

مخطط البحث

أو

ثا

ثا

ر

له

ز

ز

لث

له

◀ المقدمة :

يعتبر تدريب وتنمية قدرات العاملين من المواضيع الهامة والتي لها أثر اقتصادي ليس على المؤسسات والأفراد العاملين بها فحسب وإنما على المجتمع وأفراده أيضاً ونظراً لأهمية التدريب أصبح يسمى الاستثمار البشري لذلك نجد أن القائمون على تلك المؤسسات ومن ضمنها مؤسسة الطيران العربية السورية يسعون لتحسين الخدمات المقدمة من قبل مؤسساتهم والارتقاء بها فضلاً عن زيادة القدرة التنافسية للشركات والمؤسسات و للعمل على الاستقرار والبقاء كمؤسسة قادرة على إرضاء زبائنهم وتعظيم الثقة بينها وبينهم بالدرجة الأولى .

إن تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات لا يتحقق إلا بتضافر ونجاح العنصرين المادي والبشري معاً باعتبار أن الإنفاق على تدريب العاملين وتنمية قدراتهم هو استثمار وليس مجرد تكاليف وإن كفاءة الاستثمار وإدارته بشكل مناسب يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة اقتصادياً.

أن توافر العنصر البشري القادر على تحقيق بيئة عمل ناجحة في نمط إدارتها وطريقة تقديمها للخدمات لا يكون إلا من خلال كادر بشري مؤهل ومدرّب , لذلك أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من مؤسسات وشركات الطيران في العالم باعتباره أحد العوامل المساهمة في تحسين أداء المؤسسات اقتصادياً. ومن ضمن هذه المؤسسات مؤسسة الطيران العربية السورية التي تحمل شعار الثقة والأمان ، إذ لا بد من أن يكون للتدريب دوراً كبيراً لهذه المؤسسة العريقة بعد (78) سنة من المنافسة والعمل الدؤوب في مجال النقل الجوي للمسافرين والبضائع.

أولاً : مشكلة البحث :

تسعى شركات و مؤسسات الطيران العالمية بشكل عام ومؤسسة الطيران السورية بشكل خاص لتدريب وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال القيام بالعديد من الدورات التدريبية التي تساهم في تحسين أداء العاملين ودوره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة مما ينعكس على الوضع المالي للمؤسسة ومساهمة في مواجهة التحديات التي قد تعترضها.

وبهذا تأتي هذه الدراسة لتجيب على مجموع الأسئلة الآتية:

◀ ما هو أثر تدريب العاملين في تحسين الأداء الاقتصادي لمؤسسة

الطيران العربية السورية ؟

◀ كيف يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين أداء الأفراد ؟

◀ كيف يمكن التغلب على مشكلات التدريب ومعوقاته من أجل تحقيق

الغاية منه ؟

ثانياً: أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع ومن الأهداف التي يراد تحقيقها، وتبرز أهمية البحث من خلال قياس أثر التدريب في تحسين أداء العاملين الذي ينعكس على الأداء الاقتصادي لمؤسسة الطيران العربية السورية والتي تواجه تحديات كبيرة، وقد تضاعف هذا التحدي في ال سنوات السابقة ويعزى ذلك إلى التنافس الكبير مع مؤسسات الطيران العربية والعالمية كون تلك المؤسسات تسعى لتطوير كادرها البشري بإخضاعهم للدورات التدريبية واستخدام التكنولوجيا المتطورة باستمرار وتسعى مؤسسة الطيران العربية السورية لمواجهة التحديات بسبب العقوبات التي فرضت عليها بالاعتماد على مواردها البشرية

والعمل على تفعيل تلك الموارد من خلال استثمارها بالتدريب وتعزيز القدرات لإرضاء العملاء وتقديم الخدمات بشكل أكثر تميزاً وفاعلية .

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً من خلال مساهمتها المنتظرة بتزويد المهتمين والقائمين في مؤسسة الطيران العربية بالمعلومات والبيانات التي يحتاجونها عن أثر تدريب وتنمية قدرات العاملين في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة و عن أهم المعوقات والمشكلات التي تحول دون نجاح برامج التدريب وعن كيفية إيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذه البرامج من أجل الارتقاء بقدرات العاملين و زيادة ربحية المؤسسة .

ثالثاً: أهداف البحث :

يهدف البحث إلى توضيح أثر تدريب وتنمية قدرات العاملين في تحسين الأداء الاقتصادي لمؤسسة الطيران العربية السورية ، وإبراز دور استثمار الكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب, كما يهدف هذا البحث إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث (مشكلة التدريب) لتطوير البرنامج التدريبي في المؤسسة كما أن الباحثة تقدّم مقترحات لتحسين وتطوير الأداء الاقتصادي وتركز هذه المقترحات على الطريقة المثلى لتطوير التدريب وتذليل الصعوبات التي تواجهه في المؤسسة موضوع البحث.

رابعاً : منهجية البحث :

الجانب العملي يتألف من شقين: الشق الأول تعتمد الباحثة منهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث ، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك لأهمية آراء العاملين حول موضوع التدريب ولرصد واقع التدريب في المؤسسة,

ومن ثم تحليل هذه البيانات للوصول إلى النتائج والمقترحات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (spss).

والشق الثاني حيث تعتمد الباحثة التحليل المالي للوصول إلى أثر التدريب في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة .

خامساً: فرضيات البحث :

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة ربحية مؤسسة الطيران

العربية السورية و التدريب في المؤسسة .

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وتحديد

الاحتياجات التدريبية .

✓ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية المنفذة وبين

طبيعة العمل .

سادساً- الدراسات السابقة :

• الدراسة الأولى : دراسة سليمان علي: بعنوان (العوامل المؤثرة في كفاءة

الأداء الاقتصاد للمشروعات العامة والخاصة مع التركيز عل السياسات

الإدارية) دراسة تطبيقية في الشركة العامة للمنتجات البلاستيكية بحلب

وشركة دقاق إخوان للمنتجات المطاطية بحلب رسالة ماجستير كلية

الاقتصاد, جامعة حلب , 1998.

دراسة تحليلية اقتصادية للعوامل المؤثرة في كفاءة الأداء الاقتصادي للمشروع .

هدفت هذه الدراسة التعرف على أهمية السياسات الإدارية وكيفية إعدادها على أسس علمية وواضحة تساعد على رفع كفاءة الأداء الاقتصادي للمشروع .
دراسة اقتصادية مقارنة تقوم من خلالها كفاءة السياسات الإدارية التي تعمل بها مشروعات القطاعين العام والخاص الصناعيين .

ومن نتائج الدراسة :

إن للسياسات الإدارية دوراً هاماً في انخفاض معايير الإنتاجية والتشغيل والعائد على الاستثمار في الشركة العامة بالنسبة للخاصة وخاصة سياسات الأجور والتدريب بالنسبة للأفراد .

أظهرت الدراسة أن بعض سياسات الشركة العامة لم تعد تتلاءم مع التطورات الاقتصادية الأخيرة .

بالنسبة للشركة الخاصة يجب ألا تقتصر سياسات التسويق على الوكلاء في المحافظات بل يجب أن تشكل حزمة متكاملة مع أساليب التوزيع كالدخول في المناقصات والبيع المباشر والاشتراك في المعارض بالإضافة إلى توسيع نطاق السوق .

يجب أن تعتمد السياسات المالية على تشكيل المؤونات والاحتياجات حتى لا تقع الشركة في اضطرابات مالية عند الحاجة .

• الدراسة الثانية : دراسة جهاد الدحيات : بعنوان (تقييم فاعلية البرامج

التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين) : دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 1999.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات

تقييم برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها و إيجابياتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشاركون نتيجة مشاركته بالتدريب.

وأوصى الباحث بضرورة قيام مراكز التدريب والمصارف بمتابعة وتقييم المتدربين بعد إنهائهم للتدريب وعودتهم إلى عملهم الفعلي بفترة زمنية معينة.

• الدراسة الثالثة : دراسة رياض بن صوشة بعنوان : (تنمية الموارد البشرية

مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية) رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر (2007) .

أوضحت هذه الدراسة كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية وتناولت هذه الدراسة المنظمات الربحية سواء كانت عامة أو خاصة واستثنت المنظمات غير الربحية . وقد تم الاستناد إلى المنهج التحليلي من خلال محاولة التعرف على الميزة التنافسية ومداخل تعظيمها في المنظمة والتعرف على أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة ، وتم الاعتماد في التحليل على أدوات الاقتصاد الجزئي مثل قياس التكلفة وتحليل المنفعة وتقييم الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

اعتبار الإنفاق على التدريب والتنمية ليس تكلفة وإنما إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق ، وبالتالي يجب اعتباره بند استثماري في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة .

يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية ،وتقييم الموارد البشرية وفقاً لقيمتها ووفقاً للمعايير الكمية والاقتصادية ،من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته .

يجب على المنظمات أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية ،وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أولى مركز استراتيجي أفضل.

- الدراسة الرابعة : دراسة نغم بركات : بعنوان (أثر الترويج على حجم نقل الركاب الجوي) نموذج مؤسسة الطيران العربية السورية , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ,جامعة دمشق 2007 .

قامت الباحثة بدراسة وتحليل اهتمام مؤسسة الطيران العربية السورية بالترويج و تقييم واقع العمل في دائرة الترويج والدوائر الأخرى المساعدة في المؤسسة للتعرف إلى مدى تطور خدمات النقل الجوي في سورية , وأخيراً دراسة العلاقة بين الترويج وحجم المسافرين على متن الخطوط الجوية السورية .

وتتبع أهمية البحث من الدور الحيوي الذي يلعبه الترويج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي في التأثير على المسافرين , وإقناعهم بأهمية النقل الجوي وتزايد أهميته بين وسائل النقل الأخرى من خلال ما يوفره هذا النوع من خدمات متميزة وراحة متناهية للمسافرين , فضلاً عن أهمية الزمن في الوقت الحاضر خصوصاً بعد أن شهد هذا القطاع الهام الكثير من التطورات المتلاحقة في مختلف مرافقه في سورية .

توصلت الباحثة إلى مجموعة نتائج نذكر منها:

✓ لا يوجد اهتمام كاف بموضوع الترويج في المؤسسة محل الدراسة بوجه عام رغم أهميته الكبيرة في تعريف المسافرين وإقناعهم وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة وبالخدمات التي تقدمها .

✓ يوجد دائرة خاصة بالترويج في المؤسسة , من خلال دراسة واقع العمل فيها تبين أنها لا تقوم بالدراسات والأبحاث اللازمة للتعرف على نوعية المسافرين وحاجاتهم وتطلعاتهم كما أنها لا تقوم بمهامها بالشكل المطلوب في تحقيق الاتصال مع المسافرين إضافة إلى أن أسلوب الترويج في المؤسسة تقليدي يفقد لروح الإبداع والابتكار .

✓ لوحظ لدى تقييم الكادر الإداري في دائرة الترويج أن أغلب الإداريين لا يحملون شهادة جامعية وحاملي الشهادات منهم مختصين في الحقوق والرياضيات مما يجعلهم يجدون صعوبة في تأدية المهام المسندة إليهم, كما أنهم يعانون من قلة الدورات التدريبية الاختصاصية في مجال الترويج والاتصال .

✓ يمتاز النقل بالسورية بدرجة عالية من الأمان لكن لا تتمتع الطائرات السورية بالراحة المطلوبة, إضافة إلى معاناة المسافر من عدم التقيد الكامل بمواعيد الرحلات , كما انه لا تتوفر وسائل الترفيه والتسلية ولا توجد أية وسيلة اتصال تمكن المسافر من تحقيق التواصل أن احتاج ولا يتوفر لدى المضيفات السورية المظهر الحسن ولا الإلمام الكافي بلغات أجنبية

لكن أكد معظم المسافرين أن الطيارين يتمتعون بالخبرة والمهارة العالية في القيادة.

وبالنسبة للخدمات فلم ترتق الخدمات المقدمة على متن السوربة بعد للمستوى المطلوب حتى أن قيمة التذكرة باتت مرتفعة لا تتناسب مع ما يقدم مقابلها من خدمات.

• **الدراسة الخامسة : دراسة احمد بن بشير بن خالد المدني** :بعنوان (أثر

التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة) دراسة حالة : الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية رسالة دكتوراه ,إدارة الأعمال ,جامعة النيلين, 2009م.

أجريت هذه الدراسة ميدانياً على الموظفين في الخطوط الجوية العربية السعودية وهدفت الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية. بالمملكة و إبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب. وقد أستخدم الباحث عينة عشوائية مؤلفة من (200) موظف يعملون في مختلف المستويات الإدارية.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

1. تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية.
2. عدم ربط التدريب بالمراكز والمكتبات التدريبية والبحثية.
3. عدم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بعد.
4. عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة.
5. لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين ولا توجد متابعة.

■ الدراسة السادسة : دراسة أمانى خضر شلتوت : بعنوان تنمية

الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، دراسة على موظفي وكالة الغوث في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ، (2009).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة (مكتب غزة الإقليمي ورئاسة الوكالة) ، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء والماهر والفعال والمدرب والمعد إعداد جيد مبني على أسس علمية.

وتم التعرف على مفهوم الاستثمار في العنصر البشري الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعمل على تأهيلها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق الريادة. وتم تحليل هذه الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ودراسة أثرها في تعظيم الاستثمار بالإضافة إلى تحليل خصائص العينة وقد تناولت الدراسة العديد من السمات الفردية مثل الفئة العمرية ، الجنس، الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل في الوكالة، والدرجة الوظيفية والدورات التدريبية.

وأوصت الدراسة بالآتي:

اعتبار الموظفين استثمار حقيقي لابد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها.

التخطيط الجيد للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

العمل على عقد دورات متخصصة أو ورشات عمل تهدف إلى تعريف الموظف بمفهوم الاستثمار البشري ودوره الشخصي بالإضافة إلى دور الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

ضرورة وضع إستراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومراعاة رغبة الموظف وتصوراته واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية.

■ الدراسة السابعة : دراسة بسام جوهري : بعنوان (أثر فعالية البرنامج

التدريبي في تحسين أداء العاملين) بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب ,رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة حلب ,2010م.

هدفت الدراسة إلى كشف أثر فعالية البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين في الغزل والنسيج في مدينة حلب والتعرف على آثار البرنامج التدريبية على أداء العاملين المختلفة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية لهم . وقد أظهرت الدراسة إن العاملات الإناث هن الأكثر اهتماماً بالبرامج التدريبية وإن أداءهن يتأثر بمعدل أكبر مقارنة بالعاملين الذكور . وأظهرت نتائج الدراسة بان جميع قيم عناصر البرنامج التدريبي (اختيار المدرب اختيار المادة التدريبية , اختيار أسلوب التدريب وتقييم التدريب) باستثناء تحديد الاحتياجات التدريبية ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً ومعنوياً مع أداء العاملين . وأيضاً أظهرت نتائج الدراسة بان العلاقة بين عناصر البرنامج التدريبي وأداء العاملين لا تتأثر بالمتغيرات الشخصية (النوع, العمر ,الوظيفة ,مدة الخدمة) .

■ الدراسة الثامنة : دراسة منهل أبو فخر : بعنوان (أثر التدريب في

رفع فعالية أداء العاملين)

دراسة مقارنة بين أسلوب التدريب التقليدي وأسلوب التدريب الإلكتروني بالتطبيق على الخريجين الجامعيين في الإدارة المركزية لوزارة التربية والتعليم العالي في سوريا رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ,الجامعة الافتراضية السورية, 2012.

هدفت هذه الدراسة لتحديد طبيعة الأثر الذي يتركه أسلوب التدريب (التقليدي الإلكتروني) في رفع فعالية أداء العاملين في وزارتي التربية والتعليم العالي في سوريا عمل الباحث على توضيح التباين بين المؤسستين محل الدراسة (وزارة التربية ووزارة التعليم العالي) حول دور التدريب في رفع فعالية أداء العاملين تبعاً لبعض المتغيرات الديمغرافية ,وحول فعالية البرامج التدريبية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية .

أوضحت الدراسة الفروق بين نمط التدريب التقليدي ونمط التدريب الحديث في وزارة التربية ووزارة التعليم العالي .

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

إن طرق التدريب الحديثة والتي تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة كالحاسوب وشبكة الإنترنت لها أثر مباشر وهام على رفع أداء المتدربين . تشكل الفئة العمرية الشابة نسبة عالية من حجم عينة الدراسة وهذا أمر يدل على التوجه في إيلاء الأهمية لتدريب الفئات الشابة .

وتوصل أيضاً إلى جملة من التوصيات :

1-العمل على التوسع في استخدام التدريب الإلكتروني خلال تنفيذ الدورات التدريبية ليشمل كافة المؤسسات الحكومية .

- 2- التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب التدريبية الحديثة بما يتلاءم مع التطورات المستجدة في بيئة العمل .
- 3- زيادة التوعية بأهمية أساليب التدريب الحديثة وتعميق مفهوم التدريب الإلكتروني لدى موظفي المؤسسات الحكومية .

■ الدراسة التاسعة:

Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, 2002.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وقام الباحثان بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك بالتالي على أداء الأفراد العاملين.

■ الدراسة العاشرة:

Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice—Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, 2003.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة وقام الباحثون بجمع البيانات من (143) شركة خدمية في إيرلندا وتوصلت الدراسة

إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

■ الدراسة الحادية عشرة:

Daniels, Sharon, "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment", Journal of Business Strategy, 2003.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك بريطاني. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

■ الدراسة الثانية عشرة:

Gascó, José L, Llopis, Juan, González, M. Reyes, "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, 2005.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً استراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica).

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بلأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها لكي تصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

✓ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- بيان أثر التدريب في تحسين الأداء الاقتصادي لمؤسسة الطيران.
- تركز الدراسة على كيفية الإنفاق على التدريب وما هي الأسس المتبعة لذلك
- تركز الدراسة على أثر تنمية قدرات العاملين من خلال التدريب من أجل تحقيق متطلبات ورغبات وطموح العاملين وما له من أثر إيجابي على بيئة المؤسسة .
- ترصد الدراسة المشكلات والمعوقات التي تواجه مؤسسة الطيران العربية بصورة عامة والتدريب بصورة خاصة وطرح جملة من المقترحات لتذليلها

سابعاً - عينة البحث :

يبلغ عدد العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية (5325) عاملاً مشتملاً هذا العدد جميع المستويات الوظيفية ،وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (2%) حيث ضمت (100) عاملاً من جميع المستويات الوظيفية التي لها

الأثر المباشر في تحسين تقديم الخدمة بشكل مباشر في المؤسسة ومن العاملين الذين خضعوا و يخضعوا للتدريب باستمرار.

ثامناً - مجال البحث :

☞ المجال المكاني : مؤسسة الطيران العربية السورية .

☞ المجال البشري : العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية من كافة المستويات الوظيفية .

☞ المجال الزمني : حسب توفر البيانات تم تحديد الفترة من (2000م وحتى (2010) م وتمت الاستعانة أيضاً بالبيانات المتوفرة لغاية عام (2013) م كبيانات تقديرية.

الفصل الأول

التدريب وتنمية قدرات العاملين

❧ مقدمة.

أولاً: تعريف التدريب.

ثانياً: ضبط المصطلحات.

ثالثاً: العلاقة بين التدريب والتعليم.

رابعاً: أهمية التدريب .

خامساً: مساهمة التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات .

سادساً: أهداف التدريب .

سابعاً: تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات.

ثامناً: مبادئ التدريب .

تاسعاً: أنواع التدريب .

■ مقدمة:

إن موضوع التدريب هو من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتماماً كبيراً حتى الوقت الحاضر ، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنظمة . فالتدريب يعتبر أحد الدعائم الأساسية المهمة للتنمية الاقتصادية، ويعد التدريب ذو مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين أساليب العمل وتطوير أنماطهم السلوكية في إدارتهم لأعمالهم وللتدريب أهمية كبيرة في بناء قوة بشرية ذات أداء فعال ، كما أن التدريب يمكن المنظمات من تطوير العاملين على مهارات وأعمال للاستفادة منها في سد أي عجز سواء كان كمي أم كفي ، ولا مجال للشك بأن الإدارة الناجحة هي التي تهتم بوضع الوسائل والطرق الجيدة في عملية التدريب و إعداد برامج تدريبية مخططة ومصممة بشكل علمي .

أولاً : تعريف التدريب :

رغم أن التدريب يؤدي دوراً هاماً في المؤسسة، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد له. كما يوجد تشابك وتشابه بين مصطلح التدريب ومصطلحات أخرى، لقد تعددت واختلفت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين . لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق ويمكن أن يتفق عليه من مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات المختلفة ، إلا أن هذا التباين في المفاهيم لم يكن ليمتد إلى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب، وإنما اقتصر هذا التباين على النواحي الشكلية للمفهوم ولذا فإن العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين يؤكدون على أنه (منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية)

لقد تعددت واختلفت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين ومنها :

"التدريب بوظائف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة بالتدريب"¹.

وقد عرفه صلاح عبد الباقي على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"².

ويرى عمر عقيلي أن "التدريب هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"³.

ورأى كلاً من مؤيد السالم وعادل الصالح مصطلح "التدريب" مرادف لمصطلح تنمية وتطوير العاملين " ولهذا فإن التدريب والتنمية يعني ما يلي : "الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء "⁴.

وعرف الطعاني التدريب : " عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية ، لمقابلة احتياجات محددة – حالية أو مستقبلية- يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير"⁵.

¹ حسنين ،حسين محمد ،التدريب لغير المتدربين ،مطبعة نهر الأردن ،ط1، عمان ،2002م،ص:11.

² عبد الباقي ،صلاح ،إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، دار وائل للنشر ، القاهرة ، 2000م ،ص:89.

³ عقيلي ،عمر ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، عمان ،1996م، ص:233.

⁴ السالم ، مؤيد سعيد ، عادل حرجوش صالح ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،عالم الكتب الحديث ، ط 1، عام

2006م،ص133.

⁵ الطعاني ، أحمد حسن ،التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، 2007م،ص 15.

ورغم الاختلاف الواضح بين هذه التعاريف إلا إنها اتفقت على أن محور التدريب هو الأفراد، وهدفه تحسين أدائهم ، كما أن له بعد مستقبلي .

ثانياً: ضبط المصطلحات:

لا بد من ضبط مفهوم التدريب نظرا لوجود العديد من المصطلحات المشابهة للتدريب :

*** إعادة التدريب :** يستعمل هذا المصطلح عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، نظراً لضرورة إلمامه ببعض المعلومات المتخصصة، التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد و ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

*** التكوين :** لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب ، ماعدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، و في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، فان التدريب هو الأكثر استخداما، من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.

*** التأهيل :** يتركز في جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل بينما التدريب يتركز حول الأداء ، فالتأهيل عبارة عن أنشطة تقدم للأفراد، لتمكنهم من استعادة قدرتهم على الأداء.¹

ثالثاً: العلاقة بين التدريب والتعليم:

التدريب هو تطبيق المعرفة، ويساعد الأفراد على الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم. أما التعليم فيعمل على إرساء عمليات وأساليب التفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو

¹ <http://www.univ-tiaret.dz/bibliotheque/theseSite/AA26~1/.../E100~1.DOC>

الخطوات . فالتعليم إذن هو فهم المعرفة وتفسيرها ، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن رشيد، يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض و يتمكن من إدراك و فهم الظواهر المختلفة¹.

وحسب رأي آخر حول التدريب و التعلم: فالأول يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها أما الثاني فيؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة، أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل². كما أن التدريب يهتم بالفرد نفسه ، أما التعلم فيهتم بموضوع التعلم. إن الفرق بين مفهومي التدريب والتعليم واضح، إلا أن امتداد الأول للثاني أمر مسلم به، فامتلاك الفرد لرصيد كاف من المعلومات العلمية الضرورية عن العمل الذي يؤديه أمر ضروري. كما توضح لنا نظريات التعلم أن برامج التدريب لكي تكون فعالة يجب أن تستخدم أساليب متنوعة من التعلم من ناحية لتجنب الملل الذي يمكن أن يصيب المتدرب، ومن ناحية أخرى لتوفير طرق وأساليب بديلة للتعلم تتلاءم مع الأنواع المختلفة من المهارات التي تسعى إلى اكتسابها.

لكن في الواقع العملي يصعب وضع حدود فاصلة بين التدريب والتعلم فمثلا قد يعد برنامج للتدريب ولكنه في نفس الوقت يتناول موضوعات تتعلق بجوانب المعرفة بصفة عامة، دون أن تتعلق بوظيفة معينة، وكذلك نجد أنظمة التعليم قد تتضمن موضوعات تتعلق بالتدريب، كما يحدث في المدارس الصناعية و الزراعية ولذلك يمكن اعتبار التعليم والتدريب نشاطين مكملين لبعضهما.

¹ سلطان ، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص: 183 .

² حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 345.

تترادف كلمات التدريب والتعليم والتطوير والتنمية بحيث تعمل جميعها على تعزيز وتقوية القدرات والمهارات والمعارف لدى الفرد . وإن ارتبط التدريب أكثر بالمهارات اليدوية لإكساب العملية القدرة على الأداء الأفضل . إلا أن هناك تقارباً في الهدف والكيفية التي يتم بها أي من التعليم والتدريب والتنمية . وفيما يلي جدول يوضح الفرق والعلاقة بينها¹:

التعليم	التدريب	التنمية
يُقدم للطلبة في مختلف مراحل التعليم	يُقدم للعاملين على مختلف المستويات	تُقدم للرؤساء والمديرين والعناصر الإدارية
طويل الأجل	قصير الأجل	طويلة الأجل
يُركز على تقديم المعلومات العامة ، والمعرفة المختلفة للعلوم الفنية وتعليم المعارف المقررة حسب مستويات الدراسة	يُركز على تنمية المهارات والقدرات للأفراد ، لأداء العمل . ومرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية .	التعرف على الأفكار والمفاهيم والنظريات ، والفلسفة العمومية ، والمعرفة العامة .

هذا ويمكننا إظهار وسرد العديد من المرتكزات الفكرية التي يقوم عليها التدريب بشكل عام على النحو الآتي:

- 1 - إن الحاجة التدريبية للمنظمات تعد من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسين الأداء وتطوير المهام التي تتاط بالمنظمات .
- 2 - إن التدريب يعتبر وسيلة وليست غاية بذاته ، إذ أن الغاية المتوخاة هو تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف .
- 3 - التدريب يعتبر استثماراً هادفاً في تطوير وتحسين كفاءة الإنسانية وليس مصروفاً تتحمله المنظمة ولا يترتب عليه مردوداً معيناً .

¹ موسى ، بكري الطيب ، إدارة الأفراد، ط5 ، الخرطوم ، مطبعة جي تاون ، 2004 ، ص 173

- 4 - التدريب لا يشكل عصا سحرية في مواجهة جميع المشكلات وقادراً على
المواجهة وإنما يعتمد الأمر على قدرة المتدربين باستيعاب الآفاق الفكرية
للتدريب واستخدامها في معالجة المشكلات .
- 5 - التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المحاضرات النظرية وإنما يجب أن يقترن
بالتدريب العملي , إذ أن الجوانب التطبيقية تمثل أهمية كبيرة في المجال
التدريبي
- 6 - التدريب من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد والأسس التي تعتمد
التخطيط والإحصاء وتحليل البيانات وتقويمها إضافة إلى الأثر النفسي الذي
يتركه المدرب في نفوس المتدربين من الناحية العملية .
- 7 - التدريب قد يعتبر نوع من أنواع الترفيه والتعلم في نفس الوقت¹ .
- ولذا فإن التدريب يعد من أهم الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في
تحقيق أهدافها , سيما و أن انتهاج سياسة تطبيق البرامج التدريبية المخططة
والمصممة بشكل علمي من شأنه أن يتيح للعاملين فرص واسعة لمتابعة التطورات
الحاصلة في مجالات أعمالهم , مما يزودهم باستمرار في رفع الكفاءة والفاعلية
لإنجاز أعمالهم, حيث أن المنظمات تعيش بشكل دائم في عالم مليء بالمتغيرات
والتطورات المتسارعة في كافة المجالات والتي تتطلب مواكبة هذه التطورات وتحقيق
الاستفادة في إنجاز الأنشطة والمهام المرتبطة بالعمل وأداءه بكفاءة وفاعلية.

رابعاً: أهمية التدريب :

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية , وتطوير كفاياتهم
وتطور أداء العمل, وزيادة الإنتاج والإنتاجية , لأنه معروفاً أن الإنفاق الاستثماري
يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي, ووسيلة مهمة
في التقدم التكنولوجي, وتزداد أهمية التدريب في العصر الحديث , حيث أصبح

¹ حمود , كاظم , الخرشة , ياسين خضير , إدارة الموارد البشرية , ط1, عمان , دار المسيرة , 2007م , ص: 126

ضرورة ملحة للتطور السريع في المجالات والمهن المهن كافة ، من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لابد من الوفاء بها حتى يكون عضواً صالحاً منتجاً في مجتمعه .

إن التدريب عملية موجهة للتحسين التقني للوسائل البشرية الضرورية للتحكم في وسائل الإنتاج المستعملة وطرق تشغيل هذه الوسائل، فأهمية التدريب تبرز فيما يلي :

1 أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة¹:

أ) زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ، إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء الوظائف يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع وتخفيض الفاقد والتالف من المواد الداخلة في الصناعة .

ب) يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

ج) توضيح السياسات العامة للمنظمة مما يساعد على رفع أداء العاملين .

د) ترشيد القرارات الإدارية ، وتطوير الأسس والأساليب والمهارات القيادية والإدارية .

هـ) يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

و) بناء قاعدة فاعلة للاتصالات الداخلية ، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة .

