مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري
اسم الكاتب: د. علي ميا، ربى عزت الكنج
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4538
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:15 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (3) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (3) 2014

أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري

الدكتور علي ميا*
ربى عزت الكنج**

(تاريخ الإيداع 14 / 11 / 2013. قُبِل للنشر في 14 / 5 / 2014)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى بيان الاختلاف بين الشركات العامة والخاصة في أثر عملية التأهيل والتدريب لرفع كفاءة أداء العاملين، وإكسابهم المهارات والخبرات المطلوبة، والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتقليل نسبة الحوادث والأخطاء، ومواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات.

تكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركات الصناعية العامة والخاصة في الساحل السوري. وقد تمّ بناء استبانة، وتوزيعها على عينة من (400) عامل من الشركات المدروسة، وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة كان من أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها:

1- تتفوق شركات القطاع الخاص على شركات القطاع العام في تأثير عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين.

2- تعد شركة أسكو الخاصة الأفضل في إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة بالمقارنة مع شركة الغزل العامة. بينما لم نلحظ أية فروق بين الشركات الأخرى.

3- تساهم شركات القطاع العام من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في تقليل نسبة الحوادث والأخطاء، حيث تبين أن هناك فروق بين شركة التبغ وشركات الجود والغزل وأسكو لصالح شركة التبغ.

4- تساهم شركات القطاع العام والخاص من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في مواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات.

الكلمات المفتاحية: التأهيل، التدريب المستمر، الكفاءة، الموارد البشرية، القطاع العام، القطاع الخاص.

* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
** طالبة دراسات عليا (ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (3) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (3) 2014

Impact of Ongoing Rehabilitation and Training to Improve Efficiency of Human Resources: A comparative Study of Some Public and Private Sector Companies in the Syrian Coast

Dr. Ali Mia*
Ruba Ezzat Al Keng**

(Received 14 / 11 / 2014. Accepted 14 / 5 / 2014)

□ ABSTRACT □

This research aims to show the difference between public and private companies regarding the impact of the process of rehabilitation and training in raising the efficiency and performance of employees as well as equipping them with required skills and experience in order to achieve the desired objectives, reduce the rate of accidents and errors, keep pace with modern developments in the areas of the organizations.

The population of the search of is all employees in industrial companies, public and private in the Syrian coast. A questionnaire was designed and distributed to a sample of (400) employees. Using appropriate statistical methods, the study reached the following results:

1. Private companies are better than public sector companies regarding the impact of rehabilitation process and ongoing training to raise the efficiency of employees' performance.
2. Asco private company is better than Public Spinning Company in giving workers required skills and expertise. No difference was noticed between other companies.
3. Through a process of continuous training and rehabilitation, public and private companies contribute to reducing the incidence of accidents and errors. There were differences between the tobacco company and Jud and spinning companies as well as Asco in favor of the tobacco company.
4. Public and private sectors companies contribute to a process of continuous training and rehabilitation in order to keep pace with modern developments in the field of work of the organizations.

Keywords: Rehabilitation, Ongoing training, Efficiency, Human resources, Public sector, Private sector.

*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.
**Postgraduate Student (Master), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

مع ظهور محاولات متعددة للتجديد في الفكر الإداري تحت مسميات مختلفة أحياناً بمسمى التطوير الإداري وأحياناً أخرى بمسمى الإصلاح الإداري وأخرى مسمى التنمية الإدارية ازدادت أهمية العنصر البشري ودوره الكبير في رفع كفاءة العملية الإدارية، ويتفق أغلب الباحثون على أن القوى العاملة المؤهلة والمدربة تعد عنصراً أساسياً من عناصر التنمية إن لم تكن من أهمها فهي شرط أساسي لنجاح عملية التنمية[1].

وانطلاقاً من هنا فقد أصبح التدريب والتأهيل المستمر للعاملين يحتل في الآونة الأخيرة مكان الصدارة في استراتيجيات وأولويات الكثير من الدول المتقدمة والنامية ومنها قطرنا العربي السوري باعتباره يمثل عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة الحديثة ومدخلاً هاماً من مداخل التنمية الإدارية.

ولمواكبة معطيات العصر ومتغيراته المتسارعة في كافة جوانب الحياة أضحى التأهيل والتدريب المستمر ضرورة حتمية لا غنى عنها لتحسين وتنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم وخبراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم الأداة الفعالة في عمليات التغيير والتطوير.

وبناءً على ذلك أصبح التدريب المستمر والهادف من أهم المقومات الأساسية التي تزيد من كفاءة وفعالية المنظمات وزيادة قدرتها على النمو ومسايرة ركب التطور.

