

بسم الله الرحمن الرحيم

القسم
نموذج رقم (٨)

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
الدراسات العليا

اجازة اطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد اجراء التعديلات

الاسم : (رباعي) عبدالرحيم بن سعيد بن دخيل الله الجهني الكلية : التربية القسم : الادارة التربوية والتخطيط
الاطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير التخصص : ادارة تربوية
عنوان الاطروحة : برامج التدريب الإداري في مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي بالمؤسسة العامة
للخطوط الجوية العربية السعودية بمحافظه جدة .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه وبعد..
فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الاطروحة المذكورة عالية والتي تمت مناقشتها يوم الثلاثاء الموافق
٢١ / ١١ / ١٤٢٤ هـ في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة اعلاه ..
والله الموفق ؟؟ ؟

اعضاء اللجنة

مناقش من خارج القسم
الاسم : د. رمضان احمد عيد

مناقش من داخل القسم
الاسم : د. محمد بن معيض الوديناني

المشرف

الاسم : د. زهير بن احمد علي الكاظمي

التوقيع :

التوقيع :

التوقيع :

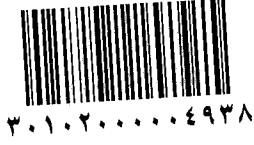
يعتمد

رئيس قسم الادارة التربوية والتخطيط

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

يوضع هذا النموذج امام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الاطروحة في كل نسخة من الرسالة .

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى بمكة المكرمة
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط



دراسة بعنوان

برامج التدريب الإداري
في مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي
بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بمحافظة جدة

دراسة مكتملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

إعداد الطالب

عبدالرحيم بن سعيد بن دخيل الله الجهني

إشراف

الدكتور / زهير بن أحمد علي الكاظمي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك وعميد كلية التربية بجامعة أم القرى

العام الدراسي الأول

٢٠٠٣/١٤٢٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
إِنَّهُ مَنْ يَتَّقْ وَيَصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ
لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ

سورة يوسف / آية : (٩٠)

شكر وتقدير

إنطلاقاً من قول المولى عز وجل في محكم التنزيل (ولئن شكرتم لأزيدنكم) الآية (إبراهيم : ٧) وقول المصطفى صلى الله عليه وسلم (لايشكر الله من لايشكر الناس) رواه البخاري (الألباني، ١٤٠٣هـ— وإعترافاً بالجميل والفضل لأهله فإنه يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الأمتنان إلى من كان له الفضل بعد فضل الله عز وجل على إتمامي لهذه الدراسة كما أشكر جامعة أم القرى التي تشرفت بالدراسة بها والإنضمام الى قوافل الملتحقين وهذا شرف أحمد الله عليه .

وعلى رأس هذا الكيان الشامخ معالي مدير جامعة أم القرى الأستاذ الدكتور / ناصر الصالح ووكلائها ، كما يطيب لي أن أشكر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط وعلي رأسهم عميد كلية التربية سعادة الدكتور / زهير بن أحمد الكاظمي ، الذي تشرفت بإن يكون المشرف على هذه الرسالة والذي كانت توجيهاته الفعالة والمستمرة لي فضلاً عن إعطائي من وقته وجهده فجزاه الله خير الجزاء وجعله بميزان حسناته.

كما أشكر سعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط سعادة الدكتور / حمزه عقيل ، على دعمه المتواصل وتوجيهاته المثمرة لي ولجميع المتوقع تخرجهم خلال هذا العام فجزه الله خير الجزاء.

كما يطيب لي أن اشكر مناقشي خطة الدراسة وهم سعادة الدكتور/ محمد الوزيناني وسعادة الدكتور/ علي على عبدره ، وسعادة الدكتور / رمضان أحمد عيد الصباغ ، والتي كانت توجيهاتهم وجهت المسار ويسرت الطريق بإذن الله .

كما أشكر سعادة الاساتذه الكرام الذين قاموا بتحكيم الإستبانه فجزاهم الله خير الجزاء وهم :
الدكتور/ نايف همام ، والدكتور/ فوزي بنجر، والدكتور/ علي عبدالله الزهراني، والدكتور / ربيع طه
والدكتور سلطان سعيد بخاري ، والدكتور / أسعد مكايي الدكتور / عبدالله الحربي، والدكتور/ أحمد السيد
إسماعيل ، والدكتور/عبدالله حريري، والدكتور/ علي علي عبد ربه، والدكتور/ جمال الهندي

كما أشكر مدير عام برامج التدريب الأستاذ / حسين بن علي بندقجي على توجيهاته المستمرة لي والمثمرة والشكر موصولاً لكبير مديري برامج التدريب الإداري الأستاذ / يوسف بن عمر كابلي وجميع الزملاء حفظهم الله .

كما لايفوتني أن اشكر والذي على حرصه الدائم بمتابعتي والدعاء لي فجزه الله عني كل الجزاء وحفظه من كل مكروه ، والله أسأل أن يجعل عملي خالصاً لوجه الكريم وأن ينفع بهذه الدراسة كل من يطلع عليها ، وأتمنى أن تضيف جديداً ، والله من وراء القصد ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

الباحث

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: " برامج التدريب الإداري في مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية" بحافظة جدة .

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الى التعرف على دور برامج التدريب الإداري في مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي من حيث مدى وجود عناصر الصراع والعمل الجماعي (متدرب، غير متدرب، إداري وغير إداري) ومن حيث الدرجة الوظيفية ، مدة الخدمة ، المؤهل العلمي، وعدد البرامج التدريبية التي أشترك بها الموظفين بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بمحافظة جدة).

إجراءات تصميم الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وقد قام بإعداد إستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (٢٧٨) من الذين تلقوا برامج تدريبية ومن الذين لم يتلقوا برامج تدريب على الإطلاق. وأستخدم لمعالجة البيانات الميدانية الأساليب الإحصائية التالية :المتوسطات الحسابية ، وإختبار (ت) وإختبار حسن المطابقة (٢١ك).

أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها:

١. ان البرامج التدريبية المقدمة في الخطوط الجوية العربية السعودية تقتصر الى التطوير والتحديث كما تحتاج الى ضرورة متابعة التطبيق .
 ٢. البرامج الخاصة بمواجهة الصراع والمشاكل ضعيفة جدا وتحتاج الى اهتمام خاص .
 ٣. القيم والمبادئ الاجتماعية سيئة بين العاملين مما يدل على غياب روح العمل الجماعي بينهم.
 ٤. ضعف وقلة البرامج الخاصة بالصراع والعمل الجماعي .
 ٥. عدم اشراك العاملين في اختيار نوعية البرامج التدريبية التي يحتاجونها .
 ٦. عدم المام الرؤساء في كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين .
- توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها :

١. ضرورة البدء بتدريب رجال الإدارة العليا والوسطى على إعتبار أن التغيير غالباً يأتي من الإدارة العليا الى الإدارة الوسطى ثم الدنيا.
٢. إقتراح إستراتيجية عامة لتعزيز عملية نقل أثر التدريب الإداري الى واقع العمل.
٣. ضرورة ربط الدورات التدريبية في الموارد البشرية لتفعيلها وذلك عن طريق نموذج تقويم الأداء ولتحديد متطلب كل وظيفة من الدورات التدريبية وربطها بالترقيات .
٤. ضرورة تصميم برامج خاصة بتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين ، ويتم وضع ضابط لها وهو حضور مدراء الإدارات أو من يتطلب عملهم القيام بالإشراف على الموظفين .
٥. تصميم برامج خاصة بالصراع والعمل الجماعي أو الإستفادة من شركات التدريب العالمية بشراء هذه الدورات وتدريبها لجميع الموظفين عن طريق برامج التدريب بالمؤسسة .
٦. ضرورة توجه التدريب عن طريق التدريب الجماعي والعمل الجماعي لما له من فائدة كبيرة في التقليل من الصراعات بالمؤسسة .

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
ب	شكر وتقدير .
ج	ملخص الرسالة
د	فهرس الموضوعات
هـ	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملاحق
١١-٢	الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)
٢	مقدمة
٥	أولاً : مشكلة الدراسة
٦	ثانياً: فروض الدراسة
٧	ثالثاً: أهداف الدراسة
٨	رابعاً: أهمية الدراسة
٩	خامساً حدود الدراسة
١١-١٠	سادساً مصطلحات الدراسة
٥٠-١٢	الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)
١٢	المبحث الأول : التدريب في ظل المفاهيم الحديثة
١٤	التدريب ، مفهومه ، وأهميته
٢٤	المقومات والأسس للتدريب وأنواعه
٣٦	أساليب التدريب الحديثة
٤١	التحولات الكبرى وإنعكاساتها على عملية التدريب
٤٦	متطلبات تطبيق المفاهيم الحديثة في عملية التدريب
٩٢-٥١	المبحث الثاني : الصراع في الجماعات وأنواعه
٥١	مقدمة
٥٢	وجهات نظر لمفهوم الصراع
٥٧	تعريف الصراع
٥٨	أنواع الصراع وكيفية علاجه
٦٦	إستراتيجية تدنية الصراع
٦٧	ماهي الجماعة ودورها في الفكر الإسلامي
٦٩	صفات وأسباب نجاح الجماعات
٨٠	أسس التدريب على مهارات العمل الجماعي
٨٥	دور المدرب في تنمية العمل الجماعي
١١٧-٩٣	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
٩٣	القسم الأول : الدراسات الخاصة بالتدريب
١٠٧	القسم الثاني : الدراسات الخاصة بالصراع
١١٧	القسم الثالث : الدراسات الخاصة بالعمل الجماعي
١٣١-١٢٠	الفصل الثالث (إجراءات الدراسة الميدانية)
١٢٠	المقدمة
١٢١	أولاً : منهج الدراسة
١٢٢	ثانياً : مجتمع الدراسة
١٢٣	ثالثاً : عينة الدراسة
١٢٧	رابعاً : أداة الدراسة
١٢٩	خامساً : تقنين الدراسة
١٢٩	١- الصدق
١٣٠	٢- الثبات

تابع فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
١٣١	ساساً: الأساليب الإحصائية
١٩٧-١٣٢	الفصل الرابع (الدراسة الميدانية)
	أولاً:
	المبحث الأول :
١٣٢	مقدمة
١٣٣	مدى وجود عناصر الصراع والعمل الجماعي بين المتدربين وغير المتدربين
	المبحث الثاني:
١٤٤	مقدمة
١٤٤	تأثير إستخدام برامج التدريب الإداري في مواجهة الصراع .
	المبحث الثالث:
١٦٥	مقدمة
١٦٥	تأثير إستخدام برامج التدريب الإداري في تنمية العمل الجماعي .
	المبحث الرابع :
١٨٦	مقدمة
١٨٦	أ- تأثير عدد البرامج التدريبية على التقليل من الصراع .
١٩٣	ب- تأثير عدد البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي .
٢١١-٢٠٠	الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)
٢٠٠	مقدمة
٢٠٠	مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
٢٠٨	التوصيات والمقترحات الإجرائية لتنفيذها على الواقع .
٢٠٨	١- توصيات عامة
٢١١	٢- توصيات ومقترحات إجرائية
	(قائمة المراجع)
٢١٢	أولاً : المراجع العربية
٢٢٠	ثانياً: المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
	إحصائية عدد المتدربين فى برامج التدريب الإدارى من عام ١٩٩٥ - ٢٠٠١	١٢٢
	المراحل التى تمر بها الجماعة حتى تصل إلى حالة الترابط	٧٢
١	يوضح قيم المتوسطات الحسابية المرجحة والنسب المرجحة والترتيب لعبارات مواجهة الصراع وفقاً لإستجابات العاملين من حيث (متدرب-غيرمتدرب)	١٣٤
٢	يوضح ترتيب العناصر الخاصة بالصراع لدى العاملين وفقاً للتدريب (متدرب - غير متدرب)	١٣٧
٣	يوضح نتائج إختبارات (ت) للمقارنة بين العاملين من حيث التدريب (متدرب - غير متدرب)	١٣٨
٤	يوضح قيم المتوسطات الحسابية المرجحة والنسبة المرجحة والترتيب لعبارات العمل الجماعي وفقاً لإستجابات العاملين من حيث التدريب (متدرب - غير متدرب)	١٤٠
٥	يوضح ترتيب العناصر الخاصة بالعمل الجماعي وفقاً للتدريب (متدرب - غير متدرب)	١٤١
٦	يوضح نتائج إختبار(ت) للمقارنة بين العاملين من حيث التدريب (متدرب- غير متدرب) فى عناصر العمل الجماعي .	١٤٣
٧	يوضح ترتيب العناصر الخاصة بالصراع لدى العاملين وفقاً للدرجة الوظيفية (إداري - غير إداري) .	١٤٥
٨	يوضح قيم المتوسطات الحسابية المرجحة والنسب المرجحة والترتيب لعبارات مواجهة الصراع وفقاً لإستجابات العاملين من حيث نوع الوظيفة (إداري- غير إداري).	١٤٦
٩	يوضح نتائج إختبار (ت) للمقارنة بين العاملين وفقاً لنوع الوظيفة (إداري - غير إداري) فى عناصر الصراع .	١٤٧
١٠	تأثير نتائج البرامج التدريبية على مواجهة الصراع موزعة وفقاً لنوع الوظيفة	١٤٨
١١	يوضح نتائج إختبار(ت) للمقارنة بين نتائج التدريب وفقاً للدرجة الوظيفية (إداري- غير إداري) فى مواجهة الصراع .	١٤٩
١٢	يوضح مدى وجود عناصر الصراع موزعة وفقاً لمدة الخدمة .	١٥٢
١٣	ترتيب عناصر الصراع وفقاً لمدة الخدمة بالمؤسسة .	١٥٣
١٤	يوضح نتائج إختبارتحليل التباين الأحادي للمقارنة بين العاملين وفقاً لمدة الخدمة (صغيرة - متوسطة - كبيرة) فى عناصر الصراع .	١٥٤
١٥	تأثير نتائج البرامج التدريبية على مواجهة الصراع موزعة وفقاً لمدة الخدمة بالمؤسسة.	١٥٦

تابع فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
١٦	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين نتائج التدريب وفقاً لمدة الخدمة (صغيرة - متوسطة - كبيرة) في مواجهة الصراع .	١٥٧
١٧	مدى وجود عناصر الصراع موزعة وفقاً للمؤهل العلمي	١٥٩
١٨	ترتيب عناصر الصراع وفقاً للمؤهل العلمي .	١٦٠
١٩	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين العاملين وفقاً للمؤهل العلمي في عناصر الصراع .	١٦١
٢٠	تأثير نتائج البرامج التدريبية على مواجهة الصراع موزعة وفقاً للمؤهل العلمي	١٦٣
٢١	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين نتائج التدريب وفقاً للمؤهل العلمي في مواجهة الصراع .	١٦٤
٢٢	تأثير التدريب على عناصر العمل الجماعي موزعة وفقاً لنوع الوظيفة	١٦٦
٢٣	ترتيب أهمية عناصر العمل الجماعي وفقاً للدرجة الوظيفية .	١٦٨
٢٤	يوضح نتائج إختبار (ت) للمقارنة بين العاملين وفقاً لنوع الوظيفة (إداري - غير إداري) في عناصر تنمية العمل الجماعي .	١٦٨
٢٥	تأثير نتائج البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي موزعة وفقاً لنوع الوظيفة	١٧٠
٢٦	يوضح نتائج إختبار (ت) للمقارنة بين نتائج التدريب وفقاً للدرجة الوظيفية (إداري - غير إداري) في تنمية العمل الجماعي	١٧١
٢٧	تأثير البرامج التدريبية على عناصر العمل الجماعي موزعة وفقاً لمدة الخدمة	١٧٣
٢٨	ترتيب عناصر العمل الجماعي وفقاً لمدة الخدمة بالمؤسسة .	١٧٤
٢٩	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين العاملين وفقاً لمدة الخدمة في تنمية العمل الجماعي .	١٧٥
٣٠	تأثير نتائج البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي موزعة وفقاً لمدة الخدمة بالمؤسسة .	١٧٧
٣١	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين نتائج التدريب وفقاً لمدة الخدمة في تنمية العمل الجماعي	١٧٨
٣٢	تأثير البرامج التدريبية على عناصر العمل الجماعي موزعة وفقاً للمؤهل العلمي .	١٨٠
٣٣	ترتيب عناصر العمل الجماعي وفقاً للمؤهل العلمي	١٨١
٣٤	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين العاملين وفقاً للمؤهل العلمي في تنمية العمل الجماعي .	١٨٢
٣٥	تأثير نتائج البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي موزعة وفقاً للمؤهل العلمي	١٨٤
٣٦	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين نتائج التدريب وفقاً لمدة الخدمة في تنمية العمل الجماعي.	١٨٥

تابع فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
٣٧	مدى وجود عناصر الصراع لدى الذين تلقوا برامج تدريبية موزعة وفقاً لعدد البرامج.	١٨٧
٣٨	ترتيب عناصر الصراع وفقاً لعدد البرامج	١٨٨
٣٩	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين العاملين وفقاً لعدد البرامج في عناصر الصراع .	١٨٩
٤٠	تأثير نتائج البرامج التدريبية على مواجهة الصراع موزعة وفقاً لعدد البرامج .	١٩١
٤١	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين نتائج التدريب وفقاً لعدد البرامج في مواجهة الصراع .	١٩٢
٤٢	مدى وجود عناصر العمل الجماعي لدى الذين تلقوا برامج تدريبية موزعة وفقاً لعدد البرامج .	١٩٤
٤٣	ترتيب عناصر العمل الجماعي وفقاً لعدد البرامج	١٩٥
٤٤	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين العاملين وفقاً لعدد البرامج في تنمية العمل الجماعي .	١٩٦
٤٥	تأثير نتائج البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي موزعة وفقاً لعدد البرامج	١٩٨
٤٦	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين نتائج التدريب وفقاً لعدد البرامج في تنمية العمل الجماعي .	١٩٩
٤٧	التحليل الأجمالي لتأثير نتائج البرامج التدريبية على مواجهة الصراع	٢٠٢
٤٨	التحليل الأجمالي لتأثير نتائج البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي	٢٠٣
	يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي.	
	يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي .	
	يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمدة الخدمة.	
	يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للبرامج التدريبية.	
	يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد البرامج التدريبية.	
	يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمستوى البرامج المقدمة.	
	يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لتطبيق البرامج في العمل .	
	يوضح قيم معامل الثبات المستخرجة التي توصل إليها الباحث .	

فهرس الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	م
	منظومة التدريب	١
٥٢	وجهة النظر التقليدية للصراع	٢
٥٣	وجهة النظر الحديثة للصراع	٣

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
٧٤	قائمة أسماء محكمي الإستبانة	
٧٥	نسب إتفاق المحكمين على إسئلة الإستبانة	٤
٧٦	الإستبانة في صورتها النهائية	٥
٧٧	موافقة عميد كلية التربية على إجراء الدراسة	٦

الفصل الأول

الإظهار العظم للشرعية

❖ تمهيد

لم تعد إدارة الموارد البشرية نشاطاً روتينياً يمارس في قاع الهرم الإداري بل أصبحت من المهام الأساسية التي تمارس على أعلى المستويات الوظيفية وقد توسع نشاط إدارة الموارد البشرية ليشمل المشاركة في وضع السياسات العامة والتخطيط الإستراتيجي للمنشأة ونتيجة لذلك أصبح نشاط التدريب أحد المرتكزات الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث يساهم بقدر كبير في توفير القوى العاملة المؤهلة والقيادات الإدارية العليا والتنفيذية الملمة بالمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية والقادرة على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية والمشاركة في تخطيط وإدارة التغيير (مصطفى، ١٩٩٥).

وتصف الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية التدريب (ASTD)

American Society for Training and Development

" بأنه الجهد المنظم والمخطط لتزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء (سلام، ١٩٩٥، ص ٢٠١) .

ويعتبر التدريب من الموضوعات المهمة لكافة منظمات الأعمال ، سواء كانت عامة أو خاصة لما يوفره من تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم وتضفي أجهزة الإدارة العامة المختلفة اهتماماً كبيراً على موضوع التدريب لأنه أحد السبل المهمة لتكوين جهاز بشري متكامل للدولة تسد به أوجه العجز والقصور في الكفاءات الإدارية التي تلقى على عاتقها أعباء التنمية الشاملة (الهندي، ١٩٩٣، ص ٢٦) .

فالتدريب ليس مجرد عملية تعليمية تتكون من مجموعة محاضرات تعقبها شهادات تخرج ، ذلك أن العمل التدريبي هو عمل تنموي و لا ينصب بالدرجة الأولى على المفهوم الضيق لاكتساب المعرفة ولكن الأهم من ذلك هو تنمية المهارات وتعديل الاتجاهات ولذلك تكمن أهمية وضرورة التدريب لتحقيق أهداف الدول النامية في المجالات الآتية (الحداد، ١٩٩٥، ص ٣١) :

- ١ - التنمية الإنسانية والبشرية (الإدارية - الفنية - التعليمية) .
- ٢ - الإدارة المحلية لعملية نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية .
- ٣ - بناء ما يمكن أن يطلق عليه البنية الأساسية الإدارية المطلوبة لعملية

التنمية .

- ٤ - زيادة وتنمية مهارات التخطيط .
- ٥ - عمليات التصنيع الملائمة بالاعتماد على القوى المحلية الوطنية .
- ٦ - التنمية الزراعية ومشاريع التحديث ومشاريع البنية الأساسية .
- ٧ - أي مشاريع للتنمية تمثل المهارات والاتجاهات والمعارف مكوناً هاماً و ضرورياً فيها .

ومن هذا المنطلق تتوقف فاعلية دور التدريب في إعداد وتنمية الموارد البشرية على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين فيه وتلبية هذه الاحتياجات بصورة تخدم أهداف تلك المؤسسات والتي تتأثر بالتغيرات المتوقعة في الهياكل الوظيفية والتي ترتبط بدورها بالتغيرات البيئية والإدارية التي أفرزتها صور التغيير المختلفة . ومن التغيرات العالمية التي ساعدت على إبراز دور التدريب في المؤسسات ما يلي (الالحح ، وأبو بكر ، ١٩٩٥ ، ص ٩٧) :

١ - ظهور تكتلات اقتصادية جديدة في العالم من أهمها السوق الأوروبية المشتركة.

٢ - التحول من الاقتصاديات المغلقة إلى الاقتصاد العالمي المفتوح .

٣ - انتهاء عصر المركزية المطلقة والتحول إلى اللامركزية الاقتصادية .

٤ - التحول من الملكية العامة إلى زيادة مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتنمية.

٥ - التحول من العمل الفردي والمنعزل إلى العمل الجماعي .

٦ - التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع ما بعد الصناعة (المعلومات) .

لذا أصبح من الضروري في العصر الحديث الأخذ بأساليب التنمية الإدارية في إحداث التطوير وذلك لتحقيق التقدم والرفاهية للشعوب كما أن العالم يعيش الآن تغيرات سريعة ومتلاحقة في الأساليب الفنية والإدارية والتكنولوجية (حسن ، ١٩٩٧ ، ص ٤٦٢) .

ولا شك أن صناعة التدريب في المملكة العربية السعودية والتي تمثلها مجموعة من الأجهزة الحكومية ومراكز التدريب - قد خطت خطوات واسعة ومدروسة في مجال إعداد الموارد البشرية وتنميتها ، ومقابلة احتياجات مختلف الأجهزة العاملة في الدولة وفق آليات تدريب متطورة ومتجددة في أساليبها ومناهجها وتوجهاتها ، وذلك رغم التكلفة البشرية والمادية والفنية الباهظة لإقامة هذه الصناعة وتأسيسها ورعايتها .

وقد وصل الأمر اليوم إلي القمة حيث أصبح المسؤول في أي قطاع علي وعي متكامل بأهمية التدريب وضرورته ، وعلي دراية وفهم للفوائد الجمة لعمليات " التدريب " أو إعادة التأهيل وبذلك زاد الحرص وتنامي الاهتمام بصناعة التدريب وخاصة في الدول العربية ، وتحولت النظرة (البيروقراطية) في هذا المجال ، وأحس أغلبية المسؤولين بضرورة رفع الكفاية الإنتاجية بما يضمن حسن استغلال الوقت وإتقان المهام الوظيفية ، وتوسع المدارك الفكرية ، وتحسين عوامل القدرة علي الإبداع بما يتواءم مع المفاهيم العلمية والمهارات التطبيقية (المطيري ، ٢٠٠١ ، ص ٦٦)

ونجد ان العديد من البلدان في عالمنا اليوم ، ولأسباب عديدة مجبرون علي إعادة بناء نظم اقتصادهم ، وعلي وجه الخصوص الدول العربية ، فتدريب العمالة علي مقاييس عالمية معترف بها متوفرة بمعدلات عمل تنافسية ، ولا بد أن تكون خطة التدريب مبنية علي:

(تومسن ، ١٩٩٩ ، ص ١ : ٤)

١. مطابقة الأهداف.
٢. مطابقة المهارات والأعداد المطلوب لتحقيق هذه الأهداف .
٣. تأسيس مقاييس للمهارات الوطنية.
٤. قياس ووصف المهارات المتوفرة في هذا الوقت (بين وافد ومحلي) .
٥. قياس ووصف المهارات المطلوبة لتفي بالأهداف الموضوعه.
٦. خطة التدريب يجب أن تكون جزء من مجموعة أهداف أساسية أو مشتركة .

وتؤكد الدراسة التي قام بها حسن (١٩٩٧ ، ص ٤٦٨ - ٤٦٩) علي أن التدريب ليس الوسيلة الوحيدة لتنمية الموارد البشرية إلا أن هناك تأكيد علي أهميته كاستراتيجية مستقبلية تساعد الموارد البشرية للتكيف علي مواجهة المتغيرات العالمية التي تحدث حولنا .

مشكلة الدراسة

بعد الإطلاع علي العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تعرضت لموضوع الدراسة ، بالإضافة إلي بعض المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع مجموعة من المتدربين والمدربين وبعض مديري إدارة التدريب بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية فقد اتضح أن للتدريب أهمية قصوى ، غير أنه مع تلك الأهمية فإن التطبيق العملي لتلك السياسة تواجهه مجموعة من المعوقات التي تحول دون التدريب بكفاءة وربما عدم القيام بها علي الإطلاق ، وخاصة التدريب بالطرق الحديثة والتي تهتم بالنواحي النفسية والسيكولوجية والتي تركز علي تنمية مهارات العمل الجماعي وكيفية إدارة الصراع .

وبذلك فقد توصل الباحث إلي عدة ظواهر تحدد المشكلة والتي تتمثل في الآتي :-

- ١- نقص وعي بعض الرؤساء والمديرين بأهمية التدريب ، وأنها مضيعة للوقت وينعكس هذا الاعتقاد علي سلوكهم تجاه الدورات التدريبية فمنهم فريق يؤمن بالدورات التدريبية وفريق آخر يضطر للاشتراك فيها تقليداً أو مجازاة بما يحدث في المنشآت الأخرى حتى لا يتهم بالتخلف والرجعية لذلك فهو يشترك فيها أو يؤيدها مع عدم الاعتماد علي أساس علمي .
- ٢- قصور ميزانية التدريب ، مما ينعكس علي عدم وجود وسائل تدريبية متطورة مما يؤدي إلي عدم تمكن المؤسسة من الاستفادة بإمكانيات التدريب الخارجي .
- ٣- عدم أخذ التدريب بجدية من جانب بعض العاملين .
- ٤- وجود جماعات متعددة داخل العمل وخاصة بين الأفراد اللذين لم يتلقوا أي دورات تدريبية تساعدهم علي تخفيف عبئ غموض الدور أو صراع الدور .
- ٥- غياب الترابط بين إدارات المنظمة ، وبين أجهزة التدريب .
- ٦- عدم اشراك العاملين في معرفة آرائهم بخصوص نوعية البرامج التدريبية المقدمة إليهم مما يزيد من ضغوط العمل بالنسبة لهم حيث انهم يرون عملية التدريب روتين لا بد من عمله .
- ٧- عدم تطوير البرامج التدريبية المقدمة ، مع عدم إطلاع المدربين علي أحدث الوسائل العلمية الحديثة في التدريب ، والأخذ بتجارب بعض الشركات العربية والعالمية الرائدة في هذا المجال مما يجعل بعض البرامج المقدمة تتقادم سريعاً .
- ٨- رفض الرؤساء تطبيق أثر التدريب لممارسة العمل بعد عودة المتدرب من حضور البرامج التدريبية .

فروض الدراسة

تحقيقاً لأهداف البحث ، فإن الدراسة تقوم علي مدى التحقق من صحة الفروض التالية:-

١. لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين المدربين والغير مدربين الموجودين بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية.

وينقسم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين هما :

أ - لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين المدربين والغير مدربين وذلك من حيث قيامهم بمواجهة صراعات العمل.

ب - لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين المدربين والغير مدربين وذلك من حيث قيامهم بمهارات تنمية العمل الجماعي.

٢. لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور برامج التدريب التي تقدمها الخطوط الجوية العربية السعودية في التقليل من الصراعات بين منسوبيها ، ويمكن تفصيل هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية :

أ- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور برامج التدريب على مواجهة صراعات العمل وفقاً لسنوات الخبرة .

ب- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور برامج التدريب على التقليل من الصراع باختلاف مدة الخدمة .

ج- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور برامج التدريب على التقليل من الصراعات العمل باختلاف المؤهل العلمي .

٣. لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور برامج التدريب التي تقدمها الخطوط الجوية العربية السعودية على تنمية العمل الجماعي بين منسوبيها ويمكن تفصيل هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية :

أ- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي باختلاف الدرجة الوظيفية .

- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي باختلاف مدة الخدمة .
- ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي باختلاف المؤهل العلمي .
- ٤ . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعدد البرامج التدريبية التي تلقاها المتدرب و تأثير نتائج هذه البرامج على التقليل من الصراع .
- ٥ . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعدد البرامج التدريبية التي تلقاها المتدرب و تأثير نتائج هذه البرامج على تنمية العمل الجماعي .

أهداف الدراسة

- يسعى هذا البحث إلي تحقيق الأهداف التالية :-
- ١- توصيف الوضع الحالي في إدارة تدريب الخطوط الجوية العربية السعودية وتحديد المتغيرات التي سوف تؤثر على مواجهة صراعات العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي في عملية التدريب بالمؤسسة وقياس درجة تأثير هذه المتغيرات علي البرامج التدريبية المقدمة وذلك على النحو التالي:
 - تحديد درجة تأثير الدرجة الوظيفية ومدة الخدمة والمؤهل العلمي وعدد البرامج على دور برامج التدريب في التقليل من الصراع .
 - تحديد درجة تأثير الدرجة الوظيفية ومدة الخدمة والمؤهل العلمي وعدد البرامج على دور برامج التدريب في تنمية العمل الجماعي .
 - ٢- التعرف علي دور برامج التدريب الإداري لدى منسوبي المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في مواجهة صراعات العمل .
 - ٣- التعرف على تلك المتغيرات ومدى اختلافها بالنسبة لإدارة التدريب بالخطوط الجوية العربية السعودية عند تقديمها للبرامج التدريبية الخاصة بالتقليل من صراعات العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي .

• أهمية البحث علي المستوى العلمي :

أ - إن نصيب الدراسات العربية والأجنبية الخاصة بالتدريب متوفرة وعديدة ولمست جميع الجوانب العملية التدريبية وتطويرها وتأثيرها علي النمو و تقدم المنشآت ، ولكن علي حد علم الباحث لا توجد دراسات عربية أو أجنبية تناولت موضوع التدريب وعلاقته بالتأثير علي عملية الصراع داخل فرق العمل .

ب - أما بالنسبة للتدريب وتنشيط العمل الجماعي فقد تعرض لها بعض الكتاب وسوف يحاول الباحث التعمق بهذا البحث وربط التدريب بتنشيط العمل الجماعي بشكل فعال .

• أهمية البحث علي المستوى التطبيقي :

أ - نظراً لأهمية تطوير وإعداد الموارد البشرية وما لها من أثار إيجابية علي العاملين والمنظمة ككل من تخفيض في التكاليف ، والارتفاع بمستوي الأدوار وخفض التكاليف الناتجة عن غموض الدور ، وإعداد كوادر جديدة تستطيع استيعاب التكنولوجيا الجديدة ... الخ .

فكل ذلك جعل لإدارات التدريب أهمية لأي منظمة تعمل في ظل السياسات الانفتاحية الجديدة ، ومواكبة التغيرات في التقدم التكنولوجي الذي يسود العالم بسرعة فائقة فأصبح ضرورة حتمية لأي منظمة تريد أن تواكب هذه التطورات وترتفع بأدائها وخدماتها.

ويعتقد الباحث أن نتائج هذا البحث بإذن الله ستساعد كثير من الشركات السعودية التي بها قصور في أدائها التدريبي وأدوات التدريب الموجودة بداخلها في التفكير لإعادة تطوير نفسها والتوسع وتوجيهها لاستخدام النظريات الحديثة مما يعود بالنفع علي هذه المنشآت وللحاق بتقنيات جديدة ومواجهة أي تحديات أو صراعات موجودة داخل العمل وتوجيه هذه الصراعات إلي اتجاهات إيجابية تستفيد منها جماعات العمل .

ب - تعتبر الخطوط الجوية العربية السعودية من أوسع المجالات التي تحتاج إلى مواكبة هذه التطورات السريعة والتي تضم عدد من العاملين معظمهم من السعوديين .

ونظراً لارتفاع أسعار الخدمات المقدمة من هذه المؤسسة ولأنها تحتاج إلى تقنيات عالية في الأداء فلا بد من وجود إدارة للتدريب علي أحدث النظم العالمية وتستخدم أحدث المفاهيم الحديثة والتي تعد الأفراد إعداداً جيداً لمواجهة المنافسة العالمية والارتفاع بمستوى الخدمات المقدمة مما يعود عليها بتحقيق الأرباح المخطط لها بطريقة علمية سليمة .

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية :-

أ- حدود موضوعية :

أقتصرت الدراسة علي دور البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة العامه للخطوط الجوية العربية السعودية في مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي ، وذلك تبعاً للمتغيرات التالية لدى المتدربين :

١- الدرجة الوظيفية.

٢- المؤهل العلمي.

٣- عدد سنوات الخبرة.

وأقتصرت الدراسة علي الذكور العاملين بها فقط .

ب- الحدود البشرية :

ووفقاً لحدود البحث فإن مجتمع الدراسة تمثل في موظفي "السعودية" الذين اكملوا الدورات التدريبية والذين لم يتلقوا دورات تدريبية على الإطلاق وذلك خلال الأعوام (١٩٩٥-٢٠٠١) وقد تم تحديد هذا الإطار الزمني في الاعتبار أساساً لأن الدورات محل البحث هي أحدث الدورات التدريبية الإدارية التي قدمت داخل المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية .

وهذا يعني أن مجتمع البحث يعني كافة الدورات التدريبية الإدارية التي قدمتها وتقدمها إدارة برامج التدريب الإداري بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية

السعودية . كما أشار الباحث إلى جدول يوضح عدد المتدربين خلال الأعوام المذكورة .

ج- حدود مكانية :

المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة وذلك لوجود الإدارة العامة للتدريب والتنمية وهو المركز الرئيسي الذي من خلاله يتم جدولة الدورات الإدارية على جميع الموظفين في كل مناطق المملكة وتحديد الإحتياجات التدريبية المناسبة ، بالإضافة لوجود قائمة بأسماء جميع الموظفين الذين تلقوا ويتلقوا دورات تدريبية في المؤسسة عن طريق الحاسب الآلي .

د- حدود زمانية :

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على العينة خلال الفصل الدراسي لعام ٢٠٠٣ م / ١٤٢٤ هـ .

مصطلحات للدراسة :

تعرض الدراسة أهم المصطلحات الواردة في البحث وهي كما يلي :-

١- التدريب Training

يعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية التدريب بأنه مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد من حيث معلوماته وطرق العمل التي يستخدمها ومعدلات أدائه وسلوكه وإتجاهاته .

أما عن التدريب من وجهة النظر الإدارية فيرى حسين (١٩٩٩م) أنها عملية يُراد بها إحداث تغيرات في الفرد أو مجموعة من البشر ويمكن عن طريقها مساعدتهم ليكونوا أكثر كفاءةً ومقدرةً سواءً في أداء أعمالهم الحالية أو التي ينتظر القيام بها مستقبلاً ، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة ، وإكتساب مهارات ومعارف وإتجاهات جديدة .

يعرف الباحث التدريب إجرائياً في هذه الدراسة بأنه :

النشاط الذي يجعل من الفرد إنساناً قادراً على العمل بكفاءة مع إعطائه كل المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى تنمية مهاراته في حل المشاكل والتعاون مع الزملاء

والعمل بروح الفريق مما يخفف من ضغوط العمل وإيجاد جو نفسي يستطيع فيه الشخص أداء العمل وابتكار .

٢- الصراع Conflict

وهو ذلك الذي ينتج عن وجود إختلاف بين مجموعتين أو أكثر أو فردين أو أكثر من العاملين داخل المنظمة ، (Richard H > ١٩٨٧) كما عرفه (Gary Jery > ١٩٨٤) على أنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرقب كل طرف في أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر . وإذا كان بعض الأفراد يدركون الصراع في محيط العمل من منظور سلبي حيث يرتبط في أذهانهم بالعدوانية أو الهجومية .

يعرف الباحث الصراع إجرائياً في هذه الدراسة بأنها :

هي العملية التي تهدف إلى التعرف على أسباب الصراع في الإدارات بمختلف المستويات التنظيمية وتفعيل دور برامج التدريب في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في التقليل من الصراعات عن طريق نقل أثر التدريب إلى واقع العمل وذلك باستخدام الطرق والوسائل العلمية الحديثة من البرامج التدريبية .

٣- العمل الجماعي Teem work

وهو أنه يتأثر السلوك الفردي تأثراً واضحاً وقوياً بالجماعات التي يعمل بها الفرد وقد عرف (Mcdavid j > ١٩٨٦) الجماعة على أنها :
مكون منظم من اثنين أو أكثر من الأفراد ويحدث تفاعل بينهم في سبيل أداء وظيفة معينة ، وبين أعضاء هذه الجماعة علاقات وأدوار محددة ولديهم كذلك مجموعة من القيم التي تحكم عمل هذه الجماعات وعمل الأفراد التي يمثلون أعضائها .

ويعرف الباحث العمل الجماعي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه :

العملية التي تهدف إلى تحقيق الإرتباط والإنتماء بين العاملين عن طريق تنشيط العمل الجماعي والذي بدوره يقلل من إفتراضات حدوث صراعات في العمل وذلك باستخدام البرامج التدريبية التي تلبي الإحتياجات الفعلية لأعضاء الجماعة .

الفصل الثاني

البيئات المدرسية

المبحث الأول

التدريب في ظل المفاهيم الحديثة

التدريب في ظل المفاهيم الحديثة

تمهيد:

بدأ التدريب الإداري منذ فترة ليست بالطويلة يأخذ سمة تتصف بالأهمية والاستمرارية في معظم الدول العربية ، (الشبيبي ، ١٩٨٨) . ويعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف المؤسسات لأنه يتعلق أساساً بأهم مورد من مواردها ، وهي الموارد البشرية ولا يمكن أن ينكر ما للقوي العاملة الصالحة في المجتمع الحديث من أهمية قصوى في نواحيه الاقتصادية والاجتماعية كافة ، ويرتبط تقدم مهارات العمل ارتباطاً وثيقاً برقي المجتمع ككل وإذا كان التدريب لازماً في الدول المتقدمة فإنه اشد لزوماً في الدول النامية التي تنقصها القدرات في الميادين كافة لأنه يعتبر العملية الضرورية التي تهدف إلي تنمية القدرات وصقل المهارات وزيادة الكفاءات الإنسانية التي تؤدي إلي تنمية الإنتاج ، (الصافي ، ١٩٩٣) .

وقد تميز العصر الحديث بعدد من السمات والعوامل أدت بدورها إلي الحاجة إلي موظف متعدد المهارات والمعارف ليحل محل الموظف المتخصص ، بل ان ثورة المعلومات وشدة تغيرها بسرعة يحتم أن يصبح التعليم والتدريب عملية مستمرة ما استمرت حياة الإنسان وقد أثبتت البحوث التي أجريت في الخارج ان التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح بين ٣٦% إلي ٥٥% من الإنتاجية وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة علي التعليم والتدريب بل ان أحد الأسباب الرئيسية لنجاح المؤسسات الرائدة في العالم إنما يرجع إلي إدراكها لقيمة وأهمية المورد البشري وحسن إدارتها لهذا المورد ، وانه من الضروري صياغة هذا النشاط الهام وبلورته بالشكل الذي يتلائم مع التطورات الحالية علي مستوي البيئة المحلية والدولية وبما يواكب التطورات في مجال تقنية المعلومات او ما يطلق عليه أحياناً (عصر المعلومات) (عبود ، ٢٠٠٠) .

إن ما يدور حالياً علي الساحة الدولية في نمط التحول في مناهج التدريب وأساليبه وآلياته المستحدثة لتحسين مخرجاته ، قد جعل كثير من الدول تسعى لتطبيق والاستعداد لتلك المفاهيم لتحقيق تحسين الأداء من خلال تطبيق قواعد تقنية الأداء البشري **Human Performance Technology** والتي تعني توافق إجراءات العمليات الفنية والمخططة بين استراتيجية المنظمة وغايتها مع العوامل الأخرى المؤثرة والتي من بينها اختبار التكنولوجيا الملائمة للتعليم والتدريب والتي تفي بحاجات وغايات ومتطلبات الأداء المطلوب لتحقيق الرسالة **Mission** بمصداقيه .

وهذا لا يعني الانفصال عن العنصر البشري بل تجديد آليه التدريب من جانب المدرب وتحديث أدواته وأدائه بطريقة افضل لدعم المساندة في إيجاد نموذج جديد للأداء NeW Performance Model بهدف التواصل المعرفي مع تأكيد مبدأ التدريب أثناء العمل One-The-Job training وبعده وهذا يعني تحقيق مبدأ التنمية المتواصلة بدون حدود أو قيود أو حواجز ، (ناصر ، ٢٠٠٠) .

ويري الباحث ان للتدريب تأثير فعال في حل بعض المشاكل الموجودة داخل العمل فمن خلال العملية التدريبية يمكن توجيه الأفراد المتدربين بطريقة تحتاج إلي عدة مهارات في الإتصال والتأثير ، ويرى أيضاً ان عملية التدريب تبدأ بالمدرّب وتنتهي بالمتدرب ، فالمدرّب الواعي والمعد إعداداً جيداً والذي يتمتع بخبرة عالية في عملية التوجيه ولديه حصيلة عالية من المعلومات يمكنه تنفيذ أي برنامج تدريبي بكفاءة ومهارة عالية وإقناع المتدربين بأي فكرة خاصة بأي برنامج ، وإن ذلك لن يتم إلا من خلال الاهتمام المتواصل بعمليات المتابعة لتقديم مختلف البرامج التدريبية والتأهيلية وتطويرها وإضافة كل ما هو جديد بما يتلاءم مع الحاجة المستمرة في الأهداف والمفاهيم والمهارات .

وتعرض الدراسة بناء علي ما تقدم - التغيرات العالمية المرتبطة بموضوع الدراسة وذلك تحديدا للعلاقة بين التنمية كمطلباً أساسياً لكافة المجتمعات ، والتدريب باعتباره إحدى الأدوات الفعالة من اجل تحقيق متطلبات ونجاحات هذه التنمية . ويسير المبحث وفق المحاور التالية :-

➤ أولاً : التدريب ، مفهومه ، وأهميته .

➤ ثانياً : المقومات والأسس للتدريب وأنواعه .

➤ ثالثاً : أساليب التدريب الحديثة .

➤ رابعاً : التحولات الكبرى وإنعكاساتها على عملية التدريب .

➤ خامساً : متطلبات تطبيق الإتجاهات الحديثة في عملية التدريب .

أولاً : التدريب ، مفهومه ، وأهميته

التدريب بصفة عامة هو عملية يراد بها إحداث تغيير في الفرد أو مجموعة من البشر ويمكن عن طريقها مساعدتهم ليصبحوا أكثر كفاءة ومقدرة سواء في أداء أعمالهم الحالية أو التي ينتظر تكليفهم بها مستقبلاً ، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة ، واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة ، (حسين ، ١٩٩٩) .

ويعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية التدريب بأنه مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد من حيث معلوماته وطريقة العمل التي يستخدمها ومعدلات أدائه وسلوكه واتجاهاته ، (بدوي ، ١٩٩٠ ، ص ٩) .

وقد تناول الباحثون وضع تعاريف مختلفة للعملية التدريبية حيث عرفها حسن ، عبد الوهاب (١٩٩٢) بأنها كل عمل من شأنه يؤدي إلي تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان سير العمل أو إيجاد مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدي الأفراد تغييراً يؤثر بشكل إيجابي علي نتائج عملهم ويرى سليمان (١٩٧٩) أنها تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار وأراء لأداء عمل معين أو بلوغ هدف معين .

أما النجار (١٩٨١) فيقول أن التدريب هو النشاط الذي يهدف إلي تنمية القدرات لدي الفرد أو الأفراد علي أداء العمل وصقل المهارات .

وفي تعريف آخر ، (جودة ، ١٩٩٨) أن التدريب في جوهره نشاط إداري مخطط متكامل مستمر هادف يسعي إلي إثراء وتنمية معارف ومهارات واتجاهات الفرد والجماعة لجعلهم أكثر معرفة وقدرة علي أداء المهام المطلوبة بالشكل المطلوب وبابتكار .

ويلاحظ من العرض السابق أن معظم التعريفات التي وردت عن التدريب ، توضح أن التدريب ليس إلا عملية تعليم للشخص المتدرب حتى يمكن أداء وظيفته بشكل افضل من حيث المعلومات أو المهارات أو القدرات ولكنها جميعها لا تتعلق الا بالنطاق الوظيفي فقط .

ولكن يري الباحث إن هذه التعريفات لم تتطرق الي التدريب السلوكي والنفسي للمتدرب حتى يستطيع حل مشكلاته في العمل بنفسه وكذلك تدريبه علي كيفية التعامل مع الزملاء في العمل ، حيث أن هذا الجانب الذي لم يتم التطرق إليه يعتبر من أهم المهارات التي يجب التدريب عليها وبالتالي يمكن تعريف التدريب بأنه هو النشاط الذي يجعل من الفرد إنسان قادر علي العمل بكفاءة وإعطائه كل المعلومات اللازمة لذلك بالإضافة إلي تنمية مهاراته في حل المشاكل والتعاون مع الزملاء والعمل بروح الفريق مما يخفف من ضغوط العمل وإيجاد

جو نفسي يستطيع فيه الشخص أداء العمل وابتكار . إذا فالتدريب لا يهتم بقضية الأداء فقط بل ويهدف إلي تحسين سلوك العاملين من خلال هذا الأداء .

إن السمات المميزة للتدريب كونه نشاط مستمر وهو الذي يتفق مع مضمونه ومفهومه الحقيقي ، حيث أن العامل أياً كان مستواه التعليمي وخبرته فهو في حاجة مستمرة إلي المزيد من تنمية مهاراته وقدراته ومعلوماته وهو ما يأتي من خلال البرامج التدريبية الموجهة للموارد البشرية كالتالي :-

- ١- اكتساب الفرد للمعرفة التي تتناول الجوانب الكلية والجزئية للعمل .
- ٢- تنمية المهارات اللازمة لأداء العمل الذي يتولي مسؤوليته .
- ٣- تغيير في اتجاهات وميول الفرد والجماعة بما يؤدي إلي إكتساب قيم وإتجاهات إيجابية
- ٤- تنمية مهارات حل المشكلات والصراعات داخل العمل والعمل بروح الفريق .
- ٥- تنمية الوعي بأهمية التغيير والابتكار للتعامل مع المتغيرات المحيطة .

أهمية التدريب :

المعايشة الواقعية من خلال التجربة العملية : أتاح العمل الفعلي للباحث بوصفه كبير مدربين بإدارة برامج التدريب الإداري بالخطوط الجوية العربية السعودية لمدة سبعة سنوات فرصة معايشة هذه المشكلة عملياً ، فكثير ما تثار قضية دور التدريب في مواجهة الصراعات الموجودة في العمل وكيف يمكن نقل أثر التدريب إلي واقع العمل من خلال عملية التدريب وقد مر الباحث بكثير من المواقف الفعلية عندما يلاحظ المسؤولين عدم تطبيق المتدربين لما اكتسبوه من الدورات التدريبية او عدم تأثير هذه الدورات علي مواجهة مشاكل العمل بدون تدخل . وكثير ما كان الباحث يشعر إن مثل هذه الاتهامات رغم إنها تحتمل الصحة جزئياً إلا أنها تنطلق من نظرة قاصرة عن إدراك الإطار الشمولي للمتغيرات المؤثرة علي دور عملية التدريب وأبعادها وأطراف المسؤولين فيها ، ومواجهة الصراعات ، وطرق علاجها ، وتنشيط العمل الجماعي وإن مثل هذه الاتهامات تصبح خطيرة جداً عندما تقدم لرجال الإدارة العليا لأنها تنعكس عملياً علي درجة إيمانهم بأهمية وقيمة التدريب ، ومواقفهم تجاهه ، الأمر الذي يؤدي بالتداعي المنطقي إلي التأثير علي درجة وعيهم وتأييدهم له .

علي الرغم من تزايد الاهتمام بقضية دور التدريب في مواجه الصراع وتنمية العمل الجماعي ، محلياً وعربياً وعالمياً ، فإن المشكلة لن تعالج بعد بما يحتاجه من شمولية الرؤية وعمق النظرة . وإن معظم الدراسات التي تطرقت إلي دراسة هذه المشكلة بشكل مباشر يعتبر دراسات نظرية وإن كان معظمها عربي ولكن غير شامل أما الدراسات الميدانية فهي في

الأغلب الأعم رغم قلتها لم تستهدف دراسة المشكلة بشكل مباشر . وإنما تعرضت لها في سياق تناولها لقضايا تدريبية أخرى مثل التخطيط للتدريب أو تحديد الاحتياجات التدريبية .

وبعد مراجعة الباحث لما كتب في معظم كتب الإدارة حول هذه القضية وما أجري من دراسات ميدانية محددة جداً أكد للباحث أن تلك الدراسات لم تحدد أو تصنع مدخلا علمياً أو إطاراً فكرياً متكاملًا يحدد أبعاد القضية والمتغيرات المختلفة المؤثرة علي كيف يؤثر التدريب علي الصراع والترغيب في العمل الجماعي ، وعلاقة التدريب بالصراع وكذلك العمل الجماعي الأمر الذي دعي الباحث الي محاولة إيجاد مثل هذا المدخل مستفيداً من نتائج الدراسات السابقة والمداخل العلمية التي يقدمها أدب الإدارة المعاصرة .
و للتدريب أهمية كبيره على مستوي كل من المنظمة والفرد والجماعة
(حسن ، ١٩٩٧ ، ص ٤٦٨ - ٤٦٩) :

أ- أهمية التدريب علي مستوي الفرد :

- تعريف الفرد بالجديد وتعميق تجربته في مجال العمل .
- زيادة رضاء الفرد عن العمل و المنظمة .
- زيادة الدافعية لدي الفرد للعمل والحد من الضغوط .
- زيادة إنتاجية الفرد وتحسينه .
- إعداد الفرد للتقدم وتولي المهام الجديدة .

ب- أهمية التدريب على مستوي جماعات العمل :

- يساعد على تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاون من أجل استغلال الموارد المتاحة وتحسين الإنتاجية .
- يؤدي التدريب إلي زيادة قدرة الجماعة علي تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة.
- يعتبر التدريب نشاط ضروري بالنسبة لأي منظمة كما أنه يؤثر تأثيراً مباشراً علي فاعلية وكفاءة الأداء فيها من خلال النواحي الآتية : -
- ١- تخفيض مدة التعليم اللازمة لإكساب العاملين الجدد المعارف والمهارات والجوانب السلوكية اللازمة لإنجاز أعمالهم بمستوي الكفاءة المطلوب .
- ٢- تحسين مستوي أداء العاملين القدامى سواء من خلال علاج نواحي القصور الحالية في مستوي أدائهم أو من خلال تطوير معارفهم ومهارتهم لجعلهم أكثر

قدرة علي التكيف مع المتغيرات الحالية أو المتوقعة في أساليب العمل وطرق الأداء .

- ٣- تكوين اتجاهات إيجابية لدي العاملين في المنظمة بخصوص أهدافها وسياساتها وإدارتها ونظم العمل بها ليصبحوا أكثر تأييداً لنشاطها وأكثر ولاءً وارتباطاً بها
- ٤- التغلب علي كثير من المشاكل التي يتم إرجاعها إلي سوء الإشراف مثل البطء في الإنتاج وارتفاع معدل الحوادث ومعدل الغياب وترك العمل وزيادة معدل الشكاوي والتظلمات ، وبالطبع يمكن من خلال تصميم برنامج مناسب لتدريب المشرفين تقادي حدوث الكثير من تلك المشاكل .
- ٥- إعداد بعض الإحتياجات من قوة العمل والتي قد يصعب تدبيرها من سوق العمل الخارجي وقد تحتاج المنظمة إلي بعض الكفاءات التي لا تتوافر عادة في سوق العمل الخارجي ، ومن ثم فإن أفضل طريقة لتدبير تلك الإحتياجات في الأجل الطويل هو إعدادها داخلياً من خلال التدريب .
- ٦- انتفاع قوة العمل ذاتها من التدريب ، فالاهتمام بالتدريب لا يعود بالنفع فقط علي المنظمة بل يعود أيضاً علي الفرد ذاته بإكسابه مهارات ومعارف جديدة ترفع من قيمته الوظيفيه وتتيح أمامه فرصاً جديدة للكسب والترقي ليصبح أكثر أمناً واستقراراً في العمل .

ويحقق التدريب ما يلي ، (حسين ، ١٩٩٩ ، ص ١٤١) :

- أ- الإتقان والدقة والسرعة في أداء عمل معين .
- ب- توجيه الأفراد فكرياً ومهارياً وسلوكياً نحو غايات مقصودة .
- ج- رفع كفاءة القوي البشرية بما تتضمنه من تحقيق الأهداف وهي الطريق لاستثمار الموارد والثروات الطبيعية .

ويمكن النظر إلي التدريب باعتباره نظاماً يتكون من عدة عناصر هي التأثير والتأثر فيجد أحد الكتاب (Miner , ١٩٩٥ , P. ٣٥٠) مكونات نظام التدريب في الآتي :

١- المدخلات Inputs :

وتتكون من مدخلات إنسانية ومادية ومعلومات ، والمدخلات الإنسانية هي الأفراد المراد تدريبهم ، أما المدخلات المادية فتشمل إمكانات التدريب وأجهزته ووسائله بينما تتكون المعلومات من كل البيانات والأرقام والبرامج اللازمة لعملية التدريب المتوقعة.

٢- العمليات Processes :

ويقصد بها مجموعة العمليات والتفاعلات بين العناصر المختلفة التي ستقوم بتغيير الأفراد المراد تدريبهم وإكسابهم مهارات أو معلومات أو صفات محددة .

٣- المخرجات Out puts :

وتشمل الأفراد المتدربين بعد أن إكتسبوا المهارات والمعلومات والخبرات المحدودة هذا بالإضافة إلي مخرجات مادية وفكرية ممثلة في كفاءة الإنجاز ورقي مستويات الأداء ، وتطوير الأفكار والإتجاهات .

٤- الأهداف Objectives :

ويقصد بها الغايات والنتائج المحددة التي يستهدف التدريب الوصول إليها ويوظف عملياته في سبيل تحقيقها، وهي تتنوع من تطوير مهارات إلي تعديل سلوك او تغيير أفكار أو تصحيح معلومات .

وهناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من إجراء القيام بالتدريب ويتمثل أهمها في ما يلي (النجار ، ٢٠٠٠ ، ص ١٧٩ - ٢٢٧) :-

١. زيادة الإنتاج ومعدل الأداء مع تحسين مستواه .
٢. خفض نسبة العادم أو التالف في الإنتاج والوقت .
٣. انخفاض عدد الحوادث نتيجة لانخفاض نسبة الأخطاء التي يرتكبها العاملين المدربين مقارنة بزملائهم غير المدربين .
٤. النقاء عدد كبير من المدربين من منظمات مختلفة مما يسمح بتوسيع مداركهم من خلال تعارفهم وقيامهم بمناقشة قضايا العمل ، وتبادل وجهات النظر والآراء ويحدث ذلك بصفة أساسية إذا كان التدريب من خلال جهات خارجية مثل مراكز التدريب المنتشرة في أنحاء البلاد المختلفة.
٥. مواجهة المشاكل والمنازعات التي تنشأ بين العاملين بعضهم ببعض ، أو بينهم وبين الرؤساء ، وذلك عن طريق الدورات التدريبية التي تركز على الجوانب السلوكية في الاتصال والقيادة ودورها في تقليل الصراعات داخل العمل .
٦. زيادة درجة انتماء العاملين للوحدات التي يعملون بها وذلك من خلال التركيز علي أهمية دور العمل الجماعي في العملية التدريبية .
٧. خفض وقت التعليم المطلوب للموظفين للوصول إلي معايير الأداء المطلوبة .

٨. مساعدة المنظمة في مواجهة الكثير من المشاكل مثل الغياب ، الصراع ارتفاع معدل الدوران ، عدم الرضا الوظيفي ، ضغوط العمل ... الخ .
٩. مساعدة المنظمة علي التطوير والاستجابة لظروف السوق المتغيرة .

وتزداد أهمية التدريب بصفة خاصة في الدول التي في طريقها للنمو مثل المملكة العربية السعودية فهناك بعض الأمور التي تزيد من أهمية هذه السياسة في مثل هذه الدول بصفة خاصة ويرجع ذلك إلي أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه القوي العاملة في تحقيق خطط التنمية بهذه الدول .

ومن أهم العوامل التي تزيد من أهمية سياسة التدريب في الدول الساعية للنمو ما يلي :

١. التسرب غير المخطط للعمالة : حيث يمكن للأيدي العاملة الموجودة في هذه الدول الاتجاه نحو العمل في أنشطة لا تتناسب مع مؤهلاتهم ومهارتهم ويعتبر هذا بمثابة تسرب غير مخطط .

٢. عدم الأخذ بمعيار الكفاءة حيث أن بعض الدول التي تعاني من نقص في قوة العمل يجعلها تقوم بتعيين الخريجين الجدد في إداراتها وهذا لا يدع لها فرصة للتأكد من الشروط المتوفرة فيهم لشغل تلك الوظائف .

٣. غياب الترابط بين أعداد وتخصصات الخريجين وبين إحتياجات سوق العمل وهو الأمر الذي تكون نتائجه معاناة سوق العمل بتلك الدول من القصور في بعض التخصصات مع زيادة الطلب عليها والعكس .

٤. الانفصال بين المحتوى التعليمي واحتياجات العمل فيتم افتقاد الترابط بين الجانب الأكاديمي واحتياجات سوق العمل .

٥. تغيير تلك الدول لأنماط التوزيع القطاعي كأحد مداخل التنمية من اجل الإسراع بمعدلات التنمية الاقتصادية حيث تتجه تلك الدول إلي التركيز علي القطاع الصناعي وهو ما كانت إحدي نتائج هجرة جزء كبير من العمالة التي توجد لقطاع الزراعة من القرى إلي المدن ، (أبو قحف ، ١٩٩٧) .

والمملكة العربية السعودية تولي اهتماماً خاصاً بالتدريب كمصدر أساسي من عناصر التنمية الإدارية مستهدفة في ذلك تطوير الأجهزة الإدارية سواء الحكومية أو الخاصة وقد أكد ذلك أبو ثنين (٢٠٠٢ ، ص ٣) من أن حكومة المملكة تولي اهتماماً خاصاً لأساليب التنمية الإدارية المختلفة التي تهدف إلي تطوير الإدارة في كل الوزارات والمؤسسات الحكومية (ومنها الخطوط الجوية العربية السعودية بصفة خاصة) وتشمل تلك الأساليب : التدريب وتطوير نظم العمل ، البحوث والاستشارات ، تحسين القوانين واللوائح.

وتجدر الإشارة إلى أن أجهزة التنمية الإدارية في المملكة قد تطورت تطوراً واضحاً وملموساً سواء علي المستوي المركزي أو علي مستوى المؤسسات التدريبية الفعلية .

والسياسة العامة للتدريب في المملكة تتمثل في النقاط التي لخصها القباني (١٩٩٣ ، ص ٩ / ٣) في الآتي :-

- ١- إعداد موظفي الدولة لتولي مراكز وظيفية شاغرة أو مشغولة بمتعاقدين من الخارج ويحتاج شغلها إلى إعداد أو تدريب خاص .
- ٢- رفع مستوى الأداء لدي الموظفين وتحسين وتطوير البيئة الإدارية في المنظمات عن طريق تحسين نظم أساليب العمل بها .
- ٣- تهيئة الموظفين لاتباع أسلوب جديد في العمل واستعمال التقنيات الحديثة .
- ٤- إعادة تدريب وإعداد من يراد توجيههم نحو وظائف جديدة لظروف العمل والموظفين. وتتص الأنظمة المقننة لعملية التدريب في المملكة العربية السعودية علي أن تمكن الجهات الحكومية ما لا يقل عن نسبة ٥٥% من منسوبيها لتلقي التدريب المناسب في مجال تخصصهم وأن تكفل لهم التفرغ التام للتدريب (لائحة التدريب الصادرة بقرار ديوان الخدمة المدنية رقم ١٦ ، ١٣٩٨ هـ) .

طبيعة التدريب :

أن من الخطأ التفكير في اقتصار التدريب علي البرامج الرسمية المقررة فإن كل شيء يحدث للعامل بعد التحاقه بالعمل يعتبر بمثابة تدريب مستمر له إذ يتعلم ما هو متوقع منه في موقف جديد عليه عن طريق الخبرات التي يمر بها ، وكثير ما يدرّب المشرف مرؤسيه دون

أن يعلم بذلك ، من خلال التوجيه المستمر (التدريب) للعامل بما يجب أن يتحلى به في العمل وما يجب أن يتخلى عنه .

ولا شك ان مثل هذا التدريب الذي يتم عن طريق الوسائل الرسمية قد يتعارض بدرجة أو بأخرى مع الطريق المحدد لأداء الأعمال ، فيجب علي الإدارة التنبه إلي ان الخبرات العفوية اليومية لا تؤدي إلي إهمال الطرق التي تؤكد برامج التدريب الرسمية .

وقد جاء علماء الإدارة ، (الصافي ، ١٩٩٣) بإيضاح طبيعة التدريب من خلال التفصيل في المبادئ ، الأساسية للتدريب وهي : -

أ- التدريب نشاط رئيسي مستمر :

يمثل التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءاً من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية مروراً بالأفراد من شاغلي الوظائف المعاونة ووظائف الإدارة الوسطي وانتهاء بشاغلي وظائف القمة الإدارية العليا . كذلك هو نشاط مستمر من زاوية تكرار حدوثه مدي الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة فهو ليس مجرد حدث يقع ويتجاوزه الفرد بسرعة ، بل هو نشاط ملازم للتطوير الوظيفي للفرد ، ولا يتوقف إلا بتوقف الصلة مع المؤسسة وقد يصدق هنا قول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم (طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة) والقول الآخر (أطلب العلم من المهد إلى اللحد) .

ب- التدريب نظام متكامل :

ويؤكد هذا المبدأ صفة التكامل والترابط في العمل التدريبي ، فالتدريب كيان متكامل من اجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحقق النظام كله . وتفيد هذه النظرية الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ الذي يتم فيه العمل التدريبي . ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي :

• التكامل في مدخلات التدريب ، أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها

التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم .
- الوظائف التي يشغلها المتدربون .

- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين .
- أنماط السلوك المطلوب ترغيب المتدربين لأتباعها .
- القائمون بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين مختلفين .
- الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة وطبيعة المشكلات التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة وكذا نقاط القوة التي تتميز بها . وإن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينهما .

• التكامل في الأنشطة التدريبية ، وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية وتتمثل هذه الأنشطة في ما يلي :

- توصيف وتحليل الوضع والأنماط التنظيمية والإدارية .
 - توصيف وتحليل العمليات والإجراءات .
 - توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم .
 - تحديد الاحتياجات التدريبية .
 - تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية .
 - تجهيز المعدات والمساعدات التدريبية .
 - إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي .
 - تنفيذ البرامج التدريبية والإشراف على الأداء خلال مراحلها المختلفة .
 - متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير كفاءته والعائد منه .
- فلا بد لتلك العمليات أو الأنشطة أن تتكامل وتتجانس مع باقي الأنشطة حتى لا يحدث تنافر أو تصادم . مثال ذلك يجب على إدارة التدريب في تخطيطها للنشاط التدريبي أن ترعي التوافق بين المادة العلمية المقدمة للمتدربين وبين المستوي التنظيمي لهم .

• التكامل في نتائج التدريب : فالتدريب عادة يسعى إلى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج

- التي ينبغي ان يتوفر بينها قدر كاف من التكامل والتوازن ، وتلك الأنواع هي :
- النتائج الاقتصادية المتمثلة في تحسين الناتج وخفض الوقت وتحسين جودة العمل وانخفاض معدلات الخطأ في الأداء .
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجيد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية وإقبالهم وتحمسهم للعمل وسرعة استيعابهم للتعليمات ، ومن ثم توفر درجات أعلى من الفهم والاختراع لديهم بأهداف المؤسسة وسياستها ، وزيادة إحساسهم بواجباتهم

الوظيفية وتعميق شعورهم بالانتماء وكذلك توفر معرفة الرؤساء ، بمرؤوسيهـم بدرجة أفضل مما يساهم في إيجاد ودعم المناخ الإيجابي المحفز للعمل والإجادة .

- النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات او خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة .

تلك الأنواع الثلاثة لنتائج التدريب ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلاً علي مجرد تدريب عدد اكبر من المتدربين ذوي المهارة الوظيفية ، وإهمال الجانب السلوكي .

ج- التدريب نشاط متغير متجدد :

ويشير هذا المبدأ إلي ان التدريب يتعامل مع متغيرات ، وثم لا يجوز أن يتجمد في قالب وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد هو الآخر ، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضه للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته .

والوظائف الذي يشغلها المتدربين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية ، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها . وتتغير نظم وسياسات المؤسسات وتتعدل أهدافها وإستراتيجياتها . لذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تحديده وتطويره من خلال :-

- التعرف المستمر علي الاوضاع الإدارية والفنية في المنشأة والتغيير في أوجه نشاطها وأساليب العمل بها .
- التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

د- التدريب عملية إدارية وفنية :

إن التدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري وهي :-

- وضوح الأهداف وتنسيقها .
- وضوح السياسات وواقعيتها .
- توازن الخطط والبرامج .
- توفير الموارد المادية والبشرية .
- توفير الرقابة والتوجيه المستمرين .

كذلك فالتدريب عمل فني يحتاج إلي قدرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها :

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية .
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية .

- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب التدريبية من وسائل إيضاح وغيرها .
 - خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين .
 - خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فاعلية التدريب .
- ومن ذلك يتضح ان علي إدارة التدريب واجباً أساسياً في إعداد وتهيئة الظروف التي تحقق من التدريب عملاً جاداً يحظى باحترام العاملين وإقبال المتدربين من ناحية ، ويحقق النتائج المستهدفة من ناحية أخرى .

ثانياً : المقومات والأسس للتدريب وأنواعه :

لابد ان يستند التدريب علي مقومات تنظيمية تجعله أمر ممكن من جانب ، كما تجعله أمر له عائد إيجابي من جانب آخر . وأهم المقومات التدريبية والتنظيمية للتدريب ما يلي :

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة وتفصل الأهداف الدقيقة لكل جزء ، من أجزاء المنشأة وذلك حتى يأتي التدريب محققاً لها .
- توفير الإمكانيات والمعدات الفنية والإدارية اللازمة لأداء السليم للعمل .
- توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذي يحصل منهم الموظف علي المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل ، وإن القائد الإداري في علاقته المستمرة بموظفيه إنما هو المدرب الحقيقي ، وما عملية التدريب الرسمية إلا إستكمال وصقل لما يقوم به الرئيس أو المشرف .
- تتوفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها وكذا في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة ، والتوازن بين السلطة والمسؤولية فيها ، وكذا وضوح العلاقات بينهما وبين غيرها من الوظائف والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب واخطاء التنظيم بل يجب أن يوجد الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب .
- توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء علي معايير واضحة ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم ومراعاة التناسب بين قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف . والأساس هنا أنه لا يجب النظر إلي التدريب كوسيلة لأصلاح العيوب بل أن الأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين .

• توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشر الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية .

• توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل . ومن هنا يبرز التدريب في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي ومن ثم يدركون أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة ، وبذلك تتم عملية التدريب بجدية واحترام يقبل عليه المتدربون بقناعة وتحفز .

أهمية التنسيق في العملية التدريبية :

تمارس المؤسسة أو المنظمة وظيفة التدريب من خلال وحدة متخصصة بأمر إعداد وتدريب وتطوير العاملين ، ولاشك أن نطاق وأسلوب ممارسة فعاليات التدريب والتطوير يختلف من منظمة إلي أخرى وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها وظروفها الأخرى .
و لما كانت برامج التدريب تستخدم منهجاً أو أكثر طبقاً لطبيعة البرنامج ووضع وحالة المشتركين فيه ، فإنها تحتاج إلي التكامل لتحقيق الهدف المرجو وتحقيق التكامل عن طريق التنسيق . والتنسيق ظاهرة ومنهاج لأنه يصدر من الجماعة البشرية في تفاعلها وفي اتصال أفرادها بعضهم ببعض الآخر ، لمعالجة المواقف المتباينة والنظر الكلي إلي جزئيات المواضيع التي تعرض .

ويمكن تعريف التنسيق في هذا المجال بأنه توافق الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلي هدف مشترك يعتمد على التعاون ، وتوقيت وتنظيم لا يعترضهما خلل في العمليات المختلفة الموصلة إلي الهدف المشترك ، والنظرة إلي التنسيق في حد ذاته بستوضح منها عناصر أساسية توضح الهدف وتكون الفكرة عن الأجهزة اللازمة للعمل ، وتوحي بأعدادها . وتضاف إلي التنسيق والمنهاج حركية التنفيذ باعتبارها عنصراً ثالثاً يشمل التطوير والنمو والتأقلم والتكيف طبقاً لمقتضيات الأحوال . وينبغي أن يتم إنجاز الأنشطة والأعمال بحالة متوازنة ومتوازنة .

ولا ريب في أن التدريب له أثر فعال ونتائج مفيدة إذا كان يقوم علي حركية الحياة وهو يقتضي التوسع الكبير في الاهتمام بعملياته وبالمدرّبين أنفسهم وبركائز التدريب وجوانبه الهامة وعوامله المؤثرة .

وتقوم الأجهزة المسؤولة عنه بالعبء الأكبر والمسؤولية الأعظم في خدمة التطوير وتحقيق الأهداف الموجودة بمدلولها الشامل ، ولا بد لذلك من التنسيق الداخلي والتنسيق

الخارجي والتعاون كضرورة من ضروريات التنسيق في عمل الجماعة البشرية لتحقيق الهدف المنشود فالتعاون هو الطريق الموصل لتنسيق العمل في داخل الجهاز الواحد ، ويتضمن التنسيق الأفقي والرأسي ، وكما أنه واجب لرفع مستوى التنسيق العملي في داخل الجماعة الواحدة .

ارتباط التدريب بالتعليم والتعلم :

تختلط مفاهيم التدريب والتعليم والتعلم ، فالتعليم هو الإطار الواسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم علي التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة علي تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات ، وذلك لفهم وتفسير الظواهر ، (الشيبي ، ١٩٨٨) أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد . والتعليم الحقيقي هو عملية إعادة إيجاد التجربة التي توجد فروعاً في سلوك الدارس ، (k en w ، ص ١٧٩) .

أما التدريب فإنه - مفهوماً وطبيعة - يوازي في درجة مباشرته التعليم ومع هذا فهو أشمل من الأخير وأكثر تطبيقاً عملياً لمادته المقررة . فبينما نري التعليم يكتفي أحياناً بتحصيل الفرد للمعارف أو السلوكيات المطلوبة بالتطبيق أو بدونه ، فإن التدريب لا يقف عند التحصيل المبدئي لهذه السلوكيات والمعارف بل يوفر فرصاً حقيقية لممارسة ماتم تعليمه ليكون التطبيق بهذا صفة ملازمة للتدريب ، لا يكتمل كسلوك تربوي بدونه .

وتتضح فروق جلية بين التدريب والتعليم . فالتعليم هدفه تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين ، أما التدريب فغاياته مختلفة ويهدف أساساً إلي زيادة كفاءة الفرد العامل وقدراته ومهاراته علي أداء مهام بذاتها ، مثلما يهدف إلي تغيير اتجاهاته وسلوكه في المؤسسة وعلاقاته في العمل إلي الأفضل . فالتعليم إذن يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية . أما التدريب فهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته ، واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية .

والتعليم بذلك يهتم أساساً بالمعارف ويركز علي الموضوع ، أما التدريب فيهتم بالفرد ويركز علي الشخصية لا علي المعلومات الإضافية . ومحور العملية التدريبية الفرد نفسه وليس موضوع التدريب . ولذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في ذاته ، فإذا كان المدرب علي بينة من هذا المفهوم وتوفرت لديه الحنكة التي يصعب أن تتوفر في المتخصصين المشغولين بموضوعات تخصصهم فإنه يركز علي إحداث التفاعل الحقيقي مع الفرد أكثر منه عن الموضوع .

وكما ان التدريب يختلف عن التعليم فكذلك يختلف أسلوب التدريب عن أسلوب التعليم فالمدرّب ليس مجرد حامل لكمية من المعلومات أو ناقل لها ، إنما المدرّب الحقيقي يستهدف تغيير الآخرين وتمييزهم كمهنيين ، وهي مهمة شاقّة وأهم عون له في ذلك هو الأسلوب الذي يمارس به التدريب كعملية خلاقية .

ولذلك فإن كثير من برامج التدريب التي تعتق أسلوب المحاضرة وحدها . قد لا تفيد كثيراً في تحقيق أهداف التدريب ، لأنها أضعف صورة من صور التفاعل الحقيقي . والتفاعل السلوكي الذي يهتم بالأدوار التي يمارسها الفرد علي مسرح الحياة العملية ، أو المواقف التي يواجهها فيها وقد يكون الأسلوب النظري ضرورياً في بعض العلوم الاجتماعية والإنسانية المؤسسة علي مبادئ ونظريات يلزم أن يلم بها المتدرّب . علي انه حتى في هذه المجالات فان الاقتصار علي الأسلوب النظري يبعدنا عن مفهوم التدريب الحديث وفلسفته

نظرية التدريب :

تعتبر نظرية التعليم Theory Learning بمثابة القلب بالنسبة لنظرية التدريب ، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم ، إذ تنطوي علي جهود يعتقد واضعوا البرامج بأنها ستكون فعالة في تعليم الأفراد . وإذا لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فأن المسؤولين عن برامج التدريب يركزون علي أهمية المبادئ السيكلوجية الأساسية لعملية التعليم (الشنواني ، ١٩٩٩ ، ص ١٤٥ - ١٤٥) .

مبادئ التعلم :

يعتمد أي برنامج تدريبي أو تنمية للأفراد علي قدرة هؤلاء الأفراد علي التعلم ، ونورد فيما يلي المبادئ التي يجب مراعاتها لتسهيل تعلم الأفراد في برامج التدريب :

(١) الحافز :

من الظروف الأساسية التي يجب توافرها للتعلم أن يتم حفز المطلوب تدريبهم بطريقة صحيحة ، فيجب أن يكون هناك اقتناع تام من جانب كل فرد تحت التدريب بالحاجة إلي الحصول علي المعلومات الجديدة واكتساب المهارات الجديدة ، كما يجب أن يظل الفرد راغباً في التعلم خلال فترة التدريب وتقدم البرنامج .

وحيث أن بعض الأفراد قد لا تكون لديه رغبة في التدريب او غير متحمساً له فانه يجب اختيار القائمين بالتدريب بعناية حتى يستطيعوا التأثير في الأفراد المنخرطين في البرنامج وإثارة رغباتهم وحماسهم وتعاونهم ، وهو ما يسهل عملية التعلم ، وعليهم أن يوضحوا أهداف التدريب والغرض منه ، والتركيز علي ما سيترتب عليه من نتائج ستكون في صالح الأفراد

مما يعكس مدي اهتمام المشروع بإتاحة الفرصة للأفراد للتقدم والتنمية ، مما يؤهلهم لشغل مراكز أعلى .

(٢) قياس مدي التقدم في التدريب :

يمكن إثارة حماس الأفراد نحو التدريب ، وبالتالي ازدياد استعدادهم للتعلم عن طريق أحاطتهم بمدي التقدم الذي يحرزونه أولاً بأول أثناء البرنامج ، ويتطلب ذلك وضع مقاييس أو معايير يمكن علي أساسها قياس مدي التقدم ، ويمكن إجراء الحكم علي تقدم الأفراد في التدريب أما بالاختبارات أو بوسائل أخرى . كأن تكون هناك رسوم بيانية توضح العلاقة بين الفترات الزمنية للتدريب وبين إنتاج الفرد الموضوع تحت التدريب علي شكل منحنيات يطلق عليها منحنيات التعلم Curves Learning فإذا دل رصد نتائج التدريب علي أن التقدم غير ملموس أو لا يسير بالمعدل المطلوب فإنه يجري البحث عن الأسباب فقد يكون السبب عدم فعالية الطرق المستخدمة في التدريب . أو نقص الحافز من جانب الأفراد تحت التدريب .

(٣) إتاحة فرصة التطبيق العملي :

يجب إتاحة الفرصة للأفراد أثناء تدريبهم لتطبيق ما يتعلمونه في الظروف الواقعية التي سيمارسون فيها أعمالهم بعد انتهاء فترة التدريب .

ويجب أن يتم ذلك بصفة متكررة ، كما يجب أن يكون هذا التطبيق لما تعلموه تحت إشراف المسؤولين عن برنامج التدريب ، حتى يكون هناك تأكيد بأن تطبيق الفرد لما تلقاه في التدريب بطريقة صحيحة ، وبذلك تتكون لديه العادات الصحيحة في الأداء .

وحتى بالنسبة للتعلم الذي ينطوي علي إلقاء المعلومات شفويّاً يجب إتاحة الفرصة للأفراد لكي يشتركوا في مناقشة ما يستمعون إليه ، وفي إعادة إلقاء ما يلقي عليهم مما يسهل عملية التعلم ، ويساعد علي الاستدكار والاستيعاب ، وليس من الضروري استعادة كل ما يقال ، وإنما يمكن التركيز فقط علي النقاط الأساسية وهي :

• تعليم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل علي أجزاء .

هل يكون التعلم اسهل لو تم عمل الشيء المطلوب تعلمه ككل ، أم إذا تم تقسيم العمل إلي أجزاء ويجري التعلم علي كل جزء علي حدة إلي أن يتم في النهاية تعلم الكل ؟ ويقول البعض انه بالنسبة لبعض أنواع التدريب قد يكون التعلم أكثر فاعلية لو أخذت العملية علي أجزاء وبحيث يتعلم الفرد كل جزء علي حدة ، وبعد الانتهاء من تعلم جميع الأجزاء يتم الجمع والربط بينهما ليبدأ التعلم عليها مجتمعة ، وبالنسبة لبعض العمليات قد يكون تعليم العملية بأكملها أكثر فاعلية من التعلم عليها مجزأة ، ويمكن القول أن أكثر

الطرق فعالية هو الذي يبدأ بتعلم الكل ، ثم تعلم كل جزء علي حده ، ثم مرة أخرى الرجوع إلي تعلم الكل .

ولعلنا نذكر كيف كان النظام المتبع في تعليمنا القراءة ، إذ كان يعتمد أولاً علي تعلم الحروف الأبجدية ، ثم بعد ذلك تعلم تكوين الكلمات من الحروف . وقد اصبح الاتجاه الآن هو البدء بتعلم الكلمات والتعرف بعد ذلك علي الحروف التي تتكون منها .

● الدقة والسريعة في عملية التعلم :

هل يتم التركيز بالدرجة الأولى علي الدقة أم علي السرعة في عملية التعلم ؟ يمكن أن نقول بصفة عامة أنه يجب التركيز علي الدقة أولاً ، ثم بعد ذلك يأتي الاهتمام بالسرعة . فمن الواضح أن السرعة يمكن تحسينها في أي وقت بعد فترة التعلم ، أما الدقة فأنها إذا لم تكتسب وتصبح عادة فإنه يكون من الصعب الرقابة عليها .

● ضرورة التركيز :

تسهل عملية التعلم إذا كان هناك انتباه وتركيز للحواس من جانب الأفراد تحت التدريب فإذا تشتت الفكر وسرح الذهن فإن القدرة علي التعلم تقل وتضعف . من ناحية أخرى فإن قدرة الأفراد علي التركيز محدودة ، مهما كانت هناك محاولات لجذب انتباههم واستمرار تركيزهم وهو ما يجعل من الضروري أن تكون هناك فترات توقف وراحة أثناء عملية التعلم . ويتوقف تحديد فترات التوقف والراحة وطولها يعتمد على نوع ومدى تعقيد الأعمال المطلوب تعلمها ، مما يحتاج إلي عمل دراسات لتقرير مدى الحاجة إلي فترات الراحة وتحديد طولها وكيفية توزيعها أثناء البرنامج .

● الاستيعاب والتذكر :

تتطوي عملية التعلم علي استيعاب المعلومات وتذكرها بعد ذلك . ومن الواضح أن التذكر يكون اسهل ولفترات أطول لو تم استيعاب المواد المعطاة في عملية التعلم بطريقة صحيحة فيجب أن تشجع الأفراد المطلوب تدريبهم علي معرفة الأسباب التي تكمن وراء المعلومات التي تلقي عليهم ، ولمس مدى تطبيق هذه المعلومات ، وهو ما يسهل عليهم استيعابها ومن ثم يعمل علي تذكرهم لها واحتفاظهم بها لمدة طويلة .

● الاختلافات الفردية :

إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والميول والاهتمامات مسألة طبيعية ، ويجب أخذ هذه الاختلافات في الاعتبار عند تخطيط برامج التدريب . فعلي مدى أساس هذه

الاختلافات يتحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب تعليمها للأفراد كما تحدد طرق التدريب المناسبة لإيصال هذه المعلومات إلي الأفراد .
ومن المرغوب فيه في أغلب الأحيان أن يتم تجميع الأفراد حسب قدراتهم علي التعلم وقد يتخذ كمييار لهذه القدرات معدلات الذكاء واختبارات القدرات التي تجري علي الأفراد المتقدمين للالتحاق ببرامج التدريب . وقد يتضح انه يجب إعطاء بعض المجموعات دروس إضافية أو مختلفة عن المجموعات الأخرى .

• أهمية اختيار القائمين بالتدريب :

في كثير من برامج التدريب لا تعطي أهمية لاختيار من سيقومون بالتدريب علي افتراض ان كل شخص يقوم بعمله بطريقة سليمة في إمكانه ان يعلم الآخرين كيفية القيام بهذا العمل . إلا ان هذا الافتراض خاطئ في كثير من الأحيان . فالخبرة العملية تدلنا علي أن هناك الكثيرين من المشرفين والمدرسين الذين يتميزون بالكفاءة في أعمالهم ليسوا بنفس الكفاءة إذا اسندت إليهم مهمات التعليم والتدريب .
وإذا كان التدريب ينطوي علي إلقاء محاضرات أو قيادة مناقشات فإنه قد يكون من الضروري الاستعانة بمحاضرين متخصصين ، او عمل تدريب خاص للذين تستند إليهم مهمة التعلم . ويمكن أن نقول بصفة عامة أنه يجب أن يتلقي كل الذين يقع عليهم الاختيار ليقوموا بالتدريب حلقة دراسية في علم التدريب وأصوله وقواعده . وقد يستعين المشروع في ذلك بخبراء في التدريب .

تخطيط عملية التدريب :

يعني تخطيط عملية التدريب تحديد الأبعاد الرئيسية للجهود التدريبية والتي تشمل عدداً من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض وهي العناصر التالية :

١- تحديد الاحتياجات التدريبية وهي الحاجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال الجهود التدريبية .

٢- وضع البرنامج التدريبي المناسب لمقابلة الاحتياجات التدريبية ويشمل ذلك بصفة

أساسية (هاشم ، ١٩٨٩ ، ص ٢٦٠) :-

أ - تحديد أهداف البرنامج التدريبي .

ب - تحديد موضوعات البرنامج التدريبي .

ج - تحديد أساليب التدريب .

- د - تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي .
- هـ - تحديد المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي .

٣- تقييم جهود التدريب : هي تحديد أهداف التدريب ومن وجهة نظر رفاعي (٢٠٠٠ ، ص ١٥٦) يمكن أن تشمل أهداف بعض أو كل نواحي التدريب الآتية : تحديد أهداف التدريب بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية وفقاً للخطوات التالية :-

(أ) تنمية المعارف أو المعلومات ، فبالنسبة للموظف الجديد فهو في حاجة إلي معلومات عامة عن المنظمة تشمل تاريخها وتطورها ونشاطها الرئيسي والسلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها وسياسات الأفراد المطبقة فيها وكذا معلومات تفصيلية عن الإدارة أو القسم الذي سيعمل فيه من حيث طبيعة العمل ونطاقه وعلاقته بالزملاء ... الخ .

وبالنسبة للموظف القديم فقد يكون في حاجة إلي تطوير معلوماته في الجوانب التي يجهلها حالياً في عمله أو فيما استحدث فيها من طرق وأساليب جديدة متطورة لابد له ان يلم بها حتى يكون أكثر قدره علي التكيف مع ظروف عمله .

(ب) تنمية مهارات الفرد الحالية أو تزويده بمهارات جديدة حتى يصبح قادراً علي إنجاز عمله بالمستوي المطلوب . فالموظف المرشح لشغل منصب رئاسي لابد من تنمية مهاراته في اتخاذ القرارات الفردية والجماعية ومهارات التعامل مع الآخرين وكذلك مهارات الاتصال.

(ج) تنمية الاتجاهات ، ويدخل في هذا المجال محاولة تعديل بعض الاتجاهات الحالية أو تكوين اتجاهات جديدة ليصبح الفرد أكثر ولاءاً للمنظمة وأكثر تأييداً للعمل التعاوني الذي لا غني عنه لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فالفرد قد يكون كارهاً للعمل في الوقت الحالي في المنظمة أو يكون لديه فكرة سيئة عن زملائه ورؤسائه فيمكن من خلال التدريب تعديل تلك الاتجاهات وتحليلها إلي اتجاهات إيجابية بل من الممكن أيضاً من خلال التدريب تكوين بعض الاتجاهات الجديدة تجاه الزملاء والعمل في المنظمة ككل .

وسواء كان الأمر يتضمن تنمية معارف ومعلومات أو تنمية مهارات أو تنمية اتجاهات فإن الهدف الرئيسي ينعكس في النهاية علي سلوك الفرد وأداءه في العمل في أي ناحية من نواحي التطوير السابقة ليست غاية في حد ذاتها . ويؤكد(عليوه ٢٠٠١ ، ص ١٣) إن التدريب يتضمن ما يلي :

١- **الهدف** : يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق .

٢- الاستمرارية :

ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد .

٣- الشمول : حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية للمنظمة ويشمل جميع الفئات من الهرم الوظيفي .

٤- التدرج : يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة ، وهكذا حتي يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً .

٥- مواكبة التطور : حتى يكون التدريب معيناً لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتي مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب .

٦- الواقعية : وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم . ويرى الكاتب أن التدريب يعمل في خمسة مجالات أساسية هي :

- المعرفة Knowledge أي مساعدة المتدرب علي فهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ .
- المهارات Skills وهي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل تشغيل الحاسب الآلي أو الاختزال ... الخ .
- الأساليب Techniques ويتضمن الأسلوب عادة تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي وتقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة .
- الاتجاهات Attitudes ويقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته ولا يمكن تغييرها في كثير من الأحوال ، لذلك يركز التدريب علي السلوك الممكن تعديله .
- الخبرة Experience ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة .
- وإذا كان تطوير الأداء هدفاً من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها القيادات والرؤساء والمديرون في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها فإن ذلك يستلزم بالطبع البحث في الطرق والأساليب التي تضمن تحقيق المستوي المطلوب من الأداء ، ومن الطبيعي أن يكون التدريب واحداً منها بل وأنه كثيراً ما يعد من الأساليب الأساسية التي يعتمد عليها في ذلك .

وفي الحقيقة أن أي برنامج تدريبي مهما كان إعداده ومحتوياته ، ومهما بلغت كفاءة القائمين عليه والمدرّبين به ، فإنه لا يجدي إذا لم يلبي الحاجات الفعلية لدى المتدربين وإلا أصبح مضيعة للوقت والجهد والمال .

وعند تخطيط البرنامج التدريبي يجب وضع بعض المعايير التي يتم الإعتماد عليها ومنها :

- أ- إتفاق الوسيلة المختارة مع موضوع التدريب .
- ب- طبيعة الدارسين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية .
- ج- تمشي الوسيلة التدريبية المختارة مع موضوع التدريب .

ومن أهم هذه الطرق المتبعة مايلي :

المحاضرات : وتعد من أكثر الوسائل التدريبية الجماعية استخداماً في الحياة العملية .
المؤتمرات : وهي إحدى الوسائل الخاصة بالوظائف العليا . ومن خلالها يتم الاطلاع على كل ما هو جديد في عالم التدريب والوسائل التي يقدم بها .
دراسة الحالة : وتعتبر أحد الوسائل المستخدمة في التدريب خاصة بالنسبة للإدارة العليا وفيها يتم طرح مشكلة معينة للمتدربين وهم يقومون بمناقشتها وإيجاد حلول منطقية لها .
تمثيل الأدوار : وتعتمد هذه الوسيلة على وجود موقف أو مشكلة معينة يقوم المدرب بتمثيله من خلال المتدربين .

التناوب الوظيفي : بمقتضى هذه الوسيلة تضع المنظمة خطة للتدريب تقوم على أساس إجراء حركة تنقلات بين بعض العاملين المراد تدريبهم على الوظائف والموظفين المطلوب تدريبهم عليها .

تكبير الوظيفة : ويقصد بها توزيع المهام والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة وقد يكون هذا التكبير أفقي بمعنى إضافة مهام للوظيفة الأصلية التي يقوم بها الموظف المراد تدريبه

الإدارة بالأهداف : وتقوم هذه الوسيلة على أساس قيام المدرب على تحديد النتائج المطلوب الوصول إليها على أن يتم التقييم في النهاية .

التدريب العملي : وفيها يقوم المدرب بأداء عمل معين أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء ، (سليمان ، عطا الله ، ١٩٩٢) .

أنواع التدريب :

التدريب سياسة لا غني عنها من وقت التحاق العامل بالمنظمة وحتى إحالته إلي التقاعد ويمكن تناول أنواع التدريب وفقاً لترتيبها المنطقي إلي ما يلي ، (دكسون ، ١٤١٥ هـ)

١- التدريب التوجيهي :-

ويقصد به تعريف العامل الجديد بالمنظمة التي سيعمل بها ومكانه فيها والدور الذي يتوقع أن يقوم به في عمله فحين يبدأ موظف جديد العمل في منظمة ما تكون رغبته في المعرفة والاستجابة للتدريب أكبر مما تكون في أي وقت .

٢- التدريب الوظيفي :-

ويقصد به تعليم الموظف الجديد كيف يؤدي العمل الذي يمكنه القيام به والقصد من ذلك ان يصل هذا الموظف إلى الإنتاج الكامل في عمله بأسرع ما يمكن عن طريق الفهم الكامل .

٣- تدريب الصيانة أو تحديد المعلومات :-

عندما يعين موظف في عمله قد يحدث بمرور الأيام أن تتقدم معلوماته أو يحدث تطوير في مهام الوظيفة التي يقوم بها وعندها تحدث فجوة بين متطلبات الوظيفة وإمكانات الموظف ، ولتلافي هذه الفجوة بما يضمن الحفاظ علي مستوي أداء الموظف كما هو دون الإنخفاض يصبح من الضروري إعطاء الموظف جرة تدريبية .

٤- التدريب للمستقبل :-

يسعي هذا النوع من التدريب إلي تنمية وتحسين المعرفة والمهارات والقدرات لدي الموظف من اجل إعداده للقيام بمسؤوليات أكبر . وهو تدريب يتصل بتوسيع أفق معرفته وخبرته . وفي الغالب يستخدم هذا التدريب في المنظمات الإبتكارية الرائدة .

الأسس العلمية للتدريب :

يحقق التدريب اهدافه من خلال ظاهرة التعلم التي يحصل الفرد بمقتضاها علي المهارات والعادات ، والأفكار ، والاتجاهات ، والقيم ، والمثل ، الأمر الذي ينتج تطور وتغير مستمر في السلوك ولذلك يتخذ التعلم الأشكال الآتية :

أ- تعلم المهارات :

أي تعلم القدرة علي أداء شئ معين مثل الكتابة علي الآلة الكاتبة ويكون تعلم المهارة علي أساس الرغبة بصفة أساسية ثم التعرف علي محتويات العمل وممارسة العمل طبقاً لتوالي

عملياته أو أجزائه ثم التعرف علي محددات الأداء الجيد وممارسة العمل طبقاً لهذه المحددات.

ب- تعلم الحقائق والمفاهيم :

ويقصد به أن يدرك الإنسان مبادئ وقوانين الظواهر الخيطة به ويديرها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكه ، ويستند هذا النوع من التعلم علي الفهم والاستنتاج وتكوين النظريات وتحليل المشاكل والتعرف علي علاقات السبب والنتيجة بين الظواهر المختلفة . وينطوي هذا الأسلوب علي استخدام "الطريقة العلمية" في التفكير والتحليل وحل المشاكل .

ج- التعلم بالارتباط :

ويقصد به تعلم الحقائق من خلال ارتباطها بعضها ببعض . مثال ذلك أن يتعلم العامل خطر الاقتراب من آلة معينة إذا رأى النور مضاء ، أي ان هناك ارتباط بين النور الأحمر وبين الخطر ، والتعلم بالارتباط يمثل أداة أساسية في تعلم المهارات كما يحدث نتيجة للتكرار والإعادة وإظهار التناقض بين الأشياء .

د- تعلم الاتجاهات :

ويقصد به تكون الاتجاهات والرغبات والقيم لدي الفرد ويلاحظ عدم وجود طريقة معينة لهذا النوع من التعلم ، إلا أن تأثير جماعات العمل والظروف المحيطة بالإنسان ينعكس بشكل واضح علي اتجاهاته ورغباته ومدي رضائه عن نفسه وعن عمله وبذلك يصدق القول بأن هذه الصفات الإنسانية تتكون لدي الإنسان أكثر مما يتعلمها .

مداخل العملية التدريبية :

أصبح هناك العديد من التحديات التي تواجه العملية التدريبية في العصر الحديث والتي تتطلب من المسؤولين أن يتعاملون معها بالشكل الذي يؤدي إلي تحويل هذه التحديات إلي قوة دافعة تمكن المؤسسات من التحسين والتطوير والابتكار ، وحتى يتمكن إجراء هذه التغيرات يستلزم الأمر ضرورة التحرك في ثلاث مداخل ، (الحلح ، وأبو بكر ، ١٩٩٥ ، ص ١٠٣ - ١٠٤) وهي على النحو التالي :-

● المدخل التنظيمي :

ويعد نقطة الانطلاق الأولي تجاه المواجهة حيث يجب التأكد من صحة العلاقات التنظيمية بين الأدوات والوظائف وشاغلها والتحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات ودقة و كفاءة إجراءات ونظم العمل ووجود الأدلة التنظيمية إلي آخر كل ما يتعلق بإقامة بناء تنظيمي سليم .

• المدخل الفردي :

ويعني ببناء الأفراد أي بناء المهارات والقدرات اللازمة والمطلوبة لتأدية مختلف الأعمال ويقودنا هذا إلي بحث مجموعة السياسات التي ترتبط بنظم توصيف وتقييم الوظائف ونظم اختبار العاملين ، ونظم التدريب والتنمية .

• المدخل الجماعي :

ويتعامل هذا المنهج مع تكوين فرق العمل الفعالة ، وتتصف هذه الفرق بوجود قدرات عالية مكملة لبعضها وكذلك بالسلوك الإيجابي في نفس الوقت وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تكوين فرق العمل الفعالة من بينها مفهوم التنظيم الشبكي والذي يعني بتكوين فرق عمل متصلة من الإدارات المعنية تحت قيادة جديدة وذلك بانسلاخ أعضائها من إدارتهم الأصلية وحتى الانتهاء من العمل وكذلك توجد طريقة تدريب الحساسية بما تحمله من تفسير لاتجاهات وسلوك الأفراد ، وإضافة لما سبق فهناك الأسلوب الذي يعرف باسم ورش العمل والمختبرات والذي يقوم علي الجمع بين عينات مختارة من جميع المستويات بالمنظمة لتحديد الأهداف والقوي الدافعة والقوي المعوقة ويتم استخدام أسلوب " العصف الذهني " الذي يقوم علي المشاركة الحقيقية للجمع في صنع القرار .

المدخل الأول والثاني لا يعتبر سوى تمهيد لإجراء المدخل الثالث وهو ما يهتم بحثنا عن كيفية عمل فرق جماعية داخل المؤسسة " الخطوط الجوية العربية السعودية " من خلال عملية التدريب وهل للتدريب دور فعال في تنشيط هذا العمل الجماعي ام لا ؟ ولكن من الواضح انه أحد الأساليب القوية والتي اشار إليها " اللوح وابو بكر " في بحثهما .

ثالثاً : أساليب التدريب الحديثة :

تركز نظريات التعلم الحديثة علي أهمية أن يمارس المتلقي أو المتدرب - في هذا المجال - درجة من المشاركة في عملية التعلم بحيث يستثمر خبرته السابقة أو بعضها في هذه العملية . وقد يتطلب الأمر تصميماً لعملية التدريب يتضمن سرد المتدرب لبعض تجاربه الماضية في موضوع التدريب ، أو ما يفكر به أو يشعر به الآن . ويقترن ذلك أيضاً باستيعابه لإتجاهات وسلوكيات جديدة يدرّب نفسه عليها ، (مصطفى ، ٢٠٠١ ، ص ٥٣٨ - ٥٠٤) .

أما(عليه ٢٠٠١ ، ص ٥٩ - ٦٣) فيشير إلى تنوع أساليب التدريب بشكل كبير ويركز الكاتب في هذا الصدد علي إيراد أهم هذه الأساليب شيوعاً وهي المحاضرة ، دراسة

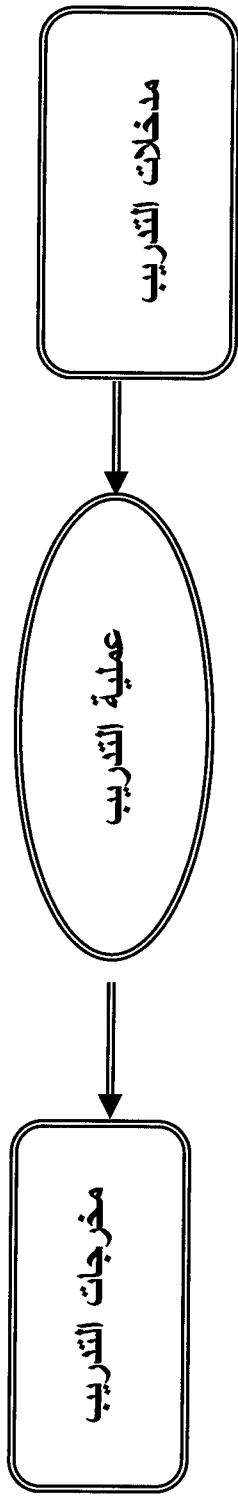
الحالات تمثل الأدوار ، المناقشات المبرمجة ، الندوات والمؤتمرات ، التدريب في مكان العمل
التدريب في الغرف المجهزة ، سلسلة القرارات ، تدريب الحساسة ونمذجة السلوك
وذلك كما يلي :-

- المحاضرة هي الطريقة التقليدية للتدريب . ويعيبها سلبية المتدربين مما قد يقترن
بنقص فهم البعض بسبب أن الاتصال في اتجاه واحد ، وقد يسرح بعض المتدربين في
موضوعات أخرى لا سيما إن لم يكن تقديم المحاضر شيقاً . ويمكن زيادة فاعلية
المحاضرة باستخدام أفلام تدريبية وحالات عملية ، ومناقشات .
- أما دراسة الحالات ، فهي طريقة تتمثل في إعداد المدرب أو اختباره لحالة تصف
موقفاً أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي أو مجال نشاط لمنظمة معينة وبعد تقديم
الحالة يبدأ المدرب في توجيه المناقشة وصولاً لتعرف المتدربين علي أسباب
المشكلة ، أثارها وأسلوب معالجتها .
- وأما طريقة تمثيل الأدوار ، فتتمثل في تقديم حالة أو موقف عملي للمتدربين في شكل
قصة قصيرة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل ، ويقوم المتدربون بعد
استيعاب الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار حر من مواقع تصورهم
وتقمصهم للدور - أو يمثلون وفقاً لنص مكتوب مسبقاً . ويمكن إن تقترن هذه الطريقة
مع طريقة دراسة الحالات حيث تنتهي الحالة بأسئلة للمناقشة ، ثم أخري تطلب تمثيل
الأدوار .

- وهناك طريقة المناقشات المبرمجة ، حيث يتناقش المتدربون وفق هيكل محدد لعناصر
الموضوع التدريبي بهدف تعلم موضوعات محددة . ويتم الإعلان مسبقاً عن
هدف أو أهداف المناقشة أو يعلن المدرب ذلك خلال الدقائق الأولى للمناقشة
ويسمح المدرب للمتدرب بتصميم وتطوير جدول المناقشة .
- هناك أيضاً طريقة الندوات والمؤتمرات ، حيث يجزأ الموضوع التدريبي علي
مواضيع فرعية ويعطي للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير . فيقرؤون بعض
المواد المتعلقة بالموضوع مثل مذكرات ، تقارير ، ودراسات ، ويحللونها ويجهزونها
في صيغة مناسبة للتقديم . ويمكن أن يوزع المتدربون علي مجموعات تختص كل
منها بمناقشة موضوع فرعي معين . ويتاح للباقيين توجيه أسئلة . ويساعد ذلك علي
حيوية وتفاعل المشاركين وتعميق استيعابهم وتطوير معلوماتهم ، اتجاهاتهم
وسلوحياتهم في العمل .

- أما طريقة التدريب في مكان العمل أو التدريب العملي فتعد طريقة عملية فعالة حيث يشرح المدرب أصول الأداء للمتدربين ، ويلاحظ أدائهم ، يحدد ويصحح أخطائهم ويجيب علي استفساراتهم . وتعد هذه الطريقة شائعة في المنظمات اليابانية وبشكل خاص في مجال الأداء الفني .
- وهناك طريقة التدريب في القاعات المجهزة وهو يتسم بطابع التدريب العملي لكنه لا يتم في مواقع العمل الحقيقية ، وبل في قاعات مجهزة بشكل يماثل مواقع العمل الحقيقية ويعرف المتدربون بأسلوب الأداء ويستعملون الأدوات والأجهزة كما لو كانوا في مواقع العمل الفعلية .
- وهناك أيضاً طريقة " سلة القرارات " وهي صيغة للمحاكاة تجسد مواقف واقعية في يوم عادي بيئة عمل المتدرب (عادة في مستوى الإدارة المباشرة ، والوسطي أو العليا) ، تقدم هذه المواقف في مادة يصممها المدرب علي مدي ورقة أو ورقتين تضم هذه المادة موضوعات بعضها روتيني والأخر عارض يتعين البت فيها وصنع قرار علي مدي زمني قصير نسبياً . لتتحول من بريد وارد إلي بريد صادر . هذا مع عرض وقائع وملابسات تساعد في تشخيص الموقف الفعلي في بيئة العمل . وتتم مراجعة كيف يتعامل المتدرب مع كل موضوع أو موقف عرضته ورق العمل ويقوم المدرب قدرات المتدرب علي التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، السيطرة ، مرونة التصرف ، والقدرة علي صنع قرارات سليمة .
- وهناك طريقة تدريب الحساسية او تدريب المختبر وتستخدم أساسا لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية للرؤساء علي وجه الخصوص والهدف - ببساطة - ترشيد سلوكيات الرئيس في تعامله مع الآخرين من خلال زيادة حساسيته نحو سلوكه وسلوكهم في المختبر ، يتقابل مجموعة متدربين وينفاعلون في جو يحاكي بيئة عملهم وتجري مناقشات جماعية غير موجهة بحضور المدرب كقائد للمناقشة . وتضم المجموعة ١٠ إلى ١٥ متدرباً لهم أنماط سلوكية متباينة . ويمكن أن يكونوا متقاربين ثقافياً و مهنياً . وخلال المناقشة يتولد صراع الآراء والدوافع وتظهر مشاعر الإحباط و / أو الحقد كدوافع للتعلم من خلال الانفعال . ويكشف المتدرب - من خلال الخبرات والمشاعر المتبادلة - نواحي القصور ، وينمي معرفته وإحساسه بنفسه والآخرين ويدرك ويتقبل آرائهم .

- وهناك طريقة نمذجة السلوك ، حيث تقدم صياغة مثالية لسلوك مرغوب أن يقتدي به المتدرب . مثل سلوك نموذجي لمرضة عند تدريب ممرضات . واخر لمشرف عند تدريب المشرفين . وتشمل هذه الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم وتوزيع تكاليفات أو مهام علي مرؤسين ، تفويض للسلطة ، وتقديم للنصح ، وطلب أداء أمر معين أو التأكيد عليه ويقدم النموذج من خلال فيلم أو قد يؤديه المدرب من خلال حوار وحركات .



- معلومات ومعارف
- مهارات
- أنماط سلوك
- نسب أخطاء
- معدل إصابات / حوادث عمل
- مستوى الولاء للمنظمة
- مستوى الإنتاجية
- مستوى الفاعلية الكلية للمنظمة
- القدرة التنافسية للمنظمة

- منظومة التدريب**
- أساليب التدريب
 - تجهيزات التدريب
 - إدارة البرامج والإشراف عليها

- معلومات
- احتياجات تدريبية
- أهداف تدريبية
- متدربون
- مدربون
- طاقم إدارة تدريب
- برامج تدريبية
- مركز التدريب وتجهيزاته
- مخصصات التدريب المالية

المصدر : (مصطفى ، ٢٠٠١)

طرق التدريب :

ويقصد بها الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعلومة أو المادة التدريبية إلى المتدربين وهناك عدة مدارس فكرية لطرق التدريب من أهمها :-

١- المدرسة الأولى ، وتقوم على مبدأ " إلقاء الموظف في اليم " أى يتم تكليفه بالعمل ثم يترك لشأنه فأما أن ينجح أو يفشل .

أدلابد من تدريبه وتعريفه على العمل قبل تكليفه دون أي معرفة عن نوعية العمل الذي سيقوم به وكيف يقوم به.

٢- أما المدرسة الثانية فهي " مدرسة التلمذة " ويرى أعضائها أن أفضل طريقة للتدريب هي وضع الشخص تحت جناح موظف خبير يعلمه كل ما هو في حاجة لأن يتعلمه.

٣- أما المدرسة الثالثة والأخيرة فهي " المدرسة النظامية " وهي التي يرى أعضائها أن التدريب يجب أن :-

- يخطط له و تحدد أوقاته وينفذ بانتظام .
 - يقوم على احتياجات الفرد من حيث ما يتطلبه منه عمله .
 - يعتمد على أفضل الطرق المعروفة في التعليم .
- وهذه المدرسة هي التي تحقق الغرض بأقل تكلفة .

رابعاً :التحولات الكبرى وإنعكاساتها علي عملية التدريب :

يمر العالم اليوم بمرحلة جديدة في بداية الألفية الثالثة ولقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تغيرات وتحولات هائلة في النظم الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية وأمتدت أثارها لتمس كافة جوانب الحياة علي الكوكبة الأرضية ، ورغم أن الدول المتقدمة تعتبر المحرك والمصدر الرئيسي لهذه التغيرات والتحولات إلا ان المملكة العربية السعودية باعتبارها أحد الدول الساعية للتطوير ، تجد نفسها في وضع يحتم عليها ضرورة التوائم مع هذه التغيرات والتحولات بل والمشاركة الفعالة في صياغتها كلما أمكن وبالقدر الممكن وتتمثل التحولات العظمي التي يشهدها العالم فيما يعرف بالمفاهيم الحديثة ، ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحولات العظمي التي يشهدها عالم القرن الحادي والعشرين هو تشعب هذه التحولات لتشمل كافة مجالات المعرفة الإنسانية وكذلك المعدل المتسارع الذي تحدثت به هذه التغيرات والتحولات .

ولقد تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة التي أصبحت محور إرتكاز العمل الإداري في بداية القرن الحادي والعشرين والذي يعرف الآن بأسم إدارة المعرفة Know Ledge – based Management وليس من المستبعد أن تتحول إدارة الموارد البشرية التي جري تشكيلها ووضع الإطار العام لها في الربع الأخير من القرن العشرين لتصبح إدارة العقول البشرية في العقود الأولى المتتالية في القرن الحادي والعشرين وإن منظمتنا العربية والسعودية تستند إلى حد كبير إلى الفكر الإداري التنظيمي التقليدي مما يدفعنا إلى وضع الابتكار والإبداع والتجديد علي قمة الأولويات للجهود الرامية إلى تنمية العقول البشرية .

أثر تكنولوجيا المعلومات علي التدريب :

يعيش العالم اليوم عصر ثورة المعلومات والمعرفة ولقد تطورت تكنولوجيا المعلومات تطوراً مذهلاً . فقد ظهرت أجهزة الحاسب الآلي المتطورة والتي لديها قدرة هائلة علي تخزين المعلومات وأصبح هناك سهولة في انتقال المعلومات عالمياً من خلال شبكات الإنترنت كما أنه اصبح يستخدم علي نطاق واسع في العمليات التعليمية والتدريبية من خلال عرض المعلومات والتعلم الذاتي ، والتدريب عن بعد من خلال نقل المعلومات باستخدام شبكات الإنترنت ، (الهوري ، ٢٠٠١ ، ص ٨) مما يخفض التكلفة ويتسم أيضا بالجودة العالية وقد قامت شركة IBM بتنفيذ الفكرة من خلال Satellite حيث يقدم للعاملين نوع من التعلم والتدريب ، مما يخفض عدد المدربين وكذلك ابتعاد الموظف عن عمله بالإضافة إلي مركزية تصميم وإعداد البرامج التدريبية وتنفيذها مما يقلل الازدواجية في العمل ، وتقوم هذه التجربة علي بث حوالي ١٢ برنامجاً تدريبياً من خلال شبكة الستلايت للشركة في الولايات المتحدة بشكل متزامن موجهة إلي ٤٧ موقعاً تكون في مجموعها ٢٣٨ قاعدة تدريبية وقد صممت هذه الشبكة علي أساس التفاعل والمشاركة بين المدرب والمتدربين .

أهمية التدريب والابتكار لمواجهة التكنولوجيا الحديثة :

من الملاحظ انه كلما تغيرت طرق الأداء والإنتاجية ازدادت الحاجة إلي تنوع الاحتياجات التدريبية ، وهذه الاحتياجات يجب تطويرها لتواكب ما هو جديد في مجال التكنولوجيا ، حيث تكرر الحاجة إلي التدريب مع تلاحق المتغيرات الفنية ، ومع زيادة المنافسة والتحالفات والتكتلات بين الدول والشركات وزيادة التنافس في التطور التكنولوجي وزادت أهمية الابتكار

لمواجهة هذه المشكلات والتحديات المؤثرة ، حيث ظهرت العديد من البرامج التدريبية لتنمية مهارات المديرين والعاملين للتفاعل مع التكنولوجيا الجديدة ولم يعد تخطيط البرامج التدريبية قاصراً علي سد الاحتياجات الحالية بل تعدى ذلك للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية (مصطفى ، ١٩٩٦ ، ص ١٢٥) .

ويتساءل الباحث هل استعدت مراكز التدريب الخاصة والحكومية لإعداد وبناء احتياجات تدريبية في بيئة سريعة التغير تكنولوجياً ؟ وكيف يمكن التخطيط للتحويل نحو تكنولوجيا أحدث وانسب للعمليات التدريبية ؟ .

أما التفكير الإبتكاري فيمثل تفكير غير عادي ، وله العديد من الصور لعل أهمها التوصل لحل مبتكر لمشكلة قائمة أو دمج شيئين أو أكثر في كيان واحد أو تطوير في شكل قائم وعليه فإن عملية الإبداع ستزداد لمواكبة التطور التكنولوجي حيث يتطلب ذلك إنشاء تكنولوجيا محلية أو تطوير المستورد منها ، الأمر الذي يؤدي إلي ضرورة الحاجة إلي مهارات وأفكار ابتكاريه علي مستوي كافة الموارد البشرية في المنظمة ، (مصطفى ، ١٩٩٩ ، ص ١٠) .

أثر المفاهيم الحديثة علي التدريب والتعلم :

إن سياسة التدريب والتعلم الأكثر كفاءة ربما تكون مناسبة في الأجل القصير وليس الطويل ومن ثم فلا بد من رصد أهم المتغيرات البشرية والتعليمية والإدارية التي تؤثر علي نشاط التدريب في القرن الحادي والعشرين ، وإن هذه المتغيرات متداخلة وتدعم بعضها البعض وهي تعتبر بمثابة استقراء لاتجاهات وظيفية التدريب في القرن القادم ولا بد من الوقوف علي هذه الاتجاهات ، (الحداد ، ١٩٩٨ ، ص ١٥ - ١٧) وذلك كالتالي :-

- إن مستويات المهارات المطلوبة في سوق العمل سوف تستمر في التزايد والارتفاع كاستجابة للتغير التكنولوجي السريع .
- التغير المتوقع علي نطاق واسع في أقسام وإدارات التدريب من حيث الحجم والتكوين .
- إن قوة العمل من المتوقع أن تكون أكثر معرفة ، وقدرة علي التعلم أكثر تنوعاً .
- من المتوقع حدوث ثورة في أساليب وطرق التدريب والتعلم باستمرار ، بسبب تأثير شبكة الإنترنت التي تعطي قدرة هائلة علي الاتصال مع قواعد البيانات والمعلومات بسرعة متناهية .
- انتشار التعلم عن بعد بواسطة أساليب متقدمة تكنولوجياً بمعني إمكانية عرض البرامج التدريبية في المنظمات والجامعات والمعاهد دون انتقال المتدربين **Distant Learning**

• استخدام بعض الأساليب التكنولوجية لتنفيذ التدريب في أكثر من موقع في وقت واحد

• MultiPlasit Delivery

• النمو المهني للأفراد العاملين في مجال التدريب من خلال الاستفادة من هذه الأساليب

وخاصة **World Wide Web** لتبادل المعلومات والخبرات علي مستوي العالم .

• تجمع إجراءات العمل المختلفة **Flow Work** وتحديد نقاط الاختناق وأسبابه وهل ناتجة عن نقص في المعرفة أو المهارة أو الخبرة .

• إتاحة شبكة المعلومات الداخلية " الإنترنت **Internet** " إمكانية معرفة مديري التدريب

علي كافة عناصر التحليل الإستراتيجي للمؤسسة ، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لزيادة عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف .

• تتيح شبكة المعلومات الخارجية تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة علي المؤسسة والوقوف علي الفرص والتهديدات التي تتعرض لها .

سلوك مديري التدريب في ظل المفاهيم الحديثة :

يتطلب إكساب المديرين المهارات المتنوعة والشاملة التي يتطلبها عمله في ظل ثورة المعلومات والاهتمام بالتدريب حيث يساعد علي توفير المعلومات التي يحتاجها المدير وتوفير الخبرة والممارسة العلمية المطلوبة وتجنب بعض المشاكل والصراعات التي يمكن أن تحدث في مجال العمل في الخارج ومنها :

• التوقعات غير الواقعية عن العمل من خلال تعريف الفرد بكل الجوانب المتصلة سواء

الجوانب الإيجابية أو السلبية حتى يكون فكرة صحيحة عن العمل الذي سيقوم به .

• تجنب الصدمة الثقافية عند العمل لأول مرة في أي بلد أجنبي وتنطوي الصدمة الثقافية

علي القلق ، والتوتر والشكوك التي يسببها الكم الهائل من التوقعات غير المألوفة للفرد

وأیضا طريق الاستجابات الاجتماعية أو طريقة التصرف في مواقف معينة .

وبالرغم من فاعلية التدريب عبر الثقافات في تقديم الخبرة النظرية والعملية للفرد الذي يعمل

خارج بلده الأم . إلا انه حتى الآن لا يوجد بديل كاف لهذا الفرد إلا أن يتعلم ثقافة ولغة البلد

الذي سيعمل بها مما يمكنه من التعامل بفاعلية مع الآخرين من الجنسيات والثقافات الأخرى

(بريمة ، ١٩٩٨ ، ص ٧) .

استراتيجية تطوير إدارة التدريب في ظل المفاهيم الحديثة :

عند وضع إستراتيجية جديدة لتطوير إدارة التدريب في ظل المفاهيم الحديثة سواء علي مستوي المنظمات السعودية أو العربية لابد أولاً من تحديد أهداف هذه الإستراتيجية بموضوعية ومصداقية عالية حتى تكون واضحة أمام كافة المستويات الإدارية ومن هذه الأهداف ما يلي ، (محمود ، ٢٠٠١ ، ص ٨٩) :-
التخطيط والإعداد العلمي لعمليات التطوير والتحديث التكنولوجي بتحديد الأهداف واختيار وتصميم وتوفير متطلبات تطبيقها .

● تطوير نظم وسياسات العمل بما يسمح بدرجة عالية من تمكين المتدربين لاستثمار طاقاتهم الذهنية وخبراتهم ومهاراتهم في الأداء .

● تطوير أساليب التدريب باستثمار آليات جديدة كشبكة الإنترنت ووسائل التفاعل التدريبية المستندة إلي الحاسب الآلي .

● تشجيع القدرات الإبتكارية للموارد البشرية وتهيئة قنوات وأساليب الابتكار والمشاركة في تطوير وتحديث الأساليب والإمكانيات في مختلف المجالات .

● تعميق استخدام فرق العمل المتكاملة كأساس لتنظيم وتنسيق جهود الموارد البشرية بحسب ما تسمح به ظروف العمل وطبيعته .

● إعادة تقييم نظم واليات التدريب لتتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية وإخضاع تلك العناصر جميعاً لمنطق التخطيط والتصميم ثم المتابعة والتقييم في كل مراحلها بدقة وموضوعية .

● تنمية أساليب وبرامج تفصيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل من خلال الدورات التدريبية وحفزهم علي المبادرة بالابتكار والتطوير و التقليل من الصراعات داخل العمل .

خامساً : متطلبات تطبيق الإتجاهات الحديثة في عملية التدريب :

يعتبر التدريب أحد المحاور الرئيسية للتنمية البشرية فبالرغم من الدور الريادي الهام الذي تؤديه أجهزة التنمية البشرية والتدريب في المنطقة العربية إلا ان التغيرات المتسارعة الحالية والمستقبلية ، وتحديات العصر تفرض حاجة لتبني توجهات استراتيجية مستحدثة للتجديد والانفتاح علي مجالات حيوية وتبني أساليب وممارسات غير تقليدية في مجالات التنمية البشرية والتدريب وهذه مجموعة من الأفاق والتحديات والمجالات المقترحة التي تعكس بعض الأفكار للمؤسسات بما يتيح لها مواكبة تيار التطور في القرن الحادي والعشرين (عاشور، ١٩٩٧، ص ٩) :-

أولاً : إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً استراتيجياً . ويتم تحقيق ذلك من خلال ربط هذه الجهود بالتوجهات والخطط والأهداف الإستراتيجية للمنظمات . فجهود وخدمات التنمية البشرية والتدريب لا ينبغي أن تقدم بمعزل عن هذه التوجهات والأهداف الإستراتيجية . ولا يخفي علي أحد أن العالم الآن يحتاج لتغيير الأساليب التي تدار بها المؤسسات التي تعمل في القطاع الخاص ناهيك عن تلك التي تعمل في القطاع الحكومي . ولعل من أهم ملامح هذا التغيير مباشرة الأخذ بمنهج الإدارة الإستراتيجية Management Strategic في المنطقة العربية .

وبالرغم من ان تبني منهج الإدارة الإستراتيجية ، أو التوجه الإستراتيجي ، يسير بخطي طيبة في القطاع الخاص إلا انه يعد بطيئاً . أما في القطاع الحكومي فإن الفجوة واسعة جداً إذ أن أسلوب الإدارة الحكومية لا يزال يعتمد علي الإجراءات واللوائح والإدارة بالأنشطة ولم يتحول بعد إلي الأخذ بمفهوم وبمنهج الإدارة الإستراتيجية . ومع ذلك فقد جرت محاولات في بعض البلدان العربية لتطعيم أسلوب الإدارة في المؤسسات الحكومية بهذا المنهج إلا ان هذه المحاولات تراجعت بسبب افتقارها للدعم والاحتضان الكافي الذي يتيح لها الاستقرار والاستمرار . وبمعرفة أن التنمية البشرية لا تعمل في فلك مستقل بل ينبغي لها أن ترتبط وتتبع من أهداف واستراتيجية المنشأة فإن هذا الربط هو الذي يضمن الفعالية النهائية لجهود التنمية البشرية ويضمن التعريف بجدواها ويضمن بالتالي دعم الإدارة العليا لها . إن ما يبذل حالياً في أغلب أجهزة التدريب والتنمية البشرية من جهود للتنمية الوظيفية وتحسين الارتقاء بقدرات وطاقت ومهارات وخبرات العاملين يتم بجرعات متفرقة غير مترابطة ، أما التوجه الإستراتيجي المطلوب فإنه يتطلب دون شك أن يتم تقديم وتخطيط جرعات التدريب والتنمية كما انه يتطلب من هذه الجهود أن تترابط علي مستوي الفرد وكذلك ربطها بنظام إدارة المستقبل الوظيفي وبالمسارات الوظيفية بحيث تكون جهود التنمية البشرية

والتدريب جهود نظامية تخدم تنمية المستقبل الوظيفي وتخدم تنمية المسارات الوظيفية التي يوضع عليها الأفراد العاملون وينبغي أن تكون هذه الجهود المخططة والمرتبطة بالمسارات الوظيفية وبمخطط التنمية الوظيفي موجهة علي الأقل لمجموعات المهنيين في المنظمات وللقيادات الإدارية العاملة في هذه المنظمات .

ثانياً : دعم جهود تحسين وتنمية الجودة وتطوير الأداء والإنتاجية في كل جوانب النشاط في المنشآت المتلقية والمستفيدة من خدمات التنمية البشرية والتدريب . حيث تمثل نظم الجودة فلسفة ومنهجاً جديداً في الإدارة من حيث تأكيدها علي تعميق مسؤولية التحسين والإبداع وتنمية الطاقات لدي كافة المستويات الوظيفية في المنشأة ومن المهم أن يكون هذا التحسين جهداً مستمراً متواصلاً علي شكل جرعات متفرقة ويهدف التحسين بموجب فلسفة نظم الجودة ، إلي إرضاء متلقي مخرجات ونواتج العمل / الخدمة كما انه يهدف إلي إرضاء العملاء الخارجيين للمنشأة تماماً كالعملاء الداخليين الذي يمثلون الحلقات المتتابعة لأداء الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنشأة ومتي تم الأخذ بنظم إدارة الجودة الشاملة ونظم التحسين المستمر وتعميق المسؤولية عن الجودة علي نحو يشمل جميع المستويات الوظيفية .

ويصبح دور أجهزة التنمية البشرية والتدريب دوراً مسانداً معاوناً للأطراف التنفيذية في قدرتها علي مباشرة مسؤوليتها عن التنمية البشرية وعن زيادة القدرات ، وعن تعميق الخبرات ، وعن التنمية الذاتية ويرتبط بهذه النقطة بشكل مباشر هنا أهمية دعم قدرات المؤسسة / المنظمة علي قياس ، وتقييم ومراجعة وتحسين الأداء الكلي والإنتاجية الكلية لها .

ثالثاً : صقل وتطوير عمليات منظومة التنمية البشرية والتدريب يتطلب الأمر تطوير أساليب تحديد وقياس احتياجات التنمية البشرية وربط هذه الاحتياجات باحتياجات تنمية أداء المنشأة ككل والتوجه بجهود التنمية البشرية في هذا الاتجاه ينبغي أن يتم ربط جهود التدريب والتنمية البشرية باحتياجات تنمية المستقبل الوظيفي Management Career والمسار الوظيفي Path Career . ونحن بحاجة لمزيد من التطوير لبلورة مخططات التنمية البشرية والتدريب في ثلاث إتجاهات :-

الإتجاه الأولي : هو التدريب علي رأس العمل وهو أهم أنواع التدريب . ويتم من خلال مباشرة الفرد / العنصر البشري لمهام الوظيفة بحيث يحصل علي التدريب من المشرف ، ومن زملائه ومن فرص الممارسة ومن اسنادات العمل التي توكل إليه .

الإتجاه الثاني : فتتعلق بالتنمية الذاتية التي لا تحظى بالجهد والاهتمام الكافيين في المؤسسات الغربية أيضاً . وهذا النوع من التدريب هو الذي يتم من خلال مبادرة الفرد نفسه . من خلال التعلم الذاتي ، ومن خلال إدارة التطوير وإدارة التنمية ذاتياً وليس من خلال أطراف أو برامج تدريبية خارجية . ويلعب هذا التدريب دوراً بالغ الأهمية في أنظمة الإدارة التي ستسود خلال السنوات القادمة مثل نظم إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الإنتاجية بشكل خاص ويمثل التدريب خارج العمل .

الإتجاه الثالث : من التدريب والذي يحظى بالاهتمام الأكبر مقارنة بالجبهتين السابقتين نحن بحاجة إلي مزيد من الاهتمام بمتطلبات انتقال التدريب والتعليم إلي ممارسة العمل **Transfer of Training and Learning** . وتدل الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة علي أن ٢٠% - ٢٥% فقط مما يتم اكتسابه في برامج التدريب ينتقل إلي حيز الممارسة والتطبيق ... أي أنه ينتقل إلي مجالات الأداء .

إذا كانت هذه النسب صحيحة في المؤسسات التي تعمل في الدول المتقدمة ، فما هو الحال فيما يتعلق ببرامج التدريب وجهود التنمية البشرية التي تجري في المنطقة العربية . أغلب الظن أن نسبة ما ينتقل إلي حيز الممارسة والتطبيق من مجمل جهود التدريب والتنمية البشرية التي تجري في المنطقة العربية لا تزيد عن (١٠ %) وهكذا يظل الجزء المتبقي مما يكسب أو مما يقدم أو مما يزود به المتدرب معطلا لا يجد طريقه للتطبيق في مجال الممارسة وفي مجال الأداء . وبطبيعة الحال ، يحتاج الأمر إلي مزيد من الاهتمام ، وإلي مزيد من التطوير في أساليب قياس وتقييم نتائج التنمية البشرية وتقييم عوائدها وجدواها . وينطوي هذا الأمر علي مشقة وصعوبة بالغة نظراً للعدد الكبير من العوامل التي تتدخل مع نتائج التنمية البشرية كتلك المتعلقة بالحوافز ومناخ العمل ، وهيكل الوظائف ، وتقنيات الإنتاج ، والنظم الإدارية السائدة ... الخ .

إلا انه بالرغم من الصعوبة الفائقة والتحدي الكبير في هذا المجال فمن الضروري أن يتم العمل باتجاه بيان وقياس وتقييم عائد التدريب والتنمية البشرية والبرهنة عليه لدي الإدارة العليا التي يصعب إقناعها بجدوى مخصصات التدريب دون تقديم الإثباتات والبراهين المذكورة إذ ينبغي علي أجهزة التنمية البشرية وأجهزة التدريب أن تبذل جهداً لتنمية وتطوير مقاييس ونظم ودراسات تعزز بها مصداقية وجدوي ما يخصص للتنمية البشرية والتدريب من موارد وتعزز بها أيضاً مصداقية التنمية البشرية والتدريب عموماً .