¹ سهيلة ، محمد عباس ، دارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والطباعة ، الطبعة الأولى 2003 . 187-188

2- أهمية التدريب للعاملين¹ : يساهم التدريب بالنسبة للعاملين في تحقيق

النواحي التالية:

- أ - مساعدهم في اتخاذ القرارات المنافسة .
- ب- مساعدهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل .
- ج _ يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي .
- د- تقليل حالات التوتر والصراع الناجمة عن نقص المعرفة أو المهارة .
- هـ - يعمق الإحساس بالرضا والإنجاز .
- و- يقلل من دوران العمل وزيادة رغبة العاملين في خدمة المنظمة والإخلاص لها
- ز- يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل .

خامساً: مساهمة التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات :

يساهم التدريب في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في: الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية والتكاليف حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الخطأ ويحول الفاقد في ساعات العمل للعمال وبالنسبة للآلات إلى تصنيع السلع وتقديم الخدمات بشكل أحسن مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية والذي ينعكس على تخفيض الأسعار ويعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك الربحية، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. وعلى هذا الأساس فإن التدريب يعمل على ضمان الإنتاجية والربحية والحصة السوقية أي تحسين القدرة التنافسية ، لذلك

¹ Angelo,S.Denisi and ricky w.Griffin, Human Resource M anagement, (Boston:Houghton Mifflin co 2001)p268

تعمل المؤسسات على تحسين قدرتها التنافسية. ويحقق لها عدة مزايا تتمثل فيما يلي:

- * يترتب على جودة الإنتاج والخدمات ' البيع بأسعار أعلى مع رضا العميل بذلك وبالتالي زيادة كمية المبيعات ومن ثم تزداد الربحية .
- * زيادة الفعالية التنظيمية بحيث يعزز التدريب قدرة أكبر من العمل الجماعي وتحسن الاتصالات وتشرك جميع العاملين في حل المشاكل , وتحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين .
- * تحقيق رضا العامل بحيث يركز التدريب على احتياجات العامل , وبالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات والمواصفات التي يرغبها , ويتحقق تبعاً لذلك الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد , وبالتالي زيادة المبيعات وتقليل الخسائر في أسوأ الحالات :
- * الاستعانة بالتقنيات الحديثة , فالعامل يرغب دائماً في الاستعانة بكل جديد من حوله . ويعمل التدريب على تقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج .
- * تقليل الخسائر حيث أن الأخذ بالتدريب يؤدي إلى الحد من خسائر العامل سواء تمثل ذلك في تكلفة الأجزاء التالفة , تكلفة الإصلاح وتقليل الغرامات .
- * تحقيق القوة للمؤسسة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي يواجهها .
- * الحصول على حصة سوقية أكبر والأرباح من خلال توسيع نشاطاتها.
- * تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تحسين جودة الخدمات والسلع و السلع المقدمة ، والسيطرة على كلفتها وأسعارها , وتوفيرها للمستهلكين في الوقت والمكان والكمية والنوعية المناسبة .
- * تفعيل دور العاملين وزيادة اهتمامهم بمختلف شؤون المؤسسة ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة .

*توحي التدريب باستمرار كهدف نوعي متميز يشمل السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية المختلفة لبناء السمعة والصورة الجيدة للمؤسسة¹.

سادساً: أهداف التدريب :

سنستعرض أهداف التدريب من خلال محاورها الأساسية التالية:

- الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتشمل النواحي التالية:

أ- الأهداف الإدارية: ويمكن أن نجملها بالآتي:

- 1- تخفيف العبء على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف و المتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتاً مقارنة مع غير المتدربين، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظراً لعامل الثقة في مهارات قدرات المتدربين المكتسبة².
- 2- تعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الأفراد.
- 3- العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات.

ب- الأهداف الإجرائية: ويمكن توضيحها في الآتي³:

- 1- الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة.
- 2- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة و متطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.
- 3- الالتزام بالميزانية المقررة.

¹ http://www.Kt_b.com/?p=7632

² أبو بكر، محمود - مصطفى، محمود، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار غريب للنشر، القاهرة 2000م ص:19.

³ عبد الفتاح، رأفت السيد، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2000، ص 92

ج- الأهداف الاقتصادية: وتتلخص أهم الأهداف الاقتصادية في التالي:

- 1- زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وخفض التكاليف أي زيادة الكفاءة الإنتاجية¹.
- 2- زيادة المبيعات ، وبالتالي تعظيم الأرباح .
- 3- إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة و العمل المستمر على استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

د- الأهداف الفنية: ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في

المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- 1- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
 - 2- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التدريب في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل الم درب يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره ، بالانتماء للمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطا بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياساتها و أهدافها.

- الأهداف الخاصة بالأفراد: وتتمثل فيما يلي:

¹ حنفي، عبد الغفار ، مرجع سبق ذكره ، ص: 258

أ- تحسين مستويات الأداء:

- 1- أعداد الموظفين الجدد، وتهيئتهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه .
- 2- الارتقاء بمستوى الجودة في الأداء لجعل العاملين أقل تعرضاً للخطأ عند أداء هذه المهام ،وجعل المدير أكثر قدرة على استغلال مهارات مرؤوسيه المتعددة لصالح المنظمة .
- 3- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد ،كما أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل و بذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية¹.
- 4- معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي و التظلمات.
- 5- النمو و الارتقاء الشخصي: تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب و ترتبط بمشاعر الثقة بالذات ، والشعور بالكفاءة الذاتية ،وتحسين صورة الذات .
- 6- تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين: برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب و شعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.
- 7- رفع معنويات الأفراد: يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم و استقرارهم النفسي، كما أن اهتمام المؤسسة بأفرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.
- 8- الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية و العقلية للأفراد².

¹ حنفي، عبد الغفار ، مرجع سبق ذكره، ص 257.

² أبو بكر ، محمود - محمود، مصطفى ،مرجع سابق، ص: 359.

ب- تنمية القدرات : تنمية القدرات المهنية يجعل المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة ,ولا يمكن تحقيق أهداف التدريب وأهداف المؤسسة إلا بتوافر كفاءات عالية ومختصين في المجالات الفنية والإدارية وذلك من خلال قوة عمل تتميز بالإبداع والالتزام والإنتاجية العالية.¹

سابعاً: تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات:

- **تنمية المعارف :** فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج المتدرب من معلومات تساعد مباشرة في أداء وظيفته ,ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أولاً يحتاجون إليها في وظائفهم ,لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين , بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب .
- **تنمية المهارات :** يهدف إلى قيام الفرد بواجباته ومسئوليات وظيفته بصورة أفضل وبأقل قدر ممكن من الجهد وأهمها :

المهارات الفنية : المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير ,والتحليل

المالي , وإعداد نظم الوصف الوظيفي .

المهارات الذهنية : المتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط

الاستراتيجي وإدارة الاجتماعات².

¹ <http://www.accdiscussion.com>

² السالم , مؤيد سعيد , عادل حrchوش صالح, مرجع سبق ذكره, ص 145.

ثامناً: مبادئ التدريب :

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحله المختلفة

1-**الهدف** : يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين ، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلاً للتطبيق¹.

2-**مبدأ مواكبة التطور** : حتى يكون التدريب معيناً لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

3-**مبدأ الواقعية**: لابد وأن يكون التدريب واقعي وملمس بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم وقدراتهم العقلية والمهارات الفيزيائية.

4-**مبدأ الاستمرارية**: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة ، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

5-**مبدأ التدرج** : فيبدأ بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً .

6-**مبدأ الشمولية** : حيث يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع الوظائف العاملة بالمؤسسة من مختلف التخصصات ولكل المستويات في أسفل القاعدة التنظيمية للمؤسسة إلى قممتها وذلك بهدف وجود علاقة مشتركة بين جميع الأفراد العاملين الأمر الذي يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف

¹ الطعاني ، أحمد حسن، مرجع سبق ذكره ،ص: 22-23.

المؤسسة.

7- مبدأ مراعاة التوقيت: يجب مراعاة هذا المبدأ عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية

بمعنى أن يكون التوقيت مناسباً لظروف المتدربين ولا يتعارض مع متطلبات العمل ومهامهم الوظيفية في المؤسسة.

8- مبدأ ديناميكية التدريب (الحركة): إن عملية التدريب يجب أن تتغير وتتطور

للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها وهذا يتطلب تطويراً مستمراً لموضوعات التدريب وأساليبه .

9- التدريب نظام متكامل : أي أن التدريب يتكون من مدخلات ومخرجات ومن

مجموعة من النشاطات التدريبية فمدخلات التدريب تتمثل في الأفراد المتدربين والمدرّبين والوظائف التي يشغلها المتدربون والخبرات والمعارف المطلوب إكسابها للعاملين , أما مخرجات نظام التدريب فتشمل النتائج المتحققة من التدريب¹ .

هذا وقد أضاف كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون مبادئ أخرى للتدريب وهي:²

10- مبدأ المشاركة : وهذه المشاركة تؤدي إلى ترسيخ ما تعلمه المتدرب لفترة

أطول كما أن هذا المبدأ يؤدي إلى سرعة التدريب والمتدرب الذي يشارك في قاعة المحاضرة مع المتدربين في الحوار والمناقشة تكون فرصة للتعلم أكثر من المتدرب السلبي.

11- مبدأ التكرار : يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد خلال البرنامج

التدريبي ويرى بعض علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترات طويلة حتى تكون له فعاليته.

12- مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه الفرد إلى الواقع العملي Transfer of

Training وهنا تكون للتدريب فعاليته حينما ينقله المتدرب إلى واقع العمل

¹ الفارس , سليمان خليل _ ملدون عيسى شحادة _ مباركة, يسرى , إدارة الموارد البشرية الإسكندرية ,المكتب الجامعي الحديث , 2007م ص:184 .

² Green . J. R. & Baron , "Des-training & Dev." Atlanta, U.S.A,1979.

وتعتبر محاكاة ظروف العمل الفعلية من العوامل التي تساعد على ذلك.

13- مبدأ المعلومات العكسية: يحتاج هنا المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة على نتيجة سلوكه وذلك للوقوف على مدى فعالية التدريب.. فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً في سلوك الفرد أم لا؟ وما هي نواحي القصور والضعف التي يجب تصحيحها وتقويتها؟. لأنه بدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.

تاسعاً: أنواع التدريب:

- يمكننا تقسيم التدريب إلى عدة أنواع من خلال العوامل التي تحكم نوع التدريب¹:
- 1 - عدد الأفراد المراد تدريبهم , فعدد الأفراد يحدد لنا ما هو نوع التدريب الذي سنختاره فردي أم جماعي .
 - 2 - توقيت تنفيذ التدريب بالنسبة للأفراد المراد تدريبهم فنوع التدريب للأفراد حديثي التعيين يختلف عن التدريب للقدامى .
 - 3 - الإمكانيات المكانية المتاحة فإذا ما توافر للمنشأة المكان المناسب للتدريب أمكنها أن تجري التدريب داخل موقع العمل وإلا ستلجأ إلى جهة خارجية لذلك.
 - 4 - الإمكانيات المادية المتاحة أي مدى توافر الإيراد والمصروفات للتدريب ومدى استعداد المنشأة لتحمل تكاليف المترتبة على تنفيذ أنواع معينة من التدريب التي تحتاجها والميزانية الموجودة لذلك ، فإذا توافرت الأموال المخصصة للتدريب ساعدت على اختيار أنواع التدريب المناسبة.
 - 5 - موضوع أو مضمون التدريب نفسه .

¹ الطعاني , أحمد حسن , مرجع سبق ذكره ص: 37-38.

6 - الإمكانيات البشرية المتاحة لجهاز التدريب من حيث عدد المحاضرين والمدرّبين ومستوى كفاءتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم التدريبية وخبراتهم وما يتصل بالعنصر البشري من عوامل أخرى .

7 - التّطابق والتماثل مع بيئة العمل بحيث تكون الظروف البيئية المهيأة للتدريب قريبة ومطابقة للمتدربين في العمل حتى يستطيع المتدرب نقل ما تدرب عليه إلى بيئة عمله.

8 - التّأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين .

هذا وقد وجدت تعدد أنواع التدريب واختلافها من باحث إلى آخر ، ولكن يمكن أن نقرّح التدريب حسب معايير مختلفة إلى أنواع مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب حسب قواعد التصنيف التالية¹:

أ. **التدريب من حيث الزمن** : يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب حسب معيار الزمن إلى:

أ- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل**: ويقصد بذلك إعداد الفرد علمياً وعملياً ومسلِكياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل. ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل:

1- **التدريب التمهيدي أو التوجيهي** : وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاماً في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة

¹ عبد الباقي ، صلاح ,مرجع سبق ذكره ،ص: 205-230.

وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات و الترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة¹.

2- التدريب على العمل: ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة

من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيرا مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف².

ب- التدريب أثناء العمل : ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل

ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها³:
✓ تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي
أو التدريب الإخباري، ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية.

¹ Robert Craig, Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development. New York.Mcgraw-Hill Book Company,1976,P:7-15

² Mohammad Niaz, Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels :International Institute Of Administrative Science,1969,P:21

³ ياغي، محمد، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، 1993، ص:103

✓ تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا
أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات
اختصاصه،

✓ تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية).

✓ تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع
دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.

ویدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من الأنواع التالية:

1 **التدريب أثناء العمل:** حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة

بواجبات وظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق
رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين¹.

2 **التدريب خارج العمل :** حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من

الوقت يلتحق إثنائها في برنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل : مراكز
التدريب المتخصصة سواء العامة منها (معهد التنمية الإدارية- معهد
الوطني للإدارة) أو الخاصة وهي كثيرة.

يمكن أن يتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية²:

➤ برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتاريا

➤ برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام
والوحدات

¹ Edgar F.Huse And James L.Bowditch, Behavior In Organizations: A System Approach To
Managing-Mass, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1973, P:231

² محمد ياغي, مرجع سبق ذكره, ص: 104

➤ برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى

➤ برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا

II. التدريب من حيث المكان :

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

- 1 - **التدريب داخل المنظمة:** ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة، وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة¹.
- 2 - **التدريب خارج المنظمة :** وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.
- III. **من حيث أهداف التدريب :**

هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها :

- 1 - **التدريب لتجديد المعلومات :** حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.
- 2 - **تدريب المهارات :** ويقصد به زيادة قدرة العاملين على أداء أعمال معينة جديدة وبمهارات جديدة من أجل رفع كفاءتهم في الأداء.

¹ حمود ,كاظم , الخرشة ,ياسين خضير ,مرجع سابق ,ص:35

3 - **التدريب السلوكي:** ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم¹. وحتى ينجح التدريب السلوكي فإنه يتطلب الماماً بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها²:

أ - إن التدريب عملية شخصية تقوم أساساً على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، معنى ذلك أنه لا يمكن فرض التدريب وجعله إجبارياً

ب- إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف، لأنه لا جدوى من التدريب إن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.

ج- التدريب للترقية: ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة، ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل³.

¹ الطعاني، المرجع السابق، ص: 33

² بن عنتر، عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، عمان، اليازوري، 2010م، ص: 94

³ ياغي، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

الفصل الثاني

مراحل العملية التدريبية

المقدمة.

أولاً: تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

ثانياً: تصميم البرامج التدريبية .

ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية.

رابعاً : تقييم البرامج التدريبية .

خامساً : مراحل تقييم التدريب.

المقدمة:

يعتبر التدريب أحد أهم العوامل الرئيسية لتحسين الإنتاجية وتطوير العنصر أو الكادر البشري لكل مؤسسة أو شركة وخاصة في مجال تطوير العامل لأنه يعتبر استثمار جيد لكل المؤسسات في ظل التغيير المستمر في العالم لمواكبه التطورات الجديدة ومما لا شك فيه فان العاملين دائماً ما يحتاجون إلي اكتساب مهارات وخبرات جديدة وبالتالي فان المؤسسات أيضاً تحتاج إلى الإنتاجية العالية والأداء المطلوب لمهام هؤلاء الأفراد. وقد زاد خلال السنوات الأخيرة الاهتمام بالتدريب حيث كان يستخدم بصفة أساسية في تزويد الأفراد العاملين بالمؤسسات والشركات وخاصة بالمهارات الفنية والإدارية إلا أن ذلك لم يعد كافياً بسبب التغييرات المستمرة للتكنولوجيا وخاصة التقنية منها. لذلك دأبت هذه المؤسسات على تحديد احتياجاتها من التدريب الفعال حتى يعود بالفائدة الكبرى للمؤسسة والفرد والمجتمع والتدريب عبارة عن عملية تتم على أربعة مراحل مهمة سوف أتعرض لها بشيء من التفصيل :

- 1 - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 2 - مرحلة تصميم أو تخطيط التدريب.
- 3 - مرحلة تنفيذ التدريب.
- 4 - مرحلة تقييم التدريب.

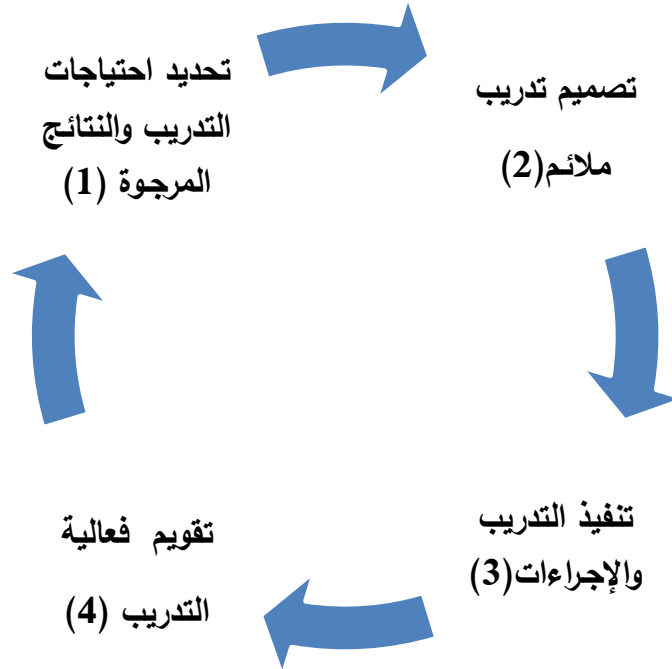
يرى ديفيد أوسبورن (David Osborne 1981) أن مراحل التدريب أربع مراحل هي¹:

- أ - مرحلة أعداد أهداف التدريب.

¹ David Osborne "Staff Training & Assessment" , New York, U.S.A. 1981

وهاتان المرحلتان تتعامل فيهما الإدارة ممثلة في الرئيس أو المدير مع المشكلات واحتياجات العمل.

ج - مرحلة تنفيذ التدريب د - مرحلة تطبيق نتائج التدريب.
وهاتان المرحلتان يتعامل فيهما المسؤول عن الشؤون التدريبية في المؤسسة لإيجاد حلول للمشاكل عن طريق المعلومات التي يتحصل عليها من واقع التدريب. ويحدد جل بروكس Jill Brookes في كتابة "قدرات التدريب والتطوير" مراحل التدريب في أربع مراحل كما هو موضح في الشكل التالي¹:

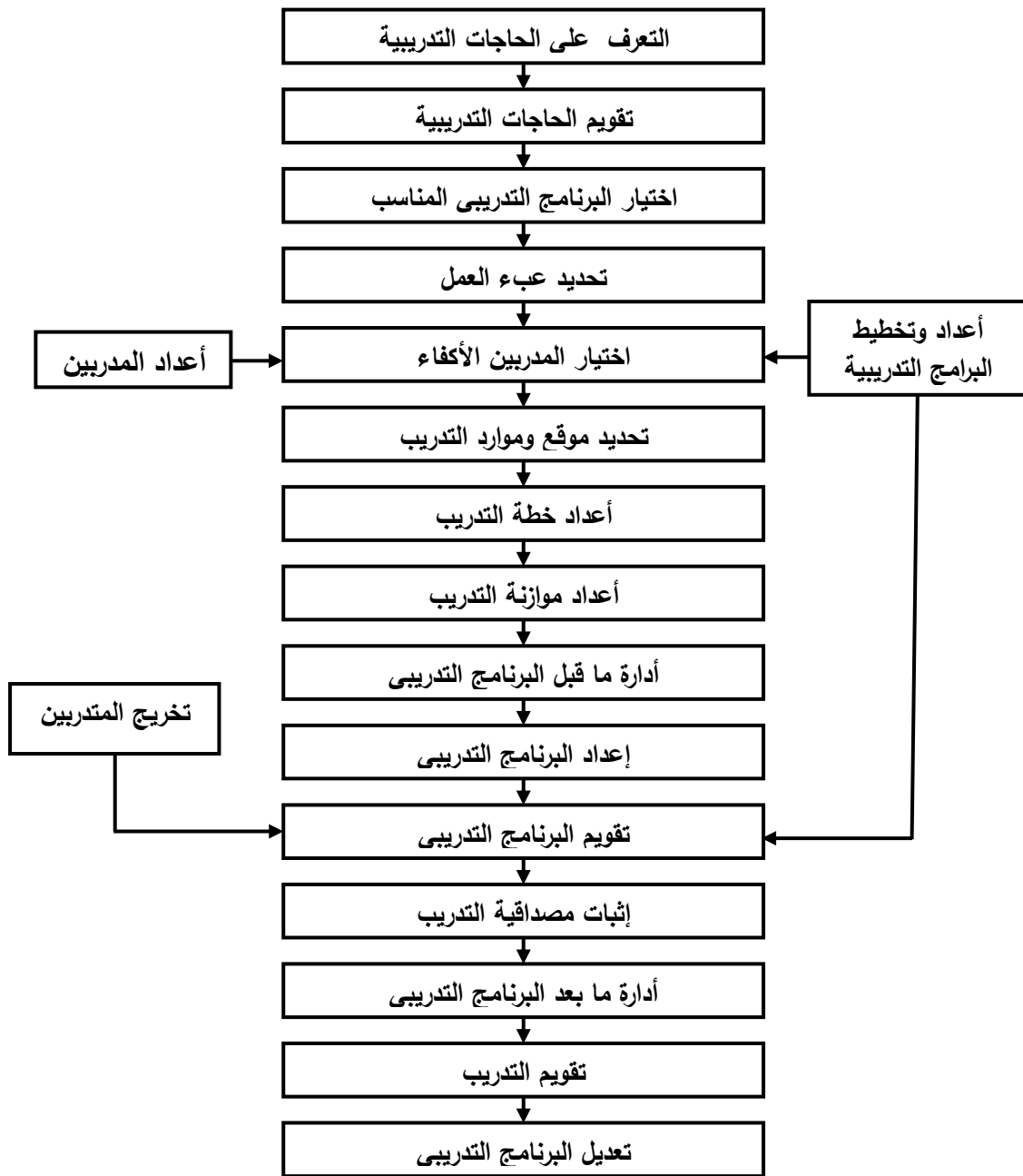


الشكل التوضيحي رقم (1) (دورة التدريب)

بينما حدد مايك ويلز Mike wills في كتاب "إدارة عملية التدريب" والمنشور عام 1998م على النحو الآتي²:

¹ Jill Brooks " Training & Development combines " New York. Center, U.S.A1982.

² ويلز ، مايك، "إدارة عملية التدريب"، ترجمة دار العلم للملايين ، القاهرة ، 2000.



الشكل التوضيحي رقم (2) يبين مراحل التدريب

يما يرى جاري ديسلر Gary Dessler "إن مراحل التدريب خمسة
مراحل" وهي¹:

1 - مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية وذلك عن طريق:

¹ Gary Dessler "Human Resources management" U.S.A.1995

- تحليل من هم في حاجة إلى التدريب للتأكد من ملائمة البرامج لمستوى تعليمهم وخبراتهم ومهاراتهم وتوجهاتهم.
- الاستعانة بالبحوث العلمية لتطوير المعرفة القابلة للقياس.
- 2 - مرحلة تصميم معينات التدريب وذلك من خلال:
 - جمع الأهداف الإرشادية والوسائل ووصف وتسلسل المستوى والأمثلة والتمارين والأنشطة.
 - التأكد من وضوح الأدوات المستخدمة من الكتيبات وصور الفيديو.
 - ضمان جودة وفاعلية عناصر البرامج التدريبية.
- 3 - مرحلة اختبار صحة محتوى البرامج التدريبية ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الدخول وتصحيح البرنامج قبل أو أمام أحد الحضور ثم القيام بتصميم المراجعات النهائية على أساس نتائج محدودة لضمان فعالية البرنامج وجودته.
- 4 - مرحلة تنفيذ البرنامج.
- 5 - التقييم والمتابعة وذلك عن طريق:
 - التفاعل ويتم هذا التفاعل مباشرة بين المتدربين والتدريب.
 - التعليم ويجب هنا استخدام أساليب الاسترجاع لقياس ما تم تعلمه بالفعل .
 - السلوك وهنا يتم ملاحظة ردود أفعال المدربين نحو أداء المتدربين بالفعل، ومن ثم الحصول على النتائج .
- وسوف تلقى الباحثة الضوء على المراحل الأربعة للعملية التدريبية في المؤسسات بشيء من التفصيل.

أولاً- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية

أن تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية Training needs Analysis

تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي ,لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد في جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنشأة والمتدربين ,وبجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات , تتحدد الحاجة إلى البرنامج التدريبي من خلال تحليل المنظمة أولاً والمهام ثانياً ,وأخيراً تحليل العاملين .

1- تحليل المنظمة: يتطلب فحصاً وتشخيصاً لجميع العوامل

التنظيمية كثافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي , إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية ,أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة ,فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة ,كما وأن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي وفي هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضاً عن هذا البرنامج .

2- تحليل المهمة : يمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث

المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية .

3- تحليل العاملين: يحدد الحاجة إلى الأفراد للتدريب عن طريق

قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة .

تتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي ولا بد من تكون هذه الأهداف دقيقة واضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم¹.

ثانياً- تصميم البرامج التدريبية :

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يأتي²:

1- تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي ، وهذه الأهداف objectives هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مسبقاً . وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ، واتجاهاتهم وسلوكهم ، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية . ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

2- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يأتي دور تقرير المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات ، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو

¹ عباس ، سهيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 190

² شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان الطبعة الثالثة ، 2005م، ص: 238

صقلها لدى المتدربين . وهذه المهارات يمكن أن تكون : المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة ، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الغنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الطباعة على الكمبيوتر والتصنيف والأرشفة وحفظ الملفات ، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين، كالاتصالات والقيادة الإدارية ، أو المهارات الفكرية ، مثل التخطيط ، والتنظيم ، وإعداد السياسات ، و اتخاذ القرارات وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المدراء في جميع المستويات الإدارية ، وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا .

3- وضع المنهاج التدريبي : ويقصد بالمنهاج التدريبي ، الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية ، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيداً ويحقق الأهداف المطلوبة، يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية وليس مستوردا ، وأن يتسم بطابع المعقولية . كذلك يجب أن تأخذ المنهاج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها لدى المتدرب .

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتناسب مادة الدراسة والمادة العلمية أو العملية في برنامج التدريب والقدرات العلمية أو الفنية للمتدرب trainee ، وكذلك يجب أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة وبمعنى آخر يجب مراعاة الحرص والدقة في تحديد مواد الدراسة أو التدريب

واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة أو تلك التي لا تؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب المرجوة.

4- اختيار أسلوب التدريب : على الرغم من تعدد الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بأن واحد في عملية التدريب . وبشكل عام فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير منها :

أ - الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه ، فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية أو تطوير الاتجاهات.

ب - طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب ، فالأساليب التي استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية وأعمال السكرتارية ، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية .

- ج- المستوى الوظيفي ، فالأساليب التي قد تلائم تدريب المشرفين أو المدراء في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة تدريب المدراء في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- د- المادة التدريبية ، فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوبا يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقة الإنسانية .
- هـ- فترة التدريب ، حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة، في حين تعتبر الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حال البرامج طويلة المدة.
- و- التكاليف وعدد المتدربين ، حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف، وكذلك إذا كان عدد المشاركين في البرنامج التدريبي كبيرا.
- ز- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات ، حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكبر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج ، أما إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام بالموضوع ، فقد تكون المناقشة هي الأسلوب الأفضل .
- ح- الخلفية العلمية والعملية للمشاركين ، حيث تتطلب المؤتمرات كأسلوب للتدريب تمتع المشاركين بخبرات واسعة وتجارب واسعة ، على عكس أسلوب المحاضرة الذي لا يتطلب مثل هذا القدر الواسع من التجارب والخبرات .
- ط- المدربون المتاحين ، وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
- ويمكن للمؤسسة اختيار أسلوب التدريب اختيارا يحقق الغرض منه ،
باتباع خطوتين هما:

ا. تحدي الفاعلية أو الكفاءة النسبية relative efficiency لأسباب التدريب المختلفة .

II. التعرف على المبادئ التعليمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التدريب والأساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الأمر استخدامها . ويمكن أن يتم التوصل إلى إجابة موضوعية مثمرة في هذا المجال عن طريق القيام بالأبحاث اللازمة في المجال التدريبي . وفيما يلي سأعرض بإيجاز عدد أ من أساليب التدريب الأكثر شيوعاً¹:

أ- أسلوب المحاضرة : يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية "تعليم وأخبار". وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما أو عبر جهاز العرض . وقد يتبع هذا الحديث نقاش. ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه . وهذا أمر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة شخصية في المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة .

¹ شاويش, مصطفى نجيب, مرجع سبق ذكره, ص:240.

ومن أبرز مساوئ هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر بالقدر الكافي إلا إذا تم اتباع المحاضرة نقاش مستضيف.

ب - أسلوب التطبيق العملي : وعلمي لمراحل أداء العمل وإجراءاته دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل ، لكي يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار. ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه ، وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين بالإضافة إلى أنه يتميز بثبات المعلومات لدى المتدربين بدرجة كبيرة أكبر من الأساليب النظرية. وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب العمال الحرفيين الصناعيين الذين في العادة يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام تجهيزات محددة¹.