وانطلاقاً من هنا ومن الأهمية الكبرى التي يحتلها التدريب والدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه في إعداد وتنمية الموارد البشرية وزيادة معارفها وخبراتها إلى أقصى درجة ممكنة للوصول إلى الأداء المتميز الذي يساعد شركاتنا ومؤسساتنا العامة ليس فقط على تحقيق أهدافها بل على زيادة قدرتها التنافسية. جاء اختيارنا لهذا البحث.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية والزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثة للعديد من الشركات العامة والخاصة في الساحل السوري تبين لنا أن العديد من هذه الشركات لم يصل بعد إلى تحقيق النسبة الأعلى من أهدافها المخططة، ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل تأتي في مقدمتها عدم توفر الكوادر المؤهلة والقادرة على ترجمة هذه الأهداف إلى واقع عملي. ولذا فإنه من أجل الوصول إلى هذا الكادر المتخصص لا بد من القيام بتدريبه وتأهيله لتزويده بالمهارات والخبرات اللازمة لذلك. وبناءً عليه فإن مشكلة البحث تركزت بشكل أساسي على تبيان الاختلاف في أهمية التدريب والدور الاستراتيجي الذي من الممكن أن يلعبه في تحسين كفاءة الموارد البشرية في الشركات العامة والخاصة، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية في السوق المحلية والإقليمية وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- هل تختلف الشركات العامة والخاصة في الاستفادة من عملية التأهيل والتدريب المستمر لرفع كفاءة أداء العاملين.

2- هل تختلف الشركات العامة والخاصة في الاستفادة من عملية التأهيل والتدريب المستمر لإكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة.

3- هل تختلف الشركات العامة والخاصة في الاستفادة من عملية التأهيل والتدريب المستمر للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

4- هل تختلف الشركات العامة والخاصة في الاستفادة من عملية التأهيل والتدريب المستمر لتقليل نسبة الحوادث والأخطاء.

5- هل تختلف الشركات العامة والخاصة في الاستفادة من عملية التأهيل والتدريب المستمر لمواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات.

أهمية البحث وأهدافه:

تنبع أهمية البحث من خلال ما يلي:

1- من الناحية النظرية:

فمن الناحية النظرية تنبع أهمية هذا البحث من أهمية التدريب والتأهيل وارتباطهما المباشر بتحسين مستويات الأداء والتنمية فالتدريب بما يقدمه من معرفة جديدة وأفكار حديثة ومعلومات متنوعة يزود العاملين بمهارات وقدرات عديدة تؤثر على اتجاهاتهم وتحسن أساليب أدائهم وتساعدهم على تفعيل طبيعة الدور الذي يؤدونه في منظماتهم وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها المنشودة.

2- من الناحية العملية:

أما من الناحية العملية فإن أهمية هذا البحث تأتي من تناوله للتأهيل والتدريب المستمر في قطاع هام من القطاعات الاقتصادية في قطرنا ألا وهو القطاع الصناعي العام والخاص الذي يشهد في أيامنا هذه تطوراً ملحوظاً ومنافسة شديدة لاسيما بعد ازدياد حدة المنافسة نتيجة تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح على السوق الإقليمية والدولية، والدور الذي يمكن أن يلعبه التدريب ليس في تحقيق تأقلم شركاتنا ومؤسساتنا العامة والخاصة مع المتغيرات البيئية فقط بل الانتقال بها أيضاً من مرحلة التأقلم إلى مرحلة التأثير على تلك البيئة من خلال امتلاكها للميزة التنافسية.

كما يهدف البحث إلى بيان الاختلاف بين الشركات العامة والخاصة في أثر عملية التأهيل والتدريب لرفع كفاءة أداء العاملين، وإكسابهم المهارات والخبرات المطلوبة، والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتقليل نسبة الحوادث والأخطاء، ومواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات.

فرضيات البحث:

1- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين.

2- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة.

3- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر في الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

4- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر في تقليل نسبة الحوادث والأخطاء.

5- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر لمواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات.

منهجية البحث:

1- الجانب النظري: اعتمد على المنهج الوصفي لوضع الإطار النظري للبحث بالاعتماد على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث.

2- الجانب الميداني: اعتمد على المنهج التحليلي من خلال تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات الأولية عن مفردات عينة البحث، من أجل اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة.

أداة البحث:

تمّ تصميم استبانة تضمنت الجوانب الرئيسية لمحتوى البحث، وتتكون الاستبانة من خمسة محاور موزعة على /26/ فقرة، وتشمل هذه المحاور:

1- دور التأهيل والتدريب المستمر في رفع كفاءة العاملين، ويشمل العبارات من /1/ حتى /5/.

2- دور التأهيل والتدريب في إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة، ويشمل العبارات من/6/ حتى /12/.

3- دور التأهيل والتدريب في الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، ويشمل العبارات من /13/ حتى /17/.

4- دور التأهيل والتدريب في تقليل نسبة الحوادث والأخطاء، ويشمل العبارات من /18/ حتى /21/.

