

مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة - فلسطين

وائل محمد ثابت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم الاقتصاد
جامعة الأزهر - غزة

تاريخ الاستلام 2008/10/27 تاريخ القبول 2010/1/3

Abstract : This study aimed to identify the most important problems facing the training process for non-governmental organizations operating in the Gaza Strip, and how to create and develop the most appropriate solutions. The study included a sample of non-governmental organizations working in Gaza, a study consisted of two parts, namely:

Section I: six axes include examining the practical problems of training.

Section II: It also includes a six-pronged look at the proposed solutions to these problems.

The results of the study, the most important problems faced by training non-governmental institutions has been in the absence or inadequacy of the budget for training, the lack of conformity of some training programs to the nature of training needs; because

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

على أهم المشاكل التي تواجه العملية التدريبية للمؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وكيفية إيجاد وتطوير انسب الحلول لها. ضمت الدراسة عينة من المؤسسات غير الحكومية العاملة في غزة، وتكونت أداة الدراسة من قسمين وهما:

القسم الأول: يشمل ستة محاور تبحث في مشاكل عملية التدريب.

القسم الثاني: ويشمل أيضاً ستة محاور تبحث في الحلول المقترحة لهذه المشاكل.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم مشاكل التدريب التي تواجهها المؤسسات غير الحكومية تمثلت في غياب أو عدم كفاية الميزانية الخاصة بالتدريب، وعدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لطبيعة الاحتياجات التدريبية؛ وذلك لغياب الدراسات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية، والافتقار إلى

of the absence of studies to identify training needs, and lack of follow-up of trainees after the completion of the training program, The coach did not participate in the development of training material, training and consideration by some of the trainees a means of promotion and access to incentives, and poor maintenance of the various devices used in training exercises, which affects the efficiency of their performance. With regard to the solutions proposed were as follows:

1. The need for a clear organizational structures and other governmental institutions.
2. The need for a special budgets to training.
3. The need to identify training needs in advance.
4. Training to increase awareness of the importance of training for the trainees.
5. There should be full coordination between the departments working within the non-governmental institutions to ensure substantive nomination to attend training programs.
6. The need to focus on the practical aspects of the training (practical applications).

عملية متابعة المتدربين بعد إتمام البرنامج التدريبي، وعدم مشاركة المدرب في تطوير المادة التدريبية، والنظر للتدريب من قبل بعض المتدربين كوسيلة للترقية والحصول على الحوافز، وضعف عمليات الصيانة للأجهزة المختلفة المستخدمة في عمليات التدريب مما يؤثر على كفاءة أدائها. أما فيما يتعلق بالحلول المقترحة فكانت كما يلي:

1. ضرورة وجود هياكل تنظيمية واضحة للمؤسسات الغير حكومية.
2. ضرورة وجود ميزانيات خاصة بالتدريب.
3. ضرورة القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية مسبقاً.
4. زيادة الوعي التدريبي للمتدربين بأهمية التدريب.
5. ضرورة وجود تنسيق كامل بين الإدارات العاملة داخل المؤسسات غير الحكومية بما يكفل موضوعية الترشيح لحضور البرامج التدريبية.
6. ضرورة التركيز على الجوانب العملية في التدريب (التطبيقات العملية).

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يلعب التدريب دوراً مهماً في تطوير وتنمية الموارد البشرية في أي مؤسسة وحيث أن التدريب هو أحد الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فإنه من المهم التطرق لإدارة الموارد البشرية عامة وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الغير حكومية.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي ذلك الجسم الإداري المعني بتطوير العنصر البشري داخل المؤسسة، وزيادة فاعليته بما يحقق أهداف المؤسسة والأفراد والمجتمع.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في أهمية العنصر البشري نفسه وتزداد أهميتها وتعقيدها مع زيادة أهمية الدور الذي يلعبه هذا العنصر البشري وازدياد هذا الدور تعقيداً في المؤسسات الغير حكومية بشكل خاص. إننا نلاحظ أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال أهمية القيام بالوظائف الإدارية الأساسية والمتمثلة في:

- 1- التخطيط: بمعنى تحديد الأهداف وصياغة الخطط ووضع إجراءات العمل.
 - 2- التنظيم: بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتصميم الهياكل المناسبة لأداء الأعمال وتوزيع الاختصاصات على الأفراد بما يؤدي إلى تنسيق الأعمال.
 - 3- التوجيه والقيادة: بمعنى تحفيز وحث الأفراد لأداء الأعمال.
 - 4- الرقابة: بمعنى وضع معايير عادلة لقياس الأداء داخل المؤسسة والقيام بعمليات التقييم للتأكد من مطابقة الأداء الفعلي للمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
- وهنا تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في قيامها بكل هذه الوظائف فيما يتعلق بأداء العنصر البشري بالإضافة إلى قيامها بوظيفة أساسية تتمثل في تكوين العناصر البشرية وتنميتها داخل المؤسسة .
- إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة تعمل داخل المنظمات لتحقيق عدد من المهام الأساسية مثل:

- 1- تحليل العمل بما يشمله من: (الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة).
- 2- تخطيط الاحتياجات على مستوى المنظمة من خلال مقارنة العرض بالطلب من الموارد البشرية.
- 3- القيام بعمليات الاستقطاب المناسبة كماً ونوعاً.
- 4- اختيار وتعيين العناصر البشرية.

- 5- تدريب وتنمية هذه العناصر البشرية.
- 6- إدارة الأجور والمرتبات (المكافآت والحوافز والتعويضات).
- 7- القيام بعمليات تقييم الأداء.
- 8- الأمان والسلامة للموارد البشرية.

علاقة التدريب بإدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الرئيسية. وتأتي وظيفة التدريب من بين أهم الوظائف وأكثرها حيوية، وذلك لما تمثله من أهمية في تطوير وتنمية كوادر المؤسسة بما يؤدي إلى تمكينها من تحقيق أهدافها، هذا وتمثل وظيفة التدريب والتنمية في:

- 1- تحديد المهارات المتغيرة أو التقليدية أو المعرفة المطلوبة لتحقيق النتائج المرغوبة والمصادر المحتملة لهذه المهارات والمعارف.
- 2- تقييم الموارد والطرق اللازمة لتحقيق التغييرات المطلوبة في المهارات والمعرفة والتحديد الدقيق والمقبول للنتائج المرغوبة.
- 3- تحديد أي تغييرات في سياسة التدريب والتنمية. وهنا يجب على وظيفة التدريب والتنمية أن تضع خطط تفصيلية بالتعاون مع بقية إدارات المنظمة وتنفيذ الجزء الخاص بها من العمل وتقييم النتائج.
- ولضمان نجاح وظيفة التدريب والتنمية في أي مؤسسة فإنه يجب تنظيم التدريب وفقا لبعض الاعتبارات ومنها:

- درجة مركزية ولا مركزية التدريب.
- التنظيم الداخلي لإدارة التدريب والتنمية.
- العلاقة مع الوظائف الأخرى داخل المؤسسة.
- مدى الاستعانة بالخبرات الخارجية.

تعريف التدريب:

يعرف التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة تهدف إلى رفع كفاءات الأفراد وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتمكينهم من أداء الأعمال المطلوبة منهم بنجاح.

----- مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية

وعلى الرغم من وجود الكثير من التعريفات للتدريب إلا أننا نجد أن معظم هذه التعريفات ركزت على ما يلي:

- أن التدريب عملية منظمة ومتواصلة.
 - أن التدريب هو نشاط مخطط.
 - أن التدريب هو عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد واتجاهاته.
 - أن التدريب هو عملية لإعادة التأهيل للأفراد.
 - أن التدريب هو عبارة عن خبرة منظمة لنقل وتعديل وصقل المهارات والمعلومات والمعارف.
 - أن التدريب هو عبارة عن عملية تقابل بناء.
- إن النشاط التدريبي في أي مؤسسة يعد احد النظم الفرعية لها، فالنشاط التدريبي يقوم بتحويل التكنولوجيا والخبرة والمعلومات الخاصة بالتدريب والأفراد غير المدربين إلي أفراد مدربين من خلال الأنشطة والنظم المختلفة.

أهمية التدريب للمنظمة والعاملين:

إن عملية التدريب فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط أن تتوفر عدة شروط، منها ما يتعلق بالمدرّب، والمتدرب، والمادة التدريبية، وإدارة عملية التدريب.

تتجلى أهمية التدريب وبوضوح من خلال النقاط التالية:

- 1- تطوير وتحفيز الأفراد وتحسين دافعتهم تجاه أداء العمل.
- 2- زيادة تقبل وفهم الأفراد للتغيير الحاصل في المؤسسات، وبالتالي فهم أفضل لمؤسساتهم ووضوح أكبر لمهامهم وواجباتهم.
- 3- تحسين مناخ العمل خصوصاً علاقة الإدارة بالعاملين من جهة وعلاقة العاملين ببعضهم من جهة أخرى.
- 4- يؤدي التدريب السليم إلى خفض معدل دوران العمل.
- 5- يؤدي التدريب السليم إلى خفض الحاجة للإشراف وذلك لأن التدريب يؤدي إلى زيادة مهارات الأفراد وقدراتهم.
- 6- يؤدي التدريب إلى زيادة جودة نوعية الخدمة أو المنتج المقدم من قبل المؤسسة.

أهداف التدريب:

هنالك العديد من الأهداف لعملية التدريب الناجحة تتمثل في إحداث نوع من التغيير في قدرات ومهارات وأراء واتجاهات المتدربين بما يمكنهم من عكس هذا التغيير على مستوى أعمالهم. وبالتالي فإن التدريب الناجح هو الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المتدرب. وعموماً فإنه يمكننا إيجاد أهداف التدريب في النقاط التالية:

- 1- تزويد الأفراد بالكفاءات اللازمة لأداء عملهم بالشكل المطلوب مما يمكنهم من تحسين قدراتهم الفنية والسلوكية والإنتاجية.
- 2- تمكين الفرد من التأقلم مع مواصفات عمله وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة بشكل عام.
- 3- تمكين الأفراد من الاستعداد للتأقلم مع الوظائف والأعمال والمهام الجديدة التي تتطلبها طبيعة العمل.
- 4- تمكين الأفراد الملتحقين بالعمل حديثاً من أداء أعمالهم وذلك من خلال المهارات التي اكتسبوها في التدريب.
- 5- تمكين ومساعدة الأفراد من الثقة بأنفسهم والاعتماد على قدراتهم الكامنة كعناصر بشرية.

وباختصار فإن الهدف من عملية التدريب هو تدريب الفرد المناسب على الأشياء المناسبة وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب ووفقاً لنظام أولويات صحيح.

التعريف بالعملية التدريبية:

تتم العملية التدريبية من خلال تصميم وتخطيط البرامج التدريبية وفقاً لما يلي:

تصميم وتخطيط البرامج التدريبية:

إن البرنامج التدريبي يعكس كافة الأنشطة التي تتضمنها عملية التدريب ويعتبر التخطيط والتصميم هما أساس نجاح كافة الأنشطة التدريبية. ولما كان التدريب في حد ذاته عملية منظمة وهادفة ومستمرة فإن فعاليته في تحقيق أهدافه لا يمكن الوصول إليها إلا بممارسة الوظيفة التخصصية لمختلف جوانب العملية التدريبية. وتتم عملية تخطيط البرنامج التدريبي بعدة مراحل وهي:

1 - تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

----- مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية

ويتم تحديد هذه الأهداف من خلال الإطلاع على والإلمام بما يلي:

- خطط المنظمة المستقبلية.
- نتائج عملية تحليل العمل (التوصيف الوظيفي).
- طرق وأساليب العمل التي ترغب المؤسسة استخدامها مستقبلاً.
- نتائج عملية تقييم الأداء.

2- تحديد نوع المهارات المطلوب تنميتها من خلال التدريب وهي:

مهارات فنية-لغوية- فكرية- بناء علاقات.

3- تصميم المنهج التدريبي:

حيث يتم تصميم المنهج التدريبي بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية. ويراعى هنا أن يكون تصميم المنهج مراعيًا لطبيعة الأهداف التدريبية.

4-اختيار الأسلوب التدريبي:

هناك عدد كبير ومنوع من الأساليب التدريبية وعند اختيار وتحديد الأسلوب التدريبي الواجب إتباعه فإنه يجب مراعاة العوامل التالية:

- أعداد المشاركين في البرنامج التدريبي.
- المؤهلات العلمية للمشاركين.
- إمكانيات المنظمة.
- المواصفات الفنية للتدريب.

5-اختيار المدربين :

وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية ويتوقف عليها إلى حد كبير نجاح البرنامج التدريبي، ويعتمد اختيار المدرب على مجموعة من العوامل منها:

- أسلوب التدريب المراد استخدامه.
- المادة التدريبية المستخدمة.
- طبيعة ونوعية المتدربين.
- المهارة المطلوب تعلمها.

مجالات التدريب:

يعمل التدريب في عدة مجالات أساسية وهي:

أولاً: المعرفة: وتتمثل في حصول المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.

ثانياً: المهارات: وتتضمن التصرفات أو الأعمال التي يقوم بها المتدرب.

ثالثاً: الأساليب: ويقصد بها تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف فعلي

رابعاً: الاتجاهات: ويقصد بها السلوك الممكن تعديله.

خامساً: الخبرة: وهي نتاج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في مواقف مختلفة وخلال فترات زمنية طويلة.

منهجية الدراسة

أولاً- منهجية جمع البيانات :

سيتم الاعتماد في هذا البحث على عدة مصادر لجمع البيانات منها المصادر الأساسية والثانوية. وتحديداً سيتم توزيع استبيان على عينة ممثلة للمنظمات الغير حكومية العاملة في غزة. بالإضافة إلى استخدام بعض المصادر الثانوية ومنها: الكتب والمجلات والدوريات المنشورة والإصدارات العلمية المتخصصة.

ثانياً: منهجية تحليل البيانات:

سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج مناسب لمثل هذا النوع من الأبحاث حيث سيتم الاعتماد على المقارنات الوصفية ومحاولة التوصل إلى النتائج المبنية على حقائق الدراسة التي سيتم الحصول عليها من الاستبانة بالإضافة إلى تحليل الآراء والاتجاهات.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: تشمل هذه الدراسة المنظمات الغير حكومية العاملة في غزة وكما هو معلوم فإن الكثير من هذه المنظمات لها تواجد أيضا في بقية الأراضي الفلسطينية.
- 2- الحدود الزمانية: تشمل هذه الدراسة مشاكل العملية التدريبية في المنظمات الغير حكومية العاملة في غزة وسوف تغطي الفترة الزمنية الممتدة من 2000 إلى 2008م.
- 3- الحدود البشرية: مدراء التدريب والعاملين في المنظمات غير الحكومية في غزة.