ج- أسلوب دراسة الحالات : يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو الحلول لها. ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة وذلك لتوفر قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين ، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار وينمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيدا للمفاضلة بينهما . إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو - كغيره من الأساليب- من بعض العيوب مثل أن يتصور البعض أن الوصول لحل هذه المشكلات من السهولة بمكان في خلال فترة زمنية

¹ موسى، بكرى الطيب ، مرجع سبق ذكره، ص: 173

قصيرة كما أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حال الأعداد المحدودة للمتدربين . كما قد يتطلب التوصل إلى حل لإحدى المشكلات وقتاً طويلاً وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في أغلب الأحيان¹.

د- أسلوب النقاش المخطط : يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة . ويستهدف هذا الأسلوب اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها إلا أن لهذا الأسلوب ، كغيره من الأساليب ، مساوئ إذ أنه يتطلب مهارة في الإعداد والتحضير مما يستغرق وقتاً طويلاً . يضاف إلى ذلك بأنه يحتاج إلى مدربين مهرة لإدارة المناقشة بكفاءة وفعالية .

ويأخذ أسلوب النقاش المخطط أشكالاً مختلفة منها:

1- المؤتمرات conferences وهي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة تتم تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة من بينها .

2- الندوات seminars وهي عبارة عن مناقشة جماعية Group discussion لموضوع (أو مشكلة) بهدف الوصول إلى حل مناسب لها ، ويقوم بها أشخاص من ذوي الخبرة والمقدرة.

¹ الخطيب ، رداح ، التدريب الفعال ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب العالمي عمان 2006، ص: 121-122

3-ورشات العمل : وهي عبارة مناقشات جماعية وقد تكون لأكثر من جهة من المتدربين متماثلة في العمل¹.

هـ - أسلوب تمثيل الأدوار:

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معيناً ، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو أن كان يعيشه في المؤسسة فعلاً ، ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله أن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية وتدريب المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين . لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى عندما يكون هدف التدريب تنمية مهارات سلوكية معينة

وفيد هذا الأسلوب في تدريب الفرد على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية، كما أنه تدريب عملي على التصرف السليم كذلك تفيد الطريقة في تفتيح الأذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة التي يقترحها الزملاء من المتدربين بالإضافة إلى توجيهات المدرب ، وليس مجرد الاعتماد على البداهة لدى المتدرب الذي يقوم بتمثيل الدور . يضاف إلى ذلك أن هذا الأسلوب ينمي في الشخص القدرة على التعبير الصحيح نفسه

¹ شاويش ، مصطفى نجيب ، مرجع سبق ذكره، ص 242

و- أسلوب المباريات الإدارية¹: يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم

المتدربين إلى مجموعتين فأكثر. وغالبا ما يتم تقسيمهم إلى ثلاثة مجموعات ، يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5-7 متدربين ، تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما. ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عم ال الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

تقسم المباراة إلى عدة جولات ، يقوم أفراد كل مجموعة في ضوء البيانات التي أعطيت لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة ، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات مفاجئة غير متوقعة . وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة هيئة التدريب ، ولا يعلم المتدربون عنه شيئا . وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها ، إذ تقوم كل مجموعة في ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف ، واتخاذ قرارات جديدة . وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات ، وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة ، وتعلن بذلك المجموعة الفائزة.

¹ السالم ، مؤيد سعيد ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص: 146.

يتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة، وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلاً في الحياة العملية .

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب في التدريب:

- 1 - يتيح إدخال تغييرات مفاجئة على سير المباراة، بحيث تكسب المتدربين خبرة في اتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجئة أو الطارئة
- 2- يساعد على توسيع مدارك المشرفين المرشحين لاستلام وظائف إدارية عليا بحيث يتعلمون كيف يدققون في كل الأمور المتعلقة بالمشكلات ويتعرفون على ردود الأفعال المتوقعة حيال ما يصدر عنه من قرارات .

- 3- في ضوء تقييم قرارات كل مجموعة يمكن تحديد الثغرات فيها واقتراح الحلول لتلافيها مستقبلاً وذلك ببرامج تدريبية أخرى تركز على معالجة هذه الثغرات .

يؤخذ على هذا الأسلوب¹:

- (1) صعوبة التأكد من صدق تمثيل نموذج المباراة التي تمت للواقع.
- (2) تكاليف هذا الأسلوب مرتفعة .
- (3) يحتاج إلى خبرات على مستوى عال في هذا المجال ، وخاصة في إعداد محتوى المباراة وحساب نتائج القرارات التي تتخذها كل مجموعة

¹ السالم ، مؤيد سعيد - حرفوش عادل ، مرجع سبق ذكره، ص: 149

4) هذا الأسلوب يناسب تدريب الأفراد في مستوى الإدارة العليا والوسطى اللتين يكون محور عملهما اتخاذ القرارات ، ودراسة المشاكل وتحليلها

ز- أسلوب تدريب الحساسية : وفقا لهذا الأسلوب في التدريب فإن المتدربين (مجموعات صغيرة تتكون عادة من 8-12 فرداً من المدراء) يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار بالإضافة إلى أن المدرب يجب أن يظل دوره محدوداً إلى أقصى حد بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يوجه على أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه. وتهدف هذه الإجراءات إلى أن يصبح كل فرد واعياً لتأثير تصرفاته على الآخرين بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية - مثلاً من النمط الدكتاتوري في القيادة إلى النمط الديمقراطي أو المشارك - التي لم يكن يعتقد أنها ذات تأثير سيء على الآخرين .

وبموجب هذا الأسلوب يقتصر دور المدرب ، لمشرف نفسي أو موجه مهمته متابعة المناقشات ، ومنع حدوث أي نزاع بين المتدربين أو حدوث ضغط نفسي على البعض نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح في تقييم المتدربين بعضهم لبعض . ويمتاز هذا الأسلوب بما يأتي¹ :

¹ عبد الرحمن، توفيق، الأصول والمبادئ العلمية للتدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2001، ص252.

- 1 يساعد على زيادة قدرة المتدرب على فهم حقيقة سلوكه اتجاهاته ومدى تأثير سلوكه على الآخرين ، وتأثر سلوكه بسلوكهم .
 - 2 يساعد المتدرب على زيادة تقبله للآخرين بسلوكهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم لوجودهم معه في مكان إقامة واحد ولفترة زمنية محددة .
 - 3 يعمل على زيادة انفتاح الفرد على الآخرين ، ويجعله يدرس سلوكهم واتجاهاتهم وآراءهم ، ليقومهم تقييما صحيحا .
 - 4 يساعد المتدرب على تصحيح سلوكه تجاه الآخرين و والبحث عن السلوك المناسب للإشراف والتعامل مع الغير .
- ومما يؤخذ على هذا الأسلوب، صعوبة تقييم النتائج من وراء تنفيذه بالإضافة لذلك هناك كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم . ولذلك في حال عدم توافر إشراف نفسي متخصص على مستوى عال من الكفاءة أثناء التدريب بحيث يمكن ضبط تطور النقاش في الاتجاه السليم، فإنه من المحتمل أن ينهار بعض المتدربين الذين هم أكثر حساسية من الآخرين ، وأقل ثقة بأنفسهم .
- وبشكل عام يمكن القول أن هذا الأسلوب يستخدم بشكل رئيسي في التدريب على العلاقة الإنسانية، وما دامت العلاقات الإنسانية هي إحدى الوظائف الأساسية للمشرف في أي مستوى إداري، لذلك يناسب هذا الأسلوب تدريب كافة أنواع المشرفين في المؤسسة .
- 5 -اختيار المدربين : لا شك أن تحديد نوعية المدربين Trainers يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط

البرامج التدريبية. إذ أن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها . وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي¹:

أ - أسلوب التدريب المراد استخدامه .

ب- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين .

ج- نوعية المتدربين .

وبناء على ذلك، يمكننا تصنيف المدربين على النحو الآتي :

- المدرب المحاضر : ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- المدرب القائد : وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة ، أو مناقشة .
- المدرب التطبيقي : ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية . وهذا النوع من المدربين يكون قادرا على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمناقشات .
- المدرب النفسي : ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية ، وكيفية تعديل السلوك .

¹ شاويش ,مصطفى نجيب , مرجع سبق ذكره ,ص:245

أما أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدرب يمكن أن نجملها بالتالي الشخصية القوية ، المرونة ، الصبر ، اللباقة ، الثقة بالنفس، والخبرة .

6 تحديد مكان التدريب : لا بد من تحديد واختيار المكان الذي يتم فيه التدريب بعناية تامة بما يتلاءم ونوعية التدريب . ولتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما : التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد، والتدريب الفردي الذي يدرّب فيه كل فرد على حدة . وفي ضوء هذا التقسيم لأنواع التدريب يكون قرار تحديد مكان التدريب ضمن ثلاث اختيارات هي :

أ - في مكان الوظيفة أو العمل نفسه أي في المؤسسة نفسها . وهذا يناسب التدريب الفردي ، والذي يطلق عليه التدريب أثناء العمل ، إذ يقوم المدرب بالإشراف على المتدرب وتدريبه أثناء قيام الأخير بعمله . كما يتم هذا النوع من التدريب عن طريق التبادل الوظيفي أي بإلحاق الفرد فترة من الوقت في كل إدارة ليلم بأعمالها ثم ينقل إلى إدارة أخرى.

ب في قاعة مخصصة للتدريب داخل المؤسسة .

ج- في مكان خارج مكان العمل والمؤسسة كأن يكون في معهد تدريب متخصص أو عن طريق استئجار قاعة في أحد الفنادق.

الحالتان الأخيرتان تتناسبان التدريب الجماعي ، أي تدريب مجموعة من الأفراد في وقت واحد . وقد يكون التدريب هنا في مراكز تدريب أو

معاهد أو مدارس فنية تابعة للمؤسسة نفسها كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة .

وقد تكون مراكز التدريب هذه مركزية يدرب فيها الأفراد الذين يعملون بجميع فروع المؤسسة ، أو لا مركزية يدرب فيها أفراد كل فرع من فروع هذه المؤسسة .

كما قد يتم التدريب الجماعي في معهد أو مركز تدريب متخصص وغير تابع للمؤسسة ، وقد يكون هذا المعهد التدريب مثل معاهد الإدارة أما تلك التابعة للقطاع الخاص فهناك المعاهد المتخصصة في شتى أنواع التدريب. تنفذ هذه المعاهد برامجها التدريبية في مبانيها الخاصة أو تستأجر قاعات تدريب في بعض الفنادق في أحيان كثيرة .

يحكم عملية اختيار وتقرير مكان التدريب اعتبارات متعددة أهمها إمكانات المؤسسة المالية والمادية، وفيما إذا كان البرنامج التدريبي مقيما أو غير مقيم والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية ، والمهارات التي يراد تدريب الأفراد عليها . فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما عزلهم عن عملهم وحياتهم الخاصة بعيدا عن المؤثرات الخارجية، حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك . أما البرنامج غير المقيم ، فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب عن عمله وحياته الخاصة وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته ، أو في مكان معد للتدريب داخل المؤسسة .

يجب الإشارة في هذا المجال إلى أن التدريب في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء ، حيث تتوفر في العادة الوسائل

والمعدات والأجهزة التي يحتاج إليها المتدرب ، والتي يصعب توفيرها في مكان آخر بسبب ضخامتها أو احتياجاتها إلى تمديدات كهربائية معينة و أو توصيلها مع أجهزة أخرى أو توفر وسائل الاتصال المناسب عبر الإنترنت . في حين أن التدريب اللغوي مثلاً لإتقان المهارات اللغوية يتم في غرف مخصصة لذلك داخل المؤسسة أو خارجها . أما بالنسبة لمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية ، فيتم التدريب عليها عادة خارج مكان المؤسسة وأحياناً داخلها ، وهذا يتوقف على مدى توفر الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة .

7 - تحديد فترة برنامج التدريب : يمكن القول أنه ليس هناك فترة

زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي ، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات عدة من أهمها¹:

أ - المنهاج التدريبي ، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين.

ب - الأساليب التدريبية المستخدمة ، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى .

ج - الإمكانيات المتاحة ، كسرعة حاجة المؤسسة للمتدربين ، أو عدم إمكانية المؤسسة الاستغناء عن المتدربين ليتفرغوا للتدريب أكثر من مدة زمنية معينة .

¹ شاويش ، مصطفى نجيب ، مرجع سبق ذكره ، ص: 247.

يمكننا القول أنه يتعين إقامة برنامج التدريب في الوقت المناسب وفي فترة تتناسب مع موضوعه ، وقد تقسم برامج التدريب، من منظور المدة اللازمة لها إلى برامج طويلة المدى، وأخرى قصيرة المدى. ففي النوع الأول يكون التدريب عملية مستمرة تخطط لها المؤسسات العاملة في قطاعات تتأثر بصورة دائمة بالتغيرات التكنولوجية أو الآلية ، مثل شركات الطيران أو تلك التي تعيش في منافسة علمية وفنية مع غيرها من المؤسسات .

أما برامج التدريب قصيرة الأجل فتتمثل في تلك التي يتطلب الأمر إعدادها لأهداف محددة أو معروفة . وتتمثل هذه البرامج في تدريب العامل على استخدام آلة معينة ، أو تدريب العمال الجدد على كيفية أداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منهم ، ويتمثل هذا النوع من البرامج في برامج التدريب التي تهدف إلى ترقية العامل في حال اجتيازه التدريب بنجاح¹ .

8 - توفير مستلزمات البرنامج التدريبي : لا بد قبل القيام بتنفيذ

البرنامج التدريبي توفير كافة الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب . ويشمل هذا مكان التدريب المناسب ، والأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها . ويشمل هذا أيضا إعداد المطبوعات والذكرات والكتيبات

¹ بن عنتر, عبد الرحمن ,مرجع سبق ذكره ص:101.

والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب استخدامها أو الرجوع إليها أو الاسترشاد بها . كما أنه من الضروري تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج ، ليعالج ما يظهر من مشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي .

أما فيما يتعلق بمكان التدريب فيجب أن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توفر كافة الاحتياجات فيه ، مثل المقاعد ، سبورة شاشة عرض إضاءة كافية ، تهوية ، نظافة ، هدوء ، سعة . إذ تعتبر هذه الأشياء عوامل مساعدة للمدرب على العطاء ، والمتدربين على الاستيعاب .

ثالثاً- تنفيذ البرامج التدريبية:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود . وهذه المرحلة مهمة وخطيرة، إذ فيها نتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية . وينعكس نجاحها وفشلها إيجاباً وسلباً على المرحلة التالية والمتعلقة بتقييم البرامج التدريبية¹:

يجب على إدارة البرنامج أن تراعي عدة جوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي :

1 توقيت البرنامج ، ويتضمن هذا الجانب:

أ تحديد موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه .

¹ شاويش ، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 250.

- ب - توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج .
- ج- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة .
- 2 بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية ، ويتضمن هذا الجانب:
- أ - اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج (مثلا قاعة كبيرة أم حجرات صغيرة) .
- ب تصميم طريقة جلوس المتدربين (على شكل طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تحديد مكان المدرب) .
- ج- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة عادية أم مضيئة وغير ذلك من الوسائل المعينة في التدريب) .
- 3 تجهيز المطبوعات ، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي :
- أ - استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا .
- ب إجراءات الطباعة والتجليد .
- ج- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج .
- 4 أما بالنسبة للمتدربين ، فهذا الجانب يتضمن:
- أ - التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم .
- ب - إعداد قائمة بأسمائهم ، ومؤهلاتهم ، ووظائفهم وعناوينهم .
- 5 - بالنسبة للمدربين ، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي :

أ -الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه
وتهئية وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل
منهم .

ب -توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات
سمعية وبصرية

ج- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة .

د- التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف
المرسومة للبرنامج .

هـ- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب على ألا
يتأخر ذلك كثيرا عن موعد إنهاء محاضراته أو انتهاء البرنامج التدريبي
إن كان من البرامج القصيرة.

6 - افتتاح برنامج التدريب ، ويتضمن هذا الجانب:

أ -افتتاح البرنامج في الوقت المناسب .

ب- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين .

ج- التعرف على توقعات المشاركين والآخذ بالتوقعات المعقولة منها .

د- عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض .

7 مراعاة الإرشادات العامة المتعلقة بسير البرنامج من قبل إدارة

البرنامج و المدربين مراعاتها، مثل :

أ -الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها .

- ب- معرفة المشاركين بشكل جيد ، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم ، والعمل على حل مشكلاتهم .
- ج- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين .
- د- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات ، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء أكانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات ونقاشات، أو مجموعات عمل (أنشطة عملية ، أو مشاغل تدريبية ، أو زيارات ميدانية) ، أو نشاطات اجتماعية ترفيهية تتخلل البرنامج التدريبي .
- هـ- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعة feed back مستمرة عن البرنامج وإطلاع المشاركين على نتائجها أولاً فأول .
- و- مراعاة الفروق الفردية Individual difference بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم .
- ز- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامي.

• **الجهة التي تقوم بتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية:**

تختلف الجهة التي تقوم بهذه المهمة التدريبية من مؤسسة إلى أخرى وهناك مؤسسات تترك لهذا الأمر الصلاحية الكاملة لإدارات التدريب الملحقه داخل تنظيماتها.

يقول: "أحمد باشات في كتابه أسس التدريب الإداري"¹: أن عنصر التنفيذ الأساسي للتدريب هو التجهيز والإعداد للعمل التدريبي ويمكن النظر على أن المدربين والمحاضرين ومصممي البرامج التدريبية هم المسؤولون عن سير النشاط التدريبي". وقد تختلف الجهة التي تكون مسئولة عن متابعة التنفيذ والبرامج التدريبية في المؤسسات.

يمكن تعهد احتياجات التدريب إلى النواحي الآتية:

- أ. كأن تعهد هذه المهمة لإدارة الرئيس المباشرة في الإدارة داخل المؤسسة والذي بدوره يقوم بتكليف موظف آخر يكون على وظيفة أخصائي التدريب ويكون تابع للإدارة وتحت إشرافه.
- ب. وقد تنشئ الإدارة مركز تدريبي يتولى ذلك المركز إعداد كافة البرامج التدريبية التي تحتاجها المؤسسة.
- ج. يكون عن طريق إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بالتنسيق مع مركز التدريب كما هو الحال في بعض المؤسسات العامة والأجهزة الحكومية.

رابعاً - تقييم البرامج التدريبية:

أن تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط التدريب ، ويمكن تعريف التقييم بأنه " تلك الإجراءات التي تقاس فيها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي "².

¹ باشات , أحمد , أسس التدريب الإداري , 1987م, ص: 54

² الصيرفي, محمد, إدارة الموارد البشرية , دار الفكر الجامعي , ط1, عمان , 2007, ص: 40

- و بناء على ذلك يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية يهدف إلى ما يأتي:
- 1 تحديد الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ، من حيث إعدادة وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها ، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلا .
 - 2 معرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين.
 - 3 إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب .
- ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلا بد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم . و جرت العادة على استخدام الأساليب التالية في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم المدربين ، نذكر منها ¹ :
- أ- الاستبانة Questionnaire : وبموجبها توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي استمارة أو استبانة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها ، معبرين بذلك عن رأيهم بالمدربين ، وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه ... الخ . إذ من هذه الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف . كما قد توزع الاستمارة فارغة ، وتترك الحرية للمتدرب الإدلاء برأيه كما يشاء بالبرنامج
- ب- الملاحظة المباشرة Observation: إذ يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدربين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين reaction تجاه البرنامج بما فيهم المدربون والهيئة المشرفة على التدريب . ويتم ذلك من

¹ شاويش ، مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره ، ص 25

خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم ، أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه .

ج- وهناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره المتدربون ومن خلال الاجتماع والذي يكون هدفه الأساسي تقييم البرنامج وتوزيع الشهادات على المتدربين يتم سؤال المتدربين عن رأيهم بالبرنامج . إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب أنه غير موضوعي وغير دقيق ذلك أن المتدربين لا يعرضون رأيهم بصراحة أمام المديرين ، وأعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على تنفيذ البرنامج ، وذلك مجاملة لهم.

أما من حيث تقييم مدى استفادة المتدربين من التدريب الذي خضعوا له (أي الهدف الثالث من أهداف التقييم السابقة) ، فهناك أساليب أو معايير متعددة يمكن بواسطتها الحكم على مدى الاستفادة ، بشرط ألا تكون هناك عوامل أخرى مؤثرة غير التدريب وتجد الإشارة هنا إلى أن تقييم مدى الاستفادة من التدريب لا يمكن أن يتم إلا بعد مضي فترة زمنية مناسبة suitable time interval على انتهاء التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم وممارستهم لها . وأهم هذه المعايير ما يأتي :

✓ دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون ، وذلك بعد عودتهم من المشاركة في البرنامج التدريبي ، واستلام عملهم مثل استخدام طرق وأساليب عمل جديدة تدربوا عليها وأدت إلى زيادة إنتاجية العمل وتحسين مستواه وتخفيض تكلفته .

✓ قياس التغيرات في الأداء job performance وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.

✓ الاختبارات tests ، إذ يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي .

✓ الترقية promotion ، وذلك عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقية نتيجة كفاءتهم في العمل وذلك بعد التدريب ، إذ يعتبر ذلك مؤشرا indicator على نجاح البرنامج التدريبي في تحسين الأداء ورفع الكفاءة .

✓ المجموعة الضابطة control group ، وهذا يعني اختيار مجموعتين من العاملين الأولى نخضعها للتدريب ، والثانية لا تدرب ، ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة على أداء المجموعة الضابطة غير المدربة . والفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتجا عن التدريب . لكن هذا الأسلوب يمكن أن يستخدم في مرحلة التصميم التجريبي للتدريب experimental approach إلا أن صعوبة استخدامه تكمن في عدم الدقة inaccuracy في تحديد العوامل المؤثرة effectiveness factors على أداء المجموعة الضابطة .

1- مراحل تقييم التدريب:

أ. التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: وهذه المرحلة تتضمن عدد من الخطوات نذكر منها¹:

- 1 - تحديد دقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقعة تحقيقها من التدريب.
- 2 - متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتوفر مكان التدريب المناسب.
- 3 - التأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي.

¹ شاويش ، مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص: 251-252

- 4 - متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج التدريبي للتأكد من شروط القبول للبرنامج التدريبي تطبق عليهم.
- 5 - استطلاع آراء المرشحين للبرنامج التدريبي حول توقعاتهم من البرنامج وحول موضوعاته وترتيبها¹.
- II. التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:

تهدف هذه المرحلة إلى متابعة وتقييم كل خطوه من خطوات التدريب أثناء التنفيذ وذلك للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقاً لما هو مخطط له وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها²:

- 1 - مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه.
 - 2 - مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة
 - 3 - مدى كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة.
 - 4 - مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التدريبي لأهدافه الرئيسية.
 - 5 - مدى حرص المدرب على الالتزام بمبادئ التدريب.
- III. التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي: وتهدف هذه المرحلة إلى:

- 1 - التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي نقاط القوة به.
- 2 - التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي نقاط الضعف به.
- 3 - تقييم المتدرب والمدرّب³.

¹ توفيق , عبد الرحمن, مجلة منهج الإدارة العليا "أدوات تقييم الأداء " ط 1, ج4, بيميك , القاهرة, 2004ص:46

² جميعان, ميخائيل ,أسس الإدارة العامة , عمان , 2000م, ص: 28

³ تريسي, وليم ,تصميم نظم التدريب والتطوير , معهد الادارة العامة ,الرياض,ترجمة سعيد علي الشواف

1999ص:572.

2- قياس وتقويم أداء الأفراد بعد التدريب:

تعد عملية قياس وتقويم أداء الموظفين في المؤسسات العامة من العمليات المهمة والتي عن طريقها يمكن للمؤسسة أن تتعرف على دقة السياسات والبرامج في المراكز التدريبية وأما بالنسبة للعاملين فتعتبر عملية القياس والتقويم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف فيها والتي يمكن أن يعالجها في المستقبل. فالفرد العامل في المؤسسة لا يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه إلا أن تقويم الأداء يعتبر أسلوب رسمي ونظامي وفيه يشعر العامل بالجدية والثقة بالنفس. الأمر الذي يزيد من ولائه للعمل والمؤسسة , وتعتمد عملية القياس لأداء العاملين على ثلاثة نقاط هي¹:

- 1 - قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس Measurement.
- 2 - تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم Evaluation.
- 3 - تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداءً جيداً أو ضعيفاً ويطلق على هذه العملية بالتقدير Assessment.

3- قياس أداء المؤسسة الاقتصادية :

من خلال هذه المرحلة من عملية التقييم تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها , والمشكلة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي : تحديد ما هي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فمعظم المؤسسات

¹ Kirk Patrick , "Evaluation & Training management" , Los- Angelos , U.S.A,2003.

الاقتصادية تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه، ويتم اختيار المعايير والمؤشرات حسب طبيعة عمل كل مؤسسة.

ويتمثل قياس الأداء بتقود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة، أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات. ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات

فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

ووفقاً لمعيار الطبيعة الذي من خلاله تضع المؤسسة الاقتصادية هدفها الاقتصادي ويتم تصنيف أدائها الاقتصادي. ويعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدني استخدام مواردها (رأس المال العمل المواد الأولية، التكنولوجيا...) ¹.

¹ علي عبد الله، تقييم الأداء، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، 2003، ص: 2.

الفصل الثالث

مؤسسة الطيران العربية السورية

المبحث الأول : نشأة وتطور المؤسسة

- 1- لمحة عن مؤسسة الطيران العربية السورية .
- 2- المشاريع الاستثمارية لمؤسسة الطيران.
- 3- التدريب في مؤسسة الطيران العربية السورية.

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية .

- 1- أداة الدراسة .
- 2- مرحلة الاعداد والتطوير.
- 3- مرحلة الاختبارات .
- 4- مكونات الدراسة .
- 5- وصف الخصائص الديمغرافية .
- 6- عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان.
- 7- اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

المبحث الثالث :

أولاً: الخصائص الإحصائية والمالية لمؤسسة الطيران العربية السورية.

- 1- لمحة عن مؤشرات الأداء البسيطة في مؤسسة الطيران .
- 2- مؤشرات الطاقة التشغيلية لمؤسسة الطيران .

ثانياً: قياس المؤشرات الاقتصادية للتدريب في مؤسسة الطيران العربية السورية

ثالثاً: التحديات والمعوقات التي تؤثر على الأداء الاقتصادي لمؤسسة الطيران العربية السورية.

رابعاً: مقترحات إدارة مؤسسة الطيران العربية السورية لتذليل المعوقات .

المبحث الأول: نشأة وتطور المؤسسة :

1- لمحة عن مؤسسة الطيران العربية السورية ¹ :

كانت الانطلاقة باسم شركة الخطوط الجوية السورية بتاريخ 1946/12/21م, بموجب المرسوم الجمهوري رقم/1188/ , اندمجت الشركة في عام 1958م مع شركة مصر للطيران باسم الطيران العربية المتحدة , وبعد الفصل تم إحداث مؤسسة الطيران العربية السورية بموجب المرسوم التشريعي رقم / 25/ لعام 1961م تحت اسم "شركة الطيران العربية السورية", وبعد صدور المرسوم التشريعي رقم / 18/ لعام 1974م جرى توفيق أوضاع الشركة مع أحكامه , حيث صدر المرسوم التشريعي رقم /2748/ لعام 1975 الذي نص على : تحدث في الجمهورية العربية السورية مؤسسة عامة تسمى : "مؤسسة الطيران العربية السورية " ترتبط بوزارة النقل وقد استطاعت المؤسسة أن تصمد في أحلك الظروف رافعة شعارها الدائم والثابت (السورية تعني الأمان) فهي تملك سمعة جيدة في مجال السلامة والأمان فسجلها التأميني خال تماماً من أية حوادث , كما يمتلك ملاحيا سمعة ومهارة على مستوى عالمي وكل ذلك بفضل التدريب وتنمية قدرات العاملين.

نقدم مؤسسة الطيران العربية السورية خدمات متنوعة :

- خدمات المناولة الأرضية والمعدات لجميع الطائرات الهابطة في مطارات القطر (35 شركة طيران لأكثر من 14 دولة).

¹ <http://www.syriaair.com/AboutSAA/AboutSAA.aspx>

- خدمات النقل الأرضي حيث يلزم، من تخديم للركاب والركب الطائر والعاملين فيها.
- خدمات نقل الحجاج من وإلى المحافظات وكذلك نقل المجموعات السياحية
- خدمات الإطعام لكافة الطائرات من خلال مبنى الإطعام الخاص بها الذي ينتج أكثر من مليون وجبة سنوياً.
- تغطي المؤسسة أكثر من خمس وثلاثين وجهة في القارات الثلاث آسيا -أفريقيا -أوروبا .
- تملك المؤسسة مركزاً جيداً للتأهيل والتدريب تنفذ من خلاله معظم الدورات التدريبية لعناصر المؤسسة، و تملك أيضاً مراكز تدريب في المحافظات
- تملك دوائر ل : أ- رعاية وخدمة الزبائن عند الوصول والمغادرة .
ب- التنشيط والترويج السياحي .
- تهدف المؤسسة عبر خططها المتتابة السنوية، الاستثمارية والإنتاجية وخطة القوى العاملة إلى الأهداف التالية :
- 1. رفع الجاهزية الفنية للأسطول الحالي .
- 2. تحديث وتطوير الخدمات المقدمة للمسافرين في كافة المجالات .
- 3. تطوير وتحسين خدمات المؤسسة الأرضية في المطارات، المقدمة لشركات الطيران في مجالات الاستقبال والترحيل، نظراً لكونها الوكيل العام لخدمات الاستقبال والترحيل لجميع الطائرات الهابطة في مطارات القطر.
- 4. رفع مستوى خدمات ونوعية إطعام وضيافة الركاب في قاعات الترانزيت بالمطار ومن ثم على الطائرة خلال الرحلة .

