتاجيةِ وغيرها للدولة)

وهناك مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من اهم المفاهيم الإدارية التي لاقت قبولا وانتشارا في السنوات الأخيرة فهذا المفهوم يسعى للإجابة عن سؤالين اساسين^١

ما هو وضع المنشأة الحالي وكيف تريد ان تصبح في المستقبل ويحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمنشأة فحسب بل لمستويات وبيئات ابعد من ذلك

كذلك يدعو الي وضع خطط بعيدة المدى بالإضافة الي الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى ويعد التخطيط الاستراتيجي اداه اداريه تستخدمها المؤسسة من اجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقتها والتأكد من ان جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الاهداف اضافة الي تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية

^١ مجاهد، محمد الطاهر (٢٠١٨م) مفهوم التخطيط ودوره في تنفيذ اهداف المنظمه.

ان المعرفة ضرورية لتنفيذ انشطه الإدارة من انتاج وتسويق واداره موارد بشريه بطريقه تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية لذلك من المفترض ان يتعلم صانعو الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها ممكن ادراه المعرفة باعتباره عامل حيوي يرجح نجاح المؤسسة او فشلها.

٢

مفهوم التدريب

هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

اهداف البحث

وتتمثل اهداف البحث في الاتي:

إعداد الفرد للعمل في حالة من الكفاءة والفاعلية، والاحتفاظ به على مستوى الأداء المطلوب، هو بمثابة أمراً حتمياً لكل المنظمات التي تسعى للنجاح والريادة،

لذا باتت تنمية المهارات للعاملين من خلال وظيفة التدريب - كوظيفة أساسية - ضرورة لازمة للتطوير، خاصة في عصر تتطور فيه المعارف والمعلومات والتقنيات تطوراً سريعاً، لذا وضعت هذه التغيرات السريعة الإنسان أمام مهمات وحاجات جديدة له، والتي لا بد من الوفاء بها والتوافق مع سرعة التغير العملي والتقني، وبذلك يستطيع الفرد بالتدريب أن يجابه حاجاته وحاجات المجتمع المتزايدة. وتتمثل مشكلة البحث في "صعوبة قياس الفعلي لمدى أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية

لوجود معايير روتينية وغير مستحدثة باستمرار لقياس أثر التدريب بغض النظر عن الفروقات بين المتدربين سواء من الناحية التعليمية او المهارية، وأحيانا نجد عدم أخذ التدريب بجدية من جانب بعض من العاملين، وتباين قدرات ومهارات الفئات الفنية والادارية المشتركة في نفس البرنامج التدريبي الواحد". وقد هدف هذا البحث لدراسة أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية بوزارة الانتاج الحربي، وذلك من خلال. ومن أهم النتائج التي خلص لها البحث، أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة ومدى توافقها مع الأعمال والمهام الموكلة إليهم، كما تبين أن تخطيط التدريب في الوزارة يتم بمنهجية مقبولة وتتم معالجتها لتكون الافضل، أما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب فقد اظهرت الدراسة بعض المشكلات مثل عدم أخذ التدريب بجدية من جانب البعض من العاملين بالشركة وتباين قدرات ومهارات الفئات الفنية والإدارية المشتركة في نفس البرنامج التدريبي الواحد. وأكد البحث على أهمية دعم الإدارة الإيجابي للعملية التدريبية، كما خلص البحث أيضاً أن التدريب في شركات الانتاج الحربي على درجة كبيرة من الأثر، وأنه يؤدي على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين، ويساهم في تنمية الذات وتنمية المهارات. وقد أوصي بضرورة تفعيل دور القائمين على إدارة التدريب من أجل زيادة أثر التدريب، وضرورة الارتقاء بمستوي التخطيط وتحديد

الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب، والالتزام بالخطوات العلمية لاختيار الفئات المستهدفة للتدريب،

وكذلك تنمية الثقافة التدريبية بين العاملين في مختلف قطاعات الشركات ولاسيما القطاعات الفنية وضرورة إجراء دراسات متخصصة بكل قطاع على حدة، ودراسة الآليات المناط بها لتنمية الاهتمام بدراسة الجدوى الاقتصادية للتدريب في مختلف القطاعات المختلفة.

٣

اهمية البحث

تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تقييم أثر التدريب على أداء العاملين بوزارة الانتاج الحربي بشكل عام وشركه حلوان للصناعات الهندسية بشكل خاص

اعطاء صورة حقيقية عن واقع التدريب وأثره في تحسين أداء العمال بالشركة

تساهم هذه الدراسة بزيادة الاهتمام العلمي بموضوع اهمية التدريب على اداء العاملين وتنمية مهاراتهم

تطوير اساليب التدريب واستحدثاته بما يواكب التطور التكنولوجي وكذلك اعاده النظر في اساليب التقييم وتطويرها بما يتلاءم مع احتياجات المتدربين

مشكله البحث:

تتبلور في عده تساؤلات:

التساؤل الاول:

هل بطاقة التغذية العكسية مقياس كافي لتقييم ما اكتسبه العامل من مهارات خصوصا ان هناك متدربين مؤهلات متوسطه وتحت متوسطه لا تجيد القراءة؟

التساؤل الثاني:

هل التدريبات المستجدة للمؤهلات العليا فقط بالشركة يمكن نقلها لما هم اقل فالمستوي التعليمي عن طريق نقل التدريب من شخص لأخر؟

التساؤل الثالث:

هل ممكن اتاحه ونقل التدريبات العملية في مكان عمل المتدرب (خصوصا الفنيين) بشكل عملي وليس نظري (on job)

حدود البحث

لكل دراسة حدود مكانيه وحدود زمانيه وتمثلت حدود الدراسة في التالي:

الحدود المكانية: شركه حلوان للصناعات الهندسية كأحد شركات وزارة الانتاج الحربي

الحدود الزمنية: من ٢٠١٩ الي ٢٠٢٠.

الدراسات السابقة:

١ - دراسة محمد محمود وآخرون - مايو ٢٠١٠.

أوضحت الدراسة من العرض أهمية تدريب العمالة لما له من مكاسب تعود على العمالة المتدربين وكذلك على المنشأة الموظفة، وأصبح تدريب العمالة واقعاً حياً لكثير من المنشآت كما أصبح ملحاً ومطلوباً للمنشآت الأخرى التي آمنت بضرورة تغيير الاتجاهات نحو التدريب بتحويله من وظيفة إدارية لعملية استثمارية.

ويتضح أيضاً أن تحديد العائد من التدريب جزء من خطوات عديدة لعملية التقييم، ولا يمكن أن تتوفر الصورة الكاملة عن القيمة الحقيقية للتدريب دون أن تتكامل مع المراحل الأخرى للتقييم، كما يتضح أن عملية قياس العائد من التدريب ليست عملية سهلة، بل هي عملية متشابكة معقدة ونجاح تطبيقها يعتمد على اتباع خطوات محددة ومتفق عليها.

يمكن تقديم بعض التوصيات للمنشآت لتحقيق أكبر عائد من التدريب مستقبلاً كما يلي:

أ - فيما يتعلق بتطوير مراكز وبرامج التدريب:

- ضرورة أن تكون مراكز التدريب مؤهلة لضمان فاعلية التدريب ومراقبة أدائها من قبل الجهات المختصة.
- التركيز على برامج تنمية المهارات خاصة في اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي وأساليب العمل بالقطاع الخاص.
- تخصيص جزء من التدريب لينفذ داخل المنشأة.
- تقليل الفترة الزمنية لبرامج التدريب وعقدها في أوقات مناسبة لالتحاق بها وحضورها.

