

## دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية دراسة حالة على شركة الزاوية لتكرير النفط

د. الطاهر امحمد ساسي  
كلية الاقتصاد - جامعة صبراتة

### مقدمة:

إن بداية الاهتمام بتدريب الموارد البشرية كان نتيجة الثورة الصناعية، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الماكينات ذات العمليات المتخصصة، وبالتالي أصبح التدريب عملية مهمة ودليل نضج وتقدم المجتمعات وعن طريقه سعت تلك المجتمعات إلى تنشيط وتحديث معارف ومهارات وقدرات القوى العاملة في قطاعات الإنتاج المختلفة، وليس بالإمكان الاعتماد على التعليم النظامي وحده لسد الحاجة الملحة المتزايدة لمتابعة التطور العلمي والتكنولوجي، وكلما زادت حدة ودرجة التعقيد في مختلف الصناعات أصبح لزاماً عليها زيادة الطلب على القوى العاملة المدربة لمواكبة التقدم التقني الذي أصبح يزامن الصناعة القائمة عليها، فإن التطور المعرفي والسرعة الفائقة في التغيرات التكنولوجية تحتم علينا متابعة الدراسة والبحث حول البرامج التدريبية المعتمدة لدى المؤسسات الصناعية وبذل المزيد من الجهود لتطويرها وتمييزها بهدف التغلب على التغيرات البيئية المستمرة ومواكبة الفيضان المعرفي واللاحق بركب الحضارة والتقدم، وبخلاف ذلك يصبح من الأمور الصعبة جداً إحراز أي تقدم في المشاريع التنموية، ذلك أن القوى العاملة المدربة والماهرة تشكل الحجر الأساسي للتقدم الاقتصادي المنشود لذا يصبح لزاماً على المؤسسات والشركات وخاصة منها التي تقوم على الصناعات النفطية في ليبيا بصفة خاصة وعلى مستوى العالم بصفة عامة النظر إلى موضوع تطوير وتدريب الموارد البشرية الوطنية على أنه نوع من أنواع الاستثمار المربح للحاضر والمستقبل.

### مشكلة الدراسة:

نظراً للتسارع التكنولوجي والمتغير في وسائل الإنتاج المختلفة في كافة المستويات التنظيمية، واستجابة لذلك التسارع والمتغير والذي يعتبر عاملاً أساسياً لجعل منظمات الأعمال بمختلف أحجامها وأنشطتها تسعى جاهدة وراء عملية تنمية وتطوير مهارات وقدرات أفرادها العاملين سعياً منها للوصول إلى أرقى المستويات حفاظاً على بقائها ومكانتها بين المنظمات المنافسة، وبالتالي اعتماد المنظمة لأساليب علمية حديثة ومتطورة في تدريب عاملها سعياً منها لتحقيق أهداف وفق خطة مرسومة مسبقاً الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تعزيز نجاح البرامج التدريبية المعتمدة، ومن خلالها تُمنح درجة النجاح أو الفشل للبرنامج التدريبي. وبالرغم من الأموال التي تنفق والجهود التي تبذل على البرامج والأنشطة التدريبية. إلا أن وجود بعض المشاكل والصعوبات التي تعترض سير العملية التدريبية في الشركات والمؤسسات النفطية ومراكز التدريب التابعة لقطاع النفط وخاصة في تحديد أساليب التدريب الحديثة بعيداً عن تلك الأساليب التقليدية الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف البرنامج التدريبي بفعالية، وبالتالي يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تكمن في عدم التحديد الدقيق لأساليب ووسائل التدريب الحديثة من قبل فريق تصميم البرامج التدريبية الموضوعية والتي من شأنها الرفع من مستوى كفاءة ومهارات العاملين ومدى ملائمتها للهدف القائم عليه البرنامج التدريبي. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

### دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

- هل الأساليب المتبعة والوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية حديثة وملئمة للمستوى الإداري المستهدف في البرنامج التدريبي؟
- ما مدى مساهمة الأساليب والوسائل التدريبية المتبعة في نجاح البرامج التدريبية؟
- ما هي المعايير التي يتم من خلالها اختيار الأساليب والوسائل الحديثة في البرامج التدريبية؟
- ما مدى تطبيق الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة في برامج التدريب؟

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على أهمية أساليب ووسائل التدريب المعتمدة في الشركة ودورها في نجاح العملية التدريبية .
2. التعرف على مدى تطبيق الأساليب والوسائل الحديثة في برامج التدريب
3. التعرف على العوامل التي تحد من استخدام الأساليب والوسائل الحديثة في برامج التدريب.

#### أهمية الدراسة

- 1- تساهم هذه الدراسة في معرفة مدى دقة تصميم البرامج التدريبية ومدى ملائمة الأساليب والوسائل الحديثة مع أهداف التدريب.
- 2- تقديم توضيح لواقع الأساليب المتبعة والوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية، وكيفية اختيار الأفضل والأحدث منها ومدى ملاءمتها للهدف الذي أقيم من أجله البرنامج التدريبي.
- 3- تقديم مقترحات وتوصيات من واقع نتائج الدراسة والتي قد تساعد القائمين على البرامج التدريبية في الشركات المناظرة.
- 4- المساهمة مع المهتمين والباحثين في توسيع دائرة البحث في مجال التدريب.
- 5- المساهمة في تنمية قدرات ومهارات الباحثين في حسن استخدام المادة التعليمية.

#### فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب التدريب الحديثة وفاعلية البرنامج التدريبي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وسائل التدريب الحديثة وفاعلية البرنامج التدريبي.

#### منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، فيما يتعلق بدور الأساليب والوسائل الحديثة في التدريب من تحقيق أهداف البرامج التدريبية في الشركة قيد الدراسة، أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة وهي دراسة تقييميه لواقع دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية، وذلك من خلال ما سيتم جمعه من البيانات والمعلومات وتحليلها باستخدام نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف بـ Software (SPSS).

#### أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة في تصميم استبيان يتم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة.

### مفهوم التدريب:

يُعد التدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية حيث يضيف ويحسن مستوى المعلومات، ويدعم الاتجاهات ويزيد المهارات، ويتوقف نجاح العمل التدريبي على مدى ما تقوم به أجهزة التدريب المختلفة من جهود إلى جانب مدى توافر الكفاءة لهذه الأجهزة من حيث التخطيط والتنظيم وإرساء قواعد أساسية للعمل التدريبي وذلك لضمان النهوض به وتنفيذه ومتابعته وتطويره، فالتدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني، فقد ظهر مع ظهور الحضارات القديمة، حيث اكتسب الإنسان منذ ذلك الحين كثيراً من الحرف التي تعلمها من غيره متدرجاً وعلمها للآخرين مدرساً، ويعتبر تدريب الموارد البشرية من الأمور الهامة لتنمية المجتمع وتقدمه، وأصبح من الضروري إن يفكر الأفراد والحكومات على السواء في التخطيط لها والعمل على ترميتها بصفة مستمرة.

اعتمدت تعاريف مختلفة لمفهوم التدريب ووجهات نظر متباينة نتيجة للرؤية الخاصة لكل اتجاه في الفكر الإداري، ولكن معظمهم أكدوا على الأهداف والغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، ويمكن التعرض لمجموعة متعددة من تلك التعاريف منها:

عُرف التدريب بأنه "عمل يزيّد المعارف والمهارات للعاملين عندما يقومون بأعمالهم"<sup>(1)</sup>. كما يمكن تعريف التدريب بأنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء"<sup>(2)</sup>.

وتُعرف جمعية تعليم الكبار الأمريكية التدريب بأنه "عبارة عن محاولة لتسليط أنواع التأثير في الناس بقصد إعادة تشكيل سلوكهم في نواحي ذات أهمية خاصة"<sup>(3)</sup>. وجاء في معجم أكسفورد Oxford أن التدريب "هو عملية نقل الفرد إلى مستوى مرغوب من الكفاءة سواء بالتعليم أو الممارسة"<sup>(4)</sup>.

### تحديد الاحتياجات التدريبية:

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تركز بصفة عامة على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وبالتالي تعد هذه العملية الخطوة الأولى عند التفكير في عقد الدورات التدريبية فهي مرحلة التشخيص لنوع القصور الذي يبدو في مهارات العاملين أو معارفهم وأنماط سلوكهم، ثم تأتي بقية العمليات لتقديم العلاج المناسب وفق التشخيص الموصوف.

### مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية على إنها "مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في الفرد، المتعلقة بمعلوماته، خبراته أدائه سلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة محددة والقيام بمهامها بشكل فعال"<sup>(5)</sup>.

كما يقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية بأنه "تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين الذين يراد تدريبهم حتى يمكن إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لرفع درجة فاعلية المنظمة"<sup>(6)</sup>.

ويمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية هي النتائج أو الأهداف التي يتم العمل التدريبي من أجل التوصل إليها، ويقصد بالاحتياجات التدريبية مواطن النقص أو الضعف الموجودة أو المتوقعة سواء من الناحية الفنية أو الإنسانية والتي يمكن أن تكمل عن طريق التدريب، أو هي مجموعة من المشكلات أو نواحي الضعف التي يمكن التغلب عليها بالتدريب.

دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

**أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية**

من خلال مفهوم الاحتياجات التدريبية يمكن القول أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في النقاط التالية:

- 1- مستمرة ودائمة وذلك لتغير وتنوع مشاكل وظروف العمل.
- 2- تؤثر تأثير مباشر في كفاءة تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتقويمها.
- 3- هامة لأنها تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية.
- 4- توضيح من هم الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب اللازم والنتائج المتوقعة منهم.
- 5- تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومدته.
- 6- تساعد إدارة التدريب على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات في المدى القريب والبعيد لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

**تصنيف الاحتياجات التدريبية**

تتخذ الاحتياجات التدريبية في أي منظمة الأنواع التالية:

- 1- **احتياجات اعتيادية ومنتظمة:** تتعلق هذه الاحتياجات بتدريب العاملين الجدد، وتدريب العاملين الحاليين لأغراض الترقية أو النقل لوظائف أخرى... الخ، وتتسم هذه الحاجات بالتكرار والتشابه في أغلب أو جميع المنظمات.
- 2- **احتياجات لمواجهة وحل مشاكل العمل الإنشائية أو الفنية:** ويقصد بالمشاكل تلك المتعلقة بقدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم.
- 3- **احتياجات تطويرية وإبداعية:** ويتعدى هذا النوع من الاحتياجات التدريبية الاعتيادية واحتياجات حل المشاكل في العمل إلى ذلك النوع من الاحتياجات التي تتعلق بمجمل نمو وفعالية الفرد في المنظمة من ناحية، ونمو وفاعلية المنظمة ذاتها من ناحية أخرى خصوصاً إذا اتسع نطاق إدراك الفرد لقابلياته الكامنة والمحتملة التي بإمكانه تحقيقها أو الوصول إليها، وأيضاً هذا النوع من الاحتياجات ( الاحتياجات التطويرية والإبداعية ) تحاول تلبية حاجات الفرد المتعلقة بإدراك الذات وحاجات المنظمة المتعلقة بالنمو والتطوير ومواكبة متطلبات ومتغيرات البيئة.

**أساليب ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية**

قبل الشروع في توضيح أساليب ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية يتم تحديدها من خلال ثلاثة مستويات أساسية وهي (7):

1. **مستوى الفرد:** وذلك بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.
2. **مستوى الوظيفة:** وتتمثل في تحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط الأداء وبما يتلاءم مع المتغيرات البيئية.
3. **مستوى المنظمة:** وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية، وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشاكله ومتطلباته بين المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة.

**تصميم البرامج التدريبية**

يعتبر تصميم البرامج التدريبية عملية فنية تختلف من مُصمم إلى آخر حسب درجة خبرته والظروف المحيطة به، ويتضمن الخطوات التالية (8):

1. صياغة أهداف البرنامج التدريبي.

دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

2. تحديد المادة العلمية والمادة التدريبية للبرنامج التدريبي.
  3. تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.
  4. اختيار الأساليب والوسائل التدريبية.
  5. تحديد مكان ومدة البرنامج التدريبي.
  6. تحديد الشروط الواجب توافرها في المتدربين المشتركين بالبرنامج التدريبي.
  7. اختيار المدربين.
  8. إعداد ميزانية البرنامج التدريبي.
- إدارة وتنفيذ البرامج التدريبية**
- وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة تصميم محتوى البرنامج التدريبي من الموضوعات، وتحديد الجرعة المناسبة من كل موضوع لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي وتلبية الاحتياجات التدريبية للمشاركين.
- ويقصد بإدارة البرنامج التدريبي "مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي"<sup>(9)</sup>.
- وتعتبر مرحلة إدارة وتنفيذ البرنامج التدريبي من المراحل المهمة لضمان تحقيق الأهداف التدريبية المنشودة، وتتكون من ثلاث مراحل فرعية هي:
- أولاً: مرحلة الإعداد لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- ثانياً: مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.
- ثالثاً: مرحلة ما بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- الإعداد لتنفيذ البرنامج التدريبي**
- تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
- اختيار المدربين.
  - اختيار المتدربين.
  - تحديد توقيتات تنفيذ البرنامج التدريبي ومكان عقده.
  - مراجعة وتحديد ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي.
  - طبع واستنساخ المادة التدريبية.
  - إعداد ملف البرنامج التدريبي أو الدورة التدريبية.
  - تهيئة قاعات ومعدات التدريب.
- تنفيذ البرنامج التدريبي**
- بعد الانتهاء من التهيئة لتنفيذ البرنامج التدريبي، وعندما يحل موعد التنفيذ، يكون علينا القيام بمجموعة من المهام والفعاليات منها ما يلي:
1. فعاليات اليوم الأول أو يوم الافتتاح: حيث يعتبر اليوم الأول أي يوم الافتتاح لتنفيذ الدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي أكثر الأيام أهمية، حيث يؤثر في انطباعات وردود أفعال جميع الأفراد ذوي العلاقة بالبرنامج سواء من داخل الشركة أو خارجها، من المشاركين أو المدربين أو غيرهم، حيث يتضمن هذا اليوم عدة فعاليات منها:
  - افتتاح البرنامج التدريبي. ويتم فيه ترتيب فقرات الافتتاح بشكل منطقي ودقيق بحيث يُعرف كل شخص على دوره في الافتتاح ومتى يبدأ ومتى ينتهي.

### دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

- جرد وقياس ما لدى المتدربين من معارف ومهارات وخبرات تتعلق بموضوعات البرنامج، وذلك يتم من خلال مناقشات أو استقصاء أو اختبارات قبلية (قبل الشروع في التنفيذ).
- تقديم الجلسة التدريبية الأولى: ويتم فيها تقديم مفاهيم عامة أو خطوط عريضة ونظرة شمولية لمحاولة سحب تفكير المتدربين بعيداً عن مشاكل العمل وتركيز انتباههم على الموضوع بشكل عام، ومن ثم يبدأ التنفيذ الرسمي للبرنامج حسب ما تم التخطيط والتصميم له وفق ما هو محدد في الجدول الزمني.

2. فعاليات باقي الأيام الأخرى من الدورة: وهي فعاليات تكون مصاحبة للبرنامج التدريبي خلال أيام التنفيذ وفق الجدول الزمن المحدد وتستمر حتى اختتام وتقييم البرنامج أو الدورة التدريبية، وتتمثل هذه الفعاليات في الاتصال بالمدرسين وتأكيد مواعيد تواجدهم، تأمين وسائل نقلهم، متابعة حضور وانصراف المتدربين وفق النظام المعمول به، حل المشاكل قبل ظهورها أمام المتدربين، توفير مستلزمات التدريب المطلوبة حسب الموقف، تأمين نجاح الزيارات الميدانية لمواقع العمل والتنسيق مع المعنيين، متابعة إنجاز المشاريع التطبيقية بتسهيل مهمة فرق العمل وأعضاء هيئة التدريب المشرفين على هذه الفرق، متابعة فترات الاستراحة وما يقدم فيها، تسهيل مراجعة المتدربين للمكتبة وحصولهم على المراجع والكتب اللازمة لهم، جمع استمارات المعلومات المطلوبة من المدرسين والمتدربين واستمارات التقييم أثناء التنفيذ، ... الخ.

#### انتهاء البرنامج التدريبي

- انتهاء تنفيذ البرنامج التدريبي لا يعني انتهاء مسؤوليات مدير البرنامج، فهناك الكثير من المهام والواجبات التي يجب إنجازها والمتعلقة بالبرنامج التدريبي أهمها ما يلي:
1. متابعة إعادة قاعات التدريب وقاعات المناقشة ومكان الاستراحة إلى ما كانت عليه قبل تنفيذ البرنامج، تنظيف وصيانة وإعادة ترتيب الأجهزة والمعدات إلى أماكنها والتي تم استعمالها أثناء التدريب.
  2. متابعة تسديد أجور المدرسين وفق اللائحة المعمول بها.
  3. متابعة وتقييم سلوك المتدربين في الأداء بعد عودتهم إلى أعمالهم، والنتائج الملموسة لأثر البرنامج التدريبي على العمل وبيئة العمل وفق النظام المعمول به.