5- دور التأهيل والتدريب في مواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة، ويشمل العبارات من /22/ حتى /26/.

وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيته، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة إعادة الاختبار، حيث تمّ توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة /25/ عامل، وتمّ تسجيل درجاتهم على الاستبانة وإدخالها على الحاسب (التطبيق الأول)، وبعد فترة زمنية بلغت خمسة عشر يوماً تمّ إعادة توزيع الاستبانة على نفس أفراد العينة الاستطلاعية، وتمّ تسجيل درجاتهم وإدخالها إلى الحاسب (التطبيق الثاني)، وبعد ذلك تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول، ودرجات التطبيق الثاني وبلغت قيمة معامل الارتباط المحسوب بهذه الطريقة 0.87، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الشركات الصناعية العامة والخاصة في الساحل السوري. وقد تمّ اختيار /4/ شركات من المجتمع السابق بشكل عشوائي اثنتان منهما من القطاع العام (الغزل، التبغ)، واثنتان من القطاع الخاص (الجود، أسكو)، أما عينة البحث فتمّ اختيارها باستخدام العينة الطبقية العشوائية، حيث تم تقسيم المجتمع المدروس (الشركات الأربعة) إلى أربعة طبقات، وتمّ سحب ما نسبته /20%/ من حجم العاملين في كل شركة باستخدام العينة العشوائية البسيطة. والجدول الآتي يوضح حجم المجتمع والعينة.

الشركة	الجود	الغزل	أسكو	التبغ	المجموع
عدد العمال (إجمالي المجتمع)	250	500	250	1000	2000
عدد العمال (حجم العينة)	50	100	50	200	400

الدراسات السابقة:

1- دراسة (محمود ومصيلحي، 2003) بعنوان: واقع استخدام مراكز التدريب عن بعد لتكنولوجيا المعلومات الحديثة ونظم معلومات الوسائط المتعددة[2]. اهتمت بدراسة واقع استخدام مراكز التدريب عن بعد لتكنولوجيا المعلومات الحديثة ونظم معلومات الوسائط المتعددة وكذلك التعرف على طرق تداول الدورات الالكترونية عبر شبكات الحاسب الآلي وعبر الإنترنت وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من (20) مركزاً أجنبياً للتدريب عن بعد. توصلت الدراسة إلى إيجابيات اتجاهات مراكز التدريب عن بعد نحو استخدام الدورات الالكترونية ذات الوسائط المتعددة ونقلها عبر الشبكات كما أشارت النتائج على بعض المعوقات التي تعترض إنشاء مراكز خاصة للتدريب عن بعد مثل المعوقات الفنية.

2- دراسة (غانم، 2004) بعنوان: مدى فعالية العملية التدريبية في المصرف التجاري السوري "دراسة مقارنة مع البنك العربي اللبناني"[3]. تناول هذا البحث مدى فعالية العملية التدريبية في المصرف التجاري السوري من خلال دراسة كيفية ممارسة التدريب بشكل عملي والأسس الموضوعية لمراحل العملية التدريبية ومن ثم المقارنة مع واقع التدريب في البنك العربي اللبناني. وقدمت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: افتقاد المصرف التجاري السوري إلى إدارة متخصصة في التدريب، وعدم الاعتماد على أسس عملية في تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف، وغياب عملية التقييم للبرامج التدريبية المطبقة في المصرف التجاري السوري.

3- دراسة (Trim, Peter R. J. 2004) بعنوان: تنمية إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية المعززة بأمثلة المحاكاة[4]. وقد ركزت هذه الدراسة على التقاء التحديات السوقية، وضمان قيام الإدارة العليا للمنظمة بتشغيل أفضل الموارد البشرية المحفزة وذات المهارة العالية، وأكدت الدراسة أيضاً على بناء المنظمة المتعلمة. وأقرت بأن تمارين المحاكاة تساعد في تطوير أساس المهارات، إلى جانب مساعدتها في قيام المنظمة بالمحافظة على أفضل المديرين الذين يأخذون على عاتقهم تقدم منظمتهم. لذا فإن إتباع مدخل تنمية إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية يساعد في تطوير مدخل اتخاذ القرارات التنظيمية . وهذا بإمكانه أن يحقق التنوع السريع ، والتعزيز المتقدم للاتصالات في بيئة العمل المتعددة الثقافات.

4- دراسة (Long, Lori K. & Robert D. Smith, 2004) بعنوان: دور التعلم عن بعد في تنمية الموارد البشرية[5]. تنادي هذه الدارسة بأن التقدم في تقانة الحاسب يسهل الطرائق الابتكارية لتسليم التدريب في المنظمات . وإن شبكة الإنترنيت تمكن من تسليم التدريب المبني على الحاسب عبر الوقت والمسافة. وهذا ما يعّرف باسم التعلم عن بُعد، وتقدم فرص لتنمية الموارد البشرية بغية دعم وخلق المزايا التنافسية للمنظمة. وتناقش هذه الدراسة أيضاً مبادئ تصميم التعلم عن بُعد، وقياس فاعلية التدريب المنفذ عن طريق هذا التصميم، إلى جانب العلاقة بين التعلم عن بُعد وتنمية الموارد البشرية، ومجموعة من الاقتراحات المقدمة للمنظمات لتنفيذ برامج التعلم عن بُعد.

