

مفهوم التأهيل والتدريب لتحسين جودة الاتصال وثقافة العمل في المنشآت والمنظمات

-دراسة ميدانية على (33) شركة في المملكة العربية-

The Concept of Coaching and Training to Improve the Quality of Communication and working culture in enterprises and organizations

-Applied study in (33) Companies in Saudi Arabia-

د/ أنمار حامد مطاوع¹¹ - أستاذ مشارك، قسم الاتصال التسويقي، كلية الاتصال والإعلام، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

تاريخ الاستلام: 2022/01/26؛

تاريخ المراجعة: 2022/01/27؛

تاريخ القبول: 2022/01/31

ملخص:

تبحث هذه الدراسة في التعرف على إدراك المنشآت لمفهوم التأهيل والتدريب وآلية عمل كل منهما وطريقة استخدامهما في بيئة العمل بهدف تطوير المنشأة لطريقة عملها وإنتاجيتها. أجريت الدراسة على (33) شركة؛ بين علاقة وكبرى ومتوسطة، للوصول إلى فرضيات ذات علاقة بالبحث. حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مفهوم المنشأة لبرامج التأهيل وفكرة التدريب؛ وهي علاقة طردية؛ أي كلما ارتفع مفهوم المنشأة للبرامج التأهيلية ارتفعت أيضا آلية تعاملها مع مفهوم التدريب. كما وجدت علاقة طردية أخرى بين وضوح مفهوم التدريب وأسبابه وبين التوقيت الذي تقدم فيه البرامج التدريبية. وكلما كان المفهوم للتأهيل واضحا أيضا كان المفهوم العام للتدريب واضحا.

الكلمات المفتاح: التأهيل، التدريب، بيئة العمل، ثقافة الشركة.

Abstract:

This study examines the awareness of enterprises of the concepts of qualification and training, the working mechanism and the way in which they are used in the working environment with a view to developing the enterprise for its functioning and productivity. The study was conducted on 33 companies; Between giant and large and medium, to reach hypotheses related to research. The study found a statistically significant correlation between the concept of qualification programmes and the idea of training; It's a distant relationship; That is, the higher the enterprise concept of qualifying programmes, the higher the mechanism for dealing with the concept of training. There was also a direct link between the clarity of the concept of training and its causes and the timing of training programmes. Where the concept of qualification is also clear, the general concept of training is clear.

Keywords: Coaching, training, working environment, company culture

1. مقدمة:

مع بداية استراتيجية التحول الوطني 2020، وتركيز الدولة على تعدد مصادر الدخل، والاهتمام المباشر بالقطاع الخاص كشريك رئيس في عملية التحول الاقتصادي من دولة نفطية إلى دولة متعددة الاستثمارات، أصبح الاهتمام بتوظيف خريجي الجامعات السعودية وتوطين الوظائف أولوية في توجهات الدولة وسياساتها الاقتصادية بشكل مباشر. ووضعت القوانين والأنظمة الإلزامية للقطاع الخاص للاهتمام بهذا التوجه الحكومي الجديد. وبالتالي، بدأ القطاع الخاص في عمليات تأهيل Training متخصصة كل حسب مجاله. فكل قطاع استثماري؛ وأحيانا كل كيان مستقل، بدأ في وضع برامج تأهيلية متخصصة في مجال عمله، الهدف منها رفع الكفاءة العامة للموظف والموظفة السعوديين.

يهتم التأهيل مباشرة برفع مستوى كفاءة الموظفين والموظفات في العمل وتجهيئتهم لممارسة مهام ذلك العمل المطلوبة منهم. إلا أن الشركات -الكبرى والمتوسطة- لا تكتفي فقط برفع الكفاءة بالأداء من خلال التأهيل، فهي تعيش ثقافة داخلية خاصة بها، تكوّنها مجموعة ثقافات المنتسبين لها -ثقافات محلية أو عالمية-، بالإضافة إلى أنظمة وقيم المنشأة ذاتها. مما يعني -إضافة إلى التأهيل- هناك ضرورة لوجود آلية توفيقية ضابطة لكل تلك الاختلافات الثقافية الفردية للوصول إلى أفضل أداء وظيفي وتحقيق أفضل النتائج وأعلى المكتسبات. ومن هنا أصبح التركيز أكثر على التدريب.

والفارق بين التأهيل والتدريب واسع ومتعدد، فلكل منهما دوره وآلياته وأهدافه التي يعمل عليها، والخلط بين الاثنين أو قيام أحدهما مقام الآخر قد يفقدنا نقاط قوتهما. لذلك لا بد أن تكون الاحتياجات لكل منهما واضحة ومحددة؛ علما أن تلك الاحتياجات تظل قائمة طوال الوقت ولا يمكن الاستغناء عن أحدهما بوجود الآخر، بل أن التأهيل هو جزء هام ومكتمل للتدريب.

وتتمثل مشكلة الدراسة في معرفة إدراك المنشآت لتأثير (التأهيل) من ناحية و(التدريب) من ناحية أخرى على سلوك الموظفين وحاجتهم ومدى توفر ذلك المفهوم لديها، وإظهار الفارق بين (التأهيل) و(التدريب) وتأثير كل منهما على الموظف/ة في بيئة العمل. ومعرفة ما إذا كان لأحدهما أن يقوم مقام الآخر للتأثير على بيئة العمل سلبا أو إيجابا.

2. أهمية الدراسة:

خلال المرحلة الحالية التي تعيشها المملكة من جذب واستثمار رؤوس أموال وشركات عالمية إلى السوق السعودي واستقطاب الكفاءات العالمية، حيث تعدد الثقافات داخل المنشأة الواحدة وتختلف القوى العاملة بخلفيات وثقافات مختلفة، تأتي أهمية عالية لتأهيل الموظفين لمواكبة التحولات والتطورات السريعة في السوق العالمي، وأيضا أهمية التدريب داخل المنشأة للتوفيق بين كل تلك الثقافات من أجل العمل الجماعي في بيئة العمل. يسعى الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة في مجال تأهيل وتدريب موظفي القطاعات والمنشآت في بيئة العمل وتحديد المؤشرات التي تلجأ بسببها المنشأة للتدريب، والمواصفات التي تلجأ بسببها للتأهيل فكل منشأة تحتاج إلى معرفة الفارق بين الاثنين لاستخدام كليهما في الوقت الصحيح والمكان الصحيح دون إهدار للوقت والجهد والمال. وتتم هذه الدراسة في:

- بإظهار الفارق بين التأهيل والتدريب في سوق العمل لدى منشآت القطاع الخاص الكبرى،

- بأهمية التركيز على آلية التعرف على الفارق بين التأهيل والتدريب،
- بكيفية الاستخدام الأمثل لكل من التأهيل والتدريب.

2. أهداف الدراسة:

الهدف الأساس من الدراسة هو التعرف على مفهوم التأهيل من ناحية والتدريب من ناحية أخرى ومعرفة الفارق بينهما وكيفية استخدام كل منهما في داخل منشآت القطاع الخاص. ومن هذا الهدف تنبثق أهداف أخرى:

- أ- معرفة ما إذا كان (التأهيل) يؤدي نفس الغرض من (التدريب) أو يكون بديلا له.
- ب- معرفة النتائج الإيجابية أو السلبية التي تحدث من جراء الخلط بين التأهيل والتدريب.
- ج- كيفية تحديد حاجة المنشأة لتأهيل موظفيها؟
- د- كيفية تحديد حاجة المنشأة لتدريب موظفيها؟
- هـ- هل يحقق التأهيل النتائج التي تم التخطيط لها؟
- و- هل يحقق التدريب النتائج التي تم التخطيط لها؟

3. الإطار النظري للدراسة:

1.3. التأهيل والتدريب Coaching & Training:

من المهم توضيح العلاقة بين التأهيل والتدريب وتوضيح الفارق بينهما. فهما مصطلحان يسيران في الاتجاه نفسه ويستخدمان أحيانا الأغراض نفسها. لكن حسب تعريف كل منهما؛ كما سيأتي لاحقا، فالتدريب يشمل التأهيل، أو بمعنى آخر، التأهيل هو نتيجة لمتطلبات محددة يقرها التدريب. بل تشير كثير من الدراسات إلى أن التأهيل إن لم يكن تحت مظلة التدريب فإنه لا يحقق التناغم المطلوب داخل بيئة العمل وربما لا يحقق الكثير من الأهداف المخطط له.

1.1.3. استخدام مصطلح تأهيل Training:

يستخدم مصطلح التأهيل Training كعنصر أساسي في تنمية الموارد البشرية؛ يُقدّم عن طريق: الدورات تأهيلية، وهو معني بتطوير مهارات معينة من خلال تعليمات وممارسات محددة تتمم بالدرجة الأولى بتأهيل موظف ما لمكان ما للقيام بعمل ما عن طريق زيادة المعرفة. يرى (ديسلر 2010 Dessler) أن عملية التأهيل هي: "عملية تعليم المهارات الأساسية للموظفين الجدد ليستطيعوا القيام بعملهم" فيما يشير (هالوران 1991 Halloran) إلى أن التأهيل هو: "عملية نقل واستقبال للمعلومات ذات العلاقة بمل المشكلات". كما تجادل (جوساليا 2017 Gosalya) بأن التأهيل هو: "عبارة عن تعليم أو تطوير ذاتي للفرد، لاكتساب أي مهارة أو معرفة ذات علاقة مباشرة باستخدامات الفرد ورفع كفاءته، إضافة إلى تطوير المهارات الحالية للموظف في بيئة العمل". يعرف (ديل بيتش Dale S. Beach 1975) منذ البدايات الأولى لتبلور مفهوم التأهيل، على أنه: "الإجراء المنظم الذي من خلاله يتعلم الناس المعرفة و/ أو مهارة ما لغرض محدد. ويشير مصطلح التأهيل إلى التدريس والتعلم بغرض مساعدة المنشأة على حصول موظفيها على

المهارات والقدرات التي تحتاجها وظيفة ما". وأيضاً يعرف (إدوين فليبو 1984 Edwin Flippo) التأهيل على أنه: "عملية زيادة مهارات الموظف للقيام بعمل معين"، وتنشأ الحاجة إلى التدريب كما يراها بيتش من عدة أسباب أهمها:

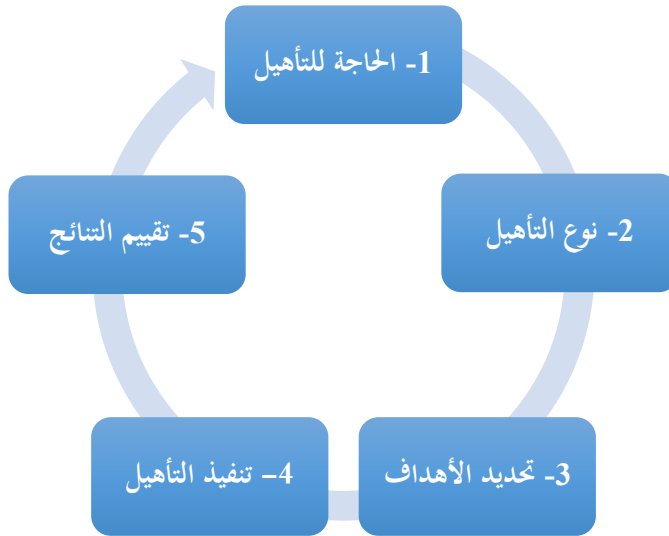
- **متغيرات العمل؛** مثل: الأتمتة والحوسبة والمتغيرات التقنية في البرامج والتطبيقات وأهمية مواكبة الموظفين لتلك التقنيات والمعرفة.