5. تطوير برامج الأنظمة لأتمته كافة أعمال المؤسسة بحيث تواكب التطور العالمي في مجال الطيران .
6. رفع مستوى أداء العاملين في جميع المديريات والمرافق، وخاصة الطيارين والمضيفين والمهندسين والفنيين، من خلال التدريب المستمر لجميع العاملين في المؤسسة عبر دورات لغوية وتقنية ومهنية وإدارية داخل القطر وخارجه .
7. متابعة تنفيذ مشاريع استثمارية كبيرة بدأت وتحتاج إلى إتمام، واستكمال تجهيزات مشاريع أخرى .
8. الاستمرار في مشروع الاستبدال والتجديد وأهم بنوده تعمیر هياكل ومحركات الطائرات .
9. مواكبة المؤسسة كافة التقنيات والأساليب الحديثة في إدارتها من خلال التدريب مثل أنظمة CAT (أنظمة الطيران في ظروف الرؤيا المتدنية) وأنظمة الحجز المتطورة .

2- المشاريع الاستثمارية لمؤسسة الطيران :

- تسعى المؤسسة للمساهمة في التنمية الاقتصادية و تقديم الخدمات الاجتماعية ولذلك تعمل على:
- شراء طائرات جديدة من ساعات مختلفة لاستبدال الطرازات القديمة بطرازات حديثة من روسيا خلال عام 2015 م .
 - تأهيل و تدريب الكوادر الموجودة في المؤسسة لرفع المستوى المهني لديهم .
 - تطوير برامج تشغيل أسطول المؤسسة لاعتماد نقاط جديدة كعقدة ربط محورية لشبكة الرحلات (H U B) إضافة لدمشق وحلب .

- استكمال ربط الرحلات الجوية الداخلية لشبكة المؤسسة إلى المحافظات فيما بينها مع الرحلات الخارجية بشكل مباشر .

3- التدريب في مؤسسة الطيران العربية السورية:

نصت المادة 24 من مرسوم إحداث مؤسسة الطيران العربية السورية على إحداث مديرية التدريب والتأهيل . تعمل هذه المديرية على تأهيل وتدريب وإعداد البرامج التدريبية المتعلقة بمهام وأهداف المؤسسة حيث تقوم بالتنسيق والتعاون مع الإدارات المختصة لتحديد الاحتياجات المطلوبة. وقد تم إحداث خمسة دوائر للقيام بمهام التدريب والتأهيل في المؤسسة ,انظر الشكل البياني رقم(3). وهذه الدوائر هي:¹

أولاً: دائرة خطط التدريب:

تقوم بإعداد خطط التدريب الخارجي و الداخلي وذلك حسب احتياجات مديريات هذه المؤسسة وبالتعاون مع الجهات المختصة المعنية بشؤون التدريب . وتتضمن هذه المديرية شعبتين لمتابعة العمل هما:
أ- شعبة إعداد خطط التدريب الخارجي وتتبع تنفيذها ، وتعمل هذه الشعبة على القيام بالمهام التالية:

1- تتبع تنفيذ الدورات الداخلية والخارجية.

2- ما يوكل إليها من مهام ضمن مجال اختصاصها.

ب- شعبة ذاتية التدريب : وتعمل هذه الشعبة على المهام التالية:

¹ مديرية الشؤون الادارية والقانونية, النظام الداخلي الصادر بقرار وزاري رقم (1570) تاريخ\14\11\2005م .

1- فتح بطاقات ذاتية للمتدربين داخلياً وخارجياً وتتبع الدورات ونتائجهم وتفرغ ذلك في ذاتياتهم داخل وخارج المؤسسة .

2- ما يوكل إليها من مهام ضمن مجال اختصاصها.

ثانياً: دائرة تنفيذ التدريب والتأهيل الداخلي:

تقوم بإعداد خطط التدريب الخارجي و الداخلي وذلك حسب احتياجات مديريات هذه المؤسسة وبالتعاون مع الجهات المختصة المعنية بشؤون التدريب . وتتضمن هذه المديرية أربعة شعب لمتابعة العمل هي:

أ- شعبة البرامج والمناهج: وتقوم هذه الشعبة بالمهام التالية:

1- إعداد المناهج والبرامج التدريبية للدورات الداخلية والخارجية حسب احتياجات المؤسسة.

2- تزويد المكتبات المهنية بمختلف أنواع المراجع والكتب التدريبية و وسائل التدريس حسب الاحتياجات المؤسسة.

3- الاتصال مع الجهات العامة التي يتوفر لديها برامج تدريبية تلبي احتياجات المؤسسة.

4- التنسيق مع الجهات العامة التي تقوم ببعض أعمال التدريب لصالح المؤسسة.

5- ما يوكل إليها من مهام ضمن مجال اختصاصها.

ب-شعبة تنفيذ خطط التدريب: وتقوم بالمهام التالية:

1-متابعة تنفيذ خطط التدريب الداخلي والإشراف على امتحاناتها وإصدار الشهادات اللازمة للمتدربين.

2-إعداد القرارات اللازمة لافتتاح وتنفيذ الدورات الداخلية ومتابعتها .

3-دراسة وإعداد التعديلات اللازمة على بعض برامج التدريب الداخلية بالتنسيق مع المديريات المعنية.

4- إعداد اتفاقيات التدريب اللازمة مع الجهات المختصة داخل القطر ومتابعة تنفيذها.

5- ما يوكل إليها من أعمال ضمن اختصاصها.

ج- شعبة تنفيذ التدريب الداخلي في المراكز المحلية: تعمل هذه الشعبة على تنفيذ الدورات الداخلية التي لا يمكن أن تنفذ في مراكز المؤسسة وتنفيذها في مراكز محلية ضمن القطر.

د- شعبة تنفيذ التدريب الداخلي وقياس النتائج وتتولى مهام متابعة تنفيذ الخطط وحساب نسب التنفيذ وقياس النتائج وتقييم الأداء والإشراف على المناهج وتطويرها ، وما يوكل إليها من أعمال ضمن الاختصاص.

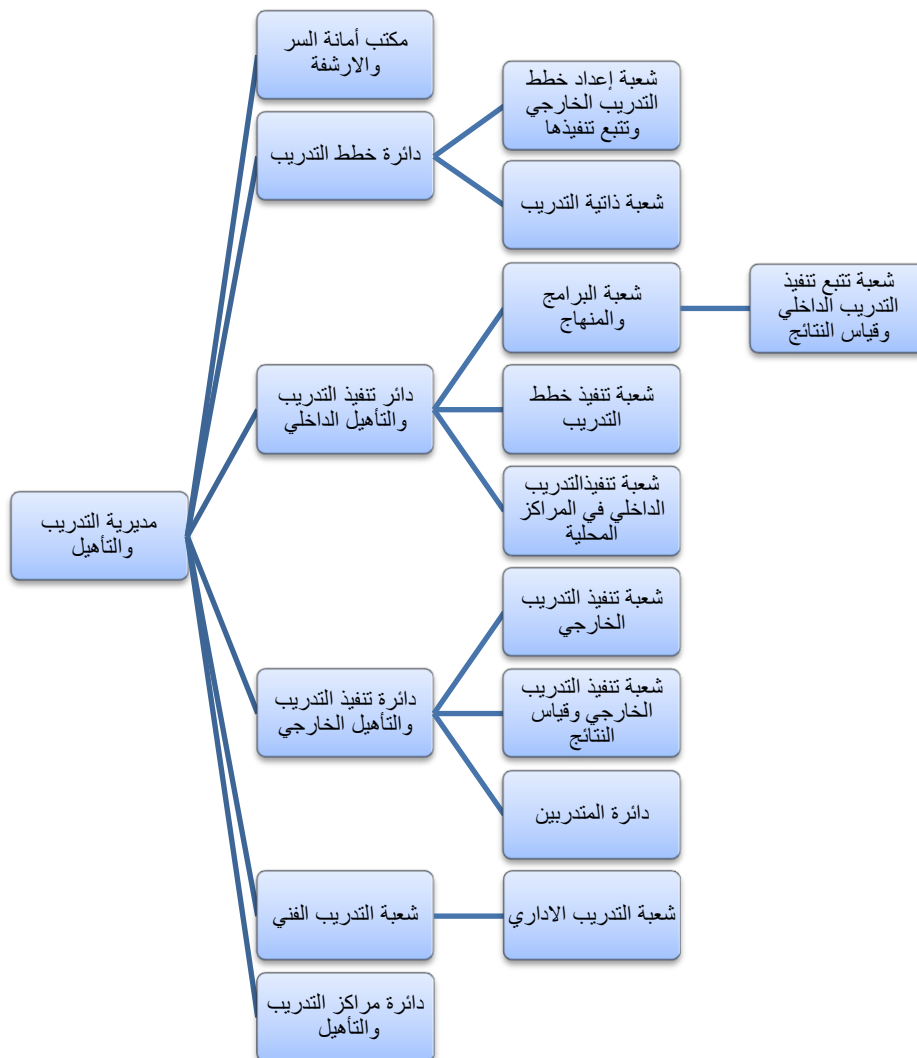
ثالثاً: دائرة تنفيذ التدريب والتأهيل الخارجي:

تعمل على مراسلة المديريات المعنية للتنسيق معها بشأن تنفيذ دوراتها التدريبية المدرجة في الخطة ومراكز التدريب الخارجية لتأمين وتنفيذ هذه الدورات، وما يوكل إليها من أعمال ضمن مجال اختصاصها، ويتبع لها عدد من الشعب، هي:

أ- شعبة تنفيذ التدريب الخارجي: تقوم بمراسلة المديريات المعنية وإجراء المراسلات مع مراكز التدريب الخارجية وتحديد مواعيد الدورات. وما يوكل إليها من أعمال ضمن الاختصاص.

ب- شعبة تتبع التنفيذ الخارجي وقياس النتائج: وتقوم بمهام متابعة تنفيذ الخطط وحساب نسب التنفيذ وقياس النتائج وتقييم الأداء، وما يوكل إليها من أعمال ضمن الاختصاص.

- رابعاً: دائرة المدربين:** تعمل هذه الدائرة على تأمين المدربين الاختصاصيين ذوي الخبرة والكفاءة وتطوير خبراتهم وإعدادهم ليكونوا مدربين معتمدين من جهات عالمية والإشراف عليهم ليقوموا بتدريس الدورات الواردة في خطط المؤسسة ضمن مراكز التدريب الداخلية، وما يوكل إليها من أعمال ضمن الاختصاص. ويتبع هذه الدائرة عدة شعب:
- أ-شعبة التدريب الفني: تقوم بتأمين مدربين لتدريب عناصر مديريات (الجوية- الفنية- الآليات - الاتصالات والمعلومات). وما يوكل إليها من أعمال ضمن الاختصاص.
- ب-شعبة التدريب الإداري: تقوم بتأمين مدربين لتدريب عناصر مديريات (الإداري- المالي- التجاري - المحاسبة- اللغات). وما يوكل إليها من أعمال ضمن الاختصاص.
- خامساً: دائرة مركز التدريب والتأهيل:** وتقوم بالمهام التالية:
- 1-تنفيذ الدورات التدريبية والإشراف عليها.
 - 2-العمل على تطوير المراكز بشكل مستمر حسب احتياجات التدريب.
 - 3-تزويد المراكز بوسائل التدريب المتطورة.
 - 4- وما يوكل إليها من أعمال ضمن الاختصاص.
- ويرتبط به: مكتب أمانة السر والأرشفة: ويعمل على أرشفة جميع أعمال المركز وجميع المراسلات وثبوتيات الدورات التدريبية ونتائجها ويحتفظ بذاتيات المدربين ومراقبة حسن دواهم ، ومتابعة تأمين المدربين سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.
- نستنتج من خلال ما تم استعراضه أن المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار جميع النواحي التي تهم التدريب والتأهيل للعاملين في المؤسسة .



الشكل البياني رقم (3) الهيكل التنظيمي لمديرية التدريب والتأهيل في مؤسسة الطيران العربية السورية

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

1- أداة الدراسة :

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان ، والذي يعد تكتيكاً لجمع البيانات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة على مجموعة الفقرات، وتعد قائمة الاستبيان أداة ملائمة لهذا النوع من الدراسات لأنها تخفي شخصية المشاركين في الدراسة مما يترتب عليه إعطاؤهم الحرية الكاملة في الإجابة، وقد قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة مستفيدةً من الإطار النظري واستبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة، ومن أجل تصميم أداة قياس للمتغيرات تتوفر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة، فقد تضمنت عملية تطوير الاستبيان عدد من الخطوات حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه، وقد توزعت هذه الخطوات على مرحلتين رئيسيتين، نتناولهما كما يأتي: (أنظر الملحق رقم "1" استمارة الاستبيان)

2- مرحلة الإعداد والتطوير: وقد بدأت مع إعداد مشروع الدراسة حيث تم

في هذه المرحلة المبكرة من الدراسة القيام بالخطوات الآتية:

(أ) - تحديد الأبعاد الرئيسة التي تمثل تحسين التنمية الاقتصادية في

المؤسسة ويعبر عنها كمتغير تابع ، وكذلك تحديد الأبعاد التي تمثل

التدريب كمتغيرات مستقلة فرعية ، وقد تم اختزال المتغيرات المستقلة

والمتغير التابع .

(ب)- إعداد فقرات القياس التي تقيس الأبعاد الرئيسة لكل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما جاءت في الفرضيات، وقد روعي في إعدادها الشمولية والكفاية في التعبير عن تلك الأبعاد وتمثيل المتغيرات، وقد تم الاستئناس ببعض استمارات الاستبيان المستقاة من الدراسات السابقة، وقد تم عرض استمارة الاستبيان على أكاديميين والخبراء ممارسين في جامعة دمشق (د. قاسم النعيمي _ د.مطانيوس مخول _ د.منذر عواد) وقد حصلت الباحثة على بعض الملاحظات القيمة التي تخدم القياس.

(ج)- المراجعة الشاملة لفقرات الاستبيان في ضوء الإطار النظري بعد الانتهاء من كتابته لتحقيق التوافق بين فقرات الاستبيان والمتغيرات المراد قياسها، وبالتأكد من قدرة فقرات القياس على تحقيق أهداف الدراسة ثم إعادة صياغة الفقرات تمهيداً لإجراء الاختبارات عليها.

3- مرحلة الاختبارات: وقد تضمنت هذه المرحلة الخطوات الآتية: أ- الاختبارات الحُكمية:

لتحقيق صدق الأداة والتأكد من دقة فقرات القياس وتناسقها وتوافقها ووضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها قامت الباحثة بما يأتي:

ب- اختبار الصدق الظاهري: وتم من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس الأفاضل في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، وقد تلقت الباحثة عدد من الملاحظات القيمة الموضوعية والفنية والمنهجية، وأخذت بالتعديلات التي أُنقِ على (80%) من المحكمين لزيادة فعالية الاستبيان.

ج- الاختبارات الإحصائية: من أجل زيادة الموثوقية في صدق وثبات وتمييز الفقرات الأكثر قياساً لمتغيرات الدراسة، تم إخضاع الاستبيان لعدد من الاختبارات الإحصائية باستخدام الحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS).

د- اختبار ثبات أداة الدراسة (Cronbach alpha)¹: ويدل هذا المقياس على مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وتعد نتائج الأداة موثوقة إذا كانت تعكس بشكل أساسي آراء الأغلبية مقارنة مع الآراء الفردية المعارضة، ويعبر عن ذلك من خلال المعامل الإحصائي (α) الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، فالقيم القريبة من الواحد تعبر عن موثوقية مرتفعة، بينما القيم القريبة من الصفر تعبر عن وثوقية منخفضة، وتتأثر قيمة (α) بعاملين: عدد الأسئلة المتضمنة في الأداة والارتباط بين الإجابات عن الأسئلة المطروحة، فكلما ازداد عدد الأسئلة تزداد نسبياً موثوقية الأداة، وكذلك كلما كان هناك ارتباط إحصائي أكبر بين الإجابات عن مختلف الأسئلة كلما كانت الوثوقية أكبر، ويعبر عن (α) بالعلاقة الآتية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k (S_i^2)}{S_{sum}^2} \right)$$

حيث: k - عدد الأسئلة المتضمنة في الاستبيان، S_i^2 - تشتت إجابات الموظفين على السؤال رقم i ، S_{sum}^2 - تشتت مجموع إجابات الموظفين (يعطى لكل موظف علامة تساوي مجموع علامات الأسئلة التي أجاب عليها ثم يحسب التشتت).

¹ النعيمي ، قاسم- ديبو ، ملهم ، الاقتصاد القياسي، جامعة دمشق . 2008-2009م.

ويُعد هذا المقياس ضعيفاً إذا كانت نتيجته أقل من (60%)، ومقبولاً إذا كان يقع بين (60% - 70%)، وجيداً إذا كانت نتيجته تقع بين (70% - 80%)، وممتازاً إذا كان أكبر من (80%) وبالإطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي تبين أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، فقد بلغ معامل الثبات (0.896) لعدد (42) فقرة، ولعينة حجمها (100) استمارة، وقيمة ألفا كرونباخ للمتغيرين عاليتان، وتدلان على أن إجابات المبحوثين تتمتع بدرجة اعتمادية (مصادقية) عالية، والجدول رقم (1) يوضح معاملات الثبات لمقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومقياس أداء الموظفين، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (1)

يبين معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة

رقم المحور	أسم المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	متغيرات الفرضية الأولى	7	0.658**
2	متغيرات الفرضية الثانية	17	0.762**
3	متغيرات الفرضية الثالثة	18	0.864**

- ** دال إحصائياً عند مستوى (0.05). - المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الثبات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وقد بلغ معامل الثبات الكلي العام ألفا كرونباخ (α) للمحاور المستخدمة في هذه الدراسة (0.896). نستنتج من الجدول السابق أن معامل الثبات للمحور السابع المتمثل في الترقية كانت أكثر المحاور ارتفاعاً، كما أن معامل الثبات الكلي

(ألفاكرونباخ) للمحاور المستخدمة في هذه الدراسة عالياً ، حيث بلغ (0.896)، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي للمقياس.

4- مكونات أداة الدراسة :

لقد تكون الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو الآتي:
(انظر الملحق").

(أ) **الكتاب الموجه:** وفيه تم مخاطبة أفراد العينة بصفاتهم وليس بأسمائهم، وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، مع التأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

(ب) **فقرات الاستبيان:** وتكونت من جزأين أساسيين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** وقد احتوى على البيانات التعريفية بالمبحوثين، وقد تم تحديده بـ (6) فقرات اشتملت الجوانب: الجنس، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية التي تلقاها الموظف، والمسمى الذي يشغله الموظف.

- **الجزء الثاني:** وقد احتوى على (42) فقرة، غطت الأسئلة جوانب مختلفة تهم المؤسسة ولها علاقة بالتدريب، من حيث زيادة ربحية المؤسسة وإيراداتها و تقييم أداء العاملين في المؤسسة في مجال التدريب، وكذلك تقييم البرامج التدريبية. وقد جرى تلمس إجابات أفراد العينة عليها من خلال مقياس ليكارت الخماسي الذي يوضحه الجدول رقم (2):

جدول رقم (2)

يبين معايير الاستجابة ودرجة كل منهما

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

5- وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل ومناقشة النتائج الإحصائية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والمتمثلة ب: الجنس، المؤهل التعليمي للموظف، الفئة العمرية للموظف، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية التي خضع لها الموظف، والمسمى الوظيفي الذي يشغله الموظف، والجدول رقم (3) يبين تحليل ومناقشة النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (3)

يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية

البيانات الديموغرافية	التكرارات النسبي
1- الجنس	1- ذكر 56
	2- أنثى 44
2- المستوى التعليمي	1- ثانوية عامة فأقل 52
	2- دبلوم متوسط 11
	3- بكالوريوس 27
	4- الدراسات العليا 10
3- عدد الدورات المتبعة	1- أقل من (5) دورة 3
	2- (5- 10) دورة 7
	3- (10- 15) دورة 38
	4- (15) دورة فأكثر 52

11	1- أقل من (5) سنوات	4- سنوات الخبرة
15	2- (5 - 10) سنوات	
14	3- (10 - 15) سنوات	
60	4- (15) سنة فأكثر	
7	1- مدير	5- المستوى الوظيفي
3	2- معاون مدير	
82	3- إداري	
8	4- فني أو مهني	

- المصدر: إعداد الباحث.

وسوف تقوم الباحثة بتفسير نتائجها تبعاً على النحو الآتي:

أولاً- الجنس:

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة من مدراء، ونواب المدراء، ومدراء إدارات، ورؤساء أقسام، وموظفين عاديين هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (56%) من مجموع أفراد العينة ، بينما بلغت نسبة (44%) من الإناث.

جدول رقم (4)

يبين التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	56	56.0	56.0	56.0
Valid انثى	44	44.0	44.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

ثانياً - المؤهل التعليمي:

يتضح من الجدول (5) أن النسبة الأقل من أفراد العينة هم من حملة المؤهلات الجامعية (البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه)، حيث بلغت نسبتهم (37%) من مجموع أفراد العينة . طبعاً يعتبر مؤشر غير صحي في مؤسسة مثل مؤسسة العربية السورية للطيران. وقد يكون السبب إلى تعيينات سابقة وبالتالي لم يتم الإحلال بعد للفئات العمرية الشابة والمؤهلة بشكل صحيح.

جدول رقم (5)

يبين التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فما دون	52	52.0	52.0	52.0
معهد متوسط	11	11.0	11.0	63.0
Valid إجازة جامعية	27	27.0	27.0	90.0
دراسات عليا	10	10.0	10.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

ثالثاً - المسمى الوظيفي:

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم ممن يشغلون وظائف تنفيذية (رئيس قسم، موظف عادي)، حيث بلغت نسبتهم (82%) من مجموع أفراد العينة ، وهذا يدل على تعدد الوظائف التنفيذية في المؤسسة مما يتطلب أعداداً كبيرة من الموظفين، يليهم من يشغلون وظيفة (مدير إدارة) إذ وصلت نسبتهم (7%) من مجموع أفراد العينة، وجاء في المرتبة الأخيرة من يشغلون وظيفة (معاون مدير)، حيث بلغت نسبتهم (3%) من مجموع أفراد

العينة ، وهذه النسبة وإن كانت متدنية، إلا أنها تشير إلى أن الوصول إلى منصب الإدارة العليا يكون بعد التدرج في التسلسل الهرمي، وهو ما يعني أن الأقلية من مدراء العموم ونوابهم يقع على عاتقهم وضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بإجراء التغيرات الملائمة للارتقاء بمستوى العمل للمؤسسة.

جدول رقم (6)

يبين التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	7	7.0	7.0	7.0
معاون مدير	3	3.0	3.0	10.0
Valid إداري	82	82.0	82.0	92.0
فنى أو مهنى	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

رابعاً- سنوات الخبرة في المؤسسة:

يبين الجدول رقم (7) أن هناك 60% من أفراد العينة كان عندهم 15 سنة فأكثر، بينما الـ 40% سنوات خبرتهم تراوحت بين 14% للفئة (10-15) و 15% للفئة (5-10) و 11% للفئة الأقل من 5سنوات.

وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بسنوات خبرة طويلة، ولديهم المعرفة الكافية بأوضاع المؤسسة التي يعملون فيها، والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) التي تعمل فيها المؤسسة، مما يثري هذه الدراسة ويضفي عليها المصداقية.

جدول رقم (7)
يبين التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من (5)	11	11.0	11.0	11.0
من (5) وأقل من (10)	15	15.0	15.0	26.0
Valid من (10) وأقل من (15)	14	14.0	14.0	40.0
من (15) فما فوق	60	60.0	60.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

خامساً - عدد الدورات التدريبية التي تلقاها الموظف:

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن الموظفين الذين تلقوا (ست دورات) فما فوق بلغت نسبتهم (52%) من مجموع أفراد العينة ، يليهم الذين تلقوا (دورتان إلى ثلاث إلى خمس دورات)، حيث بلغت نسبتهم (38%) من مجموع أفراد العينة ، يليهم الذين خضعوا (لدورة واحدة إلى دورتين)، حيث بلغت نسبتهم (7%)، وجاء المرتبة الأخيرة الموظفون الذين لم يحصلوا على أي شيء من الدورات التدريبية بالمطلق، حيث بلغت نسبتهم (3%) من مجموع أفراد العينة، ويستدل مما تقدم بأن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة (مؤسسة الطيران) قد حصلوا على حصص كبيرة من الدورات التدريبية، مما يشير إلى الدور الكبير الذي تقوم به المؤسسة العربية السورية للطيران في تدريب وتأهيل الموظفين، وإتقانهم المهارات والخبرات التي تساهم في زيادة تحسين أدائهم.

جدول رقم (8)

يبين التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب عدد الدورات المتبعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لم يتبع	3	3.0	3.0	3.0
من 1-2	7	7.0	7.0	10.0
Valid من 3-5	38	38.0	38.0	48.0
من 6 فأكثر	52	52.0	52.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

وبشكل عام فإنه يتضح من خلال ما تقدم بأن الخلفية العلمية والعملية لأفراد عينة الدراسة تُعد جيدة، وتؤهلهم لتقييم أثر التدريب في المؤسسة ، وأن الغالبية العظمى قد تلقت الكثير من الدورات التدريبية لأهمية ذلك في عمل المؤسسة ولمواكبة العمل.

وخلاصة القول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (الموظفين) لديهم الإلمام والمقدرة على فهم محتوى فقرات القياس، واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيهم بصورة دقيقة

في ضوء إدراكهم ومعرفتهم لواقع المؤسسة، وهو ما يعطي إجاباتهم درجة عالية من المصداقية والثقة والموضوعية.

6- عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان:

عرض وتحليل وتفسير نتائج فقرات الاستبيان لدراسة "أثر تدريب وتنمية قدرات العاملين في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات . مؤسسة الطيران أنموذجاً.

IV. عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة:

لقد تم استخدام التحليل العاملي من أجل تصنيف أسئلة الاستبيان الذي يفترض أن يقيس أثر التدريب في المؤسسة . وحصلنا على خمس عوامل كما هو موضح بالجدول رقم (1) ملحق

يمكننا تسمية العوامل الخمس التي حصلنا عليها والواردة في الجدول رقم (1) ملحق والمرتبة حسب مساهمة المتغيرات فيها وحسب درجة المساهمة .

العامل الأول : وهو يعكس أهمية التدريب في المؤسسة ، ويتكون من 18 متغير ، كما هو وارد في الجدول رقم(9):
الجدول رقم (9)

يبين أهمية التدريب في المؤسسة حسب اختبار One-Sample Test

المعنوية الاحصائية عند مستوى دلالة 5%	Mean Differen ce	Sig. (2- tailed)	Df	T	Q	x
معنوي	-.850	.000	99	-9.297	يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى الحد من هدر الوقت.	V9
معنوي	-.550	.000	99	-4.823	زيادة أرباح المؤسسة تزيد من تحسين دخل العاملين.	V16
معنوي	-.260	.013	99	-2.522	يتم اختيار البرامج التدريبية بناء على الخطط الإستراتيجية لتحسين أداء المؤسسة .	V17
غير معنوي	-.220	.059	99	-1.911	يتم اختيار العاملين للتدريب حسب الخطط المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .	V18
معنوي	-1.090	.000	99	-14.468	يسهم التدريب في سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستقبلي.	V19

V21	يؤدي تقييم أداء العاملين بعد كل دورة تدريبية لتحديد الاحتياجات الفعلية للمتدربين مستقبلاً.	-13.913	99	.000	-1.130	معنوي
V24	يتم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	-2.500	99	.014	-.280	معنوي
V25	يتم تحديد البرامج التدريبية وفق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	-4.280	99	.000	-.440	معنوي
V26	البرامج التدريبية المنفذة تنصب في مجال عملك بشكل مباشر.	-3.433	99	.001	-.390	معنوي
V27	يتم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية .	-7.392	99	.000	-.920	معنوي
V28	يتلقى العاملون الفنيون والمهنيون تدريبهم التخصصي داخل المؤسسة بشكل دائم.	-1.395	99	.166	-.180	غير معنوي
V29	يخضع العاملون الفنيون والمهنيون تدريبهم التخصصي بشكل دوري .	-4.654	99	.000	-.570	معنوي
V34	أشعر بالرضا عن عدد الدورات المتبعة .	-.527	99	.599	-.070	غير معنوي
V35	تعتبر فترة الزمنية للدورة التدريبية كافية .	0.000	99	1.000	0.000	معنوي
V36	يتم إجراء الدورات التدريبية بظروف مشابهة لظروف	-10.168	99	.000	-.980	معنوي
V37	يفضل أن تكون الدورات التدريبية خارج أوقات الدوام الرسمي .	-4.824	99	.000	-.620	معنوي
V40	يفضل استقدام الخبراء للتدريب في المؤسسة	-4.521	99	.000	-.520	معنوي
V42	يوجد ربط بين المؤسسة والجامعات السورية في التدريب	-1.230	99	.222	-.160	غير معنوي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المتغيرات هي معنوية إحصائياً وهذا يؤكد أهمية التدريب في أي مؤسسة وفي مؤسسة الطيران بشكل خاص، ولكن المتغيرات التي كانت غير معنوية إحصائياً فهي تدل على عدم توافق الموظفين على الآليات المتبعة في المؤسسة فمثلاً لا نجد

توافق حول السؤال (V18) يتم اختيار العاملين للتدريب حسب الخطط المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة . وكذلك السؤال (V28) يتلقى العاملون الفنيون والمهنيون تدريبهم التخصصي داخل المؤسسة بشكل دائم. نلاحظ أن عدم توافق العاملين في المؤسسة على التدريب المستمر داخل المؤسسة وكذلك عدم التوافق على عملية مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية. أما الشعور بالرضا فلا يتوفر عند العاملين في المؤسسة ويستدل على ذلك من عدم معنوية السؤال (V34) أشعر بالرضا عن عدد الدورات المتبعة . أما السؤال (V42) يوجد ربط بين المؤسسة والجامعات السورية في التدريب. نلاحظ حسب رأي المبحوثين لا يوجد ربط مع الجامعة.