رابعاً : دعم وتعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيقي تكاملها وتضافرها مع نظم وسياسات الموارد البشرية في المنشأة : وفي المنطقة العربية نلاحظ الافتقار إلي هذا الربط في القطاع الحكومي خاصة في نظم الأجور والحوافز وإسنادات العمل وتقييم الأداء الوظيفي . أما في القطاع الخاص فإن الربط القائم بين جهود التنمية البشرية والتدريب من جهة وممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية من الجهة الأخرى لا يتعدى أن يكون ربطاً جزئياً علي أفضل تقدير .

علينا ان نتعامل مع التنمية البشرية من منظور أوسع يتجاوز تنمية القدرة ليشمل أيضاً تنمية الطاقات النفسية وتنمية الالتزام والرغبة وتنمية الثقافة المؤسسية الإيجابية وكذلك تنمية ما يسعى بالذكاء العاطفي الجمعي المؤسسي **Aggre- gate Emotional Intelligence** ويقصد بهذا المفهوم الجيد علي المنطقة العربية بل علي العالم كله والحساسية والقدرة علي الفهم لانفعالات ومشاعر وعواطف ونزعات الفرد ذاته وكذلك تلك المتعلقة بالآخرين ، والقدرة علي التواصل معهم والقدرة علي تكييف السلوك بما يتلائم مع هذه المشاعر والانفعالات ، والتعامل مع هذه المشاعر باعتبارها جزءاً مهماً من طاقات البشر النفسية التي إن أهملت فسيتم إهدارها .

كذلك فإنه لكي يتم توجيه الطاقات الرشيدة المتعلقة بالمعرفة وبالمهارة التوجيه الصحيح يستلزم أن يتيح هذا الجانب المتعلق بالذكاء العاطفي الجمعي للمؤسسة القدرة لدي أطراف المؤسسة علي فهم مشاعر بعضهم البعض وعلي تكييف سلوكهم وعلاقاتهم المتبادلة بما يتلائم مع هذا البعد الخاص بالمشاعر والانفعالات الوجدانية . ليست هناك بعد ، في المنطقة العربية وفي العالم علي حد سواء . وبرامج التدريب تتعامل مع هذا الجانب إلا أن الثقافة المجتمعية وثقافة العمل في المؤسسات الحكومية والخاصة ، في اليابان ودول شرق آسيا تحوي هذا البعد من خلال العمل الجمعي ومن خلال احترام الآخرين ، ومن خلال التعامل الحساس مع مشاعرهم ومع جوانبهم الوجدانية . والمنطقة العربية بحاجة إلي تفهم هذا البعد إلي مباشرة ترجمته ولو بجرعات قليلة في البرامج والجهود والمخططات الموجهة لتنمية الطاقات النفسية لدي الموارد البشرية فيها .

خامساً : تنمية دور وقدرات وممارسات المشرفين كمديرين لعملية تنمية وتعلم الأفراد وجماعات وفرق العمل في المؤسسات :

يلعب المشرف دوراً رئيسياً في تغذية وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات وبالتدريب علي رأس العمل ، كما أنه يلعب دوراً مهماً أيضاً في تهيئة الظروف المناسبة

لتطبيق ما تعلمه وما اكتسبه في برامج التدريب التي تتم خارجياً . إلا ان دور المشرف كمدبر لعملية التعلم As a Manager of Learning لم يلق الاهتمام الكافي في أجهزة التدريب والتنمية البشرية في المنظمة العربية. ومؤسساتنا العربية بحاجة لمزيد من التنمية النظامية المخططة لهذا الدور وللمهارات المختلفة المرتبطة به .

سادساً : تطوير مواصفات ومعايير ومستويات قياسية Standards لأنشطة التدريب والتنمية

البشرية والتعليم عموماً : ووضع مواصفات واشترطات للمشتغلين في هذه الحقول . ومثل هذه المواصفات غير موجودة حالياً علي مستوى المنطقة العربية حتى وإن كانت موجودة فإنها مقصورة علي بعض المؤسسات ليس إلا . يحتاج الأمر إذن إلي تعميم هذه المواصفات ... مواصفات لجودة ما يقدم ومعايير قياسية لأنشطة والمخرجات والعمليات التي تضمنها جهود التنمية البشرية والتدريب ... الخ . نحن بحاجة لتنظيم مهن ووظائف وخبرات التدريب والتنمية البشرية ولضبط جودة الممارسات المهنية في هذه المجالات . علينا أيضاً أن نتعرف علي أفضل

الممارسات التي تقوم بها المؤسسات العربية في هذا الخصوص The Best Practice كما انه من الضروري أن يتم نشر افضل تلك الممارسات والتعرف عليها

سابعاً : التفاعل والتواصل بين الأجهزة والخبرات والممارسين في حقل التنمية البشرية

والتدريب : ومزيد من الانفتاح علي الجديد والمستحدث عالمياً في هذا الخصوص ولهذا الغرض تحتاج المنطقة إلي تجمع عربي يضم هؤلاء المتخصصين والمسؤولين ويتيح لهم لقاءات دورية يتبادلون فيها خبراتهم ويتداولون الهموم والمشاكل والتحديات المرتبطة بأدوارهم ومسؤولياتهم كذلك يحتاج الأمر إلي توفير أدوات تواصل بينهم (نشرة ، مجلة ... الخ) وإلي خدمات تلبي احتياجاتهم وتلبي احتياجات تنمية ممارساتهم وأداء وحداتهم .

ثامناً : الالتحام والتفاعل بشكل اكبر وأسرع فعالية مع ثورة المعلومات والاتصالات

والتقنيات المستحدثة في التعلم والتدريب والتزود من حصيلتها :

فشبكة INTERNET تلعب دوراً رئيسياً الآن في توفير المعرفة والتواصل عبر العالم

كذلك فإن استخدام الوسائل المتعددة Multimedia في التعلم والتدريب . وأيضاً أساليب التعليم

والتدريس عن بعد Distant Learning Tech - niques كل هذه أساليب نحن بحاجة لأن

نتواصل معها ولأن نزود بها ممارساتنا وأدائنا وأساليب ومناهج عملنا في مؤسساتنا .

المبحث الثاني

الصراع في الجماعات وأنواعه

الصراع في الجماعات وأنواعه

تمهيد:

يعد الصراع Conflict موقفاً تدرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينهما مما يدفعهم إلي القيام بسلوك معين لمواجهة . ولقد أصبح الصراع يمثل ظاهرة عامة سواء بين الأفراد أو المجموعات حيث يعيش الإنسان في وقتنا الحاضر وسط أنماط متعددة من الضغوط .

وإذا كان الإنسان يعيش في صراع فإن المنظمات تعيش أيضاً في صراعات سواء داخلية أو خارجية وهي في النهاية محصلة لصراع الأفراد مع أنفسهم أو مع بعضهم البعض أو بين بعضهم على شكل جماعات أو بين المنظمة والجماعات أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات ، (جودة ، وآخرون ، ١٩٨٤ ، ص ١٤٥) .

وسواء كان الصراع داخل المنظمات مرغوب أو غير مرغوب فيه ، فإن هناك حقيقة لا يمكن تجاهلها وهي أن الصراع موجود وقائم ، ومع تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض يكون لكل منهم قيم ومواقف مختلفة فإن هذا لا شك لا بد أن يوجد نوعاً من التوتر . وعندما يدرك وجود مثل هذا الصراع فإنه لا بد من إدارته بطريقة مناسبة لمنفعة المنظمة والأفراد ولذلك فإن المدير الفعال يستخدم مثل هذا الموقف (موقف الصراع) كفرصة لتنمية كل من الفرد والمنظمة ، (DARLING، وآخر ، ٢٠٠١ ، ص ٢٣٠) .

وقد أشار (BAGSHAW، ١٩٩٨ ، ص ٢٠٦) في دراسته أن الصراع بصفة عامة ينظر إليه علي أنه عائق للتقدم ، ولكن الحقيقة غير ذلك فلا يمكن أن يكون هناك تنمية أو تطوير إذا كان هناك رأي واحد فقط . ولكن المشاكل تأتي عندما يهاجم الأفراد آرائهم أي رأي آخر ولا يقبل أي تعارض لآرائهم وأفكارهم والواجب علينا أن نرحب باختلاف الآراء على أنها دماء جديدة تضاف إلى الأفكار القديمة . وعلي ذلك فإن الاختلاف في الآراء يدفع بالعمل إلي الأمام وأن الاتجاه لحماية أفكار شخص ما من التأثير الخارجي من الممكن أن يكون قوي جداً ويقود إلى صراع حاد . وفي المنظمات الجديدة نجد أن الصراع شيء حتمي لا مفر منه ولذلك تكون المهمة الرئيسية للقيادة هي إيجاد جو ملائم لإدارة الصراع لا لتجنبه فالتدريب علي كيفية تحويل الصراع الهدام إلي صراع بناء يكون هو التحدي الأكبر في بداية الألفية الجديدة .

ويتضمن هذا المبحث مايلي:

١. وجهات النظر لمفهوم الصراع وأسبابه.

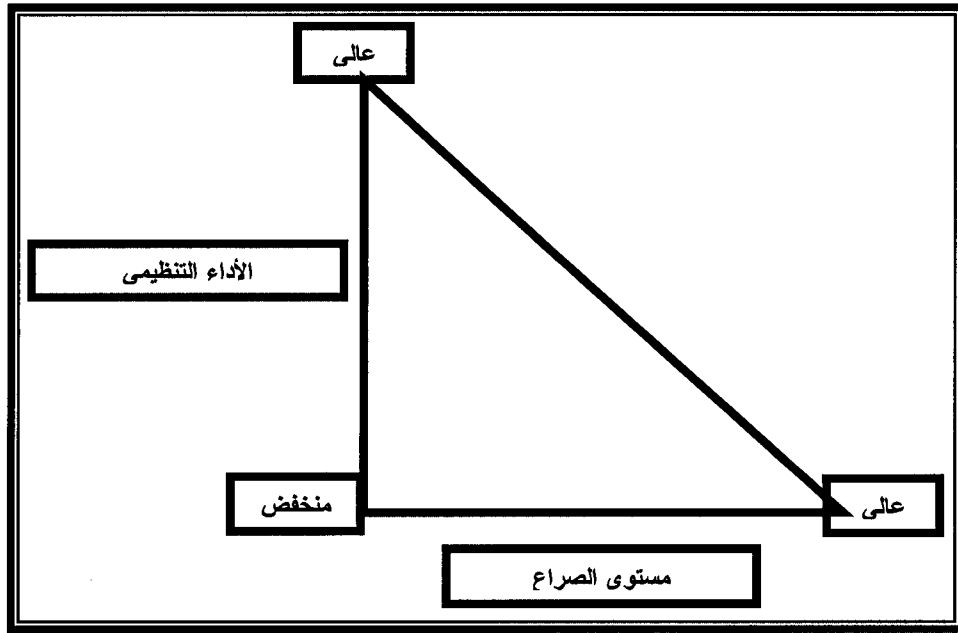
٢. تعريف الصراع .

٣. أنواع الصراع وكيفية مواجهته.
٤. إستراتيجية تدنية الصراع .
٥. ماهى الجماعة ودورها فى الفكر الإسلامى
٦. صفات وأسباب نجاح الجماعات
٧. أسس التدريب على مهارات العمل الجماعى
٨. دور المدرب فى تنمية العمل الجماعى

وجهات النظر لمفهوم الصراع :

لقد فرق (NADLER وآخرون، ١٩٩٨، ص ٢٣٣) بين نظرة المديرين للصراع والكيفية التي يعالج بها خلال السنوات الماضية فقد كان الاتجاه التقليدي القديم ينظر للصراع علي أساس أنه وضع ينبغي تجنبه إذ أنه ينشأ غالباً من فشل القيادة أو الصراعات بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي .

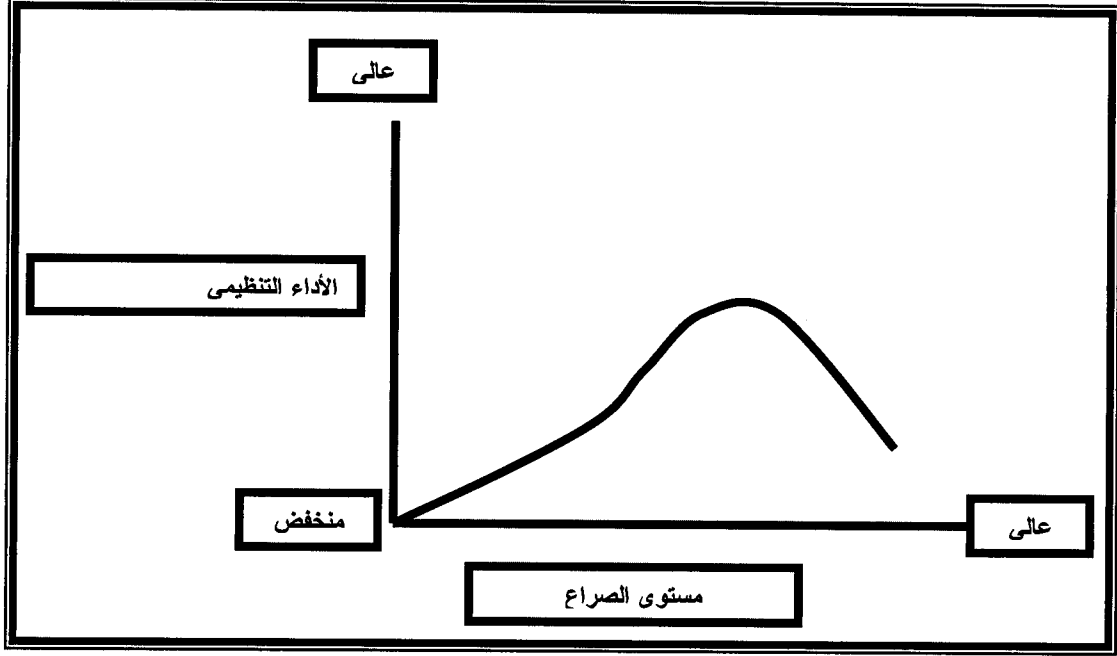
شكل يوضح وجهة النظر التقليدية للصراع



ونجد أن وجهة النظر الحديثة للصراع تقدم علي اعتبارين هما :

- ١- أن الكثير من الصراع في المنظمات اليوم ربما يكون مفيد لأنه يحث الأفراد العاملين علي إيجاد أساليب جديدة لأداء العمل .
- ٢- يصبح النشاط الرئيسي للإدارة هو إدارة الصراع وليس التخلص منها فإذا افترضنا بأن الصراع من الممكن أن يكون نافع ومن الممكن أن يكون ضار فإنه من الضروري أن نشجع الصراع البناء وأن نتخلص من الصراع السلبي أو المدمر ومن ثم فإن إدارة الصراع هنا تقتضي التدخل لتخفيف حدة الصراع والنزول به إلي المستوي المطلوب .

شكل يوضح وجهة النظر الحديثة للصراع



وتظهر الصراعات داخل المنظمات بين الأفراد بعضهم البعض نتيجة لنشوء العلاقات فيما بينهم داخل التنظيم ، أو نتيجة لتعارض الأهداف الفرعية التي تسعى الإدارات المختلفة في التنظيم إلى تحقيقها ، مما يكون له نتائجه ، وآثاره الإيجابية أو السلبية وذلك على النحو التالي :-

١- الآثار الإيجابية

فقد تحقق الخلافات بين الأفراد داخل التنظيمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد أو التنظيم ومن أهم الآثار الإيجابية للصراعات ، (رفاعي ، ١٩٩٣ ، ص ١٦٤-١٦٥) و برنامج تدريبي لهيئة كهرباء مصر (١٩٩٩ ، ص ٤٥) يوضح الآتي :

أ) قد يكون الصراع مدعاة لإشباع رغبات الفرد النفسية ، فبعض الأفراد يكون لديهم الدافع القوي لإثارة الصراع والنزاعات داخل الإدارة التي يعمل فيها ويعتبر ذلك إشباعاً لحاجته ، حيث لا يستطيع أن يستقر دون إثارة بعض المشاكل فهو يجد في ذلك إشباعاً لحاجته العدوانية .

ب) يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم ، وقد يكون في ذلك فائدة للإدارة عن طريق استخدام وسائل وأساليب حديثة في العمل مما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد أنفسهم .

ج) قد يولد الصراع مواهب إبتكارية بين الأفراد ، حيث يلجأ المتنازعون إلى التفكير في حل الصراع الذى يواجههم عن طريق استخدام مآلدتهم من مواهب وقدرات ذهنية وفكرية مما يمنى هذه المواهب لدى الأفراد ويقوى من قدراتهم على مواجهة المواقف الصعبة مستقبلا د) قد يكون الصراع مدعاة لنشوء حالة من التعاون والإنسجام بين الأفراد بعضهم البعض ، حيث يستطيع كل فرد أن يتعرف على الآخر بشكل أكبر أثناء فترة الصراع ، وعند التوصل إلى حل للمشكلة القائمة فإن ذلك سيؤدى فى النهاية إلى توثيق أوأصر التعاون بين الأفراد ذوى العلاقة فى الصراع .

هـ) مساعدة الأدارة فى إكتشاف الطرق والوسائل التى يمكن إستخدامها فى حل مشكلات الصراعات التى تقع مستقبلا بين الأفراد بعضهم البعض أوبين الأفراد والإدارة ، حيث تصبح لديها الخبرة فى حل هذه الصراعات ، والحصول على معلومات أكثر عن الأفراد من حيث رغباتهم وحاجاتهم وقدراتهم وتطلعاتهم و اتجاهاتهم .

٢- الآثار السلبية

من الطبيعى أن تؤدى الصراعات التى تحدث داخل التنظيمات إلى نشوء آثار سلبية على الفرد والمنظمة معا ، مما يعكس أثرا سيئا على الأهداف التى يراد تحقيقها لكلا الطرفين ولعل من أهم الآثار السلبية التى يتوقع حدوثها نتيجة للصراعات (رفاعى ، ١٩٩٣ ، ص ١٦٣) ما يلى :

أ) قد يؤدى الصراع إلى الإضرار بمصلحة طرف دون الآخر ، وقد يتحمل أحد الأطراف نتائج هذا الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر .

ب) قد يولد الصراع آثارا نفسية سيئة لدى العاملين ، فالصراع الدائم بينهم يكون مدعاة لنشوء العدوانية والبغضاء مما يوجد جوا مليئا بالكرهية والحقد ويؤدى ذلك إلى عدم العمل بروح الفريق وعدم التعاون فى تحقيق الأهداف المشتركة .

ج) إن الإنخراط فى هذه الصراعات قد يؤدى إلى إضاعة الوقت والجهد على الأفراد والإدارة و عدم أستغلال الوقت والجهد الإستغلال الأمثل لخدمة أهداف التنظيم ، حيث يضيع الوقت سدى فى الحديث عن النزاعات القائمة وكيفية التوصل إلى حل لها .

د) إن احتدام النزاعات قد يكون مدعاة لتفكك الجماعة وانقسامها على بعضها البعض مما يفقدها قوتها وصلابتها فى مواجهة الإدارة وبالتالي وقوعها ضحية سهلة فى يد الإدارة توجهها الاتجاه الذى تريده .

هـ) قد يكون من نتائج الصراع اللجوء إلى استخدام العنف والعدوانية كوسيلة للوصول الى حد للنزاع ، مما يكون له وقع سيئ على الإدارة والأفراد أنفسهم .

و) يكون نتيجة امتداد الصراع بين الإدارة والعمال لجوء العاملين إلي تعطيل الآلات أو تخريبها .

ويرى الباحث إن استغلال أوقات الفراغ وحسن استغلالها في التفكير و الإبداع فى أساليب جديدة للإنتاج بعيدا عن الفرقة والنزاع وأيجاد جو ودى تسوده المحبة والألفة بين الجميع من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة ، وليس من الصواب انتصار مصالح المنشأة بسبب الخلافات . وإن من الأجدى أن يستغل هذا النزاع لمصلحة العمل والعاملين كجعله وسيلة للتنافس والتسابق من أجل الجودة وتحسين الأداء والاستفادة من قدرات العاملين بحيث يعود على العاملين بالفائدة عليهم وعلى المنشأة .

ويرى أيضا أن تقدم الجماعة تمارس دورا بالغ الأهمية على سلوك الأفراد وان حسن استغلال هذه الجماعات وتوجيهها والمحافظة على تماسكها سيعود بالفائدة على المنشأة والجماعة ذاتها ، وعلى المدير الناجح أن يتفهم طبيعة الجماعات غير الرسمية والديناميكية التي تسير عليها فى تعاملها مع أعضائها ، وان يعمل على إيجاد السبل التي تساعد على تحقيق الاستفادة الممكنة من هذه الجماعات من أجل الوصول بأهداف المنشأة و أهداف الجماعة نفسها إلى الغرض المنشود .

أسباب وجود الصراع في العمل :

هناك العديد من الأسباب لوجود الصراع في العمل (جودة ، وآخرون ، ٢٠٠١ ، ص

٣٢٩ - ٣٤٢) منها ما يلي :-

- ١- الاعتماد المتبادل : ينشأ الصراع في الغالب في حالة اعتماد الأفراد كل علي الآخر .
- ٢- اختلاف الأهداف : إن انتماء الأفراد أو الجماعات إلي منظمة لا يمنع اختلاف أهداف هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات عن الأهداف العامة للمنظمة .
- ٣- التنافس علي موارد محدودة : إن أحد الأسباب الرئيسية لوجود الصراع داخل منظمات الأعمال هو أن أي منظمة حتى في حالة ازدهارها لا تستطيع توفير الأموال اللازمة لإشباع جميع الاحتياجات الخاصة بجميع الأقسام . وينشأ الصراع من أن كل قسم يعتقد أن إشباع احتياجاته تأتي في المرتبة الأولى من الأهمية وأن إشباع احتياجات الأقسام الأخرى هو أمر أقل أهمية .
- ٤- صراع الأجيال : إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس ، فكثيرا ما نلاحظ أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقيم والولاء للروتين .

٥- صراع الأدوار ، (عسكر ، ١٩٨٨ ، ص ١٢) : إن فهم طبيعة الدور الذي يقوم به الفرد يساعد علي فهم طبيعة الصراع ، فعندما يتعرض الفرد لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة فإنه يعاني من صراع الدور وقد أوضح أن هناك بعض الدراسات أثبتت أن ضربات القلب تتزايد بحددة في الأوقات التي يتعرض فيها الفرد لصراع الدور أثناء عمله اليومي . وفي دراسة على عينة من المديرين والمرؤوسين ، قامت بفحص دور كل منهم وكيف يؤثر علي سلوكه تعين أن صراع الدور يؤدي إلى صراع داخلي حاد وزيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الثقة في الرؤساء والمنظمة ككل .

٦- الشخصية العدوانية : بعض الناس يتعرضون للصراع أكثر من غيرهم نتيجة طبيعتهم العدوانية وانخداعهم الشديد بجلب المعاناة للآخرين ، كما أن البعض يعانون من انخفاض تقدير المجتمع لهم فيحاولون تعويض ذلك بمحاولة الحط من شأن الآخرين ويستغلون بيئة العمل في تحقيق ذلك .

وفي دراسة أجريت حول المؤثرات التنظيمية المتعددة المؤثرة في درجة الصراع بالمنظمة وخصوصاً حجم المنظمة ونوع نشاطها لتحديد نمط العلاقة بين هذه المؤثرات ودرجة الصراع في برنامج تدريبي تم عمله لهيئة كهرباء مصر (١٩٩٩ ، ص ٤٤) حيث اتضح الآتي:-

١- أن جميع المنظمات أياً كان حجمها أو أهدافها أو نوع نشاطها بها درجة معينة من الصراع .

٢- يزداد مستوى الصراع بالمنظمات كبيرة الحجم عن المنظمات متوسطة وصغيرة الحجم ، وهذا يعني أن حجم المنظمة يتناسب طردياً مع مستوي الصراع بها .

٣- تختلف مستويات الصراع بالمنظمات الصناعية الهادفة للربح عن المنظمات الخدمية غير الهادفة للربح ، ووفقاً لذلك فإن الصراع يرتفع مستواه في المنظمات الهادفة للربح عنه في المنظمات غير الهادفة للربح .

٤- يختلف مستوى الصراع بالمنظمات باختلاف نوع نشاطها بمعنى أن نوع نشاط المنظمة له علاقة معنوية بمستوى الصراع بها .

تعريف الصراع :

من وجهة النظر الحديثة في التنظيم أن الصراع أمراً واقع ، بل تعدت ذلك وأخذت ضرورة وجود درجة ومستوى معين من الصراع بالمنظمة وذلك بعكس النظرية التقليدية التي لم تعترف بوجود الصراع وتجاهلته ، وكذلك النظرية السلوكية التي اعترفت بوجود الصراع ولكنها لم تألوا جهداً تجاه تحليله ودراسته .

ويعرف (EDGAR F ، ١٩٨٠ ، ص ١١٣) الصراع التنظيمي بأنه ذلك الصراع الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية بالمنظمة وبعضها البعض مع وجود إحساس بالغبن أو الظلم من جانب أحد الجماعات بالمنظمة .

ثم قام (RICHARD H ، ١٩٨٧) بتعريف الصراع قائلاً : " هو ذلك الذي ينتج عن وجود اختلاف بين مجموعتين أو أكثر أو فردين أو أكثر من العاملين داخل المنظمة " .

كما عرفه (GARY JERY ، ١٩٨٤) علي أنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول علي المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في أن يحصل علي المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر وإذا كان بعض الأفراد يدركون الصراع في محيط العمل من منظور سلبي حيث يرتبط في آذانهم بالعدوانية أو الهجومية والتدمير ونلاحظ أن (جبر وعبد القادر ١٩٩٥ ، ١٩٩٥ ، ص ٤٣٤) يختلفان مع التعريف السابق فهما يفرقان بين الصراع Conflict والمنافسة Competition ففي حين يكون الصراع موجهاً ضد طرفاً آخر فإن المناقشة تكون موجهة نحو الحصول علي هدف مرغوب دون التصادم مع أطراف أخرى ولكن الصراع (الذي هو اختلافات غير متوافقة) قد لا يظهر لفترة طويلة طالما أن الاثنين لم يتصادما معاً ، ولكن عموم المناقشة الشديدة يمكن أن تؤدي أحياناً إلي الصراع ، ولكن يمكن أن يحدث دون أن تكون هناك مناقشة . وأن تحديد وتقليص الفرص أمام التصادم يعد تكتيكا إدارياً مفيداً في منع تحول المنافسة إلى صراع .

أما (THOMAS KEN ، ١٩٧٩) يقول أن الصراع هو العملية التي تحدث حين يدرك فرداً (ما) أو مجموعة من الأفراد أن هناك فرداً آخر أو مجموعة أخرى من الأفراد ستحبط أمراً هاماً .

ولكن (جنيد ١٩٩٩ ، ص ٢٢٥) يري أن العلاقات المحيطة التي تنشأ بين الأفراد تزيد من مستوي الضغوط وبالتالي الصراع في العمل إنما هو نتيجة لغياب روح التعاون بين الأفراد .

ومما سبق يري الباحث أن الصراع هو حالة عدائية أو تصرف عدواني ينطوي علي أفكار واهتمامات مختلفة لشخصيات متفاوتة ، وهو حالة ذهنية من المقاومة سببها تباين الحاجات والدوافع والرغبات أو الاحتياجات الداخلية أو الخارجية لطرفي النزاع .

أنواع الصراع :

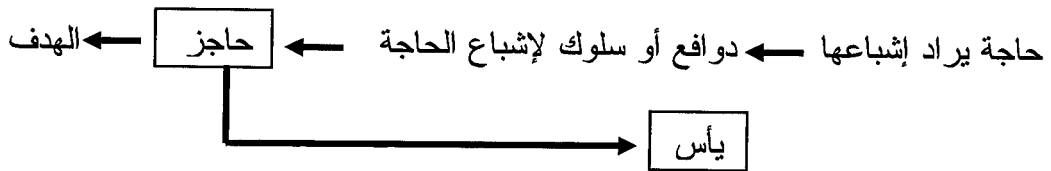
يحدث الصراع علي مستوي الفرد ذاته كما يحدث بين الأفراد ويحدث كذلك بين المجموعات وبالتالي فإن أنواع الصراع الرئيسية الثلاثة تتناول هذه الأنواع (الفقيه ، ١٩٩٦ ص ٤٤ - ٦٣ وهي كما يلي :-

١- الصراع الذاتي :

وهذا يحدث علي مستوي الفرد نفسه ، وإن هذا النوع من الصراع يحدث نتيجة لتعارض حاجات العاملين مع القيود التي تفرضها عليهم المنظمات ، ويحدث أيضاً علي مستوي الفرد نتيجة لتعارض رغباته وأهدافه وكذلك لتعارض الأمور التي يقوم بها ولشعوره أيضاً بعدم القدرة علي إشباع حاجاته ولظهور بعض المشاكل في العمل ، ويتخذ الصراع الذاتي عدة أشكال :-

١/١ صراع يحدث نتيجة اليأس:

وينشأ عندما يرغب الفرد في إشباع حاجة من حاجاته ولكن يحول بينه وبينها حاجز يمنعه من تحقيقها وبالتالي يؤدي ذلك إلي اليأس واتخاذ ردود فعل نفسية تتمثل أما في العدوان أو الانسحاب أو محاولة الاستمرار وتكرار المحاولة أو القبول بحل وسط بديل ، ويوضح الشكل الصراع الذي يحدث نتيجة اليأس .



٢/١ صراع الأهداف :

يحدث صراع الأهداف عندما يكون أمام الفرد هدفين أو أكثر يتحتم عليه أن يختار أحدهما وفي نفس الوقت اختياره لأحدهما يتعارض مع تحقيقه للأهداف الأخرى وقد يكون لهذه الأهداف نتائج إيجابية كما قد يكون لها نتائج سلبية ، ولصراع الأهداف صور متعددة منها :
١/٢/١ الصراع بين أهداف إيجابية : فقد يكون أمام الفرد أهداف تكون نتائجها جميعاً إيجابية ولكن تحقيقه لأحد هذه الأهداف يتعارض مع تحقيق الأهداف الأخرى .

٢/٢/١ الصراع بين هدف إيجابي وهدف سلبي : يحدث هذا النوع عندما يكون للهدف جوانب إيجابية وأخرى سلبية يتكون الفرد في حالة صراع بين تحقيقه الهدف لأهميته ورغبته في ذلك وبين تجنب تحقيقه خوفاً من أثاره السلبية التي قد تنتج عنها أضرار غير واضحة .

٣/٢/١ الصراع بين هدفين سلبيين : ويحدث عندما يكون أمام الفرد هدفين هما ذا جوانب سلبية له ولكن يتحتم عليه أن يختار أحدهما وتزداد حدته الصراع عندما تكون الجوانب السلبية للهدفين متساوية أو غامضة .

٣/١ صراع الدور :

يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور ، فالفرد الذي يتعرض لموقف معين يفرض عليه متطلبات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع أشخاص آخرين وهناك نوعان لصراع الدور :-

النوع الأول : صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد ويحدث ذلك النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة من نفس الشخص فمثلاً يطلب مدير التسويق من مدير المبيعات زيادة المبيعات ودون الزيادة في مخصصات الإعلان والدعاية ففي هذه الحالة يواجه مدير المبيعات بمطلبين متعارضين ، وبالتالي فإنه يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدره هنا مدير التسويق .

النوع الثاني : هو صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصية وذلك يكون عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصية أو أكثر في نفس الوقت . وهناك نوعان آخران لصراع الدور وهما صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية وصراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد وتتعارض هذه الأدوار مع بعضه البعض (المصري ، ١٩٩٣ ، ص ٣٨ - ٣٩) .

٢- الصراع بين الأفراد :

النوع الثاني من أنواع الصراع لا يحدث علي مستوي الفرد أو في داخله كالنوع الأول وإنما يحدث علي مستوى فردين أو أكثر بسبب تمسك كل شخص برأيه أو وجهة نظره ويمكن إعادة ذلك إلي مصدرين رئيسيين يتمثلان في عدم الإتفاق علي السياسات والخطط والتنفيذ ، وفي المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة . وتلعب المتغيرات المصرفية والإدراكية دوراً كبيراً في التفاعل بين الأفراد وظهور الصراع بينهم حيث تحدد وعي الأفراد بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه الصراع فإدراك أحد أطراف الصراع بأن هناك ضرراً أو خسارة ستلحق به

نتيجة لسلوك الطرف الأخر تحدد بدرجة كبيرة السلوك الذي سيتخذه لمواجهة هذا الضرر
أو الخسارة (الديب ، ١٩٨٧ ، ص ١١) .

٣- الصراع التنظيمي علي مستوي المنظمة الواحدة :

النوع الثالث من أنواع الصراع والذي ذكره " الفقيه " في دراسته هو الصراع التنظيمي وهو يحدث بين الإدارات أو أقسام مثل الصراع بين إدارة التخطيط والإدارة المالية ، ويظهر هذا النوع من الصراع في عدة مجالات في المنظمة منها :

- ❖ الصراع بين المستويات التنظيمية .
- ❖ الصراع بين الإدارات الوظيفية.
- ❖ الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية .
- ❖ الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .

فالصراع بين المستويات التنظيمية يرجع إلي استخدام المنظمة لأسلوب المركزية واللامركزية ويظهر فرصة حدوث الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة عندما يشعر الطرفين أن الطرف الأخر يسعى إلى التقليل من صلاحياته وسلطاته أو التشكيك في مكانته وقدراته .
أما الصراع بين الإدارات الوظيفية يظهر بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة ويزداد في حالة التشابه بينهم في الوظائف والأعمال وكذلك في حالة غموض الوسائل والأهداف لكل إدارة أو قسم .

أما الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية فهو يظهر بسبب شعور المديرين التنفيذيين بأن الاستشاريين يقللون من سلطاتهم فقد يستطيع مثلا أحد المستشارين إقناع مدير المنظمة بأن الأسلوب الذي يتبعه أحد رؤساء الأقسام لإنجاز العمل غير جيد ويقترح المستشار أسلوب أفضل مما يجعل المدير يصدر أوامره بإلغاء الأسلوب القديم وهذا لجعل رئيس القسم المعني هنا ينظر إلى المستشار بأنه قد أخذ من سلطاته وطعن في كفاءته . وكذلك محاولة الاستشاريون إلى التطوير والتغيير مما يؤدي إلى رفض بعض الأفراد وكذلك العامل النفسي لدي بعض المديرين التنفيذيين حيث أنه يكره أن يطلب النصح والمشورة من مستشار قد يكون أصغر منه سنا . أما الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي يكون كما يلي :

في بعض المنظمات تظهر بعض التنظيمات غير الرسمية يكونها مجموعة من العاملين علي مختلف مستوياتهم ويكون لهذه التنظيمات أهداف يسعى أعضاؤها إلى تحقيقها وقد تتوافق هذه الأهداف مع أهداف التنظيمات الرسمية ولكنها في الغالب لا تتوافق فيعمل

أعضاء التنظيمات غير الرسمية علي تحقيق أهدافهم علي حساب أهداف التنظيم الرسمي مما يولد هنا صراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي في المنظمة .

الكشف عن الصراعات :

هناك أساليب عديدة يمكن أن تستعين بها الإدارة في اكتشاف وجود الصراعات وأوجه الخلاف ومظاهر عدم الرضا ، كخطوة أولى وأساسية لحل الصراعات . ومن هذه الأساليب إيجاد قنوات صاعدة للاتصال من أسفل إلى أعلى ، أي من العاملين إلى الهيئة الإدارية العليا حتى تقف الإدارة علي مظاهر الخلاف وعدم رضى العاملين . أيضاً يسهم وجود نظام جيد للتنظيمات Grievances في إبراز المشاكل المكبوتة وعدم الرضى علي السطح وتعكس هذه التنظيمات سواء كانت كتابية أو شفوية حالة من الاستياء وعدم الرضاء لدي العاملين المتظلمين لشعورهم بأن ظلماً قد وقع عليهم مما يؤثر علي أدائهم ، وبالتالي أداء المنظمة ككل وعلي إنتاجها . والواقع أن وجود إجراءات محددة ورسمية لمعالجة التظلمات ، وإدراك العاملين أن لهم حقاً في التظلم ، يسبب رضاء العاملين وارتفاع معنوياتهم حتى ولو يستعمل البعض منهم هذا الحق ومن الجوانب الإيجابية لنظام التظلمات أن يتيح الفرصة للإدارة لمراجعة السياسات الإدارية وسياسات الموارد البشرية وتطبيقاتها . إلى جانب أن وجود نظام للتظلمات يدفع الرؤساء إلي الالتزام بالموضوعية والعدالة في معاملة مرؤوسيه .

وقد ترفع التظلمات إلي لجنة خاصة تتولى اختبار ودراسة التظلم وتشكل من ممثلين للإدارة العليا وبعض من مديري الإدارات ورئيس الجهاز المختص بشئون الموارد البشرية في المنظمة

وقد يضم إلي اللجنة في حالة وجودها . وقد تستدعي اللجنة الموظف المتظلم ورئيسه المباشر لحضور اجتماع اللجنة . وقد يقضي نظام التظلم بتقديم التظلم أولاً إلي الرئيس المباشر للموظف المتظلم فقد يمكنه حل المشكلة ومن ثم لا تصعد إلي مستويات أعلى . لكن إذا لم يستطيع الرئيس المباشر حل المشكلة ، فيصعد التظلم إلي لجنة التظلمات ويجب أن يستند فحص ودراسة التظلمات إلي حقائق وليس إلي مجرد انطباعات ، وهو أمر يتطلب الاحتفاظ بسجلات عديدة هامة مثل سجلات تقييم أداء العاملين وسجلات الحوادث وسجلات الإنتاج وسجلات المواظبة وسجلات المقترحات وسجلات التظلمات وغيرها .

كذلك فإن حل المشكلة لا ينتهي بإصدار قرار بشأنها يجب متابعة الحالة لتحديد ما إذا كان الصراع قد انتهى فعلاً أو انه لا يزال موجوداً وبالتالي يتطلب الأمر إعادة تحديد ودراسة المشكلة وتحليلها واتخاذ قرار مناسب بشأنها ثم المتابعة مرة أخرى وهكذا إلي أن نتأكد من

انتهاء حالة الصراع . ولعل تركيزها هنا علي أهمية العناية بمعالجة التظلمات هو من منطلق أن أي خطأ في معالجة التظلم سيقود إلي تظلم آخر جديد .

كذلك يمكن للملاحظة المباشرة Observation Direct الكشف عن مظاهر عدم الرضاء فالرئيس المباشر في العمل بحكم قربيه من مرؤسيه ، قد يلاحظ تغيراً في سلوكيات الموظف أو في عادات العمل مما قد يعكس هبوطاً في معنوياته نتيجة عدم رضائه عن تصرفات إدارية معينة مثل تخطيه في الترقية أو حرمانه من العلاوة الدورية بدون وجه حق . والموظف هنا رغم أنه لا يصرح بما يكتم في نفسه إلا أن ملاحظة سلوكياته قد تكشف عن وجود دوافع لتغيير سلوكياته في العمل . كذلك يفيد في المجال التعرف علي الصراعات ودراسة تحليل بعض السجلات والإحصائيات عن ظواهر معينة مثل معدل الغياب ومعدل دوران العمل وعدد التظلمات المقدمة وعدد طلبات النقل المقدمة وعدد الحوادث وإصابات العمل وعدد حالات التأديب وغيرها من الدلالات علي وجود مشاكل وصراعات مكبوتة ويجب إبرازها علي السطح لمناقشتها وحلها . كذلك يفيد استخدام صناديق الشكاوي والتظلمات Gripe Boxes أيضاً في إبراز الصراعات المكبوتة علي السطح .

كما يفيد تطبيق سياسة الباب المفتوح Open Door Policy في وقوف الإدارة علي مشكلات العاملين وعدم رضائهم عن ظروف العمل أو ظروف الأشراف أو سياسات الموارد البشرية أو غيرها . وقد تستعين المنظمة بخبراء المتخصصين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع لتقديم النصح والمشورة للعاملين الذين قد لا يرغبون في الإفضاء بمشاكلهم خاصة وان هؤلاء الخبراء خارج السلطة .

وتفيد المقابلات التي تجري مع الموظف المستقيل Interview Exit في مراجعة الإدارة للسياسات الإدارية وسياسات الموارد البشرية وظروف العمل وظروف الإشراف وغيرها من الجوانب التي قد تكون هي السبب في عدم رضاء الموظف واستقالته . وبخلاف ما تم ذكره من أساليب للاتصال بغرض إبراز الصراعات فهناك أساليب وقنوات أخرى للاتصال من أسفل إلي أعلى يمكن استخدامها لإبراز الصراعات في الأهداف والمصالح علي السطح مثال ذلك عقد جلسات بين ممثلي الإدارة والعاملين لمناقشة الشكاوي علانية باعتبار أن الأفراد يتصرفون بطرق سلبية مختلفة عندما يكونون ضمن مجموعة عما لو كانوا بشكل فردي ، كذلك يفيد إجراء مسح لمعنويات العاملين Survey Morale للوقوف علي مشاكلهم ومدي رضائهم عن ظروف وأحوال وسياسات العمل وظروف الإشراف وعن المنظمة بصفة عامة .

المواجهة ، مدخل أساسي للصراع :

إن أفضل حل للصراع هو المواجهة **Confrontation** بين أطراف الصراع عن طريق تبادل مفتوح للمعلومات والآراء وتطبيق الفلسفة السلوكية التي تقضي بتحقيق مكاسب للطرفين وليس مكاسب لأحدهما مقابل خسارة للطرف الآخر . إنه من الأهمية بمكان أن يتولد عن الصراع رضا كل من الطرفين بالنتائج ، إلي جانب توافق قيمتها .

ونجزم علي أن الإدارة الناجحة للصراع **Conflict Management** تكفل تحقيق فعالية طويلة الأجل ، (هاشم ، ١٩٨٩ ، ص ٤٥٧ - ٤٦٠) .

مواجهة الصراع في بيئة العمل - الأساليب التنظيمية :

أن الصراع جزء من طبيعة منظمات اليوم المعقدة وأن مواجهته وحله لا يقتصر فقط علي دور الأفراد ، وذلك كما تحدثنا عنه في الجزء الخاص بـ " مواجهة الصراع في بيئة العمل - الأساليب الشخصية " ، وإنما يتعدى ذلك إلي المنظمة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد ، لذا فإنه من الضروري أن يكون للإدارة القدرة علي حل الصراع قبل أن تنعكس آثاره السيئة علي الأداء التنظيمي ، لقد أصبحت القدرة علي التقليل من الصراع ومعالجته ، سواء كان ذلك الصراع بين الموظف والمشرف أو الموظف وزملائه ، من المهارات الضرورية اللازم توافرها لدي المديرين ، وأيا كانت الوسائل أو الاستراتيجيات التي من الممكن اتباعها لحل مشكلة الصراع بين الأطراف المتصارعة ، فإنه يمكن تصنيف الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته في أربع فئات ، تشمل :-

• التجنب :

يتضمن استراتيجية التجنب بوجه عام التغاضي عن أسباب الصراع في الوقت الذي يستمر فيه الصراع تحت ظروف محكومة ، وهناك ثلاثة أساليب شائعة تتبع لموجب استراتيجية التجنب وهي : الإهمال ، والفصل الجسدي أو المكاني بين الأطراف المتصارعة ، والاتصال أو التفاعل المحدود . وبالنسبة للإهمال فإنه يتضمن الإيعاز من قبل الإدارة إلي الأطراف المتصارعة أو حدها للتغاضي أو نسيان التصرفات السيئة ، علي أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه ، ومع أن هذه الطريقة قد تنجح في مواقف الصراع الخفيفة فإنها قد لا تنجح في المواقف التي تتميز بالحدة والخلاف الشديد .

أما فيما يتعلق بالفصل بين الأطراف المتصارعة ، فإنه يتضمن إبعاد بعضها عن بعض علي أساس عدم التلاحم بينهم وزيادة حدة الصراع . وعلي الرغم من ان هذا الأسلوب قد ينجح في الحد من التفاعل غير المرغوب فيه بين طرفي الصراع ، فإنه في أحسن الأحوال يعتبر إجراء مؤقتاً ، إذ لا يمكن الفصل بينهما دائماً لاسيما وأن طبيعة العمل في المنظمة تقتضي تفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من أجل إنجاز أهداف المنظمة ، لهذا فإن كثيراً من الإدارات غالباً ما تلجأ إلي الاتصال أو التفاعل المحدود بين الأطراف المتصارعة ، وهو الأسلوب الثالث من أساليب التجنب . وذلك كأجراء لتجنب عيوب الفصل بين الأطراف المتصارعة ، علي أن هذا الأسلوب قد ينجح لفترة محدودة لكن لا يضمن استخدامه حل الصراع بصورة نهائية .

● التهذنة :

يحاول المديرون اللذين يعمدون إلي أسلوب التهذنة بين الأطراف المتصارعة إلي كسب الوقت حتى تهدئ عواطف الأطراف المتصارعة ، وتخف حدة الصراع بين الطرفين المتصارعين ويتم التركيز في هذه الإستراتيجية علي تسوية نقاط الاختلاف الثانوية علي أن تترك النقاط الجوهرية لتتم معالجتها فيما بعد أو ليتناقص خطرهما مع مرور الوقت . وتتضمن استراتيجية التهذنة وسيلتين لحل الصراع ، هما : التخفيف Smoothing ، والتسوية Compromise . ففيما يتعلق بالتخفيف فإن الإدارة تسعى من خلال محاولة هذا الأسلوب إلي إبراز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة وتبنيها إلي أنها ليست متعارضة الأهداف ، كما كانت تعتقد ، بل أنها من الممكن ان تكمل بعضها البعض . وعلي الرغم من أن هذا الأسلوب قد ينجح في حالة الأطراف ذات المستويات العليا من التعليم والمركز الوظيفي ، حيث يمكنها أن تدرك معني المصالح المشتركة ، فإنه ليس بالضرورة أن ينجح مع المستويات العادية من الموظفين والذين غالباً ما تكون مصالحهم المشتركة قصيرة الأجل ومحددة ، لذا فإن الإدارة قد تلجأ في حالة عدم فاعلية أسلوب التخفيف إلي أسلوب التسوية أو إلي التوفيق . وفي هذا الأسلوب فإن الإدارة تحاول أن تضم موضع الصراع بين المجموعات المتصارعة وخاصة إذا ما كان هذا الموضوع قابلاً للتقسيم أو قد تلجأ إلي إقناع إحدى المجموعات بأن تتخلى عن بعض حقوقها مقابل حل الصراع . ومع أنه قد لا يكون أحد من الطرفين في حالة رضا عن النتيجة ، فإن الصراع قد تخف حدته مؤقتاً ، علماً بأنه قد ينشأ مرة أخرى في المستقبل نتيجة لظهور مسببات أخرى للصراع .

● استخدام القوة

غالباً ما تلجأ الإدارة إلي استخدام القوة في محاولة منها لإنهاء الصراع بأسرع ما يمكن وذلك من خلال تدخل السلطة العليا أو وضع سياسة محددة للتعامل مع هذه الصراعات ، ففي حالة تدخل السلطة العليا ، فإن ذلك يعني دخول مسؤول اعلي في مركز أقوى في الصراع حيث يأمر الأطراف المتصارعة بإنهاء الصراع وإلا تعرضوا للعقاب ، أو قد يلجأ إلى إبعاد الأطراف المتصارعة بعضها عن بعض بالقوة وتعيينها في مواقع أو وظائف أخرى جديدة ، أو قد تلجأ إلي أسوء عقاب لردع الأطراف المتصارعة مثل : الحسم أو عدم الترقية أو انهاء العقد أو الفصل ففي حالة وضع سياسة محددة لحل الصراع ، فإنها قد تتضمن إعادة توزيع القوة بين الأطراف المتصارعة أو اللجوء إلي تطبيق نظام صارم تم إعداده سلفاً علي الخلافات ومن بين الطرق التي يستخدمها هذا النظام هو الفصل من العمل ومع أن استخدام القوة قد يمثل حل قوياً لحل الصراع في العمل ، فإنه قد يزيد من حدة الضغوط لدي الأطراف المتصارعة ، لا سيما وأن الإدارة في هذه الحالة لا تحاول البحث عن أسباب الصراع ومعالجتها بقدر ما تركز علي إنهاء الصراع في حد ذاته آخذة في الاعتبار مصالحها الذاتية بالدرجة الأولى ، مما قد يزيد الصراع ليس فقط بين الأطراف المتصارعة بل مع الإدارة نفسها .

● المواجهة :

تمثل المواجهة أحر استراتيجية يمكن للمنظمة أو الإدارة اللجوء إليها لحل الصراع في بيئة العمل . في هذه الإستراتيجية تعمل الإدارة علي إتاحة الفرصة للجماعات المتصارعة إلي النقاش وعرض وجهات نظرها لبحث أسباب الاختلاف والخلاف فيما بينهما ، علماً بأنه لا يتسم التركيز في هذا الاجتماع علي مناقشة من أصاب أو اخطأ بقدر ما يكون التركيز علي تحديد المشكلات وتفهمها وطرح الحلول الممكنة . كذلك فإن الإدارة من خلال استراتيجيتها المواجهه قد تعتمد إلي تغيير مواقع الموظفين بغرض إعطائهم فرصة لفهم طبيعة ودور كل موظف في العمل وتقديره ، كما أنها قد توجه الموظفين إلي العمل علي التركيز علي الأهداف العليا المشتركة للمنظمة التي تضمن استمرار وبقاء المنظمة ، بدلا من أن تركز أطراف الصراع علي مصالحها الخاصة . ومع أن هذه الإستراتيجية قد تساعد علي حل الصراع بالنسبة للجماعات التي تقدر الأسلوب الديمقراطي أو المشارك في الإدارة ، فإنها لا تنجح كثيراً بالنسبة للمجموعات العنيدة ، حيث أنها قد تزي فيها ضعفاً في الإدارة لمعالجة الصراع ، فضلاً عن ذلك فإنها قد تستغرق وقتاً طويلاً حتى تؤتي ثمارها .

وأياً كان الحال بالنسبة لهذه الإستراتيجية التي يمكن أن تتبعها الإدارة فإن نجاح أي منها إنما يعتمد علي : طبيعة الصراع ، وخصائص الأطراف المتصارعة ، ومدى قدرة الإدارة

علي التدخل في الوقت المناسب ، وحسم الصراع وهنا نكون قد استعرضنا بعض الموضوعات التي توضح لنا ما هو الصراع وأسبابه وأنواعه ولكننا لم نتعرض للموضوع بتعمق أكثر حيث أن موضوعنا لا ينصب علي ماهية الصراع فقط ولكن علي كيفية تقليل هذا الصراع من خلال البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية مع تنمية العمل الجماعي . ولذلك سوف نتعرض في الجزء الثاني من الفصل إلي العلاقة بين الصراع والعمل الجماعي وكيف يكون للتدريب أثر في ذلك .
- استراتيجية تدنية الصراع :-

- ١- الأهداف الراقية : إن تزويد الأطراف المتصارعة بأهداف رفيعة المستوى يمكن أن يساعد في خفض مستوى الصراع . فعندما يتقاسم الناس هدفاً راقياً شائعاً فإنهم يحرصون علي التنسيق من أجل الوصول إلي درجة من النجاح أو تجنب الإخفاق .
- ٢- المناهج التنظيمية : هناك مجموعة من الخيارات المتاحة للمديرين الذين يرغبون في خفض الصراع من خلال التفكير الهيكلي وأحد الأسباب هي نقل الأشخاص الذين لديهم ميل إلي الصراع لوحدات أخرى ، (جبر ، عبد القادر ، ١٩٩٥ ، ص ٤٤٧) .

ماهي الجماعة :

يوجد نوعان مختلفان من الجماعات في مكان العمل يسمى النوع الأول الجماعة المتزاملة **Co-Acting** ويسمي النوع الثاني الجماعة المتفاعلة **Interacting** ويعمل كل فرد في الجماعة المتزاملة مستقلاً عن الآخرين ويكون مجهود الجماعة هو محصلة جميع الجهود الفردية لأعضائها . أما في الجماعة المتفاعلة فيساهم كل عضو في تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة بصرف النظر عن نوع الجماعة التي تشرف عليها ، (هاينز ، ١٩٨٨ ، ص ٣٧٥) .

أما (جنيد ، ١٩٩٩ ، ص ٢٥٧) فإنه يقول أن تشكيل الجماعات أصبح يعتبر نشاطاً عاماً من أي مجتمع ديناميكي متحرك وإن الفرد مشترك في جماعات متنوعة منذ طفولته فهناك نوعية من الجماعات اجتماعية وجماعات نفسية ، فالجماعة الاجتماعية هي الجماعة التي يتحقق بينها نوع من الارتباط والانتماء لأغراض العمل أو المعيشة وتستند إلي معيار جماعي بمعنى أنها تنشئ لخدمة أغراض وحاجات المنظمة وليس الفرد عضو الجماعة أما الجماعة النفسية فتقوم علي أساس تحقيق الرضا النفسي والشخصي للفرد عضو الجماعة وفيها يقدر ويشجع التمييز والتفرد الشخصي بينما في الجماعة الاجتماعية يجب ان يضي الهدف العام والمصلحة المشتركة علي أي نوازع شخصية فرديه .

ويرى (عبد الله وآخرون ، ١٩٩٩ ، ص ٦٠) أن فرق العمل ذو التوجيه الذاتي هو نوع آخر من الجماعات فهو مجموعة صغيرة من الموظفين الذين لديهم مسؤولية يومية عن إدارة أنفسهم وعملهم وهم يتعاملون في حدود الوظيفة ويقومون باتخاذ القرارات في أعمالهم بأنفسهم ولا يتم ذلك إلا من خلال نقل السلطة لهم وإعطائهم صلاحيات إدارية وتشير الأبحاث الميدانية إلي أن استخدام فرق العمل ذو التوجيه الذاتي للتحسين من جودة العمل والإنتاجية وهذه النتائج تتوافق مع الفكرة الرئيسية السائدة حالياً وهي المشاركة .

تعريف الجماعة :

يتأثر السلوك الفردي تأثيراً واضحاً وقوياً بالجماعات التي يعمل بها الفرد وتعرف الجماعة من ناحية الهيكل علي أنها :

" مكون من اثنين أو أكثر من الأفراد ويحدث التفاعل بينهم في سبيل أداء وظيفة معينة وبين أعضاء هذه الجماعة علاقات وادوار محددة ولديهم كذلك مجموعة من القيم التي تحكم عمل هذه الجماعات وعمل الأفراد الذين يمثلون أعضائها (ماكديفيد ، ١٩٦٨ ، ص ٢٣٧) .

أما (BASS B ، ١٩٦٠ ، ص ٣٩) فقد عرف الجماعة من ناحية الدافعية علي أنها مجموعة من الأفراد يمثل وجودهم من جماعة حافز أو مكافأة لأعضائها وقد عرفها (HOMANS G ، ١٩٥٠ ، ص ١٧) علي أنها درجة الاتصال والتفاعل بين فرد وآخر خلال فترة من الزمن .

إما (عبد المحسن وآخرون ، ١٩٨٤ ، ص ٣١٤) فقد عرف الجماعة علي أنها علاقات مختلفة بين الأفراد كما قد يقصد بها أيضاً تنظيمات في مستويات مختلفة من التعقيد

وهناك ثلاث أنواع من العلاقات التي يشير إليها مصطلح الجماعة وهي :

- ١- علاقات بين بعض الأفراد الذين يتواجدون في مكان معين وعلي الرغم من أن هؤلاء يمكن أن يكونوا جماعة ، إلا انه من المفضل أن نطلق عليهم مصطلح " مجموعة " أي أن بعض الأفراد الذين ليس بينهم علاقات اجتماعية قد يجتمعون في مكان واحد .
- ٢- كما قد تعرف الجماعة علي أنها عدد من الأفراد يشتركون في صفات معينة .
- ٣- يقوم هذا التعريف علي أساس شرط وجود التفاعل بين الأفراد الذين تتكون منهم الجماعات حيث تتأثر العلاقة بين أي عضوين من أعضاء الجماعة بالعلاقات بين

الأعضاء الآخرين وقد عرفهم (جنيد ، ١٩٩٩ ، ص ٣٠٨) على أنهم " مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في مجموعة عامة من القيم و يقومون بأدوار مختلفة فيما بينهم ويتفاعلون فيما بينهم لتحقيق هدف عام مشترك " .

ويري (DESSLER ، ١٩٩٧ ، ص ٢٣ - ٢٤) إن الاتجاه الحديث في إدارة الموارد البشرية يعتمد على الإنسان كطاقة ذهنية يعمل برغبته في الإنجاز ويحتاج إلى نمط إدارة متحرك وأنه يبدع حين يعمل ضمن فرق عمل متجانسة ومنظمة ومن ثم إطلاق الطاقات البشرية وتنمية عملها الجماعي هو المدخل الحديث الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية لتعظيم القيمة المضافة وذلك من خلال عدة عناصر منها توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر الموارد البشرية في حل مشاكل المؤسسات وتطوير أوضاعها والذي يعتبر أيضاً مدخل لبحثنا في تنمية العمل الجماعي والذي بدوره يقلل من افتراضات حدوث صراعات في العمل وسنرى كيف يقوم المدرب بدور فعال في هذا العمل ولكن بعد التعرف على الجماعات وأنواعها .

العمل الجماعي في الفكر الإداري الإسلامي :

لقد أوضح الفكر الإداري الإسلامي كثيراً من القيم السامية لعمل الجماعة ، فالعمل على أساس التعاون و التآخي بين العاملين بعضهم البعض والتراحم فيما بينهم من القيم الإسلامية التي حث عليها الدين الحنيف ، فكانت التوجيهات على بذل أقصى درجات التعاون في العمل باعتباره أساس النجاح وبدونه لن تتحقق الأهداف والغايات ، كما أن التآخي والتراحم بين العاملين يعتبر أساساً لبناء علاقة تقوم على المودة والألفة ومنطلقاً لإيجاد درجة عالية من التعاون . إن الجماعة الإسلامية تعطي أكبر المثل على تماسكها وتعاضدها في تنفيذ الأهداف التي توكل إليها ، وتقدم الحضارة الإسلامية أكبر دليل على نجاح كثير من الجماعات الإسلامية في أعمالها و قيام علاقات طيبة بين أفرادها مع بعضهم البعض وقيادتهم على أسس سلوكية وهو ما نفتقر إليه في الوقت الحاضر . وإن الإنجازات التي حققتها الحضارة الإسلامية لأكثر دليل على نجاح إدارتها في تحقيق الأهداف المتاحة بها ، إذا كانت الأعمال تتجزأ بروح عالية وعلى أسس من المحبة والتعاون ، أساسها المصلحة العامة بعيداً عن الأنانية والذاتية ، حيث سادت الروح الإسلامية وكانت هدفاً لكل مساهم في بناء تلك الحضارة . إن التنظيمات المعاصرة في البلاد الإسلامية في حاجة للعودة إلى الفكر الإداري الإسلامي ليكون منارة تهتدي به في أهدافها المنشودة فهو الأقرب إلينا والأنسب لعاداتنا وتقاليدنا وإن المتتبع للفكر الإداري الإسلامي ليجد فيه الكثير من الأسس التنظيمية القائمة على مبادئ سلوكية سامية (النصر ، ص ٢٦١).

أسباب نجاح الجماعات :

تجدون أدناه ملخصاً لبعض النتائج التي قدمتها مجموعة من الدراسات عن أسباب نجاح الجماعات ، (الشربيني ، وآخرون ، ٢٠٠١ ، ص ٣١٦ - ٣٢٢) :-

١- وجود قيادة مناسبة : إن طبيعة الجماعات الصغيرة عادة ما تتطلب قائد موجه ومعاون للأفراد علي إنجاز المهام الملقاة علي عاتقها ، علي ألا يكون هذا القائد مستبد . فقد أسفرت الدراسات التي قام بها العالم الأمريكي RENSIS LIKERT علي أن القائد الناجح يتسم بالخصائص التالية :

✦ اتساع الصدر عند التعامل مع الأفراد ذو الأداء البطيء .

✦ إعطاء الفرصة لكل فرد في الجماعة في التعبير عن رأيه والإنصات إلي هذه الآراء بشيء من الاهتمام والصبر .

✦ عدم فرض قرارات علي الجماعة فرضاً ، بل عرض هذه القرارات في صيغة سؤال أو اقتراح .

٢- توافر المزيج المناسب من المهارات : من المعروف أن جماعات العمل تتكون بغرض إنجاز مهام معينة حتى تتمكن الجماعة من إنجاز ما يسند إليها فلا بد أن يتوافر لدي أفرادها أنواع المهارات الفنية لإنجاز هذه المهام في بعض المواقف ويكون من المفيد ان تتشابه مهارات وإمكانيات الجماعة ، وفي مواقف أخرى يكون من المفيد أيضاً أن تتنوع هذه المهارات . إن عمليات استصلاح قطعة كبيرة من الأرض للزراعة (مثلاً) لا تتطلب أكثر من مجموعة من الأفراد ذوي خبرات وأعمار متقاربة ويعشون قريباً من مكان العمل . وأما في عمليات البحوث والتطوير الخاصة بالمنتجات الصناعية (مثلاً) فإن الأمر يتطلب مهارات وخبرات متنوعة في مجالات متنوعة مثل بحوث المستهلك (للتعرف علي رغبات المستهلك المرتقب) ثم في مجال التصميم (لتحويل هذه الرغبات لتصميم جديد للسلع) ثم في مجال الإعلان والترويج ... الخ .

٣- التعاون في العمل : لسنا في حاجة إلي حصر الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة في حالة تعاون الأفراد في العمل . إلا أن هذا التعاون في بعض المواقف يكون حتمياً لا اختيارياً وذلك في حالة اعتماد الأفراد - بحكم طبيعة العمل - بعضهم علي بعض في إنهاء هذا العمل ففي قسم البحوث وتطوير المنتجات (علي سبيل المثال) نرى أن مهندس التصميم يعتمد علي الدراسات التي يقوم بها رجال التسويق عن رغبات وأنواق المستهلكين حتى يتمكن من تصميم السلع التي تحظى برضاء المستهلكين ، إن عدم تعاون رجال التسويق مع مهندس التصميم يؤدي في النهاية إلي إنتاج سلعة لا تلقي قبولاً في السوق مما يؤدي بالمنظمة إلي

إشهار إفلاسها وإنهاء نشاطها ومع ذلك فقد تكون المنافسة مفيدة في بعض الأنشطة التي لا تحتاج إلي تعاون بين الأفراد لإنجازها ، فإذا كان عدائين من دولة واحدة في سباق دولي للجري ، فإن المنافسة بينهم في هذا السباق لا تكون ضارة لأنه لا يوجد مجال للتعاون بين العدائين في السباق . بل أن المنافسة تزيد من فرصة حصول واحد أو أكثر من هؤلاء علي مركز متقدم مما يزيد من فرصة إدخال السرور علي جماهير بلدها .

ونستخلص مما تقدم أن درجة التعاون المطلوب في العمل تحددها طبيعة المهام المطلوب إنجازها . وعلي أي حال فقد اثبتت الدراسات أن مستوي رضا الفرد عن العمل يميل إلي الارتفاع كلما ساد التعاون في جو العمل .

٤- الثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة : إن استمرار الجماعة ونجاحها تتوقف علي درجة الثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة . قال خريج جامعي لأحد أساتذته السابقين . " إن قراءة بعض الموضوعات في أكثر من مادة من مواد الدراسة يؤدي إلي ارتباك الطلاب ويتساءل عن سبب ذلك " فرد الأستاذ هذا لأننا لن نتبادل الحوار العلمي داخل القسم . حدث في الماضي أننا كنا نجلس معاً وناقش المشاكل والقضايا المشتركة . ثم بدأ الشك يساورنا بخصوص اقتباس بعضنا لأفكار البعض الآخر ، ويزداد الموقف سوء لدرجة أنني قررت عدم استخدام التسهيلات الموجودة في القسم لكتابة إنتاجي العلمي علي الآلة الكاتبة خشية أن يراه أحد زملاء فيقتبسها " وفي هذا المثال دليل علي أن انعدام الثقة يؤدي إلي انعدام التعاون مما يؤدي إلي ارتباك العمل (التداخل بين المواد) .

