

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية
تخصص: تسويق خدمات
الموضوع:

دور التدريب في تحسين صورة المؤسسة الخدمية مركز الاستثمار الفكري - ولاية جيجل -

تحت اشراف الاستاذ:

عبد العزيز عرجاني

من إعداد الطالبتين:

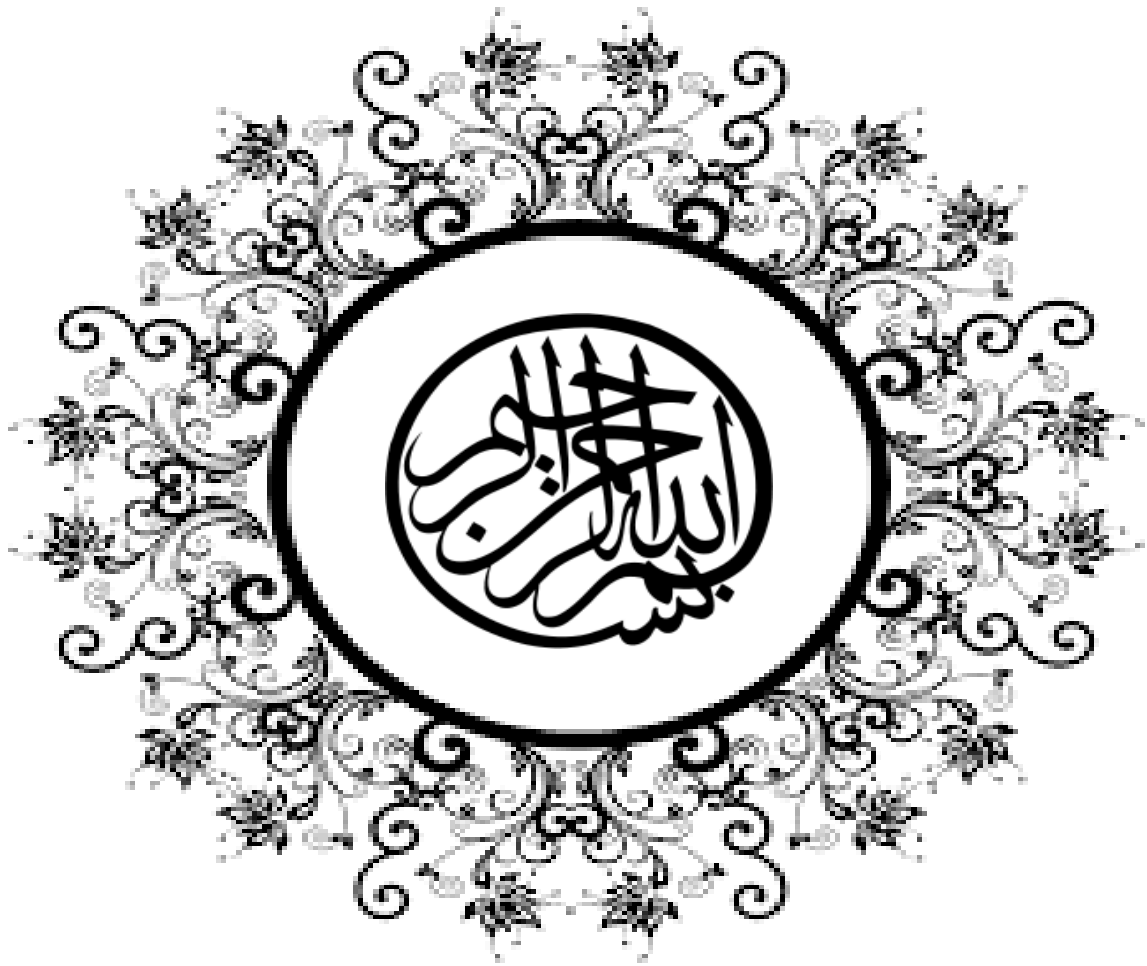
✓ بشكيط وسام

✓ بوجاجة سارة

لجنة المناقشة:

- الأستاذة: بوتاعة سليمة رئيساً
- الأستاذ: عرجاني عبد العزيز مشرفاً
- الأستاذة: بشكيط سهام مناقشاً

الموسم الجامعي: 2018/ 2019



شكر وعرفان

يقول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

من هذا الحديث نتوجه إلى الله تبارك وتعالى بالحمد و الثناء والشكر كما يحبه و يرضاه على أن وفقنا في إنجاز هذا العمل الذي لا يخلوا من أي نقص أو قصر نظر و أمّا ما كان فيه من صواب فمن فضله سبحانه وتعالى فله الحمد و الشكر ونسأله العفو و الغفران.

لذا نشكر العلي القدير الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وأعطانا من القوة والمقدرة ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام عملنا المتواضع

وشكر خاص إلى الأستاذ المشرف "عرجاني عبد العزيز" لإشرافه على موضوعنا والذي لم يبخل علينا بالتوصية والإرشاد

كما لا أنسى الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة فألف شكر وألف تحية لدعمهم لنا في إنجاز هذا العمل.

وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع

وكل من ساعدنا وشجعنا مادياً ومعنوياً على إتمام عملنا.

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل

والذي أهديه لذكرى غالية على قلبي

إلى روح أمي الطاهرة رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

إلى أعز ما لدي في الوجود بارك الله في عمره

أبي الغالي

إلى كل أفراد العائلة الذين كان لهم الفضل

في وصولي إلى هذا المستوى

إلى أخواتي إيمان، فايزة ومريم

إلى أخي الغالي وسندي محمد رضا

إلى الكتاكيت أكرم فاريسو وعبد الله

إلى زميلتي سارة التي شاركتني هذا العمل و

وكل من يعرفني سواء من قريب أو من بعيد.

إهداء

بداية أشكر الله العظيم الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل والذي أسأله أن يجعله خالصا
لوجه الكريم وأن يكون في ميزان الحسنات يوم الدين

من منطلق الحب والوفاء أهدي ثمرة جهدي إلي من أفننت حياتها في تربيتنا
وتعليمنا إلي من كانت لي خير قدوة إلي "أمي" الغالية حفظها الله

إلي من لم أعرفه في هذه الحياة إلي من أفتخر بحمل اسمه إلي "أبي" رحمة الله عليه

إلي من كان لي خير سند إلي إخوتي "يعقوب" "حمزة" "سيف الدين"

إلي أختي الوحيدة والغالية على قلبي "ريمه"

إلي أختي وزميلتي التي شاركتني في هذا العمل المتواضع

إلي جميع الأصدقاء و الأحابه الذين نسيهم قلبي وذكرهم قلبي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تحسين صورة المؤسسة الخدمية على مستوى مركز الأستثمار الفكري- جيجل-، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان إلى إبراز مدى مساهمة التدريب في تحسين صورة المؤسسة محل الدراسة، وتمثلت دراستنا الميدانية على عينة من مدرّبين مركز الإستثمار الفكري، حيث اعتمدنا على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، و قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على 40 مدرب لغرض جمع البيانات من أفراد العينة. و بعدها تحليل البيانات باستخدام برنامج spss19 توصلنا إلى أن هناك تأثير معنوي للتدريب على الصورة الذهنية.

الكلمات المفتاحية: تدريب، صورة ذهنية، مؤسسة خدمية، مركز الإستثمار الفكري.

Summary:

The objective of this study is to highlight the role of training in improving the image of the service institution at the level of the intellectual investment center - Jijel. The study, through analyzing the questionnaire, sought to highlight the contribution of the training in improving the image of the institution under study. Where we relied on the analytical approach and descriptive approach. We conducted the statistical tests necessary to answer the problem of the study. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was distributed to 40 trainers for the purpose of collecting data from the sample. And after analyzing the data using the 19 spss program we found that there is a significant effect of training on mental image.

Key words: training, mental image, service institution, intellectual investment center

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
	البسمة
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: التدريب في المؤسسة الخدمية
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية التدريب
08	المطلب الأول: مفهوم التدريب
13	المطلب الثاني: أنواع التدريب
14	المطلب الثالث: مبادئ التدريب
16	المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب
16	المطلب الأول: أساليب التدريب
20	المطلب الثاني: مسؤوليات التدريب
22	المطلب الثالث: شروط نجاح التدريب
24	المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية
24	المطلب الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
30	المطلب الثاني: مرحلة تصميم البرنامج التدريبي
33	المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي

37	المطلب الرابع: مرحلة تقييم البرنامج التدريبي
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مساهمة التدريب في بناء صورة المؤسسة الخدمية
40	تمهيد
41	المبحث الأول: أساسيات حول صورة المؤسسة
41	المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية
43	المطلب الثاني: أنواع الصورة الذهنية
45	المطلب الثالث: مكونات الصورة الذهنية
46	المبحث الثاني: تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة
46	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية
48	المطلب الثاني: مصادر تكوين الصورة الذهنية
48	المطلب الثالث: مراحل تكوين الصورة الذهنية
51	المبحث الثالث: أثر التدريب في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة
51	المطلب الأول: قياس الصورة الذهنية للمؤسسة
53	المطلب الثاني: تأثير الصورة الذهنية على المؤسسة
54	المطلب الثالث: دور التدريب في بناء صورة المؤسسة
56	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: إسهام التدريب في تحسين الصورة الذهنية
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة
58	المطلب الأول: : تقديم مركز الاستثمار الفكري - فرع جيجل -
60	المطلب الثاني: نشاطات و أهداف المركز
61	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

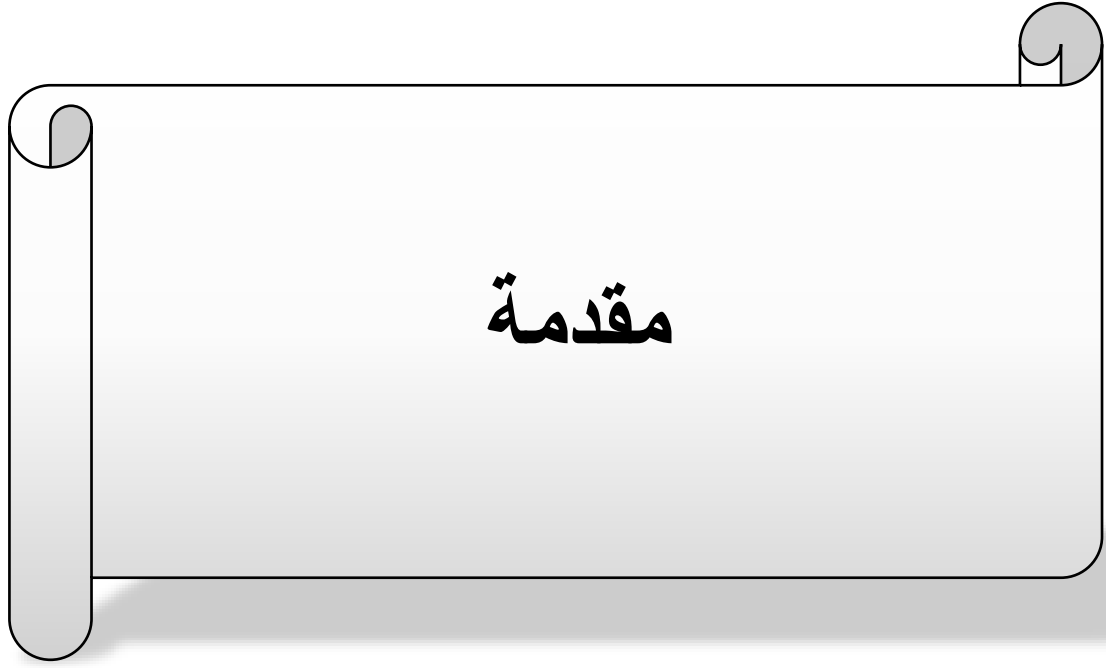
61	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة
64	المطلب الثاني: تحليل المعطيات الخاصة بالاستبيان
74	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
77	خلاصة الفصل
78	الخاتمة
81	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	أوجه الاختلاف بين التدريب و التعليم	(1-1)
12	أوجه الاختلاف بين التدريب و التطوير	(2-1)
16	أساليب التدريب	(3-1)
59	المركز و فروع	(4-3)
62	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	(5-3)
62	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية	(6-3)
63	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات المحور الثاني و الدرجة الكلية	(7-3)
64	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	(8-3)
65	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر	(9-3)
66	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(10-3)
67	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(11-3)
68	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد الدورات	(12-3)
69	جدول التوزيع لمقياس ليكرث	(13-3)
69	تحليل عبارات المحور الأول	(14-3)
72	تحليل عبارات المحور الثاني	(15-3)
75	نتائج اختبار T.Test لاختبار الفرضية الأولى	(16-3)
75	نتائج اختبار T.Test لاختبار الفرضية الثانية	(17-3)
76	نتائج اختبار T.Test لاختبار الفرضية الثالثة	(18-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	مراحل العملية التدريبية	(1-1)
26	فجوة الأداء	(2-1)
27	أنواع الاحتياجات التدريبية	(3-1)
32	العناصر المؤثرة في خطة التدريب	(4-1)
50	نموذج Abratt & chett لعملية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة	(5-2)
59	الهيكل التنظيمي لمركز الاستثمار الفكري	(6-3)
64	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس	(7-3)
65	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	(8-3)
66	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(9-3)
67	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	(10-3)
68	تمثيل أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات	(11-3)



مقدمة:

إن الرغبة المتجددة في تحقيق أفضل عائد ممكن لدى المؤسسات كان هو المحرك الأساسي لتطوير قدراتها واستغلال كل الفرص والظروف لبلوغ ذلك؛ فبعد أن كان المفهوم استغلال الفرص وتعظيم النتائج من خلال ترك انطباع جيد انتقل إلى تقليل العيوب و التعامل من منطلق المعرفة بالزبائن بشكل أفضل لإدراك حاجاتهم ومنحهم الانطباع المرضي لنفسياتهم، أمام هذا الواقع تغير محور التركيز، فإذا كان فقط التعامل سيحسن الصورة اعتبره البعض غير كافي، لهذا اتجهت المؤسسات نحو تطوير قدرات الأفراد بعدما كان في تطوير و زيادة أدوات الإنتاج. ولكي يكون التدريب محققاً لأهدافه استوجب أن يسير وفق أسلوب مخطط وهادف لمساعدة الأفراد العاملين عليه وذلك من خلال إنجاز كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية بطريقة علمية مما يؤدي إلى الكفاءة في إنجاز العملية التدريبية، لهذا كان لابد من معرفة هل يمكن أن يحقق هذا النتيجة المطلوبة من انطباع أفضل.

وفي هذا السياق اتجهت هذه الدراسة إلى محاولة دراسة مدى تفعيل صورة المؤسسات من خلال معرفة مدى الاستفادة من العملية التدريبية، لأنه إذا كانت الصورة مرتبطة بالضرورة بمدى الإتيان بالنسبة للمؤسسة، فإن تفعيل الإتيان سوف ينصرف إلى تفعيل العملية التدريبية لتقليل العيوب و الأخطاء، إذ ليس من الممكن على المؤسسات أن تكون على حد مقبول من الصورة الجيدة في الأداء إذا لم تخضع إلى حد مقبول من الإتيان الفعال من مدخل التدريب عليه، لذلك فإن تفعيل الصورة ينتج عنه ضرورة لتفعيل التدريب من ناحية قدرتها على أنها تمثل سياقاً مواتياً للتأثير على سلوك العلاقة بين طرفيها.

ولهذا سنحاول- دراسة دور التدريب في تحسين صورة المؤسسة الخدمية - وعلى وجه الخصوص مركز الاستثمار الفكري فرع ولاية جيجل.

ولفهم العلاقة بين التدريب وتكوين الصورة الذهنية تتبلور مشكلة دراستنا كما يلي:

1- إشكالية الدراسة:

وفي هذا الصدد يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى دور التدريب في تحسين صورة المؤسسة الخدمية؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بتفكيكه لمجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو أثر البرامج التدريبية على الصورة ؟

- ما هو أثر الصورة الذهنية على المؤسسة؟

- ما هو أثر البرامج التدريبية في تحسين الصورة الذهنية لدى مركز الاستثمار الفكري؟

2-فرضيات الدراسة:

للإجابة على جملة الأسئلة المطروحة مسبقاً ولمعالجة الموضوع تمّ الاعتماد على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: البرامج التدريبية تساهم كثيراً في تحسين صورة المؤسسة.

الفرضية الثانية: للصورة الذهنية المتكونة في الأذهان أثر في زيادة تفاعل المؤسسة.

الفرضية الثالثة: فاعلية البرامج التدريبية تحسن من سمعة مركز الاستثمار الفكري.

3-أهداف الدراسة:

يمكن استخلاص هدفين أساسيين من هذه الدراسة هما:

هدف علمي: يتجلى في تبيان مكانة وأهمية التدريب على مستوى المؤسسة بالإضافة إلى معرفة المراحل التي تمر بها العملية التدريبية حتى يحقق التدريب أهدافه التي وضع من أجلها؛

هدف عملي: ويتجلى من خلال دراسة واقع التدريب على مستوى مركز الاستثمار الفكري لمعرفة مكانة وأهمية هذه الوظيفة، كذلك محاولة التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج واقتراحات يمكن للمركز أن يستفيد منها.

4- منهج الدراسة:

من أجل معالجة مختلف جوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي في ضبط متغيرات البحث إلى جانب تقديم الإطار التعريفي لمؤسسة محل الدراسة. بالإضافة إلى المنهج التحليلي الذي يفيد في تفسير طبيعة العلاقة بين التدريب وصورة المؤسسة.

5-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- محاولة التعرف على دور وأهمية التدريب في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، وكذلك التعرف على مضمون العمليات التدريبية من خلال الأفراد العاملين ومدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية.

- أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة التي تمثل ما يراه المستفيدين ويترسخ في أذهانهم نتيجة تجاربهم الشخصية، وما نقله لهم الآخرون نظراً للقيمة الفعالة التي تؤدّيها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الذاتية وخلق تقبل إيجابي معين للأفراد تجاه المؤسسات، حيث أنّ تكوين صورة ذهنية طيبة أصبح هدفاً أساسياً تسعى إليه معظم المؤسسات في تحقيق النجاح.

أما أهمية هذه الدراسة على مستوى البحث العلمي فإنها تساهم في البحث عن دور التّدريب في تكوين الصّورة الذهنية للمؤسسة باختلاف نشاطها والعمل على تطوير هذا الدور، وهذا بكشف واتّباع طرق وأساليب جديدة.

6-حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمثلت في مركزا لاستثمار الفكري - فرع جبيل-

الحدود البشرية: تمثلت في مدربي مركز الاستثمار الفكري.

الحدود الزمانية: تمثلت في السنة الجامعية 2018-2019م.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين التدريب كمتغير مستقل وصورة المؤسسة كمتغير تابع.

7-مصطلحات الدراسة:

- **التدريب:** هو عملية تعليمية متخصصة وموجهة بهدف إكساب المتدرب خبرة محددة.
- **الاحتياجات التدريبية:** هي معلومات واتجاهات وقدرات معينة يراد تلميتها أو تغييرها أو تعديلها.
- **البرامج التدريبية:** هي مجموعة من نشاطات التدريبية تنظم بتسلسل منطقي خلال فترة زمنية محددة.
- **الفجوة:** هي انحراف بين ما يريد الفرد تحقيقه وبين قدراته، وبين طريقة الحصول عليه وبين الإدراك الذاتي.
- **خطة التدريب:** هي تقرير يكتب لعمل مستقبلي محدّد لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة في وقت زمني محدّد.
- **المدرب:** هو المعلم والمرشد الذي يهتم بالمتدربين ويؤهلهم للقيام بدورهم عن طريق اكسابهم مهارات جديدة.
- **المتدرب:** هو فرد يشارك في برنامج تدريبي، يهدف للحصول على المعرفة اللازمة.
- **الصورة الذهنية:** هي النّاتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد اتجاه شخص معين، أو

نظام معين، أو مؤسسة معينة، أو شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان.

8-الدراسات السابقة:

ارتأينا في دراستنا هذه إلى الدراسات السابقة التالية:

1. دراسة شدى عبد الرزاق محمد خير " فاعلية العلاقات العامة في بناء الصّورة الذهنية لشركات الاتصال" السنة الجامعية 2003، جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسّسات بالتطبيق على شركة زين للهاتف السيار و مدى تطبيقه في شركات الاتصال و معرفة المشاكل والصعوبات التي تواجه إدارة العلاقات العامة وإيجاد الحلول لها والتي تسهم بدورها في زيادة فاعلية العلاقات العامة مما يترتب عليه تقديم خدمات جيّدة للمشاركين و بالتالي بناء صورة ذهنية إيجابية عن الشركة في أذهان مشتركها والمحافظة عليها، حيث تمثلت أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- الوقوف على أهم ملامح الصورة الذهنية لشركة زين؛
- التّعرف على أفضل الأساليب والوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة ومدى إسهامها في رسم الصورة الذهنية الطيّبة بحق شركة زين؛ حيث أظهرت الدراسة النتائج التالية:
- إن إدارة العلاقات العامة تواجه مشكلة عدم فهم الجمهور لوظيفة العلاقات العامة؛
- هناك معوقات كثيرة يطلب تذليلها ووضع خطة للاتصال الفعّال في أنشطة وبرامج العلاقات العامة بالشركة.

2. دراسة " بلال كرامش" تحت عنوان "أثر التّدريب على الأداء في المؤسّسة دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل"- مذكرة ماجستير في إدارة أعمال المؤسّسات جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل- السنة الجامعية 2007 حيث تدور إشكالية البحث حول معرفة مكانة التّدريب في المؤسّسة والأثر الناتج عن تطبيق برامج التّدريب على اكتساب المعارف والمهارات وتحسين السلوك وزيادة الأداء، حيث تهدف هذه الدّراسة إلى:

الهدف العلمي: والذي يتجلى في تبيان مكانة وأهمية التّدريب على مستوى المؤسّسة باعتبارها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أثر هذه الوظيفة عل الأداء بالإضافة إلى معرفة المراحل التي تمر بها العملية التّدريبية.

الهدف العملي: فيتجلى في الدراسة التطبيقية، وذلك عبر دراسة واقع التّدريب على مستوى المؤسّسة محل الدراسة، وقد تمثّل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل- بمختلف فئاتهم المهنية والمقدر عددهم ب (212) عامل وتم اختيار العينة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية أي تقسيم عينة

البحث إلى ثلاث مستويات حسب الفئات المهنية بالشركة، حيث تم أخذ عينة من فئة الإطارات وعينة من فئة أعوان التحكم وعينة من فئة أعوان التنفيذ.

3. دراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان " علاقة التّدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى " مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2008 حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول عملية تحسين و تطوير في قدرات ومهارات العاملين فيها من أجل تمكين الكادر التعليمي من إنجاز مهامه بفعالية وكفاءة و تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240) موظف حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مضمون العملية التّدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية و الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى و أثر التّدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعز كما هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية البرامج التّدريبية ممّا يجعلها تلعب دوراً مهماً في تطوير المهارات للعاملين.