#### تقييم البرامج والدورات التدريبية

يُعرف تقييم النشاط التدريبي على أنه محاولة القائمين على الإدارة الوصول إلى تحديد فعالية البرنامج التدريبي<sup>(10)</sup>. والتقييم هو عملية هادفة لقياس فاعلية الخطة التدريبية وكفاءتها ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة، وإبراز نواحي الضعف أو القصور والقوة فيها. وترتبط عملية التقييم أساساً بتخطيط التدريب، فالتخطيط يحدد الأهداف التي تتوخى الإدارة تحقيقها من التدريب، ومن خلال هذه الأهداف يتم اشتقاق المعايير التي تقاس بها النتائج التي تم تحقيقها، ويقضي الأسلوب العلمي في تقييم التدريب بتخطيط التدريب، وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، للتعرف على النواحي التي المراد تميمتها أو تغييرها أو تعديلها من مهارات أو معلومات وسلوك واتجاهات، وعلى هذا يحدد الهدف من التدريب، وتصمم البرامج التدريبية الملائمة فتتصل أهدافها الرئيسية والفرعية، ويحدد محتواها والمواد التي تشملها وأساليب التدريب التي يحسن استخدامها لنقل المواد المحددة، وبعد ذلك ينتقل التدريب إلى حيز التنفيذ ويكتمل الأسلوب العلمي بعد ذلك بتقييم التدريب، وذلك حتى تتبين الإدارة نقاط القوة والضعف فيه، وتحدد درجات نجاحه أو فشله.

دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

**أهمية تقييم البرامج والدورات التدريبية**

تتبع أهمية التقييم فيما يتعلق بنتائج برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية بالكشف عن نقاط الضعف والقوة فيها، وتمثل أهمية التقييم في تقييم كفاءة البرامج التدريبية وفعاليتها، تحقيق الأهداف على نحو أكثر فعالية، ويؤدي إلى ادخارات مستقبلية كبيرة في الوقت والتكاليف، تحديد الاستراتيجيات الجديدة وصياغتها باستمرار والتي تؤدي إلى تطوير المصادر البشرية، تحديد مدى ما يمثله البرنامج التدريبي للأهداف المرسومة له، ويمكن الإدارة من معرفة إذا كان التدريب الذي قامت به ناجحاً أم لا، ويحدد مدى فاعلية البرنامج التدريبي وملحقاته، ويحدد محاسن البرامج التعليمية والتدريبية وقصورها حتى يمكن الاحتفاظ بالمزايا الحسنة والتخلي قدر الإمكان عن المزايا غير الحسنة في البرنامج.

- كما يمكن توضيح أهمية التقييم للبرامج والدورات التدريبية بالنسبة لعدة مستويات منها ما يلي:
- على مستوى الدولة: عملية التقييم مهمة وخاصة للدول النامية التي تنظر إلى التدريب على إنه نظام يهدف إلى رفع معدلات أداء الوظيفة العامة وكفاءتها.
  - على مستوى المنظمة: يمكن إدارة المنظمة من الحصول على معلومات تمكنها من إجراء تقدير سليم لمدى العائد الذي حققه الاستثمار في التدريب من مال ووقت.
  - على مستوى معاهد ومراكز التدريب: من خلال عمليات التقييم تحقق هذه المعاهد والمراكز الكفاءة والفاعلية المطلوبة من أهدافها المرسومة.
  - على مستوى المدربين والمتدربين: عملية التقييم مهمة بالنسبة للمتدربين في تحديد مدى مساهمتهم في تحقيق نتائج البرنامج التدريبي، وأيضاً مهمة بالنسبة للمدربين وذلك بتعريفهم بأساليب التدريب السليمة.

**أهداف تقييم البرامج والدورات التدريبية**

تهدف عملية تقييم البرامج التدريبية بصف عامة إلى تحديد القيمة أو الفائدة التي حققها البرنامج التدريبي، وبالتالي يمكن تحديد أهداف عملية تقييم البرامج التدريبية في النقاط التالية:

1. الوصول إلى التحديد العلمي لقيمة البرامج التدريبية والوسائل المتبعة.
2. إشعار الإدارة بمزايا النشاط التدريبي وفوائده أو أضراره.
3. الوقوف على نقاط الضعف في البرنامج التدريبي وتوفير فرص التغلب عليها.
4. التعرف على مقدار ما تم إنجازه من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهدافها.
5. إمكانية تقدير نتائج تعليم المتدربين أو المشاركين في برنامج تدريبي وما اكتسبوه من مهارات ومعارف واتجاهات.
6. التعرف على مكونات البرنامج التدريبي، وكيف يمكن زيادة عناصر النجاح والفاعلية للبرنامج التدريبي.
7. مقارنة الفوائد المترتبة على التدريب بمقدار الاستثمارات المادية التي بذلت في سبيله.
8. تطوير وتعديل طرق وأساليب التدريب بما يحقق فعالية التدريب.

**أسس تقييم البرامج والدورات التدريبية<sup>(11)</sup>**

**معايير التقييم:** إن عملية تقييم البرامج التدريبية شأنها شأن تقييم نتيجة أي عمل آخر لابد وأن يحدد معيار التقييم المناسب الذي يمكن بواسطته تقييم النتائج التي تمثل واقع حالة

### دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

المتدرب بعد انتهاء البرنامج أو الدورة التدريبية، ومعايير التقييم يمكن أن تكون ذات طبيعة تعتمد على الأداء أو تعتمد على الموضوعية أو تعتمد على سلوك المتدرب، وفي بعض الأحيان تعتمد على الحوادث والأخطاء التي يقع فيها المتدرب وتسبب أخطاء، ولكن هناك بعض الاعتبارات يجب أن تتوفر في المعيار مهما كان نوعه ومن هذه الاعتبارات ما يلي:

**1. الارتباط:** إذا تم اختيار معيار محدد لتقييم نتائج التدريب فإنه يجب أن يكون مرتبطاً بطبيعة التدريب وما يمكن أن يحققه من زيادة مهارات وقدرات، فمثلاً إذا اختير معيار معين لتقييم المتدربين على قيادة السيارات فيعتبر هذا المعيار مناسباً لتحديد عدد الحوادث والإصابات، بينما إذا اختير نفس المعيار لتقييم المتدربين على أجهزة الحاسب، وبالتالي أجهزة الحاسب لا تسبب حوادث وإصابات، وبالتالي هذا المعيار غير مناسب وغير مرتبط بطبيعة التدريب، ومن الطبيعي أن يكون معيار التقييم المناسب هنا هو معيار الأداء.

**2. المعولية:** من المعروف بأن التدريب يختلف عن التعليم، وبالتالي فإن التدريب لا يقيم من خلال الاختبارات أو الامتحانات التحريرية كما هو الحال في التعليم، وإذا حصل ذلك فإن النتيجة العالية التي يتحصل عليها المتدرب لا تعني إنه وصل إلى درجة عالية من المهارات والقدرات التي ينبغي أن يكتسبها المتدرب، وبالتالي لا يمكن الاعتماد على هذا المعيار.

**3. عدم التداخل:** قد يكتسب المتدرب المهارات والقدرات من عدة جهات تؤثر عليه في نفس الوقت، وقد يكون التدريب أحد هذه الجهات، وبالتالي إذا اختير المعيار الخاص بتقييم التدريب يجب أن يكون بعيداً عن احتمال تقييم نتائج المؤثرات الأخرى بالإضافة إلى نتيجة التدريب.

#### أساليب تقييم البرامج التدريبية

يتم تقييم التدريب وفعاليتيه بثلاثة أساليب كما وضحتها ما كيني فيما يلي (12):

**أولاً: أسلوب التقييم عن طريق التجربة المخططة:** ويلخص هذا الأسلوب في النقاط التالية:

1. اختيار مجموعتين من العاملين يطلق عليهم مجموعة التدريب ومجموعة المقارنة.
2. اختيار معيار المقارنة قبل بدء التدريب.
3. تبدأ مجموعة التدريب في تلقي التدريب، بينما تبقى مجموعة المقارنة في عملها دون تدريب.
4. بعد انتهاء المجموعة الأولى (مجموعة التدريب) من التدريب تقاس النتائج باستخدام المعيار المنفق عليه قبل بدء التدريب أي قياس المهارات والقدرات لكلا المجموعتين (مجموعة التدريب، مجموعة المقارنة) ويقارن مدى التحسن أو التطور التي حدثت من مجموعة التدريب نتيجة التدريب بالمقارنة مع مجموعة المقارنة التي لم تتلقى أي تدريب، ومنها ننتبين مدى فعالية الأسلوب التدريبي في تحقيق أغراضه.

**ثانياً: أسلوب يعتمد على استخدام فريق واحد فقط:** أي استخدام المجموعة أو الفريق الذي يتلقى التدريب فقط ويقارن أدائه أو مدى تطوره نتيجة للتدريب، وذلك بالمعيار الذي تم اختياره قبل البدء في التدريب، ويتم التقييم قبل وبعد التدريب للوقوف على مدى التطور الذي حصل عليه العامل نتيجة التدريب.

