

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً : النتائج:

توصل الباحث إلى النتائج الآتية :

(1) - استمارة المتدرب:

- 1- حوالي نصف العينة وبنسبة 42.8% من الفنيين، 22.6% من الإداريين، 15.5% رؤساء أقسام، 12.5% مدراء أقسام.
- 2- الغالبية العظمى من العينة من السعوديين وبنسبة بلغت 81.8%.
- 3- نسبة متقاربة من العينة بلغت 41.4%، 40.4% أعمارهم تتراوح بين 20 إلى 29 سنة، 30 إلى 39 سنة. وباقي العينة أعمارهم 40 سنة فأكثر.
- 4- أكثر من ربع العينة بقليل وبنسبة بلغت 29.6% من الحاصلين على مؤهل جامعي، 8.1% فقط من الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي. وباقي العينة من الحاصلين على دبلوم فني وثانوية عامة.
- 5- الغالبية العظمى من العينة وبنسبة بلغت 94.6% قضوا في عملهم الحالي من سنة إلى 19 سنة، وباقي العينة قضوا في عملهم الحالي 20 سنة فأكثر.
- 6- الغالبية العظمى من العينة أجابت بالتحاقها ببرامج تدريبية وبنسبة بلغت 88.2%.
- 7- مراكز التدريب التابعة للشركات التي تعمل بها العينة جاءت في مقدمة الجهات التي التحقت بها العينة، تلاها المراكز التدريبية داخل المملكة وأخيراً الجهات التدريبية خارج المملكة.
- 8- جاء الطلب الشخصي من المتدرب في مقدمة أساليب الترشيح، تلاه ترشيح الرئيس المباشر ثم الخطة المعتمدة سنوياً للتدريب.
- 9- جاء التدريب للتأهيل للوظيفة في مقدمة أنواع التدريب تلاه التدريب للترقية ثم التدريب بسبب تغير ظروف العمل.
- 10- أكثر من ثلاثة أرباع العينة وبنسبة بلغت 77.4% يفضلوا التفرغ الكامل من العمل أثناء فترة التدريب.
- 11- أن يكون المدربون من مراكز أو جهات تدريبية متخصصة جاء في مقدمة رأي العينة بالنسبة للجهات التي يتبعها المدربين.
- 12- جاء الجانب النظري في مقدمة الجوانب التي تركز عليها برامج التدريب، تلاها الجانب النظري والتطبيقي معاً، وأخيراً الجانب التطبيقي.

- 13- الغالبية العظمى من عينة البحث وبنسبة بلغت 81.5% ترى أن يتم تقويم البرنامج التدريبي بعد انتهاء البرنامج.
- 14- غالبية العينة وبنسبة 79.1% ترى أن الحوافز المقدمة للالتحاق ببرامج التدريب غير مناسبة.
- 15- الغالبية العظمى من عينة البحث وبنسبة بلغت 91.9% أجابوا برغبتهم في حضور برنامج تدريبي آخر.
- 16- أكثر من ثلثي العينة وبنسبة بلغت 68.7% أجابوا بعدم كفاية المدة المخصصة لبرنامج التدريب.
- 17- حوالي ثلثي العينة وبنسبة 67.7% أجابوا أن البرنامج التدريبي حقق هدفه بدرجة قليلة، 28.3% أجابوا أن البرنامج حقق هدفه بدرجة كبيرة ، وأجاب 3.7% من العينة أن البرنامج لم يحقق أهدافه.
- 18- أكثر من نصف العينة وبنسبة 59.3% أجابوا أنهم لم يطبقوا أي شيء مما تعلموه من البرامج التدريبية، وأجاب 33.7% أنهم طبقوا أغلب ما تعلموه. في حين أجاب 6.4% فقط أنهم طبقوا كل ما تعلموه.
- 19- حوالي ثلاثة أرباع العينة وبنسبة 75.8% أجابت بتجاهل الإدارة للمتدربين بعد عودتهم من برامج التدريب، في حين أجاب 22.6% أي حوالي خمس العينة باهتمام الإدارة بتطبيق ما تعلمه المتدرب في برنامج التدريب.
- 20- جاءت الدوافع الآتية في مقدمة دوافع الالتحاق بالبرنامج التدريبي.
- تطوير المهارات، تطوير القدرات، تطوير المعارف، الإطلاع على الجديد في مجال العمل، اكتساب سلوك جديد.
- 21- غالبية عينة البحث أجابت أن المحاضرات تستخدم بدرجة كبيرة جداً في البرامج التدريبية، تلاها المناقشة الجماعية فتستخدم بدرجة كبيرة ، دراسة الحالات تستخدم إلى حد ما في البرامج التدريبية.
- 22- غالبية عينة البحث أجابت أن البرنامج التدريبي مناسب فيما يتعلق بالعناصر الآتية:-
- المحتوى العلمي، ارتباط المحتوى التدريبي مع واجبات الوظيفة، علاقة المهارات والقدرات المكتسبة مع التخصص ومع متطلبات العمل، عدد المتدربين في البرنامج.
- 23- غالبية عينة البحث أجابت أن أداء المدربين مناسب بالنسبة للعناصر الآتية:-

- الوضوح في تقديم المادة العلمية، الإلمام بمحتويات المادة العلمية، الجهة العلمية والعملية، الإلمام بطبيعة عمل المتدربين.
- 24- جاءت إجابات العينة أن الزيارات الميدانية، دراسة الحالات، المناقشة الجماعية في مقدمة طرق وأساليب التدريب من حيث الفعالية، تلاها تمثيل الأدوار، التمارين، المحاضرات، المحاكاة.
- 25- غالبية العينة وافقت على أن البرنامج التدريبي يعالج قضايا عملية ويضع لها الحلول المناسبة.
- 26- الغالبية العظمى من عينة البحث توافق على جميع الفوائد التي تعود على المتدرب والواردة في استمارة البحث.
- 27- غالبية عينة البحث أجابت أنها شعرت بتغير إيجابي فيما يتعلق بالمهارات والقدرات والمعارف والاتجاهات وأسلوب أداء العمل.
- 28- جاءت المعوقات الآتية في مقدمة معوقات متابعة وتقويم برامج التدريب: عدم اهتمام الرؤساء المباشرين بالمتدربين المتفوقين، عمومية أهداف بعض برامج التدريب، عدم شمول التقويم لكافة عناصر التدريب، عدم وجود بيئة عمل مناسبة للمتدربين لتطبيق ما اكتسبوه من برامج التدريب.

(2) - استمارة رئيس المتدرب:

- 1- حوالي ثلثي العينة وبنسبة 66.7% رؤساء أقسام، 13.7% مشرفين، 15.6% رئيس شعبة ومدير إدارة.
- 2- حوالي ثلاثة أرباع العينة وبنسبة بلغت 72.5% من السعوديين.
- 3- 52.9 أعمارهم أقل من 35 سنة، 37.3% أعمارهم من 35 إلى 44 سنة، في حين أن باقي العينة أعمارهم 45 سنة فأكثر.
- 4- حوالي ثلثي العينة وبنسبة بلغت 66.7% من الحاصلين على مؤهل جامعي، 2.0% من الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي. وباقي العينة من الحاصلين على الثانوية العامة.
- 5- حوالي ثلثي العينة وبنسبة 66.7% قضوا من سبع إلى (12) سنة في عملهم الحالي، 23.5% من العينة قضوا (13) سنة فأكثر.
- 6- ترشيح الرؤساء المباشرين ثم الطلب الشخصي من المرؤوسين وترشيح شئون العاملين جاءت في مقدمة أسس اختيار المرؤوسين للبرامج التدريبية.