9- هيكل الدراسة:

تقسم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول بحسب التفاصيل الواردة أدناه:

الفصل الأول: التّدريب في المؤسسة الخدمية

وهو الإطار النظري للتّدريب في المؤسسة بحيث تناولناه في ثلاث مباحث: ففي الأول تطرقنا إلى ماهية التّدريب من حيث مفهوم التّدريب، أهميته، أنواعه وأهدافه. أما المبحث الثاني فكان فيه تنظيم عملية التّدريب وذلك من أساليب ومسؤوليات التّدريب وشروط نجاح التّدريب. أما المبحث الثالث ففيه ما يحدث في مراحل العملية التّدريبية من مرحلة تحديد الاحتياجات إلى تصميم وتنفيذ وتقييم البرنامج التّدريبية.

الفصل الثاني: مساهمة التّدريب في بناء صورة المؤسسة الخدمية

وهو الإطار النظري للصورة الذهنية وتطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث: ففي المبحث الأول تم التطرق إلى أساسيات الصورة الذهنية من مفهوم أنواع ومكونات الصورة. أما المبحث الثاني فيتضمن تكوين الصورة الذهنية وفيه نستهل بالعوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية ثم مراحل تكوينها، أما المبحث الأخير ففيه أثر التّدريب في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

الفصل الثالث: إسهام التّدريب في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة محل للدراسة

وتنقسم بدورها إلى مبحثين وفيه تطرقنا إلى تقديم ميدان الدراسة من خلال التعريف بالمؤسسة وتقديم هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى نشاطاتها وأهدافها هذا فيما يخص المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيتعلق بعرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل معطيات الدراسة، صدق أداة الدراسة، وأخيراً وليس آخراً اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: التدريب في المؤسسة الخدمية

تمهيد:

يحتل التدريب أهمية كبيرة في إعداد الكوادر البشرية من خلال تطوير كفاءاتهم واكتسابهم معارف وخبرات بما ينعكس إيجاباً على تطوير أداء المؤسسة من جميع الجوانب، فالتدريب هو السبب الرئيسي وراء كل نجاح يحققه أي نشاط أو خدمة حيث يستحوذ على اهتمام المؤسسات في الآونة الأخيرة؛ حيث أن التدريب لا يمكن أن يحقق الأهداف المرجوة منه إلا من خلال برامج تدريبية مبنية على أسس علمية صحيحة ودقيقة، بمعنى تعزيز أهداف البرامج التدريبية بدقة من خلال تنمية المعارف والمهارات المطلوب اكتسابها.

وعلى هذا الأساس، فإن الفصل الأول من هذا البحث يتضمن التدريب في المؤسسة الخدمية حيث سيتم التطرق فيه إلى ماهية التدريب وهو مضمون المبحث الأول، وبعد ذلك سيتم التعرض إلى تنظيم عملية التدريب وذلك بالنسبة للمبحث الثاني، ثم نأتي في المبحث الثالث والأخير لنتطرق إلى مراحل العملية التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب

تتعدّد مفاهيم التدريب وتتنوّع إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، حيث أن التحديد الواضح لمفهوم التدريب يعتبر أساساً موضوعياً لتخطيط النشاط التدريبي والعملية التدريبية برمتها ويمثل مصدراً أساسياً في عملية متابعة وتقييم التدريب.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

تعتبر محاولة وضع مفهوم واضح للتدريب أمراً في غاية الأهمية ويمكن تعريفه كما يلي:

أولاً: تعريف التدريب

التدريب هو عملية تعليمية متخصصة تستهدف إحداث تغييرات في معلومات، وخبرات، وطرائق أداء وسلوك، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة.

كما يعرف بأنه: الجهود المخططة والمنظمة لتطوير معارف، وخبرات، واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم.¹

يعرف الباحثين التدريب بأنه: عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها.

والتدريب من وجهة نظر أخرى هو: نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول.

وبتعريف آخر يقصد بالتدريب: تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.²

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص13، 14.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل-، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص271.

ثانياً: أهمية التدريب

من خلال التعاريف السابقة يمكن حصر أهم الحقائق المتعلقة بالتدريب فيما يلي:¹

- التدريب نشاط رئيسي مستمر؛
- أنه نشاط مخطط له ومقصود؛
- أنه يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين؛
- أنه هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية؛
- أنه يعد من أفضل مجالات الاستثمار في المورد البشري.

1. أهمية التدريب للمؤسسة:²

التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه؛ فالتطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا بحاجة لتعلم مهارات و علوم جديدة، ولكن هذا الأخير ليس مرتبطاً فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة ولكنه له أسباب أخرى؛ لعل من أهم هذه الأسباب تقوية نقاط الضعف لدى المؤسسة أو لدى العاملين في المؤسسة والتي تقلل من كفاءاتهم لأداء أعمالهم؛ ومنشأ نقاط الضعف هذه قد يكون ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي، فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بكتابة تقارير العمل ولا بأساليب تنظيم الاجتماعات ولا بقوانين العمل ولا بأساليب تحليل المشاكل؛ لذلك فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي تحتاج المؤسسة لتقويتها بالتدريب؛ حيث نرى كثيراً من المديرين يستهزؤون بمهارات الخريجين الجدد ويكتفون بالتحدث عن ضعف مستواهم وهذا أسلوب غير بناء وغير محترم.

وإننا لو حاولنا تدريب هؤلاء فإننا قد نكتشف أن لديهم قدرات عظيمة وسيفيدون العمل مما يجعل لهم قدراً من الولاء للمؤسسة التي منحتهم فرص التدريب.

2. أهمية التدريب للأفراد:

يعدّ التدريب عنصر مهم بالنسبة للأفراد حيث أن هناك الكثير من الدورات التدريبية التي تقيدنا في تنمية مهاراتنا في العمل وفي الحياة، فالعاملين في المؤسسة بحاجة لتنمية مهاراتهم وتطوير ذاتهم في كافة المجالات الإدارية أو الفنية أو تعلم تقنيات حديثة أو اكتساب المعارف إلى آخر الموضوعات المرتبطة بمهارات العمل.

¹ بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية علوم التسيير، 2006، 2007، ص 23، 24.

² <https://-euromatech-me.com>, 25/03/2019, 18:00.

ثالثاً: أهداف التدريب

يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية والتي تضمنتها التقارير إلى أهداف وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي؛ ويحاول كل نشاط تدريبي أن يحقق أهدافه والتي يمكن أن نقسمها إلى أهداف على مستوى الفرد وأخرى على مستوى المؤسسة:¹

1- على مستوى الفرد:

يهدف التدريب إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم، هذا ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية:

أ- تنمية المعارف:

إن تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم، تبرز اللجوء إلى برامج تدريبية تهدف إلى تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وهذا من أجل توسيع مدارك العاملين ومساعدتهم على توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

ب- تنمية المهارات

قد يحتاج المتدربين إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم، ويعتمد المسؤولون عن العملية إلى تصميم برامج تدريبية تهدف إلى رفع المهارات، وتوسيع حقل الإمكانات والمبادرات لتمكين المستفيدين من العملية من الإلمام الجيد بمختلف المهام، وكذا مواجهة مشاكل العمل.

ج- تغيير الاتجاهات

ومن أهم ما يهدف إليه التدريب، هو تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء وتحبيذ الروح الجماعية للعمل وهذا ما يعطي للفرد دافعاً أكبر نحو تقديم الأحسن لديهم، بالإضافة إلى تهيئتهم لتقبل آراء جديدة وظروف عمل مغايرة تُمليها التحوّلات الكبيرة في بيئة المؤسسة.

2- على مستوى المؤسسة:

على ضوء ما تقدم من إشارة إلى أهداف التدريب على مستوى الفرد، تبين لنا مدى أهمية هذا النشاط للمؤسسة أيّاً كانت طبيعة ونوعية عملها، ويمكن حصرها فيما يلي:

أ- تحقيق ميزة تنافسية:

¹ محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص-ص، 59-61.

يلعب التدريب دوراً مؤثراً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فزيادة استثمارات المؤسسة في حقل التدريب يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة؛ وقد أكدت المؤسسات الناجحة في الولايات المتحدة أن التدريب يلعب دوراً حاكماً في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية.

ب- تحسين المؤشرات الاقتصادية:

تهدف المؤسسة لتحقيق أهداف تنظيمية وإنتاجية من وراء عملية التدريب، حيث ينصب الاهتمام عند تصميم البرامج على تحسين ورفع مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية؛ ومن أبرز المؤشرات التي تسعى المؤسسة إلى تتميتها من خلال نشاط التدريب ما يلي:

- زيادة الإنتاجية: تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين، سيؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يستمر نمو وتحقيق أهداف المؤسسة.
- التخفيف من حدة الإشراف: إذ أن الموظف ذي المهارة العالية والمدرّب بشكل جيد نقل أخطأه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، ارتباك لدى العاملين، وهذا ما ينعكس على أدائهم، وبالتالي التأثير على أداء المؤسسة.
- السلامة المهنية للموارد البشرية: فالدورات التدريبية المتكررة تساهم بشكل كبير في حماية العاملين وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة.

يوجد مجموعة من الاختلافات بين مفهوم التدريب والتعليم والتي يمكن التعرف عليها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): الاختلافات بين التدريب والتعليم

المصدر: خالد عبد الله المريني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة

الخصائص	التدريب	التعليم
الأهداف	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم.	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة.
الزمن	ممكن أن يكون قصيرًا جدًا خاصة عندما يكون موجّه إلى نوع معين من المهارات.	طويلة الأجل بصفة عامة
المحتوى	غالبًا ما يكون محدد بدرجة كثيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.	متسع وشامل

ماجستير في الموارد البشرية، جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، المملكة العربية السعودية، 2014م، ص12.

خامسا: التدريب والتطوير

يوجد مجموعة من الاختلافات بين مفهوم التدريب والتطوير يمكن التعرف عليها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): الاختلافات بين التدريب والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التّركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق عمل جماعي
الإطار الزمني	قصير المدى	طويل المدى
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية.	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات.

المصدر: نفس المرجع والصفحة.

نستخلص من الجدولين أن التدريب يقود المؤسسات إلى التقدم والنجاح بواسطة المهارات والأداء المتميز للعاملين والتطور المستمر لهم من خلال تدريبهم؛ فالتدريب أحد أهم الوسائل في عملية التنمية البشرية والتي تتم عن طريق صقل مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يتضح مما سبق أن التدريب هو شكل من أشكال التعلم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة، حيث تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

- تنمية رغبة الأفراد على التعلم؛
- ربط المادة التدريبية بصورة مباشرة بحاجة الأفراد وتطوير أدائهم؛
- تعزيز السلوك المرغوب فيه والحد من السلوك السلبي؛
- تطبيق ما تعلمه الفرد في الواقع العملي لزيادة ثقته في نفسه وفيما تعلمه؛
- التغذية العكسية لمعرفة ما تعلمه الفرد وما اكتسبه من معارف.

المطلب الثاني: أنواع التدريب

تختلف نوعية التدريب حسب الأهداف المراد تحقيقها وحسب السياسة العامة الموضوعية من قبل المؤسسة ويمكن لهذه الأخيرة أن تختار توليفة من تلك الأنواع:²

1. حسب مرحلة التوظيف:

أ- توظيف الموظف الجديد: وهي أول مرحلة من مراحل التدريب في حياة الموظف، يحصل فيها على كل المعلومات المتعلقة بالوظيفة وطبيعتها خلال الأيام والأسابيع الأولى من التحاقه بالعمل.

ب- التدريب أثناء العمل: وهنا يتم نقل الخبرات والمعارف للمتدرب من قبل المشرفين المباشرين.

ج- التدريب لتجديد المعرفة والمهارة: في هذا النوع يحتاج المتدرب إلى تحديث مهاراته ومعارفه وتجديدها ليواكب التقدم والتسارع التكنولوجي.

د- التدريب بغرض الترقية والنقل: وهذا النوع من التدريب يعتبر ضروري عندما يتم نقل أو ترقية موظف من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى يتطلب معلومات إضافية وقدرات إدارية ومهارات نفسية يجب تدريبه عليها حتى يكون مؤهلاً للترقية وتحمل أعباء إضافية.

¹ بلال كرامش، مرجع سبق ذكره، ص 26، 27.

² سوسن معروفة سلطه جي، فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية- الأداء)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 35.

هـ-التدريب تهيئةً للتقاعد: وهنا يتم تهيئة العاملين كبار السن للحصول على التقاعد وتهيئتهم لمواجهة الحياة الجديدة والاستمتاع بها وعدم اصطدامه بالواقع المرير .

2.حسب نوع الوظائف:

أ-التدريب المهني والفني: يركز هذا النوع في التدريب على تدريب العاملين على المهارات اليدوية والميكانيكية.

ب-التدريب التخصصي: يعتبر هذا النوع من التدريب ذا مستوى أعلى من التدريب المهني والفني ويركز على اتخاذ القرارات وتصميم الأنظمة وحل المشاكل المختصة.

ج-التدريب الإداري: وهو موجه للمستويات الإدارية العليا من أجل تزويدهم بالمعارف والخبرات الضرورية التي تتضمن تخطيط وتنظيم ورقابة وإدارة أزمات واتخاذ القرارات.

3.حسب المكان:

أ-داخل الشركة: تتم برامج التدريب داخل الشركة عن طريق دعوة مديرين للمساهمة في وضع برنامج يتوافق مع بيئة العمل، هذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور .

ب-خارج الشركة: تفضل بعض الشركات من أجل الخروج من جو العمل وأعبائه إلى نقل المتدربين خارج العمل بشرط توافر نفس البيئة التدريبية والأدوات والخبرات الموجودة داخل العمل.

ج-من حيث الوقت:

- منذ بداية العمل وهي الإعداد لوظيفة ما ويتطلب مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة.

- التدريب المستمر لكل العاملين: يطبق في حال ظهور مستجدات تتطلب التدريب كإخفاض الأداء أو من أجل تحفيز المتدرب وتجديد نشاطه.

المطلب الثالث: مبادئ التدريب

هناك العديد من المبادئ والأسس الواجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعاليته ويحقق النتائج المستهدفة منه؛ ومن أهم هذه الأسس مايلي: ¹

¹ محمد الصالح قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص44،43.

1- التدريب نشاط ضروري ومستمر:

والمقصود هنا أنّ التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة وتتصرف عنه باختيارها، ولكنّه أصبح نشاطاً ضرورياً؛ فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة للفرد العامل، وتتم رعايته من طرف مسؤوله المباشر أو أحد العاملين القدامى في من تتوفر فيهم شروط معينة؛ وتعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمؤسسة، لاكتسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدرتهم على إنجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية و المهنية المحيطة بأداء العمل.

فالتدريب إذاً نشاط رئيسي ومستمر وهذا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للمورد البشري، فهو ليس مجرد نشاط يقع مرة واحدة، بل عملية ملازمة للتطور الوظيفي للموارد البشرية.

2- التدريب نظام متكامل:

ويقصد بذلك أنّ هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فنشاط التدريب ليس عشوائياً، كما أنه نشاط هادف؛ ويكون التكامل في نظام التدريب على ثلاث مستويات كالآتي:

أ- التكامل بين متطلبات التدريب: إذ يجب أن يحدد القصور الذي يعاني منه المورد البشري أو المشاكل التي تعاني المؤسسة، وبعد ذلك يتم تحديد الخبرات والمعارف المطلوب إكسابها للمتدربين لتأتي بعد ذلك اختيار القائمين بالعمل التدريبي من مدرّبين ومسؤولين آخرين.

ب- التكامل في مراحل التدريب: يجب أن يكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية؛ فتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية والذي يتم بالاستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المسؤول، لتأتي بعد ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية ويكون هذا وفقاً للاحتياجات المطلوبة، ثم تكون المرحلة الأخيرة وهي عملية تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية.

ج- التكامل في نتائج التدريب: حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التوازن والتكامل بين هذه النتائج:

-النتائج الاقتصادية؛ والمتمثلة في تحسين النتائج، خفض التكاليف...إلخ

-النتائج السلوكية؛ والمتمثلة في تحسين العلاقات الإنسانية، الإقبال على العمل...إلخ

-النتائج البشرية؛ والمتمثلة في زيادة عدد الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم المعلومات والخبرات والقدرات.

3- للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية:

تستند العملية التدريبية إلى مجموعة من المقومات الإدارية والتنظيمية منها:

- وجود خطة عمل تحدّد الأهداف والأنشطة؛
- توفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل؛
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب (إدارة ومسؤول التدريب)؛
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه الضروري؛
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم حتى يتم استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة؛
- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التدريب كوسيلة إصلاح عيوب وأخطاء عمليات التعيين والاختيار، والأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.

المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب

المطلب الأول: أساليب التدريب

يعتمد التدريب على العديد من الأساليب والطرق عند تنفيذه، ومن بين أهم هذه الأساليب ما يلي:

الجدول رقم (1-3): أساليب التدريب

الأسلوب	المميزات	العيوب
المحاضرة	<ul style="list-style-type: none"> - السرعة والبساطة في تزويد المعلومات؛ أيّ توصيل معلومات كثيرة في وقت قليل؛ - مناسبة إذا كان المتدربين ليس لديهم معرفة بالمعلومات التي تتضمنها المحاضرة؛ - مناسبة للأعداد الكبيرة من المتدربين؛ - تعتبر المحاضرة هي الأسلوب الذي لا بديل عنه في حالة عدم وجود أسلوب تدريبي آخر لدى المدرب. 	<ul style="list-style-type: none"> - اتصال في اتجاه واحد في معظم الوقت؛ - قلة الفرص المتاحة أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة؛ - شعور معظم المتدربين بالملل إذا طالت المحاضرة وشرودهم وخاصة إذا كان المدرب غير مميز؛ - لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار، بل هم من وجهة المحاضرة سواء.

<p>- قد لا تتحقق في المميزات في الأعداد الكبيرة من المتدربين؛</p> <p>- قد يتأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش؛</p> <p>- يحتاج هذا الأسلوب إلى مدرب كفاء يستطيع أن يدير الحوار والنقاش تجاه تحقيق الأهداف الموضوعية.</p>	<p>- اتصال في اتجاهين؛</p> <p>- يتيح هذا الأسلوب فرص حقيقية أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة؛</p> <p>- نادرا ما يشعر المتدربين بالملل؛</p> <p>- نادرا ما يحدث شروء للمتدربين.</p>	<p>الحوار والنقاش الجماعي</p>
<p>- وسيلة للتقييم وليس للقياس؛</p> <p>- الاستقصاء لم يصل إلى مرحلة المقياس لأنه لم يطبق عليه اختبارات الصدق والثبات؛</p> <p>- صعبة في إعدادها؛</p> <p>- المتدربون أحيانا لا يقومون بالإجابة عن أسئلة الاستقصاء بصدق وصراحة، فيتم الحصول على درجات غير واقعية أو غير حقيقية.</p>	<p>- وسيلة سريعة تساعد المتدرب أن يقيم إحدى الصفات أو الاتجاهات أو السلوكيات أو المهارات لديه؛</p> <p>- تعطي للمتدرب الفرصة للتعبير دون ضغط أو خوف؛</p> <p>- تعطي بيانات مركزة وملخصة؛</p> <p>- قليلة التكلفة.</p>	<p>الاستقصاء</p>
<p>- صعبة في إعدادها؛</p> <p>- إذا لم تكن الحالة المعروضة في البرنامج التدريبي تمثل مشكلات حقيقية يصادفها المتدربون في مواقع عملهم، فإنها سوف تدفعهم إلى التراخي وعدم أخذ التدريب بالجدية الكافية؛</p> <p>- قد تعطي انطبعا خاطئا عن سهولة العملية الإدارية من خلال التوصل إلى الحلول في قاعات التدريب، بينما هي في الحقيقة أكثر صعوبة وتعقيدا.</p>	<p>- تساعد المتدرب على اكتشاف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالحالة أو بالمشكلة موضوع التدريب؛</p> <p>- إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضح، فهي وسيلة تحفيز للمتدرب على المشاركة الجدية؛</p> <p>- تساعد المتدرب سواء بمفرده أو مع زملاءه المتدربين على التفكير والتحليل والتصور واقتراح الحلول والبدائل؛</p> <p>- ما يصل إليه المتدرب من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر على سلوكه في المستقبل.</p>	<p>دراسة الحالات</p>

<p>- يحتاج هذا الأسلوب إلى الإعداد الجيد، وإلى تحضيرات كثيرة؛</p> <p>- يتطلب تمثيل الأدوار وقتاً أطول؛</p> <p>- غالباً ما يشعر المتدربون بأن هذه المواقف التمثيلية سخيفة؛</p> <p>- قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار، وأنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة؛</p> <p>- قد يتردد البعض في المشاركة في الموقف التمثيلي من البداية، خاصة إذا لم يكن لديه الخبرة الكافية في التعامل مع مثل هذه المواقف.</p>	<p>- يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين؛</p> <p>- أسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة؛</p> <p>- إثارة اهتمامات المتدربين عن طريق الموقف الديناميكي، بما يساعدهم على تدعيم الاتجاهات الإيجابية لديهم؛</p> <p>- تأكيد الدور الذي تلعبه المشاعر في الكثير من المشكلات وخاصة التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية؛</p> <p>- يمكن للمدرب الاستعانة بالمساعدات السمعية والبصرية في تصوير وتسجيل العمل، وإعادة عرضه على المتدربين في جلسة المناقشة.</p>	<p>تمثيل الأدوار</p>
<p>- هذا الأسلوب يحتاج في إعداده إلى وقت طويل نسبياً؛</p> <p>- ارتفاع التكلفة في إعداد المادة التدريبية أو برامج الحاسب الآلي؛</p> <p>- المتدربون لا يتعلمون الكثير من هذه الوسيلة، أكبر مما هو متاح في المادة التدريبية أو برنامج الحاسب الآلي.</p>	<p>- يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين؛</p> <p>- يعتمد هذا الأسلوب على التدريب والتعليم الذاتي للمتدرب؛</p> <p>- يراعي هذا الأسلوب الفروق الفردية بين المتدربين؛</p> <p>- هذا الأسلوب يراعي التسلسل المنطقي؛</p> <p>- هذا الأسلوب يقدم للمتدرب تغذية عكسية أو إرجاع أثر فوري (بمعنى توضيح رد الفعل الفوري)؛</p> <p>- يمتاز هذا الأسلوب بأنه يخفض وقت التدريب بحوالي الثلث.</p>	<p>التعليم المبرمج</p>

<p>- هذا الأسلوب يحتاج إلى تحضيرات كثيرة؛ - يحتاج إلى وقت طويل نسبياً؛ - يحتاج إلى إعداد كبيرة من المدربين الأكفاء الذين يقومون بأعمال الإعداد والإشراف؛ - ارتفاع التكلفة؛ - طغيان الرغبة في الفوز في المباراة على فرص التعلم.</p>	<p>- الواقعية في التدريب؛ - وسيلة ناجحة في تدريب الأفراد من خلال الممارسة الفعلية للعمل؛ - تدريب المتدربين على العمل الفرقي؛ - تساعد على بث روح التنافس والحماس بين المجموعات التدريبية؛ - التمرس على اتخاذ القرارات عموماً والقرارات السريعة في المواقف الطارئة على وجه الخصوص.</p>	<p>المباريات الإدارية</p>
<p>- تحتاج إلى تحضير جيد مسبق؛ - تحتاج إلى ترتيبات كثيرة؛ - تحتاج إلى مصاريف إضافية تضاف على ميزانية البرنامج التدريبي.</p>	<p>- ربط الجوانب النظرية في التدريب بالواقع الميداني؛ - تتيح للمتدربين فرصة الاحتكاك المباشر بالناس والمنظمات؛ - تتيح للمتدربين الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في منظمات مشابهة لمنظماتهم.</p>	<p>الزيارات الميدانية</p>
<p>- طول المدة التي يستغرقها هذا التدريب، وذلك بسبب ضعف الرقابة عليه ولكونه يخضع للمبادرة الشخصية للفرد؛ - يحرم المتدرب من الانتفاع بخبرات الآخرين ممن تجمعهم و إياه قاعة التدريب فنقل الفائدة المتحققة من التدريب.</p>	<p>- قلة تكلفته بالمقارنة بأساليب التدريب الأخرى؛ - لا يتطلب تفرغ المتدرب من عمله؛ - توفير الوقت الكافي للمتدرب للتدريب؛ - يأخذ مستوى المتدرب بعين الاعتبار؛ - يمكن المتدرب من إعادة استخدام مواد التدريب.</p>	<p>التدريب بالمراسلة</p>

المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص118-127.