**ثالثاً: أيضاً أسلوب يعتمد على استخدام فريق واحد فقط:** ولكن هذا الأسلوب يختلف عن سابقه في أنه يتم تقييم وقياس مدي القدرات والمهارات التي تحصل عليها العامل بعد التدريب فقط دون تقييمه قبل التدريب.

ومن البديهي جداً أن يكون الأسلوب الأول للتقييم هو أدق أسلوب لتقييم فعالية التدريب، حيث إنه يحدد إلى أي مدى استطاع المتدربون أن يكتسبوا مهارات أكبر نتيجة البرنامج التدريبي بالمقارنة مع نفس الفترة التي قضاها في العمل بدون تدريب.

دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

**عناصر تقييم البرامج التدريبية**

يمكن تحديد عناصر تقييم البرامج التدريبية وذلك حسب الأطراف الأساسية في العملية التدريبية وبيئة التدريب وهي كما يلي:

1. المجتمع كونه المستفيد النهائي لزيادة المهارات وتنمية القوى العاملة فيه، وانعكاس ذلك على الناتج القومي والدخل القومي.
2. إدارات منظمات الأعمال والدوائر الحكومية كونها المستفيد المباشر من تطور مهارات المتدربين وتحسن اتجاهاتهم نحو العمل والإدارة، فضلاً عن أنها الجهة المرشحة للمتدربين.
3. المتدربون كونهم المستفيد الأول من تطور معلوماتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم، وكذلك كونهم العنصر المتفاعل مباشرة مع العملية التدريبية وأهدافها.
4. البرنامج التدريبي بما يتضمنه من مواضيع تدريبية ومفردات ووسائل وأساليب تدريبية وغيرها من مستلزمات مساعدة في التدريب.
5. المدربون كونهم المسؤولين عن تنفيذ البرامج التدريبية ميدانياً.
6. إدارة البرنامج التدريبي أو المشرفين على البرنامج كونهم المسؤولين عن تطبيق شروط المشاركة في البرنامج، ومتابعة تنفيذ مفرداته وتوفير مستلزماته، وكذلك تقييم عناصره قبل بدايته وأثناء تنفيذه وعند انتهائه.
7. البيئة التدريبية بما تتضمنه من مستلزمات تدريبية وملائمة مواقع أو أماكن التدريب ومواعيده وتوقيتاته.

**أساليب التدريب**

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة والدافعة، حيث تأخذ هذه الأساليب صوراً متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي، ومنها ما يرتبط بالتدريب أثناء العمل، ومنها ما يرتبط بالتدريب خارج أوقات العمل، وتجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي للتدريب يصلح اتباعه بصفة عامة، وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، وبالتالي اختيار الأسلوب التدريبي التي يمكن اتباعه في تطوير مهارات وقدرات ومعارف واتجاهات العاملين في المنظمات هو الأساس في نجاح البرنامج التدريبي المصمم وبالرغم من تعدد الأساليب التدريبية في تنمية الموارد البشرية إلا إنه لا يمكن تقليص نوع معين على حساب النوع الآخر. إن المجتمع الناجح هو الذي يخلق توازناً مناسباً بين الأساليب المتعددة لخدمة قضايا التنمية في فترات زمنية محددة وهذا يتأتى من خلال دراسات وأبحاث خاصة بالاحتياجات التدريبية داخل المنظمة بصورة خاصة وبرامج التدريب على مستوى المنظمة بصفة عامة.

**أساليب التدريب الحديثة**

**1 - أسلوب تمثيل الأدوار**

وهو أسلوب يعتمد على "خبرة تعليمية تكتسب فيها عدة مهارات من خلال تفاعل اجتماعي بين اثنين أو أكثر وتعطي الفرصة بهذا التفاعل لظهور المشاعر والانفعالات الحقيقية أثناء القيام بتمثيل أو استعادة تمثيل موقف واقعي محدد حدث بالفعل أو موقف يمكن حدوثه حالياً أو مستقبلاً في الحياة العملية"<sup>(13)</sup>.

## دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

ويهدف هذا الأسلوب إلى التخلص من المصاعب والعوائق التي تعترضهم في العمل والتعرف على الأخطار التي يقع فيها المتدربون وتصحيحها والممارسة والتجربة العملية لطرق متعددة من التصرفات في المواقف وتزويد المشاركين بخبرات متنوعة، وزيادة قدراتهم على إدراك المعاني لسلوك الآخرين في المواقف وتعدّل أنماط سلوك المتدرب وتدعيم السلوك الإيجابي، كما يصلح هذا الأسلوب في التدريب على مختلف المواقف التي تتطلب اكتساب مهارات سلوكية إدارية واجتماعية وتعامل مع الآخرين أو القيام بأداء معين خاصة تحت ضغوط نفسية واجتماعية وانفعالية يمكن استحضارها.

### 2 - أسلوب مباريات العمل

يركز هذا الأسلوب على تنمية المهارات والقدرات التحليلية لدى المتدربين، وطبقاً لهذا الأسلوب فإنه يتم تقسيم الأفراد المتدربين إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل مجموعة قسم معين أو منظمة معينة، ومن ثم تقوم كل مجموعة بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع بحيث تختار كل مجموعة مديراً لهل وتحديد مراكز بقية الأعضاء في المجموعة وتبدأ دراسة وتحليل الموضوع أو الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة وحوار ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة، ولكن هذا الأسلوب يصلح في اتخاذ القرارات الإدارية "ويساعد في إدارة العمليات التفاوضية وكل النزاعات والصراعات لاتخاذ القرارات في حالات الصراع والمنافسة"<sup>(14)</sup>.

### 3 - أسلوب التدريب والتطوير الذاتي

منذ فترة طويلة عندما كان يتم تدريب الفرد على القيام بمهنة ما وكان يتم اعتبار التدريب الذي حصل عليه تدريباً تاماً بعدما يتقن المتدرب المهارات والقدرات لتلك المهنة التي تم تدريبه عليها، ولكن في ظل التطورات التكنولوجية أصبحت الكثير من الوظائف والأمور الروتينية بحاجة إلى من يقوم بها رغم الظروف وغياب الفرصة لديه من التدريب عليها، وبعبارة أخرى العاملين ذو المهارات العالية عليهم استبدال التدريب بالتعليم لأن التدريب عملية تتم من جانب واحد وهو تنقل المعلومات من المدرب إلى المتدرب بينما التعلم يتضمن استيعاب المعلومات ومعرفة كيفية التعرف على المشكلات المحتملة والبحث عن المعرفة والمعلومات الضرورية لحل المشكلات ووضع مفاهيم جديدة حيث تعتبر هذه العملية هي جوهر التدريب والتطوير الذاتي الحديث.

### 4 - أسلوب التدريب عن طريق الإنترنت

يعتمد هذا الأسلوب في حالة اللجوء لاستخدامه كأسلوب تدريبي على مهارات وأيضاً خبرات المتدربين مسبقاً قبل التحاقهم بالدورات والبرامج التدريبية وهذا ما يقودنا إلى أهمية أسلوب التدريب والتطوير الذاتي، وبالتالي استعمال الأفراد لأجهزة الكمبيوتر مما يسهل عملية التدريب عن طريق الإنترنت من ناحية الوقت، وحتى يمكن للمتدربين تعلمهم لطرق الاتصال عبر الإنترنت والدخول لشبكة المعلومات والبحث فيها بهدف الوصول إلى أرقى الخدمات وآخر التطورات التكنولوجية والتعرف على أحدث الآلات والمعدات المستخدمة في الصناعات النفطية، وأيضاً لتقديم بعض الاستشارات لبيوت الخبرة العالمية عبر الدخول لبعض المواقع ذات العلاقة بأعمالهم أو بواسطة البريد الإلكتروني للشركات والمؤسسات والهيئات ذات العلاقة.

### 5 - أسلوب المناقشات

وفقاً لهذا الأسلوب فإنه يتم تبادل المعلومات والآراء بين مجموعة من الأفراد (المتدربين) وغالباً ما يدير حلقة النقاش رئيس مجموعة وهو المدرب، وبالرغم من توجيه نقد كثير إلى هذا

### دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

الأسلوب التدريبي إلا إن فشله لا يرجع إلى الأسلوب بالذات وإنما يرجع إلى عدة اعتبارات أو عوامل لا تؤخذ في الاعتبار وبالتالي يمكن الاستفادة من هذا الأسلوب في التدريب. ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل أساليب الاتصال الشفوي فعالية في تدريب الجماعات الصغيرة حيث يجلس المتدربون لمناقشة موضوع معين لحل مشكلة ما عن طريق تبادل الآراء والأفكار والخبرات المختلفة ومشاركة الجميع قدر المستطاع، ويتميز هذا الأسلوب بإتاحة فرصة التفكير والتحليل والتعبير عن الرأي، وتنمية القدرة على تحليل الآراء والمقترحات وتقييمها لدى المتدربون، ولكن في المقابل لا يصلح هذا الأسلوب للأشخاص الذين ليس لديهم خبرات كافية في المجال الوظيفي، وأيضاً قد يسيطر أحد أو عدد من المتدربين على حلقة المناقشة مما يحول دون مساهمة بقية المتدربين.