مشكلة الدراسة:

ما أثر التدريب على رفع كفاءة الأداء في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة؟

الدراسات السابقة :

قام الباحث بمراجعة عدد من الدراسات السابقة والتي تناولت موضوعات مشابهة ذات علاقة بالتدريب ومشاكله على مستوى المنظمات غير الحكومية.

أولاً: الدراسات العربية:

- 1- دراسة (الشيخ، 2000) بعنوان " : تدريب المشرفين التربويين في دولة قطر. وأشارت دراسة أجراها الشيخ (2000) في دولة قطر الى أن المشكلات التي تحد من فعالية التدريب تصنف في خمس فئات تتعلق بالتخطيط إذ أن غالبية البرامج تغلب عليها سمة الارتجال، ولا تراعى الحاجات الحقيقية والفعالية للمتدربين، وكذلك عدم ملائمة المحتوى التدريبي للأهداف التدريبية المحددة، وعدم ملائمة الوسائل التدريبية المستخدمة إذ يغلب عليها أسلوب المحاضرة ويقل استخدام الأساليب التدريبية الأخرى وتندر فيها الكفايات الفنية المطلوبة للتدريب، وأشارت الدراسة إلى رغبة القادة الإداريين في حضور التدريب الخارجي لما يوفره السفر من حوافز مادية وفرص ترويحوية، كذلك أشارت الدراسة إلى عدم وجود نظام لقياس فاعلية التدريب وأثره على المتدربين.

2. دراسة (الفضلي، 1995م) بعنوان: مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية.

وتهدف الدراسة لإيجاد وتأسيس إطار منهجي يعتمد على مراحل العملية التدريبية ذاتها كأساس لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، والتأكيد على أن فعالية التدريب والتنمية الإدارية ما هي إلا مجهود وأنشطة متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض، وقام الباحث بدراسة تحليلية مكتبية نقدية تهتم باستعراض وتحديد وتحليل التحديات والإشكالات المرتبطة بموضوع الدراسة من خلال مراجعة العديد من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بأدب التدريب والتنمية الإدارية بصورة عامة، وفعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية بصورة خاصة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. عدم التركيز على النتائج التلقائية لأنشطة ظاهرها التنمية الإدارية وحقيقتها مجرد اجتهادات تدريبية.
2. أن فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية لا تقتصر على القطاع المهتم بالتدريب بل هي مسؤولية كل مدير.
3. إتاحة الفرصة أمام المتدربين لتطبيق المهارات والمعارف المكتسبة، وتحفيزهم لتشجيع التغيير الإيجابي، وتزويدهم بالتغذية الراجعة.
4. عدم الترويج لبرامج التدريب والتنمية الإدارية من خلال التركيز على جانبها العلاجي.

3. دراسة العايدى:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى انعكاس تأهيل (تدريب) قيادات المنظمات الأهلية في قطاع غزة على فاعليتها، وذلك من خلال التعرف إلى واقع تأهيل وتدريب مدراء هذه المنظمات وقدراتهم الإدارية والثقافية الأساسية واحتياجاتهم التأهيلية (التدريبية)، وكان من ضمن إجراءات الدراسة عمل تحليل لأحد برامج التدريب (برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي) ومقارنته بالشكل المعياري للبرنامج التدريبي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (418) مديراً من قيادات (مدراء) المنظمات الأهلية الموجودة في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن واقع بناء قدرات القيادات وتأهيلها في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج التجريبي لتصميم برنامج مقترح في

----- مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية

تأهيل المدراء في التخطيط وبناءه، وتجربته، وقياس أثره، ورصد نتائجه، واستخدام المنهج التحليلي لتحليل البرنامج التدريبي، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات منها مصفوفة تحليل محتوى البرنامج التدريبي في التخطيط الذي تعرض له المدراء. وكان من بين نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن نتائج تحليل البرامج التدريبية التي تعرض لها مدراء المنظمات الأهلية في التخطيط أظهرت أن البرنامج التدريبي (التخطيط) المتداول في قطاع غزة اتسم بما يلي :
 - إغفال إعداد مادة المدرب، والمواد المرجعية وإلى حد كبير أدوات التقييم.
 - إهمال الاعتناء بإعداد المادة من ناحية الإخراج، والشكل العام، والمراجعة والتدقيق، وكثرة الأخطاء اللغوية، وإغفال الاهتمام بإخراج المحتوى حسب الأصول المرعية (التبويب، الإحالة، وقائمة المحتويات، والنماذج العملية، والجداول، والرسومات البيانية .. الخ).
 - إهمال إعداد الأهداف العامة والأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي حسب الأصول المرعية.
 - التركيز على الجانب النظري وبخاصة الجانب المعرفي من حيث الإعداد والتقييم وضحالة التركيز على جانب بناء الاتجاهات، غياب نماذج وأمثلة يحتذى بها المتدربون.
 - غياب وجود برنامج متابعة لتطبيق المشاركين لما تعلموه ميدانياً.
- وقد أوصت الدراسة باعتماد معايير إعداد البرنامج التدريبي المقترح في الدراسة لتدريب مدراء المؤسسات.

4- دراسة (حمدان، 1991) بعنوان "

أشارت إلى بعض المشكلات التي تواجه التدريب في الدول المتقدمة والنامية وبدرجات متفاوتة ومنها افتقار برامج التدريب إلى الأطر النظرية والعملية الخاصة بتنفيذها، وغياب السياسات الوطنية التدريبية، وغياب عمليات التقييم والمتابعة ومحدودية طرق التدريب وأساليبه والقصور في تحديد الاحتياجات التدريبية مما يؤثر سلباً على

وائل محمد ثابت -----

تصميم البرامج التدريبية، وكذلك نقص بعض البرامج التدريبية وتداخل محتواها وصعوبة الاتصال والتفاهم لاختلاف لغة المدربين الأجانب وميولهم وثقافتهم.

5- وفي دراسة أجراها مركز شؤون المرأة (1996) هدفت إلى التعرف على واقع التدريب في المؤسسات النسوية العاملة في القطاعين الحكومي وغير الحكومي في غزة والتي شملت عدد 45 مؤسسة معنية بشؤون المرأة وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية : أن هناك خلل واضح في عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية لدى هذه المؤسسات محل الدراسة والاعتماد بشكل كبير على استخدام المقابلة كأسلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك ضعف استخدام الطرف الأخرى. كما أظهرت الدراسة أن الاعتماد يتم بشكل أساسي على المدرب المحلي وضعف دور المدرب الاجنبي والى ضعف عمليات متابعة التدريب وتقييمه وتكرار وازدواجية موضوعات التدريب في الكثير من المؤسسات بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات التدريبية المتاحة بشكل عام.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Pauline, 1996): management training in UK NGOs

هدفت الدراسة إلى تقييم التدريب الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في بريطانيا. وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك عدم رضا عن التدريب الإداري نتيجة الاختلاف ما بين الاحتياجات الفعلية للمنظمات وما بين محتوى التدريب وكذلك أشارت الدراسة إلى وجود قصور في تنفيذ التدريب، وعليه فقد أوصت هذه الدراسة بضرورة فحص العملية التدريبية للتغلب على ضعف التدريب.