المطلب الثاني: مسؤوليات التدريب

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسات، إمكانياتها وأهدافها، ففي البعض منها يتولى الرئيس المباشر مهام تدريب مرؤوسيه من خلال معالجة مشاكلهم وتحسين أدائهم، كما قد يتم الاستعانة بمراكز تدريب خارجية متخصصة:¹

1- المسؤول المباشر:

الواقع أن الرئيس المباشر هو الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه، إذ يعمل هذا المسؤول على تحديد مدى حاجة الأفراد إلى برامج تدريبية وهذا من خلال ملاحظاته المستمرة لأدائهم وبالتالي الوقوف على مواطن القصور لديهم، ويعتمد في ذلك على إعداد التقارير اللازمة والتي يتم من خلالها تحديد الأفراد الذين يجب أن توفر لهم برامج تدريبية؛ ولكن الأعباء اليومية لهؤلاء المسؤولين لا تمكنهم من القيام بالتزاماتهم كاملة فيما يتعلق بالتدريب، ولذلك فإنه من الضروري تواجد أفراد متخصصين متفرغين لوضع هذه البرامج والإشراف على تنفيذها، متابعتها وتقييمها.

2- مسؤول التدريب:

أصبح من الضروري تواجد وحدة تنظيمية تشرف على نشاط التدريب في المؤسسة، والتي تتوقف على حجم وطبيعة نشاطها، ويتولى إدارة هذه الوحدة التنظيمية مسؤول التدريب، وتتمثل وظيفته في إعداد مقترحات حول سياسة التدريب، كما يعمل على التحضير للدورات التدريبية وهذا بمعونة جهات مختلفة في المؤسسة من رؤساء أقسام ومصالح على كل المستويات التنظيمية، ويعمل هؤلاء على تقديم كل المعلومات المتعلقة باحتياجات مصالحهم ليتم بعد ذلك دراستها وتحليلها قبل الموافقة عليها. ومن المسؤوليات ومهام مسؤول التدريب بالمؤسسة:

- تشخيص الاحتياجات التدريبية للمؤسسة حسب كل وحدة أو مصلحة؛ وتنظيمها في شكل خطط تدريبية؛
- تحضير الإمكانيات المادية والبشرية بهدف قيادة ومراقبة أنشطة التدريب؛ مع إعداد ميزانية التدريب؛
- اختيار ومتابعة المتدخلين في إعداد مخطط التدريب، وتنظيمات التدريب وترتبات؛
- تنشيط ومراقبة أنشطة التدريب الداخلية أو الخارجية المتعددة: تقنيات البيع، التسيير، الأمن، التحضير للتقاعد
- الاطلاع على تطوير القوانين المرتبطة بالتدريب.

¹ محمد الصالح قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40، 41.

وتبرز أهمية مسؤول التدريب من منطلق أن التدريب أضحي عاملاً مهماً في رسم أي استراتيجية مستقبلية، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود متخصصين في مجال التدريب يعملون على تنسيق الجهود مع مختلف الأطراف داخل المؤسسة، بهدف إعداد تقارير متعلقة بتصميم سياسة تدريب ناجحة، كما أن وجود خبرات متخصصة، من شأنه تقديم أفكار واقتراحات متعلقة باختيار أدوات تحليل الاحتياجات وطرق وأساليب التدريب.

3- الجهة الخارجية:

قد تستعين المؤسسة بمراكز ومعاهد تدريب خارجية، متخصصة في إعداد وتنفيذ دورات تدريبية لفائدة المؤسسات، وفي هذه الحالة يتم عقد اتفاقيات؛ ويكون اللجوء إلى جهة خارجية في الحالات التي يتعذر فيها ضمان تدريب الأفراد العاملين بكفاءة معينة داخل المؤسسة، وبصفة عامة يتخذ قرار إجراء التدريب خارج المؤسسة بالنظر لاعتبارات عدة منها:

- الحاجة إلى خبرات متخصصة يستحيل توفرها لدى المؤسسة؛
- عدم القدرة على توفير كل الامكانيات المطلوبة لنجاح دورة تدريبية؛
- عدم توفر المساحات اللازمة لإجراء التدريب؛
- تكلفة التدريب، إذ أنه من المعروف أن مراكز التدريب والمعاهد، وبالإضافة إلى توفيرها لمواد وبرامج تدريبية ذات مردودية فإنها قد تحققها بتكلفة أقل.

ولكن بالرغم من المساعدات المعتبرة التي يمكن أن تقدمها الجهة الخارجية المتخصصة إلا أنه لا بد من مراعاة جانب مهم، وهو أنه يتوجب تحديد ما الذي ينتظر من الاعتماد على جهة خارجية؟ وهل هي قادرة على تقديم الإضافة؟ هذا إلى جانب أهمية تحديد تلك الجهة التي تقدم أفضل خدمة، وفي هذا الإطار يتعين على أي مؤسسة الأخذ بالإرشادات التالية:

- جمع المعلومات التفصيلية التي تخص مراكز أو معاهد التدريب المتخصصة والمتضمنة طريقة الانتساب، التسهيلات المقدمة المتعلقة بالسكن والاطعام والنقل، تاريخ التأسيس، نوع القطاع الذي تنتمي إليه هذه المراكز، نوع وقيمة الشهادة التي تمنحها، مدة الدورة النظرية والعملية وشروط القبول، قدراتها الاستيعابية، تاريخ بدء الدورة آخر موعد لتقديم الطلبات ومواضيع الدورة؛

- التحديد الدقيق للمجالات والمواضيع التي يجب تدريب هؤلاء الأفراد عليها؛
- التحديد المسبق للنتائج المتوقعة من التدريب، أي تحديد التغيرات الواجب حدوثها؛
- الاتصال بمركز التدريب المحدد والبحث مع المسؤولين فيه عن نوعية البرامج التي يقدمها والمقارنة بينهما من حيث المواضيع، الأساليب، التوقيت وذلك لاختيار المناسب من البرامج؛

- متابعة المتربصين أثناء فترة التدريب للتأكد من انتظامهم ومشاركتهم الفعالة، ليطلب من كل متربص عند الانتهاء من التدريب تقريراً حول ما حصله من تدريب ومقترحات لتنفيذه.

المطلب الثالث: شروط نجاح التدريب

هناك شروط لا بد من توافرها حتى يتم تحقيق النجاح للعملية التدريبية وحصاد نتائجها والاستفادة منها وهي كالتالي:¹

1- مدى اعتراف المؤسسة بالعمليات التدريبية:

كثير من المؤسسات لا تعترف بمثل هذه العمليات التدريبية حيث ترى أنها مجرد عمليات ليس لها قيمة فعلية أو جدوى مادية، كما أنها تعد تكاليف وأعباء مالية على المؤسسة من أجل إجراء أنواع التدريب اللازمة، وتوفير كافة الأدوات المستخدمة أثناء التدريب ولكن هذه النظرة خاطئة بالفعل، لأن المؤسسة هنا تنتظر إلى المدى القريب ولا تجلب في اعتبارها أن الاقتصاد في تكاليف إعداد البرامج التدريبية للعمالة الفنية والإدارية لا يعتبر توفير، ولكن يعد أحد المسببات الرئيسية التي قد تعرض المؤسسة إلى تحمل الخسائر المادية والغير مادية، وذلك يعود إلى عدم اكتساب العمالة بأنواعها وتخصصاتها ما يزيد من كفاءتها ويمنحها المعرفة والمهارة حول طبيعة عمل هذه العمالة، حيث أن هذه المؤسسات تعمل بمبدأ ترك العامل ليحتك بالحياة المهنية بطريقة مباشرة ويعمل على المحاولة لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها واكتشاف الأخطاء المهنية ومعالجتها.

2- مدى الإمكانية المالية للمؤسسة للقدرة على تغطية تكاليف برامج التدريب:

إن توافر التلائم بين كل من تكاليف إجراء عمليات التدريب وبين الميزانية المالية المسموح بها على نطاق الإدارة المسؤولة عن تدريب وتنمية العاملين، يعد أمر هام ويجب إجراء الدراسة الأولية للقدرة المالية للمؤسسة والتأكد من وجود نسبة وتناسب بين كل من هذه الجوانب، بحيث يجب ألا تتحمل المؤسسة تكاليف مادية تفوق قدرتها وإمكاناتها المالية.

3- مدى توافر الوقت:

إن عامل الوقت له تأثير ودور فعال في نجاح أداء عمليات التدريب حيث أن تقدير الوقت الكافي والذي يتلاءم مع طبيعة البرنامج التدريبي، فإن هذا يمد عملية التدريب بالمساحة الزمنية الكافية للقدرة على إجراء التدريب اللازم بشكل صحيح وناجح دون تواجد أي من القصور والاختناقات الناتجة بشكل مباشر عن ضيق الوقت المحدد لبدأ وانتهاء عملية التدريب، كما أن طول الوقت فيما لا يتناسب مع طبيعة التدريب يؤدي إلى شعور العامل المتدرب بنوع من الملل وعدم القدرة على المواظبة في الحضور البرامج التدريبية.

4- مدى صحة برنامج عملية التدريب:

¹ عوض الله محمد علي الهدي، دور التدريب في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2017، ص ص 28، 27.

إن أحد العوامل التي يتوقف عليها نجاح عمليات التدريب هو مدى صحة مضمون وتكوين البرنامج التدريبي، بحيث لا يفتقد التدريب الموضوعي الخاص بطبيعة العمل موضوع التدريب أو يتم تدريب العمالة على أعمال ومهام لا تعتبر من شأنهم أو مسؤولياتهم.

5- مدى مهارة طاقم التدريب:

قد يكون هناك بعض من الأفراد القائمين على العمليات التدريبية مختلفة المجالات لديهم الخبرة الكافية في ممارسات وطبيعة الوظيفة، ولكن هذا لا يعتبر كافي ولا يؤخذ بشكل منفرد حيث أن هناك عناصر أخرى لها دور فعال في زيادة مستوى نجاح البرنامج التدريبي، والقدرة على توصيل المعلومات إلى المتدربين بشكل سهل وعلى درجة كبيرة من الوضوح، وهذه العوامل تتمثل في توافر المهارة التعليمية لدى المدرب واللباقة والقدرة على الاستقبال والرد على الاستفسارات المتنوعة من قبل المتدرب، وتوافر الصبر للعمل الدائم على معالجة الأخطاء التي تتعلق بسير منهج البرنامج التدريبي.

6- مدى صحة نوع التدريب:

هناك العديد من الأنواع المختلفة والطرق الخاصة بعمليات التدريب، لذلك فإن اتخاذ القرار بإحالة العمالة المطلوب تدريبها للخضوع إلى برنامج تدريبي مناسب، يمثل أحد العوامل التي تزيد من احتمال نجاح العملية التدريبية.

7- مدى استعداد العاملين للخضوع إلى عملية التدريب:

على الرغم من أنه قد يكون هناك استعداد تام من قبل المؤسسة بتصميم وتفعيل برامج تدريبية مع تحمل كافة النفقات الخاصة بهذه التدريبات، فهناك العديد من العمالة التي لا تفضل الخضوع أو الاشتراك لدى أحد البرامج التدريبية، والتي يتم فهمها من جانب هذه العمالة على أنها عمليات ليس لها ضرورة أو أهمية وإيمان هذه العمالة بأن الطريقة الأفضل لتمكين الفرد العامل بمختلف الوظائف من اكتساب المهارات والمعارف حول هذه الوظائف يتم من خلال الاحتكاك المباشر بمناخ العمل، ولذلك فإنه يجب على المؤسسة مراعاة أن يتم خضوع كافة العمالة التي يستلزم تدريبها إلى هذه البرامج التدريبية دون قبول الأعذار التي تمنع العامل من الاشتراك بهذه البرامج التدريبية.

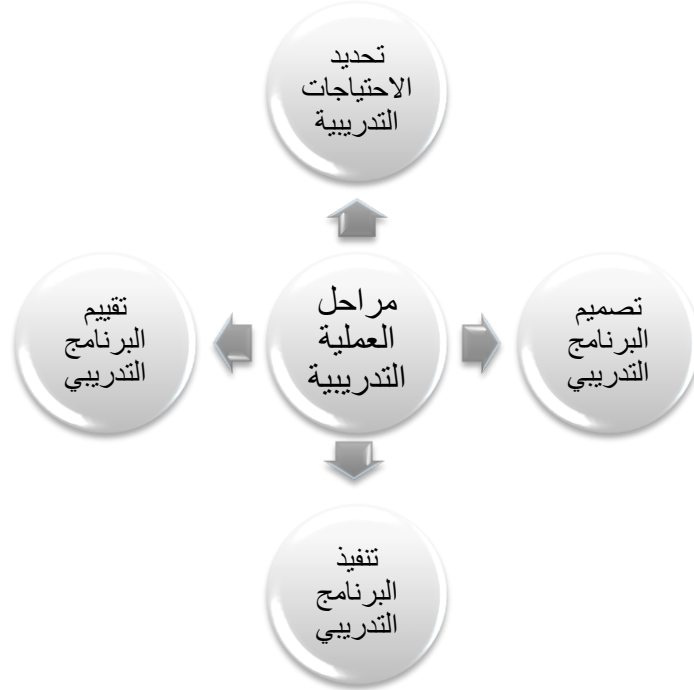
8- مدى توافر المناخ المناسب لإجراء عملية التدريب:

قد تكون كافة العناصر السابقة اللازمة لنجاح عملية التدريب متوفرة بالفعل ولكن إذا كان هناك أي قصور أو عجز في توفير البيئة المناسبة للتدريب، قد ينتج عنه عدم تكامل العملية التدريبية بفعل عدم قدرة الفرد المتدرب على التماشي مع طبيعة الوظيفة من خلال عملية التدريب.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): مراحل العملية التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

وفيما يلي سوف يتم ذكر كل مرحلة بالتفصيل

المطلب الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأساسي في نجاح العملية التدريبية لأنه من خلاله يتم تشخيص المشكلات الحقيقية التي تعيق أداء العمل بالصورة المطلوبة.

أولاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة تعاريف للاحتياجات التدريبية نذكر منها:¹

التعريف الأول:

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص138.

الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه ومهارته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر، أو لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى؛

التعريف الثاني:

الاحتياجات التدريبية هي جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف واتجاهات ومهارات الأفراد بقصد تطوير أدائهم، ولمواجهة المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج؛

التعريف الثالث:¹

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها للعامل أو إدارة معينة، كما يمكن تحديدها من خلال المعرفة أو تحليل المهام، تحليل المشاكل الجماعية للعامل، ظهور تقنيات تكنولوجية أو فنية جديدة، الاستفسار عن أعمال معينة تخص عمل الموظف، قياس الأداء أو الإنجازات وتحديد الانحرافات،

التعريف الرابع:²

يرجع تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة إلى وجود انحراف ما بين الوضعية الفعلية والوضعية المثلى أو المتوقع الوصول إليها، وتمثل تلك الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه (الأداء المتوقع)، ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{القصور أو العجز في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

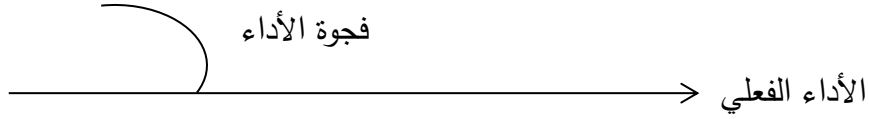
فتحديد الاحتياجات التدريبية مرتبطة بدرجة الانحراف ما بين الأداء الفعلي والمطلوب، كما يبرز ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): فجوة الأداء

الأداء المتوقع

¹ بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات جامعة امحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، بومرداس، 2007، ص15.

² نفس المرجع السابق، ص ص15، 16.



المصدر: بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007، ص16

ثانيا: أنواع الاحتياجات التدريبية:

ومن أنواع الاحتياجات التدريبية نذكر: ¹

1- احتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل:

وتمثل الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب والمستوى المرغوب في المستقبل.

أما الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.

الشكل رقم (1-3): من أنواع الاحتياجات التدريبية

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ص، ص 144، 145.

مستوى الأداء المرغوب فيه
مستقبلاً

الفرق يمثل

احتياجات تدريبية طويلة الأجل

مستوى الأداء المطلوب

الفرق يمثل

احتياجات تدريبية قصيرة الأجل

مستوى الأداء الحالي

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص144

2- احتياجات تدريبية حالية وأخرى مستقبلية

الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر، أما الاحتياجات التدريبية المستقبلية هي التي سيحتاج العاملين التدريب عليها في المستقبل نظراً للتغيرات المخطط إجراؤها في المستقبل سواء في خطوط الإنتاج أو الخدمات أو في وسائل وأدوات العمل أو التكنولوجيا المستخدمة.

ثالثاً: مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية وأدواتها:

لكي تحقق الاحتياجات التدريبية الهدف منها فإنه على المسؤول عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية إتباع المراحل التالية:¹

1- المرحلة الأولى: جمع البيانات؛

وتتضمن هذه الخطوة العمليات التالية:

- تحديد المشاركين والمستهدفين في تحديد الاحتياجات، وهل هم من داخل أم خارج المؤسسة؛

- تحديد حجم العينة في حالة عدم أخذ كل العاملين أو الموظفين؛

¹ صالح محمد النويجم، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية لمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص36،37،138.

- الحصول على معلومات دقيقة عن الاحتياجات التدريبية.

2- المرحلة الثانية: تويب وتنظيم البيانات؛

تتضمن تحديد فئات البيانات التي تم جمعها، وتفرغ الإجابات تحت الفئات السابقة التي تم تحديدها في نماذج غالبا ما تسمى بنماذج الحصر.

3- المرحلة الثالثة: تحليل البيانات؛

في هذه الخطوة يجب التركيز على الأسئلة التالية:

- هل هناك تباين بين ما يقوم به وما يفترض أنه يقوم به؟

- ما مدى هذا التباين؟ وما خطورة تجاهله.

- ما مدى إمكانية انتشار المشكلة في أجزاء أخرى من المؤسسة؟

وفي هذه الخطوة يمكن الحكم على نوعية الفرق بين أداء الموظفين وفقا للتالي:

- ما يعتبر احتياجا تدريبيا: هو كل ماله علاقة بنقص معارف أو مهارات، أو ضعف في السلوك الاداري.

- ما لا يعتبر احتياجا تدريبيا: هو كل ماله علاقة ببيئة العمل، نوعية القيادة، وأسلوب الإشراف وطبيعة العمل.

4- المرحلة الرابعة: إعداد التقارير

الخطوة الأخيرة من خطوات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي إعداد التقارير بالاحتياجات التدريبية وعلى معد التقرير مراعاة ما يلي:

- تحديد البيانات التي سيتضمنها التقرير؛

- تحديد كيفية عرض البيانات؛

- تحديد الشخص أو الجهة التي سوف تتسلم التقرير.

ولكي يتم تحديد الاحتياجات التدريبية فإن أمام مسؤول التدريب العديد من الوسائل التي يمكنه استخدامها لجمع البيانات من مصادرها المختلفة ومن هذه الوسائل ما يلي:

- دراسة السجلات: وتهدف للحصول على معلومات عامة ويمكن الحصول عليها من خلال الاطلاع على: محاضرات الاجتماعات الإدارية، والأدلة التنظيمية، القوانين والأنظمة واللوائح الداخلية، ومعايير الأداء، توزيع القوى العاملة... الخ؛

- الملاحظة: وتشمل البحث عن السلوك غير المرضي، والإشراف غير كفاء، وظروف العمل غير المرضية، وكيف تتجز الأعمال؛

- المقابلات الشخصية: تهدف المقابلات عادة لمعرفة اتجاهات ورأي المرشح للتدريب والحصول على معلومات حول مهام عمله؛

- الاستبانة: تمثل الاستبانة أحد الوسائل للحصول على المعلومات حول الاحتياج التدريبي للموظفين، بالرغم من المشكلات والصعوبات التي تمر بها عملية تصميمها أو استخدامها وتحليل معلوماتها.

رابعاً: الصعوبات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعد من أهم جوانب العملية التدريبية وأصعبها ويعود ذلك للأسباب التالية:

- عدم وجود المصادر الجيدة: التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن هذه المصادر: تقارير أداء الموظفين موثوق بها، معدلات أو مؤشرات سليمة للأداء، خطة عمل واضحة ومحددة... الخ. علماً بأن هذه المصادر بعضها أو كلها إن وجدت فإنها في كثير من الأحيان تكون مفتقرة إلى الدقة، ولذلك يصعب الاعتماد عليها؛

- عدم وضوح الاحتياجات التدريبية: إن الكثير من مظاهر الأداء غير الصحيح في التنظيم مثل انخفاض معدلات الإنتاج، انخفاض الروح المعنوية وغيرها يصعب تحديدها، كما أنه يصعب تحديد ما إذا كان التدريب يمكنه أن يعالج هذه المظاهر أم لا. ولكن هناك حالات تكون فيها الحاجة إلى التدريب واضحة مثل التعيين والترقية وإدخال أساليب جديدة في العمل؛

- التداخل في الاحتياجات التدريبية: وتتمثل في عدم القدرة على تحديد الأشخاص الذين ينبغي تدريبهم، ففي حالة الخلاف بين الرئيس والمروءس يصعب تحديد من يحتاج إلى التدريب، كذلك الحال بالنسبة لمشكلات الموظفين، وعدم وجود الوسائل الضرورية لأداء الأعمال.