#### 6 - أسلوب دائرة التلفزيون المغلق<sup>(15)</sup>

يتم استخدام جهاز التلفزيون كشاشة عرض لبرامج مسجلة مسبقاً على أشرطة مغناطيسية أو اسطوانات فيديو بواسطة جهاز تسجيل وعرض فيديو، ويتم تسجيل هذه البرامج إما من برامج مرسلة من الإذاعة والتلفزيون أو من

جهاز فيديو آخر بواسطة كاميرا فيديو ومن موقع العمل وتعتبر تقنية متطورة جامعة للصور والصوت، ويتم عرض المسجلات من قبل المدرب في قاعات الدراسة ويتحكم المدرب في سرعة عرض البرامج ويمكنه إيقافه في أي وقت أثناء الحصة التدريبية ولأي سبب ما مثل المناقشة على مشهد معين، ويمكن استخدامه في المختبرات وورش العمل وتسجيل ما يجري داخلها ومن ثم عرضها في قاعات الدراسة وتصحيح ما كان خاطئاً مع المتدربين، ويتميز هذا الأسلوب بأنه وسيلة تعليمية جامعة وشاملة والاستفادة المتبادلة بين المدرب والمتدرب من البرنامج المسجل وعرضه ومناقشته، وأيضاً سهولة تسجيل البرامج واستعادتها بالنسبة للمدرب والمتدرب من أي جهاز تلفزيون، والمشاركة الإيجابية الفعالة.

#### 7 - أسلوب التفاوض

يركز المدرب تبعاً لهذا الأسلوب على الموضوعات التي تتضمن إيجاد حلول ممكنة لمشكلة ما بين طرفين داخل العمل في المؤسسة أو المنظمة، وهذا يتأتى من خلال تفهم الموظفين أو العاملين لأعمالهم وولاءهم للمنظمة التابعين لها باعتبارها مصدر رزقهم، وإن أي خلل يحدث داخل المنظمة فإنه سوف يقودهم إلى الأسوأ، وبالتالي أتباع هذا الأسلوب ينمي مهارات وقدرات واتجاهات العاملين نحو الولاء التام للمنظمة وذلك من خلال اختيار المدرب للمواضيع المطروحة للتفاوض أثناء التدريب والتي يجب أن تكون قريبة جداً للواقع العملي، بالرغم من أن هذا الأسلوب يجب التركيز عليه في برامج تدريب المدراء أي على مستوى الإدارة العليا والوسطى، أما في برامج تدريب العاملين في المستوى الإداري التنفيذي لا يتم التركيز على هذا الأسلوب بصورة كبيرة، ولكن يجب على العاملين في المستوى التنفيذي أن يكونوا على دراية بمثل هذه الأساليب لتنمية القدرات الذهنية والفكرية.

إن الأساليب التدريبية لها علاقة بالمادة التدريبية حيث أن هناك موضوعات لا يصلح التدريب عليها إلا باستخدام أساليب معينة مثل أسلوب المحاضرة بينما يفضل عند تقديم مواضيع أخرى استخدام أسلوب آخر كأسلوب دراسة الحالة مثلاً، كما إن في حالة استخدام الأسلوب التدريبي يجب أن يكون ملائم للمتدربين بالنسبة لثقافتهم وأعمارهم وأعمالهم، وبالتالي طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والثقافية لها الأثر الكبير في اختيار الأسلوب التدريبي وبالتالي تأثيرها على كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي بصفة عامة، وعلى هذا الأساس إذا ما تم توزيع

### دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

المتدربين في مجموعات صغيرة نسبياً أثناء التدريب فإن الاستفادة ستكون واضحة الأمر الذي يحقق فعالية أكبر للبرامج التدريبية على مستوى المنظمة.

#### وسائل الإيضاح الحديثة

بالرغم من اختلاف أنواعها وأشكالها تعتبر معينات أو مساعدات تدريبية لا تُغني عن دور المدرب، وبالتالي يقع على المدرب العبء الأكبر في نجاح استخدام تلك المعينات، فالمنظمات في حالة تبني برامج تدريبية لكوادرها فهي بدورها تهدف إلى الوصول إلى أرقى الأوضاع في مجتمع يتميز بشدة المنافسة بغية الوصول إلى أهدافها المرسومة، وهذا يتأتى بمواكبة التطورات سواء على مستوى العنصر البشري أو على مستوى التقنية والتكنولوجيا في الآلات المستخدمة في الإنتاج وجودته، وبالتالي وسائل الإيضاح بمختلف أنواعها وتسمياتها فإنها تساهم مساهمة فعالة في تلك التطورات من خلال البرامج التدريبية على مستوى المنظمة ومن وسائل الإيضاح الحديثة ما يلي:

#### 1 - السبورة: وتنقسم إلى عدة أنواع منها:

- **السبورة الممغنطة:** وهي وسيلة من وسائل الإيضاح الحديثة المستخدمة في البرامج والدورات التدريبية وتوجد حالياً سبورات ممغنطة خاصة يمكن استخدامها كسبورات طباشيرية يتم تثبيت قطع مغناطيسية على ظهر المقطعات ويحدث الالتصاق نتيجة الجذب المغناطيسي لذلك فإن المقطعات المصنوعة للسبورات الممغنطة يمكن أن تعمل من ورق المخططات أو الورق المقوى أو من صفائح اللدائن الرقيقة أو البوليستيرين أو صفائح ملونة من المطاط الممغنط.
- **السبورة النسيجية:** وهي سبورة مصنوعة من نسيج سميك أو قماش اللباد، حيث تنتشر قطعة القماش على سبورة خشبية وتثبت من الخلف بواسطة المسامير الصغيرة ويجب أن يكون القماش من اللون الداكن سواء الأسود أو الأزرق أو الأحمر لعمل توافق جيد مع المقطعات التي تعمل عادةً من أوراق رسم ذات ألوان فاتحة .
- **النماذج والمواصفات:** إن عملية التعليم والتعلم تتحقق من الأشياء الحقيقية ولكن تستخدم النماذج والمواصفات بدلاً منها لعدم توفر الأشياء الحقيقية كالتدريب في حالة الإنتاج مثلاً أو تدريب العامل على المكائن مباشرة وتكون النماذج أكثر ملائمة لأغراض التعلم لأنها تعطي تفاصيل مرئية يتعسر رؤيتها في الأشياء الحقيقية أو أنها تكون كبيرة جداً أو صغيرة جداً، فمن الضروري عمل النموذج من قبل المدرب نفسه بمقاييس معينة يسهل نقلها من مكان لآخر.
- **الكاتلوقات:** يعتبر التدريب بواسطة الكاتلوق في مضمونه الحقيقي بأنه كتيب يحتوي على كل ما يتعلق بالمكائن المستخدمة في صناعة ما ويراد تدريب العاملين في تلك الصناعات وعلى المكائن المستخدمة سواء في عمليات الصيانة أو التشغيل، بالتالي يعتبر الكاتلوق عامل مساعد في تدريب العاملين وتوضيح الأشياء على حقيقتها، ويحتاج استخدام الكاتلوق في التدريب إلى أفراد ذو مهارات وقدرات عالية في أمور الصيانة والتشغيل .

**4 - جهاز عرض الشرائح:** يقوم جهاز عرض الشرائح (الشفافات) بإسقاط الصور من شفافات بلاستيكية على شاشة الإسقاط البيضاء أو على الحائط، والشفافة عبارة عن صفحة من البلاستيك النقي وتكون صافية أو ذات رسوم جاهزة يتمكن المدرب من الكتابة مباشرة على الشفافة في نفس وقت عرض الصورة من جهاز عرض الشفافيات كما في الكتابة على السبورة الخشبية ويمكن إنتاج تلك الشفافيات بسهولة من قبل المدرب باستخدام عدة طرق مختلفة، ويمتاز هذا الجهاز بتقديم العرض لعدد كبير من المشاهدين بصورة واضحة وكبيرة، كما يمكن للمدرب أن يتحكم في تسلسل عرض المواد المعروضة، ويمكن أيضاً استخدام هذا الجهاز في غرف مضاءة بصورة اعتيادية .

دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

**5 - العرض عن طريق الكمبيوتر:** يعتبر الحاسب الآلي (الكمبيوتر) إحدى الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها كوسيلة مساعدة في عملية التدريب، وذلك بعرض المواد التدريبية ومن ميزاته قدرته على عرض الكلمات والصور بأحجام متفاوتة حسب أهميتها ويستطيع المدرب عند إجراء مناقشة أو حوار حول موضوع معين أن يكرر الجزء المطلوب شرحه بالتفصيل مرة أخرى على المتدربين، كما يمكن لجهاز الكمبيوتر تخزين كميات هائلة من المواد التدريبية، ونقل مجموعة من البيانات والمعلومات والرسومات التوضيحية أو الجداول الموجودة على شاشة الكمبيوتر على شرائح أفلام ثم يتم عرضها بعد ذلك على جهاز عرض الشرائح عند الحاجة إليها، وتظهر الصورة بدرجة التكبير المطلوبة على شاشة العرض الكبيرة المواجهة لجهاز عرض الشرائح.

**6 - جهاز عرض الأفلام:** يستخدم هذا الجهاز لعرض الأفلام السينمائية بهدف التدريب على ما يشاهده الفرد مثل عرض أفلام حول السلامة المهنية وكيفية عمل رجال المطافئ في شركة أو مؤسسة ما، بحيث يعيش المشاهد أثناء مشاهدته للعرض في جو التجربة التي يشاهدها على الشاشة وتمكنه من أن يرى ويشكل عمله وفقاً لأحسن طريقة متبعة تنمية مهارات وقدرات العاملين، فمثلاً عند مشاهدة عرض ما حول كيفية عمل آلة من آلات المصنع أفضل بكثير مما إذا قرأ عنها لفترة زمنية معينة، لأن التطبيق العملي أسلوب يجب إتباعه والتركيز عليه وخاصة أثناء تدريب العاملين في المستوى الإداري التنفيذي.

**7 - جهاز العرض الرأسي:** يستخدم جهاز العرض الرأسي في العمليات التدريبية بشكل كبير، حيث يقوم المدرب بتجهيز الشفافات المصنوعة من البلاستيك مكتوبة عليها المادة المطلوبة أو الرسومات قبل وقت التدريب وعند قيام المدرب بالشرح أثناء الحصة التدريبية يقوم بوضع الشفافة الخاصة بالدرس أو الموضوع المطروح للنقاش على الجهاز بحيث تكون واضحة للمتدربين والمدرب على حد سواء، ويعتبر جهاز العرض الرأسي من الوسائل أو المعينات البصرية الأقل تكلفة مقارنة بغيرها من الوسائل الأخرى من حيث السعر أو المواد المستخدمة، كما يمكن نقله بسهولة لخفة وزنه، كما لا يحتاج إلى مهارات عالية لتشغيله ويمكن للمدرب التحكم فيه إلى حد كبير من ناحية تكبير وتصغير المادة المعروضة على الشاشة.

**بيئة الدراسة**

اقتصرت هذه الدراسة على شركة الزاوية لتكرير النفط التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط، وهي أول شركة مصفاة يتم تصميمها وبنائها للمؤسسة الوطنية للنفط، وتم التعاقد على بنائها مع شركة سناب بروجيتي الإيطالية. تم افتتاح الشركة في سبتمبر لعام 1974 م، وقد جاء اختيار موقعها على أساس قربها من منطقة طرابلس التي تستهلك حوالي 70 % من مجموع الاستهلاك المحلي لمنتجات النفط، وكذلك على ضوء سياسة توزيع المراكز الصناعية<sup>(16)</sup>.

**اختيار العينة**

عينة الدراسة اقتصرت على العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية في الشركة قيد الدراسة، فالعينة هي مجموعة مفردات أخذت من جمهور معين وهي بذلك عينة تمثل مجتمع الدراسة. فقد تم اختيار العينة عشوائياً، والجدول التالي يوضح حجم العينة.

دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

جدول رقم (1): حجم العينة من مختلف الإدارات والأقسام بالشركة قيد الدراسة.

حجم العينة	البيان
20	1 إدارة مراقبة التكرير
20	2 مراقبة حركة الزيوت وتخطيط الإنتاج
20	3 مراقبة مصنع خلط وتعبئة الزيوت
20	4 إدارة الصيانة
5	5 إدارة الهندسة والدراسات الفنية
5	6 إدارة المواد والعمليات
20	7 إدارة منع الخسائر
110	8 المجموع

قام الباحث بتوزيع استثمارات الاستبيان على أفراد العينة وكانت نسبة الردود جيدة بسبب سهولة وفهم الجميع لها. ويمكن توضيح عدد الاستثمارات الإجمالية التي تم توزيعها على أفراد العينة ونسبة الردود والفاقد منها وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2): يوضح العدد الإجمالي لاستثمارات الاستبيان الموزعة.

إجمالي الاستثمارات	الردود	نسبة الردود	الفاقد	نسبة الفاقد	المستبعده	نسبة المستبعده
110	80	73 %	18	16 %	12	11 %

بعد استلام الاستثمارات المُرجعة، قام الباحث بفحصها فتم استبعاد (12) استثماراً ويرجع السبب في ذلك إلى عدم الجدية في الإجابة من قبل المبحوثين أما الفاقد منها كان (18) استثماراً. ويمكن توضيح ما سبق في المعادلات الرياضية التالية:

$$\text{عدد الاستثمارات المتبقية} = 110 - 30 = 80 \text{ استثمارة}$$

$$\text{نسبة الردود} = 80 \div 110 = 73 \%$$

$$\text{نسبة الفاقد} = 18 \div 110 = 16 \%$$

$$\text{نسبة المستبعده} = 12 \div 110 = 11 \%$$

مما سبق يتضح أن إجمالي الاستثمارات التي تم إجراء التحليل النهائي لها كانت (80) ثمانون استثماراً. باستخدام البرنامج الإحصائي في التحليل تم إتباع الأساليب الإحصائية المعروفة وهي:

**اختبار كروسكال Kruskal-Wallis Test:** يستخدم اختبار كروسكال "لاختبار الفرضية الصفرية وهي إن مجموعة من الأسباب أو العوامل لها أهمية متساوية مقابل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن تلك الأسباب أو العوامل غير متساوية الأهمية".

**تقدير فترة الثقة Confidence Interval:** يستخدم هذا الأسلوب لتحديد المدى لوسيط الإجابات.

**اختبار مربع كاي Chi-Square Test:** لجودة التوفيق (تساوي نسب الإجابات) يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية التي تشير إلى أن تكرار الإجابات لمجموعة من الفئات متساوية مقابل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن تكرار تلك الإجابات غير متساوية (مختلفة). أي "لاختبار الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم وجود علاقة بين ظاهرتين أو متغيرين مقابل الفرضية البديلة وهي أن وجود علاقة ارتباط بين تلك الظاهرتين أو المتغيرين.

## تحليل البيانات وعرض النتائج

## أولاً: أساليب التدريب الحديثة

## 1- اختبار كروسكال Kruskal-Wallis Test

تم استخدام اختبار كروسكال في تحليل البيانات حول أنسب الأساليب التدريبية استخداماً في البرامج والدورات التدريبية.

جدول رقم (3): يوضح نتائج اختبار كروسكال حول أنسب الأساليب التدريبية الحديثة استخداماً في برامج التدريب

أساليب التدريب	الوسيط	متوسط الرتب	اختبار Z	نتيجة الاختبار
1 أسلوب تمثيل الأدوار	2	486.5	- 5.23	163.00
2 أسلوب مباريات العمل	2	531.1	- 3.44	
3 أسلوب التدريب والتطوير الذاتي	2	666.2	2.00	
4 أسلوب التدريب عن طريق الانترنت	3	746.3	5.23	
5 أسلوب المناقشات	3	824.1	8.36	
6 أسلوب دائرة التلفزيون المغلق	2	547.2	- 2.79	
7 أسلوب التفاوض	2	514.0	- 4.14	
المتوسط		616.5		

لاختبار الفرضية الصفرية التي تشير إلى أن أساليب التدريب الحديثة يمكن الاستفادة منها بمستوى واحد مقابل الفرضية البديلة وهي أن تلك الأساليب يمكن الاستفادة منها بدرجات أو مستويات مختلفة، ونلاحظ أن قيمة نتيجة الاختبار تساوي (163) وهي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية (6) ومستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن أساليب التدريب الحديثة غير متساوية في درجة ملائمتها ومناسبتها في استخدامها في البرامج والدورات التدريبية، ونلاحظ أن قيمة Z لأسلوب المناقشات، ولأسلوب التدريب عن طريق الانترنت، ولأسلوب التدريب والتطوير الذاتي تساوي (8.36)، (5.23)، (2.00) على التوالي وجميعها أكبر من قيمة Z الجدولية وهي (1.96) بدرجة حرية (6) ومستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هذه الأساليب هي الأكثر ملائمة ومناسبة استخداماً في البرامج التدريبية، بينما كانت قيمة Z لأسلوب تمثيل الأدوار، ولأسلوب التفاوض، ولأسلوب مباريات العمل، ولأسلوب دائرة التلفزيون المغلق أقل من (-1.96)، مما يدل على انخفاض نسبة ملائمة ومناسبة هذه الأساليب في البرامج التدريبية مقارنة بالأساليب الأخرى.