ولكن هناك توافق في بقية الأسئلة التي تهم التدريب من زيادة أرباح إلى تخطيط التدريب والمشاركة وكذلك السؤال (V27) يتم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية. وكذلك السؤال (V35) تعتبر فترة الزمنية للدورة التدريبية كافية . هذا يعني الرضا عن كفاية زمن الدورات التدريبية. أما السؤال (V36) يتم إجراء الدورات التدريبية بظروف مشابهة لظروف العمل . هذا يعني أنه لا يوجد اختلاف في الآراء حول المادة المقدمة في الدورة التدريبية. والسؤال (V37) يفضل أن تكون الدورات التدريبية خارج أوقات الدوام الرسمي . أيضا هناك توافق في آراء أفراد العينة حول مكان الدورة. أما السؤال (V38) يفضل التفرغ للدورات التدريبية بشكل كامل.

العامل الثاني: يمكن أن نطلق عليه تسميته على النحو الآتي: المساهمات التي يقدمها التدريب للمؤسسة من خلال تنمية قدرات العاملين، ويتكون من 15 متغير حسب الجدول (10).

جدول رقم (10)

يبين المساهمات التي يقدمها التدريب للمؤسسة حسب اختبار One-Sample Test

95% Confidence المعنوية الإحصائية	Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	T	Q	X
معنوي	.390	.000	99	5.195	عدد الدورات المتبعة	q5
معنوي	-1.570	.000	99	-31.553	يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى تحسين نوعية الخدمات	V2
معنوي	-1.380	.000	99	-18.762	يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة	V3
معنوي	-1.190	.000	99	-14.214	يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	V4
معنوي	-1.080	.000	99	-13.292	اطلاع العاملين على الوضع المالي للمؤسسة من خلال التدريب يسهم في فهم الخطط الإستراتيجية للمؤسسة	V5
معنوي	-1.380	.000	99	-24.442	يسهم تنمية قدرات العاملين في تحسين أداء المؤسسة	V6
معنوي	-.860	.000	99	-12.096	يزيد التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى الالتزام بالعمل.	V7
معنوي	-1.100	.000	99	-15.326	يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في حل مشكلات في العمل.	V10
معنوي	-.740	.000	99	-10.286	يساعد التدريب على تحسين بيئة العمل والعمل بروح الفريق .	V11
معنوي	-.820	.000	99	-9.312	يعمل التدريب على تحسين التواصل فيما بين العاملين.	V12
معنوي	-1.190	.000	99	-13.459	يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في تحقيق	V13

					طموحهم الوظيفي.	
V14	يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في تطوير مهاراتهم.	-20.163	99	.000	-1.360	معنوي
V15	أخضع للدورات التدريبية بمحض إرادتي .	-10.947	99	.000	-1.110	معنوي
V30	يفضل إجراء بعض الدورات التدريبية خارج القطر.	-18.516	99	.000	-1.390	معنوي
V32	يؤدي تنوع البرامج التدريبية إلى تحسين أداء العاملين.	-22.812	99	.000	-1.420	معنوي

نجد أن هناك توافق كامل في إجابات أفراد العينة حول مساهمة الدورات التدريبية في رفع سوية العمل في المؤسسة وكذلك زيادة أرباحها. ويمكننا أن نصف المتغيرات حسب الأهمية النسبية في التوافق على الإجابات. انظر إلى الجدول (11).

جدول رقم (11)

يبين مساهمة الدورات التدريبية في رفع سوية العمل في المؤسسة

الأهمية النسبية	Std. Deviation	Mean	Q	X
53.7	1.014	1.89	أخضع للدورات التدريبية بمحض إرادتي .	V15
48.8	.884	1.81	يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في تحقيق طموحهم الوظيفي.	V13
46.6	.751	1.61	يفضل إجراء بعض الدورات التدريبية خارج القطر.	V30
46.3	.837	1.81	يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	V4
45.4	.736	1.62	يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة	V3

V5	اطلاع العاملين على الوضع المالي للمؤسسة من خلال التدريب يسهم في فهم الخطط الإستراتيجية للمؤسسة	1.92	.813	42.3
V14	يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في تطوير مهاراتهم.	1.64	.674	41.1
V12	يعمل التدريب تحسين التواصل فيما بين العاملين.	2.18	.881	40.4
V32	يؤدي تنويع البرامج التدريبية إلى تحسين أداء العاملين.	1.58	.622	39.4
V10	يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في حل مشكلات في العمل.	1.90	.718	37.8
V6	يسهم تنمية قدرات العاملين في تحسين أداء المؤسسة	1.62	.565	34.9
V2	يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى تحسين نوعية الخدمات	1.43	.498	34.8
V7	يزيد التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى الالتزام بالعمل.	2.14	.711	33.2
V11	يساعد التدريب على تحسين بيئة العمل والعمل بروح الفريق .	2.26	.719	31.8

من هذا الجدول أعلاه نجد أن الأهمية النسبية للمتغيرات المساهمة في العامل الثاني والتي تعكس وجهة نظر العاملين في التدريب ل لمساهمة الحقيقية في زيادة أرباح مؤسسة الطيران.

العامل الثالث: يمكننا أن نطلق عليه تسمية " الرضا الوظيفي " ويتكون من 6 متغيرات حسب الجدول رقم (12).

من خلال متغيرات العامل الثالث والتي جميعها كانت معنوية إحصائيا والتي تؤكد أن هناك رضا وظيفي من قبل العاملين على ضرورة التدريب للمؤسسة لأنه يرفع من كفاءة العاملين ويزيد من أرباح المؤسسة. وهناك رضا على نوعية التدريب حسب المستويات الوظيفية والاعتماد في التدريب على خبراء المؤسسة.

جدول رقم (12)

يبين الرضا الوظيفي على نوعية التدريب حسب اختبار One-Sample Test

95% Confidence المعنوية الإحصائية	Mean Difference	Sig. (2- tailed)	Df	T	q	X
معنوي	-1.290	.000	99	-17.372	يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى زيادة أرباح المؤسسة	V1
معنوي	-.940	.000	99	-11.208	يسهم تقييم أداء العاملين بعد التدريب في تحسين أدائهم الوظيفي.	V22
معنوي	-1.340	.000	99	-13.304	يشعر العاملون بالرضا عندما يحصلون على حوافز مادية ومعنوية بعد التدريب.	V23
معنوي	-1.190	.000	99	-14.013	تؤدي الزيادة في مخصصات التدريب لتحسين نوعية التدريب.	V31
معنوي	-.460	.000	99	-3.655	يتم مراعاة المستويات الوظيفية عند تحديد البرنامج التدريبي.	V39
معنوي	-.720	.000	99	-6.232	يفضل الاعتماد على خبراء المؤسسة في التدريب	V41

ويمكننا أن نصف المتغيرات حسب الأهمية النسبية في التوافق على الإجابات. انظر إلى الجدول (13).

جدول رقم (13)

يبين الأهمية النسبية في التوافق للعامل الثالث

الأهمية النسبية	Std. Deviation	Mean	N	Q	X
60.7	1.007	1.66	100	يشعر العاملون بالرضا عندما يحصلون على حوافز مادية ومعنوية بعد التدريب.	V23
50.7	1.155	2.28	100	يفضل الاعتماد على خبراء المؤسسة في التدريب	V41
49.6	1.259	2.54	100	يتم مراعاة المستويات الوظيفية عند تحديد البرنامج التدريبي.	V39
46.9	.849	1.81	100	تؤدي الزيادة في مخصصات التدريب لتحسين نوعية التدريب.	V31
43.4	.743	1.71	100	يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى زيادة أرباح المؤسسة	V1
40.7	.839	2.06	100	يسهم تقييم أداء العاملين بعد التدريب في تحسين أدائهم الوظيفي.	V22

من خلال المقارنة البسيطة في قراءة الجدول أعلاه نشاهد ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية لمساهمة متغيرات العامل الثالث ، حيث نجد أنه حل بالمرتبة الأولى الحوافز المادية وفي المرتبة الأخيرة تقيم أداء العاملين وهذا له علاقة بالسلوك الإنساني .

العامل الرابع: يعبر عن المستوى التعليمي والخبرة في سرعة إنجاز المهام عند العاملين المتبعين الدورات التدريبية ، انظر الجدول (14).

جدول رقم (14)

يبين المستوى التعليمي والخبرة في سرعة إنجاز المهام عند العاملين المتبعين الدورات

التدريبية حسب اختبار One-Sample Test

95% Confidence المعنوية الإحصائية	Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	T	Q	X
معنوي	-1.560	.000	99	-31.270	الجنس	q1
معنوي	-1.050	.000	99	-9.587	المستوى التعليمي	q2
معنوي	.230	.034	99	2.146	سنوات الخبرة	q4
معنوي	-1.080	.000	99	-14.711	يعمل التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى السرعة في إنجاز المهام.	V8
معنوي	-.680	.000	99	-5.163	عادة يخضع العاملون الجدد في المؤسسة لدورة تدريبية قبل البدء بالعمل.	V33

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع متغيرات هذا العامل معنوية

إحصائياً ، وهي تعبر عن المستوى التعليمي للعاملين في المؤسسة وعدد

سنوات خبرتهم وسرعتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم بالإضافة لعدد

الدورات التي اتبعوها.

العامل الخامس: التفرغ الكامل للتدريب، ويتكون من متغير واحد ،

كما هو مبين في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15)

يبين التفرغ الكامل للتدريب حسب اختبار One-Sample Test

95% Confidenc e المعنوية الإحصائية	Mean Difference	Sig. (2- tailed)	Df	T	Q	X
معنوي	-1.290	.000	99	-17.699	يفضل التفرغ للدورات التدريبية عند الخضوع لها بشكل كامل .	V38

من الجدول (15) نجد أنه يوجد إجماع عند أفراد العينة على ضرورة التفرغ الكامل أثناء التدريب، لتكون الفائدة كبيرة وإذا كانت خارج العمل تكون أفضل

V. استخدام جداول التقاطع لاختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها:

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة عند احتمال ثقة (95%) ومستوى دلالة (5%) والتي نقبل عندها وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها، وقد تم استخدام برنامج الإحصائي (SPSS) لاختبار جميع متغيرات الدراسة حسب خصائص العينة أي (الجنس - المستوى التعليمي - والمستوى الوظيفي - وسنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية المتبعة)

للحكم على أسئلة الاستبيان وتحديد المعنوية الإحصائية ، أنظر الجدول (2) ملحق.

يتبين لنا من الجدول (2) ملحق أغلب المتغيرات معنوية حسب تصنيف خصائص العينة ما عدا المتغيرات التالية:

(V27) يتم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية .

(V28) يتلقى العاملون الفنيون والمهنيون تدريبهم التخصصي داخل المؤسسة بشكل دائم.

(V34) أشعر بالرضا عن عدد الدورات المتبعة .

(V35) تعتبر فترة الزمنية للدورة التدريبية كافية

(V36) يتم إجراء الدورات التدريبية بظروف مشابهة لظروف العمل

(V42) يوجد ربط بين المؤسسة والجامعات السورية في التدريب

اختبار تحليل التباين باستخدام F الإحصائية :

تم عرض النتائج في الجدول (3) ملحق والنتائج محسوبة على قاعدة

الفرضية الصفرية (فرضية العدم) والفرضية البديلة خلاف ذلك. جميع

النتائج تؤكد التحليل السابق بالنسبة لجميع المتغيرات

1- يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى زيادة أرباح المؤسسة (V1).

لقد جاءت إجابات المبحوثين مختلفة من حيث تصنيف الباحثين إلى ذكور

وإناث وجدنا معنوية الاختبار بين الإجابات وبالتالي التوافق على ذلك .

ولكن لنفس السؤال عند تقسيم المبحوثين إلى جامعيين وما دون وجدنا عدم

معنوية الإجابات أي أن الاختلاف جوهري وهنا تظهر أهمية أن يكون

العاملين من الفئات الدراسية الجامعية فما فوق. وعند تقسيم العاملين حسب

سنوات الخبرة 10 فأكثر وأقل من 10 سنوات خبرة وجدنا أن الاختلاف

جوهري وهذا عائد إلى أن العاملين القدامى لا يرغبون في التدريب ويعتمدون على الخبرة في حين العاملين الجدد يرغبون في اكتساب المهارات الجديدة. أما عند تقسيم العاملين حسب عدد الدورات 3 فأكثر وأقل من 3 وجدنا معنوية هذا الاختبار أما الاختبار النهائي للعاملين فهو يدل على معنوية الإجابة على هذا السؤال بالإجمال عند مستوى دلالة 5% أي باحتمال ثقة 95% .

2- يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى تحسين نوعية الخدمات (V2). نلاحظ من الجدول رقم (2) ملحق أن جميع إجابات المبحوثين تنص على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

3- يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة (V3). أيضا جاءت إجابات المبحوثين غير معنوية حسب كافة تصنيفاتهم.

4- يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (V4). نلاحظ أغلب الإجابات حسب التصنيفات المبحوثين الذين يقرون في أن التدريب يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وتم تأكيد معنوية الإجابات بالإجمال.

وهكذا بالنسبة لجميع المتغيرات الداخلة في الدراسة، ما عد بعض المتغيرات التي كانت موضوع خلاف في إجابات المبحوثين كما في الجدول التالي :

جدول رقم (16)

يبين المتغيرات الداخلة في الدراسة

رمز المتغير	اسم المتغير	الجنس	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	سنوات الخبرة	عدد الدورات المتبعة	النتيجة
V18	يتم اختيار العاملين للتدريب حسب الخطط المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي
V27	يتم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية .	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي	غير معنوي
V28	يتلقى العاملون الفنيون والمهنيون تدريبهم التخصصي داخل المؤسسة بشكل دائم.	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي
V34	أشعر بالرضا عن عدد الدورات المتبعة	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي
V35	تعتبر فترة الزمنية للدورة التدريبية كافية	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي
V36	يتم إجراء الدورات التدريبية بظروف مشابهة لظروف العمل	معنوي	معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي
V42	يوجد ربط بين المؤسسة والجامعات السورية في التدريب	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي

حيث نجد أن الاختلافات لهذه المتغيرات بسبب جنس المبحوث أو المستوى التعليمي أو المستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

7 - اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها:

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة عند احتمال ثقة (95%) ومستوى دلالة (5%) والتي نقبل عندها وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها، وقد تم استخدام النظام الإحصائي (SPSS) لإيجاد القيم المحسوبة لمعاملات كل من الارتباط، الالتواء، الانحدار المتعدد، ومستوى التباين للقيمة (F)، ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.05) المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات، وذلك وفقاً لما يأتي:

*** قاعدة القرار: فيما يتعلق باختبار الفرضيات، تم الاعتماد على معامل الارتباط، والانحدار المتعدد، ومستوى قيمة (F)، ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.05) المعتمدة لقبول، أو رفض الفرضيات، وذلك كما يأتي:

** قبول الفرضية الصفرية (H_0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05).
** رفض الفرضية الصفرية (H_0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05)، وبالتالي يتم القبول بالفرضية البديلة (H_1).

بعد تطبيق قاعدة القرار على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، تم اختبار الفرضيات بواسطة الأساليب الإحصائية الآتية:

VI. اختبار الفرضيات وفقاً لمعايير one -sample test :

يبين الجدول رقم (17) نتائج اختبار فرضيات الدراسة وفقاً - one sample test ، وسوف يتم مناقشة هذه النتائج حسب ترتيب فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

جدول رقم (17)

يبين العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة حسب اختبار One-Sample Test

	Tst Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V1	-17.372	99	.000	-1.290	-1.44	-1.14
V2	-31.553	99	.000	-1.570	-1.67	-1.47
V3	-18.762	99	.000	-1.380	-1.53	-1.23
V4	-14.214	99	.000	-1.190	-1.36	-1.02
V12	-9.312	99	.000	-.820	-.99	-.65
V16	-4.823	99	.000	-.550	-.78	-.32
V23	-13.304	99	.000	-1.340	-1.54	-1.14

- المصدر: إعداد الباحثة بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

الفرضية الأولى:

- فرضية العدم الأولى (H^0):

- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربحية المؤسسة والتدريب".
- وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة الإيرادات ، والتدريب وسيتم استخدام تحليل One-Sample Test ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:
- أن جميع المتغيرات معنوية من أجل مستوى دلالة 5% وهذا يعني أن متغيرات التي تبين زيادة إيرادات المؤسسة هي محققة وهذا يعني قبول الفرضية البديلة (H^1) ورفض فرضية العدم (H^0) والتي تنص "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربحية المؤسسة والتدريب".

جدول رقم(18)

يبين العلاقة بين ربحية المؤسسة والتدريب حسب اختبار One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V1	-17.372	99	.000	-1.290	-1.44	-1.14
V2	-31.553	99	.000	-1.570	-1.67	-1.47
V3	-18.762	99	.000	-1.380	-1.53	-1.23
V4	-14.214	99	.000	-1.190	-1.36	-1.02
V12	-9.312	99	.000	-.820	-.99	-.65
V16	-4.823	99	.000	-.550	-.78	-.32
V23	-13.304	99	.000	-1.340	-1.54	-1.14

الفرضية الثانية: فرضية العدم الأولى (H^0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وتحديد احتياجات التدريب".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت لا توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين زيادة الإيرادات ، والتدريب وسيتم استخدام تحليل

One-Sample Test ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (19)

أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

جدول رقم (19)

يبين العلاقة بين زيادة الإيرادات والتدريب حسب اختبار One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V6	-24.442	99	.000	-1.380	-1.49	-1.27
V7	-12.096	99	.000	-.860	-1.00	-.72
V8	-14.711	99	.000	-1.080	-1.23	-.93
V9	-9.297	99	.000	-.850	-1.03	-.67
V10	-15.326	99	.000	-1.100	-1.24	-.96
V11	-10.286	99	.000	-.740	-.88	-.60
V13	-13.459	99	.000	-1.190	-1.37	-1.01
V14	-20.163	99	.000	-1.360	-1.49	-1.23
V22	-11.208	99	.000	-.940	-1.11	-.77
V27	.643	99	.522	.080	-.17	.33
V31	-14.013	99	.000	-1.190	-1.36	-1.02
V32	-22.812	99	.000	-1.420	-1.54	-1.30
V33	-5.163	99	.000	-.680	-.94	-.42
V34	-.527	99	.599	-.070	-.33	.19
V36	.208	99	.836	.020	-.17	.21
V37	2.956	99	.004	.380	.12	.64
V38	-17.699	99	.000	-1.290	-1.43	-1.15

وعليه، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H_0) التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وتحديد احتياجات التدريب"، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وتحديد احتياجات التدريب.

بالطبع اتخذ هذا القرار على أساس معنوية أغلب المتغيرات الدراسة المخصصة لهذه الفرضية حسب الجدول أعلاه، على الرغم من وجود متغيرات غير معنوية إحصائياً مثل:

V27 يتم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية .

من الواضح وقوع الاختلاف بين أفراد العينة في الإجابة على أسئلة هذه الفرضية، أما المتغير الثاني فهو V34 أشعر بالرضا عن عدد الدورات المتبعة . الكل يطلب المزيد من الدورات ضمن خطط إستراتيجية أو بدون ذلك لأنهم يعتبرون هذه الدورات مكسب من نواحي عديدة. أما المتغير الثالث فكان: V36 يتم إجراء الدورات التدريبية بظروف مشابهة لظروف العمل. وهذا المتغير أيضاً ينطوي تحت نفس الأسباب السابقة للمتغيرين السابقين في التبرير.

الفرضية الثالثة:

- فرضية العدم الأولى (H_0):

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وبين طبيعة عمل المؤسسة".

وتهدف هذه الفرضية إلى وجود علاقة من عدمه ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وبين طبيعة عمل المؤسسة وتم استخدام تحليل One-Sample Test ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

جدول رقم (20)

يبين العلاقة بين البرامج التدريبية وبين طبيعة عمل المؤسسة حسب اختبار One-

Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V5	-13.292	99	.000	-1.080	-1.24	-.92
V15	-10.947	99	.000	-1.110	-1.31	-.91
V17	-2.522	99	.013	-.260	-.46	-.06
V18	-1.911	99	.059	-.220	-.45	.01
V19	-14.468	99	.000	-1.090	-1.24	-.94
V20	-4.855	99	.000	-.590	-.83	-.35
V21	-13.913	99	.000	-1.130	-1.29	-.97
V24	-2.500	99	.014	-.280	-.50	-.06
V25	-4.280	99	.000	-.440	-.64	-.24
V28	-1.395	99	.166	-.180	-.44	.08
V29	-4.654	99	.000	-.570	-.81	-.33
V30	-18.516	99	.000	-1.390	-1.54	-1.24
V35	.000	99	1.000	.000	-.22	.22
V39	-3.655	99	.000	-.460	-.71	-.21
V40	-4.521	99	.000	-.520	-.75	-.29
V41	-6.232	99	.000	-.720	-.95	-.49
V42	-1.230	99	.222	-.160	-.42	.10

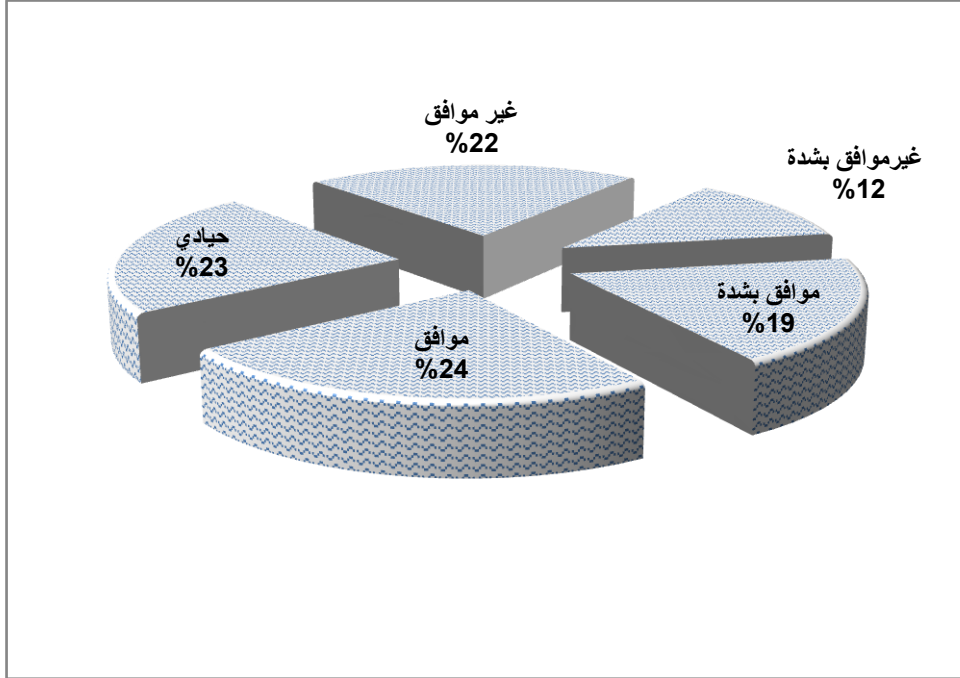
وعليه، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^0) التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وبين طبيعة عمل المؤسسة" ، ونقبل الفرضية البديلة (H^1) التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وبين طبيعة عمل المؤسسة".

بالطبع اتخذ هذا القرار على أساس معنوية أغلب المتغيرات الدراسة المخصصة لهذه الفرضية حسب الجدول أعلاه، على الرغم من وجود متغيرات غير معنوية إحصائياً مثل:

V18 يتم اختيار العاملين للتدريب حسب الخطط المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة . تبين من خلال الإجابة على هذا السؤال أن أغلب أفراد العينة كانوا حياديين وبلغت نسبتهم 30% في حين غير الموافقين كانت نسبتهم 27 % أي الأغلبية لغير الموافقين . انظر الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4)

يبين اختيار العاملين للتدريب حسب الخطط المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة



V28 يتلقى العاملون الفنيون والمهنيون تدريبهم التخصصي داخل

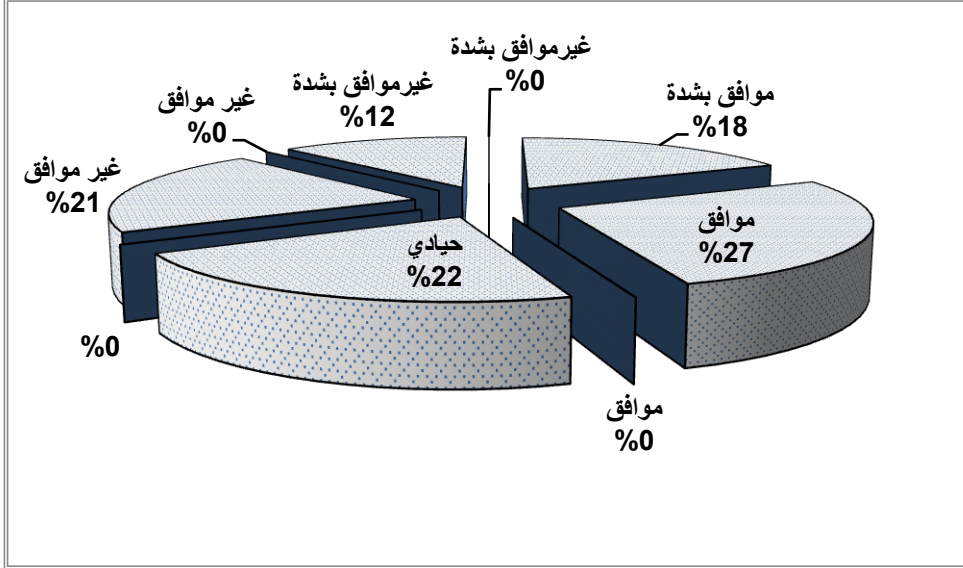
المؤسسة بشكل دائم.

في هذا تظهر الإجابات موزعة تقريبا بالتساوي ما بين موافق وموافق بشدة ومحايد وغير موافق وغير موافق بشدة وهذا يدل على عدم انتظام التدريب في المؤسسة أو أن الخطط التدريبية متباعدة لم يستطيع العاملين لحظ ذلك انظر الشكل رقم (5).

شكل رقم (5)

يبين تلقى العاملون الفنيون والمهنيون تدريبهم التخصصي داخل المؤسسة

بشكل دائم



V35 تعتبر فترة الزمنية للدورة التدريبية كافية .

تبين من خلال الإجابة على هذا السؤال أن أغلب أفراد العينة كانوا

حياديين وبلغت نسبتهم 39% في حين غير الموافقين كانت نسبتهم 28

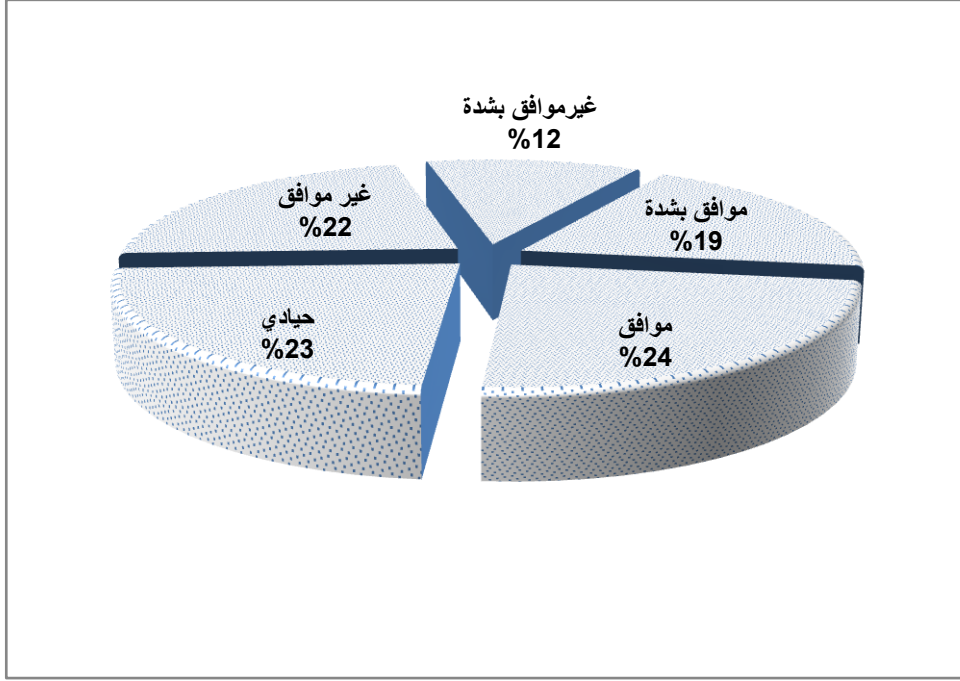
% أي الأغلبية لغير الموافقين وغير الموافقين بشدة، مع الحياديين في

إجاباتهم وهنا لم يتم الحسم بين موافق ولا يعلم لذلك كانت عدم المعنوية

الإحصائية لهذا السؤال، انظر الشكل رقم (6).

شكل رقم (6)

يبين اذا كانت الفترة الزمنية للدورة التدريبية كافية .



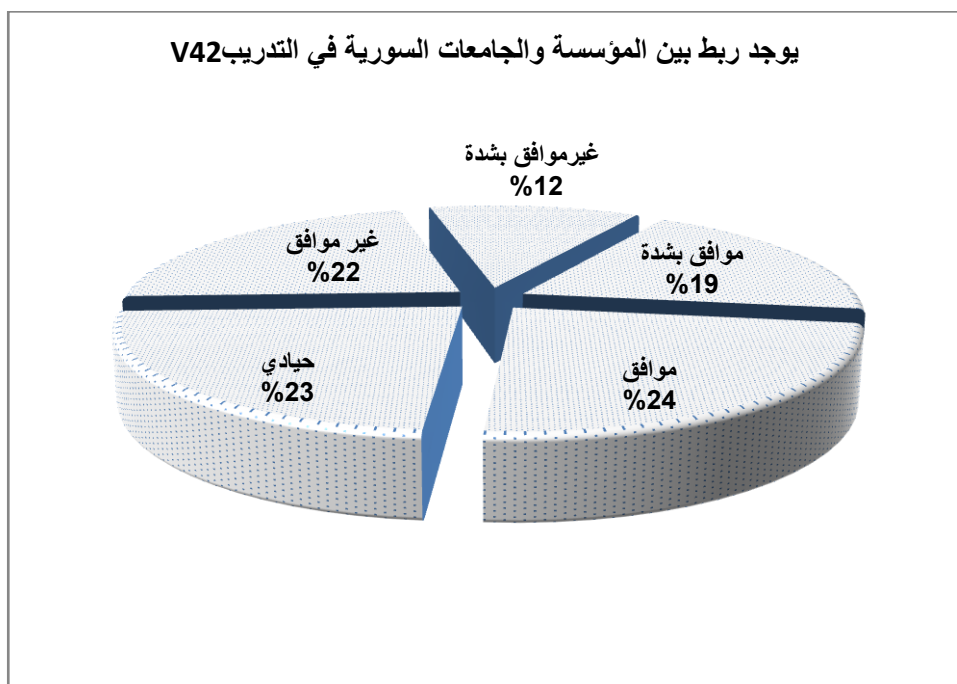
42 v يوجد ربط بين المؤسسة والجامعات السورية في التدريب.