5- دراسة (بركات، 2009) بعنوان: التدريب ودوره في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين- دراسة مقارنة بين شركات التأمين العامة والخاصة في الساحل السوري[6]. هدفت هذه الدراسة إلى لتركيز على موضوع التدريب من خلال إبراز أسس بناء استراتيجية تدريبية للمنظمة، وكافة العوامل المرتبطة بهذه الاستراتيجية والتي يمكن اعتبارها متغيرات مستقلة تؤثر في بناء هذه الاستراتيجية. تمت الدراسة الميدانية على المؤسسة العامة السورية للتأمين بفرعيها اللاذقية وطرطوس، وكافة فروع شركات التأمين الخاصة في المحافظتين، ومن أهم

النتائج التي توصلت إليها الدراسة: التدريب القائم في شركات التأمين هو على الأغلب من النمط التقليدي، وأهمية الاعتماد على التدريب من قبل الإدارة العليا من أجل بناء قدرة تنافسية.

6- دراسة (حسن، 2011) بعنوان: أثر تنمية الموارد البشرية على كفاءة المنظمات الصناعية في ظل المنافسة المحلية والدولية- دراسة ميدانية على شركة سيرونكس للصناعات الالكترونية[7]. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة وضع إطار عام يحدد أسلوب فعال لتنمية الموارد البشرية له آثاره على تحسين القدرة التنافسية في المنظمات الصناعية وإكسابها مزايا تنافسية قوية. **وكان من أهم نتائج الدراسة:** لا تتمتع الشركة بالقدرة التنافسية المناسبة والتي تجعلها رائدة في السوق. تتميز الشركة بحالة جيدة من الابتكار حيث تسعى الشركة وتدريب الموارد البشرية من خلال تدريب وتأهيل الموارد البشرية حسب الاحتياجات التدريبية، واعتماد أساليب التحفيز المادي والمعنوي. واعتماد معايير تتصف بالمرونة لتطوير عمل العاملين، وتحقيق الكفاءة والإبداع بشكل مقبول من خلال تحقيق التميز في منتجاتها وتقديمها بمواصفات قياسية عالمية.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تتناول مدى الاختلاف بين الشركات العامة والخاصة في دور التأهيل والتدريب المستمر في رفع كفاءة العاملين، وإكسابهم المهارات والخبرات المطلوبة، والوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وتقليل نسبة الحوادث والأخطاء، ومواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة.

الإطار النظري للبحث:

يعدُ موضوع التدريب والتنمية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء، حيث استرعى اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال سواء الأكاديمية في الجامعات، أو معاهد التدريب والتنمية، أو الممارسين لعملية الإدارة ومتخذي القرارات في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها ،على اعتبار أن التدريب والتأهيل وسيلة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها، من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد. فالتدريب مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات يجب أن تأخذ حقها من الدراسة والتحليل، للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية، وانطلاقاً من هذا فإن مفهوم التدريب أصبح الآن يتكون من شقين[8]:

أولاً: التدريب عملية استراتيجية: تتكون استراتيجية التدريب من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد وبشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد. وفي الوقت نفسه تسعى استراتيجية التدريب إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية باستمرار. ومن ثمَّ يمكن القول بأن التدريب كاستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية واكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف استيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها.

ثانياً: التدريب عملية مستمرة: إن التدريب والتنمية كعملية تعلم مخططة تتكون من قسمين:

التدريب: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

التنمية: عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة. ومن هنا نرى أن التدريب والتنمية يعتمد كلاهما على التعلم المستمر والذي يعدُ الركيزة التي تقوم عليها استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.

وبالتالي فإن التدريب والتنمية كاستراتيجية وعملية منظمة يعتمدان على التعلم، ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع متغيرات البيئة الدراماتيكية. كما يعد التدريب وسيلة هامة وضرورية في مجال تنمية القوى العاملة باعتبارها حجر الزاوية في عملية التنمية عموماً وعلى كافة القطاعات، وينظر بعض الباحثين إلى التدريب باعتباره استثماراً طويل الأجل يحقق عائداً كبيراً يتمثل في النهوض بمستوى الأداء والكفاءة العملية للموظفين، وفي علاقة كل منهم بالآخر في وحدة أو مجموعة منتظمة في فريق. الأمر الذي ينعكس بدوره على كفاءة العمل وتحسين الإنتاجية والرقي بمستوى الخدمات المقدمة وزيادة القدرة التنافسية. وعلى الرغم من أهمية التدريب ودوره الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وتطويرها فإن الباحثين والمهتمين في مجال التدريب لم يتفقوا على تعريف موحد وشامل له، بل أنهم قدموا تعاريف متعددة ومتنوعة له سنقوم باستعراض عدد من هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر من أهمها ما يلي: **التدريب هو** : الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم[9]. وهو عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة[10]. وهو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل[11]. وهو مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تطوير أو تغيير المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة[12]. وهو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة[13]. وهو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الاشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل[14].