2. دراسة (Burden,R. & Proctor,T(2000) : بعنوان: خلق ميزة تنافسية

مستمرة من خلال التدريب.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة المنظمة على خلق ميزة تنافسية مساندة من خلال التدريب وقد قدمت الدراسة عدة نتائج منها أن المنظمة تهتم بحاجات المستهلك بالشكل المطلوب من خلال إجراء دراسات مستمرة عن حاجات المستهلكين وكذلك أشارت إلى وجود فجوات في عملية التقييم ومنها القدرة المتعلقة برضا المستهلك والتغيير في السلوك المطلوب للوصول إلى تحقيق الأهداف.

3. دراسة (AL-athari and Zairi, (2002) : بعنوان تقييم التدريب

(144) ----- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 1

----- مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية

"دراسة تجريبية في الكويت " وقد تم تطبيق هذه الدراسة على 77 منظمة في الكويت وقد اهتمت الدراسة بعمليات تقييم الأداء وتوصلت إلى أن المنظمات تقوم بعملية تقييم الأداء بشكل منقطع وليس مستمرا ويتم استخدام أداة الاستبانة بشكل واسع وان التركيز يكون دائما على تقييم ردود الأفعال.

4- وفي دراسة أخرى جرت في جنوب أفريقيا بعنوان Training entrepreneurs and small business enterprises in south Africa : a situatiol analysis.

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء لمحة التدريب في المؤسسات الصغيرة والريادية العملة ف جنوب إفريقيا وبحث في المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات ودور التدريب في إيجاد الحلول لها . وأوصت الدراسة بضرورة متابعة البرامج التدريبية باستمرار وذلك لتحديد حالت النجاح ومعرفة مدى ملائمة التدريب لهذه المؤسسات والمشروعات ، وكذلك ارتأت هذه الدراسة أن التدريب الموجود في المؤسسات الصغيرة العاملة في جنوب إفريقيا هو تدريب تقليدي ليس أكثر.

5- وقد أشارت دراسة قام بها كل من bruno, marc,peuis 2007 . بعنوان : تدريب العاطلين عن العمل في فرنسا. إلى أن التدريب يزيد من الرأسمال البشري ويعزز من الصلة مابين العمل والباحثين عنة مما يساعدهم في الحصول على العمل الذي يتناسب ومهاراتهم

6- وفي دراسة لكل من (heski, Isaac, jose 2008 r) بعنوان : الاستقطاب، التدريب والمستقبل المهني. أشارت هذه الدراسة إلى أن توزيع العادات والمعتقدات السابقة لدى العاملين تشكل محدد حاسم للحوافز المتعلقة بسمعة المنظمة وان هناك اعتبارات مختلفة تؤثر على هذه المعتقدات السابقة منها على سبيل المثال الزملاء الحاليين والأقران الاجتماعيين .

7- ووفقا لدراسة قام بها كل من : Bernd,olga,aderonke,marie 2008 (في ألمانيا الغربية بعنوان : التدريب في الأمد القصير.حول التوظيف ومدى مشاركة العاملين في برامج التدريب الطويلة المدى .فقد أشارت الدراسة إلى أن التدريب قصير الأجل يكون أكثر ايجابية ويعطى تأثيرات أفضل وأشارت الدراسة إلى أن التدريب قصير الأجل يعطى نتائج أفضل في حال تم التركيز على التدريب فقط .

فرضيات الدراسة:

بناءً على أهداف البحث والتمثلة في التعرف على مشاكل العملية التدريبية التي تواجه المنظمات الغير حكومية العاملة في قطاع غزة. فقد تم صياغة فرضيات البحث التالية:

- 1- هناك علاقة ما بين مشاكل إدارة وتشغيل التدريب وبين فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسات الغير حكومية.
- 2- هناك علاقة ما بين مشاكل برامج التدريب وبين فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسات الغير حكومية.
- 3- هناك علاقة ما بين مشاكل عملية التدريب وبين فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسات الغير حكومية.
- 4- هناك علاقة ما بين مشاكل المتدربين وبين فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسات الغير حكومية.
- 5- هناك علاقة ما بين مشاكل المدربين والعاملين بالتدريب وبين فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسات الغير حكومية.
- 6- هناك علاقة ما بين مشاكل الخدمات المادية للتدريب وبين فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسات الغير حكومية.

أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف الرئيسية للبحث في النقاط التالية:

- 1- التعرف على واقع المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة وأثرها على العملية التنموية في قطاع غزة.
- 2- التعرف على أثر التدريب والدور الذي يلعبه في تطوير كفاءة العاملين في المؤسسات الغير حكومية.
- 3- توضيح أهمية التدريب وأثره في التنمية البشرية في فلسطين.
- 4- التعرف على مشاكل العملية التدريبية المتنوعة التي تواجه المنظمات الغير حكومية بغزة.

----- مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية

5- التوصل إلى الحلول المناسبة لمشاكل العملية التدريبية التي يتناولها البحث.

أهمية الدراسة:

1- تظهر أهمية هذا البحث في أنه يركز على التعرف إلى أهمية الدور الذي يلعبه التدريب كأداة من أدوات التنمية البشرية في تطوير أداء المؤسسات الغير حكومية في غزة.

2- يركز على التعرف على ماهية مشاكل التدريب في المؤسسات الغير حكومية العاملة في غزة ويغطي هذا البحث المجالات التالية: (مشاكل إدارة وتشغيل التدريب، مشاكل برامج التدريب، مشاكل عملية التدريب، مشاكل المدربين والعاملين بالتدريب، مشاكل المتدربين، مشاكل الخدمات المادية للتدريب).

3- سوف يهتم هذا البحث أيضاً بمحاولة إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التدريبية السابقة، والوقوف على أسبابها، ومعرفة نقاط القوة والضعف بها. مما يساعد المنظمات الغير حكومية العاملة في غزة على الاستفادة بشكل أفضل من برامجها التدريبية والحصول على عوائد تدريبية تتناسب مع الجهد والوقت المبذول في هذه البرامج.

4- سوف تكون لهذه الدراسة أهمية مستقبلية تتمثل في مساعدة المنظمات الغير حكومية في غزة على تقييم برامجها التدريبية وتوجيهها بما يحقق التنمية المطلوبة.

واقع المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة

مقدمة:

تقوم المنظمات غير الحكومية بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين وخصوصاً الفئات الفقيرة والمستضعفة. وتشمل نشاطاتها تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية إضافة إلى النشاطات الموجهة لخلق فرص العمل ومكافحة الفقر وتقديم الإقراض الصغير جداً وتشغيل شبكات الأمان لمختلف شرائح وطبقات المجتمع الفلسطيني. وشهدت السنوات الأخيرة تطوراً نوعياً في ولوج هذه المنظمات إلى مجالات عمل جديدة تركز على حقوق الإنسان، والديمقراطية، وحقوق المرأة والطفل. وقد عملت هذه المنظمات في جميع أنحاء مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 1 ----- (147)

وائل محمد ثابت -----

وعلى مستوى جميع المحافظات الفلسطينية مما وسع أعداد المستفيدين منها، كما تميزت بشكل عام بقدرات مالية وإداريين وكوادر على مستوى رفيع. وتعمل المؤسسات غير الحكومية في فلسطين في العديد من المجالات ومنها:

-**في مجال المحافظة على البيئة:** نشاطات واسطة للتنظيف البيئي والحد من التلوث ونشر مطبوعات عن الزراعة والبيئة البحرية (غزة)، تطوير نماذج زراعية حديثة في كل من: أريحا وغزة، تنمية المشروعات الصغيرة الزراعية والمساهمة في حل مشاكل التسويق الزراعي وبرامج الإقراض والادخار.