يتبين من الشكل رقم (7) أن أغلبية الإجابات على هذا السؤال توزعت بالتساوي بالتالي لم تحسم الإجابة وكانت السؤال غير معنوي. انظر الشكل رقم (7) وهنا يظهر لنا ضعف الربط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي والتي في أغلب الأحيان تخضع لمزاجية المدير لهذه المؤسسة أو تلك من ناحية ومن ناحية عندما يطلب من الجامعة ترشيح أو القيام بدورات تدريبية لأي جهة من الجهات العامة أو الخاصة نجد أنه يستأثر بها مجموعة محددة دون غيرها مما يفسد العملية ويتم ترشيح الأشخاص غير المناسبين ، الأمر الذي يؤدي إلى الامتناع عن الاستعانة بالجامعة

وهذا ما ورد على لسان القائمين على عملية التدريب في المؤسسة لدرجة أنه تم ذكر بعض الأسماء.

شكل رقم (7)

يبين ربط بين المؤسسة والجامعات السورية في التدريب



المبحث الثالث

أولاً: الخصائص الإحصائية والمالية لمؤسسة الطيران العربية السورية

1- لمحة عن مؤشرات الأداء البسيطة في مؤسسة الطيران :

أ - المؤشرات الإحصائية: عبارة عن المؤشرات الإحصائية التي تعبر عن الوضع القائم للمؤسسة و التي تصدر عن مديرية التخطيط والدراسات والإحصاء ممثلة بدوائرها الثلاث : التخطيط والإحصاء والدراسات علماً أن وحدة الإنتاج للطائرة هي المقعد فهو مصدر الإيراد وعليه تصرف النفقة وبالتالي هو مصدر الربح أو الخسارة، ومن أمثلة هذه الإحصاءات البسيطة :

1- عدد الطائرات العاملة .

2- عدد مقاعد الطائرات العاملة = عدد الطائرات * عدد المقاعد

حيث عدد المقاعد يختلف باختلاف طراز الطائرة حسب الجدول التالي :

جدول رقم (21)

يبين عدد المقاعد حسب طراز الطائرة

طراز الطائرة	عدد المقاعد
بوينغ 747	319
بوينغ 727	145
إيرباص 320	149

1 عدد الرحلات : وتنقسم الرحلات إلى داخلية أي ضمن حدود القطر

وخارجية إلى الدول العربية ودول العالم على مدار العام .

2 عدد الركاب : و يقسم أيضاً إلى ركاب داخليين بين مطارات القطر، و

ركاب دوليين على مدار العام وكل راكب يعبر عن إيراد للرحلة .

الشحن (FREIGHT) : إن كل طن من الشحن المحمول على متن الطائرة يمثل إيراد للرحلة وذلك على اختلاف نوع الشحنة, علماً أن تكاليف الشحن تحسّل إمّا عن الوزن أو عن الحجم أيهما اكبر .

3 المسافة المقطوعة (KILOMETERS FLOWN) : إن زيادة المسافة التي تقطعها الطائرة خلال رحلتها تؤثر طردياً على زيادة رسوم عبور الأجواء.

4 ساعات الطيران (HOURS FLOWN) : إن زيادة عدد ساعات الطيران تؤثر طردياً على زيادة كلفة الصيانة .

5 -عدد الإقلاعات (AIRCRAFT DEPARTURE) : إن زيادة عدد الإقلاعات تؤدي إلى زيادة في رسوم التحميل والهبوط.

تعتبر هذه المؤشرات جميعها مؤشرات هامة في التعبير عن التقدم الاقتصادي لهذه المؤسسة وكذلك تعتبر من المقاييس الهامة التي تبين أهمية التدريب فيها ، فهي تعبر عن الكادر البشري في تسيير هذه المؤسسة.

ب-المؤشرات المالية: وهي عبارة عن المؤشرات التي تبين نشاط الشركة المالي .

❖ الإيرادات

1. الإيرادات الرئيسية : تتألف من إيراد كل من: التذاكر-عفش زائد
بوالص شحن- بريد- صناديق مشتركة- تعويض تجاري (أتاوات)
خدمات مباحة أخرى- نشاط تشغيل أساسي- واردات شركات الطيران
الأخرى

2. الإيرادات الثانوية : استقبال وترحيل-نقل ركاب أرضي- تأجير معدات أرضية-خدمات إطعام مباحة- نقل إطعام- تخزين- إيرادات متنوعة فرق عملة- استثمار تأمين مخاطر حربية- إيرادات غاليليو- نثرية
3. الإيرادات التحويلية : خدمات مباحة لصالح الغير .
4. مبيعات بغرض البيع : مبيعات الباروكس على متن الطائرة و إيرادات متنوعة أخرى.

❖ النفقات :

1. الأجور .
2. المستلزمات السلعية : وقود طائرات-وقود معدات نقل-أدوات كتابية وكتب ومطبوعات-إطعام مسافرين وأدوات إطعام .
3. المستلزمات الخدمية : الصيانة بكافة أشكالها-خدمات أبحاث وتجارب دعاية وإعلان-نقل وتعويضات انتقال-تدريب وتأهيل-مصروف التأمين-عمولات مختلفة.....
4. مشتريات بغرض البيع (الباروكس) .
5. أعباء اهتلاك : هي اهتلاكات الأصول الثابتة .
6. ضرائب ورسوم : مثل ضريبة العقارات ورسوم آليات .
7. مصاريف إدارية متنوعة : مثل حفلات وضيافات, إيجارات فعلية فوائد مدينة, تعويض حقائب مفقودة....
8. خسائر رأسمالية ومصاريف متنوعة أخرى : مثل مصروفات سنوات سابقة مصروفات قضائية ونثرية, رسوم استقبال وترحيل وهبوط ومرور ومغادرة مطارات.....

❖ الأرباح : 1- فائض الموازنة : هو الأرباح الصافية .

2- فائض السيولة : هو اهتلاكات الأصول الثابتة .

3- الفائض المتاح للتنمية : هو ناتج جمع فائض الموازنة

وفائض السيولة الذي يتم إنفاقه لمتابعة عمليات التنمية .

2- مؤشرات الطاقة التشغيلية لمؤسسة الطيران:

1-الركاب الكيلومترين (RPK / REVENUE PASSENGER

KILOMETERS) وهو عبارة عن إيراد الراكب مضروباً بالمسافة المقطوعة

2-المقاعد المتاحة (AVAILABLE SEAT / ASK

KILOMETERS) وهو عدد المقاعد المتاحة على الطائرة مضروباً بالمسافة المقطوعة .

3-معامل حمولة الركاب (نسبة الامتلاء) (LF / PASSENGER

ASK/ RPK = (LOAD FACTOR و هو يعبر عن نسبة استغلال المقاعد المتاحة .

4-الوزن المنجز (PASSENGER INCL.BAGGAGE TONNE

(KILOMETER PERFORMED/ RTK) أو ما يسمى إيراد الوزن

(REVENUE TONNE KILOMETER) ويدل هذا المؤشر على

إيراد وزن الركاب وليس عددهم مضروباً بالمسافة المقطوعة, مضافاً إليه وزن العفش الزائد الخاص بالركاب مضروباً بالمسافة المقطوعة .

5-الشحن المنجز (FRIGHT TONNE KILOMETER/FTK), وهو

يعبر عن إيراد وزن الشحن المتاح مضروباً بالمسافة المقطوعة.

- 6-الوزن المتاح على الطائرة) AVAILABLE TONNE ATK (KILOMETER / وهو كافة الوزن المتاح على الطائرة من وزن ركاب + وزن عفش زائد + وزن الشحن مضروباً بالمسافة المقطوعة .
- 7- النفقات / RTK = إن ناتج هذه النسبة يعبر عن كلفة وحدة الإنتاج الوزنية (الطن الكيلومترى)، ويدلّ انخفاض هذا المؤشر على حسن استغلال النفقة، أي انخفاض الهدر أي تكلفة أقلّ لوحدة الإنتاج .
- 8- النفقات / ATK = إن ناتج هذه النسبة يعبر عن كلفة وحدة السعة الوزنية (الطن الكيلومترى) .
- 9- الإيراد / RTK = إن ناتج هذه النسبة يعبر عن إيراد وحدة الإنتاج الوزنية (الطن الكيلومترى)، ويدلّ ارتفاع هذا المؤشر على حسن الأداء في تشغيل الطائرة، فهو يدلّ على ارتفاع إيراد وحدة الإنتاج وانخفاض نفقتها.
- 10- الإيراد / ATK = إن ناتج هذه النسبة يعبر عن إيراد وحدة السعة الوزنية (الطن الكيلومترى) .
- 11- معامل الحمولة (WEIGH LOAD FACTOR / WLF) وهو نسبة الوزن المنجز إلى الوزن المتاح على الطائرة ATK / RTK , وهي تعبر عن نسبة استغلال الوزن المتاح، والمجال العالمي لهذا المعامل حسب تجارب التشغيل لشركات الطيران العالمية $WLF = 55\% - 60\%$ ¹، والطيران السورية محافظة في أدائها على هذا المجال .

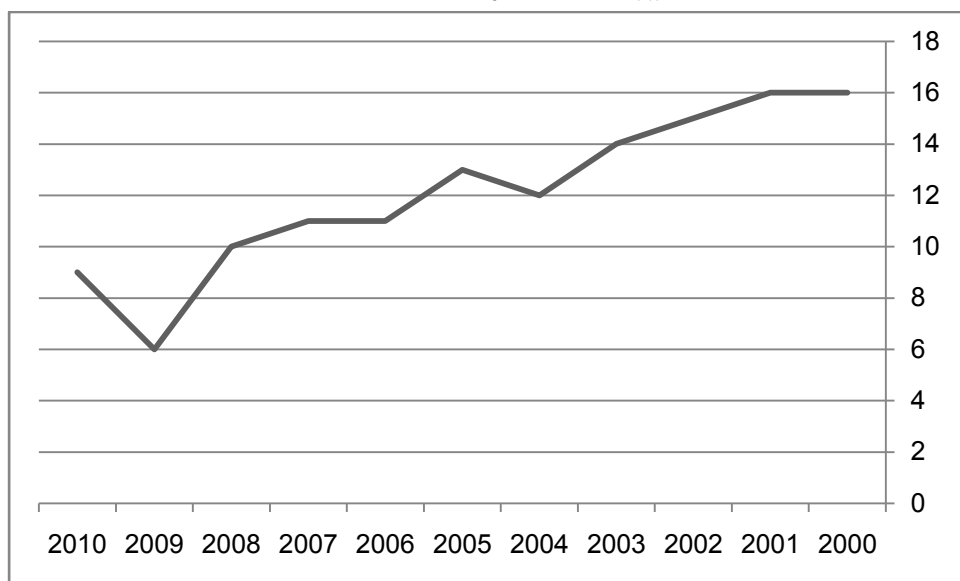
1 <http://www.iata.org/Pages/default.aspx>.

ثانياً: قياس المؤشرات الاقتصادية للتدريب في مؤسسة الطيران العربية السورية:

1- مؤشرات الأداء التشغيلي :

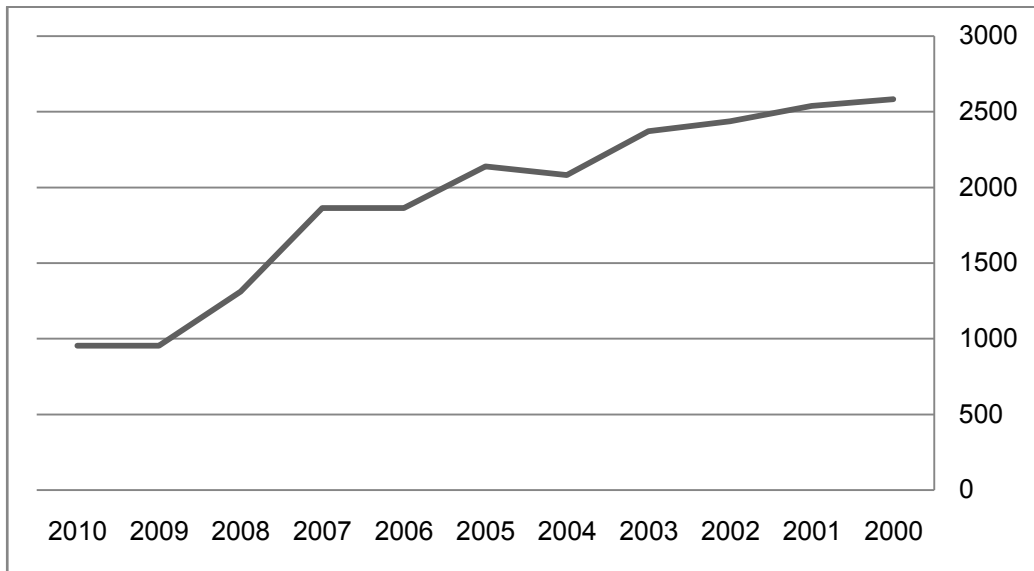
نلاحظ أن عدد الطائرات الموجودة في انحدار , فهو يتراوح بين قيمتين عليا 16 طائرة عام 2000 ودنيا 6 طائرات عام 2009, بسبب خروج الطائرات من الخدمة بنسبة انخفاض بلغت 63%, كما في الشكل رقم(8).

الرسم البياني رقم (8)
يبين عدد الطائرات العاملة



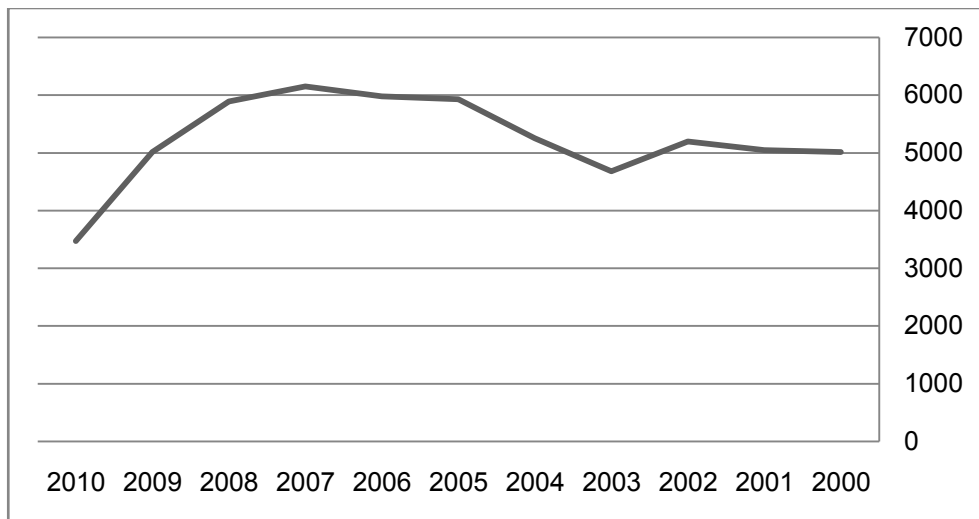
❖ عدد مقاعد الطائرات العاملة يتراوح بين قيمتين عليا 2583 عام 2000م ودنيا 945 عام 2009م بنسبة انخفاض بلغت 62%, بسبب خروج الطائرات من الخدمة .

الرسم البياني رقم (9)
يبين عدد مقاعد الطائرات العاملة



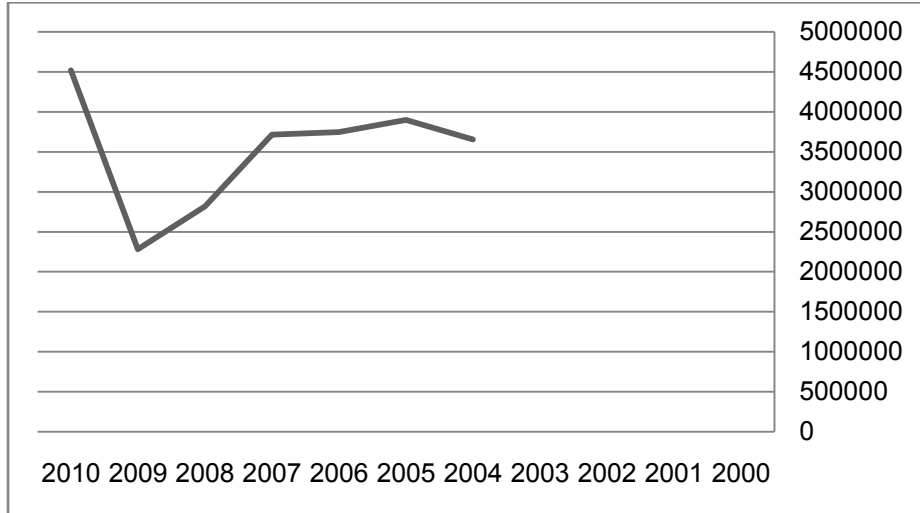
❖ عدد الرحلات تراوح بين أعلى قيمة 6174 رحلة عام 2007م و4678 رحلة عام 2003 بنسبة انخفاض بلغت 24% باستثناء بيانات 2010م لأنها لستة أشهر بسبب عدم توافرها (بالرغم من انخفاض عدد الطائرات العاملة إلا أن المؤسسة تغلبت على هذه العقبة بزيادة عدد ساعات التشغيل (تواتر الرحلات) حتى بلغت ذروتها في عام 2007.

الرسم البياني رقم (10)
يبين عدد الرحلات



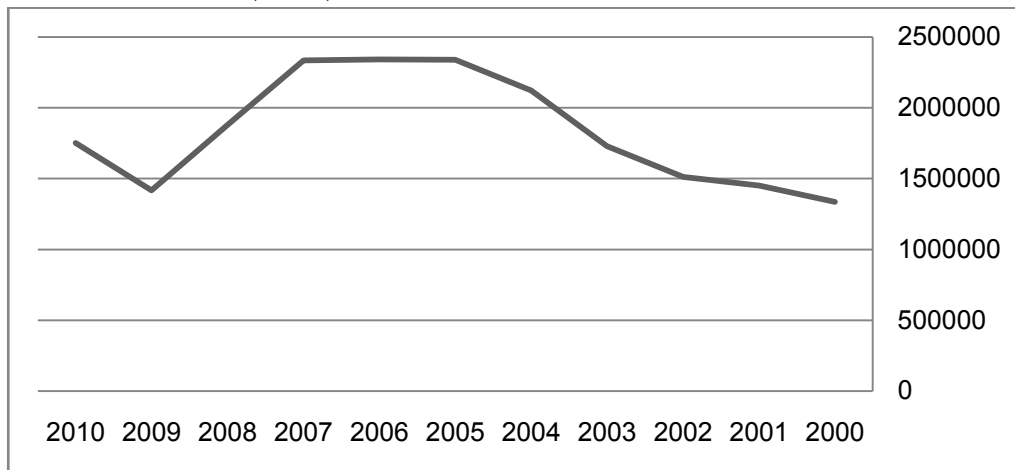
❖ ASK يتراوح بين أدنى قيمة 2282680 (راكب كم جوي بالألف) عام 2009م وأعلى قيمة 3896265 عام 2005م بنسبة انخفاض بلغت 41%, إلا أن هذا المؤشر عاد ليرتفع مع نهاية 2009م وبداية 2010م بسبب دخول طائرتين جديدتين (ATR) على الأسطول وكذلك عودة طائرتي (A-320) للخدمة بعد ترميم محركاتهما, واستئجار طائرات جديدة من شركة (JORDAN AVIATION) حيث يعبر هذا المؤشر عن الطاقة النقلية المتاحة للطائرات.

الرسم البياني رقم (11)
يبين الطاقة النقلية المتاحة للركاب (ASK)



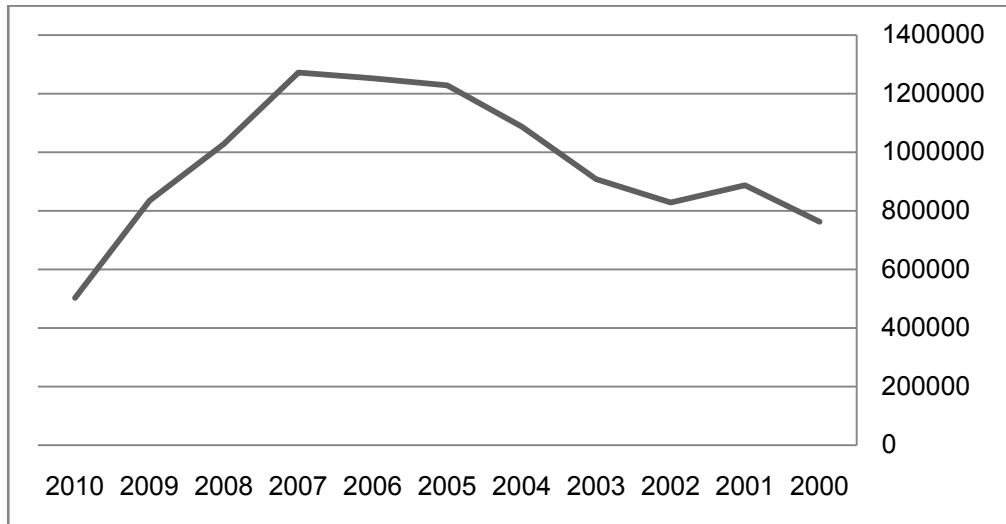
❖ RPK يتراوح بين أدنى قيمة 1334202 عام 2000 وأعلى قيمة 2340144 عام 2006 بنسبة ارتفاع بلغت 75%, تغيرات منحني هذا المؤشر تساير تغيرات منحني ASK ولنفس الأسباب, حيث يعبر RPK عن الطاقة النقلية الفعلية للطائرات مع مراعاة تغير نسب الامتلاء. الركاب فعلياً

الرسم البياني رقم (12)
يبين الطاقة التشغيلية لنقل الركاب فعلياً (RPK)



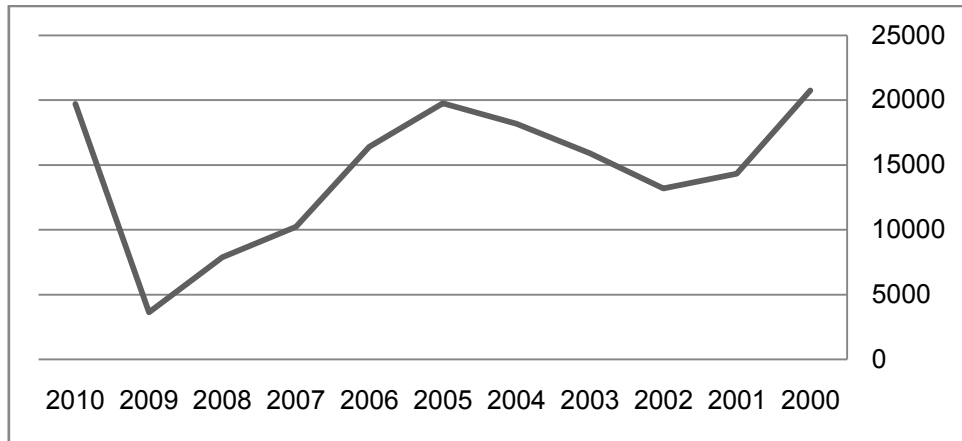
❖ يتراوح عدد الركاب المنقولين بين أدنى قيمة 762779 راكب عام 2000 وأعلى قيمة 1271651 راكب عام 2007 بنسبة ارتفاع بلغت 67%, يبدو جلياً التقاوي بين منحني عدد الركاب المنقولين مع منحني RPK و ذلك بسبب وجود علاقة ارتباط بينهما.

الرسم البياني رقم (13)
عدد الركاب المنقولين



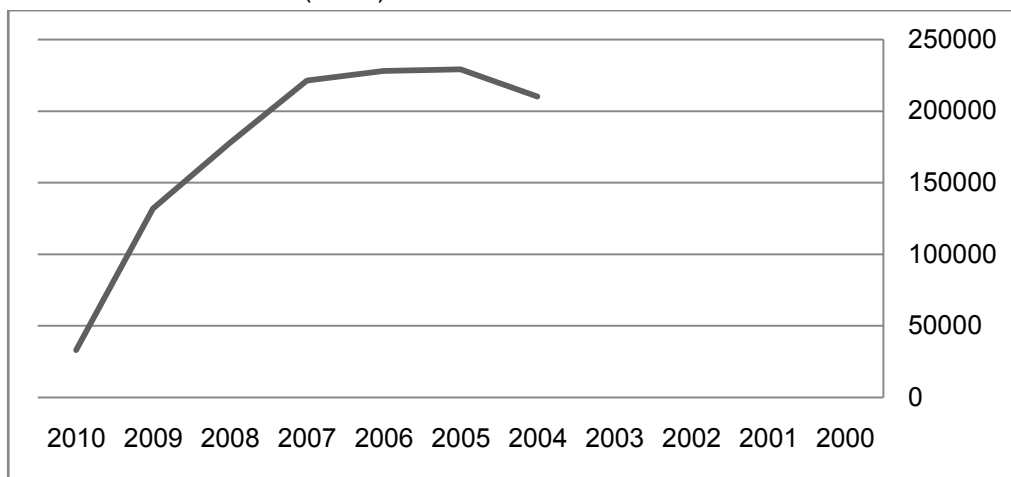
❖ كمية الشحن المنقولة بالطن تراوحت بين أعلى قيمة 11216 عام 2004 وأدنى قيمة 1668 عام 2009 بنسبة انخفاض بلغت 85%, إن نسبة الانخفاض المرتفعة يعود لخروج طائرتي بوينغ-747 من الخدمة واللذان تعتبران من الطراز عريض الجسم (Wide body الذي يتميز بإمكانية حمولات شحن كبيرة.

الرسم البياني رقم (14)
يبين كمية الشحن الكيلومترية الفعلية بالطن (FTK)



❖ كمية الوزن الفعلي المنقول بالطائرات RTK يتراوح بين أعلى قيمة 229115 عام 2005 وأدنى قيمة 132007 عام 2009 بنسبة انخفاض تبلغ 42%, وينطبق هنا نفس تحليل الشكل السابق .

الرسم البياني رقم (15)
يبين كمية الوزن المتاحة (RTK)



2- تحليل مؤشرات الأداء التشغيلي :

ومن خلال تحليل المؤشرات التشغيلية يتبين لنا أن أعلى قيمة للأداء التشغيلي له (0,45) عام 2003 مما يعني أنها أفضل سنة في الأداء, وأدنى قيمة له (-1,17) عام 2009 أي إنها أسوأ سنة في الأداء, كما يظهر الجدول (22).

جدول رقم (22)

يبين المؤشرات التشغيلية من عام/2000م/ لغاية عام / 2010م/

المؤشرات التشغيلية	العام
0.07	2000
0.33	2001
0.40	2002
0.45	2003
0.34	2004
0.23	2005
0.13	2006
0.06	2007
- 0.47	2008
- 1.17	2009
- 0.36	2010

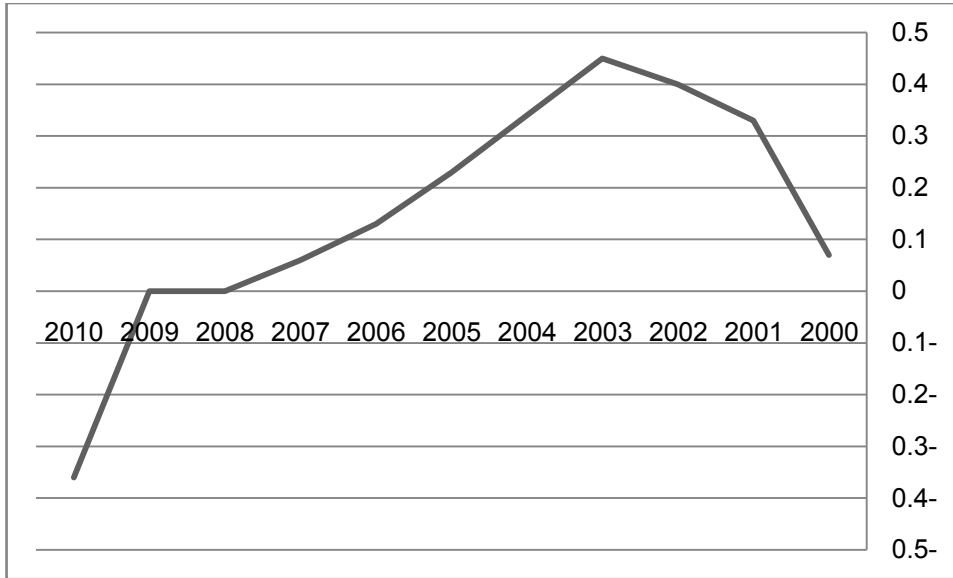
*المصدر: دراسة غير منشورة في مؤسسة الطيران العربية السورية تمت باستخدام التحليل

العاملية وتصنيف المؤشرات التشغيلية .