ب- فيما يتعلق بسلوك المتدربين

- معرفة المتدرب لمتطلبات الوظيفة التي سيعمل بها قبل انتظامه في التدريب.
- وضع أسس تكفل جدية التدريب وتحفيز المتدربين على ذلك.
- إيجاد طريقة لدعم ارتباط الموظف بالمنشأة وعدم تركه لها بعد الاستثمار في تدريبه .

ج- فيما يتعلق بتحفيز التدريب.

- عدم تأخير المكافآت التي تصرف لدعم التدريب.

○ تخفيض تكاليف التدريب من قبل الجهات المنظمة له بما يشجع المنشآت على الإقبال عليه.

د- فيما يتعلق بتفعيل العائد على الاستثمار في التدريب.

- ضرورة توخي الاختيار للبرنامج التدريبي بما يتناسب مع طبيعة عمل المتدرب.
- المتابعة من جهة العمل للمتدربين وقت تنفيذ البرنامج.
- متابعة المتدربين بشكل دائم للتعرف على مدى التغير في سلوكياتهم الوظيفية ومستويات أدائهم.
- عمل استبيان دوري للتعرف على مدى استفادة المتدربين من التدريب ومناقشة نتائجه مع جهات التدريب.
- أن يكون التدريب دورياً بعد كل فترة لتجديد المعلومات لدى الموظف.

٢ - دراسة باسلة على حسن - ٢٠٠٧

بناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وقد تم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل الرابع، أما هذا الفصل يتضمن استخلاص أهمها:

- ١ - بما يتعلق بالمرحلة الأولى من مراحل عملية التدريب وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، ف قد بينت الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة وذلك عن طريق سؤال المدراء والموظفين في مكتب الأونروا، كما يتم تقييم عمليات مكتب الأونروا بالإضافة لتحليل الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة، أيضاً يوجد دليل لدورات التدريب التي تقدم خلال العام.
- ٢ - كما لم يكن هناك رأي يؤكد على أنه يتم تحليل كفايات الموظفين لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها وما إذا كان يشارك العام لون أنفسهم في تحديد احتياجاتهم، أو يتم استخدام نماذج خاصة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهل يجري استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف، وما إذا كان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف بناء على تقييم ه السنوي، بالإضافة ما إذا كان تراعى نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويدلل ذلك على أنه يتم استخدام أساليب محدودة لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٣ - مما سبق يتضح أن عملية تحديد الاحتياجات لم تصل للكمال وذلك لكونها عملية تحتاج للكثير من التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية في مكتب الأونروا (الموظف، المشرف المباشر، مدير القسم، القائمون على عملية التدريب في إدارة الموارد البشرية)، هذا بالإضافة لما تحتاجه من جهد مكثف، وتخلف أي طرف عن دوره ولو بشكل ضئيل يسبب نوع من القصور.
- ٤ - أكدت الدراسة على أنه يتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا، إذ تبين أنه يتم وضع خطة التدريب في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة، كما يتم تنفيذ الخطة التدريبية الموضوعة في إطار جداول زمنية، وتوضع خطة التدريب استناداً إلى 134 حاجة الموظفين الفعلية وضمن خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى مكتب الأونروا ككل، ويتم وضعها في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة وفي ضوء الخطط التوسعية لمكتب الأونروا في المستقبل.

٥ - كما وأن أهداف التدريب واضحة ويتم تحديد ها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وتتاسب مع الاحتياجات الفعلية، أيضا تعتبر أهداف التدريب المحددة في مكتب الأونروا قابلة للقياس مما يجعل عملية التخطيط قريبة من الشمولية، ولكن هذا لا يعني أن عملية التخطيط ليست بحاجة للتطوير والارتقاء بها، وذلك لكون تخطيط التدريب يجب أن يصمم لسد احتياجات محددة للمتدربين.

٦ - بينت الدراسة أن عملية تنفيذ التدريب تتم بشكل إيجابي، حيث اتضح من الدراسة أن مكتب الأونروا يقوم بتنفيذ الدورات التدريبية باستخدام وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي، و تتم الاستعانة بمدرسين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي، كما و يتخلل البرنامج التدريبي أوقات للراحة وهناك جدول زمني محدد للبرامج التدريبية، كما و يتم توزيع مطبوعات على المتدربين تتعلق بالبرنامج التدريبي، أيضا يتم تنفيذ التدريب خلال ساعات العمل و يحدث اتصال تام بين الجهة التدريبية و مكتب الا ونروا قبل وأثناء التدريب، ويتم اختيار مكان التدريب وفقا لنوعية برنامج التدريب وهناك اهتمام بمتابعة التزام الموظف ين بحضور

٧ - الدورات، أيضا يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج للتدربين، أي أن عملية تنفيذ التدريب على درجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية، ويرجع ذلك لكون مكتب الأونروا ينفق الكثير على تنفيذ أي برنامج تدريبي، ويتوفر لديه الميزانيات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة. أظهرت الدراسة أن عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا تتم بشكل مقبول، حيث تبين أن الجهة المشرفة في مكتب الأونروا تقوم بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ، و يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب ومن قبل مكتب الأونروا في ضوء معايير محددة، كما ويتم استخدام أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي، أيضا يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع و آني كما ويتم التقييم في ضوء الأهداف التي تم تحديدها في مكتب الأونروا، بالإضافة لكونه يتم قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار في نهاية البرنامج التدريبي، وترجع الإيجابية في محور التقييم لكون هناك جهة مختصة تقوم بالإشراف على التدريب.

٨ - ما بالنسبة لعمل اختبار للموظفين الم تدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي فلم يكن هناك رأي محدد، وذلك لكون كل جهة منفذة سياسة تختلف عن غيرها بما يتعلق بموضوع الاختبار، فبعض الجهات تحرص على التقييم من خلال الاختبار وبعضها تحرص على التدريب فقط، وهذا يعني أن عملية التقييم نفسها بحاجة إلى تقييم من جوانب أخرى ودراسة متخصصة لما يتعلق بها من أجل تقويمها.

٩ - وضحت الدراسة أن هناك نوع من الضبابية فيما يتعلق بعملية تقييم م ا بعد التدريب، حيث لوحظ أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد وفي ذلك إشارة على أن هناك غموض في عملية تقييم م ا بعد التدريب في مكتب الأونروا، ويبدو أن الإدارة التنفيذية في مكتب الأونروا لا تبدي اهتماما في تقييم ما بعد التدريب وليس هناك معايير لتقييم كل هدف من أهداف التدريب، أو لربما هناك عدم وضوح في سياسات التدريب بالنسبة لجميع الموظفين. كما تبين أنه يتم في مكتب الأونروا احتساب العائد المرغوب من التدريب ويتم المتابعة من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف، وهذا في حد ذاته غير كافى ليقال إن عملية تقييم التدريب متكاملة.