-**في مجال الثقافة الوطنية والتراثية:** تشكلت فرق موسيقية وغنائية ومسرحية عديدة ونظمت عشرات الدورات للفن التشكيلي والرسم. كذلك تم تنظيم معارض وإعادة صناعة الأزياء، بالإضافة لتطوير تصاميم الطابع الفلسطينية والعملات بما يتناسب وتاريخ فلسطين قديماً وحديثاً، وإنشاء مكاتب حديثة، وعقد مؤتمرات علمية، وإقامة مهرجانات تراثية، وتنظيم برامج اتصال مع أطفال العالم العربي والعالم إجمالاً.

-**على صعيد حقوق الإنسان:** المشاركة في الحملات الدولية ضد انتهاكات حقوق الإنسان ومتابعة قضايا المعتقلين في سجون الاحتلال والسلطة والدفاع عن حقوق العمال. كذلك إصدار نشرات منتظمة حول الانتهاكات باللغتين العربية والإنجليزية، ونشر الوعي بحقوق الإنسان على نطاق شعبي واسع، وتنظيم زيارات لأهالي المعتقلين، وإنشاء مكاتب قانونية متخصصة، وتنظيم ورش عمل قانونية، وإنشاء روضات لأبناء الأسرى.

-**في التنمية الاقتصادية:** أنشئت مراكز لتطوير المشاريع الصغيرة ولتنظيم عملية الإرشاد الزراعي ومنح القروض الزراعية. كذلك تم إنشاء مراكز لصحة الحيوانات والحفاظ على الثروة الحيوانية، ومشاريع إقراض للنساء، وإقراض إسكاني لترميم المنازل وتجديدها، وإنشاء مراكز تعليم الكمبيوتر، وتبادل الوفود الشبابية، والمشاركة في المعارض التجارية العربية والعالمية، وإقامة دورات تدريب للصيادين (قطاع غزة).

- **في مجال التأهيل والتدريب :** ترميم مباني صحية وشبابية وعقد دورات التأهيل المهني، إنشاء رياض أطفال موزعة على أنحاء الضفة الغربية وغزة، تنظيم برامج تعليم لغات أجنبية، العناية بالمعوقين وتأهيلهم، تدريب متطوعين لمحو الأمية، تعزيز القدرات

----- مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية

المؤسسية تنظيم رحلات لمدن وقرى الوطن، إنشاء مكاتب، تنظيم دورات تقنية، تنظيم برامج لتعليم الأمهات وتدريبهن على كيفية التعامل مع أبنائهن، تنفيذ برامج البناء المؤسسي وتنظيم الأسرة، إنشاء مدارس لتدريب الفنون للأطفال في غزة والضفة.

-**في المجال الصحي** : تقديم خدمات صحية علاجية ووقائية منتشرة في أنحاء الضفة وغزة، تنفيذ برامج تأهيل المعاقين جسدياً، برامج الصحة النفسية للأطفال والنساء، برامج التوعية بمخاطر المخدرات، إنشاء مراكز للعلاج الطبيعي ورعاية الأم الحامل، إقامة ورش وندوات صحية واسعة وعديدة.

-**المرأة والطفل**: إضافة لاستفادة قطاعي النساء والأطفال من البرامج المقدمة في المجالات الواردة أعلاه، طورت المؤسسات الأهلية الخاصة بالنساء والأطفال كثيراً من برامجها المتعلقة بحقوق المرأة والطفل وامتدت لتشمل النساء في المخيمات والقرى والأحياء الفقيرة. ولعل برامج القروض النسائية والمشاريع الصغيرة قد حظيت باهتمام واسع نتيجة المسؤوليات الكبيرة والاستثنائية التي تتحملها النساء الفلسطينيات في إعالة الأسر.

تحليل البيانات ومناقشتها:

في ضوء البيانات التي تم جمعها ومن ثم تحليلها فقد تم إعداد الجداول التالية لتوضيح النتائج ومن ثم الوصول للاستنتاجات والتوصيات بالخصوص.

يلاحظ من خلال جدول رقم (1) بأن هناك أكثر من نصف أفراد العينة (53.9%) أعربوا عن موافقتهم على أن ضعف الهيكلية التنظيمية وعدم وضوح هيكلية إدارات التدريب ضمن المؤسسات غير الحكومية كان أحد المشاكل في إدارة وتشغيل التدريب، ويؤكد هذه النتيجة قيمة المتوسط الحسابي لإجابات السؤال. وفيما يتعلق بغياب أو عدم كفاية الميزانية الخاصة بالتدريب، فقد أكد (69.3%) من المبحوثين موافقتهم على ذلك، واعتبارها مشكلة في إدارة وتشغيل التدريب، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات السؤال (3.82)، الذي جاء مرتفعاً ليؤكد صحة هذه النتيجة. وبالنسبة للتنسيق الداخلي في المؤسسة بين الإدارات العامة فقد اعتبر حوالي ربع (25.0%) من أفراد العينة أن ضعف التنسيق الداخلي يعتبر إحدى المشاكل في إدارة وتشغيل التدريب، والمتوسط الحسابي جاء منخفضاً ليتناسب والنسبة المشار إليها أعلاه، ويعكس ضعف العلاقة الموجودة. وفيما

وائل محمد ثابت -----

يتعلق بضعف أو غياب الجانب الموضوعي في الترشيح والمتابعة والتقييم للبرامج التدريبية فقد أكد ما نسبته (69.3%) من أفراد العينة بأن ضعف هذا الجانب يعتبر مشكلة في إدارة وتشغيل التدريب، وقد جاء المعدل مرتفعاً ليصل (3.77) مؤكداً على وجود مثل هذه العلاقة. وفيما يتعلق بالاهتمام بالكم على حساب النوع بالبرامج التدريبية والمتدربين، فقد أفاد (53.8%) من المبحوثين وجود مثل هذه المشكلة، وبلغ المعدل أيضاً (3.08) ليؤكد وجود مثل هذا الرأي.

جدول رقم (1): مشاكل إدارة وتشغيل التدريب

الرقم	الأسئلة	النسبة					المعدل
		لا أو بشدة وافق	لا أو وافق	غير موافق	أوافق بشدة	أوافق بشدة	
1	ضعف الهيكلية التنظيمية (عدم وضوحها) لإدارات التدريب ضمن المؤسسات الغير حكومية.	7.7	7.7	30.8	46.2	7.7	3.38
2	غياب أو عدم كفاية الميزانية الخاصة بالتدريب.	0.0	30.8	0.0	46.2	23.1	3.62
3	ضعف التنسيق فيما بين الإدارات العاملة داخل المؤسسة الواحدة.	0.0	58.3	16.7	16.7	8.3	2.75
4	ضعف أو غياب الجانب الموضوعي في الترشيح والمتابعة والتقييم للبرامج التدريبية.	0.0	15.4	15.4	46.2	23.1	3.77
5	الاهتمام بالكم على حساب النوع فيما يتعلق بالبرامج التدريبية والمتدربين.	15.4	15.4	15.4	53.8	0.0	3.08
المعدل العام							3.34

----- مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية

وفيما يتعلق بالمعدل العام لمقياس مشاكل إدارة وتشغيل التدريب فقد بلغ (3.34) الذي يعتبر مرتفعاً، ويؤكد وجود مشاكل كالتى ذكرت في إدارة وتشغيل التدريب، يتفق هذا مع ماورد في دراسة الشيخ والتي أكدت على هذه النتائج.