- 7- جاء تطوير قدرات ومهارات ومعارف المرؤوسين في مقدمة دوافع ترشيح المرؤوسين للبرامج التدريبية تلاهم استيفاء متطلبات الترقية.
- 8- غالبية العينة وبنسبة 68.6% أجابت بوجود خطة عامة محددة للتدريب.
- 9- غالبية العينة وبنسبة بلغت 68.6% أجابت بعدم تقديم الشركات أي حوافز للمرؤوسين للالتحاق ببرامج التدريب.
- 10- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية جاءت في مقدمة المراحل التي تساهم فيها العينة، تلاها اختبار المرشحين ثم تقويم البرامج التدريبية.
- 11- نسبة كبيرة من العينة أجابت بوجود تغيير إيجابي على المتدربين بعد عودتهم من برامج التدريب بالنسبة للعناصر الآتية:-
التغير في مهارات المتدربين، التغير في معارف المتدربين وزيادة معلوماتهم، التغير في الروح المعنوية للمتدربين وكذلك أسلوب تعاملهم سواء مع الرؤساء أو الزملاء.
- 12- غالبية عينة البحث ترى أن الفوائد الآتية جاءت في مقدمة الفوائد التي عادت على المتدربين بعد عودتهم من البرامج التدريبية:-
رفع كفاءة المرؤوسين في أدائهم الوظيفي، زيادة فرص الترقى، حدوث تغيير إيجابي في سلوك المرؤوسين، اكتساب أساليب جديدة في أداء العمل، اكتساب سلوك إيجابي في التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
- 13- الغالبية العظمى من عينة البحث توافق على جميع الفوائد التي تحققت للعمل نتيجة التحاق المتدربين بالبرامج التدريبية.
- 14- مقارنة أداء المتدربين قبل وبعد التحاقهم ببرامج التدريب، طلب تقارير من المدربين عن مستوى أداء المتدربين جاءت في مقدمة الطرق المستخدمة لتقويم البرامج التدريبية.
- 15- عدم توفر الظروف المناسبة لتطبيق ما أكتسبه المتدربون في وظائفهم، جاءت في مقدمة المشكلات التي تحد من فعالية برامج التدريب.
- 16- نسبة كبيرة من العينة أجابت أن المعوقات الآتية تعوق متابعة وتقويم برامج التدريب:-
قلة الوعي بأهمية التدريب، ضعف التأهيل في مجال التدريب، ضعف ارتباط بعض برامج التدريب بمهام ووظائف المتدربين، قلة استعانة جهات التدريب بالمتخصصين من الخارج، عدم

شمول خطط التدريب لجميع مستويات العاملين الوظيفية، ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للمتدربين.

(3) - استمارة منسوبي إدارة التدريب:

- 1- أكثر من نصف العينة وبنسبة 58.8% من غير السعوديين.
- 2- نسبة متساوية بلغت 41.2% أعمارهم تقع في فئة السن أقل من 40 سنة، من 40 إلى 49 سنة.
- 3- 70.6% من العينة من الحاصلين على مؤهل جامعي، 23.5% من الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي، 5.9% فقط حاصلين على دبلوم فني.
- 4- غالبية العينة وبنسبة 70.6% قضت من سنة إلى 9 سنوات في العمل الحالي. في حين أن 5.9% قضت في عملها الحالي (20) سنة فأكثر.
- 5- أكثر من نصف العينة بقليل وبنسبة 58.8% أجابت أن مركز التدريب التابع للشركة هو المسئول عن التدريب. تلاها إدارة التدريب بنسبة 41.2%.
- 6- ترشيح الرئيس المباشر جاء في مقدمة الأساليب المتبعة في اختيار المتدربين، تلاه الخطة المعتمدة للتدريب.
- 7- 94.1% من العينة أجابت أن الطرق المستخدمة في التدريب ملائمة.
- 8- الغالبية العظمى من العينة وبنسبة بلغت 82.3% أجابت أن المدة الزمنية المخصصة لبرامج التدريب تعتبر كافية.
- 9- أكثر من ثلاثة أرباع العينة وبنسبة 76.5% أجابت أنها تشارك بدرجة كبيرة في التخطيط لبرامج التدريب.
- 10- جميع مفردات العينة أجابت أن القاعات المخصصة للتدريب ملائمة.
- 11- 35.3% من العينة أجابوا أن الحوافز التي تمنح للمتدربين كافية، في حين أجاب 41.2% من العينة أنها غير كافية.
- 12- الغالبية العظمى من العينة وبنسبة بلغت 82.3% أجابت أنها تشارك في تقويم برامج التدريب.
- 13- جاء تقويم برامج التدريب بعد التنفيذ في مقدمة إجابات العينة بالنسبة لتوقيت التقويم، تلاه التقويم أثناء تنفيذ برامج التدريب.
- 14- جاءت الاختبارات واستطلاع آراء الرؤساء والمتدربين في مقدمة طرق تقويم برامج التدريب.