١٠ - أما بالنسبة لقياس التغير في سلوك موظفي مكتب الأونروا أثناء العمل، ومتابعة مدى التقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد تدريبهم وما إذا كان يتأكد المديرون في مكتب الأونروا من أن ما تم تع ليمه للموظف في التدريب يجري تطبيقه،

وما إذا كانت تستخدم إدارة مكتب الأونروا معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد البرنامج التدريبي، أو ما إذا كان هناك أدوات لقياس أثر التدريب على المتدربين (استبانة، مقابلات، اختبار)، وهل يتم مقارنة أداء موظفي مكتب الأونروا قبل التدريب وبعده، وهل يقارن المديرون في مكتب الأونروا بين أداء المتدرب بين بعد عودتهم و محتويات البرنامج التدريبي، وما إذا كان يتم قياس التغيير الحاصل في أداء موظفي مكتب الأونروا المتدربين بعد مرور وقت معلوم. فلم يكن هناك رأي محدد فيما سبق.

١١ - بينت الدراسة مدى دعم الإدارة العليا للعملية التدريبية، إذ تبين أنه على درجة عالية وذلك لكونها توفر الدعم المادي لتغطية تكاليف التدريب سواء خارج أو داخل مكتب الأونروا، كما يعتبر الوقت المستنفذ في التدريب من ضمن ساعات العمل، ويظهر دعم الإدارة العليا في مكتب الأونروا الجهود تنمية الموارد البشرية من خلال خلق وظيفة جديدة لمدير التدريب في عام 2006، لكي يشرف على العملية التدريبية.

١٢ - أما بالنسبة لما إذا كانت تتم ترقية الموظفين في مكتب الأونروا بمجرد انتهاءهم من التدريب، تبين أنه لا يؤخذ بعين الاعتبار عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها عند ترقية الموظف، وهذا يرجع لسياسة الترقية في مكتب الأونروا حيث أنها قائمة على المنافسة و بناء على قدرة الموظف على إبداء كفاءته في امتحان المنافسة المتعلقة بالوظيفة المتقدم لها، وهذا يعني أن التدريب يساهم في ترقية الموظف بشكل غير مباشر وليس من خلال عدد الدورات بل من خلال ما اكتسبه الموظف من قدرات واتجاهات تجعله قادر على المنافسة وتهيأه للحصول على وظيفة أعلى.

١٣ - كما لم يكن هناك رأي محدد بما يتعلق بكون الإدارة العليا تتبع أي سياسات تشجيعية وتحفيزية للمشاركة في العملية التدريبية، ولكن كون الإدارة العليا تتحمل نفقات التدريب فهذا بحد ذاته تحفيز وتشجيع للمشاركة.

١٤ - انتهت الدراسة لتؤكد على أهمية التدريب من وجهة نظر الموظفين ك وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات، وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين، أيضا تبين أنه وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى، كما أن هناك فئة ليست بالقليلة ارتأت أن التدريب فرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بوجوه جديدة، والأقلية من الموظفين اعتبرت التدريب فرصة للتخلص من أعباء العمل، ووسيلة للهروب من الدوام والتزاماته، ويجب عدم اعتبار هذه الفوائد الغير عملية هدفا في حد ذاتها.

١٥ - توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول أبعاد فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التي تم الالتحاق بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة، عدد الدورات التي تم الالتحاق بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة)، فيما عدا أنها كشفت عن بعض الفروق و سيتم تناولها في النتائج اللاحقة

١٦ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى لمتغير الجنس، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي فاعلية وأثر التدريب وتنفيذ التدريب تعزى إلى الجنس بينما يوجد فروق في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، وتقييم التدريب، وتقييم ما بعد التدريب، ودعم الإدارة العليا والفروق لصالح الإناث، ويعزى ذلك لمدى اهتمام الإناث بتطوير ذاتهم واستغلال فرص التعلم والتدريب.

التوصيات:

وبهدف زيادة فاعلية التدريب في مكتب الأونروا في غزة وبناء على نتائج الدراسة الحالية خرجت الدراسة بالتوصيات

التالية:

- ١ - تفعيل دور القائمين على إدارة التدريب فهم محور العملية التدريبية، فأى خلل في دور القائم ين يعنى فشل العملية برمتها، فهم الأساس في نجاح وتحقيق الأهداف وهذا هو ما نصبو إليه من أجل زيادة فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال تدريبهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ٢ - التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام نماذج خاصة، وإجراء استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف، والتخطيط لتغطية هذه الاحتياجات بما يزيد من فاعلية التدريب.
- ٣ - ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف، وهذا ما يزيد من فاعلية التدريب فمن خلال التقييم السنوي يمكن الوقوف على نقاط ضعف الموظف وتحديد احتياجاته ومن ثم وضع الخطة العلاجية بما يتفق مع الحاجة.
- ٤ - بذل الجهود في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب، وذلك بمراجعة تقارير الأداء وعمل مجموعات تتفق في حاجاتها التدريبية ومن ثم وضع الأهداف وأسلوب تنفيذها بما يعظم فاعلية التدريب، حيث أن نجاح التدريب مرتبط بمدى الدقة في تحديد الفئة المستهدفة.
- ٥ - تطوير خطة تدريبية شاملة وواضحة وبمشاركة الجميع، مع مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب عند التخطيط ووضع الخطط الإستراتيجية للتدريب، مما يعمل على زيادة الفاعلية، كما يجب أن تبنى الخطط على أساس تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والوظائف نفسها بالإضافة لاحتياجات المؤسسة، وذلك للوقوف على الثغرات من أجل أن تكون الخطة أقرب للواقعية وأكثر قابلية للتنفيذ. هذا كله يتم بالتنسيق والعمل الجماعي بين مدراء الدوائر وإدارة الموارد البشرية.
- ٦ - ضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط، على اعتباره من أهم محاور العملية التدريبية، وذلك من خلال وضع آليات عمل تتفق مع السياسات والأهداف.
- ٧ - ضرورة الالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة. وذلك للوقوف على الجانب السلبي وتقويمه فور حدوثه وتقادي حدوثه فيما بعد، بالإضافة لتعزيز الجانب الإيجابي.
- ٨ - نشر الوعي التدريبي بين موظفي المؤسسة وذلك بجعل سياسات التدريب واضحة أمام جميع الفئات والمستويات الإدارية بما في ذلك إشراك الموظف كمحور أساسي في عملية تحديد الاحتياجات والتخطيط للتدريب والتقييم.
- ٩ - إن نجاح التدريب يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد في التعلم، لذلك يجب العمل على إثارة الرغبة في نفس المتدرب. وذلك بإتباع سياسات تشجيعية ووضع نظام حوافز مبني على نتائج التدريب، وفي ذلك أثر كبير في رفع الروح المعنوية للموظف وتشجيعه على الالتزام.
- ١٠ - العمل على زيادة دعم التدريب ماديا ومعنويا بكافة الطاقات المتوفرة، باعتباره الأداة الرئيسية للتغيير والتطوير، وذلك بحشد الطاقات وترشيد الإنفاق التدريبي من أجل مردود وعائد أعلى مما تم التخطيط له، حيث أن العائد الحقيقي من التدريب هو أن يعتمد المتدربون على تعديل أنماط السلوك في العمل بتطبيق المعلومات التي اكتسبوها أثناء التدريب.
- ١١ - العمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق التدريب لأهدافه وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر وأخذ تغذية راجعة فيما يتعلق بأهداف التدريب وما تم تنفيذه وكيف نفذ، وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية.