ومن الصعوبات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي:¹

¹ بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص ص28،27.

- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا دقيقا، فغالبا ما يكون التدريب مقتصرا على ارسال عدد من المتدربين إلى مراكز التدريب المختلفة دون تحديد مسبق ودقيق للاحتياجات التدريبية؛
 - تنفيذ البرامج التدريبية يكون بسرعة كبيرة فلا يسمح الوقت بالانتظار تحديد الاحتياجات التدريبية؛
 - الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية، أي عدد الذين يجتازون الدورات التدريبية، وليس نوع المهارات والسلوك الذي يكسبونه في هذه الدورات؛
 - عدم توافر البيانات الإحصائية الدقيقة للقوى العاملة وإمكانياتها التدريبية وربما يرجع ذلك إلى عجز إدارة التدريب عن توفير بيانات محددة عن الوظائف والكفاءات المطلوبة لتشغيلها¹؛
 - غياب الوصف الوظيفي الدقيق الواضح المستند إلى الأسلوب العلمي لمختلف الوظائف التي تتضمنها المؤسسات الإدارية، مما يؤدي إلى سهولة تحديد مستوى التأهيل اللازم لشغل كل وظيفة، وبالتالي يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة بشكل موضوعي؛
 - قلة الخبرات والكفاءات لدى بعض العاملين في مجال التدريب مما يؤدي إلى استخدام أساليب تقليدية في تحديد الاحتياجات التدريبية، مما يؤثر سلبيا على تصميم وتنفيذ الخطط التدريبية.
- وعلى الرغم من الصعوبات السابقة وغيرها فإن القدرة والمهارة على تحديد الاحتياجات التدريبية تعد إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في كل مدير في جميع مستويات التنظيم وخاصة مديري إدارات التدريب الذين يجب أن يتدربوا عليها قبل توليهم مهامهم وفي أثناءه.

المطلب الثاني: مرحلة تصميم البرنامج التدريبي

تعتبر مرحلة تصميم البرامج التدريبية المرحلة الثانية من مراحل العملية التدريبية، ويعتمد نجاح هذه المرحلة على نتائج مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

أولاً: مفهوم البرنامج التدريبي

تعرف البرامج التدريبية بأنها تلك "الأنشطة المخططة في إطار منظم، حيث تركز على إكساب المهارات وتعميق معرفة المتدربين، وتشمل أيضا جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، والأساليب التربوية بغرض رفع كفاءتهم، والتعامل الناجح مع مجموعات الأفراد الذين سيقومون بتدريبهم"؛

كما يعرف البرنامج التدريبي بأنه "الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب"؛

¹ صالح محمد النويجم، مرجع سبق ذكره، ص 39، 38.

ويقصد بتصميم البرامج أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي أو سلوكي.

ثانياً: خطوات تصميم البرنامج التدريبي

لكي يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى برامج تدريبية تلبي تلك الاحتياجات فإن على مصممي البرامج التدريبية اتباع الخطوات التالية:

- تحديد الإطار العام للبرنامج التدريبي بحيث يشمل على الأهداف الرئيسية من عملية التدريب؛
- تحديد محتوى البرنامج التدريبي، وعلاقته بالأهداف والمهارات التي يمكن للمتدرب ان يكتسبها؛
- وصف شامل لكل وحدة تدريبية بحيث يشمل على الأهداف والمفردات والمهارات التي سوف يكتسبها المتدرب؛
- تحديد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي بحيث يتضمن المدة الزمنية بالأسابيع، وعدد الأيام المخصصة للبرنامج، وعدد الساعات الأسبوعية، وعدد الساعات اللازمة لكل موضوع أو وحدة تدريبية نظرياً وعلمياً؛
- اقتراح الوسائل التعليمية المساعدة، والأجهزة اللازمة والتجهيزات الفنية والزيارات الميدانية ذات العلاقة بموضوع الدورة؛
- تحديد إجراءات وأساليب تقويم المتدربين فيما يتعلق باستفادتهم من محتوى الدورة والإشراف على تصحيح اختباراتهم.

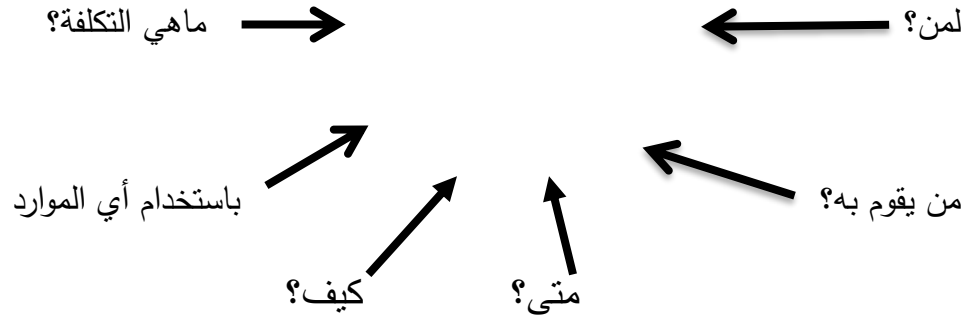
ثالثاً: العناصر المؤثرة في خطة التدريب

قدم جل بروكس Jill Brooks الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): العناصر المؤثرة في خطة التدريب

ما الذي يجب توفيره؟ ماهي الأهداف المراد تحقيقها؟

خطة
التدريب



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، ص 166

- وضع خطة التدريب:

تتكون خطة التدريب من مجموعة من العناصر أبرزها ما يلي:¹

1- تحديد الهدف:

إن وضع الخطة يعني إلى حد كبير تحديد الأهداف والنوايا التي يراد تنفيذها، بالإضافة إلى أن تحديد الهدف من عملية التدريب يعتبر المهمة الأولى لواضع خطة التدريب. ولا بد من ربط هدف التدريب بالأهداف العامة للمؤسسة ويعتبر تحديد الهدف من التدريب الخطوة الأولى لمدير إدارة التدريب، ذلك لأنه القادر بحكم المعلومات المتوفرة لديه وعلاقته بالإدارة العليا أن يحدد ماذا يود تحقيقه من خلال التدريب على مستوى الأفراد أو المؤسسة، كذلك لا بد أن تشمل هذه المرحلة وضع قياس لتحقيق وتقييم تلك الأهداف، ولا ننسى أيضا أن تكون تلك الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها سواء من حيث الإمكانيات أو الزمن المخصص لها.

2- التنبؤات المستقبلية:

قبل أن تتأكد إدارة التدريب من أن الأهداف التدريبية واقعية ويمكن تحقيقها، يجب عليها أن تقوم باستطلاع اتجاهات وتغيرات المستقبل التي قد يكون لها تأثير على خطتها التدريبية، من هذه التغيرات على سبيل المثال إلغاء برامج تدريبية مقررة مسبقا لدى مراكز التدريب أو تغيير اتجاهات الإدارة العليا حيال برنامج معين سبق وضعه ضمن خطة التدريب وغير ذلك من العوامل المؤثرة في تنفيذ خطة التدريب.

3- وضع برامج العمل:

بعد تحديد ووضع أهداف التدريب يقوم مخطط التدريب - مدير التدريب - بوضع برامج ومشاريع يتم من خلالها تحقيق تلك الأهداف. أن من أهم المهام التي يتولاها مدير إدارة التدريب هي تحديد طبيعة ونوعية التدريب الذي يحقق حاجة الإدارات وأفراد المؤسسة وبالتالي حاجة المؤسسة ككل، إن المقصود هنا ليس

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص - ص 161-170.

الخطة العامة للتدريب ولكنه برنامج التدريب بحد ذاته والجهة التي يتم فيها تنفيذ التدريب ووقت التدريب وعدد المتدربين في كل برنامج وهكذا تتحول الخطة إلى برنامج عمل مفصل يتم تنفيذه وفق برنامج زمني محدد.

4- اختيار أفضل البدائل:

لا بد لكل خطة من وضع بدائل للبرنامج والمشاريع التي تنوي تنفيذها وذلك بوضع عدة خيارات أمام مقر الخطة - الإدارة العليا- الاختيار الأفضل أو الأنسب منها وخطة التدريب ليست استثناء من تلك القاعدة، وتتمثل بدائل خطة التدريب مثلا في أن تضمن الخطة عدة مراكز أو معاهد تدريب لإرسال المتدربين إليها مع وضع ميزات وعيوب كل منها، واقتراح عدة أنواع من البرامج والندوات والمؤتمرات كذلك قد يكون هناك بدائل في أوقات التدريب وعدد المتدربين.

5- إعداد الخطة وإقرارها:

بعد أن يتم تحديد البرامج التدريبية ومراكز ومعاهد التدريب التي ستقوم بتنفيذ التدريب، ويتم تحديد أعداد ونوعية المتدربين تكون الوحدات الأساسية لإعداد الخطة قد اكتملت وهنا يتم وضع الجدول الزمني لتنفيذ الخطة، ثم تأتي الخطوة التالية وهي إقرار الخطة من الإدارة العليا. وهنا تظهر كفاءة وفعالية مدير التدريب في إقناع صاحب السلطة في إقرار الخطة ويعتمد إقرار الخطة على مدى تكامل عناصرها وتوفر معلومات ودراسات عن جميع مكوناتها.

المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي

تمثل هذه المرحلة المحطة ما قبل الأخيرة من مراحل العملية التدريبية وعلى كفاءة تنفيذها، تتوقف فعالية البرامج التدريبية حيث أنها حلقة الوصل بين المرحلتين السابقتين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ومرحلة تصميم البرنامج وإعداد حقائقه لذا فإن هذه المرحلة تستدعي من المؤسسة تهيئة البيئة المناسبة لنجاح إنجاز هذه المرحلة.

أولاً: إجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي

1- اختيار المدربين:

إن مهمة اختيار المدربين لتنفيذ البرنامج من الأمور التي ينبغي على مؤسسات التدريب أن توليها جل اهتمامها نظرا لأهميتها في نجاح البرنامج و تحقيق الهدف منه؛ وهي من الركائز المهمة التي يتوقف عليها

نجاح العملية التدريبية هي وجود المدرب الذي يمتلك الكفاءة والخبرة والذي يعهد إليه تنفيذ البرامج التدريبية، حيث ينقل ما خطط له إلى واقع التنفيذ لذا فهناك العديد من القدرات والمهارات اللازم توافرها في المدرب:¹

أ- القدرات التعليمية والتدريبية:

أي القدرة على نقل المعلومات للآخرين من خلال ممارسة نوع من أنواع الاتصال بين المتدرب والمدرّب حيث يكفل المدرّب وصول أو سريان المعلومات والخبرات للمتدربين الأمر الذي يتطلب منه فهم الأساليب الحديثة وطرق استخدامها.

ب- المهارات الاجتماعية:

أن يكون المدرّب اجتماعيا وفاعلا عند الاختلاط بالناس ولديه القدرة على تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة حتى يتمكن من معرفة ما يتعرض إليه المتدربين من صعوبات أثناء التدريب.

ج- المهارات القيادية:

فالمدرّب هو القائد للمتدربين فيجب أن تتوفر لديه مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ويربط بذلك القدرة على تقييم المتدربين.

د- المرونة:

أي القدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب أي أن لا يكون عقله أسير فكر معين لا يستطيع الانفكاك عنه.

هـ- القدرة على التفكير الإيجابي:

أي تطبيق بعض الأفكار بطريقة علمية مناسبة فيما يمارسه حتى يكون قادرا على بث روح الابتكار لدى المتدربين.

2- إختيار المتدربين:

¹ عايدة عبد العزيز، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، ص32.

لكي يحقق البرنامج التدريبي الهدف من تصميمه فإنه ينبغي على الجهات المستفيدة والمنفذة للبرنامج أن تولي عملية ترشيح المتدربين محل اهتمامها بحيث تكون مبنية على الاحتياجات التدريبية التي صمم البرنامج على أساسها؛ ولقد حدد الدوري شروطا يجب أن تتوفر فيمن يتم ترشيحه للبرنامج التدريبي تتلخص فيما يلي:¹

- أن يكون لدى المتدرب إصرار وحرص على التعلم؛
- أن يكون لدى المتدرب شعور بالحاجة إلى التدريب؛
- أن يتناسب المستوى التعليمي مع محتوى البرنامج ومع المستوى التعليمي للمشاركين في التدريب من المتدربين؛
- أن يتوافر لدى المتدرب الحد الأدنى من الخبرة التي تمكنه من المشاركة الفعلية.

3- تهيئة البيئة المادية:

لكي يحقق التدريب الهدف منه فلا بد من تهيئة البيئة المادية المناسبة لتنفيذ العملية التدريبية كإعداد الأدوات والوسائل المساعدة لتنفيذها داخل قاعات التدريب.

4- إصدار جدول تنفيذ البرنامج:

لكي يسير تنفيذ البرنامج بشكل صحيح فلا بد من إصدار الجدول الزمني لمواعيد بداية ونهاية البرنامج ومواعيد تنفيذ الجلسات التدريبية خلال سير البرنامج، وإصدار قوائم أسماء المتدربين لتعيين المدرب على متابعة حضور وانصراف المتدربين، وتقييم كل متدرب خلال سير البرنامج، مما يسهل مهمة القائمين على التدريب من اكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء أثناء سير البرنامج.

ثانياً: عوامل يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبي

¹ صالح محمد النويجم، مرجع سبق ذكره، ص 52، 51.

تعد هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز التنفيذ وهي مهمة ويتضح فيها حسن وكفاءة التخطيط وتنعكس نتائجها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية المتعلقة بالتقييم، لذا يجب مراعاة الجوانب التالية لضمان حسن تنفيذ البرنامج:¹

(1) توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- موعد بدأ وانتهاء البرنامج؛
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج؛
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

(2) المرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن:

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج؛
- تصميم طريقة جلوس المتدربين؛
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

(3) تجهيز المطبوعات: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً؛
- إجراءات الطباعة والتجليد؛
- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.

(4) ما يتعلق بالمتدربين:

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم؛
- إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

(5) وما يتعلق بالمدرسين:

- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم؛
- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة؛
- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب

(6) افتتاح البرنامج:

- افتتاح البرنامج وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين؛
- التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها، وعمل حفل تعارف بسيط

¹ باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007، ص ص، 27، 28.

(7) إرشادات متعلقة بسير البرنامج:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها؛
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين؛
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين في حفل اختتام.

المطلب الرابع: مرحلة تقييم البرنامج التدريبي

يعد التقييم عنصر مهم في أي نشاط تدريبي، إذ يمكن على أساسه قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها، حيث أن هناك من يذهب إلى اعتبار أن تقييم التدريب هو: "استقصاء منظم لمحتوى التدريب والاحتياجات التدريبية والخطط والعمليات الناجمة عن التدريب"

أولاً: أساليب تقييم البرنامج التدريبي

يمكن تقسيم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام إلى: ¹

- (1) **استقصاء الآراء أورد الفعل:** وتشمل تقييم البرامج التدريبية بحسب وجهة نظر المتدربين حول مناهج التدريب، ومفرداته من المدربين والوسائل المستخدمة، من خلال استمارة استقصاء توزع في نهاية كل برنامج.
- (2) **اختبارات مدى التعلم:** وهي مجموعة من الأسئلة (شفوية أو تحريرية) الهدف منها قياس ما تعلمه المتدربون من معلومات ومهارات ومعرفة تم تحديدها كأهداف لبرنامج التدريب.
- (3) **الظواهر السلوكية:** ويقصد به التعرف على التغيرات التي تحصل في أرقام الإحصائيات الخاصة بالنواحي السلوكية للمتدربين، في الغيابات مثلاً أو معدل تكرار حوادث العمل، معدلات الإنتاجية... الخ
- (4) **المقابلة:** ويتم بموجبها عند مقابلة مع المتدرب بعد إنجائه التدريب من خلال تقارير تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيه، وتبين هذه التقارير مدى التقدم الذي حصل في أداء ومهارة المرؤوس بعد إنجائه للبرامج التدريبية المتنوعة.
- (5) **تقارير تقييم الأداء:** وذلك قياس نتائج التدريب من خلال التقارير في تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيه، إذ تبين هذه التقارير مدى التقدم الذي يحصل في أداء ومهارة المرؤوس بعد إنجائه للبرامج التدريبية المتنوعة.

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 269، 271.

ثانيا: معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي

هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي ومن بينها:¹

أ- ردود فعل أفعال المتدربين: Reaction

ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل: مدى شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة؛ أي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة من غيرها وأياها يعتبر أكثر صعوبة أو سهولة، وميزة هذا المعيار وسهولة قياسه.

ب- التعليم الذي اكتسبه المتدرب: Learnig

أي المبادئ والحقائق والأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي؛ ورغم ان هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى الموظف، ورغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق لكنه يقيس في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي.

ج- سلوك المتدرب في الفعل: Behavior²

ويستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقديم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المدربين أو المشرفين أو زملاء المتدرب عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها البرنامج التدريبي.

د- النتائج على مستوى المؤسسة: Resule

ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج وقد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدات دوران العمل أو الفاقد في الوقت والمواد كما تشمل زيادة الإنتاجية والتحسن في الجودة أو خدمة العملاء.

ويمكن استخدام كل من السلوك والنتائج في تحديد نقل أثر التدريب بمعنى تحديد المدى الذي تسبب فيه التدريب في إحداث تغييرات في السلوك.

خلاصة الفصل:

التدريب عنصر فعال في المؤسسة إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير مهارات القائمين على عملية التدريب، حيث يعتبر هو أساس تنمية مهارات ومعارف المتدربين، كما يوضح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.

¹ عائد حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- ط2، عالم الكتب الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص، 140، 143.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص160.

إن اختيار الأسلوب الملائم في عملية التدريب، وتحديد الفئة المستهدفة في عملية التدريب، واختيار المتدربين شرط ضروري في عملية التدريب؛ وتعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات مرحلة انطلاق النشاط التدريبي لذلك فإن تحديدها بشكل جيد يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح، فتحديد أهداف التدريب تعتبر الخطوة الأولى من المرحلة الثانية ألا وهي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي ولذلك يجب تحديدها بطريقة دقيقة وموضوعية، فنجاح البرنامج التدريبي مرتبط بالتحديد الدقيق لمحتواه، واختيار الزمان والمكان الملائم في عملية التنفيذ، وتكتملاً للمراحل السابقة تسمح لنا المرحلة الأخيرة مرحلة تقييم التدريب من معرفة ماهي المعايير التي تجعل البرامج التدريبية أكثر فعالية، ثم تحديد التعديلات اللازمة حتى نجعل من عملية التدريب عملية فعالة.

**الفصل الثاني: مساهمة التدريب في بناء صورة
المؤسسة الخدمية**

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للمجتمعات والمؤسسات نظراً للقيمة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الحقيقية نحوها وخلق السلوك الإيجابي للأفراد تجاه المؤسسة، حيث أصبح تكوين الصورة الطيبة هدفاً تسعى إليه معظم المؤسسات، وقد أدركت الشركات والمؤسسات أهمية دراسة وقياس الصورة الذهنية في بناء انطباع جيد حولها، ولذلك سنتطرق في دراستنا هذه إلى كيفية تكوين الصورة الذهنية وأهميتها وطبيعتها.

المبحث الأول: أساسيات حول صورة المؤسسة

حيث تساعدنا دراسة الصورة الذهنية في فهم الواقع، وهي التي تترجم المعلومات عن الواقع إلى العمل الإنساني، وعند تعريفنا للصورة الذهنية من وجهة نظر جمهور المستفيدين من مؤسسة ما حول موضوع أو مسألة معينة، فإننا نستطيع تعزيز، دعم أو تعديل هذه الصورة أو تغييرها إذا دعت الضرورة.

المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية

لم يشهد البحث العلمي مصطلحا اختلف الباحثون وتجادلوا حوله مثل مصطلح الصورة الذهنية، يرجع ذلك في الغالب إلى كثرة المترجمات العربية التي تناولت هذا المصطلح، إضافة إلى اختلاف الدراسات مثل: دراسة علم النفس، والاجتماع، والسياسة، والإعلام.

أولاً: تعريف الصورة الذهنية

يفرق التعريف الاصطلاحي لمفهوم الصورة الذهنية *Mental image* في الحقل التسويقي عن التعاريف الاصطلاحية الشائعة في الدوائر العلمية، وحسب تعريف: *Décaudin* الصورة الذهنية هي مجموعة الإستحضارات العقلانية والعاطفية والتي تكون مرتبطة بشخص ما أو مجموعة من الأشخاص، أو شركة أو علامة تجارية أو منتج (الصورة المؤسسية، صورة المنتج، أو صورة تشكيلة من المنتجات).¹

يمكن تعريف الصورة الذهنية بأنها: استحضار العقل أو التوليد العقلي *Mental reproduction* لما سبق إدراكه بالحواس؛ وليس بالضرورة أن يكون ذلك المدرك مرئياً، وإنما قد يكون مسموعاً أو مشموماً أو متذوقاً أو ملموساً؛ وهذا الاستحضار أو التوليد للمدركات الحسية مجال اختلاف بين البشر تبعاً لاختلافهم في أنواع التجارب مع الأشياء الحسية التي مر بها كل منهم.

وتعرف كذلك أنها: النتائج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين، أو نظام ما، أو شعب، أو جنس معين، أو مؤسسة، أو منظمة محلية أو دولية، أو مهنة معينة أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان؛ وهناك معنى أكثر شيوفاً لهذا المصطلح ورد في قاموس ويسترن: بأنه مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة

¹ Academic-space.blogspot.com> blog-post; 10/04/2019; 20:22.

الأساسي نحو شخص معين، أو نظام ما أو طبقة بعينها، أو جنس بعينه أو فلسفة سياسية، أو قومية معينة أو أي شيء آخر.¹

كما يمكن تعريف الصورة الذهنية أنها: مجموعة من المعلومات تدور في أذهان الأفراد فتترجم إلى تفكير ويختلف هذا التفكير باختلاف اتجاهاتهم وميولاتهم لتولد في نهاية المطاف انطبعا أو رد فعل تجاه حالة أو شيء معين.

ثانياً: أهمية الصورة الذهنية

قد يزداد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو على مستوى الدول نظراً لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل السلوك، وللصورة الذهنية دور كبير في تشكيل مدارك الفرد ومعارفه، مما يجعل لها تأثيراً واضحاً على سلوك الفرد وتوقعاته وقدراته؛ فهي تؤثر على إدراكنا لما يدور حولنا من التجارب، كما تؤثر على توقعاتنا واستنتاجاتنا عن الآخرين وعن التجارب المستقبلية.