- **التعقيدات التنظيمية** وما نتج عنها من ترقيات تكنولوجية وبالتالي تحديات لكفاءة استخدام التكنولوجيا المتطورة مما يستوجب عمليات تأهيل مباشرة للموظفين. بمعنى، أن التأهيل يهتم بالدرجة الأولى بمطابقة مواصفات الموظف مع الوظيفة، أي الاهتمام بالفجوة الدائمة بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة؛ سواء بسبب نقل الموظف لقسم آخر أو ترقيته لوظيفة أخرى أو حتى تجهيز الموظفين القدامى لأعمال جديدة.

أ- النموذج النظري لعملية التأهيل:

يعتبر تأهيل الموظفين من الأساسيات المهمة في أي قطاع أو منشأة حكومية وأهلية. فهو يساعد بشكل مباشر على تحسين كفاءة الموظفين لكل الخطوات التوسعية والتطويرية للمنشأة:

الشكل رقم [01] يوضح خطوات النموذج النظري لعملية التأهيل:



Source: <https://theintactone.com/2019/03/01/hrm-u3-topic-2-methods-and-types-of-training/>

ب- بعض آليات التأهيل شائعة الاستخدام:

- **التأهيل التمهيدي:** وهو ما يقدم للموظفين الذين تم تعيينهم حديثاً لتعريفهم على قواعد العمل والإجراءات والسياسات الخاصة بالمنظمة.

- **التأهيل الوظيفي:** وهو يقدم لمحة عامة عن كل وظيفة يقدمه موظفين من ذوي الخبرة لمن هم معينون حديثا .
- **التأهيل المجازي:** وهو تأهيل للعمل الفعلي الذي يجب أن يقوم به الموظف ولكن بعيدا عن مكان العمل.
- **التأهيل التنشيطي:** وهو تأهيل لرفع كفاءة معينة لموظفين معينين أو لترقية موظفين من عمل إلى عمل آخر.
- **التأهيل المهني:** وهو تأهيل لنوعية العامل الذي يقضي فترة محددة تحت إشراف رئيس مباشر.

2.1.3. استخدام مصطلح تدريب Coaching:

التدريب في سوق الأعمال يقصد به: أن يقدم شخص متخصص -المدرّب- للموظف/ين في أي مستوى أو موقع إداري نصائح وتوجيهات واستشارات تهدف إلى تطوير المهارات الفردية والأداء الوظيفي وبيئة العمل. يتميز التدريب عن برامج الموارد البشرية المماثلة الاستشارية والتطبيقية بأنه خطوة في كفاءات التوجيه والإرشاد. وهو عملية فردية للغاية تعتمد على طبيعة الموظف/ة من ناحية وعلى مهارات المدرّب وقدراته ومعارفه من ناحية أخرى . يرى (باهو 2021 Bahu) بأن المنظمات أصبحت تدرك وتعي أهمية التدريب وفوائده على بيئة العمل ومؤشرات الأداء بشكل عام. وهذا ما ساهم في نمو هذا المجال كثيرا. تتضمن ثقافة التدريب داخل المنظمة: ثقافة السلوكيات الفردية والجماعية داخل المنشأة وثقافة المنشأة وثقافة التواصل والتأثير. ويؤكد أن التدريب هدف استراتيجي يتطلب الدقة في التنفيذ وتوفير مدرّبين مهرة ومتابعة التقييم المستمر. وهو من الطرق الشائعة والحديثة في كل المنظمات المتجددة. فقد وجدت المنشآت أن التدريب يعطي نتائج إيجابية على مشاركة الموظفين وزيادة الأداء في العمل. في عام 2015 قام الاتحاد الدولي للمدرّبين (ICF) ومعهد رأس المال البشري (HCI) بإجراء مسح على الشركات والمنظمات فيما يختص بالتدريب. ووجد الاستطلاع أن 51% من المنظمات والشركات التي تتمتع بثقافة تدريب قوية حققت إيرادات أعلى من عائدات نظرائها، و62% من الموظفين في تلك المنظمات والشركات صنفوا أنفسهم على أنهم شغوفون بعملهم. كما تم ملاحظة زيادة في: الأداء الجماعي، والمشاركة مع الزملاء، والإنتاجية. إضافة إلى تحسين علاقة الموظفين ببعضهم البعض وتنمية روح القيادة لديهم.

أ- تعريف التدريب Training:

إن أكثر سمة تميز التدريب هو أنه شخصي ومخصص؛ أي يتم عادة بين شخص لشخص وعلى مدار فترة زمنية محددة، مع وضع هدف عملي محدد في الاعتبار. التدريب يشبه التوجيه ولكنه يختلف عنه. فالتوجيه يهتم بالتطوير الوظيفي حيث يقوم به الموظف الأكثر خبرة ومعرفة مع الموظفين الأقل خبرة ومعرفة؛ بتوجيههم من خلال برامج رسمية وغير رسمية. لكن التدريب في الغالب يستخدم للمساعدة الشخصية لتحسين عادات وثقافة العمل وتهيئة الموظف للمهام الجديدة والتكيف مع تغيير بيئة العمل والتغلب على عقبات مستجدة. في الأساس التدريب هو علاقة عمل بين: المنظمة والمدرّب وموظف يتم تدريبه باستخدام أساليب وطرق متعددة تؤدي الغرض من عملية التدريب. وحسب (باسمور 2019 Passmore) فإن التدريب في مكان العمل هو: "علاقة مساعدة مهنية متخصصة تركز على أهداف متلقي التدريب".

مما سبق، نلخص إلى أن التدريب ليس إرشادا أو نظام انضباط رسمي، وليس تعليما أو توجيها؛ بل هو عملية قيادة للموظف وتدريبه لتقديم الأفضل في مجال عمله أو العمل الذي سينتقل إليه. وهو يفتح عالما جديدا من حيث المزيد من الوضوح والاحترام داخل بيئة العمل على جميع المستويات والوظيفية.

ب- هل التدريب محاضرات؟

الإجابة على هذا السؤال هي واحدة من النقاط المفصلية التي تميز بين التأهيل والتدريب. فالتدريب ليس محاضرات - وإن كانت جزء منه إلى حد ما-، إنما هو شراكة بين المدرب والمتدرب. أي أن المدرب يساعد العميل - الموظف- على التطوير عن طريق وسائل وطرق متعددة؛ منها: استبانة قياس رضا الموظف الذاتية، التقييمات الشخصية المتعلقة بسلك الموظف، قدرة الموظف على حل المشاكل التي تواجهه في العمل وقدرته على التمييز بين ما هو مهم وما هو غير مهم. كما أن من مهام التدريب هو تهيئة الموظف/ة للخروج من منطقة الراحة بنفسية عالية؛ بسبب الانتقال لوظيفة أخرى أو تكليفه بمهام أخرى.

من المهم في التدريب الاحترافي مساعدة الموظف على تحديد أهدافه الخاصة الشخصية والوظيفية ووضع خطط عمل للتغلب على العقبات وتتبع التقدم نحو تلك الأهداف. كما أن من الجيد أن يتعاطف المدرب مع الموظف؛ ولكن ليس من الجيد أبدا الإشفاق عليه، مع تقديم منظور جديد يعتمد على خبرات المدرب. وربما يذهب دور المدرب إلى أبعد من ذلك حين يعلم الموظف كيفية بناء مصادر التعلم الذاتي، وتطبيق ما تعلمه من مهارات داخل بيئة العمل. وتبقى نقطتين أساسيتين:

الأولى، سرية الموظف التامة. حيث أن فقدان الثقة بالإفصاح عن أي معلومة خاصة بالموظف قد تفقد المدرب وعملية التدريب كاملة قيمتها.

النقطة الثانية، تتبع العائد على الاستثمار من التدريب. حيث من المهم ربط عملية التدريب بالعوائد الاستثمارية للمنشأة؛ لتقييم عملية التدريب ومعرفة خطته الاستراتيجية.

ج- النموذج النظري لعملية التدريب (نموذج GROW)

المفهوم السابق؛ من بداية متابعة الأهداف إلى تتبع العائد على الاستثمار هو ما يضعه نموذج (السير ويتمور Sir John Whitmore) في حروف تكوّن كلمة (نمو GROW).

نموذج GROW هو النموذج الذي نشره (السير ويتمور Sir John Whitmore) عام 1992م وهو مختصر للكلمات:

$$G = \text{الأهداف} . R = \text{الواقع الحالي} . O = \text{الخيارات} . W = \text{الإدارة} .$$

يؤكد (ويتمور Whitmore) أولا على أهمية بناء ذهنية التدريب ليحقق نموذج GROW تأثيره في بناء المديرين والقادة وتنمية الأفراد والأداء في المنشأة.

يُصنّف هذا النموذج من قبل مجتمع التدريب على أنه: أداة قيادة عليا، يعمل في جميع التخصصات والثقافات. فقد نجح النموذج على المستوى العالمي في مجال التدريب؛ خصوصا وأنه يعمل على تطوير العقلية القيادية كمنهج

تعاوني عوضا عن منهج إداري سلطوي. فهو ينظر إلى أي مهمة أو عمل أو خطوة مستقبلية على أنها رحلة: تبدأ بوضع هدف: إلى أين سيذهب الشخص أو أين يريد أن يصل. ثانيا: تحديد المكان الحالي لمعرفة الوجهة والمسافة المتوقعة. الخطوة الثالثة: تحديد الخيارات المتاحة للوصول لتلك الوجهة. وأخيرا: إيجاد الإرادة والشغف للقيام بتلك الرحلة. على سبيل المثال: في حال وجود سلوك معين في الشركة يُراد تغييره، من المهم وضع ذلك التغيير في نموذج GROW أي يبدأ بوضع هدف؛ على أن يكون الهدف بصيغة صحيحة: محدد، واضح، قابل للتحقيق، واقعي، له تاريخ تنفيذ، ويتم دراسة ذلك الهدف مع كامل الفريق لتحديد مؤشرات الأداء المتعلقة بالهدف. ثم يبدأ بدراسة الوضع الحالي، فمعرفة الوضع الحالي يعني معرفة نقطة البداية الصحيحة، فهذه الخطوة إضافة إلى توضيحها لصورة البداية هي أيضا توفير للوقت والجهد والمال ومعرفة ما إذا كانت الخطوة الحالية تسير في المسار الصحيح للحل أم لا، وهل تتناقض أو تتعارض مع توجهات واستراتيجيات أخرى في الشركة أم لا. الخطوة الثالثة هي الخيارات. وهي تهتم بالعصف الذهني الجماعي لكامل الفريق. فمن خلال العصف الذهني تتولد أفكار جديدة وخلاقة ويتم تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف ومعرفة المعوقات والصعوبات، وبالتالي يستطيع الفريق أن يجد خيارات متعددة يستطيع من خلالها تنفيذ التغيير بطرق ووسائل متعددة بتعدد الاهتمامات والثقافات، حيث تتفق كلها على تحقيق الهدف بالشكل الصحيح. وأخيرا يأتي دور الإرادة. وهي تعني أن على كامل الفريق أن يلتزم بالتنفيذ والتوجه نحو الهدف. وربما تحديد مراجعة النتائج بشكل دوري؛ سواء يومي أو أسبوعي أو شهري، يساهم في التحفيز والإنجاز. وفي النهاية، يجب الالتزام بالتاريخ الذي تم وضعه في الهدف الأساس كموعده محدد لتحقيقه. كان نمو صناعة التدريب في المنشآت الخاصة سريعا ومشاهجا للتدريب الشخصي، وسرعان ما أصبح التدريب في بيئة العمل أمرا أساسيا ومتفردا في جميع مفاصل الإدارة التنظيمية. فأصبح أداة فعالة تلي العديد من الاحتياجات التنظيمية في المنشأة. تؤكد (أوبير 2020) أن التدريب لم يعد مجرد إصلاح الخلل، الشركات حاليا تستخدمه لتطوير المدراء لتدريب فرقهم الخاصة وصناعة القادة في الشركة والمسارات الوظيفية فيها.