١٢ - إنشاء قاعدة بيانات كنظام لاستقاء المعلومات والتقارير منها وفي ذلك تسهيل للقائمين على العملية التدريبية في اتخاذ القرارات بشأن الفئة المستهدفة ومعرفة الدورات التي تم عقدها مسبقاً، والمشاركين في هذه الدورات ولتقادي الازدواجية في تنفيذ التدريب، وذلك لكون التدريب عملية مستمرة.

٣ - دراسة على تايه مسعود - ٢٠١٢

من خلال ما ورد من تحليل نظري في فصول الدراسة وتشخيص مسار المتغيرات الرئيسية للجانب التطبيقي فيها ، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات نكر بعض منها من خلال النقاط التالية :

- ١ - أوضحت النتائج التطبيقية أن الشراء المبحوثة "الشراء العامة للصناعات الكهربائية " تولي اهتمام أبير لمراحل العملية التدريبية ، حيث ترازت إجابات عينة البحث أما ورد في الأسئلة المبنية في استمارة الاستبيان في الإشارة إلى (الموافقة والموافقة بشدة) وهذا بعكس أهمية التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشراء المذورة .
- ٢ - أن ما يؤاد الاتجاه السابق ، ان الشراء المبحوثة نفذت فقط في عام (٢٠١٠ حوالي أثر من (٢٤) دورة تدريبية متخصصة في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات والدورات الإدارية المتخصصة في تكوين المهارات القيادية واشترك في الدورات ما يقارب (١٣٧) متدرب من أقسام الشراء المختلفة .
- ٣ - تراز الخطه التدريبية للشراء على تدريب وتطوير الكوادر الشابة الحديثة ، حيث اغلب أفراد عينة البحث هم الذين تتراوح خدمتهم من (١ ٧) سنوات لحاجتهم الماسة للتدريب وتطوير قدراتهم الإدارية والوظيفية ، ثم يأتي بالمرتبة الثانية الذين مدة خدمتهم ٢١ سنة فما فوق وهذه الفئة هي التي تغذي حلقة القيادات الإدارية والفنية العليا في الشراء .
- ٤ - أغلب أهداف البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل المتدربين في اتفاق وإجابة حوالي ٨٢ % من عينة البحث وأذلك تحرص الشراء على اختيار المكان المناسب والبيئة المناسبة لتدريب عاملها باتفاق ٧٨ % من عينة البحث وبوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري أقل (١,٠٥٥) .
- ٥ - أشارت نتائج الدراسة التطبيقية ، أن التدريب في الشراء العامة للصناعات الكهربائية يمارس تأثيراً فعالاً على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الإنتاجية ، الإبداعية ، المهارة ، القيادة ، السلوية) وهناك علاقة ترابط وتأثير قوية بين التدريب وهذه المتغيرات ولكن بدرجات متفاوتة ، فمثلاً الشراء العامة للصناعات الكهربائية تحقق ميزة تنافسية إبداعية مقارنة بالشراءات الأخرى من خلال استخدامها الأساليب الحديثة في العملة التدريبية وبشكل خاص أسلوب العصف الذهني الذي يوجب القدرات الإبداعية للعاملين المشتركين في الدورات ويساهم في آتشاف القدرات الإدارية لأشغال المناصب القيادية تعززت هذه النتيجة بوسط حسابي لهذا المتغير قيمته (٣,٨) وانحراف معياري قدره (١,١) .
- ٦ - استنتجت الدراسة أن الشراء المبحوثة تعتمد على نتائج العملية التدريبية في عملية صنع واتخاذ القرار وبخاصة تحديد الخيارات الإستراتيجية ، أي أن الإدارة العليا تستفيد من نتائج البرامج التدريبية في تحديد اتجاهات قراراتها الإستراتيجية ، وما يؤاد صحة ذلك إجابة العينة بنسبة ٧٨ % (ضمن ما يؤيد هذا الاستنتاج) وذلك بوسط حسابي ٥,٦ % وانحراف معياري اقل من ٣ % ، فضلاً عن ذلك أن إدارة الشراء تعتمد على نتائج العملية التدريبية في اتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة الأزمات المتوقعة أو غير المتوقعة (أوسيلة للتنبؤ بحدوث الأزمة) .

٧- أدت نتائج الدراسة الميدانية أن هنالك علاقة ترابط وتأثير مباشر بين تدريب الموارد البشرية في الشراء المبحوثة وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في الشراء (مكائن وآلات ، موارد مالية ، مستلزمات إنتاج ، ...) ويظهر ذلك وذلك بسبب $R^2 = 80\%$ من خلال معامل ارتباط سبيرمان الذي بلغت قيمته (٨٥ ما يتعلمه المتدربين في البرامج التدريبية المتخصصة في مجال أعداد الموازنات المالية السنوية ، أو البرامج المتخصصة في إدارة المخزونة السلي أو البرامج التدريبية الخاصة يتدفق الموارد المالية حيث جميع هذه البرامج تعلم العاملين على آفية الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وتوزيعها بشكل عادل على أقسام الشراء وتقادي الهدر فيها والحفاظ عليها لأنها تشكل جزء من المال العام الذي يجب المحافظة عليه .

٨- توصلت الدراسة التطبيقية أن البرامج التدريبية المنفذة من قبل الشراء المبحوثة تساهم في تنمية وتطوير المهارات القيادية للعاملين المشتركين في الدورات التدريبية ، والحقيقة مهارات القيادة تتمثل بمهارات التقييم والرقابة الإدارية والمهارات الإنسانية ، ومهارات الاتصال الشخصي للقادة وطرق التعامل مع الآخرين وأذلك المهارات الفنية وآفية التعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة وخاصة بالنسبة للمهندسين والفنيين وحقيقة هذه النتائج تأدت من خلال معامل الذي بلغت قيمته ٩١ % والاختبارات الإحصائية الخاصة باختبار R الارتباط ٢ وقيمة معامل المتغير المستقل الذي بلغت حوالي ٤٢ F. test واختبار T. test . %

٩- أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الشراء المبحوثة تتم على المستوى الوظيفي حيث يقوم رئيس آل قسم في الشراء بتحديد الأفراد الذين يعانون من نقص في الأداء، من اجل تطوير قدراتهم وزيادة معارفهم، وتحسين كفاءتهم .

١٠- تختلف مهمة الشراء المبحوثة في تصميم البرامج التدريبية باختلاف نوع البرامج التدريبي ففي حالة البرامج التدريبية الداخلية التي تنفذها الشراء، تقوم الشراء المبحوثة متمثلة بشعبة التدريب بوضع أهداف البرامج وتحديد المحتوى وتهيئة المستلزمات الضرورية من أجهزة الحاسوب وأجهزة العرض والقاعة التدريبية أما في حالة البرامج التدريبية الخارجية فما على الشراء المبحوثة سوى تحديد الاحتياجات التدريبية (المتدربين المرشحين) وإرسالهم بعد تلقي الدعوة من الجهة المنفذة .

١١- أن مرحلة تنفيذ البرامج في الشراء المبحوثة تعتمد على مكان تنفيذ البرامج، فتقع مهمة الشراء المبحوثة على تنفيذ الدورات التدريبية الداخلية من حيث القيام بتوضيح أهداف الدورة التدريبية وتهيئة المستلزمات التدريبية، والقاعة التدريبية وتوزيع المطبوعات على المتدربين . أما الدورات الخارجية فتقع مهمة التنفيذ على الجهة الخارجية التي تقوم بإرسال دعوات التدريب إلى الشراء المبحوثة.