جدول رقم (2): مشاكل برامج التدريب

الرقم	الأسئلة	النسبة					المعدل
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير موافق	أوافق	أوافق بشدة	
1	فقدان الأسس العلمية السليمة في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتطويرها.	0.0	15.4	0.0	46.2	38.5	4.08
2	عدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لطبيعة الاحتياجات التدريبية وذلك لغياب الدراسات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية.	0.0	0.0	0.0	46.2	53.8	4.54
3	عدم مواكبة برامج التدريب الحالية للتطور الحاصل في مجالات التدريب في الدول المتقدمة.	0.0	15.4	7.7	38.5	38.5	4.00
4	نقص بعض البرامج التدريبية وتداخل محتواها مما يؤدي إلى عدم الوضوح والتداخل فيما بينها.	0.0	0.0	23.1	76.9	0.0	3.77
المعدل العام							4.10

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود مشاكل واضحة في برامج التدريب، حيث أفاد (84.7%) من المبحوثين بأن البرامج تفتقد للأسس العلمية السليمة في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتطويرها، وقد أكدت قيمة معدل الإجابات تأكيد المبحوثين لهذه النتيجة، وأفاد جميع المبحوثين بأن برامج التدريب لا تتطابق والاحتياجات التدريبية. وذلك بسبب غياب الدراسات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية، ويؤكد هذه النتيجة معدل الإجابات على هذا الرأي (4.54)، والذي جاء مرتفعاً جداً. وأفاد (77.0%) من المبحوثين بأن البرامج التدريبية القائمة حالياً لا تواكب التطور الحاصل في الحقول التدريبية في الدول المتقدمة، كما تؤكد هذه النتيجة قيمة معدل الإجابات المرتفعة والتي تبلغ (4.0). كما وأفاد (76.9%) من المبحوثين بأن بعض البرامج التدريبية تعاني من النقص، وأن هناك تقاطعات مختلفة بين البرامج التدريبية مما يؤدي إلى عدم الوضوح والتخصيص والتداخل فيما بينها، وهنا أيضاً ظهرت قيمة المعدل مرتفعة وبلغت (3.77). وكخلاصة فقد بلغ المعدل العام لمقياس مشاكل برامج التدريب (4.1)، الأمر الذي يعكس وجود مشاكل جدية كالمشاكل التي وردت أعلاه في برامج التدريب وهنا نود الإشارة إلى تقارب نتائج هذه الدراسة مع دراسة العايدى وكذلك مع دراسة **Pauline**.

يتضح من الجدول رقم (3) بأن (38.5%) من المبحوثين أعربوا عن رأيهم بوجود صعوبة في الاتصال والتفاهم نظراً لاختلاف لغة وميول وثقافة المدربين الأجانب، وهذا التوجه انعكس أيضاً بمعدل الإجابات البالغ (3.15). وهناك (61.5%) من المبحوثين أفادوا بأن الفرصة لم تتح لجميع المتدربين لإجراء التطبيقات العملية اللازمة نظراً لضيق الوقت أو قلة الإمكانيات والإشراف والمتابعة، وقد جاء المعدل البالغ (3.31) ليؤكد هذه النتيجة. وبالنسبة إلى ضعف توظيف وسائل التدريب التكنولوجية المعاصرة في عملية التدريب، فقد أفاد (69.2%) من المبحوثين بوجود هذه المشكلة، وقد انعكس ذلك بقيمة معدل الإجابات التي بلغت (3.54). وأفاد (77.0%) من المبحوثين بأن العملية التدريبية تفتقر إلى عمليات متابعة المتدربين بعد إتمام البرامج التدريبية، وجاء المعدل البالغ (4.08) ليدل على ذلك. وهناك أيضاً ما نسبته (77.0%) من المبحوثين يعتقدون بأن من مشاكل العملية التدريبية اعتمادها إلى حد كبير على وسيلة

----- مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية
تدريبية واحدة أكثر من غيرها في المحاضرة، وأكد ذلك معدل الإجابات البالغ (4.00) وبشكل عام نلاحظ من خلال المعدل العام للإجابة على مقياس العملية التدريبية بأن قيمته جاءت متوسطة، وتؤكد وجود مشاكل في العملية التدريبية كالتي تمت الإشارة إليها أعلاه.

جدول رقم (3): مشاكل عملية التدريب

الرقم	الأسئلة	النسبة					المعدل
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير موافق	أوافق بشدة	أوافق بشدة	
1	صعوبة الاتصال والتفاهم نظراً لاختلاف لغة وميول وثقافة المدربين الأجانب.	0.0	30.8	30.8	30.8	7.7	3.15
2	عدم إتاحة الفرصة لجميع المتدربين لإجراء التطبيقات العملية اللازمة نظراً لضيق الوقت أو قلة إمكانية الإشراف والمتابعة.	0.0	30.8	7.7	61.5	0.0	3.31
3	ضعف توظيف وسائل التدريب التكنولوجية المعاصرة في عملية التدريب.	0.0	23.1	7.7	61.5	7.7	3.54
4	الافتقار إلى عملية متابعة المتدربين بعد إتمام البرنامج التدريبي.	0.0	15.4	7.7	30.8	46.2	4.08
5	الاعتماد إلى حد كبير على وسيلة تدريبية واحدة أكثر من غيرها وهي المحاضرة.	0.0	7.7	15.4	46.2	30.8	4.00
المعدل العام							3.62

جدول رقم (4): مشاكل المدربين والعاملين بالتدريب

الرقم	الأسئلة	النسبة					المعدل
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير موافق	أوافق	أوافق بشدة	
1	انخفاض مستوى التأهيل الوظيفي لبعض المدربين.	0.0	0.0	30.8	53.8	15.4	3.85
2	الضعف الكمي والنوعي للجهاز الفني والتنفيذي لبرامج التدريب.	0.0	0.0	23.1	76.9	0.0	3.77
3	عدم وجود متخصصين في تقييم البرامج التدريبية وتطويرها.	0.0	7.7	7.7	53.8	30.8	4.08
4	عدم مشاركة المدرب في تطوير المادة التدريبية.	0.0	15.4	23.1	61.5	0.0	3.46
5	ضعف الكفاية الوظيفية بتقنيات التدريب من قبل بعض منفذي البرامج التدريبية.	0.0	7.7	30.8	53.8	7.7	3.62
6	تدني وضعف الوعي التدريبي من قبل بعض المشرفين والمدرّاء بالمؤسسات.	0.0	0.0	7.7	69.2	23.1	4.15
المعدل العام							3.82

أفاد (69.2%) من المبحوثين أن من مشاكل المدربين والعاملين بالتدريب انخفاض مستوى المؤهل العلمي لبعض المدربين، وقد دلت أيضاً على هذه النتيجة معدل الإجابات على هذا السؤال. وهناك أيضاً ما نسبته (76.9%) من المبحوثين بأن من المشاكل الموجودة الضعف الكمي والتوعية للجهاز الفني والتنفيذي لبرامج التدريب، حيث وصل معدل الإجابات على هذه المشكلة (3.77). وتفيد النتائج أيضاً بأن (84.6%) من المبحوثين أفادوا أنه من بين المشاكل الموجودة عدم وجود متخصصين في تقييم البرامج

----- مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية

التدريبية وتطويرها، وبلغت قيمة معدل الإجابات (4.08) الذي يدعم هذه النسبة بشكل قوي. كما وأفاد (61.5%) من المبحوثين أن المدربين لا يشاركون في تطوير المادة التدريبية، وجاءت قيمة المعدل المتوسطة لتأكيد مثل هذا الرأي. وأفاد (61.5%) من المبحوثين بأنه ومن بين المشاكل ضعف الكفاية الوظيفية بتقنيات التدريب من قبل بعض منفذي البرامج التدريبية، علماً بأن قيمة المعدل جاءت متوسطة وبلغت (3.62) وتؤكد هذه النتيجة. ومن بين المشاكل أيضاً تدني وضعف الوعي التدريبي من قبل بعض المشرفين والمدراء بالمؤسسات (92.3%).