ج- أنواع التدريب:

• التدريب التنفيذي:

التدريب التنفيذي يعني التطوير. وهو يهتم بمعالجة اضطرابات القرارات في المنشأة لأسباب قد تكون داخلية أو خارجية؛ مثل دمج شركتين مع بعضهما البعض أو استحواذ شركة على أخرى بسبب التوسع أو التحول إلى العمل الدولي مما يعني ضرورة المحافظة على ثقافة الشركة ودمجها في ثقافة الشركة الأخرى. المدراء والقادة الحاليين وصلوا بكفاءات معينة، قد لا تكون هي ذات الكفاءات المطلوبة للمرحلة القادمة، لذلك هم في حاجة دائمة إلى تقييم مدرب متخصص. التدريب التنفيذي هو شكل عملي يركز على تطوير الأفراد وتوسيع خياراتهم ووجهات نظرهم، إضافة إلى إيجاد التوازن بين مهام عملهم وحياتهم الخاصة. ووضع استراتيجيات لتجاوز الظروف غير العادية. أيضا التدريب التنفيذي يهتم بصناعة قادة محتملين مؤهلين للمسؤولية المستقبلية. فتغيير القيادة أو فقدانها لسبب أو لآخر قد يؤثر

بشكل كبير على سير العمل داخل المنشأة. هذا الاستبدال السلس يحتاج إلى تهيئة ووجود قادة محتملين في المنشأة؛ خصوصا في المستوى القيادي الأول والمتوسط.

• تطوير المدراء:

المشرفون والمدربون هم في الخطوط الأمامية دائما، وهم من يقوم بعمل التحفيز وصناعة الجهد الجماعي. هذا المستوى قد يفتقر لمهارات التفويض أو توزيع المهام وإدارة الوقت. في هذه الجوانب الاتصالية المهمة للغاية في مجال عملهم، يحتاج المشرفون والمدراء إلى المدرب المحترف، فهو يرى الصورة الكاملة من خارج دائرة المشرفين والمدراء.

• تدريب الموارد البشرية:

مسؤولي الموارد البشرية هم حاجة إلى المدرب الإشرافي لتظهر برامج الموارد البشرية بشكل أكثر احترافية، كما يساعدهم ذلك على التخطيط الاستراتيجي الصحيح وإضفاء الطابع المؤسسي على المنشأة. إضافة إلى رفع مستوى التواصل في المنظمة ككل.

• التدريب المتنوع:

التدريب هو أداة فعالة لدعم مبادرات التنوع في المنظمة. كرفع درجة الوعي بالسلوكيات المتنافية مع أخلاقيات المهنة، ورؤية الأمور من خلال الاختلافات العرقية والدينية.. أيضا اختلافات الأجيال بين ذوي الخبرة وحديثي التعيين، وكيفية التفاعل مع الشخصيات المتعددة والمختلفة في نفس بيئة العمل.

• التدريب عبر الثقافات:

المقصود بهذا النوع من التدريب هو تعدد الثقافات في المنشأة الواحدة مما يعني وجود اختلافات وتداخلات ثقافية تؤثر بشكل مباشر وفعال على بيئة العمل وعلى الاستثمارات وعلى مؤشرات الأداء. لهذا، فالشركات متعددة الجنسيات هي الأكثر حاجة للتدريب الاحترافي.

• التدريب الانتقالي:

في التحركات الكبرى للشركات مثل الاندماج أو الاستحواذ أو تغيير دور موظف بشكل كبير، أو الحاجة إلى تسريع تطوير الموظفين ذوي الكفاءة العالية، أو دخول موظفين جدد.. هنا يأتي دور التدريب الانتقالي.

4. الدراسات السابقة:

1.4. دراسة (شنونج 2014 Shenge):

أشارت هذه الدراسة إلى أن التدريب داخل المنشآت له تأثيرات إيجابية على المستوى الفردي فيما يخص: معلوماته، مهاراته، وسلوكه من أجل تطوير الموظف، والعمل الجماعي، وأداء المنشأة بشكل عام. وأشارت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية تعطي المنشآت القدرة على المنافسة في بيئات عمل متغيرة. وأكدت الدراسة على أن التدريب المتخصص يساعد على رفع مستوى الموظفين الشغوفين. وعلى صعيد آخر أشارت الدراسة إلى أن التدريب السيئ وغير المناسب أو غير الكافي يمكن أن يكون مصدرا للإحباط للموظفين. وخلصت الدراسة إلى أهمية التقييم لمعرفة تأثير

التدريب على الموظفين مع أهمية تدخل المدراء والمشرفين في عمليات تقييم أداء الموظفين بناء على برامج التدريب التي حصلوا عليها.

2.4. دراسة (بونيا 2013 Punia):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العوامل التي تؤثر على فعالية التدريب والنتائج المترتبة عليه. وأشارت النتائج إلى العديد من العوامل التي تساعد أو تعيق التدريب مثل: التحفيز، الذكاء العاطفي، بيئة العمل، والكفاءة والقدرات الذاتية. ورغم تأكيد الباحث على أهمية التدريب، كان التأكيد أيضا على العوامل المساعدة على إنجاحه للحصول على أفضل النتائج التي تعود على الموظف والمنشأة وطبيعة العمل بشكل عام.

3.4. دراسة (إدوارد، داوسون، إيليويت 2009 Edwards, Dawson, Elliott):

استخدمت الدراسة طريقة النهج الشامل لبرامج التدريب بهدف توفير التكاليف وتحسين الكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة وما يعود على الاستثمار الخاص بها. وقد تضمنت الدراسة دراسات حالات لمدى تطبيق برامج التدريب من قبل العاملين في مكان العمل. وقد أشارت الدراسة إلى أن قدرة المنشأة على التدريب والتعلم بشكل فعال هو المحرك الرئيس لبرامج التدريب على المدى الطويل. وخلصت إلى أن الإعداد الجيد لبرامج التأهيل ومتابعة النتائج لفترات طويلة لاحقة له أثر فعال في التقييم والتعليم في المنشآت.

4.4. دراسة (ماكلين، هونج، لين 2007 McLean, Hung, Lien):

استهدفت هذه الدراسة آلية تقييم التدريب في (07) شركات ذات خدمات عالية المستوى في مجال التكنولوجيا في تايوان. وقد وصلت الدراسة إلى أن عمليات التقييم في تلك المنشآت تصل إلى مستويات عالية تشمل: المعرفة، اختبار المهارات للعاملين، المقابلات الشخصية، مجموعات النقاش، وورش عمل حل المشكلات.

5.4. دراسة (أبو سلمية 2007):

عملت هذه الدراسة على معرفة مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكاتب الأونروا. شملت الدراسة كافة الموظفين الإداريين وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (172). وقد وصلت الدراسة إلى مرحلة القبول في نوعية تحديد الاحتياجات للتدريب والتأهيل والتخطيط لها بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية، وأشارت إلى غموض استكمال عمليات التقييم لما بعد التدريب. وأكدت أن الإدارة العليا تدعم علميات التدريب والتأهيل بشكل مباشر.

6.4. دراسة (فطيس 2007):

عملت هذه الدراسة على قياس فاعلية (البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة راس لانوف) وتأثير الدورات التدريبية على أداء العاملين وسلوكهم، وأساليب ومستويات التقييم لتلك البرامج. وقد تم تحديد شريحة عشوائية من الفئة التي خضعت للبرامج التدريبية، وتمت مقابلة عينة بعدد (228) وتعبئة استبانة متخصصة لتأكيد الاستقصاء. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضمورا في تقييم برامج التدريب المقدمة للعاملين لمعرفة مدى الفائدة التي عادت على المنشأة من برامج التدريب. وقد ظهرت فروقات ذات دلالات إحصائية لمغير النوع: ذكر أثنى. ولم تظهر أي فروقات دلالية على متغير: العمر، المؤهل العلمي، عدد الدورات، الوظيفة، سنوات الخبرة.

7.4. دراسة (البكر 2006):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الدورات التدريبية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد شملت مستويات التقييم الأربعة: (ردود الفعل - التعلم - السلوك - النتائج). وخلصت الدراسة إلى أن عمليات المتابعة والتقييم النظرية تحظى بأهمية قصوى مما ينعكس على جودة التدريب والأداء في المنشآت. وأشارت الدراسة إلى أن عملية المتابعة ليست بنفس جودة الإطار النظري للمتابعة.

8.4. دراسة (الرفاعي والأثري 2003):

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز طبيعة الأنشطة المستخدمة لتقييم الدورات التدريبية بين النظرية والتطبيق في المنظمات الحكومية الكويتية. استخدم الباحثان استبان مكون من (46) فقرة طبقت على (51) منشأة. وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: أن معظم المنشآت تقيم الدورات التدريبية من خلال استبانة شخصية تستوضح ردود فعل المتدربين تجاه التدريب ومدى رضاهم عن الدورة.

9.4. دراسة (بلانشارد 2000):

عملت الدراسة على تقييم واقع التدريب بين النظرية والتطبيق في كندا باستخدام استبانة مخصص لهذا الغرض. وقد وصلت إلى أن أكثر من نسبة (90%) من المنشآت تدرب عاملها، وأن تقييم التدريب على مستوى رد الفعل يصل إلى نسبة (71%)، وعلى مستوى التعلم نسبة (17%)، وعلى مستوى السلوك نسبة (37%)، وعلى مستوى النتائج التنظيمية نسبة (42%). وخلصت الدراسة إلى أن نسبة (20%) من المنشآت الكندية تقيم برامجها التدريبية حسب المعايير الأكاديمية.

5. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- معرفة آليات تقييم برامج التدريب والتأهيل النظرية ومعرفة النماذج المستخدمة في عمليات التقييم بدء من تصميم البرنامج التدريبي وانتهاء النتائج المستخلصة في بيئة العمل.
- ظهور فروقات واضحة بين عمليتي التأهيل والتدريب.
- فالتأهيل يكتفي بتهيئة المتدرب للقيام بعمل ما، أما التدريب فهو يهتم بتصميم البرامج المناسبة للموظفين ومتابعة سلوكهم داخل المنشأة ورفع مستوى النتائج المترتبة على عمليات التدريب مثل: زيادة المبيعات، نسبة شكاوى العملاء، رفع درجة الإنتاجية، تقليل غيابات الموظفين، خفض مستوى التدوير الوظيفي السلبي.
- التعرف على أدبيات التأهيل والتدريب والدراسات المتعلقة بهم.
- إعداد محاور الدراسة.
- معرفة أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1.5. أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة أو بعضها:

- اختيار أداة الدراسة؛ استبانة ومقابلات شخصية.

- اختيار العينة؛ شركات ومنشآت خاصة.

- الاهتمام ببعض المتغيرات التي تؤثر على نتائج الدراسة.

- اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض مجالاتها.