١٢- تعتمد الشراء المبحوثة على تقويم البرامج التدريبية التي تقوم بتنفيذها على إجراء اختبار تحريري شامل في نهاية آل برنامج تدريبي للتأيد من مدى تحقيق البرنامج لأهدافه التي صمم من أجلها، وما هي المعلومات والمعارف والخبرات والقدرات التي آتسبها المتدربون منه . أما بخصوص الدورات التدريبية الخارجية التي تنفذها الشراء المبحوثة فتعتمد على نتائج الاختبار الذي تجريه الجهة المنفذة وترسلها إلى الشراء المبحوثة .

التوصيات:

يتناول هذا الجزء أهم التوصيات التي أسفرت عنها الدراسة واستنادا إلى نتائج تحليل الدراسة، والاستنتاجات التي تم التوصل إليها توصي بما يأتي:

١- ضرورة قيام الشراء المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم البرامج التدريبية (سواء آنت الداخلية أو الخارجية والخارج القطر) وفقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، بدلا من اعتماد برامج معدة مسبقا ليتم إلحاق المتدربين بها خصوصا وان البرامج التي تنفذ خارج مقر الشراء تتم عن طريق توجيه دعوة من الجهة المنفذة إلى الشراء بأنه يوجد دورة تدريبية في مجال معين دون مراعاة الاحتياجات الفعلية أما ذآرنا سلفا.

٢- ضرورة قيام الشراء المبحوثة بزيارات استطلاعية على المآآز التدريبية المتخصصة وجمع معلومات عنها وعن الإمكانيات والوسائل المتاحة بها، مع وضع ضوابط للالتزام بها، مما يساعد الشراء المبحوثة على اختيار الجهة المناسبة للتدريب (مآز التدريب).

٣- يوصي الباحث الشراء المبحوثة باعتماد مراحل واضحة وهادفة لانجاز العملية التدريبية ابتداء من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بأسس علمية وانتهاء بمرحلة تقييم البرنامج التدريبي بهدف إجراء التحسين والتطوير المستمر.

٤- نوصي بضرورة استمرار الشراء في تنفيذ البرامج التدريبية ذات التخصص العالي والدقيق في مجال تكوين المهارات الإدارية وبخاصة القيادية منها مع التآيز على الدورات الخاصة بموضوع التخطيط الإستراتيجي والدورات الخاصة بعملية صنع اتخاذ القرارات، وهنا تبرز أهمية إجراء الموازنة من قبل إدارة الشراء بين الكوادر الإدارية المطلوبة والكوادر الفنية ذات التخصصات الهندسية الدقيقة.

٥- ضرورة قيام الجهات الحكومية ببناء مآز تدريبية من اجل رفع مستوى شرات القطاع الصناعي وخصوصا قطاع الصناعات الكهربائية لما لها من دور في حياة المجتمع من جهة وبناء الاقتصاد الوطني من جهة أخرى.

٦- ضرورة انتباه الشراء المبحوثة إلى الشرات المنافسة في مجال المنتج النهائي على مستوى القطر أو على المستوى العالمي، والعمل على زيادة خبرة الأفراد العاملين للتواصل مع الابتكارات الحديثة في البيئة سريعة التغير من خلال الاهتمام ببرامج التدريب المتواصل .

٤- دراسة (جلاد وأبو بكر , ٢٠١٠)

تبحث هذه الدراسة النوعية التفسيرية في اثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين في السوق المالي الفلسطيني، وذلك لما تلعبه أسواق رأس المال من دور أساسي في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير السيولة للاستثمارات الجديدة ,وتخفيض من درجت الخطر المالي وتوفير أدوات مالية تساعد على تكوين الادخار , وتساهم في رفع كفاءة الإدارات باتجاه زيادة الأرباح وتسريع معادلات النمو الاقتصادي .

وهدفـت الدراسة أيضا إلى مناقشة دور التدريب التقني في تنمية العنصر البشري و اثر ذلك على زيادة الكفاءة في السوق المالي الفلسطيني، والتعرف على البرامج التدريبية التقنية في السوق المالي الفلسطيني .

هذا وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في السوق المالي في نابلس والغالب عددهم (٦١) موظفا، حيث قام الدارسون بتطوير استبانة لدراسة وتم توزيعها على عينت الدراسة والتي بلغ حجمها (٢٥) وتم استرجاع (٢٢) استبانة صحيحة , ثم تم تحليلها إحصائيا والخروج بنتائج التالية :

- أن التدريب التقني في السوق يؤدي إلى الاستقرار في العمل

- يتم تصميم وإعداد خطة الدورة التدريبية بمشاركة وتعاون المتدربين في السوق المالي.
 - يوجد دورات تقنيه للموظفين في مؤسسات خارج السوق وفي مؤسسات تأهيل خاصة بعمليات تدريب حديثه.
 - التدريب التقني في السوق يعطي نتائج ايجابية على تنمية العنصر البشري وزيادة قدرته وكفاءاته وخبراته.
 - أن البرامج التقنية تساعد في تطوير كفاءة الموظفين حيث أن الكفاءة تربطك بعلاقة ايجابية مع التدريب المستمر للموظفين.
- دراسة (دغلس وآخرون , ٢٠١٠)

تهدف هذه الدراسة التفسيرية في التعرف على اثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين في مصنع الزيوت النباتية في نابلس, كما تهدف في التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي , المؤهل العلمي, عدد الدورات التدريبية) على موضوع الدراسة .

هذا وتكونت عينة الدراسة من (١٧) موظفا من العاملين في مصنع الزيوت النباتية حيث تم اختيار هذه العينة بطريقه عشوائية من مجتمع الدراسة , وقام الباحثون بتطوير استبانته لقياس اثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية , وتكونت الاستبانته من (٢١) فقره , وشمل التحليل الإحصائي للبيانات استخدام اختبار (ت) بالإضافة إلى اختبار معامل التباين الأحادي لتحليل البيانات الخاصة بدراسة بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانته , وبناء إلى ما توصل إليه الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي , كأن من أهم استنتاجاتهم مايلي :

هناك أهداف واضحة للتدريب مرتبطة بالاستخدام الأمثل للموارد في المصنع التدريب يشمل جوانب فنيه ومعرفه, وينمى لدى المتدرب الجوانب الفنية والمعرفية الضرورية للعمل.

هناك علاقة بين التدريب والمهارات في العمل حيث أن المهارات في العمل تزداد بوجود التدريب.

يتم درسه الاحتياجات التدريبية للموظفين في المصنع قبل البدء بدوره التدريبية.

أن التدريب يؤدي في تحسين جودة المنتج لأنه يساعد في صقل مهارات الموظفين وبالتالي يحسن من كفاءة الإنتاجية.

٥ - دراسة (غنام وآخرون , ٢٠١٠)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة المستقلة على موضوع الدراسة.

تكونت عينة الدراسة من عدد العاملين في قطاع التأمين في مدينة نابلس، حيث تم اختيار العينة بطريقه عشوائية من مجتمع الدراسة، وأقام الباحثون بتطوير استبانة لقياس أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين، وشمل التحليل الإحصائي للبيانات استخدام اختبار (ت) بالإضافة اختبار معامل التباين الأحادي لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة، بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية.

وتوصل الباحثون إلى عدد من النتائج إلى التحليل الإحصائي كأن من أهم استنتاجاتهم ما يلي:

أن هناك علاقة بين التدريب وتحسين الأداء في العمل.