وبالتالي يمكن التأكيد على أن للصورة الذهنية أهمية كبيرة في إبراز آرائنا واتجاهاتنا وقيمنا وردود أفعالنا تجاه كل الفئات والأحداث وتدعيم هذا الشعور لدينا ولدى الآخرين. وكما أن للصورة الذهنية دوراً بارزاً في حياة الأفراد فإنها تقوم أيضاً بدور في غاية الأهمية في حياة الدول والشركات والمؤسسات، الأمر الذي يبرز حرص هذه الأطراف كافة أن تكون صورتها الذهنية لدى الآخرين إيجابية وتخدم أهدافها ومصالحها والسعي لإزالة أي معالم أو جوانب سلبية موجودة في هذه الصورة أو قد تطراً عليها.

تكتسب الصورة الذهنية تجاه المؤسسات أهمية خاصة في حال كون البرامج التدريبية ذات فاعلية مما يؤدي إلى تحسين هذه الصورة لدى الأفراد، حيث يلعب تدريب الأفراد داخل المؤسسة دور رئيسي في تكوين الصورة الذهنية وتوجيهها، لذا يتحتم على المؤسسات أن تهتم بدراسة الصورة السائدة عنها في مختلف طبقات المجتمع، من أجل إيجاد صورة ذهنية إيجابية عن هذه الجهات.²

ثالثاً: خصائص الصورة الذهنية

¹ السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص85.

² عبد الله مصطفى عبد الله الفراء، دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في بناء العلاقة الاستراتيجية مع جمهور المستفيدين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2018، ص ص، 12، 14.

هناك العديد من الخصائص المختلفة التي تنتم بها الصورة الذهنية والتي تتوقف عليها قوتها أو ضعفها تبعاً لدرجة أو مستوى النجاح الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، والتي تتمثل في:¹

- (1) الصورة الذهنية للمنظمة هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد أو الجماعات، وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم وإحكامهم تجاه المنظمة.
- (2) الصورة الذهنية للمنظمة تتسم بالديناميكية، والقابلية للتغيير، والتفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية للأفراد، أو تلك الخاصة بالمنظمة نفسها، أو بالمنظمات المنافسة لها، كما تتفاعل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة.
- (3) الصورة الذهنية للمؤسسة تمثل تقديماً عقلياً لكل ما يتعلّق بالمؤسسة للجمهور سواء كان هذا التقديم جزئياً لبعض عناصر المؤسسة (صورة الإدارة، أو صورة العلامة التجارية للخدمة، أو صورة المنتجات) أو تقديماً للعناصر الكلية للمؤسسة بكل مكوناتها وأبعادها.
- (4) الصورة الذهنية للمنظمة مقصودة ومخطط لها بعناية، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناءً على معلومات خاطئة (أيّاً كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.
- (5) الصورة الذهنية للمؤسسة قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي، ويمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الجمهور، وتحديد أية تغيرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو إيجابية.

المطلب الثاني: أنواع الصورة الذهنية

تتراكم الصورة الذهنية لتكون مخزوناً خاصاً بها تسمى أحياناً اللاشعور، ويتم تصنيف وتجميع هذه الصور في مجموعات ترتب وفق التصنيف التضمني والانضواء في الذهن إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية:²

- ✓ الصور بوصفها نسخاً ذهنية للأحاسيس (الرؤية، السمع، الرائحة، الغرائز) القدرات الطبيعية و الروحية (ويضم أيضاً متخيل اللاوعي)؛

¹ فوزي فايز عودة، أبو بكر، دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2016، ص 27.

² سازكار حمه أمين كريم، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في إقليم كردستان-الوزارات الخدمية انموذجاً، رسالة ماجستير في الإعلام-العلاقات العامة، جامعة السليمانية، كلية العلوم الإنسانية، ص 2013، ص 64، 65.

✓ المتخيل الذهني بوصفه يتوسط المثير من العالم الخارجي من جهة والاستجابة من جهة أخرى، وهنا تكون الصورة الذهنية تركيباً افتراضياً ينجم عن حقيقة أن المدخلات السيكلوجية (المثيرات) تختلف عن المخرجات (الاستجابات)؛

✓ المتدخل الذهني بوصفه مشاعر (سلوك واحاسيس متناثرة) أي بمعنى التي تحدث في غياب أي مؤثر عدا الصورة الذهنية، ومن خلال ذلك فإن الصورة الذهنية تتولد في الذهن وفق تصنيفات وأنواع متعددة تختلف تبعاً لمصادر تكوينها وتبعاً لسماتها وخصائصها التي بنيت عليها. حيث أن هناك من يصنف الصورة الذهنية إلى خمسة أنواع:

❖ الصورة المرآة: وتتمثل في انطباع المؤسسة أو الفرد وتعني صورة الواقع الذي يرى فيه المصدر نفسه؛

❖ الصورة الذهنية الحالية: وهي الصورة التي تتكون في الوقت الآني عن المؤسسة، وتعني الصورة التي يرى الجمهور فيها المصدر؛

❖ الصورة الذهنية المثلى: وهي عبارة عن الوضع الافتراضي (النموذجي) لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتعني أفضل حالات الصورة المرغوبة؛

❖ الصورة الذهنية المتعددة: وتتكون عندما يشترك أكثر من فرد في صناعة صورة تترتب على ذلك الصورة الذهنية المتعددة لشيء واحد وهي من أسوأ أنواع الصور، وتعني تعدد أنواع الصور وأشكالها لدى الجمهور وهي بلا حكم نهائي موزعة بشكل سلبي وإيجابي.

وتختلف أنواع الصورة الذهنية في أبعادها السيكلوجية والاجتماعية حيث يساعد تحديد نوع الصورة الذهنية على الاقتراب منها وفهمها ومعرفة جوانبها بشكل أفضل ومن ثم تحديد مسارات تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية وهذا ما يسعى إليه نشاط التدريب، لذلك عندما تتحدد نوع الصورة الذهنية تتحدد معها أيضاً خصائصها وسماتها أي معرفة العناصر المكونة لها ممارسي النشاط التدريبي من التعامل معها بشكل دقيق وعميق.

ومن جهة أخرى يمكن تقسيم الصورة إلى ثلاثة أنواع هي:

❖ الصورة المرغوبة: وهي الصورة التي ترغب المؤسسة إيصالها إلى الفئة المستخدمة، وتتكون في أذهانهم؛

❖ الصورة الحقيقية: وهي الصورة التي تعكس الواقع الحقيقي للمؤسسة؛

❖ الصورة المدركة: وهي الصورة التي تدركها الفئة المستهدفة.

*العلاقة التبادلية بين الأنواع الثلاثة للصورة الذهنية:

تعتبر صورة المؤسسة بأنها واحدة من الأصول وبأنها تجذب المستفيدين والعاملين والمستثمرين وتتألف من ستة عناصر: الجذب العاطفي، والمسؤولية الاجتماعية، والسلع والخدمات، وبيئة العمل، والرؤية والقيادة والأداء المالي، هذه العناصر الستة تتعلق بالأنواع الثلاثة للصورة الذهنية الكاملة، أي الصورة الذاتية، الصورة المتوقعة والصورة المدركة، بمعنى أن بيئة العمل، الرؤية والقيادة يمثلان: الصورة الذاتية، وأما الجذب العاطفي (الذي يعنى أن الشركة مرغوبة وتنال الإعجاب والاحترام) فيمثل: الصورة المدركة؛ أما المسؤولية الاجتماعية (أي تقديم النفع للمجتمع كالدعم المالي ورعاية أنشطته المختلفة) فتمثل الصورتين: المتوقعة والمدركة؛ وأما الأداء المالي فيعبر عن النجاح لهذه المؤسسة وأن المستهلكين يحبذون دوما الارتباط بالنجاحين، وهذا ما يمثل الصور الذهنية الثلاث مجتمعة.¹

المطلب الثالث: مكونات الصورة الذهنية

يرى معظم الباحثين كما أشار (Kim&Yoon) أن الصورة الذهنية تشتمل على مكونات أو أبعاد أساسية تتمثل فيما يأتي:²

1. البعد أو المكون المعرفي: "Cognitive component" ؛ ويقصد بهذا البعد المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعا، أو شخصا ما، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين، وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها عن الآخرين تكون دقة الصور الذهنية التي نكونها عنهم، ووفقا للبعد المعرفي، فإن الأخطاء في الصورة الذهنية المتكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساسا عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.
2. البعد أو المكون الإدراكي: وهو ربط المعرفة بالمفاهيم والثقافة الشخصية السابقة لتتحول إلى إدراك عقلي كامل، ويتمثل بقناعة كاملة عن الجهة أو القضية.

¹ عبد الله مصطفى عبد الله الفراء، مرجع سبق ذكره ص14.

² نفس المرجع السابق، ص ص16، 17.

3. البعد أو المكون الوجداني: "Affective component" ؛ يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع، قضية، أو شخص، أو شعب، أو دولة ما، في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد، وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، وخصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة، باختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية، والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية.

4. البعد أو المكون السلوكي: يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة، إذ ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يفترض منطقياً أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة.

المبحث الثاني: تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

إن الصورة التي تتشكل في أذهان الأفراد لا تظل ثابتة في مكانها بلا أي تغيير، فهي عملية ديناميكية خاصة وأن هناك أحداثاً تستطيع التأثير على الصورة القائمة وتغييرها.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية

يمكن إجمال العناصر التي تؤثر في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة فيما يلي:¹

أولاً: عوامل شخصية؛

- السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم - الثقافة - القيم...)

- الاتصالات الذاتية للفرد، وقدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتكوين ملامح الصورة الذهنية؛

- درجة دافعية الفرد، واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة.

¹ على عوجة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص ص139-140.

ثانيا: عوامل اجتماعية؛

- تأثير الجماعات الأولية (الأسرة والأصدقاء) على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المؤسسة؛
- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير (الإقناع على مرحلتين)؛
- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، والقيم السائدة فيه.

ثالثا: عوامل تنظيمية؛

- استراتيجية إدارة المؤسسة التي تعكس فلسفة وثقافة المؤسسة؛
- الأعمال الحقيقية للمؤسسة نفسها، وسياساتها، وخدماتها؛
- شبكة الاتصالات الكلية للمؤسسة، وهي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة مع جماهيرها؛
- الرسائل الاتصالية عن المؤسسة المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية؛
- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمؤسسة والجماهير؛
- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع.

رابعا: عوامل إعلامية.

- الجهود الإعلامية للمؤسسات المنافسة، وتأثيرها على صورة المؤسسة؛
- التغطية الإعلامية للأحداث الخاصة بالمؤسسة في وسائل الإعلام الجماهيرية ومدى سلبيتها أو إيجابيتها (المسئولية الاجتماعية للصحافة)؛
- حجم الاهتمام الذي توليه وسائل الإعلام الجماهيرية لأخبار المؤسسة.

المطلب الثاني: مصادر تكوين الصورة الذهنية

تتكون الصورة الذهنية من مصدرين هما:¹

1. الخبرة المباشرة:

إن احتكاك اليومي للفرد بغيره من الأفراد والمؤسسات والأنظمة والقوانين يعد مصدراً مباشراً ومؤثراً لتكوين الانطباعات الذاتية عن شخص أو مؤسسة أو فكرة أو دولة، وهذه الخبرة المباشرة أقوى في تأثيرها على عقلية الفرد وعواطفه إذا أحسن توظيفها، وهذه مهمة أجهزة العلاقات العامة في تعاملها المباشر، حيث يقوم مقدمو الخدمات في المؤسسات الرسمية وغير رسمية بدور مهم في تكوين الانطباعات التي تشكل الصورة الذهنية لدى الآخرين.

2. الخبرة غير المباشرة:

إن ما يتعرض له الفرد من رسائل شخصية يسمعها من أصدقاء أو عبر وسائل الإعلام عن مؤسسات وأحداث وأشخاص ودول لم يرههم ولم يسمع منهم مباشرة تعد خبرة منقولة، وفي هذا النوع من الخبرة تلعب وسائل الإعلام المسموعة والمرئية دوراً أساسياً في تكوين الانطباعات التي يشكل الناتج النهائي لها الصورة الذهنية.

المطلب الثالث: مراحل تكوين الصورة الذهنية

يرى Chett & Abratt أن الصورة الذهنية للمؤسسة تتكون خلال 3 مراحل أساسية هي:²

المرحلة الأولى: مرحلة تشكيل شخصية المؤسسة؛

وهي تقدم فرصة للإدارة لتنمية فلسفة المؤسسة والتي تدمج القيم الأساسية للمؤسسة، والتي تشكل بدورها ثقافة المؤسسة، والجزء الأساسي الثاني من عملية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة يتضمن تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة؛ طالما أن رسالة المؤسسة واضحة فإن الإدارة تضع الأهداف النهائية للعمل.

المرحلة الثانية: مرحلة هوية المؤسسة؛

¹ عبدالله مصطفى عبدالله الفراء، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² على عوجة وكريمان فريد، مرجع سبق ذكره، ص ص 133، 134.

وهي عملية تحديد الأهداف الاتصالية للمؤسسة، والتي تتحدد بناءً على الأهداف الكلية للمؤسسة، ومن هنا تبرز فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا والموضوعات التي يجب على المؤسسة أن تهتم بالحديث حولها، أي ماذا نقول؟ ما كمية المعلومات التي يجب نقلها؟ كيف يتم قولها أي كيف يتم التعامل معها؟ من خلال بعض الوظائف مثل: بحوث الصورة، مراقبة للقضايا الاجتماعية والسياسية، العلاقات مع وسائل الإعلام، ويجب أيضاً تقديم تقرير سنوي حول النشاط الإعلاني للمؤسسة.

المرحلة الثالثة: مرحلة صورة المؤسسة.

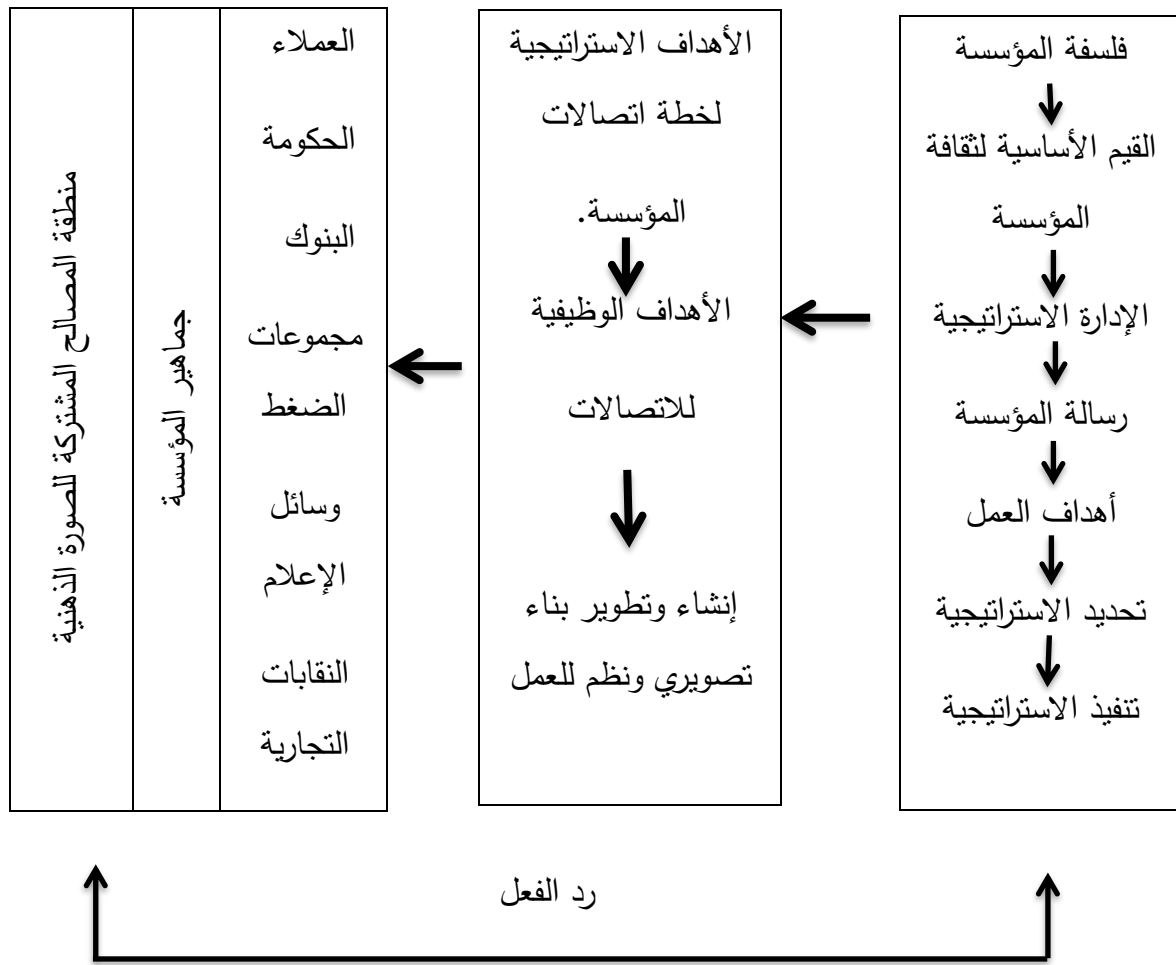
تعتبر صورة المؤسسة نقطة للالتقاء والتداخل بين الجماهير المتعددة وبين المؤسسة؛ حيث تتشكل خبرات جماهير المؤسسة المتنوعة بواسطة مخرجات النظم الإدارية المتعددة كما هو موضح بالنموذج التالي:

الشكل رقم (2-5): نموذج Abratt & Chett لعملية إدارة الصورة الذهنية

صورة المؤسسة

هوية المؤسسة

شخصية المؤسسة



المصدر: على عجوة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 133.

المبحث الثالث: أثر التدريب في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة

إنّ عمليّة الاستثمار في إدارة الصورة الذهنية تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية، هذا لأنّ الصورة الذهنية الجيدة تجذب الاستثمارات وكذلك استقطاب نوعيّة جيّدة من الموظّفين، وعليه سنحاول في هذا المبحث توضيح طرق قياس الصورة الذهنية للمؤسسة وتحسينها؛

المطلب الأول: قياس الصورة الذهنية للمؤسسة

إنّ نقطة البداية لأيّ استراتيجية هادفة لتحديد المكانة الذهنية لأيّ مؤسسة هي معرفة الكيفية التي يدرك بها العملاء المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى، وهذا يتضمن قياس ما يسمّى بالصورة الذهنية وهي الطريقة الوحيدة لقياس مقدار تفكير وانطباعات الناس هي التوجه إليهم بالسؤال واستخدام أساليب البحث النوعي لتكتشف المؤسسة الصفات المميزة للصورة؛ حيث توجد أربع طرق رئيسية لقياس الصورة الذهنية وهي: ¹

أولاً: مقياس درجة المعرفة والتفضيل:

ويتم فيها قياس مدى معرفة العملاء بالمؤسسة وهل كوّن عنها صورة ذهنية مألوفة، وهل ارتقت إلى مستوى تفضيله أم لا، ولتحقيق هذا الهدف يتم بداية سؤال العملاء عن مدى معرفتهم بالمؤسسة باستخدام المقياس التالي:

لم اسمع بها مطلقاً	سمعت بها	أعرف القليل عنها	أعرفها جيّداً

وهذا المقياس يعكس مدى معرفة العملاء بالمؤسسة، فإذا ما كانت الإجابات تتركز في أوّل فئتين أو أوّل ثلاث فئات فإنّ المؤسسة في هذه الحالة تعاني من مشكلة المعرفة والإدراك، بعد ذلك يتمّ توجيه الأسئلة للعملاء لمعرفة درجة تفضيلهم للمؤسسة وذلك باستخدام المقياس التالي:

لا أفضلها إطلاقاً	محايداً	أفضلها	أفضلها كثيراً

¹ صادق زهران، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، رسالة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016، ص ص، 92، 96.

فإذا ما تركزت معظم الإجابات في أول فئتين أو أول ثلاث فئات، فهذا يعني أن المؤسسة تعاني من مشكلة الصورة الذهنية.

ثانياً: مقياس تمايز المعاني المتضادة

ويتم فيها قياس الصورة الذهنية للمؤسسة بالاعتماد على الأبعاد المناسبة للقياس حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بالبحث في مكونات الصورة الذهنية، وأجد الطرق المهمة في هذا الصدد هي طريقة التمايز للمعاني المتضادة وهي تتألف من قائمة من بعض الصفات المتضادة (واسع/ضيق، ملائم/ غير ملائم، جودة عالية/ جودة منخفضة.... وهكذا)، وفي ظلّ مقياس متدرج يطلب من المستقضي منه وضع علامة على الدرجة التي يشمل عليها المقياس والتي تعبر عن رأيه.

ثالثاً: مقياس الأبعاد المتعددة:

يعتبر من المقاييس الأكثر تعقيداً وفي نفس الوقت الأكثر فعالية لقياس ومقارنة إدراك العملاء لصور عدد من المؤسسات يساعد هذا المقياس في الحصول على تمثيل مرئي للتشابه أو الاختلاف بين صور مجموعة من المؤسسات.

رابعاً: المقياس المباشر للمواقف:

هذا النموذج مرادف لطريقة التمايز للمعاني المتضادة وهو يتضمن تطوير طريقة لقياس الصورة الذهنية من ناحيتين:

- ✓ المعتقدات حول الآثار السلبية والإيجابية الناتجة عن سلوك معين.
- ✓ الأوزان أو الأهمية النسبية لكل أثر من الآثار المتوقعة حيث يركز هذا النموذج على السلوك وهو ما تهتم المؤسسات وخاصة الغير الربحية حيث تهتم بقياس المواقف والدوافع باعتبارها مؤشراً على اختلاف الأهمية النسبية من قبل جامعات مختلفة لأنها تعكس أهدافهم وقيمهم و هذا أمر يعد في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة في الوقت التي تحتاج إلى إعادة ترتيب مكانتها في السوق.
- وعليه يمكن القول أن قياس الصورة عملية معقدة إلى حد ما وغالباً ما تحتاج إلى جهود صعبة، لذلك فمن الصعب الوصول إلى نتائج أكثر دقة الاستعانة بمؤسسة مهنية متخصصة ببحوث التسويق، ومواكبة البحوث ومتابعتها بدقة للوصول إلى معلومات حقيقية تفيدنا في تصحيح الصورة أو تطويرها.

المطلب الثاني: تأثير الصورة الذهنية على المؤسسة

ما الذي يدفع المؤسسات والشركات والمنظمات إلى إنفاق الكثير من الأموال، وبذل الكثير من الجهود من أجل تشكيل صورة ذهنية إيجابية لنفسها؟، ما لفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات من الصورة الذهنية الإيجابية.