وتستنتج الباحثة من خلال التعاريف السابقة وغيرها من التعاريف الكثيرة الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها بأن هذه التعاريف تختلف فيما بينها من حيث الصياغات اللفظية ولكنها تتفق جميعها من حيث المضمون على أن: التدريب: هو عملية مستمرة ومتجددة تجري من وقت لآخر بهدف إكساب المورد البشري مهارات وقدرات جديدة كانت تنقصه وكذلك إحداث تغييرات إيجابية في سلوكه واتجاهاته بالإضافة إلى تنمية معارفه وتحسين قدرته على أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية مما يزيد من إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها.

- دور التأهيل والتدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية:

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل[15]. لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات في القطاعات كافة وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة.

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب. وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين أداء أفرادها العاملين[16].

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي[17]:

1- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

2- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.

3- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.

4- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.

5- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.

6- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي[18]:

1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

- هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
- من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

5- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة. وترى الباحثة بضرورة اهتمام المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل وهذا الأمر بالتالي يفرض على منظماتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين

استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام شركاتنا الصناعية بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة[19]، حيث تؤدي استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة. وعليه تكمن أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال[20]:

1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

2- في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3- توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

4- تنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، وذلك من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات[21].

5- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.

6- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة[22].

مما سبق نجد أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي الاختلاف بين الشركات العامة والخاصة المدروسة في أثر عملية التأهيل والتدريب لرفع كفاءة أداء العاملين، وإكسابهم المهارات والخبرات المطلوبة، والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتقليل نسبة الحوادث والأخطاء، ومواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات.

1- اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين.

لدراسة الفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين، قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يلي:

جدول رقم (1) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين

ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	60.615	3	20.205	120.543	.000	دال
التباين داخل المجموعات	66.376	396	.168			
المجموع	126.992	399				

يبين الجدول رقم (1) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 120.543$ ، وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) عند درجتي حرية (3، 396)، كما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قامت الباحثة بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات:

جدول رقم (2) نتائج اختبار LSD للفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين

الشركة (I)	الشركة (J)				95% Confidence Interval	
		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
الجود	الغزل	-.08600-	.07091	.226	-.2254-	.0534
	أسكو	-.41200-*	.08188	.000	-.5730-	-.2510-
	التبغ	.60000*	.06473	.000	.4727	.7273
الغزل	الجود	.08600	.07091	.226	-.0534-	.2254
	أسكو	-.32600-*	.07091	.000	-.4654-	-.1866-
	التبغ	.68600*	.05014	.000	.5874	.7846
أسكو	الجود	.41200*	.08188	.000	.2510	.5730
	الغزل	.32600*	.07091	.000	.1866	.4654
	التبغ	1.01200*	.06473	.000	.8847	1.1393
التبغ	الجود	-.60000-*	.06473	.000	-.7273-	-.4727-

	الغزل	-.68600-*	.05014	.000	-.7846-	-.5874-
	أسكو	-1.01200-*	.06473	.000	-1.1393-	-.8847-
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

يبين الجدول رقم (2) أن هناك فروق بين شركة الجود وشركة التبغ لصالح شركة الجود، كما أن هناك فروق بين شركة الغزل وشركة التبغ لصالح شركة الغزل، كذلك هناك فروق بين شركة أسكو وكل من الشركات (الجود، الغزل، التبغ) لصالح شركة أسكو. وتدل النتائج السابقة أن شركة أسكو الخاصة هي الأفضل بين الشركات المدروسة في رفع كفاءة أداء العاملين بالمقارنة مع بقية الشركات المدروسة، بينما كانت شركة الجود هي الأفضل بالمقارنة مع شركة التبغ، ويتجلى ذلك في إخضاع العاملين للدورات التدريبية المستمرة، وتوفير الراحة النفسية بمكان التدريب، واختيار البرامج التدريبية بما يتوافق واحتياجات العاملين، وتوفر القناعة الكافية بأهمية التدريب ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين. وبشكل عام تتفوق شركات القطاع الخاص على شركات القطاع العام في تأثير عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين.

2- اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة.