وعند رسم منحني لتغيرات هذا المؤشر بتغير الأعوام خلال سلسلة زمنية تبدأ عام 2000 وتنتهي عام 2010 الشكل (16), تبين أن أداء المؤسسة كان في تحسن من عام 2000 حتى عام 2003 بسبب التحسن في كافة مؤشرات التشغيل (عدد الطائرات العاملة-عدد الركاب-عدد الرحلات-كمية الشحن-نسبة الامتلاء-عدد العاملين) مما يعني أن المؤسسة كانت تستثمر مواردها المادية والبشرية بشكل فعال ومتصاعد مما انعكس على أدائها, ثم انحدر هذا الأداء حتى عام 2009 التي أظهرت

أدنى مستوى للأداء والسبب الرئيسي في تدهور الأداء هو حرمان مؤسسة الطيران من أدوات إنتاجها الرئيسية، بسبب توقف الطائرات واحدة تلو الأخرى وعدم إمكانية تعويضها عن طريق شراء طائرات جديدة وصعوبة تعميم المحركات التي تحتاج لتعمير، جراء الحظر الأمريكي المفروض على سوريا فعدد الطائرات العاملة بلغ 6 طائرات عام 2009 وهي أدنى قيمة لهذا المؤشر وتبعه هبوط في بقية المؤشرات المرتبطة به من عدد الركاب وكمية الشحن

رسم بياني رقم (16)
يبين تغيرات المؤشر التشغيلي عبر السنوات



3- تحليل مؤشرات الأداء المالي :

جدول رقم (23)

يبين البيانات المالية من عام 2000 - 2013م لمؤسسة الطيران

السنة	إجمالي الإيرادات	إجمالي النفقات	الفرق بين الإيرادات والنفقات	عدد العاملين	الإنفاق على التدريب
2000	11713766	12906561	-11927.95		
2001	14255973	14048908	2070.65		
2002	15480177	15079595	4005.82		
2003	8389320	7935686	4536.34	5118	148237
2004	10573983	9724105	8498.78	5202	229702
2005	11354039	10456250	8977.89	5034	130345
2006	11737900	10810366	9575.34	5543	127795
2007	12533213	11678143	8550.70	5454	152462
2008	10210978	9701265	5097.13	5554	179213
2009	9649956	9154737	4952.19	5641	132765
2010	10189742	10374246	-1845.04	5466	163270
2011	9715581	9613334	1022.47	5461	160334
2012	8521203	9987015	-14658.12	5172	152123
2013	3295000	10376000	-70810.00	4531	158576

المصدر: المؤسسة العامة للطيران - مديرية التخطيط والدراسات والإحصاء للعام 2013م.

يظهر الجدول أعلاه (حيث الوحدة تقدر بآلاف الليرة السورية) أهم المؤشرات المالية لمؤسسة الطيران (الإيرادات والنفقات والفرق بينهما) وكذلك العلاقة بين عدد العاملين ومقدار الإنفاق على التدريب ، والتي تبين الوضع المالي والاقتصادي وعلاقته بالتدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة . والجدول رقم (24) بين هذه النسب والمقارنة فيما بينها.

جدول رقم (24)

يبين قياس المؤشرات المالية للتدريب في المؤسسة العامة للطيران

السنوات	نسبة الإنفاق على التدريب	حصة العامل من التدريب	حصة التدريب من إجمالي النفقات	معدل نمو التدريب*	معدل نمو الإيرادات
1	2	3	4	5	6
	%				
2003	1.8	29.0	1.9	-	-
2004	2.2	44.2	2.4	35.46552	20.7
2005	1.1	25.9	1.2	-76.2262	6.9
2006	1.1	23.1	1.2	-1.99538	3.3
2007	1.2	28.0	1.3	16.17911	6.3
2008	1.8	32.3	1.8	14.92693	-22.7
2009	1.4	23.5	1.5	-34.9851	-5.8
2010	1.6	29.9	1.6	18.68378	5.3
2011	1.7	29.4	1.7	-1.83118	-4.9
2012	1.6	29.4	1.5	-5.39761	-14.0
2013	1.4	35.0	1.5	4.06914	-158.6

المصدر: إعداد الباحثة

❖ تم حساب معدل النمو من المعادلة : $R = \frac{(X_{t+1} - X_t)}{X_{t+1}} * 100$

يبين العمود الثاني من الجدول نسبة الإنفاق على التدريب أي حصة

التدريب من إجمالي الإيرادات التي حصلت عليها الشركة ، لذلك نجد

اختلاف هذه النسبة حيث بلغت أعلى قيمة لها في عام 2004 (2.2 %)

في حين بلغت أدنى قيمة لها في عامي 2005 و 2006 . وهذا أيضا

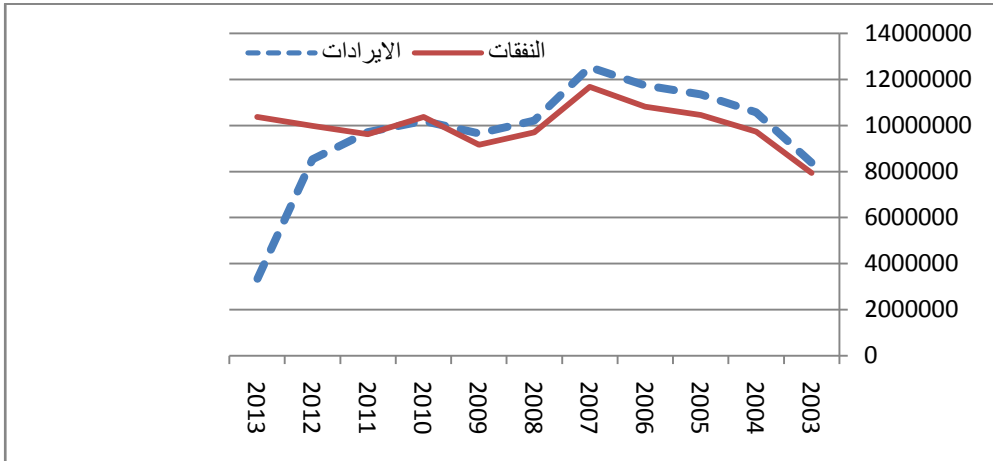
انعكس على حصة العامل من التدريب كما هو واضح في العمود

رقم(3). حيث نرى التوافق بالارتفاع والانخفاض في الأعمام المذكورة.

أما العامود الرابع فيبين لنا حصة التدريب من إجمالي النفقات في المؤسسة ، حيث نجد أن هذه النسب تكاد أن تكون متطابقة مع نسبة الإنفاق على التدريب من إجمالي الإيرادات.

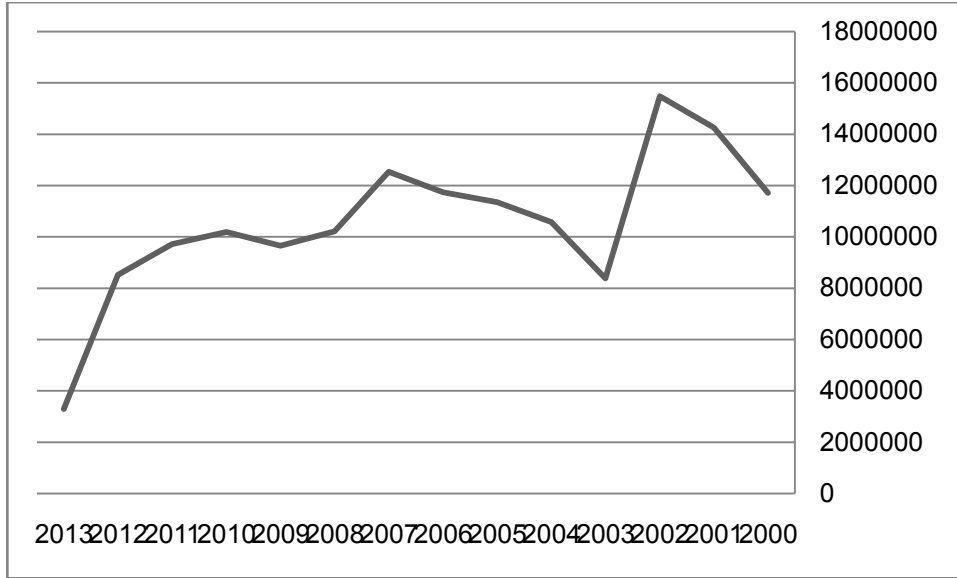
أما العامود الخامس يظهر معدل نمو التدريب خلال الفترة المدروسة حيث نلاحظ التذبذب كما هو مبين على الشكل رقم (25).

رسم بياني رقم (17)
يبين تطور الإيرادات والنفقات في مؤسسة الطيران



من الرسم البياني أعلاه نلاحظ أن الإيرادات والنفقات تسير بشكل متوازي من العام 2003 إلى عام 2011 ولكن بداية عام 2011 في الشهر الثالث تعرضت سورية للارزمة، لذلك هناك انخفاض شديد بالإيرادات وسوف نلاحظ هذا الانخفاض في جميع الرسوم البيانية وذلك بسبب الحرب الكونية ضد سوريا.

الرسم البياني رقم (18)
يبين إجمالي الإيرادات

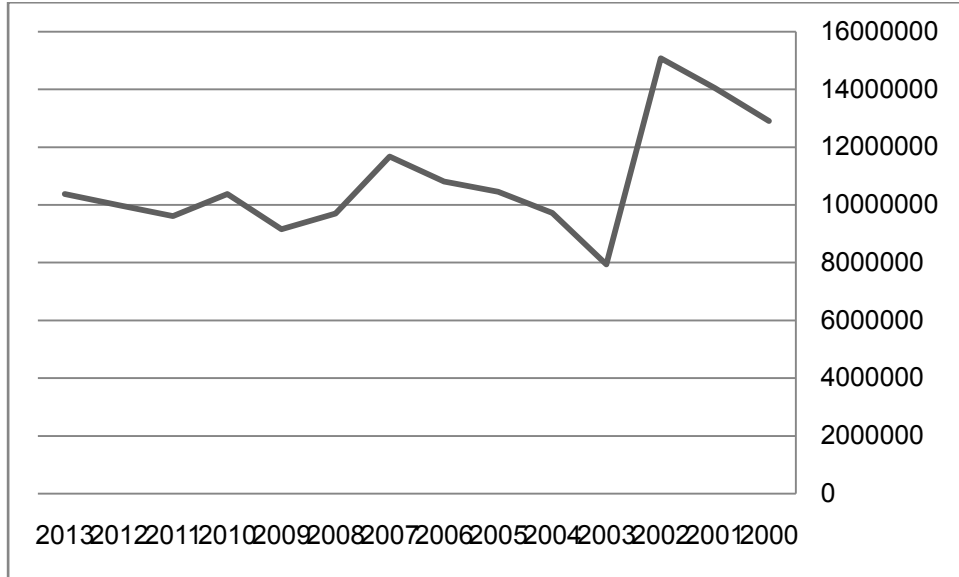


نلاحظ أن مؤشر الإيرادات يتراوح بين أعلى قيمة 15480177 ألف ل.س عام 2002 و ذلك بسبب ارتفاع الإيرادات بكافة بنودها (الرئيسية والثانوية والتحويلية....) وأدنى قيمة 8389230 ألف ل.س عام 2003 بسبب انخفاض كافة بنود الإيرادات .

ملاحظة: خلال الأعوام 2000-2001-2002 كان بند التنشيط

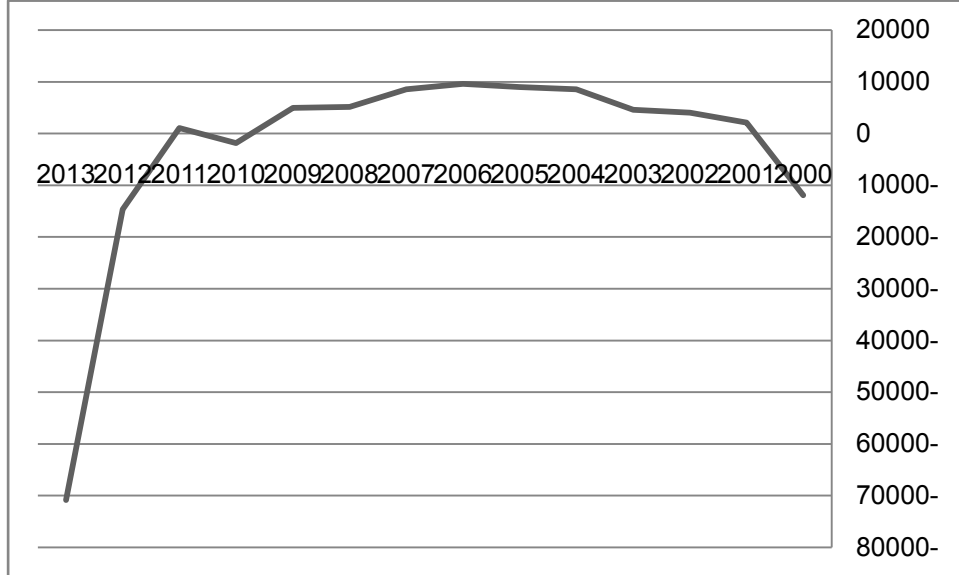
يدخل في طرفي الموازنة أي ضمن الإيرادات والنفقات, مما ساهم في تضخيم أرقام إجمالي الإيرادات وإجمالي النفقات, حيث كانت سياسة المؤسسة نشر الأسعار الكاملة لتذاكرها (FULL FAIR) و تم بيعها بالسعر المقطوع (CUT FAIR) واعتبار الفرق بين السعيرين تنشيطاً, اعتباراً من عام 2003 تم اتخاذ قرار بإلغاء التنشيط من طرفي الموازنة, كون المؤسسة تبيع تذاكرها بالسعر المقطوع وذلك أسوة بباقي شركات الطيران.

الرسم البياني رقم (19)
يبين إجمالي النفقات



نلاحظ أن مؤشر النفقات (الاستخدامات) يتراوح بين أعلى قيمة
15079595 ألف ل.س عام 2002 و أدنى قيمة 7935688 ألف
ل.س عام 2003 بنسبة انخفاض تبلغ 47%, إذاً عام 2002 هو صاحب
أعلى إيرادات وأعلى نفقات وعام 2003 هو صاحب أدنى إيرادات وأدنى
نفقات, يبقى الحكم للفرق بينهما وهو مؤشر الفائض أو الأرباح والذي
سيحدد لنا العام الأفضل و العام الأسوأ بالنسبة لفائض الموازنة.

الرسم البياني رقم (20)
يبين فائض الموازنة



نلاحظ أن مؤشر فائض الموازنة يتراوح بين أعلى قيمة 927534 ألف ل.س عام 2006 وأدنى قيمة - 1192759 ألف ل.س عام 2000 بنسبة ارتفاع تبلغ 228%, إذاً عام 2000 هو عام خسارة مالية ويعتبر طفرة في الحقبة الحديثة من مسيرة المؤسسة, إلا أن المؤسسة عانت من خسارة أيضاً وإشهار لإفلاسها عام 1948 حيث ضمت موجوداتها لمصلحة الدفاع الوطني, ثم أعيد تأسيسها بموجب مرسوم تشريعي رقم 15 بتاريخ 1952/7/3 تحت اسم مصلحة الخطوط الجوية السورية وتعداد عاملين بلغ 81 عامل¹.

¹ الوثيقة الذهبية, كتاب صادر عن مؤسسة الطيران العربية السورية, دمشق, عام 2005.

ولكي نستنتج الأداء المالي للمؤسسة وتحديد العام الأفضل والعام الأسوأ في الأداء المالي، ونستخدم لهذا الهدف قياس المؤشرات المالية لتظهر أعلى قيمة وأدنى قيمة، حيث أظهر أن أعلى قيمة له (0.52) عام 2007 مما يعني أنها أفضل سنة في الأداء المالي، وأدنى قيمة له (-0,79) عام 2000 أي أنها أسوأ سنة في الأداء المالي، كما يظهر الجدول (25) *.

جدول رقم (25)

يبين مؤشرات قياس الأداء المالي

مؤشرات قياس الأداء المالي	العام
.79-	2000
.33	2001
.32	2002
.60-	2003
.10-	2004
.44-	2005
.17	2006
.52	2007
.41	2008
.07	2009
.10	2010

*المصدر : دراسة غير منشورة في مؤسسة الطيران العربية السورية تمت باستخدام التحليل العاملي وتصنيف المؤشرات المالية

4- مؤشر قياس الأداء الاقتصادي :

نقوم بدمج مؤشري الأداء التشغيلي و المالي معاً لنحصل على مؤشر الأداء الاقتصادي حسب الجدول التالي :

جدول رقم (26)

يبين مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي	العام
-0.72	2000
0.66	2001
0.72	2002
-0.15	2003
0.24	2004
-0.21	2005
0.30	2006
0.58	2007
-0.06	2008
-1.1	2009
-0.26	2010

بعد دمج المؤشرات التي تعكس الأداء التشغيلي والأداء المالي للمؤسسة،

نحصل على نفس النتائج السابقة أي عمل المؤسسة لم يكن في حالة

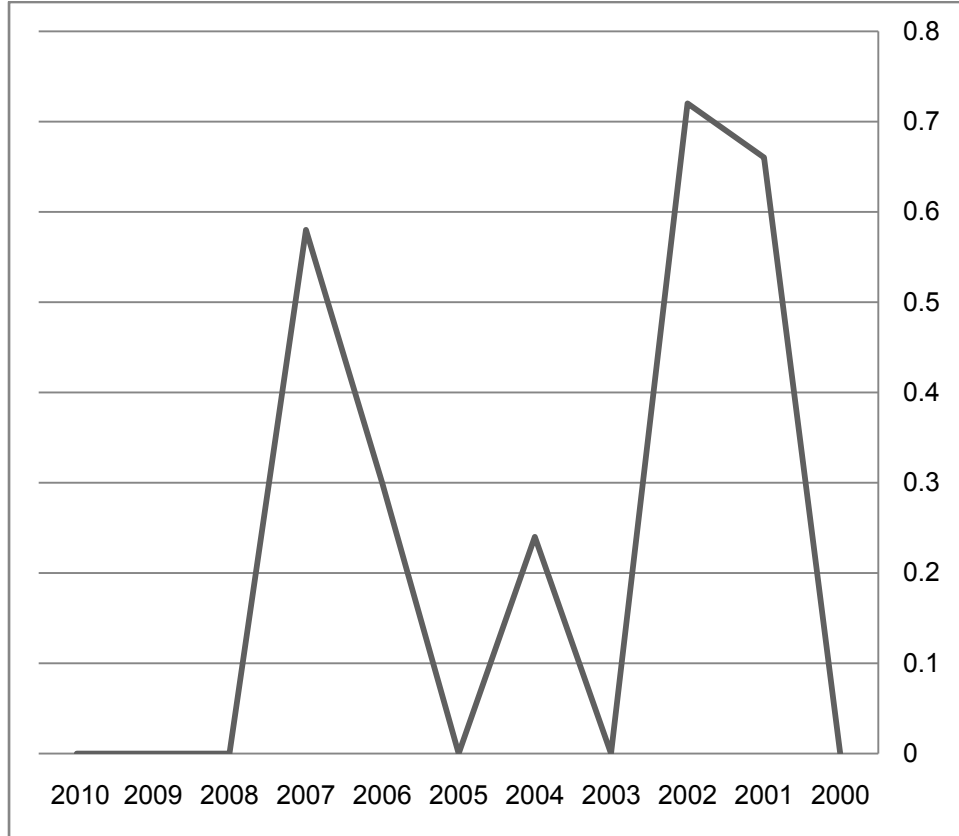
استقرار تام فهي تعاني من حالة تذبذب في أدائها الاقتصادي وهذا عائد

إلى عدم استقرار الطاقة الإنتاجية لها من جهة ومن جهة أخرى عدم

الاستقرار في الإنفاق على التدريب الذي كان على الأغلب يخضع
لإيرادات المؤسسة في السنوات السابقة للتدريب.

الوسم البياني رقم (21)

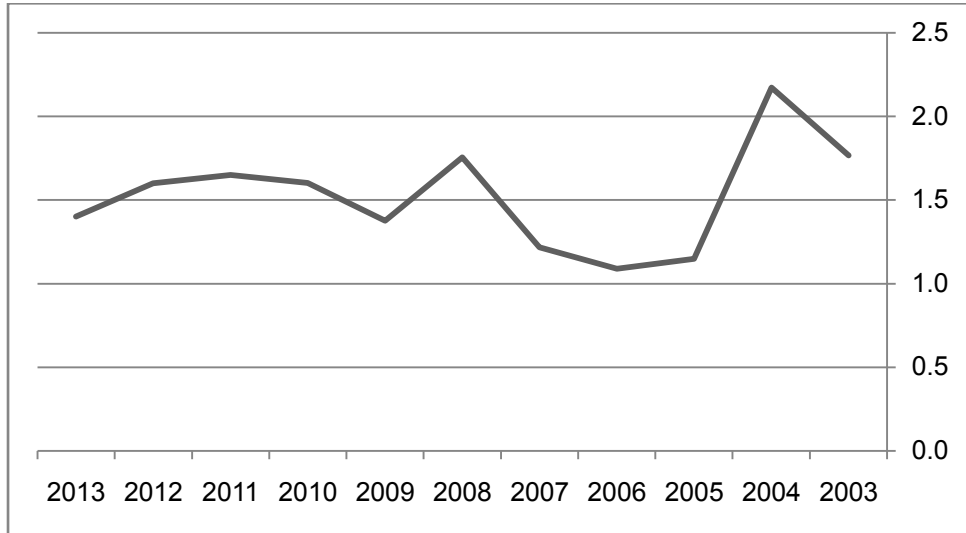
يبين قياس الأداء الاقتصادي



يأخذ الأداء في مؤسسة الطيران شكل المنحني السابق الشكل (21)
فهو يتذبذب صعوداً وهبوطاً بتأثير كافة المؤشرات , و يظهر جلياً أن أفضل
عام هو 2002م حيث بلغت قيمة مؤشر الأداء (0.72) وأساو عام هو
2009م حيث بلغت قيمة مؤشر الأداء (-1,1).

الرسم البياني رقم (22)

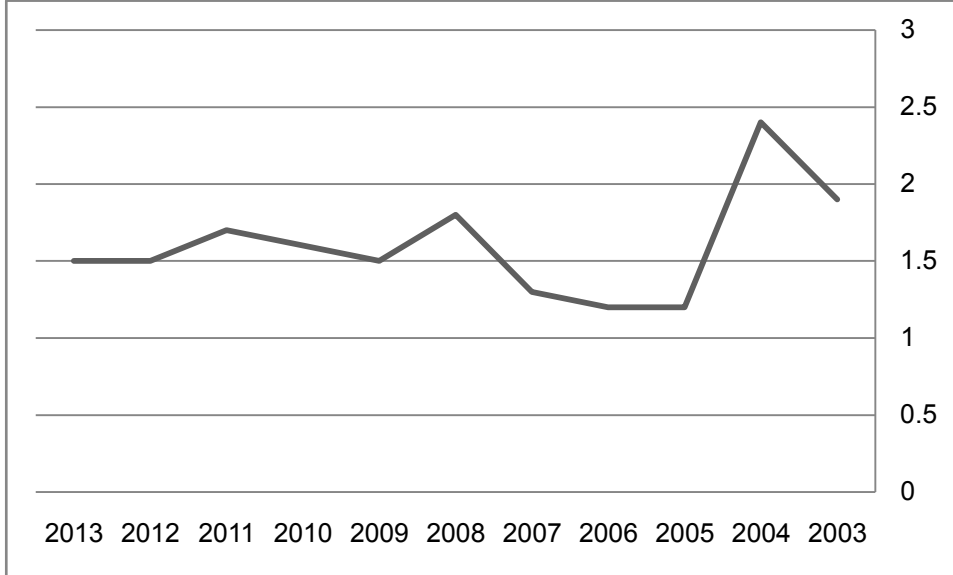
يبين تطور نسبة الإنفاق على التدريب من إجمالي الإنفاق في مؤسسة الطيران



من الرسم البياني (22) يتبين لنا انه بلغت أعلى قيمة إنفاق في عام 2004 حيث بلغت 229702 ل.س بينما بلغت قيمة الإنفاق على التدريب في عام 2006 م 127795 ل.س، وعلى العموم نجد أن الإنفاق على التدريب يكاد يكون حصة ثابتة خلال بقية الأعوام بمتوسط 157711 ل.س وبانحراف معياري 28457.5 .

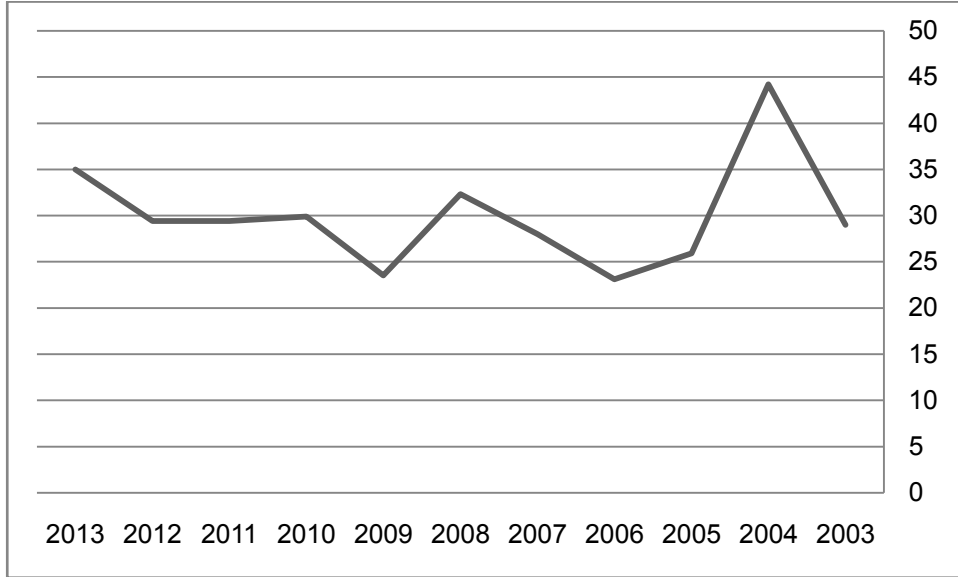
الرسم البياني رقم (23)

يبين حصة التدريب من إجمالي الإيرادات في مؤسسة الطيران

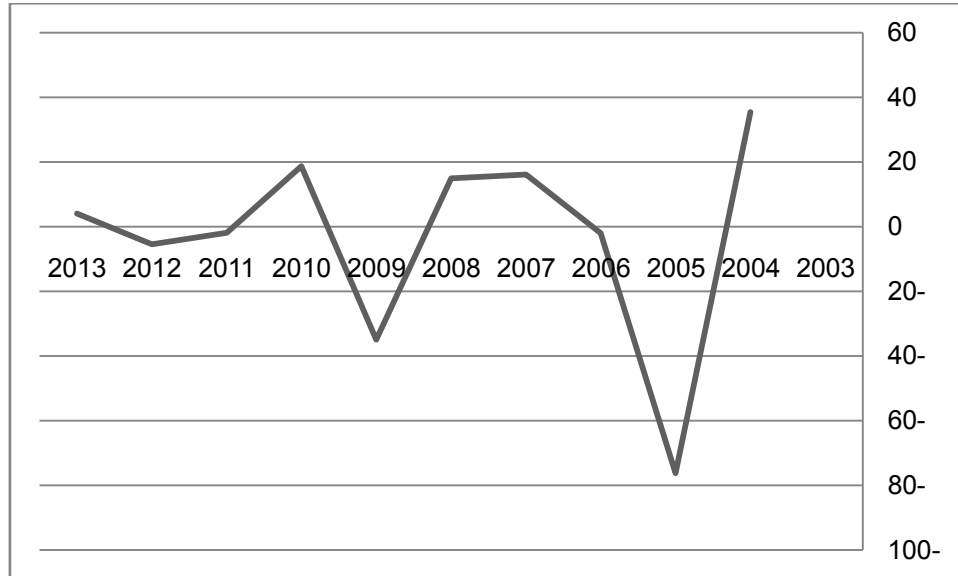


نلاحظ من الشكل البياني أعلاه أن حصة التدريب تقريبا ثابتة في السنوات الماضية أي منذ عام 2008 وحتى العام 2011 . وهذا الأمر ينطبق على الشكل البياني رقم (24) والذي يبين حصة العامل من التدريب، نجد أن حصة العامل تقريبا ثابتة أيضا. ويمكن أن يعود السبب إلى اعتماد 1% من الموازنة العامة لأي مؤسسة من أجل الإنفاق على التدريب من قبل رئاسة الوزراء.

الوسم البياني رقم (24)
يبين حصة العامل من التدريب في مؤسسة الطيران.



رسم بياني رقم (25)
يبين معدل النمو للتدريب خلال الفترة المدروسة.



نلاحظ إن معدل نمو التدريب متذبذب هبوطاً وصعوداً وهو مرتبط بالإنفاق على التدريب سنوياً.

الجدول رقم (27)

يبين مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الإنفاق على التدريب	عدد العاملين	الفرق بين الإيرادات والنفقات	النفقات	الإيرادات	
				1	الإيرادات
			1	0.3086982	النفقات
			-		الفرق بين الإيرادات والنفقات
		1	0.086932467	0.9207232	
	1	0.772093141	0.026761957	0.7476576	عدد العاملين
			-		الإنفاق على التدريب
1	-0.084892451	-3.44673E-06	0.108570631	-0.04253	

من خلال نتائج التي حصلنا عليها في مصفوفة الارتباط نجد أن معامل الارتباط بين الإيرادات والإنفاق على التدريب يساوي -0.04253- هذا يعني أن العلاقة بين الإنفاق على التدريب وتحقيق الإيرادات في المؤسسة العامة للطيران ليست مباشرة، لأن التدريب لايعطي نتائج فورية وبسبب ضالة مقدار الإنفاق على التدريب، وبالإضافة إلى ذلك محاسبياً عدم القدرة على فصل أنواع الإنفاق وتشخيص الإنفاق على التدريب. لذلك نجد أن العلاقة بين عدد العاملين وتحقيق الإيرادات معنوية وتساوي إلى 0.75. نستنتج من ذلك أن المؤسسة العامة للطيران السورية تعتمد على حجم العمالة وليس على نوعية العمالة. نستنتج أن معامل الارتباط ضعيفة جداً وهو عكسي بين متغير الإنفاق على التدريب ومتغير الفرق بين الإيرادات والنفقات.