٥- ترابط الجماعة : إذا ساد الاحترام والتقدير جو العمل داخل الجماعة وقوي شعور الأفراد بالاعتزاز للانتماء إلي هذه الجماعة فإنه يمكن الحكم علي هذه الجماعة بالترابط ، وتمر الجماعات الرسمية في منظمات الأعمال بعدة مراحل حتى تصل إلي حالة الترابط كما هو مبين في الجدول . ويتضح من الجدول المذكور أن أفراد الجماعة الجديدة يواجهون نوعين من المشاكل :

◀ النوع الاول : يتعلق بالعلاقات بين أفرادها .

◀ النوع الثاني : يتعلق بطريق أداء المهام المفروضة علي الجماعة .

إن نجاح الجماعة في التوصل إلي حل لهاتين المشكلتين يؤدي إلي ظهور ما يسمى بتقاليد الجماعة حول :

- طريق معاملة الأفراد بعضهم البعض داخل الجماعة.

- طريقة إنجاز المهام المفروضة علي الجماعة .

ولقد أثبتت الدراسات التي أجريت علي جماعات العمل في مناجم Long wall ببريطانيا أن ترابط الجماعة يؤدي إلي ارتفاع مستوي رضا الفرد عن العمل (الشرييني وآخرون ، ٢٠٠١) .

إلا أن ترابط الجماعة قد يكون دائماً في صالح المنظمة ، خاصة إذا ما كان هناك نزاعاً بين الجماعة والمنظمة فقد تقوم الجماعة بتخفيض الإنتاج أو ببعض أعمال التخريب لإرغام الإدارة علي الاستجابة لمطالبها .

٦- حجم الجماعة : إن زيادة عدد أفراد الجماعة زيادة كبيرة يؤدي إلي تفكك الجماعة الواحدة إلي كتلات صغيرة مما يؤدي لوجود فرص حدوث صراعات داخل الجماعة ، ويقلل من فرص نجاح الجماعة واستمرارها . فقد أثبتت الدراسات التي أجريت علي جماعات العمل بمناجم Long wall ببريطانيا أن الإنتاجية ترتفع إلي ٥٠% في الجماعات الأقل حجماً والأكثر ترابطاً ، في حين أن معدلات الغياب ترتفع في الجماعات الأكبر حجماً والأكثر ترابطاً في حين أن معدلات الغياب ترتفع في الجماعات الأكبر حجماً والأقل ترابطاً . ولكن ما هو الحجم الأمثل للجماعة ؟

دلت الدراسات علي أنه إذا تطلب أداء مهمة معينة درجة عالية من التنسيق بين أفراد الجماعة فإن الحجم الأمثل لهذه الجماعة يتراوح ما بين ٥-٧ أفراد إلا أن هذا الحجم يمكن تجاوزه إذا كانت طبيعة العمل لا تتطلب التنسيق بين الأفراد داخل الجماعة .

المراحل التي تمر بها الجماعة حتي تصل إلي حالة الترابط

المهمة المفروضة على الجماعة	العلاقات داخل الجماعة	المرحلة
يحاول الفرد التعرف علي طبيعة المهام المطلوبة . والطرق المناسبة لإجرازها والقواعد المكتوبة الخاصة بالعمل .	في هذه المرحلة يعتري القلق أفراد الجماعة ، ويزداد اعتمادهم علي القائد ويقوم كل فرد بمحاولات استكشافية للتعرف علي المقبول والمرفوض من أنواع السلوك الإنساني داخل الجماعة .	التكوين
مقاومة انفعالية لمتطلبات العمل	في هذه المرحلة يحدث تكتلات صغيرة وعمليات استقطاب داخل الجماعة وتحدث صراعات بين هذه التكتلات ومقاومات للمحاولات الرامية إلي احتواء الصراع .	الأزمات
يتم تبادل الآراء والمشاعر حول متطلبات العمل وتبدأ روح التعاون تحل محل الانفعالات ويتفرغ الأفراد للعمل وتظهر المحاولات المخلصة لإجراز المهام المطلوبة في الوقت المطلوب .	في هذه المرحلة تسوي الصراعات بين التكتلات المختلفة ويعاون الأفراد بعضهم بعضاً ويتولد ما يسمى بالشعور الجماعي ويظهر للجماعة تقاليد مشتركة ويتضح ترابط الجماعة .	الترابط

٧- تقليل التوتر لدي الجماعة : إن شعور الفرد بالوحدة في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل يؤدي إلي التوتر المصحوب بانخفاض في اللياقة النفسية والذهنية لهذا الفرد . إلا أن انتماء الفرد إلي جماعة جيدة يوضح عن طريق تشجيع الجماعة للعضو الجيد والاستماع إلي مشاكله وتقديم النصح والمساعدة الفنية .

صفات الجماعة الفعالة :

تتصف الجماعات الفعالة في الدول المتقدمة والمنشآت ذات الفعالية العالية بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة . ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة عملهم علي درجة عالية من الجودة ويمنحون الفرد الشعور بالرضي لكونه فرداً في هذه الجماعة . وهم يميلون إلي تكوين كيان اجتماعي لهم بدرجة عالية من الولاء للجماعة ويكونون أحياناً اتجاهات متعالية حيث يرون أنفسهم أفضل من الجماعات الأخرى لكنهم بشكل عام يتصفون بالتالي :

- تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق .
- التعبير عن اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل .
- التمتع بدافعيه عالية للأداء .
- ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي .

خصائص جماعات العمل :

بعد الإطلاع علي العديد من الكتابات التي تعرض خصائص جماعات العمل يمكن بلورة أهم

هذه الخصائص فيما يلي :

١- وجود مصالح وأهداف مشتركة : إن وجود هدف واحد علي الأقل أمر ضروري لتكوين الجماعات الصغيرة في المنظمات كما أنه من الضروري أن يلعب كل عضو في الجماعة دوراً محدوداً في سبيل تحقيق هذا الهدف بالإضافة إلى ذلك فإن لأهداف الجماعة دور فعال في تقليل الصراعات التي تنشأ بين أعضائها بما يزيد من تماسكها .

٢- الانسجام والتفاهم بين أعضاء الجماعة : إن أهداف الجماعة لا بد أن تكون على قدر من الانسجام والتفاهم بين أعضائها ويؤدي هذا التفاهم إلي إحداث تفاعل بينهم ويتولد عن ذلك أنشطة وأفكار ومفاهيم يؤمنون بها ويتعاملون علي أساسها .

٣- وجود قيم ومعايير للجماعة : نظراً لوجود روابط بين أعضاء المجموعة والأهداف المشتركة التي تجمع بينهم تطور أنماط سلوكية ومعايير يجب مراعاتها والحفاظ عليها وبشكل عام فإن هذه القواعد والمعايير تحدد ما يجب علي الأفراد أن يفعلوه . كما تحدد لهم أنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة ويكون هناك اتفاق ضمني بين أفراد الجماعة علي أن من لا يلتزم بهذه الأنماط أو يتقيد بها فإنه يكون خارج عن هذه القيم ويتعرض لعقاب الجماعة وعادة ما ترتبط هذه القيم بحجم إنتاج أو بمسلك معين يسلكه الفرد .

٤- القرب الجغرافي : يجب أن تتواجد المجموعة في مكان جغرافي واحد حتى تتم عملية الاتصال بين أفراد هذه الجماعة في سهولة ويسر مما يزيد من إمكانية التفاعل بينهم .

٥- الديناميكية : تتميز الجماعة بأنها كل ديناميكي ويعني ذلك أن أي تغير في جزء بينهم يترتب عليه تغير في أي جزء آخر ويعرف أحد الكتاب ديناميكية الجماعة بأنها تعبر عن التغير الذي يطرأ على بناء الجماعة ووظائفها بحيث تصبح ذاتية التوجيه .

٦- التنسيق : يعني ذلك ضرورة وجود قدر من التنسيق بين جهود أفراد الجماعة حتى لا يحدث تعارض أو ازدواج في هذه الجهود .

٧- العواطف : إن وجود الأفراد مع بعضهم البعض ووجود هدف واحد يجمعهم يؤدي إلي إيجاد شعور تجاه بعضهم البعض يمكن ان نسميه المشاعر وتتفاوت هذه المشاعر بين الحب والكرهية والعداء والنفور والشعور بالراحة النفسية .

٨- التماثل : الأفراد ينجذبون إلي بعضهم البعض نتيجة لوجود قدر من التماثل بينهم وقد يكون هذا التماثل في الشخصية أو الجنس أو الظروف الاقتصادية والمعتقدات أو الاتجاهات

يؤدي هذا التماثل إلى ممارسة نوع من الضغط علي أفراد الجماعة مما يدفعهم إلي توحيد سلوكهم طبقاً لمعايير الجماعة ، (الشرييني ، وآخرون ، ٢٠٠١ ، ص ١٢٧ - ١٣٠) .

العوامل التي تؤثر علي فعالية الجماعة :

هناك عدة عوامل تؤثر علي فعالية الجماعة لأنه كلما زادت فعالية الجماعة زاد تأثيرها علي سلوك الأفراد ، (جبر ، عبد القادر ، ١٩٩٥) ونستعرض فيما يلي أهم هذه العوامل:-
مدي إشباع حاجات الفرد : ينضم الأفراد إلي الجماعات لأشباع حاجات معينة وإن قدرة الجماعة تكمن في التأثير علي الأفراد وجذبهم إليها وذلك من خلال محاولة إشباع هذه الحاجات

اتخاذ القرارات في الجماعة : إن أحد الوسائل المتبعة في تحقيق المشاركة لأعضاء الجماعة هي إعطاؤهم الفرصة للمساهمة في صناعة القرارات المؤثرة في الجماعة . وتتعلق هذه القرارات بتحديد الأهداف والتخطيط وحل المشكلات . لذلك تتوفر الفرص لمشاركة الجماعة في هذه المجالات من العمل الإداري يجب ان تتحرى شيئين عند التفكير في اشتراك الجماعة في اتخاذ القرارات أسباب مشاركة الآخرين ومدى فعالية هذه المشاركة . بناء علي ذلك يتم استخدام مدخل رشيد لصنع القرارات :

لماذا تشرك الآخرين :

هناك أربعة أسباب وجيهة لأشراك الآخرين في اتخاذ القرارات . إذا لم يتوفر أي من هذه الأسباب عندئذ يمكنك اتخاذ القرار بنفسك .

المعلومات : قد يكون أهم سبب لإشراك الآخرين هو أنك لا تملك كل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار جيد إذا كانت هذه هي الحالة ابحث عن طريقة الحصول علي المعلومات التي تحتاجها واستعملها .

الالتزام : السبب الثاني في الأهمية هو الحصول علي الالتزام نحو تنفيذ القرارات نلاحظ هنا اعتبارين هامين :-

أولاً : هل من الضروري الحصول علي التزام الآخرين ؟ أحيانا تكون أنت الوحيد المسؤول عن تنفيذ القرار وفي هذه الحالة ليس من الضروري الحصول على التزام الآخرين .

ثانياً : هل يمكنك الاعتماد علي التزام الآخرين بدون إشراكهم في صنع القرار ؟ يمكنك الاعتماد علي مساندة والتزام العاملين معك بدون إشراكهم في اتخاذ القرار في مجال معين إذا كانت القرارات الماضية في هذا المجال جيدة وفعالة .

الإبداع : يوجد في بعض المواقف عدد كبير من القرارات البديلة المحتملة ، يتمكن الفريق في مثل هذه الحالات من الإتيان ببدائل أكثر مما يستطيع الفرد الواحد عند مواجهة موقفاً يصعب فيه إيجاد حل مناسب إلجأ إلي جماعة العمل وأعملوا سوياً علي استطلاع الحلول الممكنة .

التنمية : تسنح الفرصة في بعض الأحيان لإشراك الآخرين بهدف تعليمهم وتنميتهم . والمشرف يملك المعرفة والمهارة لمعالجة المشكلة ، لكن في المستقبل سيحتاج العاملون التعامل مع أمثال هذه المشكلة علي إنفراد لذلك يجب إشراكهم في الأمر وإرشادهم إلي الأسلوب المناسب في التحليل واتخاذ القرار .

مدى إشراك العاملين

هناك عدة درجات من المشاركة . ويتناسب كل منها مع ظروف معينة والأفكار الآتية تساعد علي اختيار مستوى المشاركة الذي يتناسب مع الموظف .
قرر بمفرده : أقل مستوي للمشاركة من عدمها . هنا يصنع القرار الموظف بمفرده ويكون هذا الاختيار سليماً عندما لا تتوفر أي من الأسباب المذكورة آنفاً والتي تتطلب إشراك العاملين يكون هذا الاختيار مناسب أيضاً عندما لا يتوفر الوقت الكافي لإشراك الآخرين . وعندما يحدث ذلك يكون من الواجب الاجتماع بالعاملين في وقت لاحق لشرح لهم المشرف لماذا كان عليه من الضروري أن يتصرف بمفرده .

المناقشات الفردية :

يمثل هذا النوع أدنى مستوى من المشاركة الفعلية . ويكون هذا الأسلوب مناسباً عندما تكون في حاجة إلى معلومات تستند عليها لاتخاذ قرار جيد . وهو اختيار جيد أيضاً عندما تحول الظروف دون الاجتماع مع جميع العاملين في وقت واحد - مثال ذلك عندما لا يتمكن العاملون من ترك وظائفهم في نفس الوقت لحضور اجتماع أو عندما ينتشر أفراد الجماعة علي مساحة جغرافية كبيرة . تتم هذه المناقشات الفردية عن طريق مقابلات شخصية أو بواسطة اتصالات هاتفية .

المناقشات في اجتماع :

تتيح الاجتماعات كامل الفرصة للاستفادة من معلومات وآراء الآخرين . هذه الاجتماعات مفيدة علي وجه الخصوص عندما تحتاج الإدارة لأفكار مبدعة لكن يجب اتخاذ القرار بشكل فردي .

المشاركة في القرار :

ينتج عادة عن السماح للموظفين بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار على مستوى من الشعور بالالتزام لدي هؤلاء المشاركين . وبناء عليه يصلح هذا الأسلوب في الأحوال التي تستدعي درجة عالية من الالتزام . بالإضافة إلى ذلك ينتج عنه إشراك الآخرين في صنع القرار للاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لدي أعضاء الجماعة وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم إذا وقع الاختيار على هذا الأسلوب يتبع عندئذ (الإجراءات الرشيدة لصنع القرار) كجدول عمل للاجتماع .

التنازل عن القرار للآخرين :

افضل اختيار في بعض الأحيان أن تحيل الأمر للغير لاتخاذ القرار . تكون إحالة الأمر إما لفرد أو جماعة . لكي يكون هذا اختياراً موقفاً يجب ان تتوفر الرغبة والاهتمام لدي الفرد أو الأفراد في اتخاذ القرار كما يجب أن تتوفر الرغبة لدى الإدارة وقبول القرار أيضاً كان ويتطلب تحديد ما يلزم مراعاته في القرار قبل اتخاذه .

هناك ثلاثة وسائل إضافية :

هناك ثلاث وسائل إضافية يمكن أن تساعد الإدارة علي إشراك الجماعة في عملية اتخاذ القرارات وهي العصف الفكري (Brainstorming) وأسلوب الجماعة الاسمية (Nominal Group Technique) وطريقة الإجماع في اتخاذ القرارات .

١ أسلوب العصف الفكري (Brainstorming)

إن القيمة الأساسية لهذه الطريقة هي أنها عندما تنطبق كما يجب أن تؤدي إلي إنتاج عدد من الأفكار أكثر بكثير من النقاشات التقليدية في وقت أقصر وهناك عدة أسباب لذلك . إن قوة تداعي الأفكار ظاهرة ذات اتجاهين ، فعندما يأتي أحد أعضاء الجماعة بفكرة فإن ذلك يثير خياله تلقائياً للتفكير في فكرة أخرى وفي نفس الوقت فإن هذه الفكرة تحفز تداعي الأفكار لدى الأعضاء الآخرين في الجماعة .

مرحلة تكوين الأفكار :

الخطوة الأولى هي الحصول علي وتسجيل أكبر عدد ممكن من الأفكار .

- سجل جميع الأفكار المقدمة من أعضاء الفريق .
- لا تقييم ولا تحكم علي أي أفكار في هذه المرحلة .
- لا تنافس الأفكار إلا إذا كان ذلك بهدف توضيح المعني .
- رحب بالأفكار المتحررة والجريئة .

- إن تطويع هذه الأفكار الجريئة أيسر من الإتيان بها .
- لا تضيق وقتك في فرز الأفكار المكررة .
- شجع على الإكثار من الأفكار لأنه كلما كثرت الأفكار زاد احتمال الحصول على الأفكار الجيدة .
- لا تتعجل في الانتهاء من هذه المرحلة . إذا قل إنتاج الأفكار فاسمح باستراحة وعد بعدها إلي مواصلة الحصول علي إنتاج مزيد من الأفكار .

• مرحلة تقييم الأفكار :

- راجع قائمة الأفكار الخاصة للتخلص من التكرار .
- حدد أو ضع معايير للتقييم .
- ناقش وقيم كل فكرة في القائمة .
- اختر الفكرة أو الأفكار التي تحقق الهدف علي أفضل وجه .

٢ أسلوب الجماعة الاسمية (Nominal Group Technique)

القيمة الأساسية لهذه الطريقة هي أنها تقلل من مجازاة الجماعة إلي الحد الأدنى وتزيد من المشاركة إلي الحد الأقصى . ينطوي هذا الأسلوب علي عملية منظمة يقوم فيها أفراد الجماعة بإعداد إجابات فردية ثم يقومون بتقديم هذه الأفكار للجماعة . يمكنك استخدام هذه الطريقة بالإضافة إلي الأساليب الأخرى التي شرحت مسبقاً .

مرحلة تكوين الأفكار :

- يقوم كل عضو في الفريق علي حده بإعداد قائمة بكل ما يستطيع أن ينتجه من أفكار استجابة للسؤال المطروح .
- أطلب من كل عضو في الفريق تقديم ما لديه من أفكار واحداً تلو الآخر علي أن تسجل كل فكرة علي حده ليراها الجميع .
- هذا يتيح الفرصة لأعضاء الجماعة لإلغاء ما لديهم من أفكار مكررة ذكرها غيرهم من الأعضاء ، كما أنهم قد يضيفون أفكاراً جديدة ذكرها الآخرون .
- تستمر هذه العملية حتى يتم تقديم جميع الأفكار .

مرحلة تقييم الأفكار .

- بعد مناقشة الأفكار المدونة يقوم كل عضو بتقييم كل فكرة باستخدام مقياس من ١ إلى ١٠ وذلك لقياس الإمكانية .
- تجمع تقييمات الأعضاء بالنسبة لكل فكرة للحصول علي مجموع إجمالي لكل فكرة مدونة .
- عدم الالتفات إلى الأفكار التي حصلت علي تقييم منخفض (علي سبيل المثال إذا كان مجموع التقييمات أقل من ثلاث أضعاف عدد أعضاء الجماعة) .
- تعاد مناقشة الأفكار المتبقية وتقيم وتلخص ويتم إلغاء الأفكار التي لم تحتفظ بتقديرات عالية .
- تتكرر هذه العملية ثلاث أو أربع مرات حتى يتبقى الحل الذي وقع عليه اختيار الجماعة بوضوح .

٣ - اتخاذ القرارات بالإجماع .

يؤدي السعي إلي الإجماع في اتخاذ القرارات إلي الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة كما يسمح بحل المنازعات بطريقة مبدعة . فمن الصعب الوصول إلي الإجماع ، لذلك لن يلقي كل قرار تتخذه الجماعة القبول التام من كل فرد فيها وليس الهدف هو الإجماع التام فمن النادر تحقيق ذلك . لكن ينبغي علي كل فرد أن يتمكن من قبول قرار الجماعة علي أساس من المنطق والإقناع ، وعندما يشعر كل أعضاء الجماعة بذلك يتم التوصل عندئذ إلي الإجماع ويمكن اعتبار القرار هو قرار الجماعة و يعني هذا في الواقع أن فرداً واحد يستطيع أن يمنع الجماعة من اتخاذ قرار معين إذ لزم الأمر ، لكن يجب في نفس الوقت استخدام حق المنع هذا بحكمة وعلي أساس مبدأ المعاملة بالمثل . فيما يلي بعض الإرشادات التي تستخدم لتحقيق الإجماع :

أ- تجنب الجدل أو الدفاع عن موقفك : قدم فكرتك بكل وضوح وبأسلوب منطقي ، ثم استمع إلي رد فعل الآخرين وفكر فيما يقال بعناية قبل أن تعاود الدفاع عن فكرتك .

ب- لا تقترض انه لابد من فوز أحد الأطراف وهزيمة الطرف الآخر إذا وصلت المناقشة إلي طريق مسدود : البديل لذلك الموقف أن تسعى إلي تقديم الحل الذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث تفضيل الجماعة ككل .

ج- لا تغير في فكرك لمجرد تجنب الاختلاف والتوصل إلي اتفاق ووافق . عندما يبدو أن الاتفاق تم بسرعة وسهولة تشكك من الموقف . تعرف علي الأسباب وتأكد أن كل عضو يقبل

الحل لنفس الأسباب أو لأسباب مكملة تنازل فقط للأراء المبنية علي أسس موضوعية ومنطقية د- تجنب أساليب فض المنازعات مثل صوت الأغلبية والمتوسطات والقرعة أو المساومة :

إذا وافق عضواً معارضاً علي القرار لا تشعر أنه من الواجب مكافأته علي ذلك بتركه يربح في جولة قادمة .

هـ- الاختلافات في الآراء شئ طبيعي ومتوقع : اسع إلي إبراز هذه الآراء وحاول إشراك جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار . يمكن أن تساعد هذه الخلافات في صنع قرار الجماعة لأن تنوع المعلومات والآراء يتيح الفرصة للجماعة للتوصل إلي حلول أفضل .

أثر الصراع علي اتخاذ قرار فريق العمل :

ان الصراع عنصر أساسي من الممكن أن يجعل قرار فريق العمل فعالاً إذا ما أدير بفعالية ومع ذلك فإن العمل الجماعي ربما يؤدي إلي زيادة ظهور الصراع بسبب اختلاف الأعضاء واختلاف أفكارهم ووجهات نظرهم . وبالتالي فإنه ربما يكون للصراع أثر سلبي علي المجموعة وأعضائها . ولكن أفضل نتيجة للعمل الجماعي هو الاستفادة من مميزات جميع أعضاء المجموعة ، والدراسات الأخيرة تشير بأن الصراع نتيجة طبيعة للعمل الجماعي بسبب اختلاف ظروف الأعضاء ومبادئهم وأخلاقياتهم وطباعهم وأهدافهم ، فالصراع شئ حتمي في العمل الجماعي ، (عبد الله ، ١٩٩٩ ، ص ٦٨) .

ولكن هدفنا في هذا البحث هو تقليل الصراع سواء علي المستوي العام أو علي مستوي الجماعات والتأكيد علي أن هذا الصراع مفيد إذا تمت إدارته بفعالية واستخدام التدريب كوسيلة لإدارة هذا الصراع وتقليله داخل الجماعات مع تنشيط التعاون داخل هذه الجماعات .

التأثير علي أعضاء الجماعة :

يحبذ الناس أن يكونوا أعضاء في الفرق الرابحة . كما يحبذون أن يكونوا أعضاء مهمين في الجماعة . من أجل تحقيق ذلك يكون معظم الناس علي استعداد لتعديل سلوكهم لتحقيق هذا الإنتماء والمشاركة في تحقيق أهداف هامة في نظرهم . هذا هو الثمن الذي هم راغبون في دفعه للحصول علي قبول الجماعة وما ينجم عن ذلك من شعور إيجابي . كلما زاد الإنتماء والولاء للجماعة كلما زادت دافعية الأفراد إلي :-

- قبول أهداف وقرارات الجماعة .
- السعي للتأثير علي هذه الأهداف والقرارات عن طريق المشاركة النشطة .
- الاتصال المفتوح والكامل مع أعضاء الجماعة .
- الترحيب بالاتصال والتأثير من أعضاء الجماعة الآخرين .

- السعي للحصول علي العون والتقدير من أعضاء الجماعة الآخرين وتتوفر لدي الأفراد العاملين لدي هذه الجماعات الفعالة نظرة إيجابية نحو المشرف .

ويعتبر المشرف في هذه الحالة جزء هام في النظام الكلي وينظر إليه علي النحو التالي :

- ◀ كصديق يقدر العون والمساعدة .
 - ◀ لديه ثقة في قدرة ونزاهة أعضاء الجماعة .
 - ◀ توقعاته عالية في الأداء
 - ◀ يوفر التدريب و الإرشاد اللازمين .
 - ◀ ينظر إلي الأخطاء علي أنها فرص للتعليم وليست فرصاً لتوجيه اللوم أو النقد .
 - ◀ محاولة التقليل من الصراعات داخل الجماعة .
 - ◀ إن التدريب نشاط يهدف إلي أي تأثير في الأفراد بقصد إعادة تكوين معارفهم واتجاهاتهم بما يخدم أغراض وأهداف العمل الجماعي .
- وتحتاج الجماعات إلي تدريب عندما تشعر بعدم الرضا عن كيفية أداء أعضائها أو عندما تكون علي وشك مواجهة عمل جديد لما تواجهه أو تتعود عليه من قبل (المغربي ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٥) .

أسس التدريب علي مهارات العمل الجماعي :

تعد أهداف التدريب علي العمل الجماعي من الاحتياجات الفعلية لأعضاء الجماعة الناتجة عن قصورهم في أداء أدوارهم او المهام التي يتحملونها ويجب ألا نعتقد أن التدريب يمكن أن يكون حلاً لكل مشكلات القصور في الأداء ، فهناك مشكلات تتعلق باللوائح أو النظم أو الاختيار ، ويجب أن يعتني التدريب بالقضايا المتعلقة بزيادة معارف ومهارات الأفراد أو تطوير وتدعيم اتجاهاتهم .

استمرارية التدريب : من الأخطاء الشائعة الاعتقاد بأن الاهتمام يكون فقط في بداية نشأة الجماعة أو في إحدى المراحل لتطويرها أو حتى عندما تواجه بعض المشكلات فالتدريب عملية تبدأ مع بداية التفكير في تكوين جماعة وتستمر معها في مرحلة الإعداد ، ويلازمها في مراحل تطورها المختلفة .

والتدريب لا يعالج قصور الأداء الحالي فقط بل يتعامل أيضاً مع القصور المتوقع في المستقبل نتيجة التطور الطبيعي لنشاط الجماعة أو توقع حدوث بعض التأثير مستقبلًا لعوامل أو ظروف مرتبطة بنوع نشاط الجماعة ، (هلال ، ١٩٩٧ ، ص ١١٥ - ١١٦) .

التعامل مع الصراع داخل الفريق :

معالجة الصراع بنجاح داخل الفريق له سمات متعددة ومنها ما يلي :-

- يعد الصراع طبيعياً: يري أعضاء الفريق أن الصراع والاختلاف وتشجيع الآراء المختلفة هي أشياء من المؤكد وقوعها في المجموعات النشطة الناجحة . فحيث يوجد الإبداع توجد احتمالات ظهور الصراع .
 - يتم حل الصراع من خلال الوضوح : حيث أن الصراع هو أمر طبيعي حدوثه في المجموعة ، يتم التعامل معه بطريقة طبيعية من خلال مناقشة صريحة . في العديد من المجموعات التي لا تشكل فرقاً يتم إخماد الصراعات ، فهي تفسد وتؤثر علي علاقات الأعضاء وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض . فهي تصعد إلي السطح بطريقة لا تبدو دائماً مرتبطة بموضوعات المشاكل الأساسية . أما في الفرق ، فالأعضاء يعرفون أن الصراعات تستطيع أن تشخذ الاختلافات وتمنح اختيارات إضافية ، وتعطي التأكيد والتوازن .
 - يقع الصراع حول الموضوعات وليس الشخصيات : قد يشكل الأعضاء أحزاب متصارعة لكنهم ليس هم موضوع الصراع ، قد تختلف كعضو في الفريق مع عضو آخر ، لكن ليس هدف الاختلاف هو الإنزال من قدر هذا العضو أو إذلاله . ما يهم هو الموضوعات والمفاهيم حولها ، وليس الأشخاص المشاركين .
 - يتضمن الصراع البحث عن البدائل : لا يقوم أعضاء الفريق بتحقيقات من نوع " من هو المذنب " ، لمحاولة إلقاء اللوم علي شخص ما ، بسبب مشكلة أو فشل ما .فالدافع وراء حل مشكلة الفريق هو " نحن لا نحب الوضع كما هو الآن " ، فما الذي نفضله كبديل ؟
 - حل الصراع اهتمام بالحاضر : يجب أن تتركز المناقشة حول الصراع على ما يحدث الآن في المجموعة . ولا يجب أن تكون الاختلافات السابقة ، والمناقشات التي دارت مع الآخرين خارج المجموعة ، وسلوكيات أعضاء الفريق من مواقف سابقة جزء من العمل علي حل الصراع . وما يهم هو ما يحدث هنا الآن ، وما يقال الآن في هذا الاجتماع .
 - الصراع هو موضوع يتعلق بالمجموعة ككل : يجب أن تكون الاختلافات التي تؤثر علي أعضاء معينين من الفريق موضوعات تتعامل معها المجموعة ككل ، لأنها قد تؤثر علي عمل الفريق ككل . لذلك يجب على أعضاء الفريق محاولة حل الخلافات بأنفسهم فالفريق كله يجب أن يشترك للمساعدة (كويك ، ١٩٩٩ ، ص ٧١ - ٧٢) .
- حل الصراع داخل الجماعات :
- الصراع داخل الجماعات يأخذ صوراً عديدة ، فقد ينشأ الصراع بين الفرد والجماعة نفسها إذ يجد الفرد أن هناك تعارض بين ما يريد تحقيقه بانضمامه للجماعة وما تحققه له الجماعة

فعلاً ، فقد ينشأ الصراع بين الجماعات بعضها البعض ، وقد ينشأ بين فرد وآخر في الجماعة نتيجة لرغبة في السلطة أو المكانة الاجتماعية أو الحصول على المزيد من المزايا المادية والاجتماعية ، (النصر ، ص ٢٥٦) .

يؤدي ظهور النزاع إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف النزاع ، الأمر الذي يحد من استمرار التعاون الذي كان قائم بينهم مما يسبب الضرر للأهداف التي يسعون إليها . واستمرار الصراع يؤدي إلي نتائج سلبية على أداء الجماعة مما يضطرها إلى إيجاد حلول لهذا النزاع (LOWENCE ، وآخرون ، ١٩٦٩ ، ص ٧٣ - ٧٧) والذي

قد يأخذ أحد الصور التالية :-

• استخدام أسلوب القوة :

يلجأ أحد أطراف النزاع إلى استخدام القوة Force في إيجاد حل للنزاع القائم وذلك اعتماداً علي ما يتمتع به من سلطة ونفوذ يستخدمها من أجل إلحاق الأذى بالشخص أو الجماعة المتنازع معهم . وقد يكون في استخدام هذا النوع من الأساليب عدم الإنصاف للجهة الأخرى إذ يميل هذا الأسلوب إلي الأخذ بوجهة نظر واحدة مع إهمال وجهات النظر الأخرى التي قد تكون ذات فائدة في حل النزاع . ويؤدي استخدام هذا الأسلوب إلي ظهور مشكلات أكبر أهمها تلك الضغوط النفسية التي يتعرض لها الفرد مما يحول من الاستفادة مما لديه من مواهب ابتكاريه وقدرات خارقة ، لكنه قد يكون أسلوب مناسب عندما يحتدم الموقف بين أطراف النزاع ويتشدد كل طرف بموقفه حيث لا تفيد الوسائل الأخرى في الوصول إلى حل الخلاف إلا باللجوء إلى هذه الوسيلة .

• استخدام أسلوب التهينة :

وهي وسيلة يلجأ إليها أطراف النزاع من أجل تمييع موضوع الخلاف وذلك بزيادة عامل التعاون بينهم وعدم ترك هذا الخلاف يؤثر علي العلاقات القائمة بينهم ، فهم يلجئون إلي ترك الموضوع لعامل الزمن لإيجاد حل لأسباب الخلاف ، وقد يكون أسلوب مستحسناً في بعض الأوقات إلا أن الاستمرار فيه قد يزيد من حدة الخلاف ويؤثر علي جو العلاقات القائمة بين الأفراد ، الأمر الذي يجعل من الصعوبة التوصل إلى حل لهذا الخلاف نظراً لتوسع فجوة الخلاف بشكل أكبر مما كان عليه ، وذلك لمرور فتره دون الوصول إلي حل المشكلة القائمة كما أن ترك الموضوع دون حل قد يكون فيه ضرر لطرف دون آخر فقد تستفيد مجموعة من الأفراد من ترك الموضوع دون حل لأن في ذلك تحقيق لمصالحهم وإضرار لمصالح الآخرين .

• استخدام أسلوب المساومة:

وهنا يلجأ أطراف النزاع إلى تقديم تنازلات محددة عن موضوع الخلاف الذي يتم بواسطته التوصل إلى حل النزاع القائم بناء على الاقتناع بمقدار التنازلات التي يقدمها كل طرف علي قدر قوته في التفاوض والإقناع بحيث ، يستطيع أن يحصل علي تنازلات أكثر مما يقدم للطرف الآخر .

• استخدام أسلوب الانسحاب :

في هذه الحالة يميل أطراف النزاع إلي الاستسلام لمتطلبات الطرف الآخر دون اللجوء إلي الدفاع عن موقفه والإصرار عليه ، وإنما يلجأ إلى التنازل عن حقوقه للطرف الآخر، يعتبر ذلك هروب من المسؤولية وعجز عن مواجهة الواقع ، وقد يكون السبب في ذلك راجعاً للفرد نفسه أو للمجموعة نفسها حيث تتسم بالضعف وسهولة الاستسلام . فقد يكون ذلك ناتجاً عن ضغط موجه للفرد أو للجماعة بضرورة التخلي عن مطالبهم لصالح الطرف الآخر . وقد يكون مصدر هذا الضغط الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أو التنظيم ، أو قد يكون عن طريق السلطات الخارجية . وبغض النظر عن الوسائل التي تستخدم في حل نزاعات الصراع فإنه يجب ألا يكون صراع يضر بمصالح الجماعة والتنظيم ، وإذا قلنا أن الصراع هو نتيجة طبيعية تواجه مجموعة من الأفراد في مكان عمل واحد وأنه بحكم تفاعلهم لابد من ظهور بعض الأسباب للخلاف بينهم فإن الحقيقة التي يجب التأكيد عليها هي أن الصراع الناشئ بين الأفراد يجب ألا يكون بعيداً عن الموضوعية والواقعية ، وألا يكون موجهاً ضد المصالح المشتركة ، لأن في ذلك تدميراً للجماعة نفسها وهدماً لمصالح التنظيم ، حيث يقضي الأفراد معظم الوقت في نزاعات وخلافات دائمة تبعدهم عن أعمالهم الأساسية ، و إنه لمن الضرر أن يستغل النزاع لتحقيق مصالح شخصية حتى إذا كانت هذه المصالح مستترة في بداية الأمر فإنها ستظهر لا محالة مع مرور الوقت إذ يحاول الفرد أن يخفي مصالحه الشخصية تحت شعار المصلحة العامة ، (LACEY ، ٢٠٠١ ، ص ٦٩-٧٢)

ويرى الباحث أن الصراعات والنزاعات التي تنشأ بين الأفراد تختلف باختلاف الأعمال التي يقومون بها وبدرجة حساسيتهم وكذلك نوع التنظيم والأهداف التي يسعون إلي تحقيقها في الصراعات التي تنشأ بينهم داخل المنشآت الحكومية قد تكون أكثر انتشاراً من الصراعات التي تنشأ بين الأفراد في المنشآت الخاصة بحكم الأهداف التي تسعى إليه هذه المنشآت ، وكذلك القواعد والقوانين التي تنظم الأعمال فيها ، كما ان وسائل حل هذه الصراعات تختلف أيضاً باختلاف نوع العمل كذلك نوع التنظيم ، وتلعب البيئة الخارجية دوراً كبيراً في النزاعات والصراعات داخل التنظيمات حيث تؤثر العادات والتقاليد والقيم وسلوك الأفراد داخل

التنظيم ، تعتبر بمثابة موجه لسلوك الأفراد بطريقة تعاملهم مع الغير ، الأمر الذي ينعكس علي جميع صور السلوك التي تتم داخل التنظيم . في البيئة التي ينطبع أفرادها علي حب الأناية والذات ، وتؤثر علي حب الأفراد مع بعضهم البعض ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى استمرار الخلافات بينهم داخل التنظيم . والتنظيم الذي يضم أفراد من بيئات مختلفة سيكون عرضة لنشوء صراعات قوية نظراً لتباين الأفراد فيما بينهم ، فالفرد بتركيبه النفسي والاجتماعي والفكري والعقلي هو نتائج للبيئة التي يعيش فيها وبالتالي فهو صورة حية في تصرفاته واعماله للبيئة التي نشأ فيها .

• أسلوب التفاوض المباشر :

يشير (عبد الله ، ١٩٩٩) إلى أن هذا الأسلوب يتم اللجوء إليه عندما :

- يكون الصراع بين طرفين أو أكثر .
- لا توجد قواعد ثابتة أو موضوعية لحل الصراع .
- تفضل الأطراف المتصارعة أن تبحث عن التوافق بدلا من الحرب وكسر التفاعل أو تفضل أن تنقل مسؤولية حل الصراع إلي سلطه ذات مستوى أعلى وفي هذا الأسلوب يكون هناك إعتما متداخل علي جميع وجهات النظر لأطراف الصراع الذي يحاولون الوصول إلي توافق جميع الأطراف والتوفيق بين وجهات النظر من خلال أساليب وطرق معينة مثل الإمتيازات والوعود والتهديدات .

• التوافق الطارئ :

من الأساليب الفعالة أيضاً في إدارة الصراع هي طريقة التوافق الطارئ **Emergency Agreement** وفي هذه الحالة لا تكون المنافع من وراء هذا الصراع مرتفعة بل إن الطرفين يكونان على قدم المساواة في تحقيق المنافع لكل منهما . وهذه الطريقة يمكن استخدامها إذا كانت هناك رغبة من الطرفين لأن يكون المشاركين في حل القضية مشتركين مع بعضهما البعض وهذه الطريقة تضمن تكتيكات للحل المشترك للمشكلة وإيجاد الحقيقة والإقناع المهدب والحل المرضي للمشكلة ، وهناك ظروف تستخدم فيها هذه الطريقة : -

- أن يكون هناك حل مشترك للمشكلة ، وذلك بأن تقر جميع أطراف الصراع بأن هناك مشكلة لكليهما ولا بد أن يتعاونوا سوياً في حلها .

- عندما يكون الصراع ناتجاً عن خطأ في البيانات فقط يتم توضيح الخطأ وإيجاد الحقيقة لإنهاء المشكلة .
- عندما يكون هناك مجال للإقناع المهدب (وهذا الأسلوب يمكن استخدامه كعملية تدريجية يؤثر فيها أحد الأطراف على الآخر بالعقل والفهم) وهنا تكون مهارات الاتصال أداة رئيسية في هذه العملية .

دور المدرب في تنمية العمل الجماعي :

إن تنمية روح الفريق لدى المتدربين تعتبر مهمة أساسية تحتاج إلى خبرة كبيرة وثقافة متنوعة وقدرات خاصة من قبل المدرب المحترف ولكنها في نفس الوقت تعتبر مهمة تحتاج إلي تطبيق دقيق لوظائف العملية الإدارية في أبسط صورها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ولكن نقطة البداية الحقيقية هي أن يكون المدرب قادراً على العمل هو نفسه بروح العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين حتى يمكن أن يكون مقنعاً للآخرين ، فالمدرب الفعال الذي يمكنه قيادة العملية التدريبية بنجاح واقتدار يجب أن يتصف بالآتي :

- ١- المعرفة الجيدة بالعلوم السلوكية وأساليب التعامل مع البشر بأنماطها المختلفة .
- ٢- المعرفة المتميزة بالموضوع الذي يحاضر فيه .
- ٣- التمتع بروح المثابرة والحرص على الإجابة .
- ٤- القدرة على التحدث باللباقة والاستماع والاتصال بإيجابية .
- ٥- القدرة على الإبداع والابتكار والتطوير .
- ٦- التمكن من استخدام الوسائل الحديثة في التدريب .
- ٧- القدرة على الإقناع .
- ٨- المرونة في التكيف مع المواقف الحرجة .
- ٩- الخبرة في مختلف مجالات التدريب .
- ١٠- المعرفة بأسس وقواعد تعليم الكبار باعتبارهم مدخلاً للتعامل السلوكي مع المتدربين بمختلف أعمارهم وخلفياتهم العلمية .
- ١١- الثقافة العامة في مختلف فروع المعرفة .

كيف يدير المدرب عملية روح الفريق :

سبق الإشارة إلي تنمية روح الفريق هي مهمة إدارية تحتاج إلى تطبيق الوظائف الإدارية (عبد الفتاح ، ١٩٩٨ ، ص ١٥ - ١٨) والتي نوضحها على النحو التالي :-

أ- **مرحلة التخطيط :** ويقوم المدرب بوضع تصور لكيفية التعامل بروح الفريق بين المتدربين من اليوم الأول وفي هذه الحالة يكون لزاماً عليه بذل كل جهد ممكن في إعداد

(السيناريو) الملائم لهذه المهمة وقبل الدخول في تفاصيل ما يجب القيام به في مرحلة التخطيط ، يجب أن يكون المدرب علي إمام تام بالعناصر الأساسية التالية :

- (١) الوقت المخصص لهذا النشاط (تنمية روح الفريق) محددًا بالساعات .
- (٢) الهدف العام من الفعالية ، وأهدافها التفصيلية .
- (٣) عدد المتدربين وخلفياتهم العملية ، وخبراتهم العملية .
- (٤) المحاضرين المشاركين في تغطية الفعاليات العملية .
- (٥) قاعة التدريب وملحقاتها والمساعدة التدريبية المتاحة بها .

وبناء علي البيانات التي يحصل عليها المدرب من ملف الفعالية التدريبية يمكنه وضع خطة لتنفيذ مراحل تنمية روح الفريق في ضوء ما يلي :

- تجهيز قاعة التدريب بالشكل المناسب .
- خطة توزيع الوقت على الجلسات التدريبية .
- وضع تصور للتسلسل الطبيعي للقاء الأول مع المتدربين .
- الاستفادة من البيانات الشخصية للمتدربين في تصميم التمارين المختلفة .
- إعداد مجموعة تمارين إذابة الجليد (Ice Breaking) التي تسهم في تقريب المشاركين من بعضهم البعض من اليوم الأول .
- تجهيز المواد المساعدة والأجهزة السمعبصرية اللازمة .
- الاستعداد للرد على الأسئلة المتوقعة من المتدربين .
- وضع تصور مبدئي لتوزيع فرق العمل على ضوء أهداف اللقاء وخلفيات المشاركين العلمية والعملية .

ب- مرحلة التنظيم : ويقصد بها وضع الخطة موضع التنفيذ حيث تبدأ المرحلة مع بداية الفعالية التدريبية . وتشمل:-

- ترتيب إجراءات استقبال وتسجيل المتدربين وأماكن جلوسهم .
- تنفيذ مراسم الافتتاح وفقاً لما هو مخطط مسبقاً .
- إجراء التعارف بين المدرب والمشاركين بأساليب مبتكرة.
- تعريف المتدربين بالالتزام بواجباتهم من ناحية ، وما سوف يقدم إليهم من مواد علمية ومواد مساعدة من ناحية أخرى .
- طرح ومناقشة الجدول التفصيلي وأسلوب إدارة الجلسات .
- الرد علي أسئلة واستفسارات المتدربين .

• تشكيل فرق العمل بإحدى الطرق المتعارف عليها والتي من بينها :

أ- الاختيار العمدي : وفقاً للمؤهل ، والخبرة ، ومجال العمل ... الخ

ب- الاختيار العشوائي دون تمييز .

ج- ترك حرية الاختيار للمتدربين .

(١) تكليف فرق العمل ببعض المهام الأساسية البسيطة في إطار تنافسي ، كأن يختار كل

فريق (اسماً لفرقه ، وشعاراً ورمزاً ، ومجموعة من المبادئ) ثم يتولي عضو من

الفريق طرح ذلك على الزملاء ومناقشته معهم .

(٢) تكليف كل فريق ببعض المهام التي يمكن أن تكون ذات صلة بموضوعات البرنامج

بهدف التبادل الأولي للخبرات والمعارف حول الموضوعات المطروحة للنقاش .

(٣) يمكن عقد اختبار (قبلي / بعدي (Pre / After Exam) للتعرف علي مدى إلمام

المتدربين بالموضوعات التي سوف تطرح للنقاش ، وتقييم مدى التراكم المعرفي والتقدم

العلمي بعد كل جلسة تدريبية .

(٤) يمكن تقديم قائمة (التوقعات والتي يسجل فيها كل متدرب ماذا يتوقع أن يحصل عليه

من معارف إضافية أو يكتسبه من مهارات جديدة ، وأي تعديل يمكن أن يحدث في

سلوكه واتجاهاته بعد البرنامج .

والجدير بالذكر أن الهدف الاسمي من هذه المرحلة يتمثل في منح الفرصة لجميع المشاركين

للتحدث وتبادل الخبرات فيما بينهم ، والتأكيد على أن المشاركة في الحوار أساس هام من

أسس تقييم البرنامج ، والضمان الأساسي لنجاحه من خلال تبادل الخبرات بين المشاركين

بصورة تسهم في تحقيق عملية الانصهار التي تؤدي إلى تعظيم الاستفادة من الفعالية التدريبية.

ج- مرحلة التوجيه والإشراف :

وفيها يلعب المدرب دور المسهل او المنسق (Facilitator) حيث يمارس هذا الدور من خلال:

(١) الحث على المنافسة والحماس .

(٢) تزويد المشاركين بالمواد التي يحتاجون إليها .

(٣) التشجيع علي الإبداع والابتكار .

(٤) مساعدة الفرق في حل بعض المشكلات ، ولو بشكل جزئي .

(٥) دفع الأعضاء (الكسالى أو المترددين) وحثهم علي المشاركة .

(٦) تشجيع القيايين من الفرق وحثهم علي بذل المزيد من الجهد .

(٧) التأكيد علي العمل بروح الجماعة والابتعاد عن الفردية .

(٨) دعم عملية تبادل الأدوار بين أعضاء الفريق لضمان مشاركة الجميع .

(٩) تلقي أي مقترحات جادة والعمل علي تنفيذ المناسب منها .

ونؤكد هنا أن دور المدرب يجب أن يقل تدريجياً ويزداد دور المشاركين لإتاحة الفرص لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم وتشجيعهم على التحدث والمشاركة والإبداع والابتكار ، في إطار من التفاعل الجماعي .

د - مرحلة المتابعة :

ويكون الهدف منها التعرف على مدى التقدم على المستوي الفردي والجماعي في آن واحد وذلك بهدف تصحيح أية انحرافات قد تنشأ نتيجة للحماس البالغ ، أو للتكاسل أو الإحباط ويمكن أن يستعين المدرب في ذلك بسجل متابعة يومي لأداء عمل المتدربين ومدى تقدمهم كما يمكنه أن يعقد جلسات فردية مع بعض من يرى أنهم بحاجة إلى دعم إضافي وتشجيع مناسب للحاق بزملاتهم في الفاعلية التدريبية .

التمارين العملية لتنمية روح الفريق :

من الصعب حصر كافة الأساليب الفنية والتمارين العملية التي يمكن أن يستخدمها المدرب لتنمية روح الفريق ، ذلك لتعدها من ناحية ، ولاعتمادها علي القدرات الإبداعية للمدرب من ناحية أخرى . فالمدرب المبدع يمكنه تطوير العديد من الأساليب والتدريبات العملية والمعضلات الذهنية في صور عديدة تتناسب وتركيبية خلفيات المشاركين في الفاعلية التدريبية والهدف منها . وبصفة عامة يمكن تقسيم الأساليب الفنية لتنمية روح الفريق إلي نوعين

أساسيين ، (عبد الفتاح ، ١٩٩٨ ، ص ٢١ - ٢٤) علي النحو التالي :-

• تمارين إذابة الجليد " كسر الحواجز (Ice Breaking) :

ويركز هذا النوع من التمارين والتطبيقات علي تقريب المشاركين من بعضهم البعض من أول لحظة لضمان سرعة التفاعل وتبادل الخبرات ، حيث يكون المتدرب في البداية قليل الكلام والمشاركة في أغلب الأحوال ولا يفصح عن شخصيته الحقيقية وقدراته الكامنة بسرعة . لذا يأتي مثل هذا النوع من التمارين ليذيب الجليد ويكسر ، الحاجز النفسي بسرعة ويجعل المشاركين أكثر ألفة وتعاوناً . ومن بين تلك التمارين الأمثلة التالية :

(١) التعارف : وفيه يقدم كل مشارك نفسه (الاسم ، الوظيفة ، الجنسية ، التعليم ، الخبرة الحالة الاجتماعية ، الهوايات ، ... الخ) . ويمكن أن يتم ذلك تبادلياً بين كل اثنين ، أو أمام الجميع مبتدئاً المدرب بنفسه ثم المشاركين الواحد تلو الآخر ، فالهدف هو إتاحة الفرصة للجميع للتحدث وسماع صوت كل المشاركين .

(٢) **إفشاء السلام** : وهي وسيلة أخرى يمكن أن يلجأ إليها المدرب أن يقدم أسبه مقروناً بصفة معينة تعطي واقع طيباً وتثير الابتسام .

(٣) **تمرين اعرف الآخرين** : وفيه يعد المدرب مسبقاً قائمة بعدد من الأسماء الطريفة والتي ينطبق بعضها علي المتدربين ويطلب منهم الحصول على إجابات من زملائهم والتوقيع أمام الإجابة المناسبة وفقاً لشروط محددة ، ويكون الهدف منها هو إجبار المتدرب علي التحرك والتفاعل .

(٤) **لنتحدث سوياً** : وفيه يطلب المدرب من كل اثنين أن يقدم نفسيهما لبعضهما البعض ويتحدث كل واحد منهم للآخر في أي موضوع لمدة دقيقتين علي الأكثر وعلي الطرف الثاني أن يلاحظ حركات وإيماءات الطرف الأول ثم يتوقف التمرين ويسجل الملاحظات ، ويتكرر مرة أخرى بالتبادل بين الطرفين .

(٥) **تمارين متنوعة ومبتكرة** : وفيها يمكن للمدرب أن يطلب للمشاركين ابتكار لعبة (Game) معينة يحددون قواعدها بأنفسهم ، أو يتعرفون من خلالها علي شخص مجهول يسميه مثلاً (Mr. X) وغيرها من الأساليب . ويعتمد اختيار الأسلوب الملائم لتمارين إذابة الجليد علي الوقت المتاح لهذا النشاط وقدرة المدرب علي سرعة تحريك المتدربين ، ومدى استجابتهم له .

فالههدف : هو حفز المتدربين علي الابتسام والتفاعل السريع ، والخروج من القالب الرسمي والجمود الظاهري مع التأكيد على أن يتم ذلك بحرص وضبط شديدين حتى لا تخرج الأمور عما هو مخطط لها .

تمارين العمل الجماعي (Team Building) :

ويستهدف هذا النوع من التمارين لتكوين فرق العمل وصهرها ودفعها نحو التعامل الإيجابي مع بعضها البعض في إطار تنافسي شريف ، حيث يتم التركيز على العمل بروح الجماعة والتكامل بين أعضاء الفريق والعمل بمبدأ المشاركة والاهتمام (Sharing & Caring) . فالأصل هو الجماعة وليس الفرد ، وكل جهد يبذل يتم من أجل تحقيق هدف الفريق فالنجاح للجميع والفشل يتحمل مسؤوليته كل عضو من أعضاء الفريق . ومن بين تمارين العمل الجماعي نعرض الأمثلة التالية :

١. **تمرين بناء البرج** : يطلب فيه من كل فريق تصميم وبناء برج بالمواد المتماثلة الموزعة عليهم في حدود وقت محدد ، على أن يتم تقييم العمل في فترة لاحقة ويفتح باب المناقشة للخروج بالدروس المستفادة من التمرين .

٢. اختبارات القدرات الذهنية : وتقدم فيها مجموعة من المشكلات الرياضية أو الذهنية أو تمارين قوة الملاحظة التي تحتاج إلى أعمال الفكر ، ويطلب حلها خلال وقت محدد على أن يقوم كل فريق بطرح ومناقشة الحلول التي توصل إليها .
٣. إعادة تجميع صورة : وفيه يتم تجزئة عدد من الصور الشخصية أو إحدى صفحات جريدة معينة إلى قطع صغيرة (١٢ قطعة مثلاً) وتخلط مع بعضها البعض ثم يطلب إعادة تجميعها مرة أخرى خلال فترة زمنية محددة وفي إطار تنافسي .
٤. تمارين العصف الذهني (Brainstorming) : ويقصد بهذا النوع من التمارين محاولة الخروج بأكبر عدد من الحلول والأفكار أو المعلومات حول قضية محددة دون الوقوف عند معقولية هذه الأفكار . فالمهم في المرحلة الأولى هو الكم لا الكيف ، كان يطلب المدرب من المشاركين كتابة أكبر عدد من الاستخدامات المحتملة لدبوس الإبرة ، أو القلم الرصاص ، ... وغيرها . أو كتابة أكبر عدد ممكن من الأشكال ذات الأربعة أضلاع الموجودة في هذه القاعة (قاعة المحاضرات) الخ .
٥. الكلمات المتقاطعة : وهي مهارة ذهنية تحتاج إلى معرفة وثقافة وإطلاع ، حيث يمكن أن يطلب المدرب من المشاركين التعرف على معلومة أو شعار أو حكمة ... الخ ، من خلال الاستفادة بالمعلومات التي يقدمها في صورة كلمات وحروف يطلب إكمالها .

التدريب على كيفية حل الصراع داخل الجماعات :

في السياق التالي سوف نستعرض أحد الإستراتيجيات التدريبية التي يمكن استخدامها في إدارة الصراع حيث إن الطريق الرئيسي لفريق عمل فعال هو إدارة الصراع بكفاءة ، وإن الاختيار المناسب للأسلوب الذي يدار به الصراع والتدريب على استخدامه بمهارة يعطى المديرين والعاملين مناخ أفضل للإبداع وتنشيط المهارات لأعضاء فريق العمل ، ويقترح (Esquivel , ١٩٩٦) الإستراتيجية التالية للحصول على أفضل نتيجة من الصراع .

أولاً - نشر جدول الأعمال بالكامل مبكراً :-

إن تقابل الفريق مع بعضه البعض لا يحدث بمفرده و لكن يخطط له ، فالمدرب يحتاج أن يبنى تركيزاً إيجابياً لتقابل فريق العمل ولايجاد فهم تام بينهم و نشر جدول الأعمال هام جدا فهو يقدم تركيزاً أعلى ويخفض من الصراع الذى يؤثر على قدرة فريق العمل على صنع القرار ، فعلى سبيل المثال يمكن للمدرب الفريق أن يرتب جدول لمناقشة القضايا الأقل خلافاً أولاً ، وهذا من الممكن أن يشجع على المشاركة وسلب حساسية أعضاء الفريق إلى القضايا الأكثر حساسية لتأتى فيما بعد .

ثانيا - تأسيس فلسفة للفريق والتدريب على تنفيذها في الواقع :

إن مناقشة أهمية الصراع في المجموعات التي تركز على الاختلافات الجوهرية في الرأي لقضية معينة و التحذير من الأخطار التي قد تنجم عن القدرة على إتخاذ القرار يجب أن تكون جزءاً من هذه الفلسفة ، ويجب تدريب الفريق أن يضع في الأعتبار ما الذي سوف يقوم به القائد عندما يبدأ الصراع في الظهور ، وخريطة العمل التي تأتي من المناقشة سوف تساعد المجموعة في فهم الأوجه الإيجابية و السلبية للصراع وأى الطرق ربما تستخدم لتأكيد أن العملية تقوم على تحديد إتجاه الصراع .

ثالثا - توفير البيئة الصحية للتدريب :

إن توفير البيئة الملائمة لتدريب المجموعات التي يزداد بها الصراع تزيد من أداء هذا الفريق و تخفض الصراع ، فعلى سبيل المثال يمكن التمهيد للبرنامج التدريبي مسبقا ، وترتيب أعضاء الفريق ترتيبا محايدا فإن هذا سوف يحفظ الأعضاء من توليد حساسيات داخل الفريق ويعمل على تنمية صداقات داخل كل فريق .

رابعا - تدريب قائد الفريق أولا :

ف تدريب قائد الفريق يساعد على تقليل عدم الأمن وفقدان الثقة بين أعضاء الفريق وبعضهم وعلى قائد الفريق بعد ذلك أن يوفر جواً ملائماً للإنتتاح والتعاون وللقيام بذلك فإن قائد الفريق يحتاج مبدئياً أن يتدرب على كيفية تسهيل واستعراض مناقشات الفريق بجدية وذلك بهدف الحد من القضايا الشخصية والتي تتضح من الصيغة الفردية في التحدث مثل " فكرتك " " قسمني " ، " انت لا تفهم الموقف " " أنت لا تعلم عما نتحدث " والبعد عنها أفضل لإتخاذ القرارات المطلوبة بفعالية .

خامسا - التدريب على قيادة إتجاه المناقشة :

إن تدريب قائد الفريق على قيادة الحوار واستعراض مناقشات الفريق من أهم الطرق التي تساعد في تقليل الصراع ، ويجب أيضا تدريبيه على أن يعمل للحفاظ على المجموعة بحيث تركز على الأوجه الإيجابية للمناقشات المفتوحة ، وأيضا التدريب على تنمية مهارة وجود الديناميكيات الخاصة بالموازنة بين غايات المناقشة المفتوحة وأن يشجع الأفراد على أبداء آرائهم ، ولكن في نفس الوقت يحاول أن يكون التعبير عن هذه الآراء بطريقة غير هجومية ومعادية لآراء الآخرين .

سادسا - تأييد ومساندة الفريق :

القائد يجب أن يستعرض باستمرار السلوك الذي يبين تدعيم الفريق ومساندته ولا بد من التركيز على احتياجات الفريق على انه فريق وليس مجموعة من الأفراد فذلك يزيد من اهتمام كل عضو بالآخر وإتخاذ قرار يشعر الجميع إنهم ساهموا فيه وهذا هام أيضا في إلغاء الروح الفردية وبث روح الفريق .

سابعا - التفاعل مع ثقافة الفريق وعدم تجاهلها :

من ضمن مكونات البرنامج التدريبي لقائد الفريق هو تأييد الثقافة الإيجابية للفريق وتنمية هذه الثقافة تكون قبل وخلال وبعد التدريب على تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم . وسلوك القائد يحتاج إلى التركيز على بناء الفريق والثقافة التي تثير الجدل الفعال الإيجابي والبناء ويجب على القائد أن يكون مؤيداً ومسانداً لأعضاء الفريق وإشراكهم في عملية صنع القرار وللتأكيد لهم إنه يؤمن بأن وجهات نظرهم وآرائهم تسمع ويعمل بها .

المبحث الثالث
الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

القسم الأول : الدراسات الخاصة بالتدريب

١- دراسة عبد الفتاح (١٩٨٥) وهي بعنوان : تقييم إمكانية التدريب على تعديل سلوك رجال الإدارة العليا- دراسة تحليلية مقارنة

واستهدفت الدراسة وضع تصور متكامل قابل للتطبيق يوضح مدى تأثير أساليب التدريب الإداري الشائعة على مكونات السلوك الإداري المختلفة وذلك من خلال وضع عدة فروض الأول منها يشير إلى أن تأثير التدريب على سلوك المتدرب يزداد بزيادة مدة البرنامج التدريبي توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك اختلاف جوهري في تأثير التدريب على الاتجاهات باختلاف مدة البرنامج من ٣ أسابيع إلى ٤ أسابيع.

بينما الفرض الثاني تمثل في هل ينخفض تأثير التدريب على سلوك المتدرب ككل بارتفاع مستوى تأهيله العلمي و توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك اختلاف جوهري في تأثير التدريب على الاتجاهات باختلاف مؤهل المتدرب الجامعي عن دون الجامعي. في حين أن الفرض الثالث الفرعي يشير إلى هل ينخفض تأثير التدريب على سلوك المتدرب ككل بارتفاع عدد سنوات عمره و توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين السن وتأثير التدريب على بعد المعلومات فقط ويتضح من قيمة معامل الارتباط في التحليل أن التأثير يكون أكبر نسبياً عند السن الأصغر.

٢- دراسة الشيببي (١٩٨٨) وهي بعنوان : أساسيات وفلسفة التدريب والتطوير الإداري " تعرضت هذه الدراسة إلى كيفية تنمية الموارد البشرية وحاولت أن توضح العلاقة بين التدريب والتنمية بعد أن جهدت لها في توضيح معني التنمية الذي يشتق من علاقات بينه وبين التنمية الإدارية باعتبار أن الجزء الأخير جزء أساسياً من عملية التنمية .

كما أوضحت الدراسة الفروق بين التدريب والتطوير والتعليم وركزت علي التدريب الإداري من خلال تحليل مفهوم التدريب في متطلبات الإنجاز من خلال المعرفة والسلوك أو الموقف .

كما ركزت علي نتائج العملية التعليمية مقارنة بالعملية التدريبية وأهداف كل منها واتجهت إلى فلسفة التدريب وحاولت أن توضح مفهومها وبعضاً من الآراء المتعلقة بها ، كما تطرقت إلى محتوى فلسفة التدريب والتطوير وناقشت فيما إذا كانت هناك فلسفة للتدريب في مؤسسات التنمية في الدول العربية .

وتوصلت الدراسة إلي ان عدم وجود خط فاصل بين نشاط المنظمات (كمخرجات)
و تنمية المنظمات (كمدخلات) هو قاسم مشترك لمعظم مؤسسات التنمية العربية خاصة
المؤسسات التدريبية منها وهو أمر يقتضي الاهتمام به والخروج بفلسفة وسياسة تنمية علي
النطاق المؤسسي ليساهم مساهمة فعالة في التنمية الشاملة .

٣- دراسة أبو الجدائل (١٩٩٠) وهي بعنوان : " معوقات نقل أثر التدريب الإداري إلي
محيط العمل ، أسبابها وطرق علاجها - بالتطبيق علي الإدارة الوسطي والدنيا بالخطوط
السعودية "

هذه الدراسة استهدفت الأتي :

١. إيجاد مدخل علمي متكامل يحدد أحدهم المتغيرات التي تؤثر علي نقل أثر التدريب
الإداري والعلاقة بين هذه المتغيرات وكيفية تفاعلها وتأثيرها علي أثر التدريب
الإداري .
٢. تحديد معوقات نقل أثر التدريب الإداري في الخطوط الجوية العربية السعودية بنساءً
علي المدخل العلمي المقترح وكذلك تحديد أسباب تلك المعوقات .
٣. اقتراح استراتيجيات عامة لتعزيز عملية نقل أثر التدريب الإداري لمواجهة معوقات
نقل أثر التدريب الإداري .
٤. التوجيه بالإستراتيجيات اللازم الأخذ بها لتعزيز نقل أثر التدريب الإداري أو علاج
معوقات نقل أثر التدريب في الخطوط الجوية العربية السعودية .

٤- دراسة القباني (١٩٩٣) وهي بعنوان : "تصميم برامج أثناء الخدمة في أجهزة التدريب
المركزية : تجربة المملكة العربية السعودية"

استهدفت هذه الدراسة ما يلي :

١. التعرف علي المراحل التي مرت بها عملية تصميم برامج أثناء الخدمة التدريبية في
المملكة العربية السعودية .
 ٢. التعرف علي العوامل التي ساعدت علي تطور عملية تصميم برامج أثناء الخدمة .
 ٣. التعرف علي المشاكل التي واجهت عملية تصميم برامج أثناء الخدمة .
- وتوصلت الدراسة إلي ان البرامج التدريبية في المملكة العربية اتصفت بتركيزها علي
المهارات أكثر من تركيزها علي المعارف وإلي إكساب مهارات محددة ذات علاقة
مباشرة لمهام ومسئوليات ووظائفهم ، وإن مرحلة التعليم حصلت علي أكثر من الاهتمام

ولم يتوقف الاهتمام بالجانب الفني لعملية تصميم البرامج بل تعداه ليراعي تكييف الأدوار التنظيمية للمشاركة في مراحل التصميم .