لدراسة الفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة، قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

جدول رقم (3) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على إكساب العاملين المهارات والخبرات

ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	2.347	3	.782	6.492	.000	دال
التباين داخل المجموعات	47.724	396	.121			
المجموع	50.071	399				

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 6.492$ ، وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) عند درجتي حرية (3، 396)، كما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قامت الباحثة بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات:

جدول رقم (4) نتائج اختبار LSD للفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة

الشركة (I)	الشركة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
الجود	الغزل	.11000	.06013	.068	-.0082-	.2282
	أسكو	-.03429-	.06943	.622	-.1708-	.1022
	التبغ	-.07643-	.05489	.165	-.1843-	.0315
الغزل	الجود	-.11000-	.06013	.068	-.2282-	.0082
	أسكو	-.14429-*	.06013	.017	-.2625-	-.0261-
	التبغ	-.18643-*	.04252	.000	-.2700-	-.1028-
أسكو	الجود	.03429	.06943	.622	-.1022-	.1708
	الغزل	.14429*	.06013	.017	.0261	.2625
	التبغ	-.04214-	.05489	.443	-.1501-	.0658
التبغ	الجود	.07643	.05489	.165	-.0315-	.1843
	الغزل	.18643*	.04252	.000	.1028	.2700
	أسكو	.04214	.05489	.443	-.0658-	.1501

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يبين الجدول رقم (4) أن هناك فروق بين أسكو وشركة الغزل لصالح شركة أسكو، كذلك هناك فروق بين شركة التبغ وشركة الغزل لصالح شركة التبغ. بينما لم نلحظ أية فروق بين الشركات الأخرى. وتدل النتائج السابقة أن شركة أسكو الخاصة هي الأفضل في إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة بالمقارنة مع شركة الغزل العامة.

3- اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر في الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

لدراسة الفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر في الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

جدول رقم (5) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة

ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	65.964	3	21.988	138.621	.000	دال
التباين داخل المجموعات	62.813	396	.159			
المجموع	128.778	399				

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 138.621$ ، وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) عند درجتي حرية (3، 396)، كما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر في الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قامت الباحثة بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات:

جدول رقم (6) نتائج اختبار LSD للفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر في الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة

الشركة (I)	الشركة (J)	Mean Difference (I–J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
الجود	الغزل	-.00400-	.06898	.954	-.1396-	.1316
	أسكو	-.21200-*	.07965	.008	-.3686-	-.0554-
	التبغ	-.85700-*	.06297	.000	-.9808-	-.7332-
الغزل	الجود	.00400	.06898	.954	-.1316-	.1396
	أسكو	-.20800-*	.06898	.003	-.3436-	-.0724-
	التبغ	-.85300-*	.04878	.000	-.9489-	-.7571-
أسكو	الجود	.21200*	.07965	.008	.0554	.3686
	الغزل	.20800*	.06898	.003	.0724	.3436
	التبغ	-.64500-*	.06297	.000	-.7688-	-.5212-
التبغ	الجود	.85700*	.06297	.000	.7332	.9808
	الغزل	.85300*	.04878	.000	.7571	.9489
	أسكو	.64500*	.06297	.000	.5212	.7688

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يبين الجدول رقم (6) أن هناك فروق بين أسكو وشركتي الجود والغزل لصالح شركة أسكو، كذلك هناك فروق بين شركة التبغ وشركات الجود والغزل وأسكو لصالح شركة التبغ. وتدل النتائج السابقة أن شركة التبغ العامة هي الأفضل في إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة بالمقارنة مع الشركات المدروسة، بينما كانت شركة أسكو هي الأفضل بالمقارنة مع شركة الغزل. وبشكل عام تساهم شركات القطاع العام والخاص من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة.

4- اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على تقليل نسبة الحوادث والأخطاء.

لدراسة الفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على تقليل نسبة الحوادث والأخطاء، قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

جدول رقم (7) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على تقليل نسبة الحوادث والأخطاء

ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	8.358	3	2.786	21.212	.000	دال
التباين داخل المجموعات	52.013	396	.131			
المجموع	60.371	399				

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 21.212$ ، وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) عند درجتي حرية (3، 396)، كما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر في تقليل نسبة الحوادث والأخطاء، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قامت الباحثة بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات:

جدول رقم (8) نتائج اختبار LSD للفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على تقليل نسبة الحوادث والأخطاء

الشركة (I)	الشركة (J)				95% Confidence Interval	
		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
الجود	الغزل	.02750	.06277	.662	-.0959-	.1509
	أسكو	.10500	.07248	.148	-.0375-	.2475
	التبغ	-.24375-*	.05730	.000	-.3564-	-.1311-
الغزل	الجود	-.02750-	.06277	.662	-.1509-	.0959
	أسكو	.07750	.06277	.218	-.0459-	.2009