أن هناك فرق في الأداء قبل التدريب وبعده، وأن مستوى الاستفادة يكون أكبر بالتدريب الخارجي.

يؤدي التدريب إلى زيادة روح الانتماء لشركه وتحسين نوعية الخدمات يقدمها العاملين في قطاع التأمين.

٦ - دراسة (القاضي وحطاب , ٢٠١٠)

تسعى هذي الدراسة النوعية الوصفية لتوضيح كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد في شركة التكافل الفلسطينية لتأمين.

توصلت الدراسة للاستنتاجات التالية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة ويتم إجراء التدريب اللازمة من خلال نوعين من التدريب، وهما التدريب الخارجي والتدريب الداخلي.

تستند الشركة إلى معايير عديدة في اختيار نوع التدريب من أهمها معيار الكفاءة والخبرة وتنمية مهارات الموظفين.

لا يوجد قسم مستقل في شركة التكافل مسئول عن تحديد الاحتياجات التدريبية وإنما يوجد لجنة في مكتب نابلس مؤلفه من مدير المكتب وبعض الموظفين تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية.

القسم الثاني: الإطار التطبيقي

(والذي تحول الي دراسة نظريه بعد ظهور وباء كورونا وصعوبة المقابلات)

ولكن على الرغم من تفشي وباء كورونا المستجد الا انه قد تم عمل نموذج لاستمارة الاستبيان مرفق بالملاحق صوره منها ولكن صعب تطبيقه فعليا على عينات من الشركات الشقيقة او شركتي حيث انه تم تطبيق قرار مجلس الوزراء بتقليل العمالة مما ترتب عليه عدم ذهابي للشركة وصعب التواصل مع الزملاء حتى انتهاء جائحه كورونا نسأل الله الصحة والعافية للجميع

تم استخدام المنهج الوصفي في تحليل الدراسات السابقة

وتبين من الدراسات السابقة

- ان هناك علاقة بين التدريب وتنمية المهارات حيث ان المهارات في العمل تزداد بوجود التدريب
 - هناك فروق في الاداء قبل وبعد التدريب
 - تبين في بعض الدراسات لا يوجد قسم لتحديد الاحتياجات التدريبية وانما يوجد لجنة لتحديد ذلك
 - هناك من اقر من انه لابد من عمل زيارات استطلاعيه لمعرفة الاداء اثناء التدريب
 - هناك اهمية كبيره من تدريب العمالة للفرد والمنشأة مما جعل وسيله التدريب لرفع كفاءه العاملين من اساسيات التنمية
 - من الضرورة متابعه المتدربين اثناء التدريب من جهة عملهم وقت تنفيذ البرامج
 - بعض الدراسات اقرت انه لابد من عمل استبيان دوري للتعرف على مدي الاستفادة من البرامج التدريبية
- أهمية التدريب للموظف كتابة سمر أكرم أسعد - آخر تحديث: ٢٩:٠٧، ١٠ فبراير ٢٠١٩

التدريب: هو زيادة من قدرات الفرد ومهاراته ويسهم في شعوره بالرغبة في العمل أكثر من غيره وبالتالي يساعد، لتدريب في تحقيق درجة من جودة الأداء في العمل تنعكس علي جودة أداء المنظمة.

(مصطفى ١٩٩٠ ص ٣٤)

يعرف التدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء المهام في الجهة التي يعمل بها". (موجز دليل المدرب في تدريب المدربين، ٢٠٠٣)

من المفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطته التدريب لكونها أنشطه مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد وإنها تمثل استثمارا في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال وهذا يلفت الانتباه إلى أن هذه النظرة تتأى بالمنظمة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطته التدريب لكونها تمثل كلفه يجب العمل على تخفيضها وان تعزيز أنشطته التدريب تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة وتنعكس بالتالي على ما يحتاجه المجتمع بالنتيجة وهذا ما يدعو إلى النظر إلى المنظمة على أنها مركز معرفي يساهم في الإضافة والتطوير إلى المجتمع .

ومن الأهمية بمكان أن يتم العمل على خلق القيادات البديلة كهدف وذلك عند حصول أمر طارئ للمدير الأول لا تواجه المنظمة مشاكل في إيجاد البديل ويؤدي إلى القناعة باستمرار العمل كمنظمه وليس القائم على العمل كشخص (ألغالي، العامري , ٢٠٠٥)

إن التدريب الإداري على مستوى رؤساء الأقسام والمديرين الإداريين يشتمل على ما يلي:

أولاً: تنميه أسس وعوامل اتخاذ القرارات السليمة

ثانياً: تنميه المقدرة التدريبية للارتقاء بمستوى المعلمين وتنميه القدرة على رسم الخطط التدريبية التي تقابل الاحتياجات التدريبية وتطور عملية التدريب

ثالثاً: تنميه القدرة على التخطيط ورسم السياسات التي تنظم عمل الأجهزة المختلفة لتنماشى أعمالها مع الخطط للإدارة العليا للتنظيم الإداري في مختلف المجالات التنظيمية والتنموية

رابعاً: تنميه القدرة على تنسيق جهود الأقسام المرؤوسة للارتقاء بمستوى أدائها

خامساً: الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل والتي تكفل سير العمل وانتظامه بطريقه تنماشى مع النظام والسياسة العامة للمنظمة

سادساً: الإلمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب السلوكية الايجابية في مجال معامله المرؤوسين وتوجيه جهودهم توجيهها سليماً والخروج بأكبر طاقة إنتاجيه من العامل البشري

وهناك عوامل تؤثر على شكل وتنظيم إدارة التدريب:

١- طبيعة النشاط

٢- إيمان الإدارة العليا وقناعتها بأهمية التدريب

٣- كفاءة هيئه التدريب

٤- الإمكانيات التدريبية (مفتاح, ١٩٩٦)

التدريب: هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (باشات ١٩٧٨ ص ١١-١٢)

وأخيراً عرفه كاسسيو بأنه النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء التغييرات في المعرفة، والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمة (المغربي, ٢٠٠٧, ص: ١٨٥-١٨٨)

التدريب: هو زيادة من قدرات الفرد ومهاراته ويسهم في شعوره بالرغبة في العمل أكثر من غيره وبالتالي يساعد، لتدريب في تحقيق درجة من جودة الأداء في العمل تنعكس علي جودة أداء المنظمة (مصطفى ١٩٩٠ ص ٣٤)

يعرف التدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء المهام في الجهة التي يعمل بها". (موجز دليل المدرب في تدريب المدربين، ٢٠٠٣)

من المفترض أن تنتظر المنظمة إلى أنشطته التدريب لكونها أنشطته مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد وإنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال وهذا يلفت الانتباه إلى أن هذه النظرة تتأى بالمنظمة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطته التدريب لكونها تمثل كلفة يجب العمل على تخفيضها وان تعزيز أنشطته التدريب تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة وتنعكس بالتالي على ما يحتاجه المجتمع بالنتيجة وهذا ما يدعو إلى النظر إلى المنظمة على أنها مركز معرفي يساهم في الإضافة والتطوير إلى المجتمع .