2.5. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- مجتمع جمع البيانات؛ حيث في هذه الدراسة يركز على قسم الموارد البشرية لاستقاء المعلومات.

- تهتم الدراسة الحالية بالتركيز على إظهار الفروقات بين التأهيل والتدريب.

- اهتمت الدراسة بالاستبانة والمقابلة الشخصية مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية

6. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.6. تساؤلات الدراسة:

- هل كل الموظفين منفتحين على التدريب وعلى ردود الفعل والملاحظات الواردة إليهم؟

- هل يوجد موظفين لا يرغبون في التغيير؟

- هل يستفيد الموظف المتميز من وجود مدرب شخصي في المنشأة؟

- هل يحقق التأهيل النتائج المخطط لها؟

- هل يحقق التدريب النتائج المخطط لها؟

- هل يساهم التأهيل والتدريب في رفع نسبة رضا الموظفين؟

2.6. فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مفهوم المنشأة لبرامج التأهيل Training وفكرة التدريب

.Coaching

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المفهوم العام للتدريب Coaching وأسبابه وتوقيت تقديم

برامج تدريبية.

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المفهوم العام للتأهيل Training والمفهوم العام للتدريب

.Coaching

3.6. نوع الدراسة ومنهجها:

تعد هذه الدراسة وصفية، فهي تستهدف وصف وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة للمفهوم محل الدراسة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على المفهوم الحديث للتدريب والفارق بينه وبين التأهيل داخل المنظمات والمنشآت الخاصة.

4.6. مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات:

يتمثل مجتمع الدراسة في (33) شركة كبرى في السعودية تحتوي على عدد كبير من الموظفين والموظفات وثقافات متعددة من مختلف دول العالم. وتعتمد الدراسة على مقابلات موظفين في الموارد البشرية في تلك الشركات لمعرفة آلية تعاملهم مع التأهيل والتدريب وكيفية استفادة شركاتهم من المسارين ومتى يتم استخدام كل مسار منهما.

الجدول رقم [01]: يصف عينة الدراسة:

عينة الدراسة		
ك	%	
8	24.2	B
10	30.3	A
15	45.5	A+
33	100	الإجمالي
8	24.2	أقل من 10 سنوات
10	30.3	11 - 20 سنة
15	45.5	أكثر من 40 سنة
33	100.0	الإجمالي
8	24.2	عملاقة (أكثر من 3.000 عامل)
17	51.5	كبيرة (500 - 2.999 عامل)
8	24.2	متوسطة (50 - 499 عامل)
33	100.0	الإجمالي
25	75.8	1500 إلى 20000
8	24.2	أكثر من 20.000 ريال
33	100.0	الإجمالي:

قراءة الجدول رقم [01] والتعليق عليه:

يعرض هذا الجدول البيانات الديموغرافية لأفراد العينة؛ حول نوع المنشأة، كانت غالبيتها (A+) بنسبة (45.5%)، ثم (A) بنسبة (30.3%)، وأخيراً (B) بنسبة (24.2%). وفيما يتعلق ببداية عمل المنشأة، فكان منذ "أكثر من 40 سنة" بنسبة (45.5%)، ثم "من 11 لـ 20 سنة" بنسبة (30.3%)، وأخيراً "أقل من 10 سنوات" بنسبة (24.2%). أما بالنسبة لحجم المنشأة، فكانت "كبيرة" بنسبة (51.5%)، ثم "عملاقة" و"متوسطة" بنسبة (24.2%) لكل منهما. وحول متوسط دخل الموظف، بلغت نسبة من يتراوح دخلهم بين "1500-20000 ريال" (75.8%)، في مقابل (24.2%) منهم يرتفع دخلهم عن "20000 ريال".

5.6. أدوات جمع البيانات:

تحدد أدوات جمع البيانات، التي اعتمدت عليها الدراسة محل البحث، في استمارة الاستبيان، حيث قام الباحث بتصميم استمارة استبيان حرص من خلالها على تحقيق كافة أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من فروضها، وذلك من خلال مجموعة متنوعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة.

6.6. اختباري الصدق والثبات:

تم اختبار صلاحية استمارة الاستبيان، من خلال إجراء اختباري الصدق والثبات لها، وذلك على النحو التالي:

أ- اختبار الصدق (Validity):

ويعنى الصدق الظاهري صدق المقياس المستخدم ودقته في قياس المتغير النظري أو المفهوم المراد قياسه، وللتحقق من صدق المقياس المستخدم في البحث، تم القيام بعرض البيانات (صحيفة الاستبيان) على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مناهج البحث والإعلام والإحصاء.

ب- اختبار الثبات (Reliability):

يقصد به الوصول إلى اتفاق متوازن في النتائج بين الباحثين عند استخدامهم لنفس الأسس والأساليب بالتطبيق على نفس المادة الإعلامية، أي محاولة الباحث تخفيض نسب التباين لأقل حد ممكن من خلال السيطرة على العوامل التي تؤدي لظهوره في كل مرحلة من مراحل البحث، حيث قام الباحث بتطبيق اختبار الثبات على عينة الدراسة بعد تحكيم صحيفة الاستبيان، والذي وصل إلى (96.5%)، مما يؤكد ثبات الاستمارة وصلاحيتها للتطبيق وتعميم النتائج.

7.6. التحليل الإحصائي للبيانات:

قام الباحث بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وذلك لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ويتمثل مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة الحالية في كافة اختبارات الفروض والعلاقات الارتباطية ومعامل الانحدار في قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة (95%) فأكثر، أي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل.

أ- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- أولاً: المقاييس الوصفية
- التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري، وهو الذي يحدد مدى تباعد أو تقارب القراءات عن وسطها الحسابي.
- الوزن النسبي الذي يحسب من المعادلة:

$$(المتوسط الحسابي \times 100) \div (الدرجة العظمى للعبارة)$$

ب- الاختبارات الإحصائية:

- ك² (Chi square) اختبار استقلالية العبارة ويستخدم لدراسة معنوية الفروق بين مجموعات المتغيرات الاسمية. تحليل التباين ذو البعد الواحد (Oneway Analysis of Variance) المعروف اختصاراً باسم ANOVA.

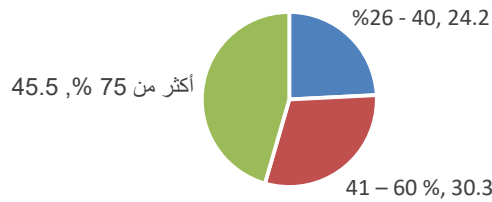
ج- معاملات الارتباط **Correlation**:

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

7. النتائج العامة للدراسة الميدانية:

الجدول رقم [02] يوضح: نسبة الموظفين الذين قدّمت لهم المنشأة برامج تأهيلية.

نسبة الموظفين الذين قدّمت لهم المنشأة برامج تأهيلية	ك	%
26 - 40 %	8	24.2
41 - 60 %	10	30.3
أكثر من 75 %	15	45.5
الإجمالي:	33	100.0

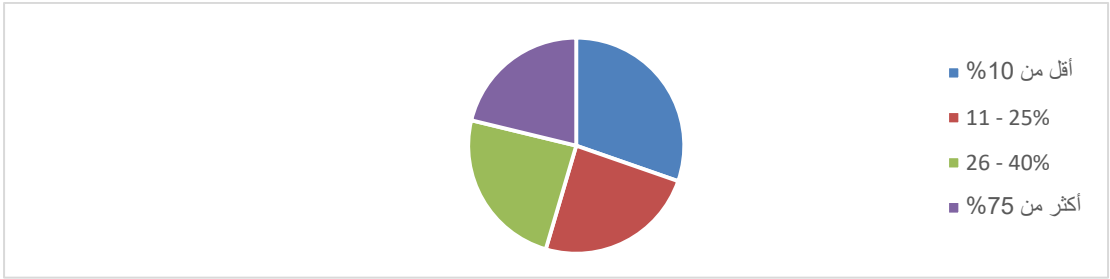


قراءة الجدول رقم [02] والتعليق عليه:

تشير بيانات هذا الجدول إلى أن نسبة الموظفين الذين قدّمت لهم المنشأة برامج تأهيلية؛ كانت أكثر من (75%) بنسبة (45.5%)، ثم "من (41% ل 60%) بنسبة (30.3%)، وأخيراً "من (26% ل 40%) بنسبة (24.2%).

الجدول رقم [03] يوضح: نسبة الموظفين الذين قدّمت لهم المنشأة برامج تدريبية.

نسبة الموظفين الذين قدّمت لهم المنشأة برامج تدريبية	ك	%
أقل من 10 %	10	30.3
11-25 %	8	24.2
26-40 %	8	24.2
أكثر من 75 %	7	21.2
الإجمالي:	33	100.0

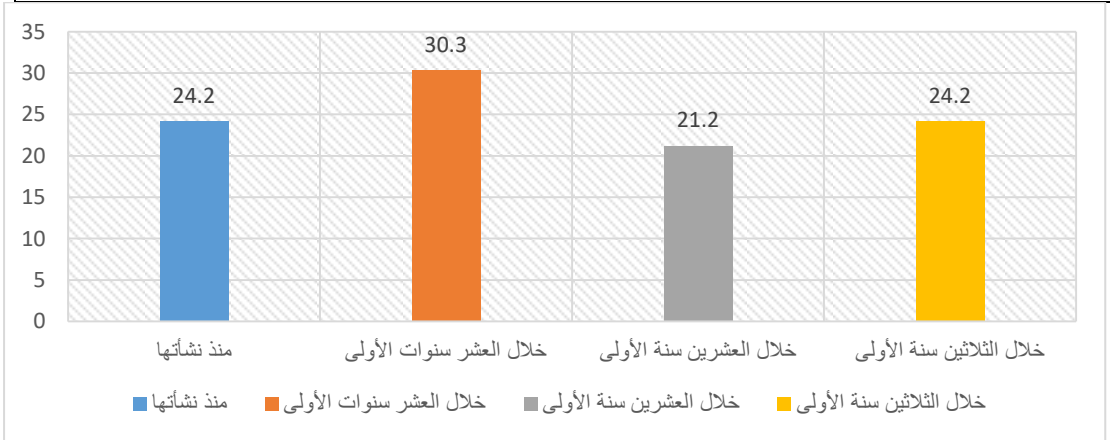


قراءة الجدول رقم [03] والتعليق عليه:

تشير بيانات هذا الجدول إلى أن نسبة الموظفين الذين قدّمت لهم المنشأة برامج تدريبية؛ كانت أقل من (10%) بنسبة (30.3%)، ثم من (11% لـ 25%) ومن (26 لـ 40%) بنسبة (24.2%) لكل منهما، وأخيراً أكثر من (75%) بنسبة (21.2%).

الجدول رقم [04] يوضح: بداية تنفيذ المنشأة للبرامج التأهيلية.