إنّ الإجابة تكمن في حقيقة أنّ الصورة الذهنية الإيجابية أصبحت من العوامل التي تساعد على تحقيق النجاح؛ فعلى المستوى الداخلي بالنسبة للمؤسسات والشركات والمنظمات هناك الكثير من الآثار الإيجابية المادية والمعنوية من أهمّها: ¹

(1) زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين داخل المؤسسة حيث تبين أنّ هذه القدرات تترادى كلما تزايد رضا العاملين عن المؤسسة، وكانت صورتها لديهم إيجابية وتزايد اعتزازهم و فخرهم بها، وعلى سبيل المثال يتزايد اهتمام أساتذة الجامعات خاصة الذين يعملون في جامعات لها صورة إيجابية بتعليم الطلاب وزيادة قدراتهم العقلية؛

(2) تساهم الصورة الذهنية الإيجابية في انخفاض المشاكل العمالية و ارتفاع الروح المعنوية للجمهور الداخلي؛

(3) تلعب الصورة الطيبة للمؤسسة دوراً مهماً في جذب رؤوس الأموال وزيادة أعداد المساهمين، كما تساهم هذه الصورة في اجتذاب الموردين والمورعين بالإضافة إلى سهولة التعامل مع الهيئات التنفيذية و التشريعية في الدولة؛

(4) تساهم الصورة الإيجابية للمؤسسة في زيادة قدرة إدارتها على اتخاذ القرارات الصحيحة، و رسم الخطط الطموحة للتوسع و تشجيعها على تحقيق المزيد من الأهداف الكبيرة؛
أما على المستوى الخارجي فإنّ الصورة الذهنية الإيجابية يمكن أن تحقق النتائج التالية:

1. زيادة ثقة الجمهور فيما تقدّمه المؤسسة من خدمات؛

2. زيادة تعرّض الجماهير لخطاب المؤسسة أو الشركة أو المنظمة وزيادة إمكانية تقبل الجمهور لهذا الخطاب؛

¹ المعز حمودة علي حمودة، فاعلية العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات في السودان، رسالة ماجستير في علوم الاتصال تخصص علاقات عامة و إعلان، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص ص 61، 63.

3. زيادة فرص الاتصال الحواري بين المؤسسة و جمهورها وهو ما يؤدي إلى زيادة فرص تقييم الجمهور للمؤسسة، و بالتالي زيادة فرص تطوير هذه المؤسسة؛

4. الصورة الإيجابية تلعب دوراً مهماً خلال الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة فهي تقلل من إمكانيات اتّخاذ الجمهور لمواقف عدائيّة ضدها؛

5. زيادة إمكانيات المشاركة الجماهيرية في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة وزيادة إمكانيات تطوير العلاقات الجيدة بين المؤسسة وجمهورها.

المطلب الثالث: دور التدريب في بناء صورة المؤسسة

يمثل التدريب الوسيلة الأنجع في إعداد الكوادر البشرية من خلال تنمية المهارات والكفاءات والمعارف بما ينعكس إيجاباً على نشاط برامج المؤسسة، وبالتالي تحسين سمعة هذه الأخيرة وتكوين صورة قويّة وصادقة هذا ما يولّد انطباعات جيّدة في أذهان الفئات المستهدفة عن المؤسسة وتضييق الفجوة بين الصورة المدركة و الصورة المرغوبة بتقديم الأعمال باحترافية من الوهلة الأولى وبعيوب أقل، ويكون ذلك من خلال تفعيل البرامج التدريبية من أجل توسيع حقل الإمكانيات والمبادرات لتمكين المستفيدين من الإلمام الجيد بمختلف المهام وتعتبر هذه المهمة أساس عملية التدريب التي تقوم ببذل مختلف الجهود من أجل تكوين صورة جيّدة عن المؤسسة.

ولهذا يمكن القول أن للتدريب أثر كبير في تطوير المؤسسة من حيث مساعدتها على التّجديد والابتكار، وعلى وضع نظام تنظيمي قادر على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها؛ وتعدّ مهمة بناء صورة المؤسسة وتعزيزها هدف العملية التدريبية من خلال بدل جهود لتكوين صورة حسنة عن المؤسسة في أذهان العاملين والعلاء.

تعتبر الصورة الذهنية الإيجابية أحد المكونات الأساسية للمؤسسة المتكاملة والناجحة عامّة، وانطلاقاً من العلاقة بين الصورة الذهنية والتدريب فإنّه يتحتمّ على المؤسسة أن تهتم بدراسة الصورة السائدة عنها لدى المستفيدين.

وكخلاصة لما سبق نستنتج أنّ:

- يعتبر التدريب أحد العوامل التنظيمية التي تؤثر على تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة.

- التدريب وسيلة فاعلة وأسلوب ذكي لتغيير الاتجاهات واكتساب مهارات ومعارف جديدة وتغذية وتفعيل المهارات والمعارف الموجودة مما يساعد المؤسسة في بناء صورتها الذهنية.
- يعتمد نجاح التدريب في تكوين صورة جيّدة عن المؤسسة على فاعليّة البرامج التّدريبية.
- تحسين صورة المؤسسة يؤدّي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- إنّ الصورة الذهنية للمؤسسة لها أهميتها الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن صورة المؤسسة كما يراها الجمهور لها أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة، والتي يأتي في مقدمتها إرضاء الجمهور المستفيد من خدماتها لتحافظ عليه من جهة، ولتكتسب جمهوراً أوسع من جهة أخرى، لذلك ينبغي على المؤسسة معرفة الانطباع أو الصورة التي يحملها عنها هذا الجمهور، ومن ثم تعمل على تحسينها من خلال تغييرها وتعديلها لتحقيق الصورة المرغوبة وخلق انطباع جيد، بالإضافة إلى أن لها أهمية في مواجهة الأزمات والتعامل معها، وبالتالي فإن المؤسسة تكافح من أجل تطوير وإدارة صورتها الذهنية من أجل تعزيز علاقات إيجابية مع الجمهور المستهدف.

الفصل الثالث: إسهام التّدريب في تحسين
الصّورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني، والتطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالتدريب والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، سنحاول خلال هذا الفصل إبراز أهمية التدريب في تحسين الصورة الذهنية لمركز الاستثمار الفكري، وتأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي في اختبار الفرضيات والربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي.

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة

لإثراء الجانب النظري قمنا بإسقاط مضمونه على الجانب التطبيقي في شكل دراسة ميدانية لمركز الاستثمار الفكري، حيث قسمنا المبحث إلى مطلبين؛ المطلب الأول تناولنا فيه تقديم المركز أما المطلب الثاني فقمنا بتحديد نشاطات المركز وأهدافه.

المطلب الأول: تقديم مركز الاستثمار الفكري - فرع جيجل -

نستهل هذه الدراسة بتقديم المركز، حيث سنقوم بتعريفه ونتطرق إلى هيكله التنظيمي.

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

مركز الاستثمار الفكري هي مؤسسة خدماتية ذات طابع خاص ويسجل تجاري وشخص معنوي حديثة النشأة تأسست سنة 2013 كمركز رئيسي بدائرة سيدي خالد ولاية بسكرة، تتمثل في قاعتين تدريس بالإضافة لمدخل الاستقبال في حين أن عملية التدريس تتمحور نشاطاتها في التدريب والتطوير الشخصي والمؤسساتي والاستثمارات وتقديم التظاهرات الثقافية والعلمية، بالإضافة إلى دار النشر والتوزيع وتعليم اللغات، وفي 13 من نفس السنة تم افتتاح فرع جديد بولاية جيجل الذي يقع مقره في 07 شارع مختار حي الفرسان جيجل، ويعتبر المؤسسة الأولى على مستوى الولاية؛ يتكون هذا المركز من 12 قاعة تدريس بثلاث طوابق، وبتاريخ 30 ديسمبر 2015 تم فتح فرع بلدية الطاهير والذي يتكون من 06 قاعات تدريس ليصبح المجموع 18 قاعة تدريس على مستوى الولاية، وفي سنة 2017 قام المركز بفتح فرعين له بكل من ولاية بجاية وفرع بعين مليلة ولاية أم البواقي.

قام المركز بتقديم 1100 شهادة خلال الدورات التدريبية المختلفة، كما ساهم في تخرج دفعة تتكون من

60 مدرب معتمد من الأكاديمية العربية العالمية للتدريب والتطوير متخصص في مهارات العرض والإلقاء الاحترافي.

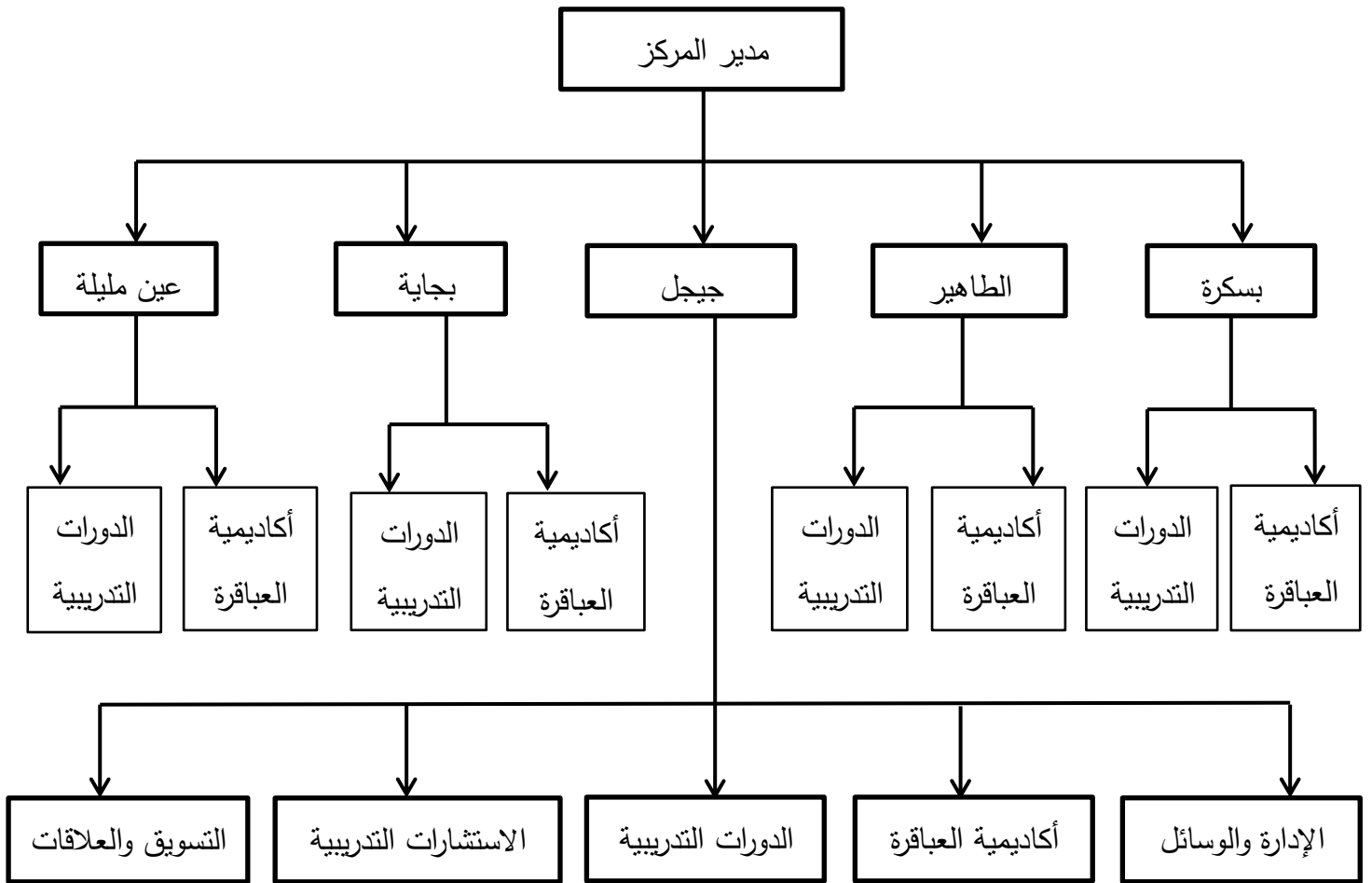
ويمكن تقديم المركز وفروعه كأرقام من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): المركز وفروعه

الفروع	بسكرة	جيجل	الطاهير	بجاية	عين مليلة
الفريق العامل	/	21	16	/	6
الدورات التدريبية المقدمة	/	/	/	/	2
الأطفال المتمدرسين	/	657	334	/	148

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمركز الاستثمار الفكري.

الشكل رقم (3-6): الهيكل التنظيمي لمركز الاستثمار الفكري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة شخصية بمكتب الاستقبال للمركز

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف المؤسسة

أولاً: نشاطات المؤسسة

تتمحور نشاطات مركز الاستثمار الفكري حول الدورات التدريبية، الاستشارات والمرافقة الشخصية، تدريس الأطفال.

- **الدورات التدريبية:** هي تریصات ومحاضرات مدتها تكون أكثر من يوم وعلى أكثر من مستوى، الهدف منها اكتساب أو إضافة أو تصحيح المهارات، السلوكيات أو قناعات يحتاجها الفرد للاستفادة منها في حياته وتجديد رصيده المعرفي.

- **الاستشارات والمرافقة الشخصية:** هي حصص انفرادية مدتها ساعة إلى ساعتين تهتم بحل مختلف المشاكل تكون على شكل مقابلة بين الاستشاري وطالب الاستشارة يتم فيها التعرف على المشكل الحقيقي والبحث عن الحلول وتوجيهه إلى الحل الأفضل بطرق علمية حديثة في هذا المجال.

- **تدريس الأطفال:** ويكون ذلك عن طريق تدريس الأطفال باستعمال برنامج السوروبان الياباني، وقريبا تدريس اللغة الإنكليزية للأطفال ابتداء من خمس سنوات.

ثانياً: أهداف مركز الاستثمار الفكري

يسعى المركز لتحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في النقاط التالية:

- اكتشاف مهارات وقدرات الطفل وتطويرها، وكسب الثقة بالنفس وحس المسؤولية، ويتعلم الطفل كيف يخطط ويضع لحياته أهداف؛

- مساعدة الأطفال في التخلص من الأفكار السلبية وتحسين مهارات التواصل والتأثير في علاقاتهم؛

- التدريب بانتهاج آخر دراسات التنمية والتطوير الشخصي والسلوكي؛

- تقديم استشارات شخصية، نفسية وأسرية؛

- تنمية المهارات القيادية والإدارية من خلال دورات متخصصة؛

- نشر ثقافة صناعة النجاح والتنمية البشرية للفئات المعنية.

المبحث الثاني: الإطار العملي للدراسة**المطلب الأول: صدق أداة الدراسة**

يسعى هذا الاستبيان بالدرجة الأولى إلى معرفة واقع التدريب في مركز الاستثمار الفكري، ومدى تأثيره في تحسين صورة المركز، ومدى اهتمام المدربين بالتدريب وأهمية تطبيقه.

ولقد قمنا باستخدام استبيان يتكون من 24 سؤالاً حيث تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة تتعلق بمواضيع تتشابه مع موضوع البحث، قمنا بتوجيه الاستبيان للأستاذ المشرف ومن ثم للأساتذة المحكّمين من أجل التدقيق أكثر وتصحيح الاستبيان وإعطاء الملاحظات من قبل المحكّمين، حيث قمنا بأخذ الملاحظات بعين الاعتبار وبعدها تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي وتوجيهه للعينة المختارة مدربي مركز الاستثمار الفكري.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية لمدربي مركز الاستثمار الفكري والتي ركزنا فيها على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

القسم الثاني: يضم محورين أساسيين:

المحور الأول: يتضمن أسئلة حول البرامج التدريبية.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة عن أثر التدريب في تحسين صورة المؤسسة.

*الصدق البنائي لأداة الدراسة:

جدول رقم (3-5): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرومباخ)
البرامج التدريبية	12	0.693
أثر التدريب في تحسين صورة المؤسسة	12	0.764
الصدق والثبات العام للاستبيان	24	0.819

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ 0.819، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين 0.764 إلى 0.693، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

* صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:

جدول رقم (3-6): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية.

العبارات	معامل الارتباط
01	**0.474
02	**0.443
03	**0.631
04	**0.720
05	**0.415
07	**0.657
09	**0.411
10	**0.709
12	**0.479
** ذات دلالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$)	

العبارات	معامل الارتباط
06	*0.334
08	*0.304
11	*0.368
* ذات دلالة عند مستوى $(0.05=\alpha)$	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (3-6) أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.304 - 0.720) وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المحور الأول مما يعني أنها متسقة داخليا وهي أساسية في قياسه.

جدول رقم (3-7): معاملات الارتباط سبيرمان بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية.

العبارات	معامل الارتباط
01	**0.510
02	**0.610
03	**0.598
04	**0.506
05	**0.531
06	**0.342
07	**0.598
08	**0.634
09	**0.720
10	**0.575
** ذات دلالة عند مستوى $(0.05=\alpha)$	

العبارات	معامل الارتباط
11	*0.402
12	*0.394
* ذات دلالة عند مستوى $(\alpha=0.05)$	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (3-7) أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.342 - 0.720) وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المحور الثاني مما يعني أنها متنسقة داخليا مع عبارات المحور وهي أساسية في قياسه.

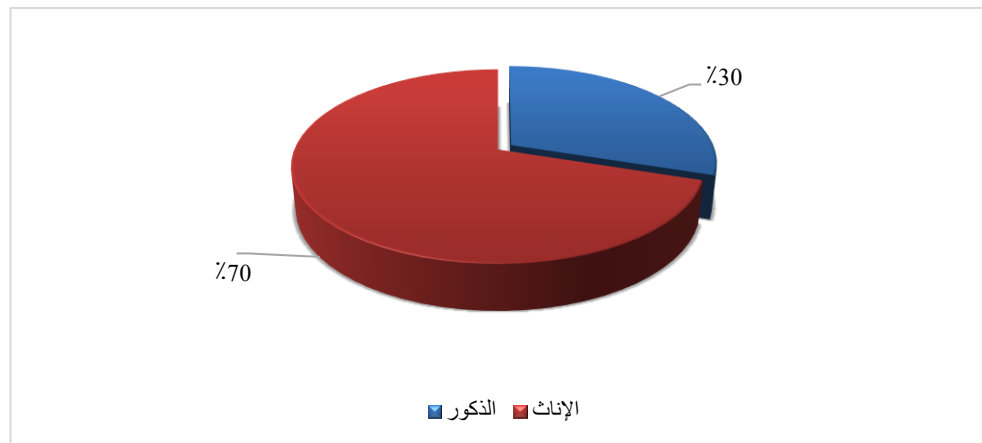
المطلب الثاني: تحليل المعطيات الخاصة بالاستبيان

الجدول رقم (3-8): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس

الفئات	التكرارات	النسبة %
الذكور	12	30%
الإناث	28	70%
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

الشكل رقم (3-7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول.

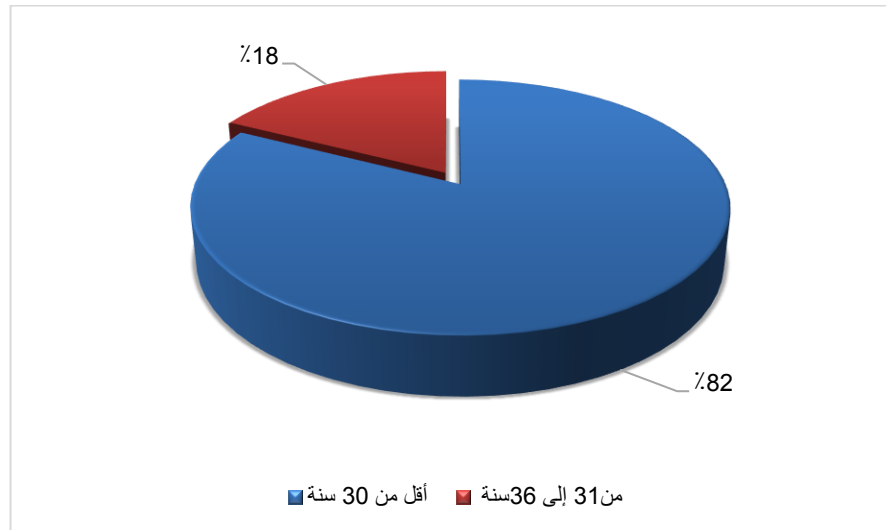
يتضح من الجدول (3-8) والشكل (3-7) أن نسبة الإناث تمثل أعلى نسبة بـ (70%) تليها نسبة الذكور بـ (30%) وهذا راجع إلى أن الإناث أصبحن يزاحمن الذكور في جميع الأعمال، بالإضافة إلى رغبة فئة الذكور في الريح السريع واللجوء إلى وظائف تدرّ عائداً أكبر.

الجدول رقم (3-9): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر

الفئة	التكرارات	النسبة%
أقل من 30 سنة	33	82.5%
من 31 إلى 36 سنة	7	17.5%
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

الشكل رقم (3-8): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول.

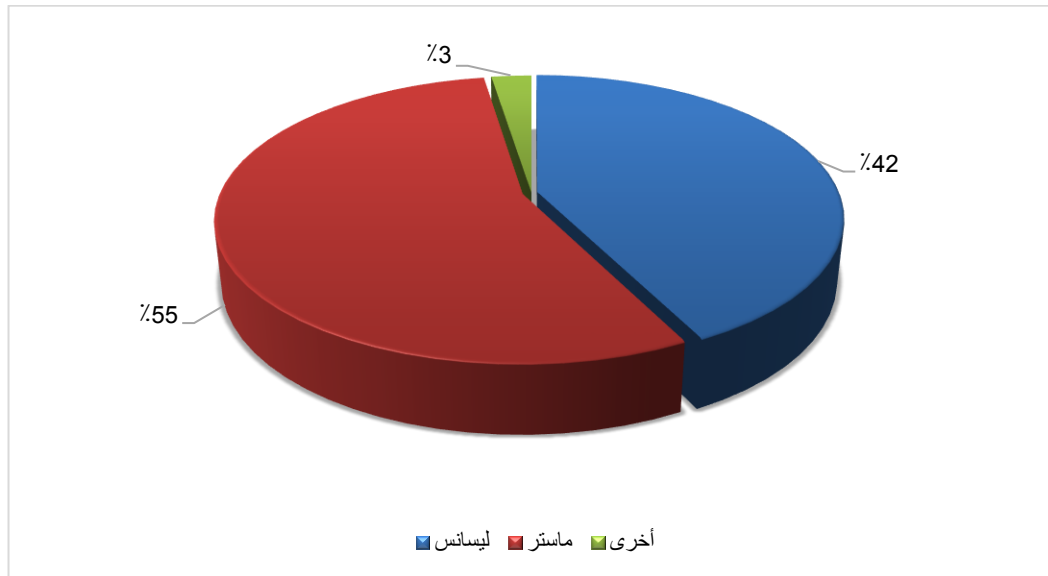
يتضح من الجدول (3-9) والشكل (3-8) أن غالبية المدربين تحت عمر 30 سنة بنسبة (82.5%) أما الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 36 سنة فنسبة (17.5%)، هذا يدل على رغبة المؤسسة في توظيف مدربين يتمتعون بروح وحماس شبابية.