## 2- تقدير فترة الثقة:

استخدم هذا الأسلوب في تحليل حول أساليب التدريب الحديثة فإنه ومن خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن أكثر أساليب التدريب الحديثة ملائمة ومناسبة هو أسلوب المناقشات، ولأسلوب التدريب عن طريق الانترنت، ولأسلوب التدريب والتطوير الذاتي، حيث يتراوح وسيطها بين (2.5،3)، بينما كان أسلوب مباريات العمل، ولأسلوب دائرة التلفزيون المغلق، ولأسلوب التفاوض وسيطها (2)، أما أسلوب تمثيل الأدوار يتراوح وسيطه من (1.5،2)، والمقياس المستخدم يتكون أيضاً من (3) درجات يبدأ من 1 (غير مناسب) وينتهي إلى 3 (مناسب)، وبمتوسط (2)، نلاحظ أن الأساليب التي حصلت على مستوى أعلى من المتوسط وهي أسلوب المناقشات، ولأسلوب التدريب عن طريق الانترنت، ولأسلوب التدريب والتطوير الذاتي، بينما أسلوب مباريات العمل، ولأسلوب دائرة التلفزيون المغلق، ولأسلوب التفاوض حصلت على مستوى متوسط، وأخيراً أسلوب

دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

تمثيل الأدوار قد حصل على مستوى أقل من المتوسط مما يدل على عدم ملائمة ومناسبة هذا الأسلوب في برامج تدريب الإدارة التنفيذية.

جدول رقم (4): يوضح نتائج تقدير فترة الثقة حول أنسب أساليب التدريب الحديثة استخداماً في برامج التدريب.

الحد الأعلى للوسيط	الحد الأدنى للوسيط	الوسيط	أساليب التدريب	
			با احتمال 95 %	
2	1.5	2	1	أسلوب تمثيل الأدوار
2	2	2	2	أسلوب مباريات العمل
2.5	2	2.5	3	أسلوب التدريب والتطوير الذاتي
2.5	2.5	2.5	4	أسلوب التدريب عن طريق الإنترنت
3	2.5	2.5	5	أسلوب المناقشات
2	2	2	6	أسلوب دائرة التلفزيون المغلق
2	2	2	7	أسلوب التفاوض

3- اختبار مربع كاي Chi-Square:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن نتائج اختبار مربع كاي حول أنسب الأساليب التدريبية الحديثة ملائمة في الدورات وبرامج التدريب، نلاحظ أن قيمة مربع كاي المحسوبة لأسلوب التدريب والتطوير الذاتي تساوي (24.182) وهي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية (2) ومستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي أن وجود اختلاف في نسبة الإجابة، حيث نلاحظ أن هناك تقارب في نسبة الإجابة بعبارة (إلى حد ما، ومناسبة)، بينما كانت الإجابة بعبارة غير مناسبة منخفضة كما موضحة في الجدول، مما يدل على أن هذا الأسلوب ملائم ومناسب جداً استخدامه في برامج التدريب، كما نلاحظ قيمة مربع كاي المحسوبة لأسلوب مباريات العمل تساوي (7.852) وهي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية (2) ومستوى معنوية (0.05) وأقل من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية (2) ومستوى معنوية (0.01)، مما يشير ذلك إلى أن هذا الأسلوب مناسب إلى حد ما، بينما قيمة مربع كاي المحسوبة لأسلوب تمثيل الأدوار تساوي (9.897) وهي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية (2) ومستوى معنوية (0.01) مما يدل على أن هذا الأسلوب غير مناسب في برامج التدريب.

جدول رقم (5): يوضح نتائج اختبار مربع كاي حول أنسب الأساليب التدريبية الحديثة استخداماً في برامج التدريب.

نتيجة مربع كاي	مناسبة	إلى حد ما	غير مناسبة	أساليب التدريب الحديثة
9.897	18	32	30	1 أسلوب تمثيل الأدوار
7.852	9	55	16	2 أسلوب مباريات العمل
24.182	32	35	13	3 أسلوب التدريب والتطوير الذاتي
48.421	44	24	12	4 أسلوب التدريب عن طريق الإنترنت
96.354	47	27	6	5 أسلوب المناقشات
59.738	17	45	18	6 أسلوب دائرة التلفزيون المغلق
13.034	13	46	21	7 أسلوب التفاوض

دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

ثانياً: وسائل الإيضاح الحديثة:

وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المذكورة سلفاً والمستخدمه في هذه الدراسة.

1- استخدام اختبار كروسكال:

استخدم هذا الأسلوب الإحصائي في تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين في القسم الرابع من استمارة الاستبيان حول معرفة وسائل التدريب الحديثة من ناحية استخدامها ومناسبتها في البرامج والدورات التدريبية، فالجدول التالي رقم (6) يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (6): يوضح نتائج اختبار كروسكال لوسائل الإيضاح الحديثة ومدى استخدامها في برامج التدريب.

وسائل الإيضاح الحديثة	الوسيط	متوسط الرتب	اختبار Z	نتيجة الاختبار
1 السبورة الممغنطة	2	596.4	- 3.77	63.98
2 السبورة النسيجية	2	594.8	- 3.83	
3 النماذج والمواصفات	2	756.2	1.80	
4 الكاتلوقات	2	726.2	0.76	
5 جهاز عرض الشرائح	2	796.7	3.22	
6 العرض عن طريق الكمبيوتر	2	736.3	1.11	
7 جهاز عرض الأفلام	2	786.2	2.85	
8 جهاز العرض الراسي	2	643.4	- 2.13	
المتوسط		704.5		

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نتيجة الاختبار تساوي (63.98) وهي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية (7) ومستوى معنوية (0.01)، مما يدل ذلك على أن وسائل الإيضاح الحديثة غير متساوية في درجة استخدامها كمعينات في التدريب، حيث أن قيمة Z المحسوبة لجهاز عرض الشرائح، وجهاز الاستقبال المرئي هي (3.22)، (2.85) على التوالي وهي أكبر من قيمة Z الجدولية (1.96) يدل ذلك أن هذين الوسيلتين ملائمة في استخدامها، بينما كانت قيمة Z المحسوبة للسبورة النسيجية، والسبورة الممغنطة، وجهاز العرض الراسي (3.83 -)، (-3.77)، (-2.13) على التوالي وهي أصغر من (-1.96)، مما يشير إلى عدم ملائمة هذه الوسائل في استخدامها في برامج التدريب، أما قيمة Z لبقية الوسائل تتراوح بين (1.96 -، 1.96) وهي وسيلة الكاتلوقات.

النماذج والمواصفات، والعرض عن طريق الكمبيوتر (0.76)، (1.80)، (1.11) على التوالي، مما يدل على أن هذه الوسائل تستخدم أحياناً في برامج التدريب.

جدول رقم (7): يوضح نتائج اختبار كروسكال لوسائل الإيضاح الحديثة ومدى مناسبتها وملاءمتها في برامج التدريب.

وسائل الإيضاح الحديثة	الوسيط	متوسط الرتب	اختبار Z	نتيجة الاختبار
1 السبورة الممغنطة	2	566.9	- 4.80	229.89
2 السبورة النسيجية	2	545.9	- 5.53	
3 النماذج والمواصفات	2	713.4	0.31	
4 الكاتلوقات	2	659.6	- 1.56	
5 جهاز عرض الشرائح	3	835.6	4.57	
6 العرض عن طريق الكمبيوتر	3	935.5	8.06	
7 جهاز عرض الأفلام	3	852.9	5.17	
8 جهاز العرض الراسي	2	526.1	- 6.22	
المتوسط		704.5		

دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة مربع كاي المحسوبة تساوي (229.89) وهي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية (7) ومستوى معنوية (0.01)، مما يشير ذلك إلى أن هذه الوسائل مختلفة في درجة ملاءمتها ومناسبتها في البرامج والدورات التدريبية، حيث نلاحظ قيمة Z المحسوبة لوسيلة العرض عن طريق الكمبيوتر، وجهاز عرض الأفلام، جهاز عرض الشرائح تساوي ( 8.06، 5.17، 4.57 ) على التوالي هي أكبر من قيمة Z الجدولية وهي ( 1.96 )، مما يشير إلى أن تلك الوسائل ملائمة ومناسبة في استخدامها في الدورات والبرامج التدريبية، بينما قيمة Z لوسيلة جهاز العرض الرأسي، السبورة النسيجية، والسبورة الممغنطة تساوي ( 6.22 -، 5.53 -، 4.80 - ) على التوالي وهي أقل من قيمة Z الجدولية وهي ( 1.96 - )، مما يدل على أن هذه الوسائل غير ملائمة في برامج تدريب العاملين في المستوى التنفيذي، بينما نجد قيم Z المحسوبة لباقي الوسائل تتراوح ما بين ( 1.96 -، 1.96 ) وهي قيم Z الجدولية، وهذا يدل على أن هذه الوسائل مناسبة الاستخدام إلى حد ما في برامج التدريب .