٥- دراسة الهندي (١٩٩٣) وهى بعنوان : واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية

استهدفت الدراسة تحقيق ما يلي : -

١. التعرف على واقع التدريب في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على مشكلات التدريب في المؤسسات العامة من منظور مسؤولي التدريب. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:
 ١. نسب تدريب الموظفين في المؤسسات العامة جيدة وفي حدود ٥ % من إجمالي الموظفين.
 ٢. يفرد عدد كبير من المؤسسات العامة يمثل ٨٥,٣ % إدارات مشغلة للتدريب الأمر الذي يعكس أهمية النشاط التدريبي لدى هذه المؤسسات.
 ٣. هناك توجه نحو ربط إدارات التدريب تنظيمياً في المؤسسات العامة بمستويات أدنى من مستوى رئيس الجهاز ونائبه.
 ٤. يمارس مسئول التدريب في المؤسسات العامة دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 ٥. يتراوح متوسط المدة الزمنية للتدريب بالمؤسسات العامة ما بين أسبوعين وأربعة أسابيع.
 ٦. البرامج التدريبية الأكثر طلباً في المؤسسات العامة هي البرامج المالية تليها البرامج الفنية.
 ٧. تحتل الجامعات ، الغرف التجارية ، المراكز المتخصصة ، المعهد المصرفي التابع لمؤسسة النقد ، المؤسسة العامة للتعليم الفني أهمية ثانية بعد معهد الإدارة العامة كمؤسسات لتدريب موظفي المؤسسات العامة.
 ٨. تتركز غالبية مشكلات التدريب من منظور مسؤولي التدريب في قصور الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب في المرتبة الأولى تليها تهاون وعدم جدية الموظفين في التدريب في المركز الثاني وتأخر ورود نشرات التدريب في المركز الثالث.

٦- دراسة الحاوي ، وحسام الدين (١٩٩٣) وهي بعنوان : " الاتجاهات الحديثة في التدريب والتطوير "

- هذا البحث يناقش ماهية التدريب وأهدافه الرئيسية ، ويركز علي دور المدرب الجيد في إنماء وتطوير العملية التدريبية وما يراد من منظومات التدريب والتطوير وأماكن تواجد أقسام التدريب والتطوير في أي منشأة ، ومعرفة الاحتياجات والمتطلبات الخاصة داخل وخارج المنشأة حتى تساير التطور العلمي والتكنولوجي وتواكب التنبؤات الحديثة .
- ويناقش البحث أيضاً الطرق الحديثة في إعداد المدرب ، وطرق تلقي المعلومات باستخدام النظريات الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة وطرق تبسيط وتركيز وتسليح وإثارة الحس التدريبي لدي المتدرب وطرق تعليم المتخصصين في مجالاتهم والدقيقة وأيضاً مناقشة دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير برامج ومعدات وسائل التدريب بأنماطها المختلفة وفي رفع مستوي المدرب والمتدرب وطرق إمداد كل منهم بالمعلومات والأساليب الحديثة .
- كما يتم الوصول من خلال البحث إلي معرفة أساليب التدريب العصري باتجاهاته الحديثة والمتطورة ومعرفة طرق تقدير الميزانيات اللازمة للتدريب والتطوير الجيد في المؤسسات .

٧- دراسة الفضلي (١٩٩٥) وهي بعنوان : " الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت "

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتلخص في إلقاء الضوء علي الفائدة الميدانية لمختلف أوجه الاستثمار في فعاليات التنمية الإدارية لتوفير مادة علمية أمام كافة المعنيين بالتنمية الإدارية في جهاز الخدمة المدنية الكويتي من مهمة ... وكافة المهتمين بالتنمية الإدارية من جهة ثانية علاوة علي المساهمة في إثراء هذا النوع من الأدب الإداري وترشيد التعامل مع التنمية الإدارية والتدريب .

- وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج يمكن إجمالها بالآتي :
- ١. أن غالبية المتدربين يؤمنون بجدوى وفعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي .
- ٢. غالبية شاغلي المواقع والمستويات الوظيفية بدرجة مدير أو مراقب أو رئيس قسم في القطاع الحكومي هم من الشباب المؤهل جيد أو المتحمس لتطوير قدراته .
- ٣. هناك علاقة واضحة بين التغير الإيجابي في الأداء اليومي للوظيفة وبين جودة برامج التنمية الإدارية في القطاع الحكومي .

٤. كلما ازدادت مشاركة المتدرب في البرامج كلما ارتفعت توقعاته من البرامج وازدادت دقة تقييمه وحكمة علي مستوي البرنامج .
٥. لا توجد علاقة معنوية بين فعالية البرامج في القطاع الحكومي بدولة الكويت وبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل ، العمر ، النوع ، مدة الخدمة) .
٦. للقيادة الإدارية المباشرة دور في التأثير علي جودة نتائج البرامج .
٧. الجدوى الفعلية للبرامج تعتمد بصورة أساسية علي الإعداد الجيد للبرامج من خلال ربطها بالاحتياجات الفعلية وإتباع أساليب غير تقليدية في تقديم وعرض المادة التدريبية .

٨- دراسة الطيب (١٩٩٥) وهي بعنوان : " إعداد وتأهيل المدربين العرب "

استهدفت هذه الدراسة مايلي :

- أولاً : استقرار طبيعة وظيفة المدرب لتحديد الأوار الرئيسية التي ينبغي أن ينهض بها لتأمين كفاءة وفعالية العملية التدريبية .
- ثانياً : تحديد الشروط الواجب توافرها في المدربين .
- ثالثاً : النظرة التشخيصية التحليلية للمدربين العرب ، بهدف تحديد جوانب القوة وعناصر الضعف .
- رابعاً : اقتراح منظور متكامل لأعداد وتأهيل المدربين العرب .

- وتشير نتائج الإطار المقترح إلي مراعاة مكونات أساسية لابد أن تكون شروط في اختيار المدربين ، وهي توافر سمات وخصائص الشخصية الناجحة ، المعرفة العلمية المتكاملة بالمادة التدريبية ، والخبرة العملية . كما تقترح هذه الدراسة ان يشمل الأعداد والتأهيل الأساسي للمدربين العناصر الرئيسية التالية : كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ، كيفية تصميم المادة التدريبية ، تطوير الكفاءة في استخدام الأساليب والوسائل التدريبية وتنمية القدرات في متابعة وتقييم النشاط التدريبي .

٩- دراسة شيبان (١٩٩٥) وهي بعنوان : " واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان "

- تهدف هذه الدراسة - بشكل عام - إلي الوقوف علي واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان ، وتحديد مقومات هذا النشاط - تخطيط ، وتنفيذ ، ومتابعة وتحديد المشكلات والصعوبات التي تواجه هذا النشاط ، وتحذ منه .

وباعتبار ان معرفة الواقع الحالي تمثل المرتكز الرئيسي لتحديد متطلبات استمرارية النشاط وتطويره ، لذا فإن الباحث يستهدف البحث في جوانب التطوير للتدريب الداخلي والخروج بتوصيات تخدم الأجهزة الحكومية في هذا المجال .

ويوازي هذا الهدف هدف آخر يتمثل في رصد تجربة الجهاز الحكومي بسلطنة عمان في التدريب ، وتوضيح أهمية وخصوصية وتوجيهات هذا النشاط باعتباره وسيلة أساسية لتنمية القوي العاملة بهذا القطاع .

• وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

- يخضع (٣٠,٦%) من مجموع الأجهزة التدريبية لإشراف رؤساء الوحدات (٤٧,٢%) لمديري العموم ، (٢٢,٢%) للمستويات الإدارية الأدنى .
- محدودية عدد العاملين في أجهزة التدريب و (١١%) منها تعتمد علي موظف كحد أدني
- القوي العاملة بأجهزة التدريب تتكون من الوافدين (١٥%) ، والمواطنين (٨٥%)
- أظهرت بيانات العينة ان (٦٦,٧%) من أجهزة التدريب لا تتوفر بها خبرات متخصصة في التدريب .
- أكدت الدراسة ان تخطيط التدريب علي مستوى الوحدات الحكومية لازال دون المستوي المطلوب
- (١٣,٨%) من الجهات فقط خططها التدريبية دقيقة إلي حد كبير في مقابل (٨٦,٢%) من الجهات تعتبر خططها إما دقيقة لحد ما وإما غير دقيقة علي الإطلاق .
- أغلب الجهات (٧٦,٩%) تعتمد علي التدريب قصير المدى ، وإن نسبة محدودة الدخل تقوم بالتدريب المتوسط المدى (٣٢,٢%) وأن التدريب طويل المدى محدد لغاية (٣,٦%) من الجهات .

١٠- دراسة حسن (١٩٩٧) وهي بعنوان " دور التدريب في تنمية الموارد البشرية "

• قد تعرضت الدراسة لموضوع التنمية الإدارية من خلال عدة محاور وهي :

المحور الأول : مفهوم التنمية الإدارية ومدخلها

المحور الثاني : التدريب كأحد محاور وتنمية الموارد البشرية علي المستوي الفردي وعلي

مستوي جماعات العمل ومستوي المتدربين والمدربين .

وقد أكد ضرورة وجود مراكز مهنية مسئولة علي هذا النشاط لكي يتحقق الدور الفعال للتدريب في تنمية الموارد البشرية .

• وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد الأهداف التي تسعى إليها مجموعة البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها تحديدا واضحا .

• والاعتماد علي المداخل الحديثة في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية حتى يمكن الكشف عن الاحتياج الفعلي للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية .

• وتوفر نظام معلومات فعال للنشاط التدريبي يضمن انسياب المعلومات والبيانات اللازمة للنشاط التدريبي في مراحلها المختلفة .

وضرورة الاختبار السليم لأساليب وطرق التدريب والتنمية وذلك في ضوء أهداف البرنامج التدريبي ومستوي المشاركين العمري والمعارض والمهاري .

١١ - دراسة حسين (١٩٩٧) وهي بعنوان : الأثر التدريبي على فاعلية عمليات الإشراف واستهدفت الدراسة التوصل إلى تحليل ودراسة الجوانب الإدارية المتعلقة بعملية التدريب والإشراف وقياس أثر التدريب على تنمية فاعلية العملية الإشرافية وتقديم الاقتراحات في مجال التدريب ومن خلال وضع الباحث لفرض رئيسي وهو " يؤدي التدريب إلى حدوث تغيرات جوهرية في فاعلية عمليات التدريب" .

وباختبار هذا الفرض باستخدام طريقة المجموعات التجريبية والقياسية وبأسلوب اختبار Z قد تم تأييد فرض البحث وهذا يعني أن هناك اختلافات في فاعلية عمليات الإشراف نتيجة لعملية التدريب الإداري .

١٢ - دراسة خليفة (١٩٩٩) وهي بعنوان : " الأساليب التدريبية الفردية والجماعية " وقد استهدفت هذه الدراسة معرفة أسباب الحاجة إلى التدريب والتي كانت كالآتي :

١. طبيعة الصناعات والخدمات الحديثة

٢. التقدم العلمي والتكنولوجي

٣. تغير بنية الوظائف والحاجة إلي وظائف جديدة

٤. تطوير القوي البشرية لتحسين الأداء

• وتوصلت الدراسة إلي انه ينبغي ضرورة وجود فلسفة تدريبية واضحة توضح موضع التنفيذ بطرق وأساليب متعددة تناسب كل صناعة ، وكذلك نشر الوعي التدريبي عن طريق وسائل الإعلام والندوات والمؤتمرات وتدعيم العملية التدريبية بالبحث العلمي وتبادل الخبراء والخبرات والتوسع في إنشاء المراكز التدريبية والبحث عن مصادر

لتحويل برامج التدريب وتشجيع المتدربين علي حضور برامج التدريب بتقديم حوافز وتحسين مستوي أدائهم .

١٣ - دراسة ناصف (١٩٩٩) وهي بعنوان : "البعد التكنولوجي في التنمية المعلوماتية لتبادل المعرفة والخبرة في مجال التعليم والتدريب"
• وقد استهدفت هذه الدراسة معرفة ما يلي :

١. مدى الاستخدام الأمثل لتقنيات المعلوماتية والاتصالية في الدعم الحقيقي في التنمية البشرية لنقل الخبرات والمهارات والمعارف والتي تحسن من أداء مخرجات الفرد في المجتمع .
٢. قياس الفروق التأثيرية في الأداء والمعرفة عند المقارنة لمخرجات العملية التدريبية التقليدية والمعاصرة وأثار ذلك علي الفرد والمنظمة .
٣. معرفة المنهجية العلمية والإستراتيجية المخططة التي تقوم عليها أساليب وإجراءات عمليات التعليم والتدريب التي تتبعها المنظمات الأقتصادية عند تنفيذ برامج التدريب .
٤. درجة الكفاءة التي تقوم بها منظمات او مؤسسات التدريب من خلال الطرح الأكاديمي والفني ، وكذا فريق المدربين القائمين علي العملية التدريبية
٥. فاعلية عناصر التنسيق والتخطيط والتكامل في الخطط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وتطويرها علي المستوي الوطني او القومي .
٦. بيان القيود والعناصر الحاكمة عند طرح مفاهيم التنمية للموارد البشرية التي تعرقل تطويرها وتخفيض أدائها بما تعرقل التطور التكنولوجي باعتباره مكونا داخليا في العملية التدريبية .

• وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

١. هناك انخفاض في فعاليات التقنية المعلوماتية والاتصالية في تقديم الدعم الحقيقي أو الأمثل لنقل المعارف والخبرات لتنمية المهارات البشرية في مجال التعليم والتدريب ، ويرجع ذلك إلي ضعف الموارد المالية المخصصة لتلك الأساليب المستحدثة والتي يمكنها العمل علي تحسين أداء مخرجات العملية التدريبية للأفراد .
٢. وجد بالقياس أن هناك فروق تأثيرية واضحة بين استخدام الأساليب التكنولوجية وعدم استخدامها في تنفيذ العمليات التدريبية حيث انه غير متاح لغالبية مراكز

ومعاهد التدريب الإمكانيات والتجهيزات التكنولوجية التي تسمح للمتدرب بممارسة فرص التعليم والتدريب بطريقة جيدة .

٣. إن المنهجية العلمية الإستراتيجية المخطط في وضع مناهج وأساليب التعليم والتدريب وفقاً للمواصفات القياسية الدولية محدودة للغاية .

٤. درجة الكفاءة التي تقوم بها منظمات التدريب من حيث الطرح الأكاديمي والعلمي وكذا مواصفات المحاضر ، وجد بالرصيد أن الغالبية القائمة بعمليات التدريب والتعليم أفراد أكاديميين وذات خبرات مميزة وقادرة علي تنفيذ الرسالة التدريبية باقتدار وكفاءة عالية .

٥. أما بخصوص فاعليات عناصر التنسيق والتخطيط والتكامل بين المنظمات التدريبية في وضع خطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية وجد أن هذه المنظمات تعمل بشكل منفصل وليس تحت منظومة محددة المعالم والسمات .

١٤ - دراسة حسين (١٩٩٩) وهي بعنوان : " التدريب وتنمية الموارد البشرية في مواقع العمل والإنتاج "

• تعرض هذه الدراسة مفهوم التدريب المهني وأنواعه وانه هناك تدريب فردي وتدريب جماعي تم تناول كل نوع من خلال ثلاث مداخل وهي التدريب في مواقع العمل والتدريب خارج الموقع ، والتدريب لمعرفة جهة خارجية . هذا وقد تم تقسيم التدريب المهني إلي ثلاثة تقسيمات : أولاً من حيث الأفراد والمتدربين وثانياً من حيث مكان التدريب وثالثاً من حيث توقيت إجراء التدريب .

ثم تعرضت الدراسة لموضوع العلاقة بين نظامي التعليم والتدريب في تنمية القوي العاملة والنظر علي انهم جزء شامل داخل النظام الاجتماعي بشكل عام . وأخيراً فقد عرضت الدراسة نماذج وتجارب عالمية التدريب العمالة الماهرة منها النموذج الإنجليزي ، والنموذج الألماني ثم النموذج الياباني .

١٥ - دراسة الربيعان (٢٠٠٠) وهي بعنوان : قياس اتجاهات العاملين في مجال التطوير الإداري نحو التدريب في الجهاز الحكومي . استهدفت الدراسة ما يلي :

١. التعرف على اثر الخصائص الوظيفية في تحديد اتجاهات العاملين في التطوير الإداري نحو أهمية البرامج التدريبية .

٢. تحديد نوع الخصائص الوظيفية التي تؤثر في تحديد اتجاهات العاملين في التطوير الإداري (أنواع البرامج التدريبية) .

٣. التعرف على مدى أهمية الخصائص الوظيفية في تحديد اتجاهات العاملين في التطوير الإداري نحو أفضل السبل لتحديد أولويات الصرف من المخصصات المالية للتدريب . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : -

١. تتأثر اتجاهات العاملين في التطوير الإداري نحو مدى أهمية التدريب في تحسين الأداء بالمستوى الوظيفي .

٢. لم تظهر نتائج الدراسة تأثير ذو أهمية معنوية للمستوى الوظيفي في تحديد اتجاهات العاملين نحو برامج تدريبية محددة ولا تفضيلاً لطريقة محددة لتحديد أولوية الصرف على البرامج التدريبية .

٣. يؤثر الموقع التنظيمي داخل إدارة التطوير الإداري على اتجاهات العاملين في تحديد أهمية تنوع البرامج التدريبية في تحسين الأداء .

٤. يميل العاملين الذين لم يشاركوا سوى في دورة تدريبية واحدة إلى تقدير أكبر لأهمية التدريب في المجالات الإدارية .

٥. تؤثر سنوات الخبرة في تحديد اتجاهات العاملين نحو أهمية التدريب فالعاملون من ذوى سنوات الخبرة المحدودة عادة ما تكون دون الثلاث سنوات يرون أهمية برامج المعينين الجدد في تحسين أداء العاملين .

١٦- دراسة شلاش (٢٠٠٠ م) وهي بعنوان : " أثر البرامج التدريبية في معهد الجوازات بالرياض علي الأداء الإداري لضباط الجوازات بمنطقتي مكة المكرمة والرياض "

• استهدفت الدراسة معرفة أثر البرامج التدريبية في معهد الجوازات بالرياض علي الأداء الإداري لضباط الجوازات بمنطقتي مكة المكرمة والرياض وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة (٣٢٦) ضابطاً واستخدم بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات الميدانية منها اختبار (ت) واختبار (ف) وتحليل الانحدار

• وتوصلت الدراسة إلي :

١. صنف تأثير البرامج التدريبية بمعهد الجوازات بالرياض علي مهارتي القيادة والعلاقات الإنسانية في الأداء الإداري لضباط الجوازات بمنطقتي مكة المكرمة والرياض حيث لم تصل درجة تأثير متغير عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها هؤلاء الضباط إلي درجة جيد وفق للمقياس الذي حددته إجراءات الدراسة الميدانية .

٢. غياب تأثير البرامج التدريبية بمعهد الجوازات بالرياض علي مهارتي حل المشكلات والاتصال في الأداء الإداري لضباط الجوازات بمنطقتي مكة المكرمة والرياض حيث انه

لم يظهر في استخدام أسلوب تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لقياس أثر عدد الدورات التدريبية علي مهارات الأداء الإداري لهؤلاء الضباط أن أي تغير في هذه المهارات يعود إلي عدد الدورات التي تم الحصول عليها .

١٧ - دراسة حمودة (٢٠٠٠ م) وهي بعنوان : " تطوير نموذج العوامل المؤثرة في تحديد الفرد لاحتياجاته التدريبية : دراسة ميدانية مطبقة علي المنظمة الكويتية " استهدفت الدراسة ما يلي : -

١. وضع الفرضيات التي يقوم عليها نموذج Guthrie and Schwoerer ١٩٩٤ ، موضع الاختبار في بيئة المنظمة الكويتية كبيئة جديدة ومختلفة اجتماعياً وثقافياً عن البيئة التي طور فيها ذلك النموذج .

٢. اختبار مدى ملائمة الفرضيات الجديدة والخاصة بإضافة متغير الترقية كمتغير محيطي للنموذج والخاصة بالعلاقة القائمة بين نظافة الإشراف وجدوى التدريب والتي لم يتناولها النموذج الأصلي .

٣. عمل مقارنة تحليلية باستخدام أسلوب تحليل المسار بين النموذج السابق (الأصلي) والنموذج المتبنى في هذه الدراسة (المطور) لقياس مدى قدرة كل منها على تمثيل البيانات وتفسير الظاهرة موضع الدراسة والتنبؤ بها .

٤. إلقاء الضوء على النقاط البحثية والتنظيرية التي تستوجب اهتماماً مستقبلياً وتقديم بعض التوصيات على المستوى التطبيقي قد تساعد الإدارة في رفع كفاءة العمليات التدريبية بعامه وتحسين إدارة عملية التقييم الذاتي للاحتياجات التدريبية بخاصة . وتوصلت الدراسة الي : -

١. أن الأفراد الذين يدركون المناخ الإداري المحيط بهم على أساس أنه مناخ داعم للتدريب عادة ما يستشعرون أهمية أو جدوى أكبر للجهود التدريبية .

٢. الربط بين سياسة الترقية والتدريب له دور مهم في إدراك الفرد لجدوى التدريب حيث تصمم سياسات الترقية بما يضمن ربطها باختبار المرشحين للترقي لبرامج تدريبية مع ضرورة توافر قدرات ومهارات معينة لديهم .

٣. كلما زاد حجم نطاق الإشراف لدى الفرد زاد إدراكه لجدوى التدريب وأهميته .

٤. العلاقة السلبية بين مستوى التعليم وجدوى التدريب ، حيث أن الموظفين ذوي المستوى التعليمي الأعلى ينظرون إلي التدريب على أساس أنه قليل الجدوى .

٥. صحة العلاقة السلبية المفترضة بين الخبرة الوظيفية للفرد والحاجة التدريبية المدركة ويمكن النظر إليها من منظور العلاقة نفسها مع متغير المستوى التعليمي .

١٨- دراسة الخياط والمرسي (٢٠٠٠) وهي بعنوان : دراسة تحليلية لجودة الخدمة التدريبية وأثرها على مستويات الرضا والأداء الوظيفي

واستهدفت الدراسة تقييم جودة الخدمة التدريبية وذلك من خلال مقارنة توقعات المستفيدين من هذه من هذه الخدمة بإدراكاتهم لمستويات الأداء الفعلي لها والكشف عن مجالات التطابق أو الاختلاف بينهما والتحقق من مدى فاعلية مقياس التوقعات / الأداء Serv Qual في مقياس وجودة الخدمة التدريبية وتفسير التباين في مستويات الجودة الكلية المدركة من جانب المشاركين في البرامج التدريبية والتوصل إلى دليل عملي للمحددات الرئيسية لجودة الخدمة التدريبية كما يراها المستفيدين منها والتعرف على مستويات رضاء المشاركين فلى البرامج التدريبية والكشف عن نوع وقوة العلاقة بين محددات جودة الخدمة التدريبية وبين مستويات الأداء الوظيفي للمستفيدين من هذه الخدمة .

توصلت النتائج إلى أن توقعات المتدربين لأبعاد جودة الخدمة التدريبية تفوق الأداء الفعلي لها وهذا ما يعكس عجز إدارة تلك المؤسسات عن مقابلة توقعات الفئات المستهدفة بالخدمات التدريبية التي تقدمها وكذلك توصلت إلى اختلاف توقعات بالنسبة للخدمة أو الإدراكات فيما يتعلق بالأداء الفعلي لها وعلى وجه التحديد وقد يرجع التفاوت في التوقعات أو الإدراكات لجودة الخدمة التدريبية بين المتدربين في النوعين من المؤسسات إلى اختلاف بيئة المنظمة وكثافة النشاط التدريبي الذي يتعرض له المتدرب .

١٩ - دراسة محمود (٢٠٠١) وهي بعنوان : " انعكاس العولمة علي إدارة الموارد البشرية "

• الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف علي مدي انعكاسات العولمة علي إدارة الموارد

البشرية في منظماتنا العربية وذلك من خلال ما يلي :

- تحليل أهم التحولات العالمية الجديدة
- تحليل التغيرات البيئة التي حدثت
- التأصيل الفكري لمدخل إدارة الموارد البشرية
- مدى تأثير العولمة علي سلوك الموارد البشرية
- استراتيجية تطوير إدارة الموارد البشرية الحديثة لمواجهة ظاهرة العولمة

• وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج التالية :

- ان ظاهرة العولمة فرضت نفسها علي جميع دول العالم كموقع لا بد من التعامل معه وهي فلسفة جديدة نحتاج إلي تقنيات فكرية وسلوكية وفنية علي درجة عالية من الشمولية والتكاملية ، وإلي وضع منهجية علمية قائمة علي الرصد الشمولي للمتغيرات والتحديات الجديدة ، و تؤثر العولمة علي وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال ما يلي :

١. سياسة التدريب والتعليم ، ضمن المتوقع التغير علي نطاق واسع في إدارات التدريب من حيث الحجم والتكوين وزيادة المهارات البشرية المطلوبة في سوق العمل .
٢. من المتوقع أيضاً حدوث ثورة في أساليب وطرق التدريب والتعليم مثل انتشار التعليم من بعد واستخدام بعض الأساليب التكنولوجية لتنفيذ البرامج التدريبية في أكثر من موقع وحتى وقت واحد .
٣. تؤثر العولمة علي السلوك البشري وذلك من خلال تأثير الاختلافات الثقافية (القيم والاتجاهات واللغة ...) كما تختلف الدامضية باختلاف الثقافات المتعددة باختلاف الترة الفردية والجماعية .
٤. تؤثر العولمة علي السلوك التنظيمي من حيث تأثير اختلاف الثقافات علي العلاقات الشخصية والتبادلية ، وديناميكية الجماعة والقيادة والقوة والصراع عبر الثقافات المختلفة .

التعليق على الدراسات الخاصة بالتدريب :

- ركزت الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع التدريب على الموضوعات التالية
- ١- إمكانية التنبؤ بالنجاح الإداري من خلال تقدير الرؤساء ونتائج الدورات التدريبية
- ٢- كيفية تنمية الموارد البشرية من خلال عملية التدريب
- ٣- المتغيرات التي تؤثر علي نقل اثر التدريب الإداري
- ٤- التعرض لمفاهيم التدريب الحديثة من حيث النظرية والتطبيق ، العوامل التي تؤدي إلي عملية تدريب حديثة وناجحة
- ٥- تصميم برامج أثناء الخدمة في أجهزة التدريب المركزية
- ٦- الاتجاهات الحديثة في التدريب والتطوير الإداري وكيف يمكن استغلالها في برامج التدريب الحالية لتطورها
- ٧- الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي
- ٨- إعداد وتأهيل المدربين العرب
- ٩- تقييم عملية التدريب في مواجهة التحديات المعاصرة
- ١٠- واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية وتحديد معوقات هذا النشاط
- ١١- التقدم التكنولوجي واستخدامه وتأثيره علي عملية التعليم المستمر والتدريب
- ١٢- الأساليب التدريبية الفردية والجماعية وما يتولد عنها من ضغوط وصراعات
- ١٣- أثر البرامج التدريبية علي الأداء الإداري
- ١٤- العولمة المؤثرة في تحديد الفرد لاحتياجاته التدريبية

١٥- انعكاسات العولمة علي إدارة الموارد البشرية وخاصة علي عملية التدريب
ومن خلال ما سبق نستنتج ان الدراسات السابقة قد اهتمت بمفهوم التدريب سواء الفردي
أو الجماعي من جميع جوانبه ، وتأثير التكنولوجيا والعولمة والمفاهيم الحديثة علي عملية
التدريب والبرامج التي تقدمها وخاصة في المنظمات الحكومية ولكنها أهملت بعض الجوانب
مثل :

- ١- التأثيرات النفسية والاجتماعية علي عملية التدريب
- ٢- تأثير عملية التدريب علي الضغوط والصراعات الموجودة داخل العمل
- ٣- كيفية معالجة الضغوط والصراعات والآثار النفسية لهم من خلال عملية التدريب
- ٤- كيفية تنمية الأهداف المشتركة والجماعية داخل الأفراد المتدربين
- ٥- وهل هناك دور لطرق التدريب الحديثة في مواجهة تلك المشاكل ؟

وهذا يظهر جيداً في النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي كان ملخصها كالآتي

- ١- عدم وجود خط فاصل بين نشاط المنظمات وتهيئتها .
- ٢- لا توجد استراتيجية واضحة لتقرير نقل أثر التدريب الإداري أو علاج معوقات نقل أثر
التدريب الإداري في الخطوط الجوية العربية السعودية
- ٣- أن معرفة العوامل التي تؤدي إلي عملية لتدريب ناجحة تحدث نوع من الارتقاء بالعامل
- ٤- برامج التدريب في المملكة العربية السعودية تركز علي كمية المعلومات أكثر من
تركيزها علي المعارف وإكساب المتدربين مهارات جديدة ذات علاقة مباشرة بوظائفهم .
- ٥- كلما زادت مشاركة المتدرب في البرامج التدريبية كلما زادت الجدوى الفعلية لبرامج
التدريب في القطاع الحكومي .
- ٦- عدم وجود ارتباط بين فلسفة تحديد الجوانب التنظيمية لنشاط التدريب مع متطلبات
المرحلة الجديدة
- ٧- وجود تباين في نسب العمالة المختصة بنشاط التدريب بالشركات إلي مجموع العمالة
الكلية .
- ٨- أجهزة التدريب معظمها لا تتوفر فيها خبرات متخصصة في التدريب
- ٩- هناك فروق تأثيرية واضحة بين استخدام الأساليب التكنولوجية وعدم استخدامها في تنفيذ
العمليات التدريبية
- ١٠- غياب تأثير البرامج التدريبية علي مهارات حل المشكلات والاتصال في الأداء الإداري
- ١١- توجد علاقة بين المستوي التعليمي للفرد من جدوي التدريب والحاجة التدريبية
وجود علاقة سلبية بين الخبرة والحاجة التدريبية المدركة .

القسم الثاني : دراسات خاصة بالصراع

١- دراسة (Cooper & Arabose ، ١٩٨٤) وهي بعنوان : الضغوط العالمية في الإدارة الدولية

- استهدفت الدراسة معرفة نسبة الضغوط في بلدان العالم ومعرفة أي هذه البلاد يتعرض موظفيها لأعلي نسبة من الضغوط ، وقد تم إجراء هذه الدراسة الدولية في ١٠ دول علي مستوي العالم وهذه الدول هي : البرازيل ، إنجلترا ، مصر ، السويد ، ألمانيا ، اليابان سنغافورة ، جنوب إفريقيا ، الولايات المتحدة .
- وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :
- إن المديرين في مصر هم أكثر المديرين في العالم تعرضاً للضغوط وأثارها السلبية المتمثلة في الإكتئاب ، والقلق والاضطراب ، والتوتر والعديد من الأمراض الجسمانية ثم تلي مصر في التعرض للضغوط والصراعات من داخل العمل في البرازيل ونيجريا وإن المديرين في السويد هم اقل المديرين تعرضاً للضغوط .

٢- دراسة (Middlemist & Hitt ، ١٩٨٨) وهي بعنوان : السلوك التنظيمي .

- وتهدف هذه الدراسة إلي معرفة بعض النواحي الهامة في السلوك التنظيمي التي تؤثر علي زيادة ضغوط العمل ، وقد قام بهذه الدراسة مجموعة من الباحثين في جامعة ميتشجان الأمريكية .
- وتوصلت هذه الدراسة إلي أن حوالي ٦٧% من المديرين في سنغافورة و هونج كونج يتعرضون لضغوط مرتفعة في وظائفهم ، وذلك من خلال صراع الدول ، وغموض الدور ، والعبء الزائد للدور ، وضغط الوقت .
- وبينت الدراسة أيضاً أن المديرين في آسيا - بصفة عامة - يعانون من السمنة والإفراط في التدخين ، وإدمان الكحوليات كرد فعل للضغوط المرتفعة التي يتعرضون لها في وظائفهم .

٣- دراسة (عسكر ، ١٩٨٨) وهي بعنوان : متغيرات ضغط العمل : دراسة نظرية و تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة .

- وتهدف هذه الدراسة إلي :

١- توضيح طبيعة ضغط العمل ومصادره المختلفة في المنظمة والآثار التي تترتب عليه وذلك من خلال مراجعة نتائج البحوث والدراسات تمت في هذا المجال .

٢- عرض نتائج الدراسة التطبيقية التي أجراها الباحث علي عينة عشوائية من العاملين في قطاع المصارف بدولة الإمارات . وقد اعتمدت الدراسة علي قياس متغيرات الجنسية ونوعية الوظيفة والسن .

٣- تحديد الإستراتيجيات العامة للتعامل مع ضغط العمل علي مستوي الفرد وعلي مستوي المنظمة .

وقد اعتمدت الدراسة علي عينة عشوائية بسيطة من العاملين بعدد من المصارف بالدولة وعددها ٥٠٠ مفردة ، وتم الحصول علي ٢٤٤ استبياناً صحيحاً .

- وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

١- يوجد اختلاف بين مستويات ضغط العمل الناتجة من كمية العمل ونوعية صراع الدور وغموض الدور والتقدم المهني والتدريب في قطاع المصارف

٢- يوجد اختلاف في إدراج الأفراد بقطاع البنوك لمستويات ضغط العمل الناتج من كل من كمية العمل ، ونوعية العمل ، صراع الدور وغموض الدور والنمو والتقدم المهني .

٣- وكذلك توجد فروق معنوية بين الجنسية ومستوي ضغط العمل فالمواطن العربي يشعر بكمية ضغوط في العمل أكثر من الجنسيات الأخرى ، ولكن العرب يشعرون بمستوي ضغط اقل بالنسبة لصراع الدور .

٤- الأفراد في فئة السن الأصغر يشعرون بمستوي ضغط أعلي من السن الأكبر

٤- دراسة (Lee , ١٩٩٢) وهي بعنوان : تحليل تقنيات إدارة الصراع من خلال الموظفين الأمريكيين والكوريين في المنظمات العممة والخاصة .

- استهدفت هذه الدراسة تحديد المتغيرات التي تحدد طرق إدارة الصراع من خلال تحليل للمتغيرات الديموجرافية (التعليم ، والعمر ، النوع ، الجنسية) ومتغيرات الهيكل التنظيمي (خصائص المنظمة ، المركز الوظيفي وطول فترة العمل بالمنظمة) وكيف تؤثر هذه المتغيرات علي طرق إدارة الصراع بالمنظمات .

- وتوصلت الدراسة إلي أن المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد من أكثر المتغيرات تأثيراً في إدارة الصراع لم تتأثر بالفروق كثيراً الثقافية بين العاملين ، ولكنها تتأثر أكثر بالعمر والجنسية

٥- دراسة (راشد ، ١٩٩٢) وهي بعنوان : نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل ، وكيفية مواجهتها .

- تستهدف هذه الدراسة تقديم نموذج يوضح الأبعاد المختلفة لظاهرة " ضغوط العمل " وتحقق عن طريقة الأهداف التالية :

١- فهم ظاهرة ضغوط العمل ، وذلك بتحديد مفهومها والتصرف علي مسبباتها .
٢- التعرف علي أهم النتائج أو الآثار المحتملة التي تحدثها هذه الظاهرة علي كل من الأفراد والمنظمات .

٣- استعراض بعض الإستراتيجيات التي يمكن اتباعها لتخفيف حدة ضغوط العمل والتعامل معها بفاعلية .

- وتوصلت الدراسة إلي اقتراح نموذج لتفسير ضغوط العمل يوضح العناصر الرئيسية لظاهرة ضغوط العمل وإبراز علاقة التفاعل بين مسببات الضغط وخصائص الفرد ، وبيان أهم النتائج المحتملة لهذه الظاهرة وكيفية التعامل معها .

وإن نقص المعلومات وضعف نظم الاتصال وإرجاع المعلومات تعتبر أهم مسببات ضغوط العمل .

اضغط ممكن أن يؤدي إلي نتائج فعالة كما يمكن أن يؤدي إلي خلل وظيفي لدي لكل من الفرد والمنظمة .

٦- دراسة (المصري ، ١٩٩٣) وهي بعنوان : علاقة ضغوط العمل بأنماط القيادة للمديرين في شركات القطاع العام للغزل والنسيج في ج . م . ع

- تستهدف هذه الدراسة تشخيص وتحديد مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد في الشركات محل الدراسة وترتيبها وفقاً للمستوي الإداري وبعض التغيرات الشخصية مثل النوع والحالة الاجتماعية ومستوي التعليم وسنوات الخبرة والسن ومحل الإقامة .

تحديد أنماط القيادة السائدة ، وترتيب مصادر ضغوط العمل لكل نمط ، ومعرفة طبيعة العلاقة بين مصادر ضغوط العمل وأنماط القيادة لمديرين .

معرفة أثر مصادر الضغوط علي أنماط القيادة وذلك بصرف تحديد أهم المصادر المؤثرة علي فاعلية القيادة للوصول إلي إستراتيجية يمكن من خلالها تجنب مصادر ضغوط العمل أو التخفيف من الأثر المترتبة عليه .

- وتوصلت الدراسة إلي ما يلي :

١- توجد علاقة ارتباط عكسيه بين المستوي الإداري وضغوط العمل ، والمستويات الإدارية العليا هي الأكثر تعرضاً لضغوط ثم يليه المستويات الأخرى .

٢- لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمصادر ضغوط العمل ، إن الذكور أكثر تعرضاً للضغوط من الإناث في الدراسات العليا ثم المؤهلات العليا ثم المؤهلات فوق المتوسطة .

٧- (بارسون ١٩٩٤ , Parsons) وهي بعنوان : تحليل أزمات الصراع كقرار استراتيجي
- استخدمت هذه الدراسة معرف الأساليب المفضلة لإدارة الصراع ، وقد أجريت الدراسة
علي عينة من ٣٤٩ مدير لاختيار الأسلوب الأمثل للصراع باستخدام نموذج **Rahims**
. **Conflict - Management Style Modle**

- وقد توصلت الدراسة أن التجنب كان في مقدمة أساليب إدارة الصراع لنحو ثلثي عينة
الدراسة ، بينما اختار باقي العينة أسلوب الاندماج ، كما أوضحت الدراسة أن المتغيرات
الديموجرافية مثل السن لم يكن لها أي تأثير في اختيار طريقة إدارة الصراع ، وكان
التأثير الرئيسي في اختيار وسيلة إدارة كمؤثر علي إدارة تقليل الصراع .

٨- دراسة (عبد المتعال ، ١٩٩٥) وهي بعنوان : أثر حجم المنظمة ونوع النشاط علي
مستوي الصراع (بالتطبيق علي محافظة الدقهلية)
- وقد استهدفت هذه الدراسة ما يلي :

- ١- قياس مستوي الصراع التنظيمي علي المديرات الحكومية .
 - ٢- قياس أثر حجم المنظمة علي مستوي الصراع بها
 - ٣- قياس أثر نوع المنظمة (قطاعات خدمية ، إنتاجية) علي مستوي الصراع بها
- وكانت عينة الدراسة ٢٥ موظفاً من مستويات إدارية مختلفة يمثلون شركات مختلفة الحجم
وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

١- ان جميع المنظمات أي كان حجمها أو نشاطها بها درجة معينة من الصراع
٢- يزداد مستوي الصراع بالمنظمات كبيرة الحجم عن المنظمات متوسطة وصغيرة
الحجم وهذا يعني أن المنظمة لها علاقة طردية بمستوي الصراع بالمنظمة حيث
تتعدد وتتعدد المستويات الإدارية بالمنظمات الغير هادفة للبرامج .
ووفقاً لهذه الدراسة يرتفع مستوي الصراع بالمنظمات الصناعية عن المنظمات الخدمية محل
الدراسة .

٣- يختلف مستوي الصراع بالمنظمات باختلاف نوع نشاطها بمعنى أن نوع نشاط
المنظمة له علاقة معنوية بمستوي الصراع بها ، فيرتفع مستوي الصراع في
المنظمات الإنتاجية ذات المشاكل المتعددة عما في المنظمات الخدمية .

٩- دراسة (الفقيه ، ١٩٩٦) وهي بعنوان : الصراع في المنظمات العامة وتأثيره علي الأداء .
- يستهدف هذا البحث الوصول إلي مجموعة من لأهداف وهي :

- ١- التعرف علي حجم وأنواع الصراع لذي يواجه المنظمات العامة
- ٢- معرفة التأثير الذي يحدثه الصراع علي أداء المنظمات العامة

٣- تحليل الصراعات الإدارية بشكل يمتد إلى الإحاطة بأسبابها والبيئة التي وجدت بها سواء كانت هذه الصراعات علي المستوى الفردي أو المستوى التنظيمي في المنظمات العامة .

٤- معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية للصراع وكيفية الاستفادة من الصراع .

٥- حماية المنظمة من النتائج السلبية التي قد تنجم وتلحق الضرر بالمنظمة والعاملين تحت تأثير الصراع .

- وتوصلت الدراسة إلي نتائج التالية :

١- إن الصراع بالمنظمات له تأثير علي أداء هذه المنظمات وأن تأثيره قد يكون سلبياً وقد يكون إيجابياً وذلك تبعاً لما يحققه للمنظمة من فوائد إيجابية عند المستوى المرغوب فيه .

٢- وجود بعض العوامل التي تؤثر في ظهور الصراع بين الأقسام وبين العاملين ومنها ندرة الموارد ومحدوديتها والعلاقات الإعتماضية والنزعات العدوانية لدي بعض الأشخاص وتباين النقاشات ، وسنوات الخبرة ، والعمر ، والجنسية .

٣- افضل الطرق التي يمكن استخدامها لإدارة الصراع هي الاحتكام للقواعد والأنظمة .

٤- ومن وجهة نظر أفراد العينه يرون أن من افضل الطرق لإدارة الصراع هي القضاء عليه من منبعه ثم إنشاء وحده لإدارة الصراعات .

٥- وجد أن قنوات الاتصال تخفف من حدة الصراع أو تطويره وذلك تبعاً لنوعية هذه القنوات ومدى سهولة انسياب المعلومات من خلالها .

١٠- دراسة (Holder , ١٩٩٧) وهي بعنوان : إدانة الصراع : من وجهة النظر الإدارية .

- استهدفت هذه الدراسة دراسة طرق إدارة الصراع بين عينه من ١٣ مدير في مستويات إدارية متنوعة بقطاع التعليم ، وهي دراسة وصفية تكيفية إدارة هذه الطرق من وجهة نظر هؤلاء المديرين .

- وقد توصلت الدراسة إلي أن الطرق الأكثر استخداماً في إدارة الصراع بمنظماتهم هي التعاون ، استخدام القوة ، والمواجهة .

كما أظهرت الدراسة أن زيادة مدة الخدمة تعطي مهارة أكثر في التعامل مع موقف الصراع المختلفة ، أي أن العلاقة بينهم طردية .

١١- دراسة (بيجشاو ، ١٩٩٨ ، Bagshaw) وهي بعنوان : إدارة الصراع : مهارات رئيسية للريادة في الألفية الجديدة .

يستهدف هذا البحث معرفة دور القيادة في خلق جو ملائم لإدارة الصراع لا لتجنبه والتدريب علي كيفية تحويل الصراع الهدام إلي صراع بناء حتى يمكن مواجهة التحديات من بداية الألفية الجديدة .

وتوصلت الدراسة إلي أن إدارة الصراع ضرورية للعمل الجماعي الفعال ، وإن فقدان الأمان Security ربما لا تهتم به المنظمة ولكن من القضايا الأساسية التي تكون علي قمة أعمال المنظمة وإن هذه النظرة هي التي تحول الصراع إلي الصلاح الجماعي ومحبة الغير وترسيخ قاعدة أن غايات الفرد هامة ويجب تحقيقها وغايات المنظمة لم تحقق إلا بتحقيق غايات الفرد والمجهود الجماعي المشترك ، وإن كل شخص عليه أن يشاك في هذه القضايا حيث أن تحدي التعامل مع الصراع إيجابياً هو أيضاً تحدي بفاعلية فريق العمل بالمنظمة والقيادة الجماعي أصبحت أكثر أهمية عن ذي قبل

١٢ - دراسة (الزهراني ، ١٩٩٩) وهي بعنوان : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس القانونية بمدينة الطائف .

- تستهدف هذه الدراسة ما يلي :

١- معرفة أبرز أنواع (صور) الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

٢- معرفة ابرز الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجه نظر المديرين والمعلمين .

٣- تحديد اوجه الاتفاق والاختلاف بين وجهات نظر المديرين والمعلمين .

٤- الكشف عن نوع العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه في المدارس الثانوية بمدينة الطائف .

وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي اعتمد علي أسلوب التكرارات اختبارات ، ومعامل الارتباط .

- وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

١- إن ابرز أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، ومن وجهة نظر المديرين والمعلمين ، هو الصراع بين الأفراد ، وسلبية صراع الفرد مع مجموعة وأخيراً الصراع بين المجموعات .

٢- إن إبراز الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية بمنطقة الطائف، من وجهة نظر المديرين والمعلمين هي إستراتيجية التعاون ثم إستراتيجية التجنب وأخيراً إستراتيجية التنافس .
إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمعلمين حول أبرز أنواع الصراعات التنظيمية وإبرز الإستراتيجيات المتبعة في إدارتها .

٣- إن هناك ارتباط بين معظم أنواع الصراع التنظيمي مع الإستراتيجيات المتبعة من إدارة هذه الصراعات داخل المدرس الثانوية بمدينة الطائف ، وإن اختلاف مقدار ذلك الارتباط باختلاف الأطراف المتضمنة في كل نوع من أنواع الصراع .

١٣- دراسة (هني ، ٢٠٠١ ، Heaney) وهي بعنوان : إدارة الصراع والضغط والوقت يستهدف هذا البحث مناقشة ثلاثة أوجه هامة للإدارة وهي إدارة الصراع ، والتعامل الذكي مع الضغط ، وإدارة الوقت ، وإدارة الصراع بفاعلية هو وجه هام للقيادة والإدارة ولكن أيضاً عنصر رئيسي في تأكيد أن التغيير يأتي بسهولة ويسمي إذ كانت هناك إدارة فعالة للصراع .
وقد توصلت الدراسة إلي انه هناك عدة مداخل لإدارة الصراع ، وهي الفكر الإيجابي الاستماع الجيد للأفراد ، تحسين الموقف ، فصل القضايا الشخصية عن القضايا المهنية تجنب الغضب ، التقدم إلي الأمام بدون النظر إلي الماضي .
وإنه لا بد من وجود توازن بين المهام الخاصة بالتغيير وصياغة الحلول .

١٤- دراسة (دارلنج ٢٠٠١ ، Darling) وهي بعنوان : الإدارة الفعالة للصراع : استخدم نموذج للسلوك .
يستهدف هذا البحث مناقشة استخدام نموذج للسلوك كأداة لإدارة الصراع بفاعلية لإفادة الأفراد والمنظمة علي حد السواء ، وقد استخدمت حالة واقعية تتضمن صراع بين رئيس ونائب رئيس لإحدى الإدارات .

ثم مناقشة مفهوم النموذج السلوكي بأبعاده التفاعلية المختلفة وتقديمه وتحليله وهذا النموذج له أربع أساليب سلوكية رئيسية ثم تحليلها وربطها بالحالة المدروسة والغرض من هذا التحليل هو تقديم مفهوم الأسلوب السلوكي كأداة يستطيع المديرون من خلالها ان يديروا الصراع بفاعلية داخل منظماتهم .

وقد توصلت الدراسة إلي موجود أربعة أساليب سلوكية هي الأسلوب المرتبط ، والأسلوب المحلل ، والأسلوب الموجه ، والأسلوب الاجتماعي وهذه الأساليب وجد أنها من الممكن أن تكون أداة هامة جداً في إدارة الصراع ، والمقصود بالنموذج السلوكي هو وجود العلاقات الأكثر نجاحاً بين الطرفين .

١٥- دراسة (الحوامدة ، ٢٠٠١) وهي بعنوان : أثر مصادر ضغط العمل علي مستوى الضغط المدرج لدي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة،

- تستهدف الدراسة الوصول إلي ما يلي :

١- التعرف علي مصادر الضغط الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة

٢- التعرف علي مستوى الضغط الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة .

٣- التعرف علي العلاقة بين مصادر الضغط الوظيفي وبين مستوى الضغط الوظيفي المدرج لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة

وقد اعتمد هذه الدراسة علي المنهج الوصفي ، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه والماجستير في ٦ جامعات أردنية خاصة والقيمة عددها (٨٥٥) مفردة ، استجاب منهم (٢٢٧) مفردة وتم اختبارهم بالطريقة العشوائية .

- وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغط العمل من جهة (النمو الوظيفي ، نوعية العمل ، البيئة الداخلية ، العلاقة مع الزملاء ، كمية العمل ، غموض الدور ، صراع الدور ، البيئة الخارجية ، العلاقة مع الرؤساء ، الظروف الشخصية) وبين مستوى الضغط المدرج .

٢- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس حول تأثير مصادر الضغط تعزي للمتغيرات الديموغرافية .

٣- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الضغط المدرك تعزي لمتغير العمر ، في حين لم تظهر اختلافات جوهرية في تصوراتهم حول مستوى الضغط المدرك تعزي للتغيرات الديموغرافية الأخرى .

التعليق على الدراسات الخاصة بالصراع

ركزت الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالصراع على الموضوعات التالية :

- ١- معرفة أي البلدان أكثر تعرضاً في العالم للضغوط وأثارها السلبية
- ٢- معرفة النواحي الهامة في السلوك التنظيمي التي تؤثر علي زيادة ضغوط العمل ومن ضمنها الصراع .
- ٣- ما هي المتغيرات التي تؤدي إلي ضغط العمل وما هي طبيعته المختلفة والآثار التي تترتب عليه .
- ٤- دراسة طرق إدارة الصراع بكافة جوانبه ، والطرق الأكثر استخداماً في إدارة الصراع .
- ٥- تأثير المستويات الإدارية علي أنواع لصراع الموجود بها
- ٦- كيفية تجنب الصراع كوسيلة لإدارة الصراع
- ٧- اثر حجم المنظمة ونوع النشاط علي مستوي الصراع
- ٨- تأثير الصراع علي الأداء
- ٩- كيفية إدارة الصراع في الألفية الجديدة
- ١٠- استخدام نموذج السلوك لإدارة الصراع
- ١١- معرفة مصادر الصراع وأنواعها .

ومن خلال العرض السابق للدراسات نجد أنها قد اهتمت بمفهوم الصراع وكيفية إدارته وتجنبه ، وتأثير الصراع علي أداء وكفاءة العاملين وعلي الإنتاجية ككل ، وركزت أكثر هذه الدراسات علي معرفة أنواع الصراعات الموجودة داخل المنظمات المختلفة وما هي مصادر هذه الصراعات ، ولكنها أهملت بعض الجوانب مثل .

- ١- كيف يمكن إدارة الصراع من خلال عملية التدريب وجعله إيجابياً .
- ٢- كيفية معالجة الصراع داخل فرق العمل وتقليله .
- ٣- كيف يكون صراع إيجابياً في تنشيط العمل الجماعي .

وهذا يظهر في النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي كان ملخصها كالآتي :

- ١- ان المديرين في مصر وسنغافورة وهونج كونج أكثر الناس تعرضاً لضغوط العمل .
- ٢- وجود اختلاف بين مستويات ضغط العمل الناتجة عن كمية العمل ونوعية الصراع ، وكذلك الجنسيات ، والإدراك
- ٣- إن التعاون هو أكثر الطرق استخداماً في إدارة الصراع والقوة والمواجهة
- ٤- إن إدارة الصراع لم تتأثر بالفروق الثقافية بين العاملين ولكنها تتأثر بالعمر والجنسية.
- ٥- إن نقص المعلومات وضعف نظم الاتصال وإرجاع المعلومات تعتبر أهم مسببات ضغوط العمل .
- ٦- أن هناك تأثير للمستوي الإداري علي ضغوط العمل وإن فرق مستوي التعليم له اثر علي الذكور أكثر درجة في تعرضهم للضغوط ثم يليه المستويات التعليمية الأقل .
- ٧- المتغيرات الديموجرافية ليس لها أي أثر علي اختيار طريقة إدارة الصراع ، ولكن التأثير الرئيسي في اختيار وسيلة إدارة الصراع كان عدد سنوات الخبرة ، وعدد ساعات برامج التدريب الفعلية كمؤثر علي إدارة تقليل الصراع .
- ٨- يزداد مستوي تأثير الصراع في المنظمات كبيرة الحجم . يرتفع مستوي الصراع بالمنظمات الصناعية عن المنظمات الخدمية
- ٩- إدارة الصراع ضرورة لخلق عمل جماعي فعال ، ويوفر الأمان الذي هو أحد متطلبات هذه العملية
- ١٠- أفضل طرق لمواجهة الصراع هو القضاء عليه من منبعه وأن قنوات الاتصال الفعالة تخفف من حدة الصراع وخاصة من ناحية سهولة انسياب المعلومات من خلالها
- ١١- زيادة مدة الخدمة تعطي مهارات أكبر في التعامل مع مواقف الصراع المختلفة .

القسم الثالث : الدراسات الخاصة بالعمل الجماعي .

١- دراسة (عبد العال ، ١٩٩٢) وهي بعنوان : " المسار الوظيفي والتطويع الجماعي في المنظمات الحديثة "

- استهدفت هذه الدراسة إحداث نوع من التوافق بين الفرد والمنظمة عن طريق التدريب وذلك من خلال التطويع الجماعي مما يؤثر علي إنتاجية الفرد وإخلاصه والتزامه وتمسكه بالمنظمة .

- وتوصلت هذه الدراسة إلي وضع مجموعة من المراحل التي يجب أن تمر بها عملية التطويع الجماعي وهي :

١- مرحلة ما قبل الالتحاق بالمنظمة .

٢- مرحلة المواجهة

٣- مرحلة التحول .

ثم تعرضت الدراسة لكيفية إدارة الفترة المبكرة من التطويع الجماعي . ثم كيفية التعامل مع كل مرحلة وكيف يصل بها المدرب إلي هدف البرنامج التدريبي الذي ينشده .

٢- دراسة (كلينر ، ١٩٩٦ ، Kleiner) وهي بعنوان : أهمية الصراع في تفعيل العمل الجماعي .

- يستهدف هذا البحث الوصول إلي معرفة أهمية العمل الجماعي في المنظمات الأمريكية والوصول إلي أنواع العمل الجماعي التي تناسب كل موقف ، وكيف يمكن تقوية العمل الجماعي داخل المنظمة ، وكيف يمكن تطويع الصراع داخل الجماعات لخلق فعالية حقيقته للعمل الجماعي .

- وقد توصلت الدراسة إلي أن الديناميكيات الواقعة داخل فرق العمل الجماعية تخفض من فعالية صنع القرار داخل الجماعة ، والصراع أما ان يعظم من عملية صنع القرار أو يهبطها ، ومن خلال تقوية العمل الجماعي يمكن حل الصراع والوصول إلي أفضل الحلول الممكنة للمشاكل .

٣- دراسة (عبد الله ، ١٩٩٩ ، Abdallah) وهي بعنوان : التوجيه الذاتي لفرق العمل ، وتحليل لحل الصراع .

تستهدف هذه الدراسة معرفة ما هي فرق العمل ذو التوجيه الذاتي وقام البحث بتعريفهم علي أنهم الموظفين الذين لديهم مسئولية يوجهه عن إدارة عملهم بأنفسهم ، ومعرفة تأثير نقل السلطة لهؤلاء الموظفين .

وتوصلت الدراسة إلي تأثير الصراع علي اتخاذ قرار العمل وإذا أدير بكفاءة فإنه يجعل العمل فعالاً ، وإن استخدام فريق العمل ذو التوجيه الذاتي يحسن من جودة العمل والإنتاجية وذلك

من خلال المشاركة التي تقدم للموظفين سلطة أكبر ومعلومات أكثر ومسئولية تحسن من إرضاء الموظف .

وقد تم التوصيل إلي عدة إستراتيجيات لإدارة وحل الصراع في فرق العمل ومنها الصراع المنتج ، والتعارض المباشر ، والتفاوض الطارئ بحيث لا تكون المنافع من وراء الصراع مرتفعة بل إن الطرفين يكونون علي قدم المساواة في تحقيق المنافع لكل منهم وأن يكون هناك حل مشترك للمشكلة وذلك بأن تقر جميع أطراف الصراع بأن هناك مشكلة لكليهما والتعاون وأن تكون مهارات الاتصال أداة رئيسية في هذه العملية .

٤- دراسة (ليو ، ٢٠٠١ ، Liao) وهي بعنوان : دراسة لسلوك فرق العمل بشركات الطيران

تستهدف هذه الدراسة التوصل إلي هل العمل الجماعي سوف يساهم بالتعرف علي خصائص مختلفة لفريق العمل وذلك فيما يتعلق بتناغم فريق العمل مع بعض البعض ، وضع أساس للخصائص المختلفة لفريق العمل بين المجموعات المختلفة . وقد قامت الدراسة باستقصاء ثلاثة عوامل علي عينة من الطيارين والمساعدين في إحدى شركات الطيران ، والعوامل هي

- تناغم فريق العمل

- صراع فريق العمل

- التعامل مع الأزمات وذلك بكل من المجموعات المختلفة

وكانت عينة الدراسة أربع مجموعات تم تقسيم الدراسة علي أساسها ، والمجموع الكلي لهذه المجموعات ١٢٠ فرد ، ٣٠ كابتن مدني ، ٣٠ مساعد أول مدني ، ٣٠ كابتن عسكري ، ٣٠ مساعد أول عسكري . وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذات الخمس نقاط لتحديد آراء المستجوبين .

وقد المتحدث الدراسة علي ثلاثة فروض هي :

الفرض الأول : أن التناغم والتنسيق بين فريق العمل في كل من المجموعة العسكرية الخالصة والمجموعة المدنية الخالصة أكبر في المجموعتين المختلطتين .

الفرض الثاني : أن صراع الوظيفة أو المهمة Task Conflict في المجموعة العسكرية الخالصة والمجموعة المدنية الخالصة أقل منه في المجموعتين المختلطتين .

الفرض الثالث : المجموعة العسكرية الخالصة في التعامل مع الأزمة أقدر من المجموعة المدنية الخالصة أو المجموعة المختلطة .

- وجاءت نتائج الدراسة بعد اختبار Scheffe تؤيد الفرضين الثاني والثالث من فروض هذه الدراسة .

التعليق على الدراسات الخاصة بالعمل الجماعي

ركزت الدراسات السابقة المتعلقة بتنمية العمل الجماعي على التالي :

- ١- كيفية إحداث التوافق بين المنظمة عن طريق التدريب وذلك من خلال تطوير فكرة العمل الجماعي وتنمية الولاء داخل الجماعة .
- ٢- معرفة أهمية العمل الجماعي وكيفية تنميته من خلال إدارة الصراع داخل الجماعة ليحدث فعالية عالية وإيجابيه في أدائها .
- ٣- دور التوجيه الذاتي كوسيلة لحل الصراع داخل المنظمات
- ٤- كيف يمكن عمل الفريق مع بعض بتناغم ، ووضع خصائص هذه الفرق .

يتضح مما سبق وجود قصور في الأبحاث الخاصة بالعمل الجماعي وتقليل الصراع وكيفية إدارة هذه الجماعات من خلال برامج التدريب المقدمة إليهم وهذا ما أهملته تلك الدراسات السابقة .

وهذا يظهر بوضوح في النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي كان ملخصها كالاتي :

- ١- مراحل التطويع الجماعي هي المؤثر الأساسي علي إنتاجية الفرد وإخلاصه والتزامه وتمسكه بالمنظمة ، ومن خلال استخدام مراحل التطويع الجماعي في البرنامج التدريبي يمكن الوصول إلي الهدف من البرنامج بسرعة أكثر .
- ٢- الوصول إلي تقوية العمل الجماعي يمكن أن يحل الصراع والوصول إلي أفضل الحلول الممكنة للمشاكل .
- ٣- إذا أدير القرار في فرق العمل بكفاءة يجعل الصراع تأثيره أقل .
- ٤- إن حل الصراع في فرق العمل لا يأتي إلا بعمل الفريق في تناغم .

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد :

تمثل إجراءات الدراسة الميدانية ، خطوة هامة من خطوات منهجية البحث العلمي ، فهي تقوم بتوجيه البحث طبقاً للأسس العلمية ووفقاً للمتغيرات الأولية والتي تستنبط من الدراسات السابقة ، وتتضح أهمية ذلك لأنها كما أشار (العساف ١٤١٦هـ - ص ٨٩) أكثر مايرجع إليه من قبل مقدم البحث من جانب، وهي الأساس في قيمة البحث من جانب آخر.

وبناء على ماسبق ، يعرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، من حيث منهج الدراسة ، وتحديد مجتمع الدراسة ، وطريقة اختيارها ، ويوضح الأداة المستخدمة في الدراسة من حيث بنائها والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها ، وكذلك يعرض هذا الفصل الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة بيانات الدراسة الميدانية .

وبذلك فإن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية هي كالتالي :

- أولاً : منهج الدراسة .
- ثانياً : مجتمع الدراسة.
- ثالثاً : عينة الدراسة.
- رابعاً : أداة الدراسة .
- خامساً : تقنين الدراسة .
- سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة .

منهج الدراسة :

أتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي وذلك للوقوف على واقع البرامج التدريبية المقدمة ومدى ملائمتها لمواجهة الصراع داخل الإدارات وتمتية العمل الجماعي بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بمحافظة جدة .

١- الجانب المكتبي :

١/١ المراجع العربية والأجنبية وكذلك الأبحاث والنشرات المختلفة الموجودة بالمكتبات وكذلك المنشورة علي شبكة الإنترنت عن التدريب والصراع والعمل الجماعي .

٢/١ الرسائل العلمية العربية والأجنبية والمنشورة علي الإنترنت والمرتبطة بموضوع البحث وذلك للتعرف علي الأصول العلمية المتعلقة بموضوع البحث حتى يتمكن الباحث من توفير الإطار النظري والفكري للبحث والذي يعتبر أساس لتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها .

٣/١ سجلات وملفات إدارة التدريب بالخطوط الجوية العربية السعودية وهي المؤسسة مجال التطبيق .

٢- الجانب الميداني :

١/٢ تم توزيع إستبانات للعاملين اللذين تلقوا دورات تدريبية وبلغ العائد منها ٢٠٠ قائمة استقصاء أى بنسبة (٧٣%) وهى نسبة مقبولة للبحث العلمى فى مجال العلوم الاجتماعية والأنسانية ، وبلغ العائد من غير المتدربين ٧٨ من إجمالى ١٠٠ استقصاء أى بنسبة (٧٨%) . وقد تم حسابها من خلال البرنامج الإحصائي وذلك بمستوى ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥% . وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء فى ضوء :

- مؤشرات الدراسة الأستطلاعية .

- نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة .

وذلك بهدف التعرف على :-

• معرفة مستوى البرامج التدريبية المقدمة فى الخطوط الجوية العربية السعودية.

• معرفة ما اذا كان يتم تطبيق ماتم التدريب عليه فى تلك البرامج أم لا

• معرفة مدى وجود عناصر الصراع وعناصر العمل الجماعي لدى الذين لم يتلقوا دورات تدريبية.

➤ معرفة مدى وجود عناصر الصراع وعناصر العمل الجماعي لدى الذين تلقوا دورات تدريبية.

➤ المقارنة بين المتدربين وغير المتدربين لمعرفة أثر التدريب .

➤ معرفة تأثير استخدام البرامج التدريبية على التقليل من الصراع وتنمية العمل الجماعي.

➤ معرفة النتائج الفعلية المكتسبة من برامج التدريب للتقليل من الصراع وتنمية العمل الجماعي.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المتدربين الذين تلقوا دورات تدريبية وغير المتدربين بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية والذي بلغ عدد المتدربين الإجمالي (١٣٩٨١) متدرباً من عام ١٩٩٥م/٢٠٠١م ، والجدول المرفق أدناه يوضح أعداد المتدربين في برامج التدريب الإداري خلال الفترة المذكورة وهي على النحو التالي :-

إحصائية أعداد المتدربين في برامج التدريب الإداري
خلال الفترة من عام ١٩٩٥م إلى ٢٠٠١م

عدد الدورات	عدد المشاركين	العام
٣٣٤	٤٠٠٣	١٩٩٥
١٧٣	٢٢٥٧	١٩٩٦
٩٥	١٤٦٤	١٩٩٧
١٥٣	١٩٧٢	١٩٩٨
١٩٧	٢٤٧٥	١٩٩٩
١٦٥	١٦٠٠	٢٠٠٠
٢٩	٢١٠	٢٠٠١
١١٤٦	١٣٩٨١	المجموع

عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من الموظفين الذين تلقوا برامج تدريبية والموظفين الذين لم يتلقوا برامج تدريبية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بمحافظة جدة وأعدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة وقوامها (٣٧٣)

مفردة تم تقسيمها كالآتي :

• ٢٧٣ مفردة من المتدربين.