الجدول رقم (3-10): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرارات	النسبة %
ليسانس	17	42.5%
ماستر	22	55%
أخرى	1	2.5%
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

الشكل رقم (3-9): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول.

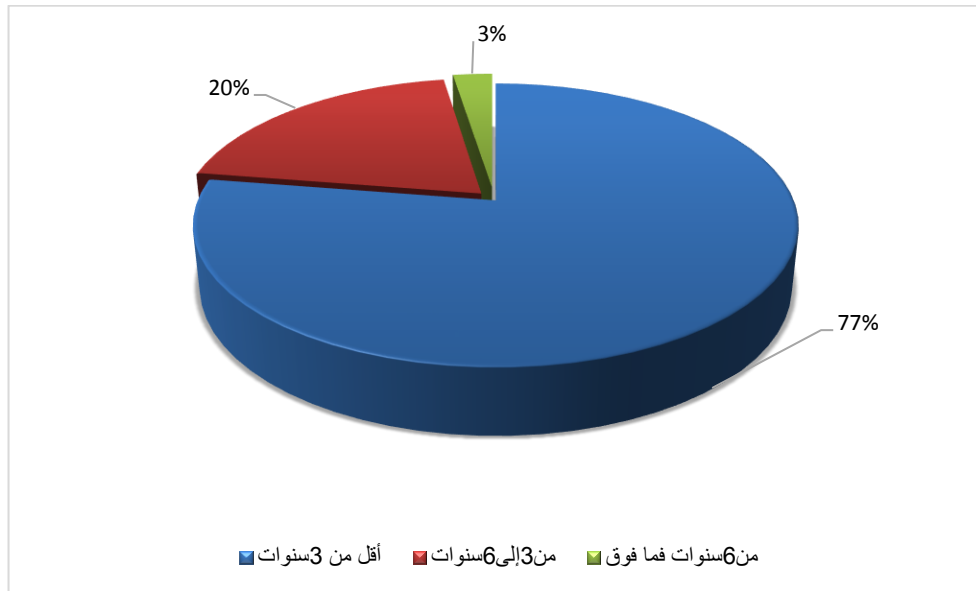
يتبين لنا من الجدول (3-10) والشكل (3-9) أن أكبر نسبة لمستوى التأهيل تعود إلى مستوى ماستر بـ(55%) يليه مستوى ليسانس بـ(42.5%) وأدنى نسبة سجلت (2.5%) كشهادات أخرى؛ حيث تختلف مؤهلات المدربين كل حسب الشهادة المتحصل عليها.

الجدول رقم (3-11): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرارات	النسبة %
أقل من 3 سنوات	31	77.5%
من 3 إلى 6 سنوات	8	20%
من 6 سنوات فما فوق	1	2.5%
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

الشكل رقم (3-10): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول.

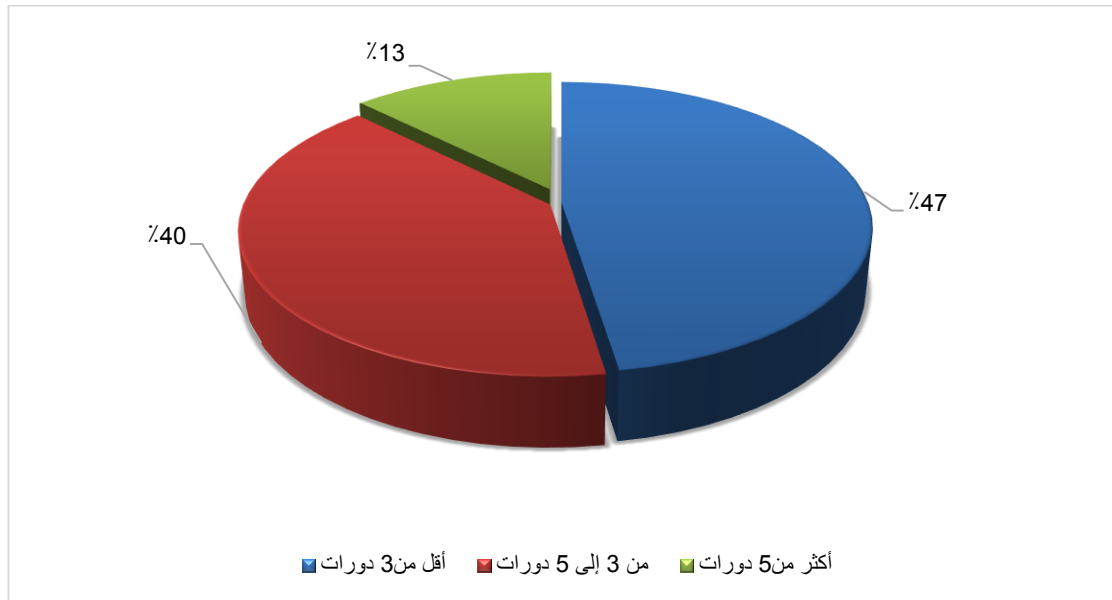
يتبين من الجدول (3-11) والشكل (3-10) أن نسبة المدربين ذوي خبرة أقل من 3 سنوات تمثل نسبة أكبر بـ (77.5%) وهذا راجع إلى صغر سن المدربين حيث تمثل الفئات الأقل من 30 سنة نسبة (82.5%)، بينما عدد سنوات العمل من 3 إلى 6 سنوات تمثل نسبة (20%)، أما من 6 سنوات فما فوق فتتمثل نسبة (2.5%) وهذا يعكس ضعف الخبرة المهنية لدى غالبية المدربين.

الجدول رقم (3-12): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

الفئة	التكرارات	النسبة %
أقل من 3 دورات	19	47.5%
من 3 إلى 5 دورات	16	40%
أكثر من 5 دورات	5	12.5%
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج spss

الشكل رقم (3-11): تمثيل أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على معطيات الجدول.

من خلال الجدول (3-12) والشكل (3-11) نلاحظ أن نسبة المدربين الذين تحصلوا على أقل من 3 دورات تمثل النسبة الأكبر بـ (47.5%) تليها نسبة (40%) للذين تحصلوا على 3 إلى 5 دورات، أما الذين تحصلوا على أكثر من 5 دورات فيمثلون نسبة (12.5%)، وهذا راجع إلى قلة عدد الدورات التدريبية للمؤسسة.

* تحليل عبارات محاور الدراسة:

الجدول رقم (3-13): جدول التوزيع لمقياس ليكرث

الفئة]1.80 -1]] 2.6-1.80]]3.40 -2.6]]4.2 -3.40]	[5 -4.2]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرث.

تحليل المحور الأول: تمثل البرامج التدريبية المتغير المستقل لهذه الدراسة

الجدول رقم (3-14): تحليل عبارات المحور الأول

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
عالية	0.874	4.18	A1 البرنامج التدريبي يمنحك المهارات الضرورية للأداء مهامك.
عالية جدًا	0.622	4.35	A2 الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية.
متوسطة	1.363	3.30	A3 تهتم الدورات التدريبية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالمدرب إلى الوقوع في الأخطاء.
عالية	0.959	4.05	A4 تساعد الوسائل التدريبية في التركيز على المادة العلمية المقدمة(الكتب، دليل المدرب، المعدات).
عالية	1.017	3.88	A5 يهتم المركز بوضع دورات تدريبية ملائمة للاحتياجات.
عالية جدًا	0.580	4.35	A6 يعمل المركز على تطوير برنامج السورويان بصفة مستمرة.
عالية	1	3.98	A7 تجذب الأساليب التدريبية المعتمدة اهتمام وانتباه المتدربين.
عالية	1.318	3.42	A8 الأقدمية لها الأفضلية لاختيار المدربين للدورات التدريبية.
متوسطة	1.248	3.32	A9 المؤهل العلمي له الأفضلية لاختيار المدربين للدورات التدريبية.
عالية	0.733	3.98	A10 يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية قبل استحداث وظائف جديدة.
عالية	0.984	3.83	A11 يتناسب المحتوى التدريبي مع القدرات المختلفة للمتدربين.
عالية جدًا	0.640	4.28	A12 يختار المركز مدربين يتمتعون بقدرات على استخدام طرق و أساليب التدريب.
عالية	0.46	3.91	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لعبارات المحور الأول الخاصة بالبرامج التدريبية عالية، حيث بلغت درجة القبول (3.91) بانحراف معياري (0.94) إذ يدخل ضمن الفئة [3.40 - 4.2] من سلم ليكرت؛ ومن خلال نفس الجدول نجد أن:

- العبارة رقم (01): بلغ متوسط درجة القبول [4.18] بانحراف معياري [0.874]، أي أن نسبة (92.5%) من المدربين يوافقون على صحة العبارة، بينما (7.5%) من أفراد العينة غير موافقون على صحة العبارة وبهذا يفسر أن أغلبية المدربين موافقون على أن البرنامج التدريبي يمنحهم المهارات الضرورية لأداء عملهم.

- العبارة رقم (2): بلغ متوسط درجة القبول لها [4.35] بانحراف معياري قدره [0.622]، فنسبة (97.5%) من أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة بينما (2.5%) من أفراد العينة غير موافقون على صحة العبارة، وهذا يفسر أن أغلبية المدربين موافقون على أن الأساليب التدريبية تزيد من حصيلة المتدرب المعرفية.

- العبارة رقم (03): بلغ متوسط درجة القبول [3.30] وانحراف معياري قدره [1.363]، أي بنسبة (57.5%) من أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة بينما (35%) من أفراد العينة غير موافقون على صحة العبارة، وهذا يفسر أن أغلبية المدربين موافقون على أن الدورات التدريبية تهتم بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالمدرّب إلى الوقوع في الأخطاء.

- العبارة رقم (04): بلغ متوسط درجة القبول [4.05] وانحراف معياري [0.959]، أي أن نسبة (77.5%) من أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة بينما (12.5%) لم يبدوا رأيهم حول العبارة، وهذا يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أن الوسائل التدريبية تساعد في التركيز على المادة العلمية المقدمة.

- العبارة رقم (05): بلغ متوسط درجة القبول [3.88] وانحراف معياري [1.017] فنسبة (80%) من أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة بينما (15%) من أفراد العينة لم يوافقوا على صحة العبارة، وهذا يفسر أن أغلبية المدربين موافقون على أن المركز يهتم بوضع دورات تدريبية ملائمة للاحتياجات.

- العبارة رقم (06): بلغ متوسط درجة القبول [4.35] وانحراف معياري [0.580]، أي أن نسبة (95%) يوافقون على صحة العبارة بينما (5%) لم يعطوا رأيهم، وهذا يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أن المركز يعمل على تطوير برنامج السوربان بصفة مستمرة.

-العبارة رقم (07): بلغ متوسط درجة القبول [3.98] وانحراف معياري [1] فنسبة (72.5%) يوافقون على صحة العبارة بينما (20%) لم يبدوا رأيهم بخصوص العبارة، وهذا يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أن الأساليب التدريبية المعتمدة تجذب اهتمام وانتباه المتدربين.

-العبارة رقم (08): بلغ متوسط درجة القبول [3.42] وانحراف معياري [1.318] فنسبة (52.5%) من أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة بينما (22.5%) غير موافقون على صحة هذه العبارة، وهذا يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أن الأقدمية لها الأفضلية لاختيار المدربين للدورات التدريبية.

-العبارة رقم (09): حيث بلغ متوسط درجة القبول [3.32] بانحراف معياري [1.248] فنسبة (42.5%) يوافقون على صحة العبارة بينما (35%) لم يبدوا رأيهم حول العبارة، وهذا يفسر أن أغلبية المدربين موافقون على أن المؤهل العلمي له الأفضلية لاختيار المدربين للدورات التدريبية.

-العبارة رقم (10): بلغ متوسط درجة القبول [3.98] بانحراف معياري قدره [0.733] بنسبة (72.5%) يوافقون على صحة العبارة بينما (27.5%) لم يعطوا رأيهم بخصوص العبارة، وهذا يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أنه يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية قبل استحداث وظائف جديدة.

-العبارة رقم (11): بلغ متوسط درجة القبول [3.83] بانحراف معياري [0.984] أي نسبة (77.5%) يوافقون على صحة العبارة بينما (12.5%) لم يعطوا رأيهم، وهذا ما يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أن المحتوى التدريبي يتناسب مع القدرات المختلفة للمتدربين.

-العبارة رقم (12): بلغ متوسط درجة القبول [4.28] بانحراف معياري [0.640] فنسبة (90%) يوافقون على صحة العبارة بينما (10%) لم يبدوا رأيهم بخصوص العبارة، وهذا ما يفسر قبول أغلبية المدربين لهذه العبارة.

تحليل المحور الثاني: يمثل أثر التدريب في تحسين صورة المؤسسة المتغير التابع لهذه الدراسة.

الجدول رقم (3-15): تحليل عبارات المحور الثاني

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
عالية جدًا	0.859	4.32	B1 أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب.
عالية جدًا	0.899	4.25	B2 ازداد اهتمامي بالتميز في العمل بعد تطوير التدريب لمهاراتي
عالية	0.893	4.15	B3 يؤمن المركز خدمات مساندة للتدريب (مكان للاستراحة، الضيافة..)
عالية جدًا	0.549	4.57	B4 التدريب الناجح لديه القدرة لخلق اتجاهات إيجابية لدى المدربين.
عالية جدًا	0.504	4.55	B5 ترى أن التدريب يساعد المركز في الحصول على مشاركات و بطولات ناجحة.
عالية جدًا	0.716	4.27	B6 من أهم أهداف ممارسة التدريب هو بناء صورة إيجابية للمركز.
عالية جدًا	0.707	4.25	B7 الدورات التدريبية من العوامل التي تساعد في رسم صورة حسنة للمركز
عالية	1.005	3.63	B8 يهتم المركز في اختيار الوقت المناسب لإعداد الدورات التدريبية.
عالية جدًا	0.597	4.45	B9 يتمتع المركز بسمعة حسنة بين المراكز الأخرى في المجتمع.
عالية جدًا	0.506	4.50	B10 التدريب الجيد يساهم في نقل كلمة منطوقة إيجابية عن المركز.
عالية جدًا	0.490	4.62	B11 القى تشجيعاً عما أقدمه من قبل أولياء الأمور.
عالية جدًا	0.506	4.53	B12 ألاحظ رضا أولياء الأمور عما يقدمه المركز
عالية جدًا	0.37	4.34	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني الخاصة بأثر التدريب في تحسين صورة المؤسسة عالية جدًا حيث بلغت درجة القبول (4.34) وبانحراف معياري (0.37)، إذ يدخل ضمن الفئة [4.2-5] من سلم ليكارث؛ من خلال نفس الجدول نجد أن:

- العبارة رقم (01): بلغ متوسط درجة القبول لها [4.32] بانحراف معياري [0.859] أي أن نسبة (92.5%) من أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة بينما (5%) غير موافقون على صحة العبارة، وهذا ما يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أن أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب.

- العبارة رقم (02): بلغ متوسط درجة القبول [4.25] بانحراف معياري [0.899] فنسبة (85%) يوافقون على صحة هذه العبارة بينما (7.5%) لم يبدوا رأيهم بخصوص هذه العبارة، وهذا ما يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أن اهتمامهم بالتميز في العمل ازداد بعد تطوير التدريب لمهاراتهم.

- العبارة رقم (03): حيث بلغ متوسط درجة القبول بها [4.15] بانحراف معياري [0.893] أي أن نسبة (87.5%) يوافقون على صحة العبارة بينما (2.5%) لم يبدوا رأيهم بخصوص العبارة، هذا ما يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أن المركز يؤمن خدمات مساندة للتدريب.

- العبارة رقم (04): بلغ متوسط درجة القبول [4.57] وانحراف معياري قدره [0.549] أي بنسبة (97.5%) يوافقون على صحة العبارة بينما (2.5%) لم يبدوا رأيهم بخصوص العبارة، هذا ما يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أن التدريب الناجح لديه القدرة لخلق اتجاهات إيجابية لدى المدربين.

- العبارة رقم (05): بلغ متوسط درجة القبول بها [4.55] بانحراف معياري [0.504] أي أن نسبة (100%) يوافقون على صحة العبارة، هذا ما يفسر أن جميع المدربين موافقون تمامًا على أن التدريب يساعد المركز في الحصول على مشاركات وبطولات ناجحة.

- العبارة رقم (06): إذ بلغ متوسط درجة القبول بها [4.27] وانحراف معياري قدره [0.716] أي أن نسبة (90%) يوافقون على صحة العبارة بينما (7.5%) لم يبدوا رأيهم بخصوص العبارة، هذا ما يفسر أن أغلبية المدربين موافقون على أن من أهم أهداف ممارسة التدريب هو بناء صورة إيجابية للمركز.

- العبارة رقم (07): بلغ متوسط درجة القبول [4.25] بانحراف معياري [0.707] أي بنسبة (90%) يوافقون على صحة العبارة بينما (7.5%) لم يبدوا رأيهم، وهذا ما يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أن الدورات التدريبية من العوامل التي تساعد في رسم صورة حسنة للمركز.

- العبارة رقم (08): بلغ متوسط درجة القبول بها [3.63] وانحراف معياري [1.005] أي أن نسبة (70%) يوافقون على صحة العبارة بينما (15%) من أفراد العينة غير موافقون على صحة هذه العبارة، هذا ما يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أن المركز يهتم باختيار الوقت المناسب لإعداد الدورات التدريبية.

- العبارة رقم (09): ولقد بلغ متوسط درجة القبول بها [4.45] وانحراف معياري [0.597] أي أن نسبة (95%) من أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة، بينما (5%) لم يبدوا رأيهم بخصوص العبارة؛ وهذا يفسر أن أغلبية المدربين يوافقون على أن المركز يتمتع بسمعة حسنة بين المراكز الأخرى في المجتمع.

- العبارة رقم (10): بلغ متوسط درجة القبول [4.50] بانحراف معياري قدره [0.506] أي بنسبة (100%) من المدربين يوافقون على أن التدريب الجيد يساهم في نقل كلمة منطوقة إيجابية عن المركز.

- العبارة رقم (11): بلغ متوسط درجة القبول [4.62] وانحراف معياري [0.490] أي أن نسبة (100%) من المدربين يوافقون على أنهم يتلقون التشجيع من قبل أولياء الأمور عما يقدمونه.

- العبارة رقم (12): حيث بلغ متوسط درجة القبول [4.53] وانحراف معياري قدره [0.506] بنسبة (100%) من المدربين يوافقون على صحة هذه العبارة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات باستعمال اختبار (T. Test) ، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية نقبل الفرضية (H₁) وبالتالي الفرضية البديلة (H₀) مرفوضة.

- إذا كانت t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية (H₁) ونقبل الفرضية البديلة (H₀).

***اختبار الفرضية الأولى : "البرامج التدريبية تساهم في تحسين صورة المؤسسة"**

H_0 : البرامج التدريبية لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة.

H_1 : تساهم البرامج التدريبية في تحسين صورة المؤسسة.

الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار T. Test للاختبار الفرضية الأولى

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
H_1	12.277	2.022	0.000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 12.277 وهي أكبر من قيمة t المجدولة والتي تساوي 2.022 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_1 أي أن "البرامج التدريبية تساهم في تحسين صورة المؤسسة".

*** اختبار الفرضية الثانية : "للصورة الذهنية المتكونة في الأذهان أثر في زيادة تفاعل المؤسسة".**

H_0 : لا تؤثر الصورة الذهنية في زيادة تفاعل المؤسسة.

H_1 : تؤثر الصورة الذهنية في زيادة تفاعل المؤسسة.

الجدول رقم (3-17): نتائج اختبار T. Test للاختبار الفرضية الثانية

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
H_1	22.688	2.022	0.000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 22.688 وهي أكبر من قيمة t الجدولة والتي تساوي 2.022 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_1 أي أن " للصورة الذهنية المتكونة في الأذهان أثر في زيادة تفاعل المؤسسة " .

* اختبار الفرضية الثالثة: " فاعلية البرامج التدريبية تحسن من سمعة مركز الاستثمار الفكري " .

H_0 : البرامج التدريبية لا تحسن من سمعة مركز الاستثمار الفكري.

H_1 : تحسن البرامج التدريبية من سمعة مركز الاستثمار الفكري.

الجدول رقم (3-18): نتائج اختبار T. Test لاختبار الفرضية الثالثة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
H_1	18.893	2.022	0.000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 18.893 وهي أكبر من قيمة t الجدولة والتي تساوي 2.022 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_1 أي أن " فاعلية البرامج التدريبية تحسن من سمعة مركز الاستثمار الفكري " .

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا بالمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 40 مدرب، ومن خلال الاستقراء الشامل لإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة يمكن الاستنتاج بأن للتدريب حيز مهم ضمن اهتمامات المدربين، هذا ما يظهر الأثر الواضح للتدريب في تحسين الصورة الذهنية لمركز الاستثمار الفكري؛ واهتمام المؤسسة بعنصر التدريب دليل على سعيها لتحسين صورتها في المجتمع ككل.



الخاتمة:

و للإجابة على الإشكالية الرئيسية التي حركت هذه الدراسة قمنا باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: البرامج التدريبية تساهم في تحسين صورة المؤسسة.

ولإثبات صحتها قمنا بالاختبارات اللازمة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) بدرجة عالية من الموافقة حيث تبين لنا أن البرامج التدريبية تساهم حقيقة في تحسين الصورة الذهنية و من خلال دراستنا تبين أن المؤسسة تهتم بإعداد البرامج التدريبية المناسبة للاحتياجات وهذا ما يساعد على كسب سمعة حسنة لتقليل العيوب والأخطاء وتضييق فجوة الأداء بين المتوقع والمدرک لديها و بالتالي هذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الثانية: للصورة الذهنية المتكونة في الأذهان أثر في زيادة تفاعل المؤسسة.

من خلال قيامنا بمختلف الاختبارات الإحصائية حيث بلغ المتوسط (4.34) بدرجة موافقة عالية حيث تبين أن الصورة الذهنية تزيد من تفاعل المؤسسة باعتبار أن الصورة الذهنية الإيجابية هي أحد المكونات الأساسية للمؤسسة الناجحة عامة وأن كل من يذهب لشراء أي منتج يحكم انطلاقاً من صورة المؤسسة وهذا الذي يجعل مؤسسات جديدة بالرغم من منتجاتها الجيدة تجد صعوبة كبيرة جداً في المنافسة، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثالثة: فاعلية البرامج التدريبية تحسن من سمعة مركز الاستثمار الفكري.

تبين من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مركز الاستثمار الفكري ومن خلال اختبارنا لهذه الفرضية لاحظنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05) بالتالي وتبعاً لقاعدة القرار فإن الفرضية صحيحة أي أن فاعلية البرامج التدريبية تحسن من سمعة مركز الاستثمار وهذا ما يؤكد أن نجاح المؤسسة في تكوين صورة جيدة يعتمد على فاعلية البرامج التدريبية مما يؤدي في نهاية المطاف إلى نجاح التدريب عامة.