ثالثاً: التحديات والمعوقات التي تؤثر على الأداء الاقتصادي لمؤسسة الطيران العربية السورية :

تواجه مؤسسة الطيران صعوبات وتحديات فنية ومالية بسبب العقوبات وإجراءات حظر التعامل المفروضة عليها , تؤثر على أدائها الاقتصادي أهمها:

- 1 -امتناع الشركات الغربية عن تعميم محركات الطائرات السورية وصيانتها وبيع القطع البديلة التي تحتاجها ,بسبب نظام العقوبات المفروض على سوريا منذ عام 2003م, مما يسبب خروج بعض طائرات الأسطول من الخدمة بسبب التقادم مثل طائرات (B -727) دون إمكانية تجديدها أو استبدالها إضافة إلى ما يتصل بقضايا خدمات الطيران , وصعوبة تحويل الاستحقاقات والالتزامات المالية للمؤسسة عبر المصارف .
- 2 -تعاني المؤسسة من عجوزات مالية بسبب نقص عدد الطائرات وإغلاق بعض المحطات والخطوط الخارجية وزيادة كتلة الرواتب والتعويض والنفقات الإدارية والتشابكات المالية بين المؤسسة والجهات العامة .
- 3 -ضعف مستوى أداء العاملين وتدني مردوديتهم, بسبب انخفاض نسبة حملة الشهادات الجامعية الاختصاصية (17%) بالنسبة إلى حملة الشهادات الأدنى وصعوبة تأهيلهم وتدريبهم بسبب ظروفهم الاجتماعية (إعاقة أو أعمار متقدمة أو عدم رغبتهم الشخصية وخوفهم من رهبة التحديث) الأمر الذي ينعكس سلباً على العمل,

- علماء أن المؤسسة تجهد في تفعيل الخطة التدريبية (داخلياً وإيفاداً خارجياً) لرفع سوية العاملين .
- 4 - عدم وجود كوادر اختصاصية مؤهلة قادرة على تطوير آلية العمل لمواكبة شركات الطيران الدولية ، لذلك تعمل المؤسسة على تدريب الكوادر .
- 5 - انخفاض عدد العاملين في مؤسسة الطيران منذ بداية الأزمة في سوريا حيث كان عددهم 5461 عامل في عام 2011م، حتى وصل إلى 4365 عامل لغاية 2015\3\1م بحسب إحصائيات مديرية التخطيط والدراسات والإحصاء في مؤسسة الطيران السورية .
- 6 - تشتت مديريات المؤسسة في أماكن متعددة مما يزيد ويضيق الدورات المستندية، حيث كان من المنتظر أن تحل هذه المعضلة باستثمار المبنى الإداري الجديد في شارع الثورة بدمشق، الذي يجمع كافة مديريات المدينة في بناء لائق وجديد مجهز ليلائم مؤسسة طيران دولية، إلا أنه بقيت هذه المعضلة قائمة بسبب انتقال ملكية المبنى لصالح وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل .
- 7 - إخضاع المؤسسة لبعض التشريعات والقوانين التي ترتب عليها رسوم إضافية مثل الرسوم القنصلية ورسم الإنفاق الاستهلاكي، وذلك على كافة مستوردات المؤسسة من (محركات - قطع تبديل - أدوات - معدات) علماً أن هذه المستوردات هي وسائل إنتاج المؤسسة، والمبالغ المدفوعة لأجلها كبيرة جداً وتؤثر تأثيراً مباشراً على زيادة التكاليف وتضعف إمكانية المنافسة، منوهين إلى أن طبيعة تعامل المؤسسة مع المؤسسات والهيئات الدولية مما يجعلها مختلفة في آلية عملها وعمالتها .

رابعاً: مقترحات إدارة مؤسسة الطيران العربية السورية لتذليل المعوقات :1

- تعتبر مؤسسة الطيران العربية السورية الوجه الحضاري والسفير المتنقل الذي يحمل علم القطر العربي السوري إلى بلدان العالم، وهي قطاع اقتصادي خدمي رافد للاقتصاد الوطني، وبهدف رفع مستوى أدائها وتوسيع انتشارها في ظلّ المتغيرات الدوليّة في عالم صناعة النقل الجوي والطيران، فإن مقترحات تطوير عملها حسب رأي إدارتها والقائمين عليها :
- 1- العمل على إنشاء مركز تأهيل وصيانة للطائرات السورية وتأمين التجهيزات والمعدات الفنية التي يحتاجها بالتعاون والتنسيق مع بعض الدول الصديقة والاستفادة من خبراتها في هذا المجال.
 - 2- تعديل المرسوم 14 بهدف تحقيق نوع من التوازن بين أجور وتعويضات العاملين في المؤسسة على اختلاف وظائفهم ومهامهم وربط التعويضات بالإنتاجية وساعات الطيران الفعلية.
 - 3- إعفاء مؤسسة الطيران العربية السورية من الرسوم الجمركية والمالية، المتعلقة بالتخليص الجمركي لقطع غيار الطائرات والآليات والتجهيزات التي تعمل ضمن حرم المطارات لخدمة الطائرات، كونها لا تدخل إلى القطر.
 - 4- إعادة هيكلة مؤسسة الطيران العربية السورية من حيث الموارد البشرية بما يتناسب مع المعايير الدولية المعتمدة .
 - 5- إصدار التعليمات اللازمة لكافة مؤسسات وجهات القطاع العام المدينة للمؤسسة، بتسديد كافة الالتزامات المالية المترتبة عليها.

¹<http://mot.gov.sy/web/orginal/fullnews.php?id=750&cid=1>

6- رفع أسعار تذاكر النقل على المحطات الداخلية لتفادي العجز المالي , علماً أن المؤسسة تتقاضى رسوم لاتزال دون تكاليف المؤسسة الخدمية على الرغم من كونها مؤسسة اقتصادية .

7- تتحكم منظمة الطيران العالمية (IATA) ومنظمة الطيران المدني المحلية والدولية (ICAO) في عمل شركات الطيران العالمية , حيث تتمتع هذه الأنظمة بمرونة وتبسيط في الإجراءات , إلا أن مؤسسة الطيران العربية السورية إضافة لهذه الأنظمة تحكمها أنظمة وقوانين ومراسيم وطنية , هي نفس القوانين والأنظمة المطبقة على سائر شركات القطاع العام , الأمر الذي يعيق انسياب أعمال المؤسسة ومواكبتها للتغيرات المتلاحقة في عالم صناعة النقل الجوي . مما تقدم تم اقتراح اعتماد الأنظمة الدولية المتعلقة بالطيران في حال تعارضها مع القوانين والأنظمة المحلية .

النتائج والمقترحات

النتائج

- 1- خستنتج من اختبارات الفرضية الإحصائية الأولى : أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين زيادة ربحية المؤسسة وإجراء التدريب الدوري في الحالات الاعتيادية. وقد حافظت المؤسسة على إجراء التدريب حتى في الأزمة الحالية التي تمر فيها سوريا حيث أرسلت الطيارين للتدريب الخارجي في مصر لعام 2012,2013,2014م.
- 2- خستنتج من اختبارات الفرضية الإحصائية الثانية : أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تحديد احتياجات التدريب وزيادة أداء العاملين في الحالات الاعتيادية ,على الرغم من ظهور عدم ارتياح العاملين في مؤسسة الطيران على الأسس المتبعة في اختيار المتدربين وتم في حينه توضيح ذلك .
- 3- خستنتج من اختبارات الفرضية الإحصائية الثالثة : أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين البرامج التدريبية وبين طبيعة العمل في المؤسسة في الظروف الطبيعية حيث تم اختيار البرامج بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة واحتياجات العاملين .
- 4- خستنتج أيضاً أن حصة العامل من التدريب تكاد أن تكون ثابتة أي التغيير بين عام وآخر طفيف لأن التدريب غير مرتبط بما تحققه المؤسسة من أرباح بقدر ارتباطه بالمحافظة على الحد العام من المنافسة والأمان

5 -من خلال الجداول والرسوم البيانية الواردة يتبين لنا أنه لا يوجد علاقة مباشرة بين التدريب وما تحققه المؤسسة العربية السورية للطيران من إيرادات ، هذا الأمر يعني أن الإنفاق على التدريب يتم بشكل غير منهجي ولا يعتمد الأسس العلمية في توزيع النفقات ، وهو يتم على أساس القرار المتخذ بتخصيص 0.01 من كتلة المشاريع الاستثمارية للتدريب ، ويأخذ جزء من الميزانية الجارية للتدريب و على أساس ما تحققه المؤسسة من أرباح أثناء السنة التشغيلية السابقة.

المقترحات

- 1 يجب تعزيز اللامركزية في اتخاذ القرار عند تحديد موازنات ومخصصات التدريب في المؤسسة .
- 2 -لابد من بناء قاعدة بيانات إحصائية صحيحة لكافة العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية ليتم التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل صحيح والتقييد بها.
- 3 -إعادة النظر بهيكلية القوى العاملة في المؤسسة بحيث يتم تأمين كادر مؤهل, من حملة الشهادات الجامعية المتخصصة .
- 4 -تفعيل هيكلية التدريب وتحديد المهام .
- 5 -لابد من زيادة مخصصات التدريب لمواكبة المنافسة الدولية وخاصة إنها منافسة عالمية بين شركات الطيران .
- 6 -اهتمام القائمين على مؤسسة الطيران بتدريب وتنمية قدرات العاملين لتطوير آلية العمل لمواكبة شركات الطيران العالمية .
- 7 -تلبية طموحات العاملين من حيث التأمين الصحي والتأمين على الحياة والتقاعد وسلم الرواتب مما ينعكس على أدائهم الإنتاجي للوصول إلى نمو اقتصادي وتحقيق ربحية جيدة .
- 8 يجب تفعيل عملية الربط بين مركز تدريب المؤسسة والجامعات السورية .
- 9 تخصيص ميزانية للإنفاق على الدراسات والبحوث العلمية .
- 10 -الاهتمام بدراسة المردود المحقق من التدريب في الدراسات المستقبلية ومقارنة مع النفقات وتكاليف التدريب بشكل فعلي .
- 11 -رصد المؤسسة لأثار ونتائج التدريب اللاحقة كي يحقق التدريب أهدافه .
- 12 -تطوير البرنامج التدريبي من أجل تنمية قدرات العاملين للمحافظة على شعار السورية تعني الأمان ومن أجل تحقيق النمو الاقتصادي لبلدنا الحبيب سوريا .

الصعوبات والتحديات التي واجهت البحث:

- 1 عدم وجود بيانات لتنمية الموارد البشرية قبل عام 2004م وتم تقدير هذه القيم بالطرق العلمية السليمة .
- 2 عدم دقة وصحة البيانات التشغيلية والمالية بعد عام 2010م بسبب الأزمة في سوريا والعقوبات الجائرة التي فرضت عليها, مما أستخدم اعتماد تلك البيانات من عام 2000م لغاية عام 2010م .
- 3 ندرة المراجع الخاصة بقياس أثر التدريب في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات , علماً أن الباحثة استفادت من خلال زيارة عمل للأردن وقامت بزيارة المكتبة المركزية واستعانت ببعض المراجع التي تخدم البحث .
- 4 قلة البحوث والدراسات الخاصة بمؤسسة الطيران العربية السورية .
- 5 صعوبة التنقل بين كافة مديريات مؤسسة الطيران بسبب تشتتها في مدينة دمشق ومطار دمشق بسبب الوضع الأمني الحالي .

المراجع العربية

- ❖ أحمد الطعاني, حسن, التدريب الإداري المعاصر, دار المسيرة للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, 2007م
- ❖ أحمد باشات, أساس التدريب الإداري, عمان, دار الشرق للطباعة والنشر, 1987م.
- ❖ أحمد بن بشير بن خالد المدني (أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة) دراسة حالة, الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية رسالة دكتوراه, إدارة الأعمال, جامعة النيلين, 2009م.
- ❖ أماني خضر شلتوت (تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري) رسالة ماجستير, إدارة الأعمال, غزة, 2009م.
- ❖ الوثيقة الذهبية, كتاب صادر عن مؤسسة الطيران العربية السورية, دمشق 2005 م.
- ❖ بسام جوهر (أثر فعالية البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة حلب, 2010م.
- ❖ بكري الطيب موسى , إدارة الأفراد, ط5, الخرطوم , مطبعة جي تاون 2004م.
- ❖ تقارير إحصائية, مؤسسة الطيران العربية السورية مديرية التخطيط والدراسات والإحصاء , دمشق 2013م.
- ❖ جهاد الدحيات (تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين) رسالة ماجستير , جامعة آل البيت, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, 1999.
- ❖ حسين محمد حسنين, التدريب لغير المتدربين, مطبعة نهر الأردن, ط1, عمان 2002م.
- ❖ رافت السيد عبد الفتاح, سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية, دار الفكر العربي للنشر, القاهرة, 2000م.

- ❖ رداح الخطيب ,التدريب الفعال ,الطبعة الاولى ,دار الكتاب العالمي عمان 2006م.
- ❖ رياض بن صوشة (تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية)
رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر (2007) .
- ❖ سليمان خليل الفارس وعيسى شحادة ملدعون ,يسرى مباركة ,إدارة الموارد البشرية
الإسكندرية ,المكتب الجامعي الحديث ,2007م.
- ❖ سليمان علي (العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء الاقتصاد للمشروعات العامة والخاصة
مع التركيز عل السياسات الإدارية) رسالة ماجستير كلية الاقتصاد 1998.
- ❖ صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية , دار
وائل للنشر ، القاهرة ،2000م.
- ❖ عبد الرحمن بن عنتر,إدارة الموارد البشرية ,المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية
عمان,اليازوري,2010م.
- ❖ عبد الرحمن توفيق , مجلة منهج الإدارة العليا "أدوات تقييم الأداء " ط 1, ج4, بميك
القاهرة, 2004م.
- ❖ عبد الرحمن توفيق ,الأصول والمبادئ العلمية للتدريب ,مركز الخبرات المهنية للإدارة
مصر, 2001م.
- ❖ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة
للنشر، الإسكندرية، 2002.
- ❖ عبد الله علي ،تقييم الأداء, مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003.
- ❖ عمر عقيلي , إدارة الموارد البشرية , دار زهران للنشر ,عمان ,1996م.
- ❖ قاسم النعيمي- ملهم ديبو، الاقتصاد القياسي، جامعة دمشق . 2008-2009م.
- ❖ كاظم حمود , ياسين خضير,الخرشة ,إدارة الموارد البشرية ط 1, عمان, دار المسيرة
2007م

- ❖ مايك ويلز ، "إدارة عملية التدريب", دار العلم للملايين ، القاهرة ، 2000م.
- ❖ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي ،ط1، عمان ، 2007م.
- ❖ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993 م.
- ❖ محمد عباس سهيلة ، دارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والطباعة ، الطبعة الأولى 2003م.
- ❖ محمد ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات ، 1993.
- ❖ محمود أبو بكر ومحمود مصطفى أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2002م.
- ❖ مديرية الشؤون الادارية والقانونية، النظام الداخلي الصادر بقرار وزاري رقم (1570) تاريخ 2005\11\14م
- ❖ مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق عمان الطبعة الثالثة ، 2005م.
- ❖ منهل أبو فخر (أثر التدريب في رفع فعالية أداء العاملين) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الافتراضية السورية ، 2012م.
- ❖ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث ، ط1، عام 2006
- ❖ ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة ، عمان ، 2000م.
- ❖ وليم تريسي ، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، مراجعة سعيد علي الشواف، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990م.
- ❖ نغم بركات(أثر الترويج على حجم نقل الركاب الجوي) نموذج مؤسسة الطيران العربية السورية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة دمشق 2007 م .

المراجع الأجنبية

- 1– Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training,2001.
- 2– Angelo,S.Denisi and ricky w.Griffin, Human Resource M anagement, Boston:Houghton Mifflin co 2001 .
- 3–Craig, Robert ,Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development. New York.Mcgraw–Hill Book Company,1976.
- 4– Daniels, Sharon, “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”, Journal of Business Strategy,2003.
- 5– David Osborne "Staff Training & Assessment" , New York, U.S.A. 1981
- 6– Edgar F.Huse And Jamesl L.Bowditch ,Behavior In Organizations: A System Approach To Managing–Mass, Addison–Wesley Publishing Company, 1973.
- 7–Gary Dessler "Human Resources management" U.S.A. 1959
- 8– Gascó, José L, Llopis, Juan, González, M. Reyes “The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E–learning Case Study”, Journal of European Industrial Training,2005.
- 9– Green . J .R. & Baron , "Des–training & Dev." Atlanta U.S.A,1979

10-Jill Brooks " Training & Development combines " New York. Center, U.S.A1982.

11-Kirk Patrick , "Evaluation & Training management" , Los-Angelos , U.S.A,2003.

12-Niaz, Mohammad, Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels :International Institute Of Administrative Science,1969

13-Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, – Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training,2003.

مواقع الانترنت

<http://www.univ-tiaret.dz/bibliotheque/theseSite/AA26~1/.../E100~1.DOC>

http://www.Kt_b.com/?p=7632

<http://www.iata.org/Pages/default.aspx>

<http://www.accdiscussion.com>

<http://www.syriaair.com/SAA/HomepageAr.aspx>

<http://mot.gov.sy/web/orginal/fullnews.php?id=750&cid=1>

الملحق (1)

الاستبانة

أخي العامل/ أختي العاملة:

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان: "أثر تدريب وتنمية قدرات العاملين في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات . مؤسسة الطيران أنموذجاً" ، ويقوم بالإشراف عليها الدكتور محمد جميل عمر.

لذلك يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الآتية بوضع إشارة (✓). أمام العبارة التي ترونها مناسبة. علماً بأن هذه المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر

☐	أنثى:	☐	ذكر:	الجنس:
☐	معهد متوسط:	☐	ثانوي فما دون:	المستوى
☐	دراسات عليا:	☐	إجازة جامعية:	التعليمي:
☐	معاون مدير:	☐	مدير:	المستوى لوظيفي:
☐	فني أو مهني:	☐	إداري:	
☐	من (5) وأقل من (10) :	☐	أقل من (5)	سنوات الخبرة:
☐	من (15) فما فوق :	☐	من (10) وأقل من (15):	
☐	من 1 - 2	☐	لم يتبع:	عدد الدورات
☐	من 6 فأكثر	☐	من 3 - 5	المتبعة :

م	البنود	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى زيادة أرباح المؤسسة.					
2	يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى تحسين نوعية الخدمات.					
3	يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة.					
4	يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.					
5	اطلاع العاملين على الوضع المالي للمؤسسة من خلال التدريب يسهم في فهم الخطط الإستراتيجية للمؤسسة .					
6	يسهم تنمية قدرات العاملين في تحسين أداء المؤسسة .					
7	تزيد التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى الالتزام بالعمل.					
8.	يعمل التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى السرعة في إنجاز المهام.					
9	يؤدي التدريب وتنمية قدرات العاملين إلى الحد من هدر الوقت.					
10	يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في حل مشكلات في العمل.					
11	يساعد التدريب على تحسين بيئة العمل والعمل بروح الفريق .					
12	يعمل التدريب تحسين التواصل فيما بين العاملين.					
13	يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في تحقيق طموحهم الوظيفي.					
14	يسهم التدريب وتنمية قدرات العاملين في تطوير مهاراتهم.					

					أخضع للدورات التدريبية بمحض إرادتي .	15
					زيادة أرباح المؤسسة تزيد من تحسين دخل العاملين.	16
					يتم اختيار البرامج التدريبية بناء على الخطط الاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسة .	17
					يتم اختيار العاملين للتدريب حسب الخطط المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .	18
					يسهم التدريب في سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستقبلي.	19
					يؤدي تقييم أداء العاملين بعد كل دورة تدريبية لتحديد الاحتياجات الفعلية للمتدربين مستقبلاً.	20
					وجود سجل تدريبي لكل عامل يساعد في تحديد الحاجة الفعلية للتدريب.	21
					يسهم تقييم أداء العاملين بعد التدريب في تحسين أدائهم الوظيفي.	22
					يشعر العاملون بالرضا عندما يحصلون على حوافز مادية ومعنوية بعد التدريب.	23
					يتم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	24
					يتم تحديد البرامج التدريبية وفق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	25
					البرامج التدريبية المنفذة تنصب في مجال عملك بشكل مباشر.	26
					يتم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية .	27
					يتلقى العاملون الفنيون والمهنيون تدريبهم التخصصي داخل المؤسسة بشكل دائم.	28
					يخضع العاملون الفنيون والمهنيون تدريبهم التخصصي بشكل دوري .	29
					يفضل إجراء بعض الدورات التدريبية خارج القطر .	30

					تؤدي الزيادة في مخصصات التدريب لتحسين نوعية التدريب.	31
					يؤدي تنوع البرامج التدريبية إلى تحسين أداء العاملين.	32
					عادة يخضع العاملون الجدد في المؤسسة لدورة تدريبية قبل البدء بالعمل.	33
					أشعر بالرضا عن عدد الدورات المتبعة .	34
					تعتبر فترة الزمنية للدورة التدريبية كافية .	35
					يتم إجراء الدورات التدريبية بظروف مشابهة لظروف العمل .	36
					يفضل أن تكون الدورات التدريبية خارج أوقات الدوام الرسمي .	37
					يفضل التفرغ للدورات التدريبية عند الخضوع لها بشكل كامل .	38
					يتم مراعاة المستويات الوظيفية عند تحديد البرنامج التدريبي.	39
					يفضل استقدام الخبراء للتدريب في المؤسسة	40
					يفضل الاعتماد على خبراء المؤسسة في التدريب	41
					يوجد ربط بين المؤسسة والجامعات السورية في التدريب	42

الجدول

جدول رقم (1)

يبين اختبار^a Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
V28	.858	-.167	.236	-.010	.049
V29	.789	.056	.196	-.128	.059
V17	.777	-.247	.331	.075	-.104
V25	.777	.052	.071	-.269	-.285
V24	.772	.122	-.117	-.100	.092
V42	.758	-.004	-.416	.091	.102
V27	.736	-.117	-.096	-.086	-.075
V16	.642	-.125	-.090	-.368	-.234
V40	.623	-.452	.055	.188	-.033
V35	.611	.009	-.543	-.132	-.412
V26	.601	.325	.157	-.382	.198
V20	.585	-.139	.239	-.309	.270
V36	.581	-.172	-.151	.176	-.124
V18	.576	-.537	.201	.118	.010
V9	.568	.321	.171	.304	-.556

V19	.561	.092	.034	-.049	.374
V34	.525	.145	-.344	-.134	-.184
V21	.517	.094	.189	-.018	.278
V37	.451	-.338	-.208	.297	.145
q103	.359	-.294	.180	-.319	.008
V4	.239	.834	.109	.009	.143
V32	.364	.710	.058	-.098	.270
V13	-.080	.695	.001	-.096	-.178
V6	.333	.689	.138	.106	-.021
V3	-.080	.665	.245	.244	.068
V14	.044	.662	.094	-.009	.439
V11	.094	.609	-.452	-.046	-.095
V12	-.099	.572	-.219	.270	-.041
V10	.054	.571	-.047	.191	-.531
V7	.099	.560	-.495	-.285	-.115
V30	.140	.518	-.016	.133	.058
V5	.004	.496	-.073	-.367	-.159
V2	.086	.474	.389	.289	-.015
V15	.046	.456	-.228	-.368	.414
q105	.384	-.434	-.015	.394	-.022
V31	.120	.312	.665	.102	.120

V23	.110	-.026	.640	-.074	.024
V41	.312	-.166	-.565	.230	.193
V22	.524	-.190	.549	.136	-.106
V1	.368	.386	.528	.096	-.193
V39	.475	-.040	-.478	.207	.013
V8	.152	.499	-.105	.562	-.323
V33	.276	-.109	-.411	.480	.285
q104	.436	.041	-.199	.448	.339
q102	-.371	-.071	.297	.440	.040
q101	.035	.233	.132	.353	.095
V38	.148	.180	-.217	.183	.516

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

جدول رقم (2)

يبين التحليل العاملي

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
V1	Between Groups	.920	1	.920	1.679	.198
	Within Groups	53.670	98	.548		
	Total	54.590	99			

V2	Between Groups	.385	1	.385	1.564	.214
	Within Groups	24.125	98	.246		
	Total	24.510	99			
V3	Between Groups	.562	1	.562	1.039	.311
	Within Groups	52.998	98	.541		
	Total	53.560	99			
V4	Between Groups	.771	1	.771	1.102	.296
	Within Groups	68.619	98	.700		
	Total	69.390	99			
V5	Between Groups	4.457	1	4.457	7.173	.009
	Within Groups	60.903	98	.621		
	Total	65.360	99			
V6	Between Groups	.904	1	.904	2.890	.092
	Within Groups	30.656	98	.313		
	Total	31.560	99			
V7	Between Groups	.189	1	.189	.372	.543
	Within Groups	49.851	98	.509		
	Total	50.040	99			
V8	Between Groups	2.946	1	2.946	5.727	.019

	Within Groups	50.414	98	.514		
	Total	53.360	99			
V9	Between Groups	2.864	1	2.864	3.513	.064
	Within Groups	79.886	98	.815		
	Total	82.750	99			
V10	Between Groups	5.274	1	5.274	11.304	.001
	Within Groups	45.726	98	.467		
	Total	51.000	99			
V11	Between Groups	1.255	1	1.255	2.460	.120
	Within Groups	49.985	98	.510		
	Total	51.240	99			
V12	Between Groups	.034	1	.034	.044	.835
	Within Groups	76.726	98	.783		
	Total	76.760	99			
V13	Between Groups	.771	1	.771	.987	.323
	Within Groups	76.619	98	.782		
	Total	77.390	99			
V14	Between Groups	2.495	1	2.495	5.746	.018
	Within Groups	42.545	98	.434		

	Total	45.040	99			
V15	Between Groups	2.081	1	2.081	2.045	.156
	Within Groups	99.709	98	1.017		
	Total	101.790	99			
V16	Between Groups	15.911	1	15.911	13.818	.000
	Within Groups	112.839	98	1.151		
	Total	128.750	99			
V17	Between Groups	.266	1	.266	.248	.619
	Within Groups	104.974	98	1.071		
	Total	105.240	99			
V18	Between Groups	.550	1	.550	.412	.522
	Within Groups	130.610	98	1.333		
	Total	131.160	99			
V19	Between Groups	.356	1	.356	.624	.431
	Within Groups	55.834	98	.570		
	Total	56.190	99			
V20	Between Groups	1.481	1	1.481	1.003	.319
	Within Groups	144.709	98	1.477		
	Total	146.190	99			

V21	Between Groups	1.328	1	1.328	2.034	.157
	Within Groups	63.982	98	.653		
	Total	65.310	99			
V22	Between Groups	.075	1	.075	.106	.746
	Within Groups	69.565	98	.710		
	Total	69.640	99			
V23	Between Groups	.044	1	.044	.043	.836
	Within Groups	100.396	98	1.024		
	Total	100.440	99			
V24	Between Groups	5.201	1	5.201	4.284	.041
	Within Groups	118.959	98	1.214		
	Total	124.160	99			
V25	Between Groups	.538	1	.538	.506	.478
	Within Groups	104.102	98	1.062		
	Total	104.640	99			
V26	Between Groups	.189	1	.189	.145	.704
	Within Groups	127.601	98	1.302		
	Total	127.790	99			
V27	Between Groups	3.678	1	3.678	2.408	.124

	Within Groups	149.682	98	1.527		
	Total	153.360	99			
V28	Between Groups	1.943	1	1.943	1.170	.282
	Within Groups	162.817	98	1.661		
	Total	164.760	99			
V29	Between Groups	.676	1	.676	.448	.505
	Within Groups	147.834	98	1.509		
	Total	148.510	99			
V30	Between Groups	3.405	1	3.405	6.370	.013
	Within Groups	52.385	98	.535		
	Total	55.790	99			
V31	Between Groups	5.237	1	5.237	7.759	.006
	Within Groups	66.153	98	.675		
	Total	71.390	99			
V32	Between Groups	.815	1	.815	2.126	.148
	Within Groups	37.545	98	.383		
	Total	38.360	99			
V33	Between Groups	.982	1	.982	.564	.455
	Within Groups	170.778	98	1.743		

	Total	171.760	99			
V34	Between Groups	.000	1	.000	.000	.990
	Within Groups	174.510	98	1.781		
	Total	174.510	99			
V35	Between Groups	2.597	1	2.597	2.206	.141
	Within Groups	115.403	98	1.178		
	Total	118.000	99			
V36	Between Groups	.182	1	.182	.195	.660
	Within Groups	91.778	98	.937		
	Total	91.960	99			
V37	Between Groups	1.328	1	1.328	.802	.373
	Within Groups	162.232	98	1.655		
	Total	163.560	99			
V38	Between Groups	1.346	1	1.346	2.575	.112
	Within Groups	51.244	98	.523		
	Total	52.590	99			
V39	Between Groups	12.062	1	12.062	8.165	.005
	Within Groups	144.778	98	1.477		
	Total	156.840	99			

V40	Between Groups	5.018	1	5.018	3.905	.051
	Within Groups	125.942	98	1.285		
	Total	130.960	99			
V41	Between Groups	6.160	1	6.160	4.791	.031
	Within Groups	126.000	98	1.286		
	Total	132.160	99			
V42	Between Groups	.662	1	.662	.389	.534
	Within Groups	166.778	98	1.702		
	Total	167.440	99			

جدول رقم (3)

يبين اختبار المتغيرات بالنسبة لخصائص العينة

	عدد الدورات المتبعة	سنوات الخبرة	المستوى لوظيفي	المستوى التعليمي	الجنس	
	Q5	Q4	Q3	Q2	Q1	Q
V1	معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	
V2	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	
V3	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	
V4	معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	
V5	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	

V6	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي
V7	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي
V8	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي
V9	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي
V10	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي
V11	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي
V12	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي
V13	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي
V14	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي
V15	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي
V16	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي	معنوي
V17	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي
V18	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي
V19	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي
V20	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي
V21	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي
V22	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي
V23	معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي

معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	V24
معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	V25
معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	V26
غير معنوي	معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	V27
غير معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	V28
معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	V29
معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	V30
معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	V31
معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	V32
معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي	غير معنوي	V33
غير معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	V34
غير معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	V35
غير معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	V36
معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	V37
معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	V38
معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	V39

معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	V40
معنوي	معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	V41
غير معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	<u>V42</u>