• ١٠٠ مفردة من غير المتدربين.

وقد تم حسابها من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز **STATS** وذلك بمستوى ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

❖ تعريف برنامج **STATS_V1.1** : البرنامج المذكور من أحدث البرامج الإحصائية وهذا هو أول إصدار له أعد خصيصاً للباحثين والمحليين الاقتصاديين و يقوم ببعض العمليات الإحصائية البسيطة على الحاسب ومنها حساب العينة وفقاً لنسبة الخطأ ومستوى الثقة المطلوب ، وأختبار - ت ، كا ، والمقارنة بين متغيرين.

• جدول رقم (١) : يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي.

المؤهل العلمي	العدد	%
إداري	١٩٥	٧٠,١
غير إداري	٨٣	٢٩,٩
المجموع	٢٧٨	١٠٠

يتضح من جدول رقم (١) أن إجمالي عينة الدراسة تتكون من (٢٧٨) موظفاً من الذين تلقوا دورات تدريبية إدارية ومنهم لم يتلقي تدريب إداري ، حيث كان العائد من الاستثمارات للمتدربين (٢٠٠) أستمارة من أصل (٢٧٣) وبنسبة ٧٣% وكان العائد من الاستثمارات لذي غير المتدربين (٧٨) من أصل (١٠٠) إستمارة أي بنسبة ٧٨%.

يوضح الجدول بعاليه إن الموظفين المتدربين الإداريين الذي يكون طبيعة عملهم إداري ويشرفون على الموظفين الآخرين في مجال العمل (يبلغ عددهم ١٩٥) أي بنسبة ٧٠,١% ، حيث يبلغ عدد الموظفين الذين يمارسون وظائف غير إدارية مثل وظائف المواجهة الاعمال الميدانية (٨٣) أي بنسبة ٢٩,٩%.

- وصف عينة الدراسة :

يتناول الباحث وصف عينة الدراسة من حيث توزيعهم حسب المؤهلات العلمية، ومن حيث سنوات الخبرة في العمل، وعدد البرامج التدريبية التي حصلوا عليها ، ومستوى البرامج التدريبية، ومدى تطبيق البرامج التدريبية في واقع العمل ، ويتضح ذلك فيما يلي:

• جدول رقم (٢) : يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	العدد	%
كفاءة	٢١	٧,٦
ثانوي	١٢٤	٤٤,٦
جامعي	١١٤	٤١
دراسات عليا	١٩	٦,٨
المجموع	٢٧٨	١٠٠

يتضح من الجدول (٢) أن أغلبية عينة الدراسة من الحاصلين على المؤهل الثانوي حيث أن عددهم (١٢٤) بنسبة (٤٤,٦ %) يليهم الحاصلين على المؤهل الجامعي حيث أن عددهم (١١٤) بنسبة (٤١ %) ثم الحاصلين على الماجستير وعددهم (١٥) والدكتوراه (٤) بنسبة (٦,٨) مؤويه.

• جدول رقم (٣) : يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمدة الخدمة :

مدة الخدمة	العدد	%
صغيرة	٢١	٧,٦
متوسطة	١٢٤	٤٤,٦
كبيرة	١١٤	٤١
المجموع	٢٧٨	١٠٠

يتضح في الجدول رقم (٣) أن هناك ثلاثة تصنيفات كالتالي :

١. التصنيف الاول هو الفئة التي أقل من سنتين أحتلت المرتبة الثالثة من حيث توزيع عينة الدراسة بنسبة (٧,٦%) .
 ٢. التصنيف الثاني هو الفئة التي مدة خدمتهم تتراوح ما بين أكثر من سنتين وأقل من عشرة سنوات حيث كان عددهم (١٢٤) أحتلت المركز الاول من حيث توزيع عينة الدراسة وبنسبة (٤٤,٦%) .
 ٣. التصنيف الثالث هو الفئة التي مدة خدمتهم أكثر من عشرة سنوات حيث كان عددهم (١١٤) أحتلت المركز الثاني من حيث توزيع عينة الدراسة وبنسبة (٤١%) .
- حيث يتضح أن أغلبية عينة الدراسة تراوحت سنوات خبرتهم في مجال العمل ما بين أكثر من سنتين وأقل من عشرة سنوات .

• جدول رقم (٤) ويوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للبرامج التدريبية .

البرامج التدريبية	العدد	%
نعم	٢٠٠	٧١,٩
لا	٧٨	٢٨,١
المجموع	٢٧٨	١٠٠

• جدول رقم (٥) : يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد البرامج .

عدد البرامج	العدد	%
أقل من ثلاثة برامج	٧٦	٣٨
من ٣-٥ برامج	٦٠	٣٠
أكثر من خمسة برامج	٦٤	٣٢
المجموع	٢٠٠	١٠٠

يوضح الجدول رقم (٥) عدد البرامج التدريبية للمتدربين ، أن نسبة (٣٨%) من عينة الدراسة حصلوا على أقل من ثلاثة برامج و عددهم (٧٦) ، في حين (٦٠) متدرب حصلوا

على ٣-٥ برامج أي بنسبة (٣٠%) ، وعدد (٦٤) متدرب حصلوا على أكثر من خمسة دورات وبنسبة (٣٢%).

ونستنتج من ذلك أن هناك قصور في توزيع البرامج الإدارية لتفي جميع احتياجات الموظفين قد يكون برامج التدريب الإداري له دور بهذا القصور وربما يكون من إدارات الموظفين وربما إدارة تخطيط وتنمية الموظفين بها قصور للإيفاء بالاحتياجات التنموية. وينبغي لنا ونحن نعيش في وقتنا الحاضر التطور التكنولوجي المستمر إن يكون تركيزنا على تنمية الموظفين في جميع المجالات العملية، وإتاحة الفرصة للجميع لحضور الدورات التدريبية.

جدول رقم (٦) : يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمستوى البرامج المقدمة

مستوى البرامج	العدد	%
ضعيفة جداً	١	٠,٥
ضعيفة	١	٠,٥
متوسطة	٣	١,٥
جيدة	١٨	٩
جيدة جداً	١١٥	٥٧,٥
ممتازة	٦٢	٣١
المجموع	٢٠٠	١٠٠

نلاحظ أن جدول رقم (٦) : يبين لنا مستوى البرامج التدريبية الإدارية المقدمة ، ونلاحظ أن عدد (١١٥) متدرب يرون أنها جيدة جداً وبنسبة (٥٧,٥%) في حين أن عدد (٦٢) متدرب يرون أنها ممتازة جداً وبنسبة (٣١%) .

يتضح لنا أن البرامج التدريبية الإدارية المقدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية ، على مستوى عال من الجودة لتركيزها على المهارات الإدارية التي يحتاجها الموظفين حسب وظائفهم وحسب احتياجاتهم التنموية .

جدول رقم (٧) : يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لتطبيق البرامج في العمل.

تطبيق البرامج في العمل	العدد	%
إطلاقاً	٦	٣
نادراً	٥	٢,٥
أحياناً	٦٧	٣٣,٥
غالباً	٥٦	٢٨
دائماً	٦٦	٣٣
المجموع	٢٠٠	١٠٠

يتضح في جدول رقم (٧) : أن أكثرية عينة الدراسة أحياناً يطبقون ما تعلموه في الدورات التدريبية الإدارية وعددهم (٦٧) وبنسبة (٣٣,٥ %)، في حين أن عدد (٦٦) يطبقون ما تعلموه في الدورات التدريبية وبنسبة (٣٣ %)، يليهم الذين يطبقون ما تعلموه في أغلب الأحيان وعددهم (٥٦) وبنسبة (٢٨ %) .

نلاحظ أن البرامج التدريبية لم تفعل بالقدر المطلوب حيث لا بد من إعادة النظر في كيفية تطبيق أثر التدريب في واقع العمل والذي بدوره يساعد المتدرب على تطبيق جميع ما تعلمه في الدورات التدريبية وبالشكل الصحيح .

أداة الدراسة :

قام الباحث بتصميم إستبانة حول موضوع الدراسة للتعرف على دور برامج التدريب الإداري في مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي ومرت هذه الأداة (الإستبانة) بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني في ضوء نتائج إختبارات الصدق والثبات التي أجريت لها ، وتتضح فيما يلي :

١. بعد اختيار موضوع الدراسة قام الباحث بالإطلاع على مجموعة من المراجع العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة من كتب ودراسات سابقة ودوريات ، وفي ضوء إطلاع الباحث قام بوضع تصور لأبعاد الإستبانة وأهدافها كما يلي :

البعد الأول : دور برامج التدريب الإداري في مواجهة الصراع وتمثل في العناصر التالية:

- مواجهة المشاكل .
- التعامل مع الزملاء.
- الإلتزام وتنمية المهارات .
- الشعور بالثقة .

البعد الثاني : دور برامج التدريب الإداري في تنمية العمل الجماعي .

- التعاون.
- تبادل المعلومات.
- الإعتمادية .
- الترابط.
- الثقة المتبادلة .

البعد الثالث: تأثير البرامج التدريبية الإدارية التي أكتسبها المتدرب بعد التدريب.

٢- قام الباحث بعرض هذه المحاور على بعض الأساتذة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة ، وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة ، وقطاع التدريب والتنمية في الخطوط الجوية العربية السعودية ، فأقترحوا بتحديد المشكلات في كل بعد من أبعاد الاستبانة .

٣- قام الباحث بعد ذلك وفي ضوء إستفادته من أدبيات الدراسة بتصميم أستبانة الدراسة وفيما يلي وصف للاستبانة .

أشتملت الإستبانة على صفحة الغلاف ومقدمة لتوضيح الغرض والهدف من الدراسة وتم تقسيم الإستبانة إلى جزئين ويبلغ مجموع عباراتها (٦١) موزعة على النحو التالي :

أشتملت الصفحات الاولى من الاستبانة على عبارات تهدف الحصول على معلومات عامة من مجتمع الدراسة وقد صممت الإجابة على هذه العبارات بطريقة الإختيار من متعدد.

- ويتكون الجزء الاول من فقرتين هما (أ- ب) على النحو التالي:-

أ- قام الباحث بصياغة ٢١ عبارة لقياس تأثير البرامج التدريبية على التقليل من الصراع، وتم تقسيمهم إلى أربعة أبعاد تعتبر محددات لهذا التأثير وهي مواجهة المشاكل العبارات

من ٨-١)، التعامل مع الزملاء (العبارات من ٩-١٢)، الألتزام وتنمية المهارات (العبارات من ١٣-١٦) ، الشعور بالثقة والأمان (العبارات من ١٧-٢١).

ب- تم صياغة ٢٠ عبارة لقياس تأثير البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي ، وتم تقسيمهم إلى خمسة أبعاد هي :
التعاون (العبارات من ٢٢-٢٦) ، تبادل المعلومات (العبارات من ٢٧-٣١) الإعتمادية
العبارات من (٣٢-٣٣) ، الترابط (العبارات من ٣٤-٣٨)، الثقة المتبادلة العبارات من
(٣٩-٤١)

ويتكون الجزء الثاني على النحو التالي :-

تم صياغة ٢٠ عبارة لقياس النتائج الفعلية المكتسبة من البرامج التدريبية في تقليل الصراع وتنمية العمل الجماعي (من سؤال رقم (١-٢٠) في الجزء الثاني رقم (٢) .

تقنين أداة الدراسة:

لتقنين أداة الدراسة قام الباحث بعمل الصدق والثبات اللازم للتحقيق من صلاحيتها للقياس ويتضح ذلك فيما يلي :

أولاً: حساب صدق المقياس:

١- الصدق (Validity)

وللتحقق من صدق الإستبانة أتبع الباحث طريقة الصدق الظاهري (Logical Validity) وهو صدق المحكمين**، حيث قام الباحث بعرض الإستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بأقسام التربية وعلم النفس والمناهج وطرق التدريس ، وقسم الإقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة ، وقطاع التدريب والتنمية في الخطوط السعودية ممثلة في الاساتذة المدربين للدورات التدريبية الإدارية ، كان عددهم (١٣) محكماً ، وقد طلب الباحث المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات الإستبانة ، ومدى ملائمة عباراتها لقياس ما وضعت من أجله ، ومدى إنتماء تلك العبارات للأبعاد التي تضمنها إدخال أية تعديلات قد تفيد تطوير أداة الدراسة .

وفي ضوء الملاحظات التي أبدتها المحكمون والتي من ضمنها عرضها على عدد محدود من المتدربين وغير متدربين بهدف قياس الصدق من حيث المحتوى ، قام الباحث بإجراء التعديلات التي أتفق عليها أكثر من (٧٥%) من المحكمين وذلك بتعديل صياغة بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة ، وأصبحت الإستبانة بعد إجراء الصدق الظاهري في صورتها النهائية .

٢- صدق المحتوى:

• أعتد الباحث على مقياس ليكرت، وذلك لشيوع إستخدامه، ودقة نتائجه فى قياس الإتجاهات (هولمس ، ١٩٧٤، ص ٨٧ : ١٠١).

ويتكون المقياس من خمس نقاط تعكس مستويات الموافقة أو عدم الموافقة على ٦١ عبارة تتناول دور البرامج التدريبية فى مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعى. وقد أعطيت هذه النقاط الدرجات ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ على التوالى وهى تستخدم فى ترجيح إجابات المفردات والحصول على المقياس.

حيث أن نقطة المنتصف = ٣ ، وأن المتوسط الذى يزيد عن ثلاثة يعكس إتجاهاً إيجابياً نحو موضوع الدراسة فى حين يعكس المتوسط الذى يقل عن ثلاثة إتجاهاً سالباً.

حيث كان رأي السادة المحكمين أن محتوى المقياس من العبارات له علاقة مباشرة بموضوع البحث وعلى ذلك فالمقياس يتمتع بصدق المحتوى.

ثانياً : الثبات (Reliability)

• قام الباحث بحساب ثبات الإستبانة بثلاث طرق وهى على النحو الآتى:

أ- معامل الفايرونهاخ (Alpha):

حيث جاءت قيمة (٠,٨٥١٩) وهى قيمة عالية تسمح بالإعتماد على ثبات الإستبانة فى تطبيقها على عينة الدراسة.

ب - التجزئة النصفية:

حيث جاء معامل الارتباط جتمان (٠,٨٤٨) وهى قيمة عالية تسمح بالإعتماد على ثبات الإستبانة.

ج - سبيرمان:

جاء معامل سبيرمان (٠,٨٦٢٨) وهى أيضاً قيمة عالية تسمح بالإعتماد على ثبات الإستبانة.

ويوضح جدول رقم (٨) قيم معامل الثبات المستخرجة التي توصل اليها الباحث.

الطريقة	العينة	العدد	قيمة المعامل
الفاكرونباخ	غير المتدربين	٣٠	٠,٨٤٢٩
	المتدربين	٣٠	٠,٨٧٥٤
	العينة الكلية	٦٠	٠,٨٥١٩
التجزئة النصفية (جتمان)	غير المتدربين	٣٠	٠,٨٣٣٣
	المتدربين	٣٠	٠,٨٥٧
	العينة الكلية	٦٠	٠,٨٤٨
سبيرمان براون	غير المتدربين	٣٠	٠,٨٢٣٧
	المتدربين	٣٠	٠,٧٥٣٩
	العينة الكلية	٦٠	٠,٨٦٢٨

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

أستخدم الباحث في سبيل التحقق من صدق وثبات الإستبانة وإستخراج النتائج النهائية للتحقق من صحة فروض الدراسة بإتباع الأساليب الإحصائية التالية :

١- بالنسبة للتحقق من صدق وثبات الإستبانة قام الباحث بعمل الآتي :

- تم حساب الصدق الظاهري وهو صدق المحكمين .
- تم حساب ثبات الإستبانة بإستخدام طريقة التجزئة النصفية، وحساب قيمة سبيرمان، ومعامل الفاكر والنباخ.

٢- قام الباحث بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك للتحقق من فروض الدراسة :

إعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية لأختبار صحة فروض الدراسة وقد تم معالجة البيانات إحصائياً. وأعتمد الباحث على أستخراج المتوسطات المرجحة و إختبار- ت T-Test بإستخدام مستوى معنوية ٥% (أى بدرجة ثقة ٩٥%) وذلك فى قبول أو رفض الفروض وإختبار حسن المطابقة (كا) (٢١) .

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

مقدمة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة التحليلية إلى قياس درجة الإختلاف بين العاملين الذين تلقوا برامج تدريبية والذين لم يتلقوا برامج تدريبية وتأثير ذلك على درجة مواجهة الصراع فى العمل وكذلك على تنمية العمل الجماعى فيما بينهم. ومن خلال الدراسات السابقة والتي تم التعرض لها فى الفصل الثالث قد تمكن الباحث من حصر مجموعة من العناصر الخاصة بالصراع وكذلك مجموعة العناصر الخاصة بالعمل الجماعى، وهى كالاتى :

أولاً: العناصر الخاصة بالصراع :

قد تم حصر النقاط الخاصة بالصراع فى إستمارة الإستبيان فى المجموعة (١) إلى (٢١) نقطة قد تم تقسيمها إلى عناصر أساسية هى :

- ١- مواجهة المشاكل (العبارات من ١-٨).
- ٢- التعامل مع الزملاء (العبارات من ٩-١٢).
- ٣- الإلتزام وتنمية المهارات (العبارات من ١٣-١٦).
- ٤- الشعور بالثقة والأمان (العبارات من ١٧-٢١).

ثانياً: العناصر الخاصة بالعمل الجماعى:

قد تم حصر النقاط الخاصة بالعمل الجماعى فى نفس المجموعة إلى ٢٠ نقطة من (٢٢-٤١) وقد تم تقسيمها إلى عدة عناصر رئيسية هى :

- ١- التعاون (العبارات من ١-٥).
- ٢- تبادل المعلومات (العبارات من ٦-١٠).
- ٣- الإعتمادية (العبارات من ١١-١٢).
- ٤- الترابط (العبارات من ١٣-١٧).
- ٥- الثقة المتبادلة (العبارات من ١٨-٢٠).

وقد تم إحتساب بعض النقاط بإعتبارها عناصر سلبية والإخفاض فى إجمالى المتوسط المرجح لها يعتبر مؤشر كفاءة وهذه العناصر هى :

- ١- ألجا إلى الإدارة فى حل مشاكلى فى العمل أو مع الزملاء.
- ٢- أتعامل مع مشاكل العمل بطريقة مزعجة.

٣- أكثر من كتابة الشكاوى عند مواجهتي لأى مشكلة.

٤- أرغب فى العمل بمفردى.

٥- أتعلم إلى حد كبير على الآخرين فى أداء عملى.

٦- أتعلم الغياب عندما يزيد عبئ العمل.

ويسعى الباحث فى هذا الجزء من الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الفرض الرئيسى الأول للدراسة وهو :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين المدربين والغير مدربين الموجودين بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية".

وينقسم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين هما :

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين المدربين والغير مدربين وذلك من حيث قيامهم بمواجهة الصراع.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين المدربين والغير مدربين وذلك من حيث قيامهم بتنمية العمل الجماعى.

أولاً : مستوى الإختلاف بين المتدربين والغير متدربين لمدى وجود الصراع يشير الجدول رقم (١) والخاص بمعرفة مدى وجود عناصر الصراع لدى الذين تلقوا برامج تدريبية بشكل إجمالى والذي تم التوصل إليه من خلال تحليل إجابة الجزء الأول المجموعة (أ) من قائمة الإستبيان، وكانت النتائج كالتالى :-

١- مواجهة المشاكل

من أهم النقاط التى تأثر بها العاملين المدربين فى عنصر مواجهة المشاكل هى أن البرامج التدريبية منحتم القدرة على التفاوض عند حدوث أى مشكلة وذلك بنسبة (٨٧%) يليها فى الأهمية هى تعلم كيفية التصدى للمشاكل ومواجهتها وذلك بنسبة (٨٤%) ويأتى فى نهاية الأهمية العناصر السلبية والذي يعتبر إنخفاضها مؤشراً على فعالية البرامج الإدارية المقدمة فى المؤسسة.

٢- التعامل مع الزملاء

يأتى فى المرتبة الأولى فى هذا العنصر هو أن المتدربين يتقبلون النصيحة من الزملاء والرؤساء وذلك بنسبة (٩٢%) يليها فى المرتبة الثانية التعاون مع الزملاء فى حل أى مشكلة وذلك بنسبة (٨٧%).

وقد يرجع الباحث ذلك إلى أن البرامج التدريبية المقدمة تحاول تنمية القيم والمبادئ الشخصية التي تقاوم وتقلل من عملية الصراع مع إظهار العواقب الجيدة من إستخدام هذه القيم والمبادئ داخل العمل. مما يدل على إنها تستخدم أسلوب التوجيه الغير مباشر أثناء التدريب.

جدول رقم (١)

يوضح قيم المتوسطات الحسابية المرجحة والنسب المرجحة والترتيب لعبارات مواجهة الصراع وفقا لإستجابات العاملين من حيث التدريب (متدرب - غير متدرب)

العناصر	العبارات	متدرب		غير متدرب			
		المتوسط المرجح	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة %		
مواجهة المشاكل	١ لجا للإدارة في حل مشاكلي	٢,١٥	٤٣	٦	٣,٦٩	٧٤	٥
	أتعامل مع مشاكل العمل بطريقة مزعجة	١,٨٣	٣٧	٧	٢,٩٢	٥٨	٧
	أتعامل مع رؤسائي بدون مشاكل	٤,١٥	٨٣	٣	٤,٢٣	٨٥	١
	أستطيع حل مشاكلي بنفسى	٤,١٣	٨٣	٣	٣,٧٧	٧٥	٣
	القدرة على التفاوض	٤,٣٤	٨٧	١	٣,٨٥	٧٧	٢
	أكثر من كتابة الشكاوى	١,٨٢	٣٦	٨	٢,٨٨	٥٨	٧
	لدى الحرية للتعبير عن مشكلاتى	٣,٥٦	٧١	٥	٣,٥٠	٧٠	٦
	أتصدى للمشاكل وأواجهها	٤,١٨	٨٤	٢	٣,٧٧	٧٥	٣
التعامل مع الزملاء	أتعامل مع زملاى بدون مشاكل	٤,٢١	٨٤	٣	٤,٢٧	٨٥	١
	أتعاون مع زملاى فى حل المشاكل	٤,٣٦	٨٧	٢	٣,٨١	٧٦	٤
	المنافسة شريفة بين زملاى	٤,١٠	٨٢	٤	٣,٩٦	٧٩	٣
الإلتزام وتتمية المهارات	أتقبل النصيحة من الزملاء والرؤساء	٤,٥٩	٩٢	١	٤,٠٨	٨٢	٢
	مهاراتى فى العمل تزداد بعد التدريب	٤,٤١	٨٨	٣	٤,٠٠	٨٠	١
	تزداد قدرتى على الإبتكار والتطوير	٤,٢٠	٨٤	٤	٣,٨١	٧٦	٣
	أتقبل الأنتقادات الشخصية	٤,٤٩	٩٠	٢	٣,٩٦	٧٩	٢
الشعور بالثقة	أحافظ على مواعيد العمل	٤,٥٧	٩١	١	٣,٧٧	٧٥	٤
	أثق فى التعامل مع رؤسائى	٤,٣٧	٨٧	١	٤,٠٨	٨٢	١
	أشعر بالثقة فى المؤسسة	٤,٠٦	٨١	٤	٣,٥٤	٧١	٤
	أشعر بالأمان فى العمل	٤,١٩	٨٤	٣	٣,٦٢	٧٢	٣
	أرغب فى العمل بمفردي	٢,٦٥	٥٣	٥	٣,٥٠	٧٠	٥
	أتمتع بهدوء وسكينة فى العمل	٤,٢٥	٨٥	٢	٤,٠٤	٨١	٢

٣- الإلتزام وتنمية المهارات

أحتل المرتبة الأولى فى عنصر الإلتزام وتنمية المهارات لدى المتدربين المحافظة على مواعيد العمل بنسبة (٩١%) ثم فى المرتبة الثانية تقبل الإنتقادات الشخصية وذلك بنسبة (٩٠%)، ويأتى فى آخر الأهمية زيادة الأداء والقدرة على الإبتكار والتطوير ولكن بنسبة عالية منهم، ولكن من الواضح أن هناك أوجه قصور من مقدمى البرامج على التركيز على تنمية المهارات ومتابعة المتدربين بعد الدورات التدريبية .

٤- الشعور بالثقة والأمان

يأتى فى المرتبة الأولى الشعور بالثقة فى التعامل مع الرؤساء لدى المتدربين وذلك بنسبة (٨٧%) يليها فى المرتبة الثانية التمتع بهدوء وسكينة فى العمل وذلك بنسبة (٨٥%) وفى المرتبة الثالثة الشعور بالأمان من العمل بالمؤسسة وذلك بنسبة (٨٤%) وقد يرجع الباحث ذلك إلى تعاون إدارة التدريب مع سائر الإدارات الأخرى على توفير هذا الشعور لدى العاملين بتقديم الجو المناسب من مميزات وقرارات إدارية تساعد مقدمى البرامج على إيجاد صدى لما يتم تقديمه أثناء التدريب.

- ويوضح الجزء الثانى من الجدول والخاص بمعرفة مدى وجود عناصر الصراع لدى الذين لم يتلقوا برامج تدريبية بشكل إجمالى، والذي تم التوصل إليه من خلال تحليل إجابة نفس المجموعة (أ) لعينة غير المتدربين من فاتحة الإستبيان، وبالمقارنة مع الجزء الأول من الجدول لعينة المتدربين، نجد الآتى :

١- مواجهة المشاكل

نجد إرتفاع نسبة العناصر السلبية فى عنصر مواجهة المشاكل لغير المتدربين عن المتدربين، حيث إرتفعت نسبة اللجوء إلى الإدارة العليا فى حل مشاكل العمل أو المشاكل مع الزملاء بنسبة (٧٤%) لغير المتدربين عن المتدربين التى وصلت إلى (٤٣%)، وكذلك التعامل مع مشاكل العمل بطريقة تزعج الآخرين والإكثار من كتابة الشكاوى عند مواجهة المشاكل وذلك بنسبة (٥٨%) لدى غير المتدربين، ونسبة (٣٦%) إلى (٣٧%) لدى المتدربين. ونجد أيضا إختلاف حول المرتبة الأولى لدى غير المتدربين حيث كان التعامل مع الرؤساء بدون مشاكل وذلك بنسبة (٨٥%).

وقد يرجع الباحث هذا الإختلاف لعدم الإشتراك فى أى برنامج تدريبي.

٢- التعامل مع الزملاء

أحتل المرتبة الأولى لدى غير المتدربين فى عنصر التعامل مع الزملاء هو التعامل مع الزملاء بدون مشاكل وذلك بنسبة (٨٥%) وفى المرتبة الأخيرة والتي أحتلت المرتبة الثانية لدى المتدربين هو التعامل مع الزملاء فى حل أى مشكلة وذلك بنسبة (٧٦%). وقد يرجع ذلك إلى أن المتدربين ساعدتهم البرامج المقدمة لهم على كيفية مواجهة المشاكل وحلها مع الزملاء بدون تصعيد الأمور إلى الإدارة العليا مما يدل على حسن التعامل مع الزملاء وقيام المدربين على تنمية هذه المشاعر بداخلهم.

٣- الإلتزام وتنمية المهارات

اختلفت أهمية هذا العنصر عند غير المتدربين حيث جاء فى المرتبة الأولى زيادة الأداء فى العمل بإستمرار وذلك بنسبة (٨٠%) وقد يرجع الباحث ذلك إلى زيادة الخبرة التى تساعد العاملين فى زيادة الأداء المستمر مع زيادة مدة العمل بينما جاء فى المرتبة الأخيرة بنسبة (٧٥%) والذي أحتل المرتبة الأولى عند المتدربين هو المحافظة على مواعيد العمل مما يدل على أن البرامج التدريبية لها دور كبير فى تنمية الإلتزام داخل العاملين.

٤- الشعور بالثقة والأمان

لم تختلف ترتيب الأهمية النسبية لهذا العنصر بين المتدربين وغير المتدربين وقد أرجع الباحث ذلك إلى إهتمام الإدارة بشكل عام بتوثيق هذا الشعور لدى منسوبيها.

- ويوضح الجدول رقم (٢) ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الصراع وذلك للعاملين المتدربين وغير متدربين وذلك لمعرفة الفروق الجوهرية بينهم وكذلك أى العناصر أكثر تأثيراً، وذلك كما يلى :

١- أحتل المرتبة الأولى لدى المتدربين عنصر الإلتزام وتنمية المهارات وذلك بنسبة (٨٨%)، بينما أحتل المرتبة الثانية لدى غير المتدربين بنسبة (٧٨%).

٢- وأحتل المرتبة الثانية عنصر التعامل مع الزملاء بنسبة (٨٦%) بينما أحتل المرتبة الأولى نفس العنصر لدى غير المتدربين ولكن بنسبة أقل وهى (٨١%).

جدول رقم (٢)

يوضح ترتيب العناصر الخاصة بالصراع لدى العاملين وفقا للتدريب (متدرب - غير متدرب)

غير متدرب		متدرب		العناصر		
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب		النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح
٤	٧٢	٣,٥٨	٤	٦٥	٣,٢٧	مواجهة المشاكل
١	٨١	٤,٠٣	٢	٨٦	٤,٣١	التعامل مع الزملاء
٢	٧٨	٣,٨٨	١	٨٨	٤,٤٢	الإلتزام وتنمية المهارات
٣	٧٥	٣,٧٥	٣	٧٨	٣,٩٠	الشعور بالثقة
	٧٦	٣,٨١		٨٠	٣,٩٨	عناصر الصراع

ومما سبق نجد أن نسبة التأثير عند المتدربين لعناصر الصراع أعلى من غير المتدربين فيما عدا عنصر مواجهة المشاكل.

مما يدل على فعالية البرامج فى التأثير على المتدربين فى عناصر الصراع الخاصة بالتعامل مع الزملاء، والإلتزام وتنمية المهارات، والشعور بالثقة والأمان.

• وقد أثبت التحليل الإحصائى للعناصر السابقة بالجدول رقم (٣) ما يلى :

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتدربين وغير المتدربين فى عنصر مواجهة المشاكل حيث بلغت (ت) المحسوبة (-٥,١) والتي تزيد عن (ت) الجدولية ذو النهايتين عند مستوى معنوية ٥% ودرجات حرية (٢٧٦).

٢- كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتدربين وغير المتدربين فى عنصر التعامل مع الزملاء حيث بلغت (ت) المحسوبة لهما (٣,٣٧) والتي تزيد عن (ت) الجدولية ذو النهايتين عند درجات حرية (٢٧٦) ومستوى معنوية ٥%.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتدربين وغير المتدربين فى عنصر الإلتزام وتنمية المهارات حيث بلغت (ت) المحسوبة لهما (٦,٨٢) والتي تزيد عن (ت) الجدولية ذو النهايتين عند درجات حرية (٢٧٦) ومستوى معنوية ٥%.

٤- كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتدربين وغير المتدربين فى عنصر الشعور بالثقة والأمان وذلك حيث بلغت (ت) المحسوبة لهما (١,٩٧) والتي تزيد عن (ت) الجدولية عند درجات حرية (٢٧٦) .

جدول رقم (٣)

يوضح نتائج إختبارات للمقارنة بين العاملين من حيث التدريب (متدرب - غير متدرب) في عناصر الصراع

العناصر	التدريب	العدد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
مواجهة المشاكل	متدرب	٢٠٠	٣,٢٧	٠,٤٣	-٥,١	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية
	غير متدرب	٧٨	٣,٥٨	٠,٥١			
التعامل مع الزملاء	متدرب	٢٠٠	٤,٣١	٠,٦١	٣,٣٨	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية
	غير متدرب	٧٨	٤,٠٣	٠,٦٩			
الإلتزام وتنمية المهارات	متدرب	٢٠٠	٤,٤٢	٠,٤٩	٦,٨٣	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية
	غير متدرب	٧٨	٣,٨٨	٠,٧٩			
الشعور بالثقة	متدرب	٢٠٠	٣,٩٠	٠,٥٨	١,٩٨	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية
	غير متدرب	٧٨	٣,٧٥	٠,٥٣			
عناصر الصراع	متدرب	٢٠٠	٣,٨٤	٠,٣٨	١,٩٧	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية
	غير متدرب	٧٨	٣,٧٦	٠,٣٧			

وقد اثبت التحليل الإحصائي الإجمالي للمجموعة (أ) والخاصة بالصراع وذلك بالجدول رقم (٣) ما يلي :

أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المتدربين وغير المتدربين بشكل عام حول تأثير عوامل الصراع ككل وذلك حيث بلغت (ت) المحسوبة (١,٩٦) والتي تزيد عن (ت) الجدولية ذو النهايتين وذلك عند درجات حرية (٢٧٦) ومستوى معنوية ٥%.

مما سبق يتضح أن الفرض الفرعي الأول من الفرض الأول لم يتحقق والذي ينص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين المدربين وغير مدربين وذلك من حيث قيامهم بمواجهة الصراع"، ولذلك يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين المتدربين - وغير المتدربين في جميع عناصر الصراع وذلك لصالح المتدربين .

ثانياً: مستوى الإختلاف بين المتدربين والغير متدربين لمدى وجود العمل الجماعي

• يشير التحليل المبدئي للجدول رقم (٤) والخاص بمعرفة مدى وجود عناصر العمل الجماعي لدى العاملين المتدربين والغير متدربين بشكل إجمالي والذي تم التوصل إليه من خلال تحليل الجزء الثاني (العبارات من ٢٢-٤١) للمجموعة (أ) والخاصة بعناصر العمل الجماعي من قائمة الإستبيان، وكانت النتائج كالتالي:

١- التعاون

أنفق المتدربين وغير المتدربين حول أهمية الترتيب الأول لعنصر التعاون وهو التعاون مع الزملاء لتطوير العمل وذلك بنسبة (٩١%) عند المتدربين و تقل عند غير المتدربين لتصل إلى نسبة (٨٣%).

وأحتل المرتبة الثانية عند المتدربين مشاركة الزملاء بالبحث عن كافة الفرص لتحسين العمل وذلك بنسبة (٨٨%) بينما أحتل المرتبة الأخيرة عند غير المتدربين. وقد يرجع الباحث ذلك إلى أن البرامج التدريبية التي تلقاها العاملين تركز بشكل أساسي على كيفية التطوير لتحسين أساليب العمل المستخدمة.

٢- تبادل المعلومات

أحتل المرتبة الأولى لدى المتدربين المشاركة في مناقشات العمل الجماعية ومحاولة التعرف على آراء من حولهم والإستفادة منها وذلك بنسبة (٨٩%)، بينما أحتل المرتبة الأولى عند غير المتدربين السماح للزملاء بإبداء آرائهم بأى قرار يتخذه في العمل. وقد يرجع الباحث ذلك إلى أن المتدربين أصبح لديهم القدرة العالية على تبادل المعلومات مع الزملاء بدرجة أعلى من غير المتدربين وذلك لما توفره البرامج التدريبية من أساليب تساعد على القيام بذلك وكيفية الإستفادة منها. وأحتل المرتبة الثانية عند المتدربين القيام بشرح أسباب رفض فكرة معينة لحل المشكلة المطروحة وذلك بنسبة (٨٥%) بينما تقل النسبة عند غير المتدربين لتصل إلى (٦٩%) لتحتل المرتبة الأخيرة مما يدل على إنهم غير قادرين على عرض أفكار جديدة لحل المشاكل وذلك لقلة المعلومات لديهم وعدم القدرة على شرح أسباب الرفض.

٣- الإعتمادية

إن النقاط التي يعتمد عليها عنصر الإعتمادية جميعها نقاط سلبية والإنخفاض فيها مؤشر فعال ولكننا نجد إرتفاع ملحوظ في النسب لدى غير المتدربين في عنصر الإعتمادية مما يدل على أن النسبة العالية منهم تعتمد على الآخرين في أداء العمل والغياب عندما يزيد العمل. وقد يرجع الباحث ذلك إلى ضعف المهارات التي قد ينشطها التدريب.

جدول رقم (٤)

يوضح قيم المتوسطات الحسابية المرجحة والنسب المرجحة والترتيب لعبارات العمل الجماعي وفقاً لإستجابات العاملين من حيث التدريب (متدرب - غير متدرب)

غير متدرب			متدرب			العبارات	العناصر
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح		
١	٨٣%	٤,١٥	١	٩١%	٤,٥٣	١- أتعاون مع زملائي لتطوير العمل	التعاون
٢	٨٠.	٤,٠٠	٣	٨٥.	٤,٢٥	٢-أتعاون مع زملائي في أداء جميع الأنشطة	
٣	٧٧.	٣,٨٥	٤	٨٤.	٤,٢٠	٣-أتعامل بشكل إجتماعي مع الفريق لنشر روح الجماعة بيننا	
٤	٧٦.	٣,٨١	٤	٨٤.	٤,١٨	٤- أفضل العمل داخل أو مع مجموعة	
٥	٧٣.	٣,٦٥	٢	٨٨.	٤,٤٢	٥- أشارك زملائي بالبحث عن كافة الفرص لتحسين العمل	
٤	٧٤.	٣,٦٩	١	٨٩.	٤,٤٧	٦-أشارك في مناقشات العمل الجماعية	تبادل المعلومات
٢	٧٨.	٣,٨٨	٥	٧٨.	٣,٩٠	٧- نتبادل الآراء بشكل غير رسمي	
٥	٦٩.	٣,٤٦	٣	٨٥.	٤,٢٣	٨- أقوم بشرح أسباب رفض فكرة معينة لحل المشكلة المطروحة	
١	٨١.	٤,٠٤	٤	٨٢.	٤,٠٩	٩- أسمح لزملائي بإبداء آرائهم بأي قرار أتخذه في العمل	
٢	٧٨.	٣,٩٢	١	٨٩.	٤,٤٧	١٠- أحاول التعرف على آراء من حولي وأستفيد منها	
١	٥٥.	٢,٧٧	١	٤٦.	٢,٣١	١١- أتعتمد إلى حد كبير على الآخرين في أداء عملي	الإعتمادية
٢	٥٤.	٢,٦٩	٢	٤٥.	٢,٢٣	١٢- أتعهد الغياب عندما يزيد العمل	
٥	٦٤.	٣,١٩	٥	٦٤.	٣,١٨	١٣-أواظب على المجاملات مع زملائي	الترباط
١	٨١.	٤,٠٤	١	٩٣.	٤,٦٤	١٤- أوطد علاقتي بزملائي للاحتفاظ بعلاقات طيبة معهم	
٣	٧٢.	٣,٦٢	٢	٨٩.	٤,٤٣	١٥- أشعر بسعادة عندما تكلف جميعاً بعمل واحد	
٢	٧٤.	٣,٦٩	٣	٨٦.	٤,٣٢	١٦- أشارك زملائي في المناسبات داخل العمل	
٤	٦٨.	٣,٤٢	٤	٨٠.	٤,٠٠	١٧- نتعامل في محيط العمل مع الأزمات وكأننا شخص واحد	
٢	٧٦.	٣,٨١	٢	٨٤.	٤,١٨	١٨- استشير المجموعة في أمور العمل	الثقة المتبادلة
١	٨٢.	٤,٠٨	١	٨٧.	٤,٣٣	١٩- أحاول أن أظهر لزملائي إنني أثق بهم	
٣	٦٤.	٣,١٩	٣	٧٧.	٣,٨٣	٢٠- أتغلب على المشاكل التي تحدث في المجموعة بسبب تضارب المسؤوليات	

* عناصر سلبية والإخفاض في النسبة المرجحة لها يعتبر مؤشر فعالية المصدر: تحليل إجابة المجموعة (أ) من قائمة الإستبيان.

٤- الترابط

احتل المرتبة الأولى في عنصر الترابط عند المتدربين وغير المتدربين توطيد العلاقات بالزملاء للأحتفاظ بعلاقات طيبة معهم ولكن بنسبة أعلى عند المتدربين تصل إلى (٩٤%) وتقل عند غير المتدربين لتصل إلى (٨١%) مما يدل على أن البرامج تساهم بقدر كبير في تنشيط الترابط في المجموعات داخل العمل.

وكذلك نلاحظ إنخفاض النسب لدى غير المتدربين في باقي النقاط ولكنهم يتفوقون وبنفس النسبة (٦٤%) على المرتبة الأخيرة وهي المواظبة على المجاملات مع الزملاء مما يدل على وجود قصور في البرامج المقدمة في تنشيط هذه القيم الإجتماعية بشكل فعال.

٥- الثقة المتبادلة

إنفق المتدربين وغير المتدربين على المرتبة الأولى في عنصر الثقة المتبادلة وهو محاولة أن يظهر لزملائه أنه يثق بهم وذلك بنسبة (٨٧%) عند المتدربين ونسبة (٨٢%) عند غير المتدربين، وكذلك أتفقوا على ترتيب باقي النقاط في نفس العنصر ولكن بنسب مرتفعة لدى المتدربين ومنخفضة لدى غير المتدربين مما يدل على وجود أثر للتدريب ولكن بشكل متوسط في هذا العنصر.

جدول رقم (٥)

يوضح ترتيب العناصر الخاصة بالعمل الجماعي وفقاً للتدريب (متدرب- غير متدرب)

غير متدرب			متدرب			العناصر
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	
١	٧٨%	٣,٨٩	١	٨٦%	٤,٣٢	١- التعاون
٢	٧٦	٣,٨	٢	٨٥	٤,٢٣	٢- تبادل المعلومات
٥	٥٥	٢,٧٣	٥	٤٥	٢,٢٧	٣- الإعتمادية
٤	٧٢	٣,٥٩	٣	٨٢	٤,١١	٤- الترابط
٣	٧٤	٣,٦٩	٣	٨٢	٤,١١	٥- الثقة المتبادلة

المصدر: من إعداد الباحث إعتماداً على بيانات الجدول رقم (١)

• ويوضح الجدول رقم (٥) ترتيب الأهمية النسبية لعناصر العمل الجماعي وذلك

للمتدربين ولغير المتدربين، وذلك كما يلي :-

لم تختلف أهمية العناصر الخاصة بالعمل الجماعي عند المتدربين وغير المتدربين من حيث ترتيب العناصر ولكن إرتفعت عند المتدربين في درجة تأثرهم بالعمل الجماعي كما إنخفضت

عند غير المتدربين ولكن من أرتفعت بالنسبة للعنصر السلبي وهو عنصر الإعتماضية، وأحتل المرتبة الأولى عنصر التعاون (٨٦%) عند المتدربين و نسبة (٧٨%) عند غير المتدربين وأحتل المرتبة الثانية عنصر تبادل المعلومات بنسبة (٨٥%) بين المتدربين ونسبة (٧٦%) بين غير المتدربين.

وقد يرجع الباحث التفاوت في النسب بين المتدربين وغير المتدربين إلى فعالية البرامج التدريبية الخاصة بتنشيط العمل الجماعي.

• وقد أثبت التحليل الإحصائي للعناصر الخاصة بالعمل الجماعي بالجدول رقم (٦) ما يلي :

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتدربين وغير المتدربين لصالح المتدربين في عنصر التعاون حيث بلغت (ت) المحسوبة (٥,٠٤) وكذلك في عنصر الترابط حيث بلغت (ت) المحسوبة (٧,٢٢) والتي تزيد عن (ت) الجدولية لهما.

٢- أوضحت البيانات أن قيمة (ت) للإعتماضية قد بلغت (-٣,٥٧) وهي بالتالي تدل على وجود إختلاف في الآراء في عنصر الإعتماضية بين المتدربين وغير المتدربين، لصالح المتدربين.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المتدربين وغير المتدربين في عنصر تبادل المعلومات حيث بلغت (ت) المحسوبة (٥,٥٥) والتي تزيد عن (ت) الجدولية ذو النهايتين عند مستوى معنوية ٥% ودرجات حرية (٢٧٦) مما يدل على وجود إختلاف في الآراء بين المجموعتين، لصالح المتدربين.

٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المتدربين وغير المتدربين في عنصر الثقة المتبادلة حيث بلغت (ت) المحسوبة (٥,٢٢) والتي تزيد عن (ت) الجدولية ذو النهايتين والتي أوضحت عند مستوى معنوية ٥% ودرجات حرية (٢٧٦).

جدول رقم (٦)

يوضح نتائج إختبار (ت) للمقارنة بين العاملين من حيث التدريب (متدرب - غير متدرب) في عناصر العمل الجماعي

العناصر	التدريب	العدد	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية																																																								
التعاون	متدرب	٢٠٠	٤,٣١	٠,٥٨	٥,٠٤	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية																																																								
	غير متدرب	٧٨	٣,٨٩	٠,٦٩				تبادل المعلومات	متدرب	٢٠٠	٤,٢٢	٠,٥٢	٥,٥٦	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٣,٨٠	٠,٦٧	الإعتمادية	متدرب	٢٠٠	٢,٢٧	٠,٩٥	-٣,٥٧	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٢,٧٣	١,١٨	الترابط	متدرب	٢٠٠	٤,١١	٠,٥٣	٧,٢٣	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٣,٥٩	٠,٦٩	الثقة المتبادلة	متدرب	٢٠٠	٤,١١	٠,٥٩	٥,٢٢	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٣,٦٩	٠,٦٠	العمل الجماعي	متدرب	٢٠٠	٣,٩٤	٠,٤٠	٥,١٦	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية
تبادل المعلومات	متدرب	٢٠٠	٤,٢٢	٠,٥٢	٥,٥٦	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية																																																								
	غير متدرب	٧٨	٣,٨٠	٠,٦٧				الإعتمادية	متدرب	٢٠٠	٢,٢٧	٠,٩٥	-٣,٥٧	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٢,٧٣	١,١٨	الترابط	متدرب	٢٠٠	٤,١١	٠,٥٣	٧,٢٣	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٣,٥٩	٠,٦٩	الثقة المتبادلة	متدرب	٢٠٠	٤,١١	٠,٥٩	٥,٢٢	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٣,٦٩	٠,٦٠	العمل الجماعي	متدرب	٢٠٠	٣,٩٤	٠,٤٠	٥,١٦	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٣,٦٤	٠,٤٩								
الإعتمادية	متدرب	٢٠٠	٢,٢٧	٠,٩٥	-٣,٥٧	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية																																																								
	غير متدرب	٧٨	٢,٧٣	١,١٨				الترابط	متدرب	٢٠٠	٤,١١	٠,٥٣	٧,٢٣	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٣,٥٩	٠,٦٩	الثقة المتبادلة	متدرب	٢٠٠	٤,١١	٠,٥٩	٥,٢٢	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٣,٦٩	٠,٦٠	العمل الجماعي	متدرب	٢٠٠	٣,٩٤	٠,٤٠	٥,١٦	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٣,٦٤	٠,٤٩																				
الترابط	متدرب	٢٠٠	٤,١١	٠,٥٣	٧,٢٣	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية																																																								
	غير متدرب	٧٨	٣,٥٩	٠,٦٩				الثقة المتبادلة	متدرب	٢٠٠	٤,١١	٠,٥٩	٥,٢٢	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٣,٦٩	٠,٦٠	العمل الجماعي	متدرب	٢٠٠	٣,٩٤	٠,٤٠	٥,١٦	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٣,٦٤	٠,٤٩																																
الثقة المتبادلة	متدرب	٢٠٠	٤,١١	٠,٥٩	٥,٢٢	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية																																																								
	غير متدرب	٧٨	٣,٦٩	٠,٦٠				العمل الجماعي	متدرب	٢٠٠	٣,٩٤	٠,٤٠	٥,١٦	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية	غير متدرب	٧٨	٣,٦٤	٠,٤٩																																												
العمل الجماعي	متدرب	٢٠٠	٣,٩٤	٠,٤٠	٥,١٦	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية																																																								
	غير متدرب	٧٨	٣,٦٤	٠,٤٩																																																											

وقد أثبت التحليل الإحصائي الإجمالي للجزء الثاني من المجموعة (أ) والخاصة بقياس مدى وجود العمل الجماعي لدى المتدربين وغير المتدربين، ومن خلال تحليل الجدول رقم (٦) قد تبين ما يلي :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المتدربين وغير المتدربين بشكل عام حول تأثير عناصر العمل الجماعي ككل وذلك حيث بلغت (ت) المحسوبة (- ٥,١٦) والتي تزيد عن (ت) الجدولية ذو النهايتين عند مستوى معنوية ٥% و درجات حرية (٢٧٦) مما يدل على وجود إختلافات جوهرية في الآراء بين المتدربين وغير المتدربين، وذلك لصالح المتدربين .

مما سبق يتضح أن الفرض الفرعي الثاني من الفرض الأول لم يتحقق والذي ينص على : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين المدربين والغير مدربين وذلك من حيث قيامهم بتنمية العمل الجماعي".

مقدمة :

يسعى الباحث في هذا الجزء من الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الفرض الرئيسي الثانى للدراسة وهو :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير برامج التدريب التى تقدمها الخطوط الجوية العربية السعودية فى التقليل من الصراعات بين منسوبها ويمكن تفصيل هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :

- أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المتدربين حول تأثير برامج التدريب فيما يتعلق بتقليل مواجهة الصراع بإختلاف الدرجة الوظيفية.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المتدربين حول تأثير برامج التدريب فيما يتعلق بتقليل مواجهة الصراع بإختلاف مدة الخدمة.
- ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المتدربين حول تأثير برامج التدريب فيما يتعلق بتقليل مواجهة الصراع بإختلاف المؤهل العلمي.

ومن خلال تحليل نتائج الإختبارات الإحصائية التى تتفق وطبيعة البيانات التى تم جمعها سوف يتم تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة أجزاء وفقا للفروض الفرعية.

أولاً: دور برامج التدريب فى مواجهة الصراع وفقا لدرجة الوظيفة

- يوضح الجدول رقم (٧) ترتيب الأهمية النسبية المرجحة لعناصر الصراع موزعة وفقا للدرجة الوظيفية وذلك كما يلى :-

١- لم يختلف ترتيب العناصر الخاصة بالصراع وفقا للدرجة الوظيفية حيث جاء فى المرتبة الأولى عنصر الإلتزام وتنمية المهارات وذلك بنسبة (٨٦%) عند الإداريين ونسبة (٨٤%) عند غير الإداريين ومن أهم عناصره والذى أحتل المرتبة الأولى عند الإداريين وغير الإداريين هو المحافظة على مواعيد العمل وذلك بنسبة (٨٩%)، وذلك كما أتضح فى الجدول رقم (٨) .

وقد يرجع الباحث ذلك إلى فعالية البرامج المقدمة بالمؤسسة فى تنمية المهارات والتأكيد على النماذج الخاصة بالإلتزام.

ولكن من الواضح إرتفاع النسب عند الإداريين عن غير الإداريين.

٢- وأحتل المرتبة الثانية عنصر التعامل مع الزملاء وذلك بنسبة (٨٥%) عند الإداريين ونسبة (٨٤%) عند غير الإداريين ومن أهم عناصره هو تقبل النصيحة من الزملاء والرؤساء وذلك بنسبة (٨٩%) عند الإداريين ، و(٨٨%) عند غير الإداريين.

٣- وأحتل المرتبة الأخيرة عنصر مواجهة المشاكل إلا انه قد تم إعتباره في مقدمة العناصر وذلك لأن العناصر السلبية أدت إلى إنخفاض النسبة المرجحة له، ومن أهم عناصره عند الإداريين وغير الإداريين في القدرة على التفاوض عند حدوث أى مشكلة وذلك بنسبة (٨٥%) للإداريين و عند غير الإداريين بنسبة (٨١%).

نلاحظ أن العناصر السلبية أرتفعت نسبتها عند الإداريين وقد يرجع الباحث ذلك إن الإدارى يتطلب تواجد بين الزملاء طوال فترة الدوام على عكس الفنيين وغير الإداريين وهذا التواجد الدائم قد يسبب بعض المشاكل الخاصة بالعمل أو التعامل مع الزملاء.

جدول رقم (٧)

يوضح ترتيب العناصر الخاصة بالصراع لدى العاملين وفقا للدرجة الوظيفية (إداري - غير إداري)

غير إداري		إداري			العناصر	
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %		المتوسط المرجح
٤	٦٤	٣,١٩	٤	٦٨	٣,٤٢	مواجهة المشاكل
٢	٨٤	٤,٢١	٢	٨٥	٤,٢٤	التعامل مع الزملاء
١	٨٤	٤,١٨	١	٨٦	٤,٣١	الإلتزام وتنمية المهارات
٣	٧٧	٣,٨٤	٣	٧٧	٣,٨٧	الشعور بالثقة
	٧٥	٣,٧٣		٧٧	٣,٨٥	عناصر الصراع

جدول رقم (٨)

يوضح قيم المتوسطات الحسابية المرجحة والنسب المرجحة والترتيب لعبارات مواجهة الصراع

وفقا لإستجابات العاملين من حيث نوع الوظيفة (إداري - غير إداري)

العناصر	العبارات	إداري			غير إداري	
		المتوسط المرجح	النسبة المرجحة %	الترتيب	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة %
مواجهة المشاكل	أجأ للإدارة فى حل مشاكلى	٢,٧١	٥٤	٦	٢,٢٩	٤٦
	أتعامل مع مشاكل العمل بطريقة مزعجة	٢,١٥	٤٣	٨	٢,١٠	٤٢
	أتعامل مع رؤسائى بدون مشاكل	٤,٢٦	٨٥	١	٣,٩٥	٧٩
	أستطيع حل مشاكلى بنفسى	٤,١١	٨٢	٣	٣,٨٤	٧٧
	القدرة على التفاوض	٤,٢٦	٨٥	١	٤,٠٦	٨١
	أكثر من كتابة الشكاوى	٢,٢١	٤٤	٧	١,٩٠	٣٨
	لدى الحرية للتعبير عن مشكلاتى	٣,٥٨	٧٢	٥	٣,٤٥	٦٩
	أتصدى للمشاكل وأواجهها	٤,١١	٨٢	٣	٣,٩٦	٧٩
التعامل مع الزملاء	أتعامل مع زملاى بدون مشاكل	٤,٢٢	٨٤	٣	٤,٢٤	٨٥
	أتعاون مع زملاى فى حل المشاكل	٤,٣٠	٨٦	٢	٣,٩٩	٨٠
	المنافسة شريفة بين زملاى	٣,٩٩	٨٠	٤	٤,٢٢	٨٤
	أقبل النصيحة من الزملاء والرؤساء	٤,٤٦	٨٩	١	٤,٤٠	٨٨
الإلتزام وتنمية المهارات	مهاراتى فى العمل تزداد بعد التدريب	٤,٣٣	٨٧	٣	٤,٢٣	٨٥
	تزداد قدرتى على الإبتكار والتطوير	٤,١٧	٨٣	٤	٣,٩٠	٧٨
الشعور بالثقة	أقبل الانتقادات الشخصية	٤,٣٨	٨٨	٢	٤,٢٤	٨٥
	أحافظ على مواعيد العمل	٤,٤٧	٨٩	١	٤,٣٥	٨٧
	أثق فى التعامل مع رؤسائى	٤,٣٢	٨٦	١	٤,١٩	٨٤
	أشعر بالثقة فى المؤسسة	٣,٩١	٧٨	٤	٣,٩٢	٧٨
	أشعر بالأمان فى العمل	٤,١٥	٨٣	٣	٣,٧٣	٧٥
	أرغب فى العمل بمفردي	٢,٧٨	٥٦	٥	٣,١٤	٦٣
	أتمتع بهدوء وسكينة فى العمل	٤,١٨	٨٤	٢	٤,٢٠	٨٤

• وقد أثبت التحليل الإحصائي للجزء الأول من المجموعة (أ) بالجدول رقم (٩)

ما يلي :-

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين وغير الإداريين حول دور برامج التدريب الإداري بالمؤسسة في تقليل الصراع وذلك لكل من مواجهة المشاكل والمجموع العام لعناصر الصراع .

وقد أوضحت البيانات أن (ت) الجدولية ذو النهايتين عند مستوى معنوية ٥% ودرجات حرية (٢٧٦) قد بلغت (٣,٧٩) ، (٢,٥٨) على التوالي مما يدل على وجود إختلافات جوهرية في الآراء.

جدول رقم (٩)

يوضح نتائج إختبارات للمقارنة بين العاملين وفقا لنوع الوظيفة (إداري - غير إداري) في عناصر الصراع

العناصر	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
مواجهة المشاكل	إداري	١٩٥	٣,٤٢	٠,٤٧	٣,٧٩	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٨٣	٣,١٩	٠,٤٤			
التعامل مع الزملاء	إداري	١٩٥	٤,٢٤	٠,٦٥	٠,٣٩	٢٧٦	لا توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٨٣	٤,٢١	٠,٦٤			
الإلتزام وتنمية المهارات	إداري	١٩٥	٤,٣١	٠,٦٢	١,٥٢	٢٧٦	لا توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٨٣	٤,١٨	٠,٦٥			
الشعور بالثقة	إداري	١٩٥	٣,٨٧	٠,٥٥	٠,٤٣	٢٧٦	لا توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٨٣	٣,٨٤	٠,٦١			
عناصر الصراع	إداري	١٩٥	٣,٨٥	٠,٣٧	٢,٥٨	٢٧٦	توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٨٣	٣,٧٣	٠,٣٨			

تأثير برامج التدريب على مواجهة الصراع وفقا للدرجة الوظيفية :

• يوضح الجدول رقم (١٠) النتائج بعد البرنامج التدريبي وتأثيره على التقليل من

الصراعات داخل العمل وذلك للإداريين وغير الإداريين، وذلك كما يلي :

١- احتل المرتبة الأولى عند الإداريين وغير الإداريين أنهم بعد التدريب تعلموا أفكار وقيم عمل جديدة وذلك بنسبة (٩١%) عند الإداريين ونسبة (٨٩%) عند غير الإداريين.

٢- احتل المرتبة الثانية عند الإداريين وغير الإداريين إكتساب سلوكيات جديدة في العمل وتعلم أساليب جديدة وذلك بنسبة (٩٠%) عند الإداريين ونسبة (٨٧%) عند غير الإداريين.

٣- واحتلت المرتبة الأخيرة عند الإداريين قلة المشاكل مع الزملاء والمرؤسين وذلك بنسبة (٧٨%)، كما احتلت نفس المرتبة عند غير الإداريين زيادة السرعة في العمل وذلك بنسبة (٧١%).

ومن خلال الجدول يتضح أن نسبة تأثير البرامج التدريبية المقدمة للإداريين أعلى من غير الإداريين، مما يدل على فعالية وجودة البرامج المقدمة للإداريين وعلى ذلك يتطلب من إدارة التدريب زيادة الإهتمام بنوعية البرامج المقدمة لغير الإداريين وطرق وأساليب التدريب التي تساعد على التقليل من الصراع بصورة أعلى من ذلك.

جدول رقم (١٠)
تأثير نتائج البرامج تدريبية على مواجهة الصراع موزعة وفقاً لنوع الوظيفة

غير ادارى			ادارى			النتائج
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	
٤	٨٦. %	٤,٣٠	٤	٨٨. %	٤,٤١	١- أكتسبت مهارات جديدة في حل مشاكل العمل
٢	٨٧.	٤,٣٣	٢	٩٠.	٤,٥٠	٢- اكتسبت سلوكيات جديدة في العمل
٢	٨٧.	٤,٣٣	٢	٩٠.	٤,٥٠	٣- تعلمت اساليب جديدة في العمل
١	٨٩.	٤,٤٣	١	٩١.	٤,٥٣	٤- تعلمت أفكار وقيم عمل جديدة
٧	٨١.	٤,٠٥	٦	٨٤.	٤,١٩	٥- تغير سلوكي الوظيفي بشكل إيجابي
١٠	٧١.	٣,٥٣	٩	٨٠.	٣,٩٨	٦- زادت سرعتي في العمل
٩	٧٧.	٣,٨٥	١٠	٧٨.	٣,٩١	٧- قلت مشاكلتي مع زملائي والمرؤسين
٥	٨٢.	٤,٠٨	٧	٨٣.	٤,١٥	٨- أتخذ قرارات العمل بشكل أفضل
٨	٧٨.	٣,٩٠	٨	٨٢.	٤,١٢	٩- زاد أدائي وتحسن سلوكي بشكل يرضى رئيسي المباشر
٥	٨٢.	٤,٠٨	٥	٨٦.	٤,٣٠	١٠- زادت رغبتني في تقليل الصراعات داخل العمل

المصدر: تحليل إجابة المجموعة (٢) من قائمة الاستبيان.

- وقد أثبت التحليل الإحصائي للمجموعة (ب) الجزء الأول بالجدول رقم (١١) ما يلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الإداريين وغير الإداريين حول نتائج برامج التدريب الخاصة بالصراع وذلك حيث بلغت (ت) المحسوبة (١,٩٧) عند مستوى معنوية ٥% و درجات حرية (١٩٨) مما يدل على وجود إختلافات جوهرية فى الآراء بينهما.

جدول رقم (١١)

يوضح نتائج إختبارات للمقارنة بين نتائج التدريب وفقاً للدرجة الوظيفية (إداري - غير إداري)

في مواجهة الصراع

النتائج	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
مواجهة الصراع	إداري	١٤٦	٤,٢٣	٠,٦٦	١,٩٨	١٩٨	توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٥٤	٤,٠٥	٠,٦٢			

مما سبق يتضح أن الفرض الفرعى الأول من الفرض الثانى لم يتحقق والذي ينص على :
 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير برامج التدريب على التقليل من الصراع بإختلاف الدرجة الوظيفية".

ثانيا : دور برامج التدريب في مواجهة الصراع وفقا لمدة الخدمة :

- يوضح الجدول رقم (١٢) والخاص بمعرفة مدى وجود عناصر الصراع موزعة وفقا لمدة الخدمة بالمؤسسة. وقد تم تقسيم مدة الخدمة على النحو التالي :

- ١- صغيرة (مدة خدمة أقل من سنتين).
- ٢- متوسطة (مدة خدمة من ٢-٩ سنوات).
- ٣- كبيرة (مدة خدمة من ١٠ سنوات فأكثر).

وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى ما يلي :

١- مواجهة المشاكل

أحتل المرتبة الأولى القدرة على التفاوض عند حدوث أى مشكلة وذلك ذوى مدة الخدمة الصغيرة بنسبة (٨٣%) وذوى مدة الخدمة الكبيرة بنسبة (٨٧%) بينما يحتل نفس المرتبة ذوى مدى الخدمة المتوسطة التعامل مع الرؤساء بدون مشاكل وذلك بنسبة (٩١%) والذى أحتلت المرتبة الثانية عند ذوى الخدمة الصغيرة مع إستطاعة حل المشاكل وذلك بنسبة (٨٠%).

وأحتلت المرتبة الثانية عند ذوى مدى الخدمة الكبيرة التصدى للمشاكل ومواجهتها وذلك بنسبة (٨٦%).

ويلاحظ إرتفاع نسبة العناصر السلبية عند ذوى الخدمة الصغيرة عنها فى ذوى الخدمة المتوسطة والكبيرة. وقد يرجع الباحث ذلك إلى إنخفاض الخبرة بمواجهة المشاكل مع إحتمال قلة عدد البرامج التدريبية التى تلقوها.

٢- التعامل مع الزملاء

أحتل المرتبة الأولى فى عنصر التعامل مع الزملاء عند جميع المنسوبيين حسب مدة خدمتهم تقبل النصيحة من الزملاء أو الرؤساء وذلك بنسبة (٩٢%) عند ذوى الخدمة الكبيرة والمتوسطة ونسبة (٩٣%) عند ذوى الخدمة الصغيرة ويضاف عليها التعاون مع الزملاء فى حل أى مشكلة.

٣- الإلتزام وتنمية المهارات

احتل المرتبة الأولى عند ذوى الخدمة الصغيرة تقبل الإنتقادات الشخصية وذلك بنسبة (٩٥%)، واحتل المرتبة الثانية بنسبة (٩٣%) المحافظة على مواعيد العمل.