**2- تقدير فترة الثقة:**

نلاحظ أن وسائل الإيضاح التي حصلت على مستوى متوسط جميعها ما عدا وسيلة (السبورة الممغنطة، والسبورة النسيجية )، مما يدل على أن الوسائل التي حصلت على مستوى متوسط أي وسيطها (2) كما موضحة في الجدول رقم (8) تستخدم أحياناً فقط في البرامج والدورات التدريبية، بينما الوسائل التي حصلت على مستوى متوسط فأقل هي وسيلة جهاز العرض الرأسي، ويدل ذلك على استخدام هذه الوسيلة بشكل بسيط جداً في برامج التدريب المعتمدة، بينما السبورة الممغنطة، والسبورة النسيجية حصلت على مستوى أقل من المتوسط مما يشير ذلك إلى عدم استخدام هذه الوسائل أبداً في برامج التدريب .

(8): يوضح نتائج أسلوب تقدير فترة الثقة لوسائل الإيضاح الحديثة ومدى استخدامها في برامج التدريب.

	الحد الأدنى للوسيط		الوسيط	وسائل الإيضاح الحديثة
	الحد الأعلى للوسيط	با احتمال 95 %		
1	1.5	1.5	1.5	السبورة الممغنطة
2	1.5	1.5	1.5	السبورة النسيجية
3	2	2	2	النماذج والمواصفات
4	2	2	2	الكاتلوقات
5	2	2	2	جهاز عرض الشرائح
6	2	2	2	العرض عن طريق الكمبيوتر
7	2	2	2	جهاز عرض الأفلام
8	2	1.5	1.5	جهاز العرض الرأسي

**3، استخدام مربع كاي:**

في تحليل البيانات والمعلومات لوسائل الإيضاح الحديثة ومدى مناسبتها وملاءمتها في برامج التدريب.

جدول رقم (9): يوضح نتائج اختبار مربع كاي حول وسائل الإيضاح الحديثة ومدى استخدامها في برامج التدريب.

وسائل الإيضاح الحديثة	غير مناسبة	إلى حد ما	مناسبة	نتيجة مربع كاي
1 السبورة الممغنطة	8	50	22	112.545
2 السبورة النسيجية	11	48	21	124.579
3 النماذج والمواصفات	5	56	19	68.398
4 الكاتلوقات	8	51	21	58.852

دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

5	جهاز عرض الشرائح	3	28	49	80.774
6	العرض عن طريق الكمبيوتر	2	24	54	135.150
7	جهاز عرض الأفلام	2	22	56	87.967
8	جهاز العرض الرأسي	12	53	15	72.863

نلاحظ من خلال الجدول (9) أن قيمة مربع كاي المحسوبة للإجابة على كل الوسائل هي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية (2)، ومستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود اختلاف في نسبة الإجابة بالعبارات الثلاثة (مناسبة، إلى حد ما، غير مناسبة)، وبالتالي نلاحظ وجود تقارب بين نسبة الإجابات، ومن خلال البيانات المرفقة في الجدول أن كل الوسائل تقريبا تعتبر مناسبة، ومناسبة إلى حد ما في استخدامها في الدورات والبرامج التدريبية، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الأشخاص الذين أجابوا على أن هذه الوسائل غير مناسبة عددهم قليل مقابل الأشخاص الذين أجابوا بعبارات (مناسبة)، (إلى حد ما)، مما يشير ذلك إلى أن هذه الوسائل مناسبة وخاصة منها جهاز عرض الشرائح، والعرض عن طريق الكمبيوتر، وجهاز عرض الأفلام.

#### اختبار الفروض

لإثبات فروض الدراسة، ومعرفة العلاقة بين متغيراتها، فقد تم استخدام التحليل الإحصائي بعدة أساليب واختبارات (اختبار كروسكال، وتقدير فترة الثقة، واختبار مربع كاي). ومن خلال التحليل الإحصائية للبيانات يتضح أن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة، حيث نجد أن الفرض الأول الذي يشير إلى أن (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب التدريب الحديثة وفعالية البرنامج التدريبي)، أي أن أساليب التدريب ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع فعالية التدريب، ولكل منها أثرها على الآخر، ومن خلال الأسئلة المرفقة في استمارة الاستبيان التي تحدد الأساليب التدريبية الحديثة، ومدى مناسبتها وملاءمتها في البرامج والدورات التدريبية ومن خلال النتائج المتحصل عليها، وجد أن هناك علاقة بين أساليب التدريب الحديثة مع فعالية التدريب، أي كلما كانت تلك الأساليب المعتمدة والمستخدمة في البرامج والدورات التدريبية حديثة ومناسبة، كلما زادت فعالية التدريب، مما يدل على أن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفريّة.

أما عن الفرض الثاني (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وسائل التدريب الحديثة وفعالية البرنامج التدريبي)، وجد أن هناك علاقة بين المتغيرين، أي بمعنى أن كلما كانت وسائل التدريب وحديثة كلما كانت برامج التدريب المتبعة أكثر فعالية. مما يدل على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفريّة.

#### النتائج والتوصيات

##### أولاً: النتائج

- 1- توصل الباحث أن الأساليب التدريبية الأكثر ملاءمة ومناسبة في البرامج والدورات التدريبية هي (أسلوب التدريب والتطوير الذاتي، وأسلوب المناقشات).
- 2- أن وسائل الإيضاح المستخدمة في الدورات والبرامج التدريبية كانت (وسيلة جهاز عرض الشرائح، وجهاز عرض الأفلام، والنماذج والمواصفات، والعرض عن طريق الكمبيوتر).
- 3- عدم تركيز إدارة التدريب في الشركة على تنمية وتطوير المهارات الفنية لدى العاملين بشكل خاص، حيث أن المهارة الفنية ضرورية للعاملين أكثر من المهارة الفكرية التي لا يحتاجها

دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية...

العامل العادي إلا بدرجة بسيطة لأنه غير ملزم باتخاذ القرارات أو لا يشترك في أغلب الأحيان في اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف فعالية البرامج التدريبية.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج يمكن اعطاء التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة اتباع الطرق الأساليب الحديثة في التدريب قدر الإمكان وخاصة طريقة التدريب الداخلي من خلال العمل وخاصة في برامج تدريب العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية وفق ما توصلت إليه الدراسة من خلال التحليل، والتي من خلالها يتم تنمية وتطوير المهارات الفنية بشكل خاص لدى العاملين وتغيير اتجاهاتهم السلوكية وقدراتهم على تحمل المسؤوليات أكثر ما يمكن.
- 2- ضرورة التفريق بين برامج تدريب المستويات الإدارية المختلفة من حيث الأساليب والوسائل المتبعة في التدريب، حيث هناك أساليب تتبع في تدريب العاملين ولا يستفاد منها، وبالتالي عند تدريب العاملين العاديين مثلاً ضرورة عدم التركيز على بعض من الأساليب مثل أسلوب المحاضرات، وأسلوب المحاكاة (التقليد)، ويفضل التركيز على أسلوب التدريب والتطوير الذاتي، وأسلوب المناقشات.
- 3- ضرورة التركيز على تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين (وخاصة المهارات الفنية) التي يحتاجها الفرد العادي في عمله وهذا يتأتى من خلال اتباع الأساليب الحديثة واستخدام الوسائل التي تتماشى مع المتدربين أنفسهم.
- 4- إتاحة الفرصة أمام جميع العاملين في الاشتراك بالدورات والبرامج التدريبية سواء داخل الشركة أو خارجها.
- 5- ضرورة إشراك المدربين المشتركين في البرنامج التدريبي أو الدورة التدريبية في وضع الخطة التدريبية، والمادة العلمية بشكل خاص

المراجع

- 1- إبراهيم جميل على عبد القادر، دراسة تقييمية لبرامج تدريب الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 1993، ص 5.
- 2- إبراهيم جميل على عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 5.
- 3- مأمون حسن محمد سعد، تقويم فاعلية تدريب القادة الإداريين في القطاع العام في الأردن رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، بغداد، 1988، ص 16.
- 4- غازي عثمانين، مفاهيم أساسية في التدريب والتطوير (بحث غير منشور)، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، 1990، ص 4.
- 5- [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- 6- حنفي محمود سليمان، الأفراد، دار الجامعات المصرية للنشر، الإسكندرية (ب ت)، ص 365.
- 7- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999 - 2000، ص 210.