%	ك	بداية تنفيذ المنشأة للبرامج التأهيلية
24.2	8	منذ نشأتها
30.3	10	خلال العشر سنوات الأولى
21.2	7	خلال العشرين سنة الأولى
24.2	8	خلال الثلاثين سنة الأولى
100.0	33	الإجمالي

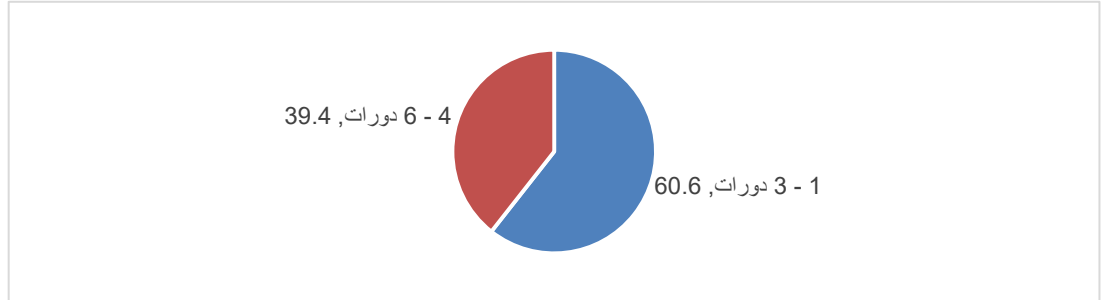


قراءة الجدول رقم [04] والتعليق عليه:

يتضح من خلال بيانات هذا الجدول أن بداية تنفيذ المنشأة للبرامج التأهيلية؛ كانت خلال "العشر سنوات الأولى" بنسبة (30.3%)، ثم "منذ نشأتها" و"خلال الثلاثين سنة الأولى" بنسبة (24.2%) لكل منهما، وأخيراً "خلال العشرين سنة الأولى" بنسبة (21.2%).

الجدول رقم [05] يوضح: متوسط الدورات التأهيلية التي يحصل عليها الموظف خلال العام.

متوسط الدورات التأهيلية التي يحصل عليها الموظف خلال العام	ك	%
من 1 إلى 3 دورات	20	60.6
من 4 إلى 6 دورات	13	39.4
الإجمالي	33	100.0

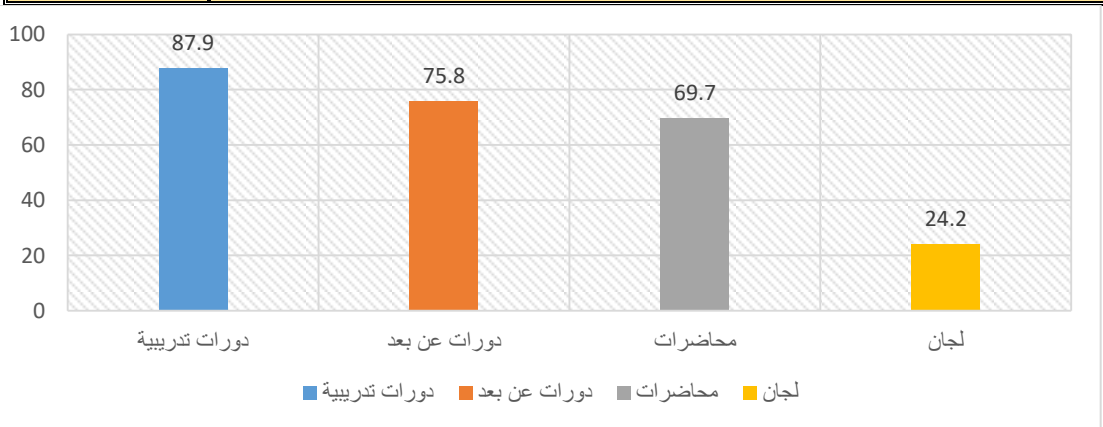


قراءة الجدول رقم [05] والتعليق عليه:

تشير بيانات هذا الجدول إلى أن متوسط الدورات التأهيلية التي يحصل عليها الموظف خلال العام؛ كانت "من 1 لـ 3 دورات" في المرتبة الأولى بنسبة (60.6%)، ثم "من 4 لـ 6 دورات" في المرتبة الثانية بنسبة (39.4%).

الجدول رقم [06] يوضح: آلية التأهيل للموظفين: من الممكن تحديد أكثر من نوع.

آلية تنفيذ المنشأة للبرامج التأهيلية	ك	%
دورات تدريبية	29	87.9
دورات عن بعد	25	75.8
محاضرات	23	69.7
لجان	8	24.2
الإجمالي (ن)	33	

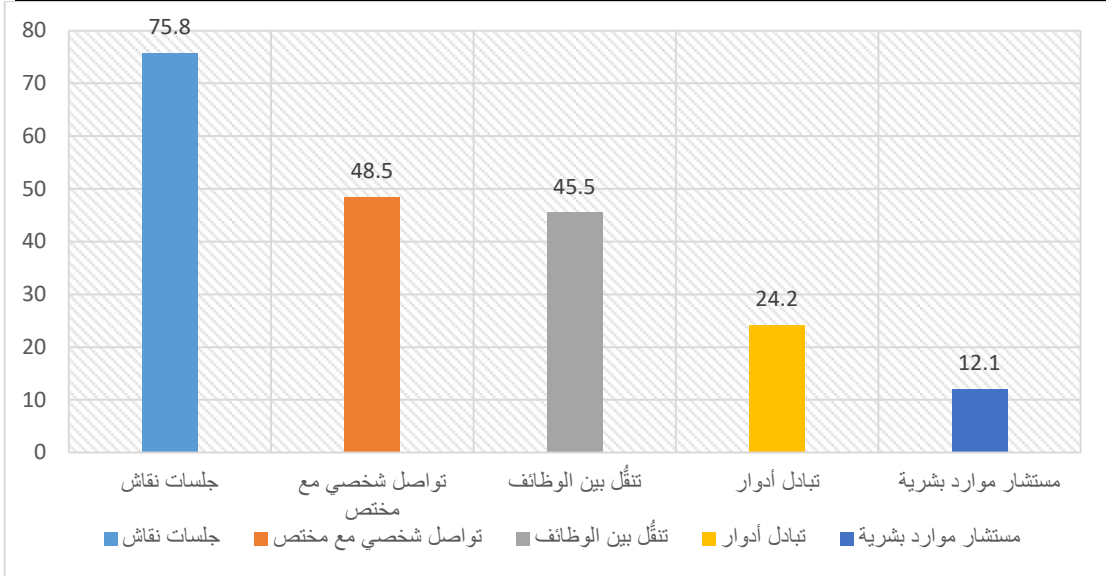


قراءة الجدول رقم [06] والتعليق عليه:

تشير بيانات هذا الجدول إلى أن آلية التأهيل للموظفين؛ كانت "الدورات التدريبية" في المرتبة الأولى بنسبة (87.9%)، ثم "الدورات عن بعد" في المرتبة الثانية بنسبة (75.8%)، وأخيراً "اللجان" بنسبة (24.2%).

الجدول رقم [07] يوضح: آلية التدريب للموظفين: من الممكن تحديد أكثر من نوع.

آلية التدريب للموظفين	ك	%
جلسات نقاش	25	75.8
تواصل شخصي مع مختص	16	48.5
تنقل بين الوظائف	15	45.5
تبادل أدوار	8	24.2
مستشار موارد بشرية	4	12.1
الإجمالي	33	

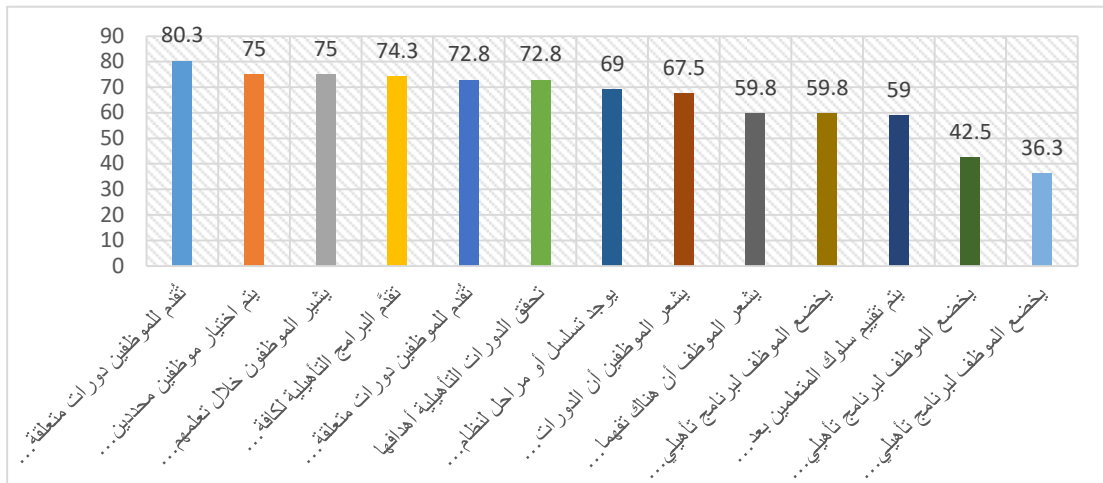


قراءة الجدول رقم [07] والتعليق عليه:

تشير بيانات هذا الجدول إلى أن آلية التدريب للموظفين؛ كانت "جلسات النقاش" في المرتبة الأولى بنسبة (75.8%)، ثم "تواصل شخصي مع مختص" في المرتبة الثانية بنسبة (48.5%)، وأخيراً "مستشار موارد بشرية" بنسبة (12.1%).

الجدول رقم [08] يوضح: آلية تعامل المنشأة مع البرامج التأهيلية Training.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إطلاقا		نادرا		عادة		دائما		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	80.3	.415	3.21	-	-	-	-	78.8	26	21.2	7	تُقدم للموظفين دورات متعلقة بضغط العمل
2	75.0	.000	3.00	-	-	-	-	-	-	100	33	يتم اختيار موظفين محددين لدورات تأهيل محددة
2	75.0	.000	3.00	-	-	-	-	100	33	-	-	يشير الموظفون خلال تعلمهم إلى مسائل لم تكن مدرجة في الدورات التأهيلية
3	74.3	.684	2.97	-	-	24.2	8	54.5	18	21.2	7	تقدّم البرامج التأهيلية لكافة الموظفين
4	72.8	.723	2.91	-	-	30.3	10	48.5	16	21.2	7	تُقدم للموظفين دورات متعلقة بتنمية المهارات القيادية
4	72.8	.723	2.91	-	-	30.3	10	48.5	16	21.2	7	تحقق الدورات التأهيلية أهدافها
5	69.0	.435	2.76	-	-	-	-	24.2	8	75.8	25	يوجد تسلسل أو مراحل لنظام البرامج التأهيلية
6	67.5	.467	2.70	-	-	30.3	10	69.7	23	-	-	يشعر الموظفون أن الدورات التأهيلية تحقق أهدافه في كل مرة
7	59.8	.933	2.39	-	-	30.3	10	69.7	23	-	-	يشعر الموظف أن هناك تفهما حقيقيا لاحتياجاته التأهيلية
7	59.8	1.171	2.39	30.3	10	24.2	8	21.2	7	24.2	8	يخضع الموظف لبرنامج تأهيلي حين ترقية لوظيفة أخرى
8	59.0	1.141	2.36	30.3	10	24.2	8	24.2	8	21.2	7	يتم تقييم سلوك المتعلمين بعد أخذهم الدورات التأهيلية
9	42.5	.847	1.70	54.5	18	21.2	7	24.2	8	-	-	يخضع الموظف لبرنامج تأهيلي حين انتقاله لوظيفة أخرى ليست في نفس التخصص
10	36.3	.506	1.45	54.5	18	45.5	15	-	-	-	-	يخضع الموظف لبرنامج تأهيلي حين انتقاله لوظيفة أخرى في نفس التخصص



قراءة الجدول رقم [08] والتعليق عليه:

تكشف بيانات الجدول عن آلية تعامل المنشأة مع البرامج التأهيلية Training؛ فذكر المبحوثين في المقدمة "تُقدّم للموظفين دورات متعلقة بضغوط العمل" بنسبة (80.3%)، ثم "يتم اختيار موظفين محددين لدورات تأهيل محددة" بنسبة (75%)، وأخيراً "يخضع الموظف لبرنامج تأهيلي حين انتقاله لوظيفة أخرى في نفس التخصص" بنسبة (36.3%).