وفي الختام فإن المعدل العام لمقياس مشاكل المدربين والعاملين في التدريب جاء مرتفعاً ليلبغ (4.15) ويؤكد على وجود العديد من المشاكل كالتى تمت الإشارة إليها أعلاه.

جدول رقم (5): مشاكل المتدربين

الرقم	الأسئلة	النسبة					المعدل
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير موافق	أوافق	أوافق بشدة	
1	ضعف الوعي التدريبي لدى المتدرب.	0.0	15.4	23.1	53.8	7.7	3.54
2	النظر للتدريب من قبل بعض المتدربين كوسيلة للترقية والحصول على الحوافز.	0.0	7.7	38.5	46.2	7.7	3.54
المعدل العام							3.54

أفاد (61.5%) من المبحوثين بأن من بين مشاكل المتدربين ضعف الوعي التدريبي لديهم، و(53.8%) يعتقدون بأن من مشاكل المتدربين اعتبارهم التدريب وسيلة للترقية والحصول على الحوافز.

وكخلاصة يتبين بأن المعدل العام لمقياس مشاكل المتدربين جاء متوسطاً ليعكس الواقع الذي يراه المتدربون في التدريب.

جدول رقم (6): مشاكل الخدمات المادية للتدريب

الرقم	الأسئلة	النسبة					المعدل
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير موافق	أوافق	أوافق بشدة	
1	صعوبة توفير الكتب والمواد التدريبية لكل من المدرب والمتدرب مما يؤثر على نوعية التدريب.	0.0	15.4	46.2	38.5	0.0	3.23
2	ضعف الإمكانيات المادية المخصصة للتدريب.	0.0	23.1	15.4	46.2	15.4	3.54
3	ضعف عمليات الصيانة للأجهزة المختلفة المستخدمة في عمليات التدريب مما يؤثر على كفاءة أدائها.	0.0	23.1	38.5	38.5	0.0	3.15
المعدل العام							3.31

يفيد الجدول أعلاه بأن هناك (38.5%) من المبحوثين يرون أن هناك صعوبة في توفير الكتب والمواد التدريبية لكل من المدرب والمتدرب مما يؤثر على نوعية التدريب، و(61.6%) يرون أن ضعف الإمكانيات المادية المخصصة للتدريب هي إحدى المشاكل، وهناك أيضاً ما نسبته (38.5%) يرون أن من بين المشاكل ضعف عمليات الصيانة للأجهزة المختلفة المستخدمة في عمليات التدريب مما يؤثر على كفاءة أدائها. وقد بلغ المعدل العام لمقياس الخدمات المادية للتدريب (3.31)، والذي يعد متوسطاً في القيمة، ولا يشير إلى كبر حجم مشاكل الخدمات المادية للتدريب.

----- مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية

الحلول

وبعد الإطلاع على المشاكل التي يواجهها قطاع التدريب في مختلف جوانبه، فإن الباحث لا يزال يرى أن هناك إمكانيات لعلاج هذا الواقع المليء بعدد كبير من المشاكل من خلال توفير الحلول التالية:

أولاً- على صعيد إدارة وتشغيل التدريب:

يلاحظ بأن هناك نسبة إجماع على ضرورة معالجة القضايا التالية:

- 1 - وجود هياكل تنظيمية واضحة للمؤسسات غير الحكومية.
- 2 - وجود ميزانية خاصة للتدريب.
- 3 - وجود تنسيق كامل بين الإدارات العاملة داخل المؤسسات غير الحكومية بما يكفل موضعية الترشيح لحضور البرامج التدريبية.

جدول رقم (7): إدارة تشغيل التدريب.

الرقم	الأسئلة	النسبة					المعدل
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير موافق	أوافق	أوافق بشدة	
1	ضرورة وجود هياكل تنظيمية واضحة للمؤسسات الغير حكومية.	0.0	0.0	15.4	46.2	38.5	4.23
2	ضرورة وجود ميزانية خاصة للتدريب.	0.0	0.0	0.0	53.8	46.2	4.46
3	ضرورة وجود تنسيق كامل بين الإدارات العاملة داخل المؤسسات الغير حكومية بما يكفل موضعية الترشيح لحضور البرامج التدريبية.	0.0	0.0	15.4	53.8	30.8	4.15
المعدل العام							4.3

وائل محمد ثابت -----

ثانياً- على صعيد برامج التدريب:

- 1 - الاعتماد على الأسس العلمية في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
- 2 - القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية مسبقاً.
- 3 - تطوير البرامج التدريبية الحالية لمواكبة التدريب الحاصل في الدول المتقدمة.

جدول رقم (8): برامج التدريب

الرقم	الأسئلة	النسبة					المعدل
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير موافق	أوافق	أوافق بشدة	
1	الاعتماد على الأسس العلمية في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.	0.0	0.0	0.0	69.2	30.8	4.31
2	ضرورة القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية مسبقاً.	0.0	0.0	0.0	69.2	30.8	4.31
3	ضرورة تطوير البرامج التدريبية الحالية لمواكبة التدريب الحاصل في الدول المتقدمة	0.0	0.0	0.0	69.2	30.8	4.31
المعدل العام							4.31

ثالثاً- على صعيد عملية التدريب:

- 1 - التركيز على الجوانب العملية في التدريب (التطبيقات العملية).
- 2 - التركيز على الجوانب التكنولوجية الحديثة في عملية التدريب.
- 3 - التركيز على متابعة المتدربين بعد إتمام البرامج التدريبية.
- 4 - التنوع في وسائل التدريب المستخدمة.

----- مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية

جدول رقم (9): عملية التدريب

الرقم	الأسئلة	النسبة					المعدل
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير موافق	أوافق	أوافق بشدة	
1	ضرورة التركيز على الجوانب العملية في التدريب (التطبيقات العملية).	0.0	0.0	0.0	53.8	46.2	4.46
2	ضرورة التركيز على الجوانب التكنولوجية الحديثة في عملية التدريب.	0.0	0.0	0.0	53.8	46.2	4.46
3	ضرورة التركيز على متابعة المتدربين بعد إتمام البرنامج التدريبي.	0.0	0.0	0.0	46.2	53.8	4.54
4	ضرورة تنويع وسائل التدريب المستخدمة.	0.0	0.0	0.0	46.2	53.8	4.54
المعدل العام							4.5

رابعاً: على صعيد المدربين والعاملين في التدريب:

- 1 - رفع مستوى التأهيل للمدربين.
- 2 - رفع مستوى التأهيل لإدارة التدريب.
- 3 - التقييم المستمر وتطوير برامج التدريب الإداري.
- 4 - زيادة الوعي التدريبي للمدراء والمشرفين في المؤسسات الحكومية.