	التبغ	-.27125-*	.04439	.000	-.3585-	-.1840-
أسكو	الجود	-.10500-	.07248	.148	-.2475-	.0375
	الغزل	-.07750-	.06277	.218	-.2009-	.0459
	التبغ	-.34875-*	.05730	.000	-.4614-	-.2361-
التبغ	الجود	.24375*	.05730	.000	.1311	.3564
	الغزل	.27125*	.04439	.000	.1840	.3585
	أسكو	.34875*	.05730	.000	.2361	.4614
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

يبين الجدول رقم (8) أن هناك فروق بين شركة التبغ وشركات الجود والغزل وأسكو لصالح شركة التبغ. وتدل هذه النتيجة أن شركة التبغ العامة هي الأفضل في تقليل نسبة الحوادث والأخطاء من خلال التأهيل التدريب المستمر بالمقارنة مع الشركات المدروسة. وبشكل عام تساهم شركات القطاع العام من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في تقليل نسبة الحوادث والأخطاء.

5- اختبار الفرضية الخامسة: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر لمواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات.

لدراسة الفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر لمواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات، قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على مواكبة التطورات الحديثة

ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	64.331	3	21.444	168.864	.000	دال
التباين داخل المجموعات	50.287	396	.127			
المجموع	114.618	399				

يبين الجدول رقم (9) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 168.864$ ، وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) عند درجتي حرية (3، 396)، كما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر لمواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قامت الباحثة بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات:

جدول رقم (10) نتائج اختبار LSD للفروق بين شركات القطاع العام والخاص في أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على مواكبة التطورات الحديثة في مجال عمل المنظمات

الشركة (I)	الشركة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
الجود	الغزل	.19200*	.06172	.002	.0707	.3133
	أسكو	-.26000-*	.07127	.000	-.4001-	-.1199-
	التبغ	-.72700-*	.05634	.000	-.8378-	-.6162-
الغزل	الجود	-.19200-*	.06172	.002	-.3133-	-.0707-
	أسكو	-.45200-*	.06172	.000	-.5733-	-.3307-
	التبغ	-.91900-*	.04364	.000	-1.0048-	-.8332-
أسكو	الجود	.26000*	.07127	.000	.1199	.4001
	الغزل	.45200*	.06172	.000	.3307	.5733
	التبغ	-.46700-*	.05634	.000	-.5778-	-.3562-
التبغ	الجود	.72700*	.05634	.000	.6162	.8378
	الغزل	.91900*	.04364	.000	.8332	1.0048
	أسكو	.46700*	.05634	.000	.3562	.5778

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يبين الجدول رقم (10) أن هناك فروق بين شركة الجود والغزل لصالح شركة الجود، كذلك هناك فروق بين شركة أسكو وشركتي الجود والغزل لصالح شركة أسكو، أيضاً هناك فروق بين شركة التبغ وشركات الجود والغزل وأسكو لصالح شركة التبغ. وتدل هذه النتيجة أن شركتي الجود وأسكو الخاصتين هما الأفضل بالمقارنة مع شركة الغزل العامة، كما أن شركة التبغ العامة هي الأفضل بالمقارنة مع الشركات المدروسة.

وبشكل عام تساهم شركات القطاع العام والخاص من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في مواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1- تتفوق شركات القطاع الخاص على شركات القطاع العام في تأثير عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين، حيث بينت النتائج أن شركة أسكو الخاصة هي الأفضل بين الشركات المدروسة في رفع كفاءة أداء العاملين بالمقارنة مع بقية الشركات المدروسة، بينما كانت شركة الجود هي الأفضل بالمقارنة مع شركة التبغ، ويتجلى ذلك في إخضاع العاملين للدورات التدريبية المستمرة، وتوفير الراحة النفسية بمكان التدريب، واختيار

البرامج التدريبية بما يتوافق واحتياجات العاملين، وتوفر القناعة الكافية بأهمية التدريب ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين.

2- تعد شركة أسكو الخاصة الأفضل في إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة بالمقارنة مع شركة الغزل العامة. بينما لم نلحظ أية فروق بين الشركات الأخرى.

3- تساهم شركات القطاع العام والخاص من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة، حيث بينت النتائج أن شركة التبغ العامة هي الأفضل في إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة بالمقارنة مع الشركات المدروسة، بينما كانت شركة أسكو هي الأفضل بالمقارنة مع شركة الغزل.

4- تساهم شركات القطاع العام من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في تقليل نسبة الحوادث والأخطاء، حيث تبين أن هناك فروق بين شركة التبغ وشركات الجود والغزل وأسكو لصالح شركة التبغ. ويدل ذلك على أن شركة التبغ العامة هي الأفضل في تقليل نسبة الحوادث والأخطاء من خلال التأهيل التدريب المستمر بالمقارنة مع الشركات المدروسة.