الجدول رقم [09] يوضح: المقياس العام حول آلية تعامل المنشأة مع البرامج التأهيلية Training.

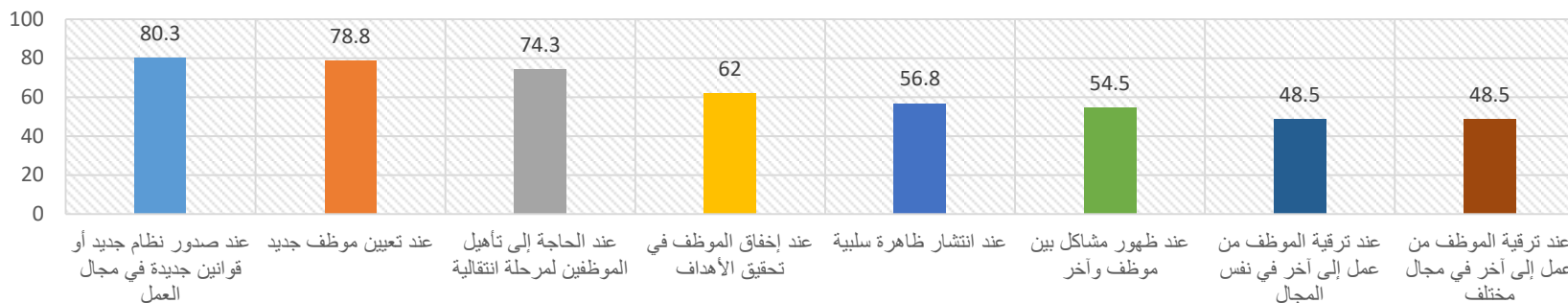
المقياس العام حول آلية تعامل المنشأة مع البرامج التأهيلية Training	ك	%
متوسطة	28	78.8
قوية	7	21.2
الإجمالي	33	100
مؤشرات احصائية (كا ²): 210.939 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.000 (دال)		

قراءة الجدول رقم [09] والتعليق عليه:

يتبين من خلال بيانات هذا الجدول أن المقياس العام حول آلية تعامل المنشأة مع البرامج التأهيلية Training؛ حيث جاء في المرتبة الأولى المبحوثين الذين يعتبرون هذه الآلية متوسطة بنسبة (78.8%)، في مقابل (21.2%) من المبحوثين يعتبرونها قوية. تتسق هذه البيانات مع النتائج الموضحة أسفل الجدول، حيث بلغت قيمة كا² (210.939)، عند درجة حرية (2)، ومستوى معنوية دال (0.000)، بما يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بآلية تعامل المنشأة مع البرامج التأهيلية Training.

الجدول رقم [10] يوضح: متى يتم تقديم دورات تأهيلية Training.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إطلاقا		نادرا		عادة		دائما		العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	80.3	.415	3.21	-	-	-	-	78.8	26	21.2	7	عند صدور نظام جديد أو قوانين جديدة في مجال العمل
2	78.8	.870	3.15	-	-	30.3	10	24.2	8	45.5	15	عند تعيين موظف جديد
3	74.3	.684	2.97	-	-	24.2	8	54.5	18	21.2	7	عند الحاجة إلى تأهيل الموظفين لمرحلة انتقالية
4	62.0	.870	2.48	-	-	75.8	25	-	-	24.2	8	عند إخفاق الموظف في تحقيق الأهداف
5	56.8	1.069	2.27	21.2	7	54.5	18	-	-	24.2	8	عند انتشار ظاهرة سلبية
6	54.5	1.131	2.18	30.3	10	45.5	15	-	-	24.2	8	عند ظهور مشاكل بين موظف وآخر
7	48.5	.747	1.94	30.3	10	45.5	15	24.2	8	-	-	عند ترقية الموظف من عمل إلى آخر في نفس المجال
7	48.5	.747	1.94	30.3	10	45.5	15	24.2	8	-	-	عند ترقية الموظف من عمل إلى آخر في مجال مختلف



قراءة الجدول رقم [10] والتعليق عليه:

يتضح من الجدول السابق توقيت تقديم الدورات التأهيلية؛ فكان "عند صدور نظام جديد أو قوانين جديدة في مجال العمل" في المرتبة الأولى بنسبة (80.3%)، ثم "عند تعيين موظف جديد" بنسبة (78.8%)، وأخيراً "عند ترقية الموظف من عمل إلى آخر في مجال مختلف" بنسبة (48.5%).

الجدول رقم [11] يوضح: المقياس العام حول توقيت تقديم الدورات التأهيلية **Training**.

المقياس العام حول توقيت تقديم الدورات التأهيلية Training	ك	%
غير مناسب	10	30.3
متوسط	15	45.5
مناسب	8	24.2
الإجمالي	33	100
مؤشرات إحصائية (كا ² : 2.364 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.307 غير دال)		

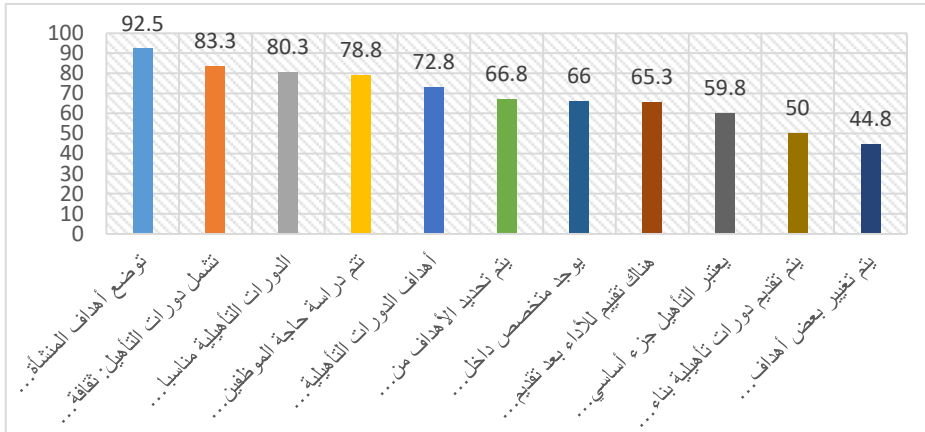
قراءة الجدول رقم [11] والتعليق عليه:

يتبين من الجدول السابق المقياس العام حول توقيت تقديم الدورات التأهيلية؛ حيث جاء في المرتبة الأولى المبحوثين الذين يعتبرون هذا التوقيت متوسطاً بنسبة (45.5%)، ثم جاء المبحوثين الذين يعتبرونه غير مناسب بنسبة (30.3%)، وأخيراً من يعتبرونه مناسباً بنسبة (24.2%). تتسق هذه البيانات مع النتائج الموضحة أسفل الجدول، حيث بلغت قيمة كا² (2.364)، عند درجة حرية (2)، ومستوى معنوية غير دال (0.307)، بما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بتوقيت تقديم الدورات التأهيلية.

الجدول رقم [12] يوضح: المفهوم العام للتأهيل وأسبابه لدى المبحوثين.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إطلاقا		نادرا		عادة		دائما		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	92.5	.467	3.70	-	-	-	-	30.3	10	69.7	23	توضع أهداف المنشأة كأساس للدورات التأهيلية
2	83.3	.816	3.33	-	-	21.2	7	24.2	8	54.5	18	تشمل دورات التأهيل: ثقافة المنشأة
3	80.3	.415	3.21	-	-	-	-	78.8	26	21.2	7	الدورات التأهيلية مناسبة لكافة الموظفين
4	78.8	.870	3.15	-	-	30.3	10	24.2	8	45.5	15	تم دراسة حاجة الموظفين للتأهيل قبل تحديد البرنامج
5	72.8	.723	2.91	-	-	30.3	10	48.5	16	21.2	7	أهداف الدورات التأهيلية مناسبة لاحتياجات الموظفين
6	66.8	.816	2.67	-	-	54.5	18	24.2	8	21.2	7	يتم تحديد الأهداف من دورات التأهيل بدقة
7	66.0	1.168	2.64	30.3	10	-	-	45.5	15	24.2	8	يوجد متخصص داخل المنشأة لتأهيل الموظفين للقيام بمهام عملهم
8	65.3	1.345	2.61	30.3	10	24.2	8	-	-	45.5	15	هناك تقييم للأداء بعد تقديم الدورات لمعرفة نسبة التطوير
9	59.8	.933	2.39	30.3	10	-	-	69.7	23	-	-	يعتبر التأهيل جزء أساسي من مسيرة الموظف
10	50.0	.000	2.00	-	-	100.0	33	-	-	-	-	يتم تقديم دورات تأهيلية بناء على رغبة الموظفين
11	44.8	.415	1.79	21.2	7	78.8	26	-	-	-	-	يتم تغيير بعض أهداف الدورات التأهيلية خلال تقديمها

الشكل رقم [0000] يوضح: المفهوم العام للتأهيل وأسبابه لدى المبحوثين.



قراءة الجدول رقم [12] والتعليق عليه:

تكشف البيانات السابقة عن المفهوم العام للتأهيل وأسبابه؛ فذكر المبحوثون في المقدمة "توضيح أهداف المنشأة كأساس للدورات التأهيلية" بنسبة (92.5%)، ثم "تشمل دورات التأهيل: ثقافة المنشأة" بنسبة (83.3%)، وأخيراً "يتم تغيير بعض أهداف الدورات التأهيلية خلال تقديمها" بنسبة (44.8%).

الجدول رقم [13] يوضح: المقياس العام حول المفهوم العام للتأهيل وأسبابه لدى المبحوثين.

المقياس العام حول المفهوم العام للتأهيل وأسبابه	ك	%
متوسطة	18	54.5
قوية	15	45.5
الإجمالي	33	100
مؤشرات احصائية (كا ² : 0.273) درجة الحرية: 1 مستوي المعنوية: 0.602 غير دال)		

قراءة الجدول رقم [13] والتعليق عليه:

يتبين من الجدول السابق المقياس العام حول المفهوم العام للتأهيل وأسبابه؛ فجاء في المرتبة الأولى المبحوثون الذين يعتبرون مفهوم هذا التأهيل "متوسطاً" بنسبة (54.5%)، ثم جاء الذين يعتبرونه "قويًا" بنسبة (45.5%). تتسق هذه البيانات مع النتائج الموضحة أسفل الجدول، حيث بلغت قيمة كا² (0.273)، عند درجة حرية (1)، ومستوى معنوية غير دال (0.602)، بما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بالمفهوم العام للتأهيل وأسبابه.