- 15- أجابت عينة البحث أن انخفاض مستوى التحصيل واللامبالاة لدى المتدربين في مقدمة ملاحظات منسوبي إدارة التدريب، تلاها عدم الاقتناع بالحاجة للتدريب.
- 16- بسؤال عينة البحث عن أسلوب تقدير ميزانية برامج التدريب، جاءت الاحتياجات التدريبية المخطط لها في مقدمة الأساليب، تلاها نسبة ثابتة من الإنفاق على التدريب سنوياً، ثم التقدير الجزافي.
- 17- أكثر من ثلث العينة وبنسبة بلغت 35.3% أن ميزانية التدريب غير كافية، وفي المقابل أجابت نفس النسبة أنها غير كافية. في حين أجاب 17.6% من العينة أن الميزانية تكون بناء على الاحتياجات التدريبية المخطط لها.
- 18- غالبية عينة البحث أجابت أن العناصر الآتية تأتي في مقدمة مقومات نجاح البرامج التدريبية:-
الجدية من جانب المتدربين، التحديد الموضوعي للاحتياجات التدريبية، التصميم الدقيق للبرامج التدريبية، توفر طرق ووسائل تدريب حديثة وملائمة، المتابعة والتقويم المستمر للبرامج التدريبية، مؤهلات وخبرات المدرب، ربط الترقية باجتياز البرامج التدريبية.
- 19- نسبة كبيرة من العينة أجابت أن الأساليب الآتية تأتي في مقدمة أهم الأساليب المستخدمة في البرامج التدريبية:-
المحاضرات، الزيارات الميدانية، المناقشة الجماعية، دراسة الحالات والندوات والمحاكاة.
- 20- جاء اعتذار بعض الرؤساء عن ترشيح العاملين الجيدين بحجة عدم توفر البديل في مقدمة المعوقات التي تعوق نجاح البرامج التدريبية.

ثانيا : التوصيات :

التوصيات العامة:

1 - ضرورة توجيه العناية الفائقة بعملية تخطيط النشاط التدريبي وفهم طبيعته ، نظرا لكون التدريب يركز على عدد من المقومات الرئيسة وأهمها تحديد الاحتياجات التدريبية بموضوعية ، وتصميم البرامج بدقة وفقا لتلك الاحتياجات ، والتنفيذ على أسس سليمة، لذا فإن تحقيق التدريب لأهدافه يرتبط بمدى تطوير وتحديث جوانب التخطيط والتنفيذ.

2 - عدم التعامل مع برامج التدريب باعتبارها منتج نهائي لعملية التطوير الوظيفي ، وإن ظل هذا المخرج يمثل عنصراً أساسياً من عناصرها ، بل يجب التركيز على عملية تقويم النشاط التدريبي ، بصورة علمية قبل وأثناء وبعد التدريب ، وكذا الاهتمام بالأبحاث والدراسات الخاصة بتقويم الأنشطة التدريبية .

3 - إيجاد جهاز إداري متخصص مسئول عن التدريب يتولى مهمة التخطيط للنشاط التدريبي وتقويم هذا النشاط ، ويرتبط بنظام تخطيط القوى العاملة ويتناغم معه، وهذا يتطلب توفير العدد المناسب من الأفراد في هذا الجهاز من ذوي الكفاءات والخبرات المتخصصة ومنحهم درجة كافية من السلطات للممارسة أعمالهم .

4 - مراجعة الجوانب التنظيمية التي تسود في الشركة ، والتأكد من عدم اختلال الهياكل التنظيمية وسلامة تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد وتناسب مكوناتها وتوازنها ، وتناغم السياسات والاجراءات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات ، باعتبار أنها الاساس الذي يستندون إليه في تنفيذ أعمالهم .

5 - انشاء مركز تدريب مشترك لشركات الأسمنت السعودية تقوم هذه الشركات على تمويله ، والعمل على تفعيل دور التدريب فيه ، وإقامة البرامج التدريبية المشتركة ، لما في ذلك من توفير للجهد والوقت والنفقات ، وبما يحقق تبادل المعرفة لمنسوبي هذه الشركات .

6 - زيادة وعي العاملين وتعريفهم بأهمية التدريب وما يمكن أن يحققه هذا النشاط من امكانية رفع كفاءة أدائهم والتزاماتهم الوظيفية ، ينعكس مردوده بشكل ايجابي على مسارهم الوظيفي.

توصيات الدراسة:

بعد استعراض الجوانب النظرية والتحليلية للبحث أمكن للباحث الخروج لتوصيات الدراسة الآتية :

1 - الاستعانة بالخبراء والمختصين ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ، بشكل يضمن استخدام طرق علمية في تقدير الاحتياجات التدريبية التي تستند إلى حاجة الموظفين إليها وتتسم بدرجة عالية من الدقة والموضوعية ، ويعملوا على اتباع الاجراءات اللازمة عند تصميم البرامج بكل دقة وشمولية ، وبما يضمن جاهزية البرامج للتطبيق .