5- تساهم شركات القطاع العام والخاص من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في مواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات، حيث تبين أن هناك فروق بين شركة الجود والغزل لصالح شركة الجود، كذلك هناك فروق بين شركة أسكو وشركتي الجود والغزل لصالح شركة أسكو، أيضاً هناك فروق بين شركة التبغ وشركات الجود والغزل وأسكو لصالح شركة التبغ. ويدل ذلك على أن شركتي الجود وأسكو الخاصتين هما الأفضل بالمقارنة مع شركة الغزل العامة، كما أن شركة التبغ العامة هي الأفضل بالمقارنة مع الشركات المدروسة.

التوصيات:

1- ضرورة قيام الشركات المدروسة بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.

2- ضرورة العمل على تنويع الأساليب التدريبية التي تقدمها الشركات المدروسة للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الشركات.

3- ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.

4- ضرورة تبني الشركات المدروسة الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية، من ثمَّ يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه الشركات.

5- الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.

6- الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الشركات وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للشركة تنبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.

7- ضرورة ارتكاز نشاط التدريب في الشركات المدروسة على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

8- ضرورة النظر إلى تأهيل وتنمية الموارد البشرية في الشركات المدروسة على أنها عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج التي تقدمها لعامليها، ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية، وتبعاً للاحتياجات التدريبية التي تتطور مع الفرد في مراحل تقدمه الوظيفي.

9- يجب على الشركات المدروسة وضع برامج محددة لنقل أثر التدريب والتأهيل إلى واقع العمل من خلال متابعة وتقييم أدائهم خلال فترات متباعدة، وبعد الانتهاء من الدورات التدريبية.

10- ضرورة الاهتمام برفع كفاءة العاملين بمجال تنمية وتأهيل وتدريب الموارد البشرية لما لهم من دور مهم في تنفيذ الأنشطة التدريبية، ولا يتم هذا عن طريق البرامج النظرية فقط بل عن طريق رفع مهاراتهم للقيام بأدوارهم من خلال استخدام مفهوم التنمية المهنية المستمرة التي تستخدم العديد من المداخل والمناهج اللازمة لرفع كفاءاتهم.

المراجع:

1- الطعاني، حسن أحمد. *التدريب: مفهومه، وفعالياته في بناء البرامج التدريبية وتقويمها*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، 11.

2- محمود، سيد؛ مصيلحي، سيد. *واقع استخدام مراكز التدريب عن بعد لتكنولوجيا المعلومات الحديثة ونظم معلومات الوسائط المتعددة*، بحث منشور، مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد 30، العدد 3، القاهرة، 2003، 1-17.

3- غانم، ربى. *مدى فعالية العملية التدريبية في المصرف التجاري السوري مقارنة مع البنك العربي اللبناني*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، 2004، 5.

4-Trim, Peter R. J. *Human Resource Management development and strategic management enhanced by simulation exercises,* Journal of Management Development, Emerald Group publishing LTD., vol.23, No.4, 2004, 399-413.

5- Long, Lori K. & Robert D. Smith, *the role of web- based distance learning in HR development,* Journal of Management Development, Emerald Group publishing LTD., vol.23, No.3, 2004, 270-284.

6- بركات، حيان محمد. *التدريب ودوره في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين: دراسة مقارنة بين شركات التأمين العامة والخاصة في الساحل السوري*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009، 4.

7- حسن، سامي عزيز. *أثر تنمية الموارد البشرية على كفاءة المنظمات الصناعية في ظل المنافسة المحلية الدولية: دراسة ميدانية على شركة سيرونكس للصناعات الالكترونية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2011، 1.

8- عقيلي، عمر وصفي. *إدارة الموارد بشرية: بعد استراتيجي*، دار وائل للنشر، عمان، 2009، 7.

9- الطعاني، حسن أحمد. *التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها*، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع،2007، 14.

10- عبد الجليل، راشد محمد. *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي*، القاهرة، دار النسر الذهبي، 2000،61.

11- عقيلي، عمر وصفي. *إدارة الموارد البشرية*، مؤسسة وهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991، 220

12- هلال، محمد عبد الغني حسن. *التدريب: الأسس والمبادئ*، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2003، 29.

13- حسون، فيصل. *إدارة الموارد البشرية*، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، 5.

14- كشواي، باري. *ادارة الموارد البشرية*، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، 118.

15- عساف، عبدالمعطي. *التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات*، عمان: دار زهران، 2000، 35.

16- Appleby, A, and Marvin, S., *Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management*, Vol. 11, No. 415, 2000, 554-561.

17- السالم، مؤيد؛ وعادل صالح. *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002، 13- 15.

18- أبو دولة، جمال؛ ورياض طهماز. *واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية*، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 20، العدد 4 ، 2004، 197.

19- Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, *Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?* European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, 25-40.

20- عباس، سهيلة عباس؛ وعلي علي. *إدارة الموارد البشرية*، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2003، 109.

21- أبوبكر، مصطفى. *إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية*، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، 12.

22- عبيدات، بدر. *الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003، 12.