وزارة الانتاج الحربي (مصر)

هي الوزارة المسؤولة عن ادارته وتطوير وتشغيل المصانع الحربية في جمهوريه مصر العربية ويتولى رئاستها الان اللواء دكتور مهندس محمد العصار الذي تولي الوزارة ضمن وزاره شريف اسماعيل في سبتمبر ٢٠١٥

النشأة

لقد نشأت الحاجة الملحة بضرورة الاعتماد في مجال التسلح على التصنيع الوطني المصري نتيجة الآثار السلبية التي نجمت عن حرب فلسطين وقضايا الأسلحة الفاسدة التي أشعلت جذوة الشعور الوطني خلال السنوات التي سبقت قيام ثورة ٢٣ يوليو فقامت وزارة الحربية بتشكيل إدارة فنية من أكفأ ضباط الأسلحة والذخيرة وكذلك من سلاح الصيانة وتم تنظيم التعاون مع مصر بدون شروط مسبقة في مجال الإمداد بالمعدات والماكينات اللازمة لبناء مصانع الذخائر والتي تم التخطيط للبدء بها في الإنتاج الحربي .

في عام ١٩٥١ أنشئ المجلس الأعلى للمصانع الحربية ليقوم بالدور التخطيطي المركزي ويكون مسؤولاً عن تطوير الصناعات الحربية المصرية، وإنشاء الصناعات المغذية لها .

صعوبات الدراسة:

ظهور فيروس كورونا المستجد بمصر والاتجاه العام الي تقليل العمالة بالشركات ادي الي صعوبة التواجد بمقر الشركة ومقابلة المتخصصين والاطلاع على المستندات.

حاله عدم الاختلاط ادت الي عدم المقابلات وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في تحليل الدراسات السابقة

توصيات البحث

علي ضوء نتائج الدراسة تم التوصل الي التوصيات الآتية:

- ١- ضرورة اعاده النظر في سياسة اختيار الافراد العاملين في الالتحاق بالدورات التدريبية ويجب ان يتم ذلك وفق معايير واضحة والتي يجب ان تكون معلنه للجميع.
- ٢- ضرورة الاهتمام بدراسة وتقييم وفاعليه الدورات التدريبية بصوره دوريه حتى تكتمل الاستفاده القصوى من تلك الدورات بما يخدم اهداف الشركة التي تسعى الي تحقيقها.
- ٣- ضرورة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير ادائه وعمله ومهاراته. وهذا مطبق فالواقع على الشركات التابعة لوزارة الانتاج الحربي ولكن ما أفضل اضافته هنا هو انه يفضل ان يكون الاستبيان ليس ورقي فقط وانما يتم من خلال محورين:

اولا: من خلال المناقشة او المقابلة مع المتدربين وذلك لمراعاة الفروق بين الافراد

ثانيا: بالنسبة للعمالة الفنية ان يكون ملحق لها اختبار عملي (on job) لمعرفة أثر التدريب علي تنميه مهارتهم العملية في الواقع العملي وليس مدون على اوراق

- ٤- ضرورة تحديث قسم التدريب بإدارة الموارد البشرية من خلال توفير قاعده بيانات تخدم المنظومة التدريبية وكذلك من الضروري اتاحه برامج تدريبيه عن بعد وأفضل ان يتم ذلك على مستوي الانتاج الحربي ان يكون متاح بقسم التدريب لجنه حتى تتم عمل زيارات اثناء التدريب واستطلاعات من خلال مقابلات شخصيه مع المتدربين وليس فقط من خلال نموذج ورقي ومناقشه اوجهه الاستفاده من التدريب وتقديم تقارير عن المتدربين بعد انتهاء التدريب تقيد بالآتي:

١- تحديد نسبه الاستفاده من التدريب

٢- مدي امكانيه تطبيق ماورد بالتدريب على ارض الواقع وهل مناسب لما كان متوقع له(المأمول) ام لا.

وهنا سيكون من ضمن اعمال اللجنة انها توكل لبعض الافراد صلاحيه المتابعة من خلال الزيارات المفاجأة لمتدربين وغيرها من الاساليب

- ٥- ضرورة زيادة وعي العاملين بالشركة بأهمية التدريب وامكانياته والاستفاده القصوى من الدورات التدريبية بما فيه توسعه لمداركهم وتنميه لقدراتهم.

٦ - إعادة" تأصيل "و"تأهيل "الموارد البشرية، معرفي وعلمي وتكنولوجي، وتحويلها إلى قوة بشرية منتجة، ضمن عالمنا في عصرنا الحالي المعتمد على التكنولوجيا والوسائل الحديثة فالتدريب وتنميه المهارات وفي إطار من ضرورات التحول الهيكلي، والتجاوب مع الآفاق المستجدة للثورة العلمية والتكنولوجية. وبعبارة أخرى :إعادة بناء " رأس المال المعرفي "لقوة العمل والقوة البشرية ورفع المستويات التعليمية والصحية جذريا في إطار التحسين الجذري لمستوي الغالبية من العاملين بالشركة.

خاتمة الدراسة

هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في الشركات التابعة لوزارة الانتاج الحرب وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه وتكون مجتمع الدراسة عينه عشوائية من مختلف الشركات

أما التدريب فيُعد بمثابة وضع خطة مُسبقة مُنظمة لبعض الأنشطة والمهارات المُحددة وإجراء تفاعل عليها لنقلها من مصدر لآخر مع التغذية الرجعة باستخدام إجراءات وأساليب ووسائل مُتعددة بهدف زيادة المعرفة، لهذا فعملية التدريب تُعد من الوسائل الفعالة والمُمتعة لنقل الخبرات والارتقاء بالمهارات في موضوعات مُحددة سلفاً.

والعلاقة بين التدريب وتنمية المهارات وثيقة حيث تُعد المهارة هي القُدرة على أداء وظيفة معينة أو نشاط مُحدد وتحقيق هدف بطريقة صحيحة عن طريق الأساليب والاجراءات الملائمة، ومن أشهر وسائل اكساب المهارة هي التدريب عليها من خلال مُتخصصين.

ولكي تكون هذه الدورات التدريبية ذات جدوى، يجب أن تُركز على بعض الأسس منها:

- ١- التركيز على تهيئة تدريب العقول، والمقصود بها عقول المُتدربين وأذهانهم لتقبل المعارف والعلوم الثقافية.
 - ٢- يجب أن تقوم الدورات التدريبية بإكساب المُتدربين مهارة التعامل مع الثقافات المختلفة والتحاور معها واحترام اختلافاتها، وذلك لأن المُتقّف يجب أن يتعامل مع كل أنواع المعارف والعلوم والثقافات.
 - ٣- الورش التدريبية الثقافية تُعد معملاً أدبياً نافعاً لنقل التجارب، ومختبراً للإبداع وتقديم خلاصات فكرية نافعة.
- اخيرا اقترح انه يفضل ان يكون تدريب التنمية البشرية مطبق بشكل دوري حيث انه في الواقع يتم مره واحده للمتدرب فقط وهي مرتبطة بالترقي الوظيفي فقط ولدرجه وظيفيه معينه ولا يطبق على جميع العاملين ولكن اثناء ملاحظاتي على الافراد الذين نالوا هذا النوع من التدريب النفسي (تدريب التنمية البشرية) انه له أثر شديد الإيجابية على سلوكياتهم وشخصياتهم وتحويلهم من مرحله الاحباط والروتينية في التفكير الي مرحله الابداع والتفكير الايجابي وتحسين الاداء ومهاره فن التعامل مع الاخرين