2 - الاستعانة بالخبراء والمختصين ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة في مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية وبذل العناية في اختيار الجهات التدريبية، سواء كان ذلك على مستوى مدربين أو مراكز تدريب، للاستفادة من خبراتهم في هذا الصدد ولضمان كفاءة التنفيذ .

3 - العمل على أن يكون تقويم التدريب باعتباره أكثر العناصر تأثيراً على فعالية التدريب من بين مراحل التخطيط للتدريب مبنياً على أسس علمية بحيث يبدأ مع بداية التعرف على الاحتياجات التدريبية ويستمر حتى الوصول إلى النتائج النهائية .

4 - العمل على تحقيق عنصر المشاركة في تقويم البرامج ، بحيث يشارك فيه كل من الإدارة المسؤولة عن التدريب والرؤساء المباشرين والمدربين والمتدربين، ونشر الوعي لديهم بأهمية توشي الموضوعية والدقة عند التقويم ، لضمان تحقيق التقويم لأهدافه .

5 - التنسيق الفعال بين شركات الأسمنت السعودية في مجال التدريب وتبادل البرامج الإدارية والفنية والاستفادة من تداول الخبرات فيما بينهم مما يتيح فرصة التوسع في عدد ونوعية البرامج التدريبية بما يقابل الاحتياجات التدريبية.

6 - تطوير الأساليب التدريبية والوسائل السمعية والبصرية الحديثة ، والتركيز على أساليب لعب الأدوار ودراسة الحالة والتمارين والمباريات وغيرها من الوسائل المبتكرة ، ويوصي الباحث أيضا في استخدام الوسائل السمعية والبصرية كالأفلام التدريبية والدوائر التلفزيونية والانترنت وغيرها من الوسائل الحديثة .

7 - اعداد الدراسات اللازمة لتحديد الفترة الزمنية المناسبة لكل برنامج تدريبي بما يتناسب ونوعية المواد التدريبية وقدرة المتدربين على التحصيل والمتابعة .

8 - ضرورة الاهتمام بدعم الأنشطة التدريبية بالمخصصات المالية ورفع سقفها بشكل يغطي الحاجة المخطط لها مسبقاً ، وإدراجها ضمن الميزانية العامة للشركة

9 - ضرورة زيادة وتدعيم الخطط الخاصة بالحوافز المقدمة للمتدربين سواء مالية أو معنوية ، ويجب عمل الدراسات اللازمة للتعرف على أنواع الحوافز المؤثرة في رفع كفاءة التدريب .

10 - الاهتمام بتدعيم المادة التدريبية بالجوانب العملية التطبيقية وتصميمها وفقاً للحاجة الفعلية للمتطلبات العملية للوظيفة .

11 - ضرورة إتاحة الفرصة أمام المتدرب لتطبيق ما عاد به من معلومات وما اكتسبه من مهارات ومعارف من البرامج التدريبية التي التحق بها .

12 - العمل على أن يتم اختيار المرشحين للتدريب بناء على تقدير الاحتياجات التدريبية وليس على طلب شخصي من المتدرب ، أو توصيات المدراء والرؤساء المباشرين . وهذا يتطلب ضرورة القيام بتوصيف وتحليل الوظائف ، وتوافر تقارير أداء موضوعية .

13 - التوسع في عدد ونوعية برامج التدريب الإداري وإعطائه درجة مناسبة من الرعاية والاهتمام ، بحيث يتوازن مع عدد ونوعية برامج التدريب الفني ، لما يهدف إليه هذا النوع من التدريب في خدمة قطاع واسع من الإداريين بتنمية القدرات والمهارات والاتجاهات في المجالات الإدارية المختلفة .

دراسات مقترح إجراؤها مستقبلاً:

يقترح الباحث لإثراء أدب وفعاليات التدريب إجراء دراسات حول الأمور التالية :

1 - إنشاء مركز تدريب مشترك لشركات الأسمنت السعودية تقوم هذه الشركات على تمويله ، وإقامة البرامج التدريبية المشتركة .

2 - مدى تأثير الجوانب التنظيمية في التدريب على جودة العائد منها .

3 - نوعية الحوافز المادية والمعنوية اللازم توافرها لتهيئة البيئة المناسبة لتحقيق فعالية البرامج التدريبية .