وأحتل المرتبة الأولى عند ذوى الخدمة المتوسطة زيادة الأداء فى العمل باحتل المرتبة الأولى عند ذوى الخدمة الصغيرة تقبل الإنتقادات الشخصية وذلك بنسبة (٩٥%)، واحتل المرتبة الثانية بنسبة (٩٣%) المحافظة على مواعيد العمل.

وأحتل المرتبة الأولى عند ذوى الخدمة المتوسطة زيادة الأداء فى العمل بإستمرار وذلك بنسبة (٩٣%) وأحتل المرتبة الثانية المحافظة على مواعيد العمل وذلك بنسبة (٨٩%) كما أحتل المرتبة الأولى عند ذوى المدة الكبيرة أيضا بنسبة (٩٢%) وأحتل المرتبة الثانية تقبل الإنتقادات الشخصية وذلك بنسبة (٩٠%).

٤- الشعور بالثقة والأمان

أحتل المرتبة الأولى عند ذوى الخدمة الصغيرة هو الشعور بالأمان من العمل بالمؤسسة وذلك بنسبة (٩٣%)، بينما أحتل المرتبة الأولى عند ذوى الخدمة المتوسطة بنسبة (٩٢%) والمتوسطة بنسبة (٨٨%) هو الشعور بالثقة فى التعامل مع الرؤساء.

وأحتل المرتبة الاخيرة العنصر السلبي الرغبة الفردية فى العمل ولكن بنسبة مرتفعة عند ذوى الخدمة المتوسطة والكبيرة ومنخفضة عند ذوى الخدمة الصغيرة وقد يرجع ذلك لقلة الخبرة اللازمة فى العمل مما يدفعهم إلى اللجوء إلى مساعدة الآخرين.

ويمكن إعتبار هذا العنصر إيجابى حيث إنه من الممكن أن يكون فى بعض الأحيان سبباً إلى الهروب من الصراعات بسبب تضارب الآراء والمسؤوليات فى العمل.

جدول رقم (١٢)
مدى وجود عناصر الصراع موزعة وفقا لمدة الخدمة بالمؤسسة

مدة خدمة كبيرة		مدة خدمة متوسطة		مدة خدمة صغيرة		العناصر
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	
٦	٤٤.٠%	٢,٢١	٦	٦٣.٠%	٣,١٣	١-الرجاء إلى الإدارة العليا في حل مشاكلي في العمل أو مع الزملاء
٨	٣٤.٠%	١,٦٩	٨	٥٨.٠%	٢,٨٨	٢-التعامل مع مشاكل العمل بطريقة تزج الآخرين
٣	٨٣.٠%	٤,١٧	١	٨٠.٠%	٤,٠٠	٣-التعامل مع الرؤساء بدون مشاكل
٣	٨٣.٠%	٤,١٦	٤	٨٠.٠%	٤,٠٠	٤-استطيع حل مشاكلي بنفسى
١	٨٧.٠%	٤,٣٦	٢	٨٣.٠%	٤,١٣	٥-لدى القدرة علي التفاوض عند حدوث أي مشكلة
٧	٣٩.٠%	١,٩٦	٧	٣٣.٠%	١,٦٣	٦-أكثر من كتابة الشكاوي عند مواجهتى لأي مشكلة
٥	٧٣.٠%	٣,٦٣	٥	٧٠.٠%	٣,٥٠	٧-لدى الحرية للتعبير عن مشاكلي الحقيقية
٢	٨٦.٠%	٤,٣١	٣	٧٨.٠%	٣,٨٨	٨-ألتصدى للمشاكل وأواجهها
٣	٨٤.٠%	٤,٢٢	٢	٨٣.٠%	٤,١٣	٩-أتعامل مع زملاي بدون مشاكل
٢	٨٨.٠%	٤,٣٨	١	٩٣.٠%	٤,٦٣	١٠-أعاون مع زملاي في حل أي مشكلة
٤	٨٣.٠%	٤,١٥	٤	٧٥.٠%	٣,٧٥	١١-أشعر بالمنافسة الشريفة بين زملاي
١	٩٢.٠%	٤,٦٠	١	٩٣.٠%	٤,٦٣	١٢-أقبل النصيحة من الزملاء أو الرؤساء
٣	٨٧.٠%	٤,٣٤	٤	٨٨.٠%	٤,٣٨	١٣-يزداد آدأى في العمل بأستمرار
٤	٨٤.٠%	٤,٢١	٣	٩٠.٠%	٤,٥٠	١٤-قدراتي في الإبتكار والتطوير تزداد بأستمرار
٢	٩٠.٠%	٤,٤٨	١	٩٥.٠%	٤,٧٥	١٥-أقبل الانتقادات الشخصية
١	٩٢.٠%	٤,٥٩	٢	٩٣.٠%	٤,٦٣	١٦-أحافظ علي مواعيد العمل
١	٨٨.٠%	٤,٣٨	٢	٨٨.٠%	٤,٣٨	١٧-أشعر بالثقة في التعامل مع الرؤساء
٤	٨٢.٠%	٤,١٢	٢	٨٨.٠%	٤,٣٨	١٨-أشعر بالثقة في المؤسسة
٣	٨٥.٠%	٤,٢٤	١	٩٣.٠%	٤,٦٣	١٩-أشعر بالأمان من العمل بالمؤسسة
٥	٥٣.٠%	٢,٦٧	٥	٤٥.٠%	٢,٢٥	٢٠-أرغب في العمل بمفردى
٢	٨٧.٠%	٤,٣٣	٤	٨٣.٠%	٤,١٣	٢١-أمتنع بهدوء وسكينة في العمل

المصدر: تحليل إجابة المجموعة (١) من قائمة الإستبيان.

جدول رقم (١٣)
يوضح ترتيب عناصر الصراع وفقاً لمدة الخدمة

العناصر	مدة خدمة صغيرة			مدة خدمة متوسطة			مدة خدمة كبيرة		
	المرتبة	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	المرتبة	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	المرتبة	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح
١- مواجهة المشاكل	٤	٦٨	٣,٣٩	٤	٦٣	٣,١٦	٤	٦٦	٣,٣١
٢- التعامل مع الزملاء	٢	٨٥	٤,٢٨	٢	٨٧	٤,٣٦	٣	٨٦	٤,٣٤
٣- الإلتزام وتنمية المهارات	١	٩١	٤,٥٧	١	٨٨	٤,٤٥	١	٨٨	٤,٤١
٤- الشعور بالثقة والأمان	٣	٧٩	٣,٩٥	٣	٨٠	٤,٠١	٢	٧٩	٣,٩٥

١- إن عنصر الإلتزام وتنمية المهارات دائماً في المقدمة حيث أنه أحتل المرتبة الأولى عند جميع المستويات عند جميع المنسوبين وذلك بنسبة (٩١%) عند ذوى الخدمة الصغيرة ونسبة (٨٨%) عند ذوى الخدمة المتوسطة والكبيرة مما يدل على أن البرامج تركز بشكل فعال على تنمية المهارات لذوى الخبرة الصغيرة أكثر من الآخرين.

٢- كما أحتل المرتبة الثانية عند ذوى الخدمة الكبيرة عنصر الشعور بالثقة والأمان وذلك بنسبة (٧٩%)، بينما أحتل نفس المرتبة عند ذوى الخدمة الصغيرة بنسبة (٨٥%) وذوى الخدمة المتوسطة بنسبة (٨٧%) وهى أكثر العناصر تأثيراً على التقليل من الصراع.

• وقد اثبت التحليل الإحصائى بإستخدام تحليل التبيان الأحادي للجزء الأول من المجموعة (أ) بالجدول رقم (١٤) ما يلى :

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مواجهة المشاكل تعزى الى مدة الخدمة حيث كانت قيمة (ف) تساوى (٢,٨٢) وهى غير دالة إحصائياً.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥%) وذلك لباقي عناصر الصراع وكذلك للدرجة الكلية لعناصر الصراع .

٣- أظهرت نتائج الإختبارات أن هذه الفروق كانت لصالح أصحاب الخبرة المتوسطة في عناصر التعامل مع الزملاء والشعور بالثقة والأمان ، في حين كانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة الصغيرة في حالة الإلتزام وتنمية المهارات .

جدول رقم (١٤)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين العاملين وفقا لمدة الخدمة (صغيرة- متوسطة- كبيرة)

في عناصر الصراع

العناصر	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مواجهة المشاكل	بين المعاملات	١,٢٤	٢	٠,٦٢	٢,٨٢	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٦٠,٦٢	٢٧٥	٠,٢٢		
	الكلية	٦١,٨٦	٢٧٧			
التعامل مع الزملاء	بين المعاملات	٤,٧٠	٢	٢,٣٥	٥,٨٦٢	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١١٠,٢٣	٢٧٥	٠,٤٠		
	الكلية	١١٤,٩٣	٢٧٧			
الإلتزام وتنمية المهارات	بين المعاملات	٧,٧٨	٢	٣,٨٩	١٠,٣٧٨	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١٠٣,٠٦	٢٧٥	٠,٣٨		
	الكلية	١١٠,٨٤	٢٧٧			
الشعور بالثقة	بين المعاملات	٢,٨٩	٢	١,٤٤	٤,٥٩٢	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٨٦,٤٣	٢٧٥	٠,٣١		
	الكلية	٨٩,٣٢	٢٧٧			
عناصر الصراع	بين المعاملات	١,٤٤	٢	٠,٧٢	٥,٢٨٨	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٣٧,٤٦	٢٧٥	٠,١٤		
	الكلية	٣٨,٩٠	٢٧٧			

تأثير نتائج برامج التدريب على التقليل من الصراع وفقا لمدة الخدمة

• يوضح الجدول رقم (١٥) نتائج البرامج التدريبية وتأثيرها على التقليل من الصراع

وفقا لمدة الخدمة وذلك كما يلي :

كانت أهم النتائج لذوى الخدمة الصغيرة أن البرامج التدريبية جعلته يتعلم أفكار وقيم عمل جديدة وأساليب جديدة فى العمل وذلك بنسبة (٩٨%) ثم جعلته يتخذ قرارات العمل بشكل أفضل وذلك بنسبة (٩٥%).

أما ذوى الخدمة المتوسطة كانت أهم النتائج إكتساب مهارات جديدة فى حل مشاكل العمل مع تعلم أفكار وقيم عمل جديدة وذلك بنسبة (٩٦%) يليها فى الأهمية إكتساب سلوكيات جديدة فى العمل بنسبة (٩٥%).

وعند ذوى الخدمة الكبيرة لم تختلف النتائج وكانت تعلم أفكار وقيم عمل جديدة مع إكتساب سلوكيات جديدة فى العمل بنسبة (٨٩%) فى المقام الأول.

بينما اختلفت المرتبة الأخيرة حيث كانت عند ذوى الخدمة الصغيرة :

- إكتساب مهارات فى حل مشاكل العمل.
- زيادة الأداء والسلوك بشكل يرضى رئيسه المباشر.
- زيادة الرغبة فى تقليل الصراعات فى العمل.

وذلك بنسبة (٨٣%) مما يدل على أن تأثير البرامج التدريبية على هذه العناصر ضعيف وكانت المرتبة الأخيرة عند ذوى الخدمة المتوسطة تغير السلوك الوظيفى بشكل إيجابى بنسبة (٨٥%) وزيادة السرعة فى العمل بنسبة (٨٠%) وعند ذوى الخدمة الكبيرة كانت قلت المشاكل مع الزملاء والمرؤسين بنسبة (٧٥%).

وقد أثبت التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي للجزء الأول من المجموعة (ب) بالجدول رقم (١٦) ما يلي :

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير نتائج برامج التدريب وفقاً لمتغير مدة الخدمة حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة تساوي (٣,٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٥%).

٢- لمعرفة لصلاح من هذه الفروق ذات الدلالة الإحصائية تم إجراء اختبار (شيفيه) والذي أظهر مايلي :

وجود فروق دالة إحصائياً بين أصحاب الخدمة الصغيرة وأصحاب الخدمة المتوسطة ومقارنته مع أصحاب الخدمة الكبيرة ، أتضح أن النتيجة لصلاح ذوي الخدمة الصغيرة والمتوسطة .

ويفسر الباحث ذلك بأن أصحاب الخدمة الصغيرة والمتوسطة اكتسبوا كثيراً من المهارات في مواجهة الصراع والتي اعتبروها هامة جداً بالنسبة لهم خاصة وأنهم في المراحل الأولى أو المتوسطة من خدمتهم في العمل .

جدول رقم (١٦)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين نتائج التدريب وفقاً لمدة الخدمة (صغيرة - متوسطة - كبيرة في مواجهة الصراع)

العناصر	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مواجهة الصراع	بين المعاملات	٢,٨٧	٢	١,٤٣	٣,٥	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٨١,٥٨	١٩٧	٠,٤١		
	الكلية	٨٤,٧٢	١٩٩			

مما سبق يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير نتائج البرامج التدريبية وفقاً لمدة الخدمة (صغيرة - متوسطة وكبيرة في مواجهة الصراع ،حيث نلاحظ أن الفرض ينص على :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير برامج التدريب على التقليل من الصراع باختلاف مدة الخدمة".

ثالثا : تأثير إستخدام برامج التدريب على مواجهة الصراع وفقا للمؤهل العلمى

يوضح الجدول رقم (١٧) والخاص بمعرفة مدى وجود عناصر الصراع وفقا للمؤهل العلمى لدى المنسوبين بالخطوط الجوية العربية السعودية، وقد أظهرت النتائج ما يلى :

١- مواجهة المشاكل

احتل المرتبة الأولى عند مستوى التعليم (الكفاءة) القدرة على التفاوض عند حدوث أى مشكلة وأن لدية الحرية للتعبير عن المشاكل الحقيقية وذلك بنسبة (٩٠%)، كما احتل المرتبة الثانية التعامل مع الرؤساء بدون مشاكل مع إستطاعه حل المشاكل وذلك بنسبة (٨٨%). ونفس المرتبة عند ذوى المؤهل (الثانوي) بنسبة (٨٢%).

بينما احتل المرتبة الأولى عند ذوى المؤهل (الثانوي) القدرة على التفاوض مع إمكانية التصدى للمشاكل ومواجهتها وذلك بنسبة (٨٧%).

وأحتل أيضا المرتبة الأولى عند الجامعيين بنسبة (٨٦%) القدرة على التفاوض عند حدوث مشاكل، وأحتل المرتبة الثانية التصدى للمشاكل ومواجهتها بنسبة (٨٥%).

وأحتل المرتبة الأولى عند ذوى الدراسات العليا إستطاعة حل المشاكل وذلك بنسبة (٩٢%)، وأحتل المرتبة الثانية التعامل مع الرؤساء بدون مشاكل وذلك بنسبة (٩٠%).

ويلاحظ إرتفاع نسبة العناصر السلبية عند ذوى التعليم (الكفاءة) يليها المؤهل (الثانوي) يليها الجامعيين يليها ذوى الدراسات العليا، مما يدل على أن البرامج التدريبية الخاصة بمواجهة المشاكل يزداد تأثيرها أكثر كلما أرتفع المؤهل العلمى.

٢- التعامل مع الزملاء

أحتل المرتبة الأولى عند مستوى التعليم (الكفاءة) التعاون مع الزملاء فى حل أى مشكلة وذلك بنسبة (٩٥%).

بينما أحتل المرتبة الأولى عند ذوى المؤهل (الثانوي) بنسبة (٩٣%) وذوى المؤهل الجامعى بنسبة (٩١%) وعند ذوى الدراسات العليا بنسبة (٩٠%) تقبل النصيحة من الزملاء.

٣- الإلتزام وتنمية المهارات

أحتل المرتبة الأولى فى هذا العنصر عند ذوى المؤهل (الكفاءة) زيادة الأداء فى العمل بإستمرار وذلك بنسبة (٩٥%).

بينما أحتل المرتبة الأولى عند ذوى المؤهل (الثانوي) بنسبة (٩٣%) والجامعيين بنسبة (٩٠%) وعند الدراسات العليا بنسبة (٩٢%) المحافظة على مواعيد العمل مما يدل على أن البرامج تؤكد على عنصر الإلتزام وتنمية المهارات عند غير المتعلمين.

جدول رقم (١٧)
مدى وجود عناصر الصراع موزعة وفقا للمؤهل العلمي

دراسات عليا		مؤهل جامعي			مؤهل ثانوي			مؤهل كفاءة			العناصر
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة %	الترتيب	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة %	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح		
٦	٤٠	٢,٠٠	٤١	٦	٢,٤٤	٥٨	٦	٥٨	٢,٨٨	١- أجا إلى الإدارة العليا في حل مشاكلي في العمل أو مع الزلاء	
٦	٤٠	٢,٠٠	٣٤	٨	١,٦٨	٣٣	٧	٥٠	٢,٥٠	٢- أتعامل مع مشاكلي العمل بطريقة تزج الآخرين	
٢	٩٠	٤,٥٠	٨٥	٣	٤,٢٧	٨٢	٣	٨٨	٤,٣٨	٣- أتعامل مع الرؤساء بدون مشاكل	
١	٩٢	٤,٦٠	٨٢	٣	٤,١٢	٨٢	٣	٨٨	٤,٣٨	٤- أستطيع حل مشاكلي بنفسي	
٣	٨٦	٤,٣٠	٨٦	١	٤,٣١	٨٧	١	٩٠	٤,٥٠	٥- لدى القدرة علي التفاوض عند حدوث أي مشكلة	
٨	٣٠	١,٥٠	٣٧	٧	١,٨٤	٤٠	٨	٤٣	٢,١٣	٦- أكثر من كتابة الشكاوي عند مواجهتي لأي مشكلة	
٥	٦٢	٣,١٠	٦٩	٥	٣,٦٠	٧٢	١	٩٠	٤,٥٠	٧- الحرية للتعبير عن مشاكلي الحقيقية	
٤	٧٨	٣,٩٠	٨٥	٢	٤,٢٧	٨٧	١	٧٥	٣,٧٥	٨- أتصدى للمشاكلي وأوجهها	
٣	٨٦	٤,٣٠	٨٨	٢	٤,٤٢	٨١	٤	٨٨	٤,٣٨	٩- أتعامل مع زملاي بدون مشاكل	
٢	٨٨	٤,٤٠	٨٧	٣	٤,٣٤	٨٧	١	٩٥	٤,٧٥	١٠- أتعاون مع زملاي في حل أي مشكلة	
٤	٨٢	٤,١٠	٧٨	٣	٣,٩١	٨٧	٢	٩٠	٤,٥٠	١١- أشعر بالمنافسة الشريفة بين زملاي	
١	٩٠	٤,٥٠	٩١	١	٤,٥٥	٩٣	٢	٩٠	٤,٥٠	١٢- أتقبل النصيحة من الزلاء أو الرؤساء	
٢	٨٨	٤,٤٠	٨٦	٣	٤,٣١	٨٨	١	٩٥	٤,٧٥	١٣- يزداد آدائي في العمل باستمرار	
٣	٨٦	٤,٣٠	٨٤	٤	٤,٢٠	٨٥	٤	٨٨	٤,٣٨	١٤- قدراتي في الإبتكار والتطوير تزداد باستمرار	
٣	٨٦	٤,٣٠	٨٩	٢	٤,٤٧	٩٠	٢	٩٣	٤,٦٣	١٥- أتقبل الانتقادات الشخصية	
١	٩٢	٤,٦٠	٩٠	١	٤,٤٩	٩٣	٣	٩٠	٤,٥٠	١٦- أحافظ علي مواعيد العمل	
١	٨٨	٤,٤٠	٨٥	٢	٤,٢٧	٩٠	٣	٩٠	٤,٥٠	١٧- أشعر بالثقة في التعامل مع الرؤساء	
٢	٨٢	٤,١٠	٧٨	٤	٣,٩١	٨٦	١	٩٣	٤,٦٣	١٨- أشعر بالثقة في المؤسسة	
٢	٨٢	٤,١٠	٨٣	٣	٤,١٤	٨٧	١	٩٣	٤,٦٣	١٩- أشعر بالأمان من العمل بالمؤسسة	
٥	٦٠	٣,٠٠	٤٨	٥	٢,٤٢	٥٨	٥	٤٣	٢,١٣	٢٠- أرتب في العمل بمفردي	
٢	٨٢	٤,١٠	٨٨	٢	٤,٤٢	٨٧	٤	٨٠	٤,٠٠	٢١- أتمتع بهوية وسكينة في العمل	

٤- الشعور بالثقة والأمان

أحتل المرتبة الأولى عند ذوى المؤهل (الكفاءة) الشعور بالثقة والأمان فى العمل بالمؤسسة وذلك بنسبة (٩٣%).

كما أحتل المرتبة الأولى عند ذوى المؤهل (الثانوي) بنسبة (٩٠%) وذوى الدراسات العليا بنسبة (٨٨%) الشعور بالثقة فى التعامل مع الرؤساء، والذي أحتل المرتبة الثانية عند الجامعيين بنسبة (٨٥%).

وأحتل المرتبة الأولى عند الجامعيين المتمتع بهدوء وسكينة فى العمل وذلك بنسبة (٨٨%) والذي أحتل المرتبة الثانية عند التعليم (الثانوي) وذوى الدراسات العليا.

كما يوضح الجدول رقم (١٨) ترتيب العناصر الرئيسية للصراع وفقا للمؤهل العلمى وذلك كما يلى :

جدول رقم (١٨)

ترتيب عناصر الصراع وفقا للمؤهل

العناصر	الكفاءة المتوسطة		ثانوي		جامعى		دراسات عليا	
	المتوسط المرجح	النسبة المرحجة%	الترتيب	النسبة المرحجة%	المتوسط المرجح	النسبة المرحجة%	الترتيب	المتوسط المرجح
١- مواجهة المشاكل	٤,٠٧	٨١	٣	٧٥	٣,٥٧	٧١	٣	٣,٧٨
٢- التعامل مع الزملاء	٣,٢٦	٦٥	٤	٦٥	٣,٢٤	٦٥	٤	٣,٢٥
٣- الإلتزام وتنمية المهارات	٤,٦٣	٩٢	١	٨٥	٤,١٦	٨٣	٢	٤,٠٦
٤- الشعور بالثقة والأمان	٤,٢٥	٨٥	٢	٨٨	٤,٣٣	٨٧	١	٤,١١

١- أحتل المرتبة الأولى عند ذوى المؤهل (الكفاءة) عنصر الإلتزام وتنمية المهارات وذلك بنسبة (٩٢%) بينما أحتل عنصر الشعور بالثقة والأمان المرتبة الأولى عند التعليم (الثانوي) بنسبة (٨٨%) والجامعية بنسبة (٨٧%) وذوى الدراسات العليا بنسبة (٨٤%).

٢- وأحتل المرتبة الأخيرة عند المتعلمين وغير المتعلمين عنصر التعامل مع الزملاء بنسبة (٦٥%) مما يدل على أن هناك قصور فى نوعية البرامج المقدمة للتقليل من الصراع من خلال تحسين تعاملات الزملاء ببعضهم البعض.

- وقد أثبت التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي لعناصر الصراع الموجودة بالمجموعة (أ) بقائمة الإستبيان في الجدول رقم (١٩) ما يلي :

جدول رقم (١٩)

يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين العاملين وفقا للمؤهل العلمي في عناصر الصراع

العناصر	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مواجهة المشاكل	بين المعاملات	٢,٣٧	٣	٠,٧٩	٣,٦٣٩	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٥٩,٤٩	٢٧٤	٠,٢٢		
	الكلية	٦١,٨٦	٢٧٧			
التعامل مع الزملاء	بين المعاملات	٢,٧١	٣	٠,٩٠	٢,٢٠٣	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١١٢,٢٢	٢٧٤	٠,٤١		
	الكلية	١١٤,٩٣	٢٧٧			
الإلتزام وتنمية المهارات	بين المعاملات	٣,١٤	٣	١,٠٥	٢,٦٦١	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١٠٧,٧٠	٢٧٤	٠,٣٩		
	الكلية	١١٠,٨٤	٢٧٧			
الشعور بالثقة	بين المعاملات	١,٨٥	٣	٠,٦٢	١,٩٣٦	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٨٧,٤٧	٢٧٤	٠,٣٢		
	الكلية	٨٩,٣٢	٢٧٧			
عناصر الصراع	بين المعاملات	٠,٢٧	٣	٠,٠٩	٠,٦٣٥	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٣٨,٦٣	٢٧٤	٠,١٤		
	الكلية	٣٨,٩٠	٢٧٧			

- ١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الصراع التي تتعلق بمواجهة المشاكل والإلتزام وتنمية المهارات .
- ٢- أوضح أختبار (شيفيه) أن هذه الفروق كانت بين أصحاب المؤهل العلمي (الكفاءة المتوسطة) والثانوي وكل من الجامعيين والدراسات العليا ، وذلك لصالح أصحاب الشهادات الكفاءة المتوسطة والثانوي .

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية في باقي عناصر الصراع والتي تتعلق بالتعامل مع الزملاء، والشعور بالثقة والامان .

تأثير نتائج برامج التدريب على التقليل من الصراع وفقا للمؤهل العلمى

• يوضح الجدول رقم (٢٠) نتائج البرامج التدريبية الخاصة بمواجهة الصراع وذلك وفقا للمؤهل العلمى كما يلى :-

١- احتل المرتبة الأولى عند مؤهل الكفاءة بنسبة (٩٥%) إكتساب سلوكيات جديدة فى العمل، والمرتبة الثانية زيادة الرغبة فى تقليل الصراعات مع تعلم أفكار وقيم عمل جديدة وتغيير السلوك الوظيفى بشكل إيجابى وذلك بنسبة (٩٣%).

٢- أحتل المرتبة الأولى عند المؤهل الثانوي بنسبة (٩١%) إكتساب سلوكيات جديدة فى العمل وتعلم أساليب جديدة وأفكار وقيم عمل جديدة والذى أحتلت المرتبة الأولى عند الجامعيين بنسبة (٨٩%).

٣- وأحتلت المرتبة الأولى عند الدراسات العليا بنسبة (٩٦%) إكتساب مهارات جديدة فى حل مشكلة العمل، بينما أحتلت المرتبة الأخيرة زيادة السرعة فى العمل وزيادة الرغبة فى تقليل الصراع وذلك بنسبة (٧٣%).

جدول رقم (٢٠)

تأثير نتائج البرامج التدريبية على مواجهة الصراخ موزعة وفقا للمؤهل العلمي

دراسات عليا		جامعي			مؤهل ثانوي			مؤهل كفاءة			العناصر
الترتيب	النسبة المرحمة	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرحمة	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرحمة	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرحمة	
١	٩٦.	٤,٧٨	٣	٨٦.	٤,٣١	٤	٨٨.	٤,٤٠	٩	٧٨.	٣,٨٨
٢	٩١.	٤,٥٦	٣	٨٦.	٤,٣٢	١	٩١.	٤,٥٧	١	٩٥.	٤,٧٥
٢	٩١.	٤,٥٦	٢	٨٧.	٤,٣٦	١	٩١.	٤,٥٦	٥	٩٠.	٤,٥٠
٢	٩١.	٤,٥٦	١	٨٩.	٤,٤٣	١	٩١.	٤,٥٧	٢	٩٣.	٤,٦٣
٥	٨٢.	٤,١١	٦	٨١.	٤,٠٤	٧	٨٥.	٤,٢٥	٢	٩٣.	٤,٦٣
٩	٧٣.	٣,٦٧	٩	٧٤.	٣,٦٩	١٠	٨١.	٤,٠٦	٦	٨٨.	٤,٣٨
٧	٧٦.	٣,٧٨	١٠	٧٣.	٣,٦٥	٩	٨٢.	٤,١١	١٠	٧٣.	٣,٦٣
٧	٧٦.	٣,٧٨	٦	٨١.	٤,٠٧	٧	٨٥.	٤,٢٦	٨	٨٣.	٤,١٣
٦	٧٨.	٣,٨٩	٨	٧٨.	٣,٨٩	٦	٨٦.	٤,٢٩	٧	٨٣.	٤,١٣
٩	٧٣.	٣,٦٧	٥	٨٤.	٤,١٨	٥	٨٧.	٤,٣٦	٢	٩٣.	٤,٦٣

المصدر: تحليل إجابة المجموعة (٢) من قائمة الإستبيان.

جدول رقم (٢١)

يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين نتائج التدريب وفقا للمؤهل العلمي في مواجهة الصراع

العناصر	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مواجهة الصراع	بين المعاملات	٤,٦٦	٣	١,٥٥	٣,٧	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٨١,٦١	١٩٦	٠,٤٢		
	الكلية	٨٦,٢٧	١٩٩			

وقد أثبت التحليل الإحصائي للمجموعة (ب) بالجدول رقم (٢١) ما يلي :

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج تأثير برامج التدريب في المهارات المكتسبة في مواجهة الصراع ، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (٣,٧) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥%) .

٢- وضح إختبار (شيفيه) إن هذه الفروق كانت لصالح المؤهل العلمي للكفاءة المتوسطة والثانوي ، مقارنة في المؤهل الجامعي والدراسات العليا .

مما سبق يتضح أن الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثاني لم يتحقق والذي ينص على :
" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير برامج التدريب على التقليل من الصراع بإختلاف المؤهل العلمي".

مقدمة :

يسعى الباحث في هذا الجزء من الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الفرض الرئيسي الثالث للدراسة وهو :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير برامج التدريب التي تقدمها الخطوط الجوية العربية السعودية على تنمية العمل الجماعي بين منسوبيها".
ويمكن تفصيل هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي فروق الدرجة الوظيفية.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي باختلاف مدة الخدمة.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي باختلاف المؤهل العلمي.

وسوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة أجزاء وفقا للفروض الفرعية ونتائج التحليل الإحصائي التي تتفق وطبيعة البيانات.

أولاً: تأثير استخدام برامج التدريب في تنمية العمل الجماعي وفقا للدرجة الوظيفية :

• يوضح الجدول رقم (٢٢) تأثير برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي وفقا للدرجة الوظيفية كما يلي :

١- التعاون

أحتل المرتبة الأولى عند الإداريين بنسبة (٩١%) وغير الإداريين بنسبة (٨٨%) التعاون مع الزملاء لتطوير العمل، بينما أحتل المرتبة الثانية عند الإداريين المشاركة مع الزملاء للبحث عن فرص لتحسين العمل وذلك بنسبة (٩٠%) وأحتل المرتبة الثانية عند غير الإداريين التعامل مع الفريق بشكل إجتماعي لنشر روح الجماعة وذلك بنسبة (٨٥%).

٢- تبادل المعلومات

أحتل المرتبة الأولى في عنصر تبادل المعلومات محاولة التعرف على الآراء والإستفادة منها وذلك بنسبة (٩٠%) عند الإداريين وبنسبة (٨٩%) عند غير الإداريين، ويضيف الإداريين

جدول رقم (٢٢)
تأثير التدريب على عناصر العمل الجماعي موزعة وفقا لنوع الوظيفة

غير ادارى			ادارى			العناصر
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	
١	٨٨.	٤,٤٠	١	٩١.	٤,٥٦	١- أتعاون مع زملاي لتطوير العمل
٥	٨١.	٤,٠٣	٣	٨٦.	٤,٣١	٢- أتعاون مع زملاي في أداء جميع الأنشطة
٢	٨٥.	٤,٢٥	٤	٨٣.	٤,١٧	٣- أتعامل بشكل إجتماعي مع الفريق لنشر روح الجماعة بيننا
٣	٨٤.	٤,١٨	٤	٨٣.	٤,١٧	٤- أفضل العمل داخل أو مع مجموعة
٣	٨٤.	٤,٢٠	٢	٩٠.	٤,٤٩	٥- أشارك زملاي بالبحث عن كافة الفرص لتحسين العمل
٣	٨٦.	٤,٣٠	١	٩٠.	٤,٥٢	٦- أشارك في مناقشات العمل الجماعية
٥	٨٣.	٤,١٣	٥	٧٧.	٣,٨٦	٧- نتبادل الآراء بشكل غير رسمي
٤	٨٤.	٤,١٨	٣	٨٥.	٤,٢٤	٨- أقوم بشرح أسباب رفض فكرة معينة لحل المشكلة المطروحة
٢	٨٨.	٤,٣٨	٤	٨٠.	٤,٠٢	٩- أسمح لزملاي بإبداء آرائهم بأي قرار أتخذه في العمل
١	٨٩.	٤,٤٣	١	٩٠.	٤,٤٨	١٠- أحاول التعرف على آراء من حولي وأستفيد منها
١	٤٥.	٢,٢٣	١	٤٧.	٢,٣٦	١١- أتعتمد إلى حد كبير على الآخرين في أداء عملي
٢	٣٩.	١,٩٣	١	٤٧.	٢,٣٥	١٢- أتعتمد الغياب عندما يزيد العمل
٥	٧٢.	٣,٦٠	٥	٦١.	٣,٠٤	١٣- أواظب على المجاملات مع زملاي
١	٩٢.	٤,٦٠	١	٩٣.	٤,٦٥	١٤- أوطد علاقتي بزملاي للاحتفاظ بعلاقات طيبة معهم
٢	٨٩.	٤,٤٣	٢	٨٨.	٤,٤٢	١٥- أشعر بسعادة عندما تكلف جميعاً بعمل واحد
٣	٨٣.	٤,١٣	٢	٨٨.	٤,٣٩	١٦- أشارك زملاي في المناسبات داخل العمل
٤	٧٦.	٣,٨٠	٤	٨١.	٤,٠٣	١٧- نتعامل في محيط العمل مع الأزمات وكأننا شخص واحد
٢	٨٤.	٤,١٨	٢	٨٣.	٤,١٧	١٨- أستشير المجموعة في أمور العمل
١	٨٩.	٤,٤٣	١	٨٦.	٤,٢٩	١٩- أحاول أن أظهر لزملاي إنني أثق بهم
٣	٧٤.	٣,٦٨	٣	٧٩.	٣,٩٣	٢٠- أتغلب على المشاكل التي تحدث في المجموعة بسبب تضارب المسؤوليات.

المصدر: تحليل إجابة المجموعة (١) من قائمة الإستبيان.

المشاركة في مناقشات العمل الجماعية بينما أحتل المرتبة الثانية عند غير الإداريين بنسبة (٨٦%).

وأحتل المرتبة الأخيرة عند الإداريين بنسبة (٧٧%) وعند غير الإداريين بنسبة (٨٣%) تبادل الآراء بشكل غير رسمي مما يدل على غياب الجماعات الغير رسمية داخل العمل.

٣- الإعتامية

يعتبر هذا العنصر من العناصر السلبية، ولكن يلاحظ إرتفاع النسب عند الإداريين مما يدل على زيادة درجة الإعتامية على الآخرين أكثر من غير الإداريين، ولكن بصفة عامة تعتبر هذه النسب مؤشر غير جيد لتأثير برامج التدريب على هذا العنصر.

٤- الترابط

يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر العمل الجماعى ويمثل المرتبة الأولى عند غير الإداريين بنسبة (٩٣%) وعند غير الإداريين بنسبة (٩٢%). وأحتل المرتبة الأخيرة وهى مؤشر غير جيد هو المواظبة على المجاملات مع الزملاء وذلك بنسبة (٦١%) عند الإداريين ونسبة (٧٢%) عند غير الإداريين، ويجب على إدارة التدريب بالمؤسسة العناية بالبرامج الخاصة بتنمية هذه القيم داخل العمل.

٥- الثقة المتبادلة

أحتل المرتبة الأولى فى هذا العنصر الظهور بالثقة بهم وذلك بنسبة (٨٦%) عند الإداريين ونسبة (٨٩%) عند غير الإداريين. وأحتل المرتبة الثالثة والأخيرة التغلب على المشاكل التى تحدث فى المجموعة بسبب تضارب المسؤوليات وذلك بنسبة (٧٩%) عند الإداريين ونسبة (٧٤%) عند غير الإداريين وإن كان يدل ذلك على بعض القصور فى البرامج التى تهتم بكيفية تقسيم المسؤوليات داخل الجماعات.

• كما يوضح الجدول رقم (٢٣) ترتيب العناصر الرئيسية للعمل الجماعى وفقا للدرجة الوظيفية وذلك كما يلى :

١- أحتل المرتبة الأولى عند الإداريين عنصر التعاون وذلك بنسبة (٨٧%) والذى أحتل المرتبة الثانية عند غير الإداريين بنسبة (٨٤%).

٢- وأحتل المرتبة الأولى عند غير الإداريين عنصر تبادل المعلومات وذلك بنسبة (٨٦%) والذى أحتل المرتبة الثانية عند الإداريين وذلك بنسبة (٨٤%).

٣- كما أحتل المرتبة الأخيرة عنصر الإعتامية وبما أنه عنصر سلبي ولكن مرتفع عند الإداريين أكثر من غير الإداريين مما يدل على القصور الناتج من البرامج المقدمة لهم فى معالجة هذه الأمور.

جدول رقم (٢٣)
ترتيب أهمية عناصر العمل الجماعي وفقا للدرجة الوظيفية

غير إداري			إداري			العناصر
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	
٢	٨٤ %	٣,٥٨	١	٨٧ %	٣,٣	١- التعاون
١	٨٦	٤,٠٣	٢	٨٤	٤,٣٤	٢- تبادل المعلومات
٥	٤٢	٣,٨٩	٥	٤٧	٤,٤٢	٣- الإعتماضية
٣	٨٢	٣,٧٦	٤	٨٢	٣,٩٥	٤- الترابط
٣	٨٢	٤,١٠	٣	٨٣	٤,١٣	٥- الثقة المتبادلة

- وقد أثبت التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين الاحادي للجزء الثاني من المجموعة (١) بقائمة الإستبيان في الجدول رقم (٢٤) ما يلي :

جدول رقم (٢٤)
يوضح نتائج إختبارات للمقارنة بين العاملين وفقا لنوع الوظيفة (إداري - غير إداري)
في عناصر تنمية العمل الجماعي

العناصر	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التعاون	إداري	١٩٥	٣,٣٠	٠,٦٤	-٠,٢٨	٢٧٦	لا توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٨٣	٣,٥٨	٠,٦٥			
تبادل المعلومات	إداري	١٩٥	٤,٣٤	٠,٦٣	-١,٦٥	٢٧٦	لا توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٨٣	٤,٠٣	٠,٤٩			
الإعتماضية	إداري	١٩٥	٤,٤٢	٠,٩٩	١,٠٩	٢٧٦	لا توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٨٣	٣,٨٩	١,١٥			
الترابط	إداري	١٩٥	٣,٩٥	٠,٦٠	-١,٢	٢٧٦	لا توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٨٣	٣,٧٦	٠,٦٨			
الثقة المتبادلة	إداري	١٩٥	٤,١٣	٠,٦٦	٠,٥٢	٢٧٦	لا توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٨٣	٤,١٠	٠,٥١			
العمل الجماعي	إداري	١٩٥	٣,٨٣	٠,٤٧	-١,٠٨	٢٧٦	لا توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٨٣	٣,٩٠	٠,٣٩			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بين الإداريين وغير الإداريين حول تأثير البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً وذلك لجميع عناصر تنمية العمل الجماعي وكذلك للدرجة الكلية

تأثير نتائج البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي وفقاً للدرجة الوظيفية :

- يوضح الجدول رقم (٢٥) نتائج برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي وفقاً للدرجة الوظيفية وذلك كما يلي :

١- احتل المرتبة الأولى عند الإداريين حب العمل مع المجموعة وذلك بنسبة (٩٠%) داخل المركز الثاني زيادة القدرة على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة مع زيادة المعرفة بالعمل والأهداف والمسؤوليات وذلك بنسبة (٨٨%). وجاءت في المرتبة الأخيرة زيادة الإستمع بالعمل والمناقشات مع المجموعة وذلك بنسبة (٨٤%).

٢- احتل المرتبة الأولى عند غير الإداريين زيادة القدرة على تبادل الأفكار والآراء مع المجموعة وذلك بنسبة (٨٨%)، وفي المرتبة الثانية زيادة الرغبة في العمل الجماعي والقدرة على المساهمة في النشاطات الجماعية وزيادة الإستمع أكثر بالعمل والمناقشات مع المجموعة وذلك بنسبة (٨٦%)، أما المرتبة الأخيرة كانت للمشاركة في إقتراحات جديدة لتنمية العمل الجماعي وذلك بنسبة (٨٢%).

جدول رقم (٢٥)

تأثير نتائج البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي موزعة وفقا لنوع الوظيفة

غير إداري			إداري			النتائج
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	
٥	٨٥.	٤,٢٥	١	٩٠.	٤,٤٩	١- حب العمل مع المجموعة
٢	٨٦.	٤,٣٠	٨	٨٦.	٤,٣٢	٢- زيادة في رغبتني بالعمل الجماعي
١	٨٨.	٤,٤٠	٢	٨٨.	٤,٤١	٣- زادت قدرتي علي تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة
٥	٨٥.	٤,٢٥	٤	٨٧.	٤,٣٥	٤- زيادة في درجة تعاوني مع المجموعة
٢	٨٦.	٤,٣٠	٤	٨٧.	٤,٣٣	٥- القدرة علي المساهمة في النشاطات الجماعية
١٠	٨٢.	٤,٠٨	٤	٨٧.	٤,٣٧	٦- شاركت في اقتراحات جديدة لتنمية العمل الجماعي
٩	٨٣.	٤,١٣	٩	٨٥.	٤,٢٣	٧- أداء أفضل داخل المجموعة و خارجها
٥	٨٥.	٤,٢٥	٢	٨٨.	٤,٤١	٨- زادت معرفتي بعلمي وأهدافي ومسؤولياتي
٢	٨٦.	٤,٢٨	١٠	٨٤.	٤,٢٠	٩- زاد استمتاعي أكثر بالعمل والمناقشات مع المجموعة
٨	٨٤.	٤,٢٢	٤	٨٧.	٤,٣٣	١٠- تعلمت مهارات جديدة في تقليل المشاكل داخل المجموعة وخارجها

المصدر: تحليل إجابة المجموعة (٢) من قائمة الإستبيان.

• أثبت التحليل الإحصائي باستخدام إختبار (ت) لنتائج التدريب لتنمية العمل الجماعي بالجدول رقم (٢٦) ما يلي :

- عدم وجود فروق معنوية فى الآراء بين الإداريين وغير الإداريين حول نتائج التدريب لتنمية العمل الجماعي وذلك حيث بلغت (ت) المحسوبة (٠.٣٠). مما يدل على وجود إختلافات جوهرية فى الآراء بينهما.

جدول رقم (٢٦)

يوضح نتائج إختبار ت للمقارنة بين نتائج التدريب وفقاً للدرجة الوظيفية (إداري - غير إداري) في تنمية العمل الجماعي

النتائج	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
تنمية العمل الجماعي	إداري	١٤٦	٤,٣٣	٠,٧٧	٠,٣١	١٩٨	لا توجد فروق دالة إحصائية
	غير إداري	٥٤	٤,٢٩	٠,٦٧			

مما سبق يتضح أن الفرض الفرعى الأول من الفرض الثالث قد تحقق والذي ينص على :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي بإختلاف الدرجة الوظيفية".

ثانياً : تأثير إستخدام برامج التدريب فى تنمية العمل الجماعي وفقاً لمدة الخدمة :

• يوضح الجدول رقم (٢٧) تأثير برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي موزعة وفقاً لمدة الخدمة بالمؤسسة، وذلك كما يلي :

١- التعاون

كانت أهم النقاط والتي احتلت المرتبة الأولى فى هذا العنصر لدى جميع المنسوبين وفقاً لمدة خدمتهم هى التعاون مع الزملاء لتطوير العمل وذلك بنسبة (٩٥%) لأصحاب مدة الخدمة الصغيرة، وبنسبة (٨٨%) لمدة الخدمة المتوسطة، ونسبة (٩١%) لمدة الخدمة الكبيرة.

٢- تبادل المعلومات

أنفق الجميع حول المرتبة الأولى فى عنصر تبادل المعلومات حيث كان محاولة التعرف على آراء الآخرين والإستفادة منها وذلك بنسبة (٩٣%) لذوى الخدمة الصغيرة والمتوسطة، ونسبة (٨٩%) لأصحاب مدة الخدمة الكبيرة.

٣- الإعتمادية

ارتفعت نسب عنصر الإعتمادية عند ذوى الخدمة الكبيرة والمتوسطة وقد يرجع ذلك لأنهم دائماً يقعون فى مراكز الإشراف والإدارة مما يجعلهم يعتمدون دائماً على رؤسيتهم وقد يظهر ذلك واضحاً فى إنخفاض نسب ذوى الخدمة الصغيرة والذي يقع الغالبية العظمى منهم فى مواقع التنفيذ.

٤- الترابط

أحتل المرتبة الأولى عند الجميع توطيد العلاقات بالزملاء للإحتفاظ بعلاقات طيبة معهم وذلك بنسبة (١٠٠%) عند ذوى مدة الخدمة الصغيرة، ونسبة (٩٤%) لمدة الخدمة المتوسطة، ونسبة (٩٢%) لذوى الخدمة الكبيرة.

ويحتل المرتبة الأخيرة عند الجميع المواظبة على المجاملات مع الزملاء مما يدل على غياب روح الترابط والعلاقات الإجتماعية بينهم مما يتطلب أخذ هذا العنصر فى الإعتبار عند تصميم البرامج الخاصة بتنمية هذه القيم.

٥- الثقة المتبادلة

يعتبر هذا العنصر من عناصر العمل الجماعى الذي يرسخ مفهوم العمل مع الجماعة بدون مشاكل، وقد أحتل المرتبة الأولى عند ذوى الخدمة الصغيرة (٨٨%) إستشارة المجموعة فى أمور العمل وقد يرجع ذلك لصغر مدة الخدمة وقلة الخبرة مما يستدعى إستشارة الآخرين. بينما أحتل المرتبة الأولى عند ذوى الخدمة المتوسطة أيضاً بنسبة (٩٣%) وذوى الخدمة الكبيرة بنسبة (٨٦%) وقد يرجع ذلك بحكم خبراتهم المتوسطة والكبيرة .

جدول رقم (٢٧) تأثير البرامج التدريبية على عناصر العمل الجماعي موزعة وفقاً لمدة الخدمة بالمؤسسة

مدة خدمة كبيرة			مدة خدمة متوسطة			مدة خدمة صغيرة			العناصر
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	
١	٩١.٠%	٤,٥٣	١	٨٨.٠%	٤,٤٢	١	٩٥.٠%	٤,٧٥	١- أتعاون مع زملائي لتطوير العمل
٣	٨٥.٠	٤,٢٦	٥	٨٢.٠	٤,١١	٢	٨٨.٠	٤,٣٨	٢- أتعاون مع زملائي في أداء جميع الأنشطة
٤	٨٤.٠	٤,٢٢	٤	٨٤.٠	٤,٢١	٥	٧٨.٠	٣,٨٨	٣- أتعامل بشكل إيجابي مع الفريق لنشر روح الجماعة بيننا
٥	٨٣.٠	٤,١٦	٢	٨٧.٠	٤,٣٧	٤	٨٠.٠	٤,٠٠	٤- أفضل العمل داخل أو مع مجموعة
٢	٨٩.٠	٤,٤٤	٢	٨٧.٠	٤,٣٧	٣	٨٥.٠	٤,٢٥	٥- أشارك زملائي بالبحث عن كافة الفرص لتحسين العمل
١	٨٩.٠	٤,٤٧	٢	٨٩.٠	٤,٤٧	٢	٩٠.٠	٤,٥٠	٦- أشارك في مناقشات العمل الجماعية
٥	٧٧.٠	٣,٨٥	٤	٨٠.٠	٤,٠٠	٢	٩٠.٠	٤,٥٠	٧- نتبادل الآراء بشكل غير رسمي
٣	٨٥.٠	٤,٢٤	٣	٨٧.٠	٤,٣٧	٥	٧٥.٠	٣,٧٥	٨- أقوم بشرح أسباب رفض فكرة معينة لحل المشكلة المطروحة
٤	٨٢.٠	٤,٠٨	٤	٨٠.٠	٤,٠٠	٤	٨٨.٠	٤,٣٨	٩- أسمح لزملائي ببدء آرائهم بأي قرار اتخذته في العمل
١	٨٩.٠	٤,٤٤	١	٩٣.٠	٤,٦٣	١	٩٣.٠	٤,٦٣	١٠- أحاول التعرف على آراء من حولي وأستفيد منها
١	٤٧.٠	٢,٣٤	٢	٤٦.٠	٢,٣٢	١	٣٥.٠	١,٧٥	١١- أتعلم إلى حد كبير على الآخرين في أداء عملي
٢	٤٥.٠	٢,٢٤	١	٤٧.٠	٢,٣٧	١	٣٥.٠	١,٧٥	١٢- أتعلم الغياب عندما يزيد العمل
٥	٦٢.٠	٣,١٢	٥	٧٢.٠	٣,٥٨	٥	٦٥.٠	٣,٢٥	١٣- أواظب على المجلات مع زملائي
١	٩٢.٠	٤,٦٢	١	٩٤.٠	٤,٦٨	١	١٠٠.٠	٥,٠٠	١٤- أوطد علاقتي بزملائي للاحتفاظ بعلاقات طيبة معهم
٢	٨٩.٠	٤,٤٦	٣	٨٤.٠	٤,٢١	٣	٩٠.٠	٤,٥٠	١٥- أشعر بسعادة عندما تكاف جميعاً بعمل واحد
٣	٨٦.٠	٤,٢٨	٢	٨٧.٠	٤,٣٧	٢	٩٨.٠	٤,٨٨	١٦- أشارك زملائي في المناسبات داخل العمل
٤	٨٠.٠	٣,٩٨	٤	٨٠.٠	٤,٠٠	٤	٨٨.٠	٤,٣٨	١٧- نتعامل في محيط العمل مع الأزمات وكأننا شخص واحد
٢	٨٣.٠	٤,١٥	٢	٨٧.٠	٤,٣٧	١	٨٨.٠	٤,٣٨	١٨- أستشير المجموعة في أمور العمل
١	٨٦.٠	٤,٣١	١	٩٣.٠	٤,٦٣	٢	٨٠.٠	٤,٠٠	١٩- أحاول أن أظهر لزملائي أنني أفق بهم
٣	٧٦.٠	٣,٨٢	٣	٧٦.٠	٣,٧٩	٢	٨٠.٠	٤,٠٠	٢٠- أتعلم على المشاكل التي تحدث في المجموعة بسبب تضارب المسؤوليات

جدول رقم (٢٨)

يوضح ترتيب عناصر العمل الجماعي وفقا لمدة الخدمة

مدة خدمة كبيرة			مدة خدمة متوسطة			مدة خدمة صغيرة			العناصر
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	
١	٨٦	٤,٣٢	١	٨٦	٤,٣٠	٣	٨٥	٤,٢٥	١-التعاون
٢	٨٤	٤,٢٢	١	٨٦	٤,٢٩	٢	٨٧	٤,٣٥	٢-تبادل المعلومات
٥	٤٦	٢,٢٩	٥	٤٧	٢,٣٥	٥	٣٥	١,٧٥	٣-الإعتمادية
٣	٨٢	٤,٠٩	٤	٨٣	٤,١٧	١	٨٨	٤,٤	٤-الترباط
٣	٨٢	٤,٠٩	٣	٨٥	٤,٢٦	٤	٨٣	٤,١٣	٥-الثقة المتبادلة

١- أحتل المرتبة الأولى عند أصحاب الخدمة الصغيرة عنصر الترباط وذلك بنسبة (٨٨%) وأحتل المرتبة الثانية عنصر تبادل المعلومات وذلك بنسبة (٨٧%).

٢- وأحتل المرتبة الأولى عند أصحاب الخدمة المتوسطة عنصرى التعاون وتبادل المعلومات وذلك بنسبة (٨٦%)، وأحتل المرتبة الثانية عنصر الثقة المتبادلة وذلك بنسبة (٨٥%).

٣- وأحتل المرتبة الأولى عند ذوى الخدمة الكبيرة عنصر التعاون بنسبة (٨٦%) والمرتبة الثانية كانت لعنصر تبادل المعلومات وذلك بنسبة (٨٤%).

- وقد أثبت التحليل الإحصائي بالجدول رقم (٢٩) للجزء الثاني من المجموعة (١) بقائمة الإستبيان ما يلي:

- ١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك في جميع عناصر تنمية العمل الجماعي وكذلك للدرجة الكلية للعمل الجماعي ، حيث كانت جميع قيم (ف) ذات دلالة إحصائية.
- ٢- أوضح إختبار (شيفيه) إن هذه الفروق الدالة إحصائياً كانت لصالح أصحاب الخدمة الصغيرة والمتوسطة مقارنةً بأصحاب الخدمة الكبيرة .

جدول رقم (٢٩)

يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين العاملين وفقاً لمدة الخدمة في تنمية العمل الجماعي

العناصر	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التعاون	بين المعاملات	١٣,٩٣	٢	٦,٩٦	١٩,٠٦٨	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١٠٠,٤١	٢٧٥	٠,٣٧		
	الكلية	١١٤,٣٤	٢٧٧			
تبادل المعلومات	بين المعاملات	٦,٣١	٢	٣,١٥	٩,٥٠٩	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٩١,١٩	٢٧٥	٠,٣٣		
	الكلية	٩٧,٥٠	٢٧٧			
الإعتمادية	بين المعاملات	٧,٧٢	٢	٣,٨٦	٣,٦٣٦	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٢٩١,٨٦	٢٧٥	١,٠٦		
	الكلية	٢٩٩,٥٨	٢٧٧			
الترباط	بين المعاملات	٩,٥١	٢	٤,٧٦	١٣,٢١١	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٩٩,٠٣	٢٧٥	٠,٣٦		
	الكلية	١٠٨,٥٤	٢٧٧			
الثقة المتبادلة	بين المعاملات	٢,٩٥	٢	١,٤٧	٣,٩١٨	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١٠٣,٣٦	٢٧٥	٠,٣٨		
	الكلية	١٠٦,٣٠	٢٧٧			
العمل الجماعي	بين المعاملات	٣,٨٢	٢	١,٩١	١٠,٣١٥	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٥٠,٩٤	٢٧٥	٠,١٩		
	الكلية	٥٤,٧٧	٢٧٧			

تأثير نتائج البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي وفقا لمدة الخدمة

- يوضح الجدول رقم (٣٠) نتائج برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي وفقا لمدة الخدمة وقد تبين ما يلي :-

١- النتيجة الأولى الذى تحصل عليها أصحاب الخدمة الصغيرة هي القدرة على المساهمة فى النشاطات الجماعية وذلك بنسبة (٩٣%).

٢- والنتيجة الأولى الذى إكتسبها أصحاب مدة الخدمة المتوسطة بعد التدريب حب العمل مع المجموعة مع تعلم مهارات جديدة فى تفلق المشاكل داخل المجموعة وخارجها وذلك بنسبة (٨٨%).

٣- أما أصحاب مدة الخدمة الكبيرة كانت أولى النتائج بعد التدريب هي حب العمل مع المجموعة مع زيادة القدرة على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة وذلك بنسبة (٨٩%).

جدول رقم (٣٠)

تأثير نتائج البرامج تدريبية على تنمية العمل الجماعي موزعة وفقا لمدة الخدمة بالمؤسسة

مدة خدمة كبيرة			مدة خدمة متوسطة			مدة خدمة صغيرة			النتائج
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	
١	٨٩%	٤,٤٤	١	٨٨%	٤,٤٢	٦	٨٨%	٤,٣٨	١- حب العمل مع المجموعة
٥	٨٦%	٤,٣١	٣	٨٧%	٤,٣٧	٢	٩٠%	٤,٥٠	٢- زيادة في رغبي بالعمل الجماعي
١	٨٩%	٤,٤٣	٧	٨٥%	٤,٢٦	٢	٩٠%	٤,٥٠	٣- زادت قدرتي علي تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة
٥	٨٦%	٤,٣٢	٥	٨٦%	٤,٣٢	٢	٩٠%	٤,٥٠	٤- زيادة في درجة تعاواني مع المجموعة
٥	٨٦%	٤,٣٢	٥	٨٦%	٤,٣٢	١	٩٣%	٤,٦٣	٥- القدرة علي المساهمة في النشاطات الجماعية
٤	٨٧%	٤,٣٥	١٠	٧٩%	٣,٩٥	٦	٨٨%	٤,٣٨	٦- شاركت في اقتراحات جديدة لتنمية العمل الجماعي
٩	٨٥%	٤,٢٤	٩	٨٢%	٤,١١	١٠	٨٠%	٤,١٠	٧- أداء أفضل داخل المجموعة و خارجها
٣	٨٨%	٤,٣٨	٣	٨٧%	٤,٣٧	٢	٩٠%	٤,٥٠	٨- زادت معرفتي بعملي وأهدافي ومسؤولياتي
١٠	٨٤%	٤,٢١	٨	٨٥%	٤,٢٦	٦	٨٨%	٤,٣٨	٩- زاد استمتاعى أكثر بالعمل والمناقشات مع المجموعة
٥	٨٦%	٤,٣١	١	٨٨%	٤,٤٢	٩	٨٣%	٤,١٣	١٠- تعلمت مهارات جديدة في تقليل المشاكل داخل المجموعة وخارجها

المصدر: تحليل إيجابية المجموعة (٢) من قائمة الإستبيان.

- وقد أثبت التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٣١) لنتائج التدريب على تنمية العمل الجماعي وفقا لمدة الخدمة ما يلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بين المنسوبيين وفقا لمدة خدمتهم حول تأثير نتائج التدريب على تنمية العمل الجماعي وذلك بين ذوى الخدمة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة حيث بلغت (ف) المحسوبة (٠.١٠) .

جدول رقم (٣١)

يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين نتائج التدريب وفقا لمدة الخدمة في تنمية العمل الجماعي

العناصر	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تنمية العمل الجماعي	بين المعاملات	٠,١١	٢	٠,٠٦	٠,١٠١	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١٠٩,٧٥	١٩٧	٠,٥٦		
	الكلية	١٠٩,٨٦	١٩٩			

مما سبق يتضح أن الفرض الفرعى الثانى من الفرض الثالث قد تحقق والذي ينص على :
 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي بإختلاف مدة الخدمة .

ثالثاً: تأثير استخدام برامج التدريب فى تنمية العمل الجماعى وفقاً للمؤهل العلمى

يوضح الجدول رقم (٣٢) تأثير برامج التدريب على تنمية العمل الجماعى وفقاً للمؤهل العلمى وذلك كما يلى :

١- التعاون

أحتل المرتبة الأولى فى عنصر التعاون مشاركة الزملاء بالبحث عن كافة الفرص لتحسين العمل وذلك بنسبة (٩٥%) عند ذوى المؤهل (الكفاءة)، بينما أحتل المرتبة الأولى عند ذوى المؤهل (الثانوي) بنسبة (٩١%) وعند ذوى المؤهل الجامعى بنسبة (٩٠%) التعاون مع الزملاء لتطوير العمل.

وأحتل المرتبة الأولى عند ذوى الدراسات العليا مشاركة الزملاء بالبحث عن فرص تحسين العمل وذلك بنسبة (٩٤%).

٢- تبادل المعلومات

أحتل المرتبة الأولى عند ذوى المؤهل (الكفاءة) بنسبة (٩٥%) والجامعيين بنسبة (٩١%) المشاركة فى مناقشات العمل الجماعية، بينما أحتل المرتبة الأولى عند المؤهلات (الثانوي) بنسبة (٩١%) والدراسات العليا بنسبة (٨٨%) محاولة التعرف على آراء الآخرين والإستفادة منها.

٣- الإعتمادية

من الملاحظ إرتفاع نسب الإعتمادية كلما أرتفع المؤهل وقد يرجع الباحث ذلك إنه كلما أرتفع المؤهل أرتفعت الدرجة الوظيفية مما يجعل هناك زيادة فى الإعتمادية ولكن فى نفس الوقت يفضل تأكيد البرامج التدريبية على نوعية البرامج الخاصة بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات.

٤- الترابط

أحتل المرتبة الأولى عند المؤهلات (الكفاءة) بنسبة (٩٨%) الشعور بالسعادة عند التكليف مع الجماعة بعمل واحد، وأحتل المرتبة الثانية التعامل فى محيط العمل مع الازمات وكأنهم شخص واحد وذلك بنسبة (٩٣%).

وأحتل المرتبة الأولى عند التعليم (الثانوي) بنسبة (٩٢%) والجامعيين بنسبة (٩٤%) والدراسات العليا بنسبة (٩٠%) توطيد العلاقات بالزملاء للأحتفاظ بعلاقات طيبة معهم.

٥- الثقة المتبادلة

أحتل المرتبة الأولى عند جميع المنسوبيين محاولة الظهور للزملاء بالثقة فيهم وذلك بنسبة (٩٠%) عند الكفاءة ونسبة (٨٧%) عند المؤهلات الثانوي ونسبة (٨٥%) عند الجامعيين ونسبة (٩٤%) عند ذوى الدراسات العليا.

تأثير البرامج التدريبية على عناصر العمل الجماعي موزعة وفقاً للمؤهل العلمي
جدول رقم (٣٢)

دراسات عليا		جامعي			مؤهل ثانوي			مؤهل كفاءة			العناصر	
الترتيب	النسبة المرحية	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرحية	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرحية	المتوسط المرجح	الترتيب			
٢	٩٢.٠	٤,٦٠	١	٩٠.٠	٤,٥١	١	٩١.٠	٤,٥٦	٤	٨٨.٠	٤,٣٨	١- أتعاون مع زملائي لتطوير العمل
٤	٨٠.٠	٤,٠٠	٣	٨٦.٠	٤,٣٠	٤	٨٥.٠	٤,٢٣	٤	٨٨.٠	٤,٣٨	٢- أتعاون مع زملائي في أداء جميع الأنشطة
٣	٩٠.٠	٤,٥٠	٥	٨١.٠	٤,٠٣	٣	٨٦.٠	٤,٣٢	٢	٩٣.٠	٤,٦٣	٣- أتعامل بشكل إيجابي مع الفرق لنشر روح الجماعة بيننا
٥	٧٦.٠	٣,٨٠	٤	٨٢.٠	٤,١٢	٤	٨٥.٠	٤,٢٥	٢	٩٣.٠	٤,٦٣	٤- أفضل العمل داخل أو مع مجموعة
١	٩٤.٠	٤,٧٠	٢	٨٨.٠	٤,٤١	٢	٨٧.٠	٤,٣٧	١	٩٥.٠	٤,٧٥	٥- أشارك زملائي بالبحث عن كافة الفرص لتحسين العمل
٤	٨٢.٠	٤,١٠	١	٩١.٠	٤,٥٣	٢	٨٩.٠	٤,٤٥	١	٩٥.٠	٤,٧٥	٦- أشارك في مناقشات العمل الجماعية
٥	٦٨.٠	٣,٤٠	٥	٧٩.٠	٣,٩٦	٥	٨١.٠	٤,٠٤	٥	٥٨.٠	٢,٨٨	٧- تتبادل الآراء بشكل غير رسمي
٢	٨٦.٠	٤,٣٠	٣	٨٧.٠	٤,٣٦	٤	٨٣.٠	٤,١٤	٣	٧٨.٠	٣,٨٨	٨- أقوم بشرح أسباب رفض فكرة معينة لحل المشكلة المطروحة
٣	٨٤.٠	٤,٢٠	٤	٨٢.٠	٤,٠٨	٣	٨٤.٠	٤,٢٢	٤	٦٠.٠	٣,٠٠	٩- أسمح لزملائي بإبداء آرائهم بأي قرار أتخذه في العمل
١	٨٨.٠	٤,٤٠	٢	٨٨.٠	٤,٤٢	٢	٩١.٠	٤,٥٥	٢	٩٠.٠	٤,٥٠	١٠- أحاول التعرف على آراء من حولي وأستفيد منها
٢	٥٢.٠	٢,٦٠	١	٤٨.٠	٢,٣٩	٢	٤٦.٠	٢,٣٢	٢	٢٥.٠	١,٢٥	١١- أتعهد إلى حد كبير على الآخرين في أداء عملي
١	٥٨.٠	٢,٩٠	٢	٤٢.٠	٢,٠٨	١	٤٧.٠	٢,٣٧	١	٣٣.٠	١,٦٣	١٢- أتعهد القيام عندما يزيد العمل
٥	٦٤.٠	٣,٢٠	٥	٦٨.٠	٣,٣٨	٥	٦٠.٠	٣,٠١	٥	٦٠.٠	٣,٠٠	١٣- أوظف على المجموعات مع زملائي
١	٩٠.٠	٤,٥٠	١	٩٤.٠	٤,٧٠	١	٩٢.٠	٤,٦٢	٣	٩٠.٠	٤,٥٠	١٤- أوطء علاقتي بزملائي للاحتفاظ بعلاقات طيبة معهم
٢	٨٢.٠	٤,١٠	٣	٨٨.٠	٤,٣٩	٢	٨٩.٠	٤,٤٧	١	٩٨.٠	٤,٨٨	١٥- أشعر بسعادة عندما تكلف جميعاً بعمل واحد
٣	٨٠.٠	٤,٠٠	٢	٨٩.٠	٤,٤٧	٣	٨٤.٠	٤,١٩	٣	٩٠.٠	٤,٥٠	١٦- أشارك زملائي في المناسبات داخل العمل
٣	٨٠.٠	٤,٠٠	٤	٧٨.٠	٣,٩١	٤	٨١.٠	٤,٠٣	٢	٩٣.٠	٤,٦٣	١٧- نتعامل في محيط العمل مع الأزمات وكأننا شخص واحد
٣	٨٠.٠	٤,٠٠	٢	٨٣.٠	٤,١٥	٢	٨٤.٠	٤,٢١	١	٩٠.٠	٤,٥٠	١٨- أستشير المجموعة في أمور العمل
١	٩٤.٠	٤,٧٠	١	٨٥.٠	٤,٢٦	١	٨٧.٠	٤,٣٤	١	٩٠.٠	٤,٥٠	١٩- أحاول أن أظهر لزملائي أنني أتق مهام
٢	٨٤.٠	٤,٢٠	٣	٧٨.٠	٣,٨٩	٣	٧٦.٠	٣,٨١	٣	٦٠.٠	٣,٠٠	٢٠- أتعلم على المشاكل التي تحدث في المجموعة بسبب تضارب المسؤوليات

الجدول رقم (٣٣)

يوضح ترتيب عناصر العمل الجماعي وفقا للمؤهل العلمي

دراسات عليا			جامعي			ثانوي			كفاءة			العناصر
الترتيب	النسبة المرجحة %	متوسط مرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	متوسط مرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	متوسط مرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	متوسط مرجح	
١	٨٥	٤,٢ ٧	١	٨٦	٤,٢ ٧	١	٨٧	٤,٣ ٤	١	٩١ %	٤,٥ ٥	١- التعاون
٣	٨٢	٤,٠ ٩	٢	٨٥	٤,٢ ٧	٢	٨٥	٤,٢ ٧	٤	٧٦	٣,٨ ٠	٢- تبادل المعلومات
٥	٥٣	٢,٦ ٣	٥	٤٤	٢,٢ ٤	٥	٤٧	٢,٣ ٥	٥	٢٩	١,٤ ٤	٣- الإعتيادية
٤	٧٨	٣,٩ ١	٣	٨٣	٤,١ ٧	٤	٨١	٤,٠ ٦	٤	٨٤	٤,٣ ٠	٤- الترابط
١	٨٥	٤,٢ ٤	٤	٨٢	٤,١	٣	٨٢	٤,١ ٢	٣	٨٠	٤	٥- الثقة المتبادلة

١- أحتل عنصر التعاون المرتبة الأولى عند كل المنسويين وفقا لمستوى تعليمهم وذلك بنسبة (٩١%) عند مؤهل (الكفاءة) ونسبة (٨٧%) عند التعليم (الثانوي) ونسبة (٨٦%) عند الجامعيين ونسبة (٨٥%) عند الدراسات العليا التي تضيف إلى المرتبة الأولى عنصر الثقة المتبادلة.