وعليه يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية. ما مدى دور التدريب في تحسين صورة المؤسسة الخدمية؟

باعتبار أنّ التدريب يقوم على تزويد الموارد البشرية بحصيلة جديدة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى صقل القدرات لدى الأفراد و زيادة معدّلات آدائهم فالمدرّب الجيّد ذي المهارة العالية نقل أخطاؤه و يمكن أن يمارس الرقابة على عمله، بالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة فزيادة استثمارات المؤسسة في حقل التّدريب يزيد من قابلية مواردها على الوقوف في وجه التّحديات المتلاحقة، هذا ما يجعلها تحتل الصّدارة وتكسب مكانة و سمعة جيدة في أذهان جمهورها.

من خلال دراستنا لمختلف جوانب هذا الموضوع توصلنا إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية:

- نتائج الدّراسة النّظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات و استناداً إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيري البحث قمنا باستنتاج ما يلي:

- يساعد التدريب على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المتدرب.
- يساهم التدريب في تكوين أفراد ذوي كفاءة ومهارة عالية وهذا ما يكسبهم خبرة في مجال عملهم.
- يعدّ التّدريب أحد أهم و أفضل مجالات الاستثمار في المورد البشري حيث يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية للمدرّبين.
- يكسب التدريب المؤسسة مكانة مما يعزّز من قدرتها التنافسية.

- نتائج الدّراسة التّطبيقية:

من خلال دراسة حالة عينة مدرّبي مركز الاستثمار الفكري توصلنا إلى النتائج التالية:

- أنّ هناك تأثير للتّدريب على الصّورة الذهنية للمؤسسة و هذا ما لمسناه عند تحليل المحور الثاني من الاستبانة، فقد عبر غالبية المبحوثين بالموافقة على العبارات.
- مدرّبي مركز الاستثمار الفكري بشكل عام لديهم درجة عالية من الموافقة عن البرنامج التدريبي المعتمد، وكذا على التّدريب في المركز وما يتعلق به من دورات و احتياجات ووسائل تدريبية.

- بينت الدراسة ضعف الخبرة المهنية لدى غالبية مدربي المركز رغم ما يحتاجه مجال التدريب من خبرات ومهارات عالية.
- بينت الدراسة أن مدربي المركز لديهم قناعة تامة بأنّ التدريب يحسن من كفاءاتهم و يزيد اهتمامهم بالتميز في العمل.

التوصيات و الاقتراحات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقتراحات التالية:

- ✓ تكثيف الدورات التدريبية التي تزيد من مهارات و قدرات المدربين.
- ✓ ضرورة اهتمام الدورات التدريبية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالمدرّب للوقوع في الأخطاء.
- ✓ العمل على وضع دورات تدريبية تتلاءم و احتياجات المدربين.
- ✓ اختيار المركز لمدربين ذوي خبرة مهنية في مجال التدريب.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال مكافئتهم وتقديم الحوافز المناسبة لقدراتهم.
- ✓ خلق الجو المناسب للتدريب من خلال توسيع الأماكن التدريبية.

آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا هذه المركزة على إمكانية التدريب في تحسين الصورة الذهنية، ومن خلال مسار التحليل النظري والتطبيقي الذي ركز عليه بحثنا هذا ظهرت بعض الجوانب والإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية منها:

- التدريب الإلكتروني.
- أثر الاتجاهات على الاحتياج التدريبي.
- دور جودة الخدمة في تحسين صورة المؤسسة الخدمية.



قائمة المراجع:

الكتب:

1. السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
 2. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
 3. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
 4. عائد حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006.
 5. على عوجة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
 6. مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
 7. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
 8. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل-، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
- ### الرسائل والأطروحات:

9. أمين كريم سازكار حمه، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في إقليم كوردستان- الوزارات الخدمية نموذجاً-رسالة ماجستير في الإعلام والعلاقات العامة، جامعة السليمانية، كلية العلوم الإنسانية، 2013.

10. الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، بومرداس، 2007.
11. المعز حمودة علي حمودة، فاعلية العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات في السودان، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
12. باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007.
13. بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية علوم التسيير، 2007.
14. خالد عبد الله المراني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير في الموارد البشرية، جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، المملكة العربية السعودية، 2014.
15. زهراء صادق، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر تلمسان، 2016.
16. سوسن معروفة سلطة جي، فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية، الأداء)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
17. صالح محمد النويجم، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية لمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
18. عبد الله مصطفى عبد الله الفراء، دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في بناء العلاقة الاستراتيجية مع جمهور المستفيدين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2018.
19. عائدة عبد العزيز، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008.
20. عوض الله محمد علي الهدى، دور التدريب في أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، 2017.

21. فوزي فايز عودة، أبو بكر، دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2016.

22. محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

المواقع الإلكترونية:

23. <http://euromatech.com>, 25/03/2019, 18:00.

24. Academic-space. BlogSpot>blog-post, 10/04/2019, 20:22.



الملاحق

الملحق رقم(01): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق الخدمات

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

استبانة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يندرج في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسويق خدمات حول:

" دور التدريب في تحسين صورة المؤسسة الخدمية _ مركز الاستثمار الفكري "

كما نحيطكم علماً أن استخدام هذه الإجابات سوف يكون فقط لأغراض البحث العلمي، مع ضمان السرية التامة للإجابات وعلى أمل تعاونكم تقبلوا منا فائق الاحترام وشكراً مسبقاً.

من إعداد الطالبتين:

بشكيط وسام

بوجاجة سارة

"شكراً على تعاونكم"

السنة الجامعية: 2019/2018

يرجى وضع الإشارة (x) في الخانة المختارة:

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 31 إلى 36 سنة من 37 فما فوق

المؤهل العلمي: ليسانس ماستر أخرى

سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى 6 سنوات 6 سنوات فما فوق

عدد الدورات التي تحصلت عليها خلال الخدمة في الأكاديمية:

أقل من 3 دورات من 3 إلى 5 دورات أكثر من 5 دورات

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: البرامج التدريبية

العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1. البرنامج التدريبي يمنحك المهارات الضرورية للأداء مهامك.					
2. الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية.					
3. تهتم الدورات التدريبية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالمدرّب إلى الوقوع في الأخطاء.					
4. تساعد الوسائل التدريبية في التركيز على المادة العلمية المقدمة (الكتب، دليل المدرب، المعدات).					
5. يهتم المركز بوضع دورات تدريبية ملائمة للاحتياجات.					

					6. يعمل المركز على تطوير برنامج السورويان بصفة مستمرة.
					7. تجذب الأساليب التدريبية المعتمدة اهتمام وانتباه المتدربين.
					8. الأقدمية لها الأفضلية لاختيار المدربين للدورات التدريبية.
					9. المؤهل العلمي له الأفضلية لاختيار المدربين للدورات التدريبية.
					10. يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية قبل استحداث وظائف جديدة.
					11. يتناسب المحتوى التدريبي مع القدرات المختلفة للمتدربين.
					12. يختار المركز مدربين يتمتعون بقدرات على استخدام طرق و أساليب التدريب.

المحور الثاني: أثر التدريب في تحسين صورة المؤسسة.

العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
13. أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب.					
14. ازداد اهتمامي بالتميز في العمل بعد تطوير التدريب لمهاراتي.					
15. يؤمن المركز خدمات مساندة للتدريب (مكان للاستراحة، الضيافة..).					
16. التدريب الناجح لديه القدرة لخلق اتجاهات إيجابية لدى المدربين.					
17. ترى أن التدريب يساعد المركز في الحصول على مشاركات و بطولات ناجحة.					

					18. من أهم أهداف ممارسة التّدريب هو بناء صورة إيجابية للمركز .
					19. الدورات التدريبية من العوامل التي تساعد في رسم صورة حسنة للمركز .
					20. يهتم المركز في اختيار الوقت المناسب لإعداد الدورات التّدريبية.
					21. يتمتع المركز بسمعة حسنة بين المراكز الأخرى في المجتمع.
					22. التدريب الجيد يساهم في نقل كلمة منطوقة إيجابية عن المركز .
					23. القى تشجيعاً عما أقدمه من قبل أولياء الأمور .
					24. ألاحظ رضا أولياء الأمور عمّا يقَدّمه المركز .

الملحق رقم (02): معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

معامل الثبات للاستبيان ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,819	24

معامل الثبات للمحور الأول:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,693	12

معامل الثبات للمحور الثاني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	12

الملحق رقم(03): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحور الأول	40	2,92	4,83	3,9083	,46792
البرنامج التدريبي يمنحك المهارات الضرورية للأداء مهامك	40	1	5	4,18	,874
الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية	40	2	5	4,35	,622
تهتم الدورات التدريبية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالمدرّب إلى الوقوع في الأخطاء	40	1	5	3,30	1,363
تساعد الوسائل التدريبية في التركيز على المادة العلمية المقدمة(الكتب، دليل المدرّب، المعدات)	40	2	5	4,05	,959
يهتم المركز بوضع دورات تدريبية ملائمة للاحتياجات	40	1	5	3,88	1,017
يعمل المركز على تطوير برنامج السوروبان بصفة مستمرة	40	3	5	4,35	,580
تجذب الأساليب التدريبية المعتمدة اهتمام وانتباه المتدربين	40	1	5	3,98	1,000
الأقدمية لها الأفضلية لإختيار المدربين للدورات التدريبية	40	1	5	3,42	1,318
المؤهل العلمي له الأفضلية لإختيار المدربين للدورات التدريبية	40	1	5	3,32	1,248
يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية قبل استحداث وظائف جديدة	40	3	5	3,98	,733
يتناسب المحتوى التدريبي مع القدرات المختلفة للمتدربين	40	1	5	3,83	,984
يختار المركز مدربين يتمتعون بقدرات على استخدام طرق وأساليب التدريب	40	3	5	4,28	,640
N valide (listwise)	40				

الملحق رقم(04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحور الثاني	40	3,25	5,00	4,3417	,37401
أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب	40	1	5	4,32	,859
ازداد اهتمامي بالتميز في العمل بعد تطوير التدريب لمهاراتي	40	2	5	4,25	,899
يومن المركز خدمات مساندة للتدريب(مكان للاستراحة،الضيافة...)	40	2	5	4,15	,893
التدريب الناجح لديه القدرة لخلق اتجاهات إيجابية لدى المدربين	40	3	5	4,57	,549
ترى أن التدريب يساعد المركز في الحصول على مشاركات وبطولات ناجحة	40	4	5	4,55	,504
من أهم أهداف ممارسة التدريب هو بناء صورة إيجابية للمركز	40	2	5	4,27	,716
الدورات التدريبية من العوامل التي تساعد في رسم صورة حسنة للمركز	40	2	5	4,25	,707
يهتم المركز باختيار الوقت المناسب لإعداد الدورات التدريبية	40	1	5	3,63	1,005
يتمتع المركز بسمعة حسنة بين المراكز الأخرى في المجتمع	40	3	5	4,45	,597
التدريب الجيد يساهم في نقل كلمة منطوقة إيجابية عن المركز	40	4	5	4,50	,506
ألقي تشجيعا عما أقدمه من قبل أولياء الأمر	40	4	5	4,62	,490
ألاحظ رضا أولياء الأمور عما يقدمه المركز	40	4	5	4,53	,506
N valide (listwise)	40				

الملحق رقم(05): البيانات الشخصية لأفراد العينة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	12	30,0	30,0	30,0
أنثى	28	70,0	70,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	33	82,5	82,5	82,5
من 31 إلى 36 سنة	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليسانس	17	42,5	42,5	42,5
ماستر	22	55,0	55,0	97,5
أخرى	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 3 سنوات	31	77,5	77,5	77,5
من 3 إلى 6 سنوات	8	20,0	20,0	97,5
من 6 سنوات فما فوق	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

عدد الدورات التي تحصلت عليها خلال الخدمة في الأكاديمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 3 دورات	19	47,5	47,5	47,5
من 3 إلى 5 دورات	16	40,0	40,0	87,5
أكثر من 5 دورات	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم(06): معاملات ارتباط سبيرمان للمحور الأول والدرجة الكلية

Corrélations

		المحور الأول	البرنامج التدريبي يمنحك المهارات الضرورية للأداء مهامك	الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية	تهتم الدورات التدريبية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالمدرّب إلى الوقوع في الأخطاء	تساعد الوسائل التدريبية في التركيز على المادة العلمية المقدمة(الكتب، دليل المدرّب، المعدات)	يهتم المركز بوضع دورات تدريبية ملائمة للاحتياجات	يعمل المركز على تطوير برنامج السوربان بصفة مستمرة	تجذب الأساليب التدريبية المعتمدة اهتمام وانتباه المتدربين	الأقدمية لها الأفضلية لاختيار المدرّبين للدورات التدريبية	المؤهل العلمي له الأفضلية لاختيار المدرّبين للدورات التدريبية	يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية قبل استحداث وظائف جديدة	يتناسب المحتوى التدريبي مع القدرات المختلفة للمتدربين	يختار المركز مدرّبين يتمتعون بقدرات على استخدام طرق وأساليب التدريب
المحور الأول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,474** ,002 40	,443** ,004 40	,631** ,000 40	,720** ,000 40	,415** ,008 40	,334* ,035 40	,657** ,000 40	,304 ,057 40	,411** ,008 40	,709** ,000 40	,368* ,019 40	,479** ,002 40
البرنامج التدريبي يمنحك المهارات الضرورية للأداء مهامك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,474** ,002 40	1 ,002 40	,498** ,001 40	,256 ,110 40	,265 ,099 40	,054 ,740 40	-,023 ,889 40	,299 ,061 40	-,044 ,788 40	,135 ,408 40	,327* ,039 40	,126 ,439 40	,095 ,559 40
الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,443** ,004 40	,498** ,001 40	1 ,001 40	,175 ,279 40	,356* ,024 40	,152 ,350 40	-,064 ,695 40	,303 ,057 40	-,155 ,340 40	,048 ,769 40	,357* ,024 40	,186 ,250 40	,203 ,209 40
تهتم الدورات التدريبية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالمدرّب إلى الوقوع في الأخطاء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,631** ,000 40	,256 ,110 40	,175 ,279 40	1 ,001 40	,518** ,001 40	,361* ,022 40	,156 ,337 40	,439** ,005 40	-,059 ,720 40	,062 ,705 40	,393* ,012 40	,174 ,283 40	-,009 ,957 40
تساعد الوسائل التدريبية في التركيز على المادة العلمية المقدمة(الكتب، دليل المدرّب، المعدات)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,720** ,000 40	,265 ,099 40	,356* ,024 40	,518** ,001 40	1 ,001 40	,401* ,010 40	,244 ,129 40	,349* ,027 40	,165 ,308 40	,157 ,332 40	,585** ,000 40	,010 ,954 40	,269 ,093 40
يهتم المركز بوضع دورات تدريبية ملائمة للاحتياجات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,415** ,008 40	,054 ,740 40	,152 ,350 40	,361* ,022 40	,401* ,010 40	1 ,001 40	,163 ,315 40	,425** ,006 40	-,323* ,042 40	-,189 ,242 40	,168 ,302 40	,182 ,260 40	,212 ,190 40
يعمل المركز على تطوير برنامج السوربان بصفة مستمرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,334* ,035 40	-,023 ,889 40	-,064 ,695 40	,156 ,337 40	,244 ,129 40	,163 ,315 40	1 ,001 40	,104 ,523 40	,002 ,992 40	-,019 ,905 40	,262 ,102 40	,200 ,216 40	,425** ,006 40
تجذب الأساليب التدريبية المعتمدة اهتمام وانتباه المتدربين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,657** ,000 40	,299 ,061 40	,303 ,057 40	,439** ,005 40	,349* ,027 40	,425** ,006 40	,104 ,523 40	1 ,001 40	-,011 ,945 40	,089 ,586 40	,384* ,014 40	,126 ,439 40	,492** ,001 40
الأقدمية لها الأفضلية لاختيار المدرّبين للدورات التدريبية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,304* ,057 40	-,044 ,788 40	-,155 ,340 40	-,059 ,720 40	,165 ,308 40	-,323* ,042 40	,002 ,992 40	-,011 ,945 40	1 ,001 40	,459** ,003 40	,330* ,038 40	-,060 ,714 40	,040 ,805 40
المؤهل العلمي له الأفضلية لاختيار المدرّبين للدورات التدريبية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,411** ,008 40	,135 ,408 40	,048 ,769 40	,062 ,705 40	,157 ,332 40	-,189 ,242 40	-,019 ,905 40	,089 ,586 40	,459** ,003 40	1 ,001 40	,177 ,274 40	-,015 ,926 40	,110 ,500 40
يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية قبل استحداث وظائف جديدة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,709** ,000 40	,327* ,039 40	,357* ,024 40	,393* ,012 40	,585** ,000 40	,168 ,302 40	,262 ,102 40	,384* ,014 40	,330* ,038 40	,177 ,274 40	1 ,001 40	,136 ,403 40	,234 ,147 40

يتناسب المحتوى التدريبي مع القدرات المختلفة للمدربين	Corrélation de Pearson	,368*	,126	,186	,174	,010	,182	,200	,126	-,060	-,015	,136	1	,282
	Sig. (bilatérale)	,019	,439	,250	,283	,954	,260	,216	,439	,714	,926	,403		,078
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
يختار المركز مدربين يتمتعون بقدرات على استخدام طرق وأساليب التدريب	Corrélation de Pearson	,479**	,095	,203	-,009	,269	,212	,425**	,492**	,040	,110	,234	,282	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,559	,209	,957	,093	,190	,006	,001	,805	,500	,147	,078	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(07): معاملات ارتباط سبيرمان للمحور الثاني والدرجة الكلية

Corrélations

		المحور الثاني	أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب	ازداد اهتمامي بالتميز في العمل بعد تطوير التدريب لمهاراتي	يؤمن المركز خدمات مساندة للتدريب(مكان للاستراحة،الضيافة...)	التدريب الناجح لديه القدرة لخلق اتجاهات إيجابية لدى المدربين	ترى أن التدريب يساعد المركز في الحصول على مشاركات وبطولات ناجحة	من أهم أهداف ممارسة التدريب هو بناء صورة إيجابية للمركز	الدورات التدريبية من العوامل التي تساعد في رسم صورة حسنة للمركز	يهتم المركز باختيار الوقت المناسب لإعداد الدورات التدريبية	يتمتع المركز بسمعة حسنة بين المراكز الأخرى في المجتمع	التدريب الجيد يساهم في نقل كلمة منطوقة إيجابية عن المركز	ألقى تشجيعا عما أقدمه من قبل أولياء الأمور	ألاحظ رضا أولياء الأمور عما يقدمه المركز
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1	,510**	,610**	,598**	,506**	,531**	,342*	,598**	,634**	,720**	,575**	,402*	,394*
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,001	,000	,031	,000	,000	,000	,000	,010	,012
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب	Corrélation de Pearson	,510**	1	,490**	,169	,192	,287	-,066	,158	,145	,258	,206	-,008	,246
	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,298	,237	,072	,687	,329	,373	,109	,201	,963	,125
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ازداد اهتمامي بالتميز في العمل بعد تطوير التدريب لمهاراتي	Corrélation de Pearson	,610**	,490**	1	,112	,325*	,255	-,030	,303	,334*	,454**	,338*	,044	,042
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,492	,041	,113	,855	,058	,035	,003	,033	,789	,795
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
يؤمن المركز خدمات مساندة للتدريب(مكان للاستراحة،الضيافة...)	Corrélation de Pearson	,598**	,169	,112	1	,238	,325*	,134	,183	,379*	,351*	,170	,425**	,275
	Sig. (bilatérale)	,000	,298	,492		,140	,041	,408	,259	,016	,026	,294	,006	,085
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
التدريب الناجح لديه القدرة لخلق اتجاهات إيجابية لدى المدربين	Corrélation de Pearson	,506**	,192	,325*	,238	1	,403**	,109	,082	,215	,285	,507**	,155	-,007
	Sig. (bilatérale)	,001	,237	,041	,140		,010	,502	,613	,183	,074	,001	,341	,966
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ترى أن التدريب يساعد المركز في الحصول على مشاركات وبطولات ناجحة	Corrélation de Pearson	,531**	,287	,255	,325*	,403**	1	,068	,036	,215	,350*	,302	,234	,247
	Sig. (bilatérale)	,000	,072	,113	,041	,010		,679	,826	,182	,027	,059	,147	,125
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
من أهم أهداف ممارسة التدريب هو بناء صورة إيجابية للمركز	Corrélation de Pearson	,342*	-,066	-,030	,134	,109	,068	1	,317*	,076	,063	,177	,228	,299
	Sig. (bilatérale)	,031	,687	,855	,408	,502	,679		,046	,642	,699	,275	,156	,061
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
الدورات التدريبية من العوامل التي تساعد في رسم صورة حسنة للمركز	Corrélation de Pearson	,598**	,158	,303	,183	,082	,036	,317*	1	,496**	,516**	,358*	,129	,125
	Sig. (bilatérale)	,000	,329	,058	,259	,613	,826	,046		,001	,001	,023	,426	,440
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
يهتم المركز باختيار الوقت المناسب لإعداد الدورات التدريبية	Corrélation de Pearson	,634**	,145	,334*	,379*	,215	,215	,076	,496**	1	,630**	,277	-,033	-,107
	Sig. (bilatérale)	,000	,373	,035	,016	,183	,182	,642	,001		,000	,083	,842	,510
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
يتمتع المركز بسمعة حسنة بين المراكز الأخرى في المجتمع	Corrélation de Pearson	,720**	,258	,454**	,351*	,285	,350*	,063	,516**	,630**	1	,339*	,153	,132
	Sig. (bilatérale)	,000	,109	,003	,026	,074	,027	,699	,001	,000		,032	,345	,418
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
التدريب الجيد يساهم في نقل كلمة منطوقة إيجابية عن المركز	Corrélation de Pearson	,575**	,206	,338*	,170	,507**	,302	,177	,358*	,277	,339*	1	,155	,150
	Sig. (bilatérale)	,000	,201	,033	,294	,001	,059	,275	,023	,083	,032		,340	,355
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ألقى تشجيعا عما أقدمه من قبل أولياء	Corrélation de Pearson	,402*	-,008	,044	,425**	,155	,234	,228	,129	-,033	,153	,155	1	,608**

الأموار	Sig. (bilatérale)	,010	,963	,789	,006	,341	,147	,156	,426	,842	,345	,340		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ألاحظ رضا أولياء الأمور عما يقدمه	Corrélation de Pearson	,394*	,246	,042	,275	-,007	,247	,299	,125	-,107	,132	,150	,608**	1
المركز	Sig. (bilatérale)	,012	,125	,795	,085	,966	,125	,061	,440	,510	,418	,355	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

T. Test الملحق رقم (08): اختبار

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور ككل	18,893	39	,000	1,12500	1,0046	1,2454

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور الأول	12,277	39	,000	,90833	,7587	1,0580

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور الثاني	22,688	39	,000	1,34167	1,2221	1,4613