قائمة المراجع

١. أحمد إبراهيم باشا: ١٩٧٨: أسس التدريب القاهر: دار النهضة العربية، ص ١١.
٢. د. أحمد صقر عاشور ١٩٨٣م، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، القاهرة،
٣. محمد أسعد عالم ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩١: أهمية تقييم التدريب ومشكلاته " مؤ تمر قياس التكلفة والعائد من التدريب، القاهرة: جمعية إدارة الأعمال العربية، ص ٣.
٤. أحمد سيد مصطفى ١٩٩٠: " التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية" مجلة الإدارة، العدد الثالث، ص ٣٤
٥. علي محمد عبد الوهاب ١٩٩١: دورة تنمية مهارات المديرين (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط) ص ٨
٦. مدحت محمد أبو النصر أكتوبر ١٩٩٣: العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب ثناء الخدمة" مؤتمر التدريب...المستقبل، الكويت: هيئة التعليم التطبيقي، ص ٢
٧. زكي محمود هاشم ٢٠٠٠م، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات ذات السلاسل، الطبعة الثانية، الكويت..
٨. أحمد سيد مصطفى سبتمبر ٢٠٠٢م، "التدريب سبيل المديرين إلى تنمية الموارد البشرية والإدارية"، معهد الإدارة العامة، مسقط.
٩. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ديسمبر ٢٠٠٣م، تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، اللقاء الثالث للتوظيف والسعودة.
١٠. الماحي عمر الماحي ١٦ - ١٨ / ١٢ / ٢٠٠٣م، أهمية العائد التدريبي لقطاع الاتصالات، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، السودان.
١١. عادل بن شاهين الدوسري ديسمبر، ٢٠٠٣، الإستراتيجية الوطنية الموحدة للتدريب، الملتقى التطبيقي الثاني للعمالة الوطنية، الكويت.
١٢. بن زاهي منصور الساسي مارس ٢٠٠٤ م، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
١٣. على السلمي ٢٠٠٤م، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة.
١٤. تنمية وتدريب الموارد البشرية ٢٠٠٤م، التقرير الرابع، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ٩٢، مكتب العمل الدولي، جنيف.
١٥. بديرية محمود محمد إبراهيم ٢٠٠٦ م، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين - دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة غير منشورة للحصول على درجة العضوية في العلوم الادارية، أكاديمية السادات للعلوم الادارية.
١٦. المغربي، عبد الحميد. (٢٠٠٧)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارت الموارد البشرية، المكتبة العصرية.
١٧. المغربي، عبد الحميد. (٢٠٠٧)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارت الموارد البشرية، المكتبة العصرية.

١٨. إبراهيم بن عبدالله بن إبراهيم الفارس ٢٠٠٧، أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط.
١٩. دره والصباغ، عبد الباري. (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية دار وائل لنشر والتوزيع، عمان - الأردن
٢٠. إبراهيم محمد. (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية.
٢١. ابو النصر، مدحت. (٢٠٠٩) مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتقييم البرامج التدريبية)، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة - مصر.
٢٢. السالم، مؤيد. (٢٠٠٩)، إدارات الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٢٣. القاضي وحطاب، سيما. (٢٠١٠)، آلية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد في شركة التكافل الفلسطينية للتأمين، بحث تخرج غير منشور، جامعه النجاح.
٢٤. إبراهيم قويدر فبراير ٢٠١٠ م، وقفات حول العمالة العربية التحديات ... والطموحات، مؤتمر العمالة اليمنية ومتطلبات سوق العمل الخليجي الفرص والتحديات، صنعاء.
٢٥. القاضي وحطاب، سيما. (٢٠١٠)، آلية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد في شركة التكافل الفلسطينية للتأمين، بحث تخرج غير منشور، جامعه النجاح.
٢٦. جلال وأبو بكر، ربا (٢٠١٠)، أثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين في السوق المالي الفلسطيني، بحث تخرج غير منشور، جامعه النجاح.
٢٧. حمدان وآخرون، دعاء. (٢٠١٠)، أثر التدريب في زيادة الإنتاجية من وجهة نظر مندوبين المبيعات حالة دراسة على شركة العنبتاوي، بحث تخرج ر منشور على النت، جامعة النجاح.
٢٨. غنام وآخرون، أيمن. (٢٠١٠)، إثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين، بحث تخرج منشور على النت، جامعة النجاح.
٢٩. دغلس وآخرون، يوسف. (٢٠١٠)، إثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين في مصنع الزيوت النباتية في نابلس، بحث منشور على النت، جامعة النجاح.
٣٠. علوي بن عيسى الخولي وآخرون ٢٠١٦، استراتيجية التدريب كمحرك أساسي لنمو صناعي، المؤتمر الهندسي السعودي السابع، جامعة الملك سعود.
٣١. عائشه يوسف، الشميلي (٢٠١٧م) الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي، القيادة.
٣٢. مجاهد، محمد الطاهر (٢٠١٨م) مفهوم التخطيط ودوره في تنفيذ اهداف المنظمه.

الملاحق مرفق صور الاستبيان:

مدي تأترك بالبرامج التدريبية المستجده كالتنمية البشرية والدعم النفسي؟

- ☐ مؤثره ومحفز
- ☐ ليست محفز
- ☐ محايد

هل تؤيد نقل التدريبات التحفيزية(كتدريب التنمية البشرية) الخاصه بالمؤهلات العليا فقط الي المؤهلات المتوسطة والاقبل من متوسطه؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

هل يتم ترشيحك دائما للتدريبات المناسبه لاحتياجاتك الوظيفيه؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ ربما

الوظيفه

Your answer

هل حصلت علي برامج تدريبيه من شركتك اخر سنتين؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

مدي رضائك عن هذه البرامج؟

- ☐ راضي
- ☐ غير راضي
- ☐ محايد

مدي تأترك بالبرامج التدريبيه المستجده كالتنمية البشرية والدعم النفسي؟

- ☐ مؤثره ومحفز

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ ربما

هل توافق علي تقديم بعض التدريبات عن بعد(اونلاين) لتلافي الازمات مثل أزمة كورونا وتحقيق الاستفادة ونشر الوعي؟

- ☐ اوافق
- ☐ لا اوافق

هل يطاقه التفقيه العكسيه (التي يتم اسفلها بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي)كفي لقياس جوده التدريب؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ ربما

Submit

docs.google.com/form

Untitled form

استماره استبيان حول تنميه مهارات العاملين بوزارة الانتاج الحربي(الواقع والمأمول) هذه الاستماره تم تصميمها لاستكمال متطلبات الحصول علي درجه الماجستير "التخطيط للتنميه المستدامه" رساله الماجستير تدور حول التخطيط لتنميه مهارات العنصر البشري بوزارة الانتاج الحربي جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم استخدامها فالأغراض البحثية فقط

المستوي التعليمي

- ☐ غير متعلم
- ☐ تعليم اساسي
- ☐ تعليم ثانوي
- ☐ تعليم جامعي
- ☐ تعليم فوق جامعي

الوظيفه

Your answer

هل كل الدورات التي التحقت بها كانت تتميز بالفاعليه؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ ربما

هل تؤيد ان تكون الدورات العمليه (كاللحام مثلا)في مكان عملك بدلا من القاعات التدريبيه

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ ربما

هل توافق علي تقديم بعض التدريبات عن بعد(اونلاين) لتلافي الازمات مثل أزمة كورونا وتحقيق الاستفادة ونشر الوعي؟

- ☐ اوافق
- ☐ لا اوافق