الجدول رقم [14] يوضح: آلية تعامل المنشأة مع فكرة التدريب Coaching.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إطلاقا		نادرا		عادة		دائما		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	81.8	.839	3.27	-	-	24.2	8	24.2	8	51.5	17	يشير الموظفون إلى رغبتهم في تلقي برامج تدريبية
2	72.8	.723	2.91	-	-	30.3	10	48.5	16	21.2	7	يتم اختيار موظفين محددين لتدريب محدد
2	72.8	.723	2.91	-	-	30.3	10	48.5	16	21.2	7	تُقدم للموظفين برامج تدريبية متعلقة بتنمية المهارات القيادية
2	72.8	.723	2.91	-	-	30.3	10	48.5	16	21.2	7	تحقق البرامج التدريبية أهدافها
3	66.8	.816	2.67	-	-	54.5	18	24.2	8	21.2	7	تُقدم للموظفين برامج تدريبية متعلقة بضغوط العمل
4	59.0	1.141	2.36	30.3	10	24.2	8	24.2	8	21.2	7	يتم تقييم سلوك المتعلمين بعد برامج التدريب
5	54.5	.882	2.18	30.3	10	21.2	7	48.5	16	-	-	تقدم البرامج التدريبية لكافة الموظفين
6	53.8	.870	2.15	30.3	10	24.2	8	45.5	15	-	-	يشعر الموظف أن هناك تفهما حقيقيا لاحتياجاته التدريبية
6	53.8	.870	2.15	30.3	10	24.2	8	45.5	15	-	-	يشعر الموظفون أن البرنامج التدريبي يحقق أهدافه
7	48.5	.747	1.94	30.3	10	45.5	15	24.2	8	-	-	يخضع الموظف لبرنامج تدريبي حين ترقبته لوظيفة أخرى
8	47.0	1.193	1.88	54.5	18	24.2	8	-	-	21.2	7	يوجد تسلسل أو مراحل لنظام البرامج التدريبية
9	42.5	.847	1.70	54.5	18	21.2	7	24.2	8	-	-	يخضع الموظف لبرنامج تدريبي حين انتقاله لوظيفة أخرى في نفس التخصص
9	42.5	.847	1.70	54.5	18	21.2	7	24.2	8	-	-	يخضع الموظف لبرنامج تدريبي حين انتقاله لوظيفة أخرى ليست في نفس التخصص

قراءة الجدول رقم [14] والتعليق عليه:

تشير بيانات الجدول السابق إلى آلية تعامل المنشأة مع فكرة التدريب Coaching؛ فذكر المبحوثون "يشير الموظفون إلى رغبتهم في تلقي برامج تدريبية" في المرتبة الأولى بنسبة (81.8%)، ثم "يتم اختيار موظفين محددين لتدريب محدد" في المرتبة الثانية بنسبة (72.8%)، وأخيراً "يخضع الموظف لبرنامج تدريبي حين انتقاله لوظيفة أخرى ليست في نفس التخصص" بنسبة (42.5%).

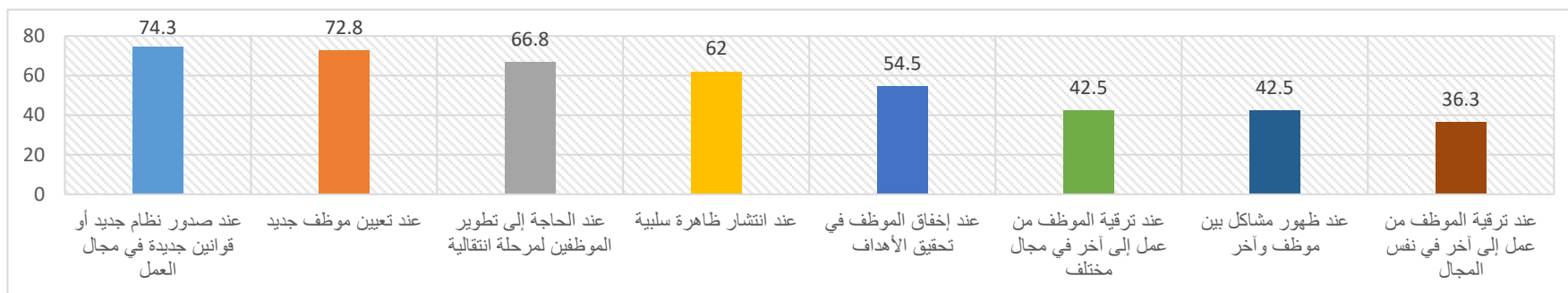
الجدول رقم [15] يوضح: المقياس العام حول آلية تعامل المنشأة مع فكرة التدريب Coaching.

المقياس العام حول آلية تعامل المنشأة مع فكرة التدريب Coaching	ك	%
ضعيف	10	30.3
متوسط	16	48.5
قوي	7	21.2
الإجمالي	33	100
مؤشرات إحصائية (كا ² : 25.940 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.000 دال)		

قراءة الجدول رقم [15] والتعليق عليه:

يتبين من الجدول السابق المقياس العام حول آلية تعامل المنشأة مع فكرة التدريب Coaching؛ فجاء في المرتبة الأولى المبحوثون الذين يعتبرون هذا التعامل "متوسطاً" بنسبة (48.5%)، ثم "ضعيفاً" بنسبة (30.3%)، وأخيراً "قوياً" بنسبة (21.2%). تتسق هذه البيانات مع النتائج الموضحة أسفل الجدول، حيث بلغت قيمة كا² (25.940)، عند درجة حرية (2)، ومستوى معنوية دال (0.000)، بما يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بآلية تعامل المنشأة مع فكرة التدريب Coaching.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إطلاقا		نادرا		عادة		دائما		العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	74.3	.684	2.97	-	-	24.2	8	54.5	18	21.2	7	عند صدور نظام جديد أو قوانين جديدة في مجال العمل
2	72.8	1.011	2.91	-	-	54.5	18	-	-	45.5	15	عند تعيين موظف جديد
3	66.8	.816	2.67	-	-	54.5	18	24.2	8	21.2	7	عند الحاجة إلى تطوير الموظفين لمرحلة انتقالية
4	62.0	.870	2.48	-	-	75.8	25	-	-	24.2	8	عند انتشار ظاهرة سلبية
5	54.5	1.131	2.18	30.3	10	45.5	15	-	-	24.2	8	عند إخفاق الموظف في تحقيق الأهداف
6	42.5	.847	1.70	54.5	18	21.2	7	24.2	8	-	-	عند ترقية الموظف من عمل إلى آخر في مجال مختلف
6	42.5	.847	1.70	54.5	18	21.2	7	24.2	8	-	-	عند ظهور مشاكل بين موظف وآخر
7	36.3	.506	1.45	54.5	18	45.5	15	-	-	-	-	عند ترقية الموظف من عمل إلى آخر في نفس المجال



قراءة الجدول رقم [16] والتعليق عليه:

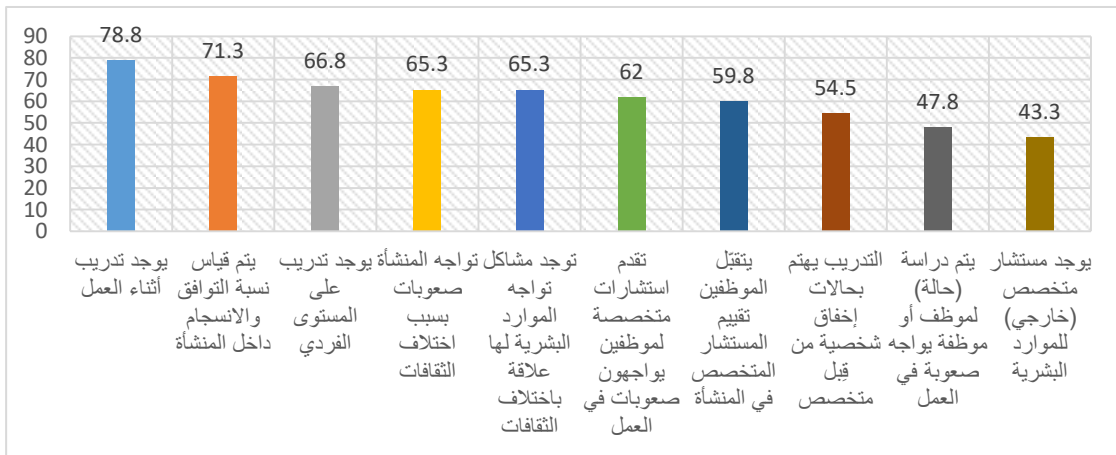
يتضح من الجدول السابق توقيت تقديم البرامج التدريبية؛ فكان "عند صدور نظام جديد أو قوانين جديدة في مجال العمل" في المرتبة الأولى بنسبة (74.3%)، ثم "عند تعيين موظف جديد" بنسبة (72.8%)، وأخيراً "عند ترقية الموظف من عمل إلى آخر في نفس المجال" بنسبة (36.3%).

الجدول رقم [17] يوضح: المقياس العام حول توقيت تقديم البرامج التدريبية.

المقياس العام حول آلية تعامل المنشأة مع فكرة التدريب Coaching	ك	%
ضعيف	18	54.5
متوسط	7	21.2
قوي	8	24.2
الإجمالي	33	100
مؤشرات إحصائية (كا ² : 6.727 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.000 دال)		

قراءة الجدول رقم [17] والتعليق عليه:

يتبين من الجدول السابق المقياس العام حول توقيت تقديم البرامج التدريبية؛ فجاء في المرتبة الأولى الباحثون الذين يعتبرون هذا التوقيت "غير مناسب" بنسبة (54.5%)، ثم "مناسباً" بنسبة (24.2%)، وأخيراً "متوسطاً" بنسبة (21.2%). تتسق هذه البيانات مع النتائج الموضحة أسفل الجدول، حيث بلغت قيمة كا² (6.727)، عند درجة حرية (2)، ومستوى معنوية دال (0.000)، بما يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الباحثين فيما يتعلق بتوقيت تقديم البرامج التدريبية.



الجدول رقم [18] يوضح: المفهوم العام للتدريب وأسبابه لدى المبحوثين.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إطلاقا		نادرا		عادة		دائما		العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	78.8	.870	3.15	-	-	30.3	10	24.2	8	45.5	15	يوجد تدريب أثناء العمل
2	71.3	1.302	2.85	30.3	10	-	-	24.2	8	45.5	15	يتم قياس نسبة التوافق والانسجام داخل المنشأة
3	66.8	.816	2.67	-	-	54.5	18	24.2	8	21.2	7	يوجد تدريب على المستوى الفردي
4	65.3	.933	2.61	-	-	69.7	23	-	-	30.3	10	تواجه المنشأة صعوبات بسبب اختلاف الثقافات
4	65.3	.933	2.61	-	-	69.7	23	-	-	30.3	10	توجد مشاكل تواجه الموارد البشرية لها علاقة باختلاف الثقافات
5	62.0	.508	2.48	-	-	51.5	17	48.5	16	-	-	تقدم استشارات متخصصة لموظفين يواجهون صعوبات في العمل
6	59.8	.933	2.39	30.3	10	-	-	69.7	23	-	-	يتقبل الموظفون تقييم المستشار المتخصص في المنشأة
7	54.5	.882	2.18	30.3	10	21.2	7	48.5	16	-	-	التدريب يهتم بحالات إخفاق شخصية من قبل متخصص
8	47.8	.723	1.91	30.3	10	48.5	16	21.2	7	-	-	يتم دراسة (حالة) لموظف أو موظفة يواجه صعوبة في العمل
9	43.3	.839	1.73	51.5	17	24.2	8	24.2	8	-	-	يوجد مستشار متخصص (خارجي) للموارد البشرية

قراءة الجدول رقم [18] والتعليق عليه:

تكشف البيانات السابقة عن المفهوم العام للتدريب وأسبابه؛ فذكر الباحثون في المقدمة "يوجد تدريب أثناء العمل" بنسبة (78.8%)، ثم "يتم قياس نسبة التوافق والانسجام داخل المنشأة" بنسبة (71.3%)، وأخيراً "يوجد مستشار متخصص (خارجي) للموارد البشرية" بنسبة (43.3%).