جدول رقم (10): المدربون والعاملون بالتدريب

الرقم	الأسئلة	النسبة					المعدل
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير موافق	أوافق	أوافق بشدة	
1	رفع مستوى التأهيل للمدربين	0.0	0.0	0.0	58.3	41.7	4.42
2	رفع مستوى التأهيل لإدارة التدريب	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	4.50
3	ضرورة التقييم المستمر وتطوير برامج التدريب الإداري	0.0	0.0	0.0	58.3	41.7	4.42
4	زيادة الوعي التدريبي للمدراء والمشرفين في المؤسسات الغير حكومية	0.0	0.0	0.0	66.7	33.3	4.33
المعدل العام							4.42

خامساً: المتدربين:

1 - زيادة الوعي التدريبي للمتدربين بأهمية التدريب.

جدول رقم (11): المتدربين

الرقم	الأسئلة	النسبة					المعدل
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير موافق	أوافق	أوافق بشدة	
1	زيادة الوعي التدريبي للمتدربين بأهمية التدريب	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	4.0
المعدل العام							4.0

سادساً: الخدمات المادية للتدريب:

- 1 - توفير الكتب والمواد التدريبية اللازمة لكل من المدرب والمتدرب.
- 2 - توفير المستلزمات المادية للتدريب والعمل على صيانتها والمحافظة عليها.

جدول رقم (12): الخدمات المادية للتدريب

الرقم	الأسئلة	النسبة					المعدل
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير موافق	أوافق	أوافق بشدة	
1	توفير الكتب والمواد التدريبية اللازمة لكل من المدرب والمتدرب	0.0	0.0	0.0	76.9	23.1	4.23
2	توفير المستلزمات المادية للتدريب والعمل على صيانتها والمحافظة عليها	0.0	0.0	0.0	69.2	30.8	4.31
المعدل العام							4.23

ملخص النتائج:

على مستوى إدارة وتشغيل التدريب أوضحت النتائج ضرورة وجود هياكل تنظيمية واضحة والاهتمام بتوفير موازنات كافية للتدريب والعمل على تفعيل آليات التنسيق بين كافة الأقسام العاملة داخل إدارات التدريب بالمؤسسات غير الحكومية.

أما على مستوى برامج التدريب فقد أظهرت نتائج الدراسة ضرورة الاعتماد على الأسس العلمية لغرض تصميم البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق.

وائل محمد ثابت -----

وفيما يتعلق بعملية التدريب فقد أشارت النتائج إلى ضرورة التركيز على الجانب التكنولوجي لعملية التدريب والمتابعة المستمرة لها وأيضاً على ضرورة التتبع في الوسائل التدريبية المستخدمة.

وعلى مستوى المدربين والعاملين في التدريب أشارت النتائج إلى ضرورة العمل على رفع قدرات المدربين والعاملين في التدريب وزيادة وعيهم التدريبي كما أشارت النتائج إلى ضرورة زيادة الوعي التدريبي بين المتدربين والعمل على توفير مستلزمات التدريب وصيانتها.

التوصيات

وفي ضوء عرض النتائج السابق فإنه يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

أولاً- على صعيد إدارة وتشغيل التدريب:

- 1 - ضرورة وجود هياكل تنظيمية واضحة للمؤسسات غير الحكومية مما يساعد في تحديد الصلاحيات وتوضيح وتوزيع الأدوار بين العاملين وبالتالي المساعدة في نجاح التدريب.
- 2 - ضرورة تخصيص ميزانية خاصة للتدريب مما سيساعد في التخطيط الجيد للتدريب.
- 3 - ضرورة وجود تنسيق كامل بين الإدارات العاملة داخل المؤسسات غير الحكومية بما يكفل موضوعية الترشيح لحضور البرامج التدريبية.

ثانياً- على صعيد برامج التدريب:

- 1 - ضرورة الاعتماد على الأسس العلمية في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
- 2 - القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية مسبقاً مما يسهم إيجاباً في الاختيار الصحيح للمتدربين ويساعد على تصميم المواد التدريبية بشكل فعال.
- 3 - تطوير البرامج التدريبية الحالية لمواكبة التدريب الحاصل في الدول المتقدمة.

ثالثاً- على صعيد عملية التدريب:

- 1 - التركيز على الجوانب العملية في التدريب (التطبيقات العملية) وذلك لما لها من أهمية في تعزيز التدريب وربطه بالواقع.

----- مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية

- 2 - التركيز على الجوانب التكنولوجية الحديثة في عملية التدريب.
- 3 - التركيز على متابعة المتدربين بعد إتمام البرامج التدريبية وعدم الانتهاء من التدريب بمجرد انتهاء البرنامج التدريبي.
- 4 - التنوع في وسائل التدريب المستخدمة.

رابعاً- المدربين والعاملين في التدريب:

- 1 - ضرورة رفع مستوى التأهيل للمدربين بما يتناسب والاحتياجات التدريبية.
- 2 - رفع مستوى التأهيل لإدارة التدريب من خلال إكسابها المزيد من الخبرة في مجال إدارة التدريب.
- 3 - التقييم المستمر وتطوير وتحديث برامج التدريب الإداري بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية المختلفة.
- 4 - زيادة الوعي التدريبي للمدراء والمشرفين في المؤسسات غير الحكومية.

خامساً- المتدربين:

- 1 - ضرورة زيادة الوعي التدريبي للمتدربين بأهمية التدريب وجدواه بالنسبة للمنظمة.

سادساً- الخدمات المادية للتدريب:

- 1 - ضرورة توفير الكتب والمواد التدريبية اللازمة لكل من المدرب والمتدرب.
- 2 - توفير المستلزمات المادية للتدريب والعمل على صيانتها والمحافظة عليها.

المراجع

1- المراجع العربية:

- 1- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1998.
- 2- حمدان، محمد زياد. (1991) : تصميم وتنفيذ برامج التدريب. عمان: دار التربية الحديثة.
- 3- ديسلر، جاري، إدارة القوى البشرية . ترجمة: عبد العال، محمد سيد احمد الرياض: دار المريخ للنشر، 2003.

وائل محمد ثابت -----

- 4- رزق ، عزة (2009) . واقع برامج التدريب في المنظمات الأهلية في محافظات غزة " دراسة تحليلية في ضوء معايير الجودة" . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة .
- 5- زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: دار مجدلوى للنشر والتوزيع، 1994.
- 6- الشيخ، نوال عبد الله . (2000) :تدريب المشرفين التربويين في دولة قطر : الحلقة الثانية مجلة التربية،السنة 28-29 (131و132) ، 109-131.
- 7- (فلسطين تقرير التنمية البشرية 2002 ، برنامج دراسات التنمية، جامعة بيرزيت.)
- 8- وفيق، عبد الرحمن، التخطيط للتدريب وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

2- المراجع الأجنبية:

1. AL –Athari, and Zairi,M. (2002), “ training evaluation : an empirical study in Kuwait”j0urnal of European Industrial training, Vol.26 No.5,pp241-251.
2. Bernd,f, olga,o,Aderonke.o&Marie.w(2008):short-term training in Germany.
3. Bruno ,c.& Marce,f. (2007):Training the unemployment in france: how does it affect unemployment duration and resurrence?
4. Burden,R.&Proctor,T(2000): creating a sustainable competitive advantage through training.
5. Heski,B &Jose,b.(2008): Recruitment, training and career coccepts.
6. Pauline, a(1996) : management training in uk NGOs : A small survey