الجدول رقم [19] يوضح: المقياس العام حول المفهوم العام للتدريب وأسبابه.

المقياس العام حول المفهوم العام للتأهيل وأسبابه	ك	%
متوسطة	10	30.3
قوية	23	69.7
الإجمالي	33	100
مؤشرات احصائية (كا ² : 5.121 درجة الحرية: 1 مستوى المعنوية: 0.024 غير دال)		

قراءة الجدول رقم [19] والتعليق عليه:

يتبين من الجدول السابق المقياس العام حول المفهوم العام للتدريب وأسبابه؛ فجاء في المرتبة الأولى الباحثون الذين يعتبرون هذا المفهوم "قويًا" بنسبة (69.7%)، ثم "متوسطًا" بنسبة (30.3%). تتسق هذه البيانات مع النتائج الموضحة أسفل الجدول، حيث بلغت قيمة كا² (5.121)، عند درجة حرية (1)، ومستوى معنوية دال (0.024)، بما يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الباحثين فيما يتعلق بالمفهوم العام للتدريب وأسبابه.

1. نتائج اختبار فروض الدراسة:

الجدول رقم [20] يوضح: الفرض الأول؛ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مفهوم المنشأة للبرامج التأهيلية وفكرة التدريب.

الدلالة	مستوي المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	بين آلية تعامل المنشأة مع البرامج التأهيلية Training
دال	0.000	**0.658	درجة الثقة فيه وفكرة التدريب Coaching
33			إجمالي العينة (ن)

قراءة الجدول رقم [20] والتعليق عليه:

يوضح الجدول السابق عرضه مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مفهوم المنشأة للبرامج التأهيلية Training وفكرة التدريب Coaching؛ حيث تبلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.658^{**})، عند مستوى معنوية دال (0.000)، مما يوضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية تعامل المنشأة مع البرامج التأهيلية Training وفكرة التدريب Coaching، وهي علاقة طردية، أي أنه كلما ارتفع مفهوم المنشأة للبرامج التأهيلية Training، ارتفعت آلية تعاملها أيضاً مع فكرة التدريب Coaching. وبذلك تثبت صحة هذا الفرض.

الجدول رقم [21] يوضح: الفرض الثاني؛ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المفهوم العام للتدريب وأسبابه وتوقيت تقديم برامج تدريبية.

الدلالة	مستوي المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	المفهوم العام للتدريب وأسبابه
دال	0.001	0.658^{**}	توقيت تقديم برامج تدريبية
33			إجمالي العينة (ن)

قراءة الجدول رقم [21] والتعليق عليه:

يوضح الجدول وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المفهوم العام للتدريب وأسبابه وتوقيت تقديم برامجه؛ حيث تبلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.658^{**})، عند مستوى معنوية دال (0.000)، مما يوضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المفهوم العام للتدريب وأسبابه وتوقيت تقديم برامج تدريبية، وهي علاقة طردية، أي أنه كلما كان المفهوم العام للتدريب وأسبابه واضحة، كان توقيت تقديم البرامج التدريبية مناسباً. وبذلك تثبت صحة هذا الفرض.

الجدول رقم [22] يوضح: الفرض الثالث؛ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المفهوم العام للتأهيل والمفهوم العام للتدريب.

الدلالة	مستوي المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	المفهوم العام للتدريب
دال	0.001	0.602^{**}	المفهوم العام للتأهيل
33			إجمالي العينة (ن)

قراءة الجدول رقم [22] والتعليق عليه:

يوضح الجدول مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المفهوم العام للتأهيل والمفهوم العام للتدريب؛ حيث تبلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.602^{**})، عند مستوى معنوية دال (0.001)، مما يوضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المفهوم العام للتأهيل والمفهوم العام للتدريب، وهي علاقة طردية، أي أنه كلما كان المفهوم العام للتأهيل واضحاً للمنشأة، كان المفهوم العام للتدريب واضحاً أيضاً. وبذلك تثبت صحة هذا الفرض.

الجدول رقم [23] يوضح: وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين مفهوم التأهيل والتدريب لدى المبحوثين وفقاً لحجم المنشأة.

مؤشرات إحصائية			الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	حجم المنشأة	كلا من
مستوي المعنوية	درجة الحرية	الاختبار					
0.000 دال	2 30	ف= 14.805	.00000	3.0000	8	علاقة (أكثر من 3.000 عامل)	مفهوم التأهيل
			.50730	2.4118	17	كبيرة (500 - 2.999 عامل)	
			.00000	2.0000	8	متوسطة (50 - 499 عامل)	
			.50565	2.4545	33	الإجمالي	
0.000 دال	2 30	ف= 10.390	.00000	2.0000	8	علاقة (أكثر من 3.000 عامل)	مفهوم التدريب
			.50730	1.4118	17	كبيرة (500 - 2.999 عامل)	
			.00000	2.0000	8	متوسطة (50 - 499 عامل)	
			.46669	1.6970	33	الإجمالي	

قراءة الجدول رقم [23] والتعليق عليه:

يوضح الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفهوم التأهيل ومفهوم التدريب لدى المبحوثين وفقاً لحجم المنشأة؛ ففيما يتعلق بمفهوم التأهيل، بلغت قيمة ف (14.805) عند مستوى معنوية دال (0.000)، وكانت الفروق لصالح المنشأة العملاقة ثم الكبيرة ثم المتوسطة. وحول مفهوم التدريب، بلغت قيمة ف (10.390) عند مستوى معنوية دال (0.000)، وكانت الفروق لصالح المنشأة العملاقة ثم المتوسطة ثم الكبيرة، وبذلك تثبت صحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفهوم التأهيل والتدريب لدى المبحوثين وفقاً لحجم المنشأة.

7. توصيات الدراسة:

- 1- أن تتم دراسات لاحقة تتعلق بشكل مباشر بين وجود تدريب Coaching داخل المنشأة وبين مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين.
- 2- أن تخصص دراسة تتعلق بشكل مباشر بين وجود تدريب Coaching داخل المنشأة وبين العائد الاستثماري وتحقيق الأهداف.
- 3- أن تخصص دراسة تتعلق بشكل مباشر بين وجود مدرب متخصص في المنشأة وانتقال القيادة داخلها إضافة إلى آلية صناعة قادة محتملين.

توصيات خاصة بالشركات والمنشآت

- 1- أن تهتم المنشآت برفع نسبة المفهوم العام للبرامج التدريبية Coaching Programs لديها، مما يساهم في صناعة بيئة عمل صحية.
- 2- كلما كانت المنشأة ذات ثقافات متعددة، كان من الضروري لها وجود متخصص Coaching يهتم برفع درجة التفاهم بين تلك الثقافات.
- 3- أن تركز المنشآت على تقديم دورات متعلقة بضغوط العمل بنسبة أكبر وبشكل دوري منظم.
- 4- أن تكون الدورات التأهيلية مبنية على الاحتياجات الفعلية للموظفين في المنشأة بناء على دراسات متخصصة.
- 5- أن تخصص دورات تأهيلية للموظفين الجدد؛ أقل من عام، وتشملهم كأساس في السنة الأولى لتوظيفهم.
- 6- أن تكون الدورات التأهيلية واضحة الأهداف وذات جودة عالية لتحقيق تلك الأهداف.
- 7- أن تكون هناك متابعات متخصصة بعد نهاية الدورات التأهيلية ودراسة تأثيرها على أداء الموظفين.
- 8- تخصيص دورات تأهيلية متخصصة حين انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى سواء في نفس التخصص أو في تخصص آخر.
- 9- أن تخصص دورات تأهيلية ذات علاقة بإخفاقات الموظفين بعد دراسة نقاط القصور لديهم.
- 10- أن يتم تقديم برامج تدريبية متخصصة عن كيفية احتواء الظواهر السلبية داخل بيئة العمل.
- 11- على المنشأة أن تدرس آلية تدارك الصعوبات التي تواجهها بسبب اختلاف الثقافات في بيئة العمل.
- 12- أن يتم توفير برامج متخصصة لإدارات الموارد البشرية في المنشأة للتعامل مع صعوبات اختلاف الثقافات بين الموظفين.
- 13- أن تخصص مستشارا خارجيا على درجة عالية من الكفاءة للتعامل مع ثقافة المنشأة بشكل عام

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- 1- عواد، داليا كمال (2016م) بناء الأطر الشكلية والموضوعية للخطاب الصحفي إثناء الأزمات بالمواقع الإخبارية الإلكترونية وعلاقتها باتجاهات المراهقين نحو هذه الأزمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. (جامعة عين شمس: معهد الدراسات العليا للطفولة، قسم الإعلام وثقافة الطفل).
- 2- مصلح، مي عبد الرحمن (2011م) دور وسائل الإعلام التقليدية والحديثة في إمداد الشباب المصري بالمعلومات السياسية. رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة، جامعة عين شمس، كلية الآداب، قسم الإعلام وعلوم الاتصال.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

1. <https://www.psychosocial.com/article/PR300182/23488/#:~:text=Dale%20S.%20kill%20for%20a%20definite%20purpose'>.
2. <https://notesification.blogspot.com/2018/11/training-and-development-meaning.html>
3. http://www.ijstm.com/images/short_pdf/1484811625_D532ijstm.pdf
4. <http://mgmtys.blogspot.com/2010/10/definition-of-training.html>
5. <https://www.iedunote.com/training>
6. GOWSALYA R S، 2ASMA V.K.M، "A Study on Training Effectiveness"، 2017 IJRTI | Volume 2، Issue 5 | ISSN: 2456-3315
7. Deal S. Beach، Managing People at Work: Readings in Personnel. New York: Macmillan، 1975.
8. <https://www.yourarticlelibrary.com/human-resource-development/training-meaning-definition-and-types-of-training/32374>
9. Edwin B Flippo، Personnel Management، New York McGraw Hill; 6th Edition، 1984.
10. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Conf.17004/Volume-3/15.%2080-84.pdf>
11. Rosenwald، M. (2000، October). Working class: More companies are creating corporate universities to help employees sharpen skills and learn new ones. Boston Globe، H1.
12. Youssef، C.M، & Luthans، F. (2007). Positive organizational behaviour in the workplace. Journal of Management، 33، 774-800.
13. <https://theintactone.com/2019/03/01/hrm-u3-topic-2-methods-and-types-of-training/>
14. <https://www.skillsyouneed.com/learn/coaching.html>
15. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/coachinginabusinessenvironment.aspx#:~:text=in%20the%20field.-,Overview,individual's%20skills%2C%20performance%20and%20career.>

16. <https://unboxedtechnology.com/the-importance-of-coaching-at-the-workplace/#:~:text=Because%20the%20impact%20of%20coaching%20their%20role%20in%20the%20organization.&text=Coaching%20will%20help%20you%20train%20with%20company%20goals%20in%20mind.>
17. <https://coachingfederation.org/>
18. <https://www.hci.org/>
19. <https://bibbase.org/network/publication/passmore-lai-coachingpsychologyexploringdefinitionsandresearchcontributiontopractice-2019>
20. Human Capital Institute, in partnership with International Coach Federation. (2016). *Building a coaching culture with managers and leaders*. Retrieved from http://www.hci.org/files/field_content_file/2016%20ICF.pdf
21. Deisler, Gary, (2010), the fundamentals of management principles and applications of modern, Mars Publishing House, Riyadh, Saudi Arabia.
22. <https://manumelwinjoy.wordpress.com/2017/01/24/definition-of-training-and-development/>
23. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_89.htm