٢- ويحتل عنصر الترابط المرتبة الثانية عند (مؤهل الكفاءة) بنسبة (٨٤%)، وعنصر تبادل المعلومات عند التعليم (الثانوي) والجامعيين بنسبة (٨٥%) وعند الدراسات العليا بنسبة (٨٢%).

وقد اثبت التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين الاحادي بالجدول رقم (٣٤) للجزء الثاني من المجموعة (ا) والخاصة بعناصر تنمية العمل الجماعي وفقاً للمؤهل العلمي ما يلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر العمل الجماعي وذلك لعناصر كل من التعاون -

تبادل المعلومات - الترابط ، والدرجة الكلية للعمل الجماعي .

أشار إختبار (شيفيه) إن هذه الفروق الدالة إحصائياً كانت لصالح أصحاب المؤهلات الكفاءة المتوسطة وذلك لعنصر التعاون والترابط ، في حين كانت الفروق لصالح أصحاب المؤهلات الثانوية العامة والجامعيين والدراسات العليا مقارنةً بمؤهلات الكفاءة المتوسطة وذلك لعنصر تبادل المعلومات .

جدول رقم (٣٤)

يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين العاملين وفقاً للمؤهل العلمي

في تنمية العمل الجماعي

العناصر	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التعاون	بين المعاملات	٥,٣٢	٣	١,٧٧	٤,٤٥٧	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١٠٩,٠٢	٢٧٤	٠,٤٠		
	الكلية	١١٤,٣٤	٢٧٧			
تبادل المعلومات	بين المعاملات	٦,٣٦	٣	٢,١٢	٦,٣٦٨	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٩١,١٥	٢٧٤	٠,٣٣		
	الكلية	٩٧,٥٠	٢٧٧			
الإعتمادية	بين المعاملات	٥,٥١	٣	١,٨٤	١,٧١١	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٢٩٤,٠٧	٢٧٤	١,٠٧		
	الكلية	٢٩٩,٥٨	٢٧٧			
الترابط	بين المعاملات	٧,٦٥	٣	٢,٥٥	٦,٩٢٨	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١٠٠,٨٩	٢٧٤	٠,٣٧		
	الكلية	١٠٨,٥٤	٢٧٧			
الثقة المتبادلة	بين المعاملات	٢,٠١	٣	٠,٦٧	١,٧٦١	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١٠٤,٢٩	٢٧٤	٠,٣٨		
	الكلية	١٠٦,٣٠	٢٧٧			
العمل الجماعي	بين المعاملات	٢,٢٤	٣	٠,٧٥	٣,٨٩	توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٥٢,٥٣	٢٧٤	٠,١٩		
	الكلية	٥٤,٧٧	٢٧٧			

نتائج برامج التدريب على تنمية العمل الجماعى وفقا للمؤهل العلمى

• يوضح الجدول رقم (٣٥) النتائج الفعلية بعد البرامج التدريبية الخاصة بتنمية العمل الجماعى وذلك كما يلى :

١- النتيجة الأولى المكتسبة عند مؤهل (الكفاءة) بعد التدريب وبنسبة (١٠٠%) أنخفضت المشاكل مع الزملاء والمرؤوسين، وعند المؤهلات (الثانوي) تعلم أساليب جديدة فى العمل مع إكتساب مهارات جديدة فى حل مشاكل العمل وذلك بنسبة (٩١%).

٢- والنتيجة الأولى عند الجامعيين نسبة (٨٧%) إتخاذ قرارات العمل بشكل أفضل، وعند الدراسات العليا تعلم أفكار وقيم عمل جديدة وذلك بنسبة (٩١%).

٣- بينما أحتلت المرتبة الأخيرة عند مؤهلات (الكفاءة) تعلم أساليب جديدة فى العمل وذلك بنسبة (٨٨%)، وعند المؤهلات (الثانوي) بنسبة (٨٦%) وعند الدراسات العليا بنسبة (٧٣%) إنخفاض نسبة المشاكل مع الزملاء والمرؤوسين.

٤- بينما عند الجامعيين فالمرتبة الأخيرة كانت لعدة عناصر مجتمعة وهى :

- تعلم أفكار وقيم عمل جديدة.

- تغيير السلوك الوظيفى بشكل إيجابى.

- زيادة السرعة فى العمل.

- زيادة الأداء وتحسن السلوك بشكل يرضى الرئيس المباشر.

وذلك بنسبة (٨٢%) مما يستوجب على القائمين بالتدريب إتخاذ هذه النقاط فى

الإعتبار والتركيز عليها فيما بعد أكثر من ذلك وخاصة عند الجامعيين.

جدول رقم (٣٥)

تأثير نتائج البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي موزعة وفقا للمؤهل العلمي

الترتيب	دراسات عليا		جامعي		مؤهل ثانوي		مؤهل كفاءة		الخصائص
	النسبة المرحية	المتوسط المرحج	الترتيب	النسبة المرحية	الترتيب	النسبة المرحية	الترتيب	النسبة المرحية	
٢	٨٩.	٤,٤٤	٢	٨٢.	١	٩١.	٨	٩٠.	١- حب العمل مع المجموعة
١	٨٠.	٤,٠٠	٥	٨٤.	٤	٨٩.	٤	٩٥.	٢- زيادة في رغبتى بالعمل الجماعي
٢	٨٩.	٤,٤٤	٣	٨٥.	١	٩١.	١٠	٨٨.	٣- زالت قدرتى على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة
١	٩١.	٤,٥٦	٧	٨٢.	٤	٨٩.	٢	٩٨.	٤- زيادة في درجة تعاونى مع المجموعة
٢	٨٩.	٤,٤٤	٧	٨٢.	٣	٩٠.	٢	٩٨.	٥- القدرة على المساهمة فى النشاطات الجماعية
٢	٨٩.	٤,٤٤	٧	٨٢.	٤	٨٩.	٤	٩٥.	٦- شاركت فى اقتراحات جديدة لتنمية العمل الجماعي
١٠	٧٣.	٣,٦٧	٦	٨٣.	١٠	٨٦.	١	١,٠٠	٧- أداء أفضل داخل المجموعة و خارجها
٧	٧٦.	٣,٧٨	١	٨٧.	٤	٨٩.	٧	٩٣.	٨- زادت معرفتى بعلمى وأدافى ومسؤولياتى
٧	٧٦.	٣,٧٨	٧	٨٢.	٨	٨٨.	٨	٩٠.	٩- زاد استئناسى أكثر بالعمل والمناقشات مع المجموعة
٧	٧٦.	٣,٧٨	٣	٨٥.	٨	٨٨.	٤	٩٥.	١٠- تعلمت مهارات جديدة فى تقليل المشاكل داخل المجموعة وخارجها

المصدر: تحليل إجابة المجموعة (٢) من قائمة الإستبيان.

وقد أثبت التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي للجزء الثاني من المجموعة (٢) بقائمة الإستبيان في الجدول رقم (٣٦) ما يلي:

جدول رقم (٣٦)

يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين نتائج التدريب وفقا لمدة الخدمة في تنمية العمل الجماعي

العناصر	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تنمية العمل الجماعي	بين المعاملات	٤,٠٤	٣	١,٣٥	٢,٤٩٢	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١٠٥,٨٣	١٩٦	٠,٥٤		
	الكلية	١٠٩,٨٦	١٩٩			

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتدربين في درجة تأثيرهم في برامج التدريب الخاصة في العمل الجماعي ، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (٢,٤٩) وهي غير دالة إحصائياً وهذا يشير إلى أن جميع أصحاب المؤهلات العلمية قد أستفادوا وتأثروا بالتدريب وساعدهم ذلك في تنمية العمل الجماعي.

مما سبق يتضح أن الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث قد تحقق والذي ينص على :
 " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير برامج التدريب على تنمية العمل الجماعي بإختلاف المؤهل العلمي".

مقدمة :

يسعى الباحث في هذا الجزء من الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الفرض الرابع والفرض الخامس للدراية وهما كالاتى :

الفرض الرابع " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعدد البرامج التدريبية التى تلقاها المتدرب وبين تأثير نتائج هذه البرامج على تقليل من الصراع".

الفرض الخامس " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعدد البرامج التدريبية التى تلقاها المتدرب وبين تأثير نتائج هذه البرامج على تنمية العمل الجماعى".

وسوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى جزئين كل جزء يختص بأحد الفروض السابقة وكل جزء سيتناول تأثير عدد برامج التدريب. والنتائج الفعلية للتدريب وفقا لعدد معين من البرامج والتي تلقاها المتدرب وذلك وفقا للفروض ونتائج التحليل الإحصائى التى تتفق وطبيعة البيانات.

أولا: تأثير عدد البرامج التدريبية على تقليل الصراع

يوضح الجدول رقم (٣٧) تأثير عدد برامج التدريب على تقليل الصراع وذلك كما يلى :

١- مواجهة المشاكل

احتل المرتبة الأولى لدى المتدربين الذين حصلوا على أقل من ٣ برامج التعامل مع الرؤساء بدون مشاكل والقدرة على التفاوض عند حدوث أى مشكلة وذلك بنسبة (٨٨%)، وعند الذين حصلوا من ٣-٥ برامج كانت التصدى للمشاكل ومواجهتها وذلك بنسبة (٨٦%)، أما الحاصلين على أكثر من ٥ برامج فكانت المرتبة الأولى للقدرة على التفاوض عند حدوث أى مشكلة وذلك بنسبة (٨٨%).

٢- التعامل مع الزملاء

احتل المرتبة الأولى لدى الجميع الحاصلين على برامج التدريب فى هذا العنصر على تقبل النصيحة من الزملاء أو الرؤساء وذلك بنسبة (٩٤%) عند الحاصلين على أقل من ٣ برامج، ونسبة (٩١%) عند الحاصلين على ٣-٥ برامج وأكثر من ٥ برامج.

٣- الإلتزام وتنمية المهارات

احتل المرتبة الأولى فى هذا عنصر الإلتزام وتنمية المهارات المحافظة على مواعيد العمل وذلك بنسبة (٩١%) عند الحاصلين على أقل من ٣ برامج وأكثر من ٥ برامج ونسبة (٩٣%) عند الحاصلين على ٣-٥ برامج.

جدول رقم (٣٧) مدى وجود عناصر الصراع لدى الذين تلقوا برامج تدريبية موزعة وفقاً لعدد البرامج

أكثر من ٥ برامج		من ٣-٥ برامج			أقل من ٣ برامج			العناصر
الترتيب	المتوسط المرجح	النسبة المرحجة %	الترتيب	المتوسط المرجح	النسبة المرحجة %	الترتيب	المتوسط المرجح	
٦	٢,٣٣	%٤٧	٦	٢,٠٢	%٤٨	٦	٢,٣٨	
٨	١,٤٢	٢٨	٨	١,٨٠	٣٦	٧	١,٨٦	
٤	٤,٠٤	٨١	٤	٤,١٢	٨٢	١	٤,٤٠	
٣	٤,٢٣	٨٥	٢	٤,٢٤	٨٥	٤	٤,٠٠	
١	٤,٣٨	٨٨	٣	٤,٢٥	٨٨	١	٤,٤٠	
٧	٢,٢١	٤٤	٧	١,٩٠	٣٣	٨	١,٦٧	
٥	٣,٣٨	٦٨	٥	٣,٦٩	٧٤	٥	٣,٥٦	
٢	٤,٣٣	٨٧	١	٤,٢٩	٨٦	٣	٤,١٩	
٣	٤,١٧	٨٣	٤	٤,١٢	٨٢	٢	٤,٣٨	
٢	٤,٣٨	٨٨	١	٤,٥٣	٩١	٣	٤,٢٧	
٤	٣,٩٠	٧٨	٣	٤,٢٢	٨٤	٣	٤,٢٤	
١	٤,٥٤	٩١	١	٤,٥٣	٩١	١	٤,٧١	
٢	٤,٤٤	٨٩	٢	٤,٥٣	٩١	٤	٤,٢١	
٤	٤,٣٣	٨٧	٤	٤,١٢	٨٢	٣	٤,٢٥	
٣	٤,٤٠	٨٨	٣	٤,٥١	٩٠	١	٤,٥٤	
١	٤,٥٦	٩١	١	٤,٦٣	٩٣	١	٤,٥٤	
٢	٤,٣٨	٨٨	٢	٤,٣١	٨٦	١	٤,٤٩	
٤	٣,٨٨	٧٨	٤	٤,٢٢	٨٤	٣	٤,٢٥	
٣	٤,١٠	٨٢	٢	٤,٣١	٨٦	٢	٤,٣٧	
٥	٢,٧٧	٥٥	٥	٢,٤٥	٤٩	٥	٢,٦٨	
١	٤,٤٤	٨٩	١	٤,٣٩	٨٨	٤	٤,٢١	

المصدر: تحليل إجابية المجموعة (١) من قائمة الإستبيان.

٤- الشعور بالثقة والأمان

احتل المرتبة الأولى عند الحاصلين على أقل من ٣ برامج الشعور بالثقة فى التعامل مع الرؤساء وذلك بنسبة (٩٠%). بينما احتل المرتبة الأولى عند الحاصلين على أكثر من ذلك التمتع بهدوء وسكينة فى العمل وذلك بنسبة (٨٨%) للحاصلين من ٣-٥ برامج ونسبة (٨٩%) للحاصلين على أكثر من ٥ برامج.

جدول رقم (٣٨)

ترتيب عناصر الصراع وفقاً لعدد البرامج

العناصر	أقل من ٣ برامج			من ٣-٥ برامج			أكثر من ٥ برامج		
	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة %	الترتيب	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة %	الترتيب	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة %	الترتيب
١- مواجهة المشاكل	٣,٣١	٦٦	٤	٣,٢٨	٦٦	٤	٣,٢٩	٦٦	٤
٢- التعامل مع الزملاء	٤,٤	٨٨	١	٤,٣٥	٨٧	٢	٤,٢٥	٨٥	٢
٣- الإلتزام وتنمية المهارات	٤,٣٩	٨٨	١	٤,٤٥	٨٩	١	٤,٤٣	٨٩	١
٤- الشعور بالثقة والأمان	٤	٨٠	٣	٣,٩٤	٧٩	٣	٣,٩١	٧٨	٣

ويوضح الجدول رقم (٣٨) ترتيب عناصر الصراع وفقاً لعدد البرامج وذلك كالتالى :

احتل المرتبة الأولى عند الذين تلقوا اقل من ٣ برامج عنصرى التعامل مع الزملاء والإلتزام وتنمية المهارات وذلك بنسبة (٨٨%)، وعند الذين تلقوا من ٣-٥ برامج عنصر الإلتزام وتنمية المهارات وذلك بنسبة (٨٩%) وكذلك عند الذين تلقوا أكثر من ٥ برامج. احتل المرتبة الأخيرة عند الجميع وبنفس النسبة (٦٦%) عنصر مواجهة المشاكل.

وقد أثبت التحليل الإحصائى بإستخدام تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٣٩) والخاص بتحليل المجموعة (١) من قائمة الإستبيان عن تأثير برامج التدريب على التقليل من الصراع جاءت النتائج كما يلى :

جدول رقم (٣٩)

يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين العاملين وفقاً لعدد البرامج في عناصر الصراع

العناصر	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مواجهة المشاكل	بين المعاملات	٠,٠١	٢	٠,٠٤	٠,٠١٩	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٣٦,٥٥	١٩٧	٠,١٩		
	الكلية	٣٦,٥٦	١٩٩			
التعامل مع الزملاء	بين المعاملات	٠,٧٢	٢	٠,٣٦	٠,٩٦٣	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٧٣,١٦	١٩٧	٠,٣٧		
	الكلية	٧٣,٨٨	١٩٩			
الإلتزام وتنمية المهارات	بين المعاملات	٠,٢١	٢	٠,١١	٠,٤٤٩	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٤٦,٩٠	١٩٧	٠,٢٤		
	الكلية	٤٧,١٢	١٩٩			
الشعور بالثقة	بين المعاملات	٠,١٤	٢	٠,٠٧	٠,٢٠٨	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٦٦,٥٠	١٩٧	٠,٣٤		
	الكلية	٦٦,٦٤	١٩٩			
عناصر الصراع	بين المعاملات	٠,٠٤	٢	٠,٠٢	٠,١٣٤	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٢٨,٢٢	١٩٧	٠,١٤		
	الكلية	٢٨,٢٦	١٩٩			

- أشارت قيمة (ف) المحسوبة أنها غير دالة إحصائياً وذلك لجميع عناصر الصراع وذلك على مستوى معنوية (٥%) ، وكذلك للدرجة الكلية .
- وهذه النتائج تشير الى عدم وجود فروق داله إحصائياً بين كل المنسويين وفقاً لعدد البرامج التدريبية .

نتائج عدد البرامج التدريبية وتأثيرها على تقليل الصراع

- من خلال تحليل الجدول رقم (٤٠) والخاص بالنتائج الفعلية لتأثير عدد البرامج التدريبية على التقليل من الصراع والتي تم التوصل إليه من خلال تحليل المجموعة (٢) من قائمة الإستبيان يتضح ما يلي :

١- إن أهم النتائج الذي اكتسبها الذين تلقوا أقل من ٣ برامج وبنسبة (٨٨%) هي عدة نتائج :

- إكتساب سلوكيات جديدة في العمل.
- تعلم أساليب جديدة في العمل.
- تعلم أفكار وقيم عمل جديدة.

وكذلك هي النتائج الذي حصل عليها الذين حصلوا على أكثر من ٥ برامج في المرتبة الأولى بنسبة (٩٠%).

٢- ولا يبتعد الأهمية كثير عن من حصلوا على من ٣-٥ برامج حيث كانت الأهمية الأولى هي تعلم الأفكار وقيم عمل جديدة بنسبة (٩٣%)، وفي المرتبة الثانية تعلم أساليب وسلوكيات جديدة في العمل وذلك بنسبة (٩١%).

٣- وفي المرتبة الأخيرة بالنسبة لجميع من تلقوا برامج تدريبية كانت زيادة السرعة في العمل وكذلك انخفاض نسبة المشاكل مع الزملاء والمرؤسين مما يدل عدم إهتمام البرامج بالتركيز على هذه النقاط بشكل رئيسي.

جدول رقم (٤٠)

تأثير نتائج البرامج التدريبية على مواجهة الصراع وفقاً لعدد البرامج

أكثر من ٥ برامج		من ٣-٥ برامج			أقل من ٣ برامج			النتائج
الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرجحة %	
٤	٨٧.٠ %	٤,٣٥	٥	٨٩.٠ %	٤,٤٣	٤	٨٦.٠ %	٤,٢٩
١	٩٠.٠	٤,٤٨	٢	٩١.٠	٤,٥٥	١	٨٨.٠	٤,٣٨
١	٩٠.٠	٤,٤٨	٢	٩١.٠	٤,٥٣	١	٨٨.٠	٤,٤٠
١	٩٠.٠	٤,٥٢	١	٩٣.٠	٤,٦٣	١	٨٨.٠	٤,٤٠
٦	٨٣.٠	٤,١٣	٧	٨٥.٠	٤,٢٤	٥	٨٣.٠	٤,١٣
٩	٧٨.٠	٣,٩٢	١٠	٨١.٠	٤,٠٦	٩	٧٤.٠	٣,٧٠
١٠	٧٥.٠	٣,٧٥	٩	٨٤.٠	٤,١٨	١٠	٧٣.٠	٣,٦٧
٧	٨٢.٠	٤,٠٨	٦	٨٦.٠	٤,٢٩	٧	٨١.٠	٤,٠٥
٨	٨٠.٠	٤,٠٠	٧	٨٥.٠	٤,٢٧	٨	٧٩.٠	٣,٩٧
٥	٨١.٠	٤,٠٦	٢	٩١.٠	٤,٥٧	٥	٨٣.٠	٤,١٣

المصدر: تحليل إجابة المجموعة (ب) من قائمة الإستبيان.

• وقد أثبت التحليل الإحصائي للمجموعة (٢) بالجدول رقم (٤١) ما يلي :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير عدد البرامج التدريبية التي تلقاها المتدربين على مواجهة الصراع ، وهذا يفيد أن المتدربين الذين حضروا أقل من ثلاثة برامج تدريبية يشعرون أنهم استفادوا كثيراً من هذا العدد البسيط من حضورهم كما هو موضح في الجدول رقم (٤١) وكذلك أيضاً الذين حضروا من ثلاثة الى خمسة برامج أو أكثر من خمسة برامج فإنهم أيضاً استفادوا إستفادة كبيرة من نتائجها التي أكتسبوها من خلال البرامج المقدمة في برامج التدريب الإداري .

ويرى الباحث أن هناك إستفادة بصورة عالية وهذا أدى الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أرائهم .

جدول رقم (٤١)

يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين نتائج التدريب وفقا لعدد البرامج

في مواجهة الصراع

العناصر	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مواجهة الصراع	بين المعاملات	١,٣٩	٢	٠,٦٩	١,٦٥٧	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٨٢,٤٢	١٩٧	٠,٤٢		
	الكلية	٨٣,٨٠	١٩٩			

ومن خلال ما سبق يتضح أن الفرض الرابع قد تحقق والذي ينص على :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعدد البرامج التدريبية التي تلقاها المتدرب و تأثير نتائج هذه البرامج على التقليل من الصراع .

ثانيا : تأثير عدد برامج التدريب على تنمية العمل الجماعى

يوضح الجدول رقم (٤٢) تأثير عدد برامج التدريب على تنمية العمل الجماعى وذلك كما يلى:

١- التعاون

النتائج الذى أمتسبها جميع المنسوبين فى المرتبة الأولى هى التعاون مع الزملاء لتطوير العمل وذلك بنسبة (٩٠%) لدى الذين حصلوا على أقل من (٣) برامج ونسبة (٩١%) لدى الذين حصلوا على (٣-٥) برامج وأكثر من ٥ برامج.

٢- تبادل المعلومات

أحتل المرتبة الأولى عند الذين حصلوا على (٣) برامج بنسبة (٩١%) والذين حصلوا على ٣-٥ برامج بنسبة (٩٣%) وهى محاولة التعرف على آراء الآخرين والإستفادة منها. وكذلك المرتبة الأولى عند الذين حصلوا على أكثر من ٥ برامج بنسبة (٩٠%) والذين حصلوا على ٣-٥ برامج بنسبة (٩٣%) المشاركة فى مناقشات العمل الجماعية.

٣- الإعتماذية

إن عنصر الإعتماذية عنصر سلبى ولكن يلاحظ إرتفاع النسب عند الذين تلقوا أكثر من (٥) برامج يليها من تلقوا ٣-٥ برامج يليها الذين حصلوا على أقل من (٣) برامج وقد يرجع ذلك إلى أن الذين يتلقوا عدد قليل من البرامج يرجع إلى صغر مدة خدمتهم وبالتالي لا يقعون فى مواقع الإشراف والمسؤولين مما يجعلهم أكثر الناس يتفادون عنصر الإعتماذية وعواقبه.

٤- الترابط

أحتل المرتبة الأولى عند جميع المنسوبين الذين يتلقوا برامج التدريبية فى عنصر الترابط توطيد العلاقات بالزملاء للإحتفاظ بعلاقات طيبة معهم وذلك بنسبة (٩٤%) عند الذين تلقوا أقل من (٣) برامج والذين تلقوا من (٣-٥) برامج ونسبة (٩١%) عند الذين تلقوا أكثر من (٥) برامج.

وأحتل المرتبة الأخيرة عند الجميع المواظبة على المجاملات مع الزملاء مما يدل على أن هذا البند لا يلقى الصدى المطلوب فى من البرامج المقدمة من تشجيع لهذه القيم.

٥- الثقة المتبادلة

كان أهم تأثير عند الذين تلقوا من ٣ برامج فى عنصر الثقة المتبادلة إستشارة المجموعة فى أمور العمل وذلك بنسبة (٨٦%)، أما عند الذين تلقوا من ٣-٥ برامج بنسبة (٩٠%) والذين تلقوا أكثر من ٥ برامج بنسبة (٨٤%) هى محاولة الظهور للزملاء بالثقة بهم.

جدول رقم (٤٢)

مدى وجود عناصر العمل الجماعي لدى الذين تلقوا برامج تدريبية موزعة وفقاً لعدد البرامج

الترتيب	أكثر من ٥ برامج		من ٣-٥ برامج		أقل من ٣ برامج		العناصر
	النسبة المرحجة %	المتوسط المرجح	النسبة المرحجة %	المتوسط المرجح	النسبة المرحجة %	المتوسط المرجح	
١	٩١.٠%	٤,٥٤	٩١.٠%	٤,٥٣	٩٠.٠%	٤,٥١	١- أتعاون مع زملائي لتطوير العمل
٣	٨٥.٠	٤,٢٥	٨٦.٠	٤,٣١	٨٥.٠	٤,٢٤	٢- أتعاون مع زملائي في أداء جميع الأنشطة
٤	٨١.٠	٤,٠٦	٨٤.٠	٤,١٨	٨٦.٠	٤,٣٢	٣- أتعمل بشكل اجتماعي مع الفريق لنشر روح الجماعة بيننا
٥	٧٨.٠	٣,٩٢	٨٥.٠	٤,٢٧	٨٦.٠	٤,٣٢	٤- أفضل العمل داخل أو مع مجموعة
٢	٨٧.٠	٤,٣٥	٨٩.٠	٤,٤٧	٨٩.٠	٤,٤٤	٥- أشارك زملائي بالبحث عن كافة الفرص لتحسين العمل
١	٩٠.٠	٤,٤٨	٩٣.٠	٤,٦٣	٨٧.٠	٤,٣٥	٦- أشارك في مناقشات العمل الجماعية
٤	٧٠.٠	٣,٥٢	٨٢.٠	٤,٠٨	٨١.٠	٤,٠٥	٧- نتبادل الآراء بشكل غير رسمي
٢	٨٥.٠	٤,٢٧	٨٥.٠	٤,٢٧	٨٤.٠	٤,٢١	٨- أقوم بشرح أسباب رفض فكرة معينة لحل المشكلة المطروحة
٥	٧٩.٠	٣,٩٦	٨٢.٠	٤,٠٨	٨٤.٠	٤,١٩	٩- أسمع لزملائي ببدء آرائهم بأي قرار اتخذته في العمل
٣	٨٣.٠	٤,١٥	٩٣.٠	٤,٦٥	٩١.٠	٤,٥٧	١٠- أحاول التعرف على آراء من حولي وأستفيد منها
٢	٥١.٠	٢,٥٤	٤٥.٠	٢,٢٧	٤٣.٠	٢,١٤	١١- أعتد إلى حد كبير على الآخرين في أداء عملي
١	٤٨.٠	٢,٤٠	٤٦.٠	٢,٣١	٤٠.٠	٢,٠٠	١٢- أعتد الغياب عندما يزيد العمل
٥	٦٤.٠	٣,٢١	٦٣.٠	٣,١٦	٦٣.٠	٣,١٦	١٣- أوأطلب علي المجمات مع زملائي
١	٩١.٠	٤,٥٤	٩٤.٠	٤,٧١	٩٤.٠	٤,٦٨	١٤- أوأطلب علاقتي بزملائي للاحتفاظ بعلاقات طيبة معهم
٣	٨٦.٠	٤,٢٩	٩١.٠	٤,٥٧	٨٩.٠	٤,٤٣	١٥- أشعر بسعادة عندما تكاف جميعاً بعمل واحد
٢	٨٧.٠	٤,٣٣	٨٧.٠	٤,٣٧	٨٥.٠	٤,٢٥	١٦- أشارك زملائي في المناسبات داخل العمل
٤	٧٥.٠	٣,٧٥	٨٢.٠	٤,٠٨	٨٢.٠	٤,١١	١٧- نتعامل في محيط العمل مع الأزمات وكأننا شخص واحد
٣	٧٨.٠	٣,٨٨	٨٦.٠	٤,٢٩	٨٦.٠	٤,٣٢	١٨- أستشير المجموعة في أمور العمل
١	٨٤.٠	٤,٢١	٩٠.٠	٤,٥١	٨٥.٠	٤,٢٧	١٩- أحاول أن أظهر لزملائي أنني أثق بهم
٢	٨٠.٠	٤,٠٠	٧٦.٠	٣,٨٢	٧٤.٠	٣,٦٨	٢٠- أتقلب على المشاكل التي تحدث في المجموعة بسبب تضارب المسؤوليات

المصدر: تحليل إجابة المجموعة (١) من قائمة الإستبيان.

جدول رقم (٤٣)

ترتيب عناصر العمل الجماعي وفقا لعدد البرامج

العناصر	أقل من ٣ برامج			من ٣-٥ برامج			أكثر من ٥ برامج		
	المتوسط المرجح	النسبة المرحجة %	الترتيب	المتوسط المرجح	النسبة المرحجة %	الترتيب	المتوسط المرجح	النسبة المرحجة %	الترتيب
١- التعاون	٤,٣٧	٨٧	١	٤,٣٥	٨٧	١	٤,٢٢	٨٤	١
٢- تبادل المعلومات	٤,٢٧	٨٥	٢	٤,٣٤	٨٧	١	٤,٠٨	٨٢	٢
٣- الإعتمادية	٢,٠٧	٤١	٥	٢,٢٩	٤٦	٥	٢,٤٧	٤٩	٥
٤- الترابط	٤,١٣	٨٣	٣	٤,١٨	٨٤	٣	٤,٠٢	٨٠	٤
٥- الثقة المتبادلة	٤,٠٩	٨٢	٤	٤,٢١	٨٤	٣	٤,٠٣	٨١	٣

• ويوضح الجدول رقم (٤٣) ترتيب عناصر العمل الجماعي كالتالي:

١- أحتل المرتبة الأولى فى عناصر العمل الجماعي عند الذين تلقوا اقل من ٣ برامج عنصر التعاون وذلك بنسبة (٨٧%)، وفى المرتبة الثانية عنصر تبادل المعلومات بنسبة (٨٥%)، وعند الذين تلقوا من ٣-٥ برامج أحتل المرتبة الأولى عنصر التعاون وتبادل المعلومات معاً بنسبة (٨٧%) وعند الذين تلقوا أكثر من ٥ برامج كان عنصر التعاون فقط بنسبة (٨٤%) والثانى تبادل المعلومات.

٢- ويلاحظ إنخفاض نسب عنصر الإعتمادية وهو عنصر سلبى مما يدل على كفاءة الذين تلقوا هذه البرامج نحو هذا العنصر.

• وقد أثبت التحليل الإحصائي للمجموعة (أ) بالجدول رقم (٤٤) ما يلي :

جدول رقم (٤٤)
يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين العاملين وفقا لعدد البرامج
في تنمية العمل الجماعي

العناصر	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التعاون	بين المعاملات	٠,٨٦	٢	٠,٤٣	١,٢٦	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٦٦,٨٢	١٩٧	٠,٣٤		
	الكلية	٦٧,٦٧	١٩٩			
تبادل المعلومات	بين المعاملات	١,٢٢	٢	٠,٦١	٢,٣٠٧	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٥١,٩٢	١٩٧	٠,٢٦		
	الكلية	٥٣,١٤	١٩٩			
الإعتمادية	بين المعاملات	٤,٣٨	٢	٢,١٩	٢,٤٦٢	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١٧٥,١٢	١٩٧	٠,٨٩		
	الكلية	١٧٩,٥٠	١٩٩			
الترباط	بين المعاملات	٠,١٩	٢	٠,٠٩	٠,٣٣٤	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٥٤,٧٣	١٩٧	٠,٢٨		
	الكلية	٥٤,٩٢	١٩٩			
الثقة المتبادلة	بين المعاملات	٠,٧٠	٢	٠,٣٥	١,٠٠٧	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٦٨,١٠	١٩٧	٠,٣٥		
	الكلية	٦٨,٨٠	١٩٩			
العمل الجماعي	بين المعاملات	٠,١٠	٢	٠,٠٥	٠,٣١	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	٣١,٤٨	١٩٧	٠,١٦		
	الكلية	٣١,٥٨	١٩٩			

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المتدربين الذين تلقوا أقل من ثلاثة برامج أو أكثر من ذلك، وهذا يؤكد أن جميع المتدربين يروا أنه أصبح لديهم المهارات التي تدربوا عليها في البرامج التدريبية ومعرفتهم لعناصر تنمية العمل الجماعي التي تساعدهم في أداء عملهم بشكل جماعي ومشاركة بعضهم البعض .

نتائج عدد البرامج التدريبية وتأثيرها على تنمية العمل الجماعي :

من خلال تحليل الجدول رقم (٤٥) والخاص بالنتائج الفعلية لتأثير عدد البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي، والذي تم التوصل إليه من خلال تحليل المجموعة (٢) من قائمة الإستبيان إتضح ما يلي :

١- أهم النتائج الذي حصل عليها الذين تلقوا أقل من ٣ برامج حب العمل مع المجموعة وذلك بنسبة (٨٨%) يليها فى الأهمية زيادة القدرة على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة وذلك بنسبة (٨٤%).

٢- وأهم النتائج الذي حصل عليها الذين تلقوا من ٣-٥ برامج زيادة القدرة على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة مع زيادة المعرفة بالعمل وأهدافه ومسؤولياته وذلك بنسبة (٩٢%).

٣- وكانت أولى النتائج الذي حصل عليها الذين تلقوا أكثر من ٥ برامج زيادة المعرفة بالعمل والأهداف والمسؤوليات وذلك بنسبة (٩١%) يليها زيادة القدرة على تبادل الأفكار والآراء مع المجموعة وذلك بنسبة (٩٠%).

جدول رقم (٤٥)

تأثير نتائج البرامج التدريبية على تنمية العمل الجماعي موزعة وفقا لعدد البرامج

الترتيب	أكثر من ٥ برامج		من ٣-٥ برامج		أقل من ٣ برامج		النتائج
	النسبة المرحجة %	المتوسط المرجح	الترتيب	النسبة المرحجة %	المتوسط المرجح	الترتيب	
٥	٨٨.٠%	٤,٤٢	٥	٩٠.٠%	٤,٥١	١	١- حب العمل مع المجموعة
٣	٨٩.	٤,٤٤	١٠	٨٨.	٤,٤١	٣	٢- زيادة في رغيتي بالعمل الجماعي
٢	٩٠.	٤,٥٠	١	٩٢.	٤,٦١	٢	٣- زادت قدرتي علي تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة
٥	٨٨.	٤,٤٠	٥	٩٠.	٤,٤٩	٣	٤- زيادة في درجة تعاوني مع المجموعة
٥	٨٨.	٤,٤٠	٨	٨٩.	٤,٤٧	٣	٥- القدرة علي المساهمة في النشاطات الجماعية
٣	٨٩.	٤,٤٦	٨	٨٩.	٤,٤٥	٧	٦- شاركت في اقتراحات جديدة لتنمية العمل الجماعي
٩	٨٥.	٤,٢٧	٣	٩١.	٤,٥٥	١٠	٧- أداء أفضل داخل المجموعة و خارجها
١	٩١.	٤,٥٦	١	٩٢.	٤,٦١	٧	٨- زادت معرفتي بعلمي وأهدافي ومسؤولياتي
١٠	٨٤.	٤,١٩	٥	٩٠.	٤,٤٩	٧	٩- زاد استمتاعي أكثر بالعمل والمناقشات مع المجموعة
٨	٨٦.	٤,٢٩	٣	٩١.	٤,٥٧	٦	١٠- تعلمت مهارات جديدة في تقليل المشاكل داخل المجموعة وخارجها

المصدر: تحليل إجابة المجموعة (٢) من قائمة الإستبيان.

وقد أثبت التحليل الإحصائي للمجموعة (٢) بالجدول رقم (٤٦) ما يلي :

جدول رقم (٤٦)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين نتائج التدريب وفقا لعدد البرامج في تنمية العمل الجماعي

العناصر	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تنمية العمل الجماعي	بين المعاملات	٢,٦٥	٢	١,٣٣	٢,٥	لا توجد فروق دالة إحصائية
	داخل المعاملات	١٠٤,٨٥	١٩٧	٠,٥٣		
	الكلية	١٠٧,٥٠	١٩٩			

• نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول نتائج عدد البرامج التدريبية في تنمية العمل الجماعي ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢,٥) وهي قيمة غير داله إحصائياً .

• وهذا يوضح أن اراء المتدربين سواء الذين حضروا عدد أقل من ثلاثة برامج أو أكثر من ذلك لديهم الاحساس بوجود تأثير لهذه البرامج والتي أدت الى ظهور النتائج المدونه في الجدول رقم (٤٥) وجميعهم يرى أن نتائج هذه البرامج ظهرت عليهم بصورة كبيرة ، مما أدى الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

• ومن خلال ما سبق يتضح أن الفرض الخامس قد تتحقق والذي ينص على:
" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعدد البرامج التدريبية التي تلقاها المتدرب و تأثير نتائج هذه البرامج على تنمية العمل الجماعي".

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة:

تناول الفصل السابق تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، وذلك عن طريق التحقق من صحة فروض الدراسة الميدانية المرتبطة بالمتغيرات الأولية وعلاقتها بإستجابات أفراد عينة الدراسة.

ويعرض هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة الميدانية ومدى إرتباطها بالدراسات السابقة، وصولاً إلى التعرف على الجوانب الإيجابية وجوانب الضعف والقصور في برامج التدريب الإداري في مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي ، وينتهي الفصل بتقديم عدة توصيات من شأنها الأسهم في زيادة الوعي بأهمية التدريب ودوره في التقليل من الصراع وكذلك في تنمية العمل الجماعي، ويتم عرض مناقشة النتائج من خلال المحور التالي :

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بعض الجوانب الإيجابية، وبعض جوانب القصور في برامج التدريب الإداري في مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بمحافظة جدة على النحو التالي:

١- نتائج مرتبطة بمستوى البرامج التدريبية المقدمة :

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية إن مستوى البرامج التدريبية الإدارية المقدمة للموظفين بشكل عام هي جيدة جداً وتفي بإحتياجاتهم حيث حصلت على نسبة موافقة (٥٧%) وهي أعلى نسبة موافقة لإستجابات أفراد عينة الدراسة ، ويأتي في المرتبة الثانية إن مستوى البرامج التدريبية المقدمة هي ممتازة حيث حصلت على نسبة موافقة (٣١%). ويأتي في المرتبة الثالثة إن مستوى البرامج التدريبية المقدمة هي جيدة حيث حصلت على نسبة موافقة (٩%) ويأتي في المرتبة الرابعة إن مستوى البرامج التدريبية المقدمة هي متوسطة حيث حصلت على نسبة موافقة لإستجابات أفراد العينة (١,٥%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفضلي، ١٩٩٥م) والتي توصلت الى أن أغلبية المتدربين يؤمنون بجدوى وفعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية ، وإن غالبية شاغلي المواقع والمستويات الوظيفية بدرجة

مراقب أو رئيس قسم في القطاعات الحكومية هم من الشباب المؤهل جيداً أو المتحمس لتطوير قدراته .

٢- نتائج مرتبطة بتطبيق البرامج التدريبية المقدمة في واقع العمل:
أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أهم دور لبرامج التدريب الإداري المقدمة للموظفين في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، هي تطبيق ما تعلمه المتدرب في البرامج التدريبية في واقع العمل وإستفادته من المعلومات والمهارات التي تم أكتسابها أثناء التدريب ، حيث كانت أعلى نسبة هي (٣٣,٥ %) أحياناً يحاولون تطبيق ما تعلموه في البرامج التدريبية وهي أعلى نسبة موافقة لإستجابات أفراد عينة الدراسة .
يأتي في المرتبة الثانية دائماً يتم تطبيق ماتعلموه في البرامج التدريبية حيث كانت النسبة هي (٣٣%) ويأتي في المرتبة الثالثة غالباً ما يطبقون ما في البرامج التدريبية حيث كانت النسبة (٢٨%). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو الجدائل ، ١٩٩٠م) والتي توصلت الى إيجاد مدخل علمي متكامل يحدد أهم المتغيرات التي تؤثر على نقل أثر التدريب الإداري والعلاقة بين هذه المتغيرات وكيفية تفاعلها وتأثيرها على أثر التدريب الإداري وتحديد معوقات نقل أثر التدريب الإداري في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بناءً على المدخل العلمي المقترح وتحديد أسباب تلك المعوقات . وتتفق مع دراسة (الإمام ، ١٩٧٣) حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة البدء بتدريب رجال الإدارة العليا قبل الوسطى وذلك على إعتبار أن التغيير غالباً يأتي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والوسطى ، وضرورة وضع التدريب الإداري في خطة شاملة للتنمية الإدارية وضرورة توفير المناخ الذي يساعد على تطبيق ماتم التدريب عليه وذلك من خلال مرونة الهيكل التنظيمي والقوانين واللوائح الامكانيات للتشجيع على الإرتقاء بمستويات الأداء نتيجة للتدريب.

٣- نتائج مرتبطة بمستوى البرامج التدريبية المقدمة في مواجهة الصراع :
أظهرت نتائج الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإجمالي لنتائج البرامج التدريبية المقدمة في مواجهة الصراع، كما هو موضح في الجدول رقم (٤٧) ، حيث أحتل المرتبة الأولى تعلم أفكار وقيم عمل جديدة وذلك بنسبة (٩٠%) يليها في المرتبة الثانية إكتساب سلوكيات جديدة في العمل وتعلم أساليب جديدة في العمل وذلك بنسبة (٨٩%) وأحتل المرتبة الأخيرة زيادة السرعة في العمل وذلك بنسبة (٧٧%). ونلاحظ إن مستوى البرامج المقدمة في مواجهة الصراع بشكل عام هي جيدة جداً من حيث المقررات التدريبية التي تقدم في برامج التدريب الإداري في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بمحافظة جدة.

جدول رقم (٤٧)
التحليل الأجمالي لدور البرامج التدريبية ونتائجها في مواجهة الصراع

الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	النتائج
٤	٨٨	٤,٣٩	١- أكتسبت مهارات جديدة في حل مشاكل العمل
٢	٨٩	٤,٤٦	٢- اكتسبت سلوكيات جديدة في العمل
٢	٨٩	٤,٤٦	٣- تعلمت اساليب جديدة في العمل
١	٩٠	٤,٥	٤- تعلمت أفكار وقيم عمل جديدة
٦	٨٣	٤,١٦	٥- تغير سلوكي الوظيفي بشكل إيجابي
١٠	٧٧	٣,٨٧	٦- زادت سرعتي في العمل
٩	٧٨	٣,٨٩	٧- قلت مشاكلتي مع زملائي والمرؤسين
٦	٨٣	٤,١٣	٨- أتخذ قرارات العمل بشكل أفضل
٨	٨١	٤,٠٧	٩- زاد أدائي وتحسن سلوكي بشكل يرضي رئيسي المباشر
٥	٨٥	٤,٢٤	١٠- زادت رغبتني في تقليل الصراعات داخل العمل

المصدر: تحليل إجابة المجموعة (٢) من قائمة الإستبيان.

أ - نتائج المقارنة عند المتدربين لدى وجود عناصر الصراع:
أحتل المرتبة الأولى في عناصر الصراع الإلتزام وتنمية المهارات عند المتدربين وذلك بنسبة (٨٨%) ومن أهم النقاط المحافظة على مواعيد العمل وذلك بنسبة (٩٢%)، كما أحتل المرتبة الثانية عنصر التعامل مع الزملاء وذلك بنسبة (٨٧%) ومن أهم النقاط تقبل النصيحة من الزملاء والرؤساء في العمل وذلك بنسبة (٩٢%).

ب - نتائج المقارنة عند غير المتدربين لدى وجود عناصر الصراع:
بينما أحتل عنصر التعامل مع الزملاء المرتبة الأولى عند غير المتدربين وذلك بنسبة (٨١%) ومن أهم النقاط التعامل مع الزملاء بدون مشاكل وذلك بنسبة (٨٥%) وأحتل المرتبة الثانية عنصر الإلتزام وتنمية المهارات وذلك بنسبة (٧٨%) ومن أهم النقاط زيادة الأداء في العمل بإستمرار وذلك بنسبة (٨٠%).

نتيجة المقارنة بين المتدربين وغير المتدربين لدى وجود عناصر الصراع نلاحظ الآتي:
تم التوصل إلى وجود إختلافات بين المتدربين وغير المتدربين حول رأيهم في مدى وجود عناصر تقليل الصراع ، وذلك لصالح المتدربين ، وعزى ذلك لحضورهم الدورات التدريبية وتعلمهم للمهارات والمعلومات التي أكتسبوها من البرامج التدريبية.

٤- نتائج مرتبطة بمستوى البرامج التدريبية المقدمة لتنمية العمل الجماعي :

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإجمالي لنتائج البرامج التدريبية المقدمة في تنمية العمل الجماعي ، كما هو موضح في الجدول رقم (٤٨) أحتل المرتبة الأولى حب العمل مع المجموعة وذلك بنسبة (٨٩%) وأحتل المرتبة الثانية زيادة القدرة على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة وذلك بنسبة (٨٨%)، كما أحتل المرتبة الأخيرة أداء أفضل داخل المجموعة وخارجها وزيادة الإستماع أكثر بالعمل والمناقشات مع المجموعة وذلك بنسبة (٨٤%). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الصافي، ١٩٩٣) والتي كان من نتائجها مناقشة المفهوم الصحيح للتدريب الحديث ، والذي لايتأتى إلا بإرتباط التدريب بالواقع والبيئة وأن يبتعد التدريب عن إعطاء حلول نظرية أو إجابات مسبقة وضرورة ربط الثقافة بالتدريب الحديث والتركيز على العوامل التي تؤدي الى عملية تدريبية حديثة وناجحة حتى يحدث نوع من الإرتقاء بالانسان العامل وتهيئة الفرصة لتكوين أشخاص سوين وأصحاء ذهنياً ونفسياً وبذلك تكون شخصية العاملين فيها نوع من التكامل والتوازن الأمر الذي يؤثر كثيراً في العلاقات بينهم كأعضاء في المجموعة .

جدول رقم (٤٨)
التحليل الأجمالي لدور البرامج التدريبية ونتائجها على تنمية العمل الجماعي

الترتيب	النسبة المرجحة %	المتوسط المرجح	النتائج
١	٨٩	٤,٤٣	١- حب العمل مع المجموعة
٤	٨٦	٤,٣٢	٢- زيادة في رغبتي بالعمل الجماعي
٢	٨٨	٤,٤١	٣- زادت قدرتي على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة
٤	٨٦	٤,٣٢	٤- زيادة في درجة تعاوني مع المجموعة
٤	٨٦	٤,٣٢	٥- القدرة على المساهمة في النشاطات الجماعية
٤	٨٦	٤,٣	٦- شاركت في اقتراحات جديدة لتنمية العمل الجماعي
٩	٨٤	٤,٢	٧- أداء أفضل داخل المجموعة و خارجها
٣	٨٧	٤,٣٧	٨- زادت معرفتي بعلمي وعملي وأهدافي ومسؤولياتي
٩	٨٤	٤,٢٢	٩- زاد استماعي أكثر بالعمل والمناقشات مع المجموعة
٤	٨٦	٤,٣	١٠- تعلمت مهارات جديدة في تقليل المشاكل داخل المجموعة

المصدر: تحليل إجابة المجموعة (٢) من قائمة الإستبيان.

أ- نتائج المقارنة عند المتدربين لمدى وجود عناصر العمل الجماعي :
أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك إختلافات في الآراء بين المتدربين وغير متدربين حول مدى وجود عناصر العمل الجماعي عند المتدربين حيث أحتل المرتبة الأولى عند المتدربين عنصر التعاون بنسبة (٨٦%) ، ومن أهم نقاطه التعاون مع الزملاء لتطوير العمل بنسبة (٩١%) ، وأحتل المرتبة الثانية تبادل المعلومات بنسبة (٨٥%) وكانت أهم عناصره المشاركة في مناقشات العمل الجماعية ومحاولة التعرف على آراء الآخرين والإستفادة منها وذلك بنسبة (٨٩%). نلاحظ أن المتدربين أستفادوا من حضورهم للدورات ، لأن جميع الدورات في برامج التدريب الإداري تعتبر سلسلة من البرامج الموجهة للموظفين حسب درجاتهم ووظائفهم وبالتالي تكسب المتدربين جميع المهارات اللازمة في مجال أعمالهم والمتعلقة بتنمية العمل الجماعي .

ب- نتائج المقارنة عند غير المتدربين لمدى وجود عناصر العمل الجماعي :
أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك إختلافات في الآراء بين الإداريين وغير الإداريين حول مدى وجود عناصر العمل الجماعي عند غير المتدربين، حيث أحتل المرتبة الأولى عند غير المتدربين عنصر التعاون بنسبة (٧٨%) ، ومن أهم نقاطه التعاون مع الزملاء لتطوير العمل بنسبة (٨٣%) ، وأحتل المرتبة الثانية تبادل المعلومات بنسبة (٧٦%) ، وكانت من أهم عناصره السماح للزملاء بإبداء آرائهم بأى قرار يتخذه في العمل وذلك بنسبة (٨١%).

٥- النتائج الفعلية للبرامج التدريبية في مواجهة الصراع وفقا للدرجة الوظيفية :
أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك إختلافات في الآراء بين الإداريين وغير الإداريين حول النتائج المكتسبة من البرامج التدريبية في التقليل من الصراع حيث نلاحظ أنه أحتل المرتبة الأولى عند الإداريين بنسبة (٩١%)، وعند غير الإداريين بنسبة (٨٩%) أنهم تعلموا من البرامج أفكار وقيم عمل جديدة، يليها في المرتبة الثانية عند الإداريين بنسبة (٩٠%) وعند غير الإداريين بنسبة (٨٧%) تعلم أساليب وسلوكيات جديدة في العمل. وقد أثبت التحليل الإحصائي وجود إختلافات في الآراء بين الإداريين وغير الإداريين حول تأثير برامج التدريب بالمؤسسة محل التطبيق في التقليل من الصراع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Lee.١٩٩٢) التي أستهدفت تحديد المتغيرات التي تحدد طرق إدارة الصراع من خلال تحليل المتغيرات التي من ضمنها المركز الوظيفي ، وتوصلت الى أن المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد من أكثر المتغيرات تأثيراً في إدارة الصراع .

٦- النتائج الفعلية للبرامج التدريبية فى مواجهة الصراع وفقا لمدة الخدمة:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الى أنه تم التوصل إلى وجود إختلافات بين آراء ذوى الخدمة الصغيرة والمتوسطة مقارنةً بالخدمة الكبيرة وذلك حول تأثير برامج التدريب على التقليل من الصراع حيث أحتل المرتبة الأولى عند ذوى الخدمة الصغيرة بنسبة (٩٨%) تعلم أساليب وأفكار وقيم عمل جديدة، وعند ذوى الخدمة المتوسطة إكتساب مهارات جديدة فى حل مشاكل العمل وتعلم أفكار وقيم عمل جديدة وذلك بنسبة (٩٦%)، وعند ذوى الخدمة الكبيرة إكتساب سلوكيات جديدة فى العمل وتعلم أفكار وقيم عمل جديدة وذلك بنسبة (٨٩%). ونلاحظ أن ذوى سنوات الخدمة الكبيرة أكسبتهم خبرتهم الوظيفية والدورات التدريبية القدرة على التعامل مع ظروف العمل المتجددة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Holder، ١٩٩٧) التي كان من أهم نتائجها إن زيادة مدة الخدمة تعطي مهارة أكثر في التعامل مع موقف الصراع المختلفة ، أي أن العلاقة بينهم طردية. ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفقيه، ١٩٩٦) والتي كان من نتائجها في هذا المجال وجود بعض العوامل التي تؤثر في ظهور الصراع بين الأقسام والعاملين ومنها ندرة الموارد ومحدوديتها والعلاقات الإعتيادية والنزعات العدوانية لدى بعض الأشخاص وتباين النقاشات ، وسنوات الخبرة، والعمر، والجنسية).

٧- النتائج الفعلية للبرامج التدريبية فى مواجهة الصراع وفقا للمؤهل العلمى :

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الى أنه تم التوصل الى وجود إختلافات فى الآراء بين مؤهل الكفاءة والجامعيين، و المؤهل الثانوي والجامعيين وذلك حول النتائج الفعلية المكتسبة من البرامج التدريبية للتقليل من الصراع، وتعتبر هذه الفروق لصالح مؤهل الكفاءة المتوسطة والثانوي، مقارنة فى المؤهل الجامعي والدراسات العليا، حيث أحتل المرتبة الأولى عند مؤهل الكفاءة بنسبة (٩٥%) إكتساب سلوكيات جديدة فى العمل وعند المؤهل الثانوي بنسبة (٩١%) إكتساب سلوكيات جديدة وتعلم أساليب وأفكار وقيم عمل جديدة، وعند الجامعيين بنسبة (٨٩%) تعلم أفكار وقيم عمل جديدة، وعند الدراسات العليا إكتساب مهارات جديدة فى حل مشاكل العمل وذلك بنسبة (٩٦%). وتتفق هذه النتيجة الى حد ما مع دراسة (بيجاشو، ١٩٩٨) التي كان من أهم نتائجها أن إدارة الصراع ضرورية في العمل الجماعي الفعال ، وإن فقدان الأمان ربما لاتهتم به المنظمة ولكن يعتبر من القضايا الأساسية التي على قمة أعمال المنظمة وإن هذه النظرة هي التي تحول الصراع الى الصلاح الإجتماعي وغاية المنظمة لاتتحقق الا بتحقيق غايات الأفراد والمجهود الجماعي المشترك .

٨- النتائج الفعلية للبرامج التدريبية لتنمية العمل الجماعي وفقا للدرجة الوظيفية: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الى أنه تم التوصل إلى عدم وجود إختلافات فى الآراء بين الإداريين وغير الإداريين حول النتائج المكتسبة من البرامج التدريبية المقدمة لتنمية العمل الجماعى حيث كانت النتيجة الأولى عند الإداريين حب العمل مع المجموعة وذلك بنسبة (٩٠%)، والنتيجة الثانية زيادة القدرة على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة وزيادة المعرفة بالعمل وأهدافه ومسؤولياته وذلك بنسبة (٨٨%). والنتيجة الأولى عند غير الإداريين زيادة القدرة على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة فى النشاطات الجامعية وزيادة الإستمتاع بالعمل والمناقشات مع المجموعة وذلك بنسبة (٨٦%).

٩- النتائج الفعلية للبرامج التدريبية لتنمية العمل الجماعى وفقا لمدة الخدمة: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الى أنه تم التوصل إلى عدم وجود إختلافات فى الآراء بين ذوى الخدمة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة حول نتائج البرامج التدريبية فى تنمية العمل الجماعى، حيث كانت النتيجة الأولى لذوى الخدمة الصغيرة القدرة على المساهمة فى النشاطات الجماعية وذلك بنسبة (٩٣%)، أما النتيجة الثانية فكانت لعدة وهى زيادة الرغبة فى العمل الجماعى وزيادة القدرة على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة وزيادة درجة التعاون مع المجموعة وزيادة المعرفة بالعمل وأهدافه ومسؤولياته وذلك بنسبة (٩٠%). والنتيجة الأولى لذوى الخدمة المتوسطة كانت حب العمل مع المجموعة وتعلم مهارات جديدة فى تقليل المشاكل داخل المجموعة وخارجها وذلك بنسبة (٨٨%)، والنتيجة الثانية زيادة الرغبة فى العمل الجماعى وزيادة المعرفة بالعمل وأهدافه ومسؤولياته وذلك بنسبة (٨٧%). والنتيجة الأولى لذوى الخدمة الكبيرة حب العمل مع المجموعة وزيادة القدرة على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة وذلك بنسبة (٨٩%)، والنتيجة الثانية زيادة المعرفة بالعمل وأهدافه ومسؤولياته وذلك بنسبة (٨٨%).

١٠- النتائج الفعلية للبرامج التدريبية لتنمية العمل الجماعى وفقا للمؤهل العلمى: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الى أنه تم التوصل إلى عدم جود إختلافات فى الآراء بين مؤهل الكفاءة ومؤهل الثانوي و مؤهل الكفاءة والجامعيين والكفاءة الدراسات العليا، وبين المؤهلات الثانوي والجامعيين، وبين المؤهلات الثانوية والدراسات العليا، وبين مؤهلات الجامعيين والدراسات العليا، حيث كانت النتيجة الأولى عند مؤهل الكفاءة كانت أداء أفضل داخل المجموعة وخارجها وذلك بنسبة (١٠٠%) وعند ذوى المؤهل الثانوي بنسبة (٩١%) حب العمل مع المجموعة وزيادة القدرة على تبادل الأفكار مع المجموعة وعند الجامعيين بنسبة

(٨٧%) زيادة المعرفة بالعمل وأهدافه ومسؤولياته وعند الدراسات العليا زيادة فى درجة التعاون مع المجموعة بنسبة (٩١%). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالفتاح، ١٩٨٥) والتي توصلت إلى أنه ليس هناك إختلاف جوهري في تأثير التدريب على الإتجاهات بإختلاف مؤهل المتدرب الجامعي عن دون الجامعي.

١١- النتائج الفعلية لعدد البرامج التدريبية وتأثيرها على مواجهة الصراع: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الى أنه تم التوصل إلى عدم وجود إختلافات فى الآراء بين كل المنسويين الذين تلقوا برامج تدريبية حول نتائج عدد البرامج وتأثيرها على مواجهة الصراع.

حيث أحتل المرتبة الأولى عند الذين تلقوا أقل من (٣) برامج إكتساب سلوكيات جديدة فى العمل وتعلم أساليب وأفكار وقيم عمل جديدة وذلك بنسبة (٨٨%) وعند الذين تلقوا أكثر من (٥) برامج وذلك بنسبة (٩٠%)، كما أحتل المرتبة الأولى عند الذين تلقوا من (٣-٥) برامج تعلم أفكار وقيم عمل جديدة بنسبة (٩٣%).

١٢- النتائج الفعلية لعدد البرامج التدريبية وتأثيرها على العمل الجماعى: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الى أنه تم التوصل إلى عدم وجود إختلافات بين جميع الحاصلين على برامج تدريبية حول نتائج عدد البرامج على تنمية العمل الجماعى حيث أحتل المرتبة الأولى عند الذين تلقوا (أقل من ٣ برامج) حب العمل مع المجموعة بنسبة (٨٨%) وعند من تلقوا (من ٣-٥ برامج) زيادة القدرة على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة مع زيادة معرفة بالعمل وأهدافه ومسؤولياته وذلك بنسبة (٩٢%)، وعند من تلقوا أكثر من (٥ برامج) زيادة معرفة بالعمل وأهدافه ومسؤولياته وذلك بنسبة (٩١%).

ثانياً : التوصيات والمقترحات الإجرائية لتنفيذها على الواقع الفعلي:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يتقدم الباحث بتوصيات يمكن الإستفادة منها في برامج التدريب الإداري في مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بمحافظة جدة وذلك على النحو التالي :

أ : التوصيات العامة:

١- نظراً لما يمثله عنصر مواجهة المشاكل من أثر بالغ في تقليل الصراع في العمل يوصى الباحث بضرورة قيام المسؤولين عن التدريب وتصميم البرامج بإعادة النظر إلى هذه النقطة ومراعاة تدريب الأفراد على كيفية مواجهة المشاكل في العمل وكيف يستطيع المتدرب مواجهة هذه المشاكل بنفسه دون اللجوء للإدارة أو الزملاء مع التركيز على إمكانية التفاوض وإعطاء الحرية اللازمة للعاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم مما يعود بالنفع على المؤسسات وعدم تضييع وقت الإدارة في حل المشاكل.

٢- من الملاحظ أن البرامج التدريبية الخاصة بالصراع والعمل الجماعي قليلة جداً و لا تركز بشكل أساسي على تنمية المهارات مما يقلل من إستفادة الموظفين لها ويسبب لهم المشاكل التي تؤدي الى عدم جدواها في التقليل من الصراعات في العمل. لذا يوصى الباحث بضرورة إستحداث برامج جديدة تركز بشكل كبير على كيفية علاج الخلافات والعمل الجماعي.

٣- نشر الوعي لدى الغير متدربين والرؤساء والمديرين بأهمية التدريب وما هي المنافع التي تعود عليهم شخصياً من الإشتراك في البرامج التدريبية وعلى المؤسسة ككل.

٤- الإهتمام من الإدارة العليا والمسؤولين عن ميزانية التدريب بتخصيص المبالغ اللازمة للقيام بعملية التدريب على أكمل وجه. وكذلك الإهتمام بالتدريب الخارجى حتى يمكن الإستفادة من جميع الخبرات مما يجدد بيئة المؤسسة.

٥- ضرورة تصميم البرامج التدريبية لكل المنسوبين، ويرى الباحث بل يوصى بتركيز البرامج على العاملين حديثاً قبل إلحاقهم بالعمل حيث أن خبرتهم في العمل تكاد تكون معدومة، ولحاجتهم للبرامج الإعدادية التي تساعد في التقليل من الصراع وتنمية العمل الجماعي عند ممارستهم للعمل و تقلل الصراعات أيضاً في حالة وجود أفراد ذوي خبرات متفاوتة يعملون في نفس المكان.

٦- لابد أن تختلف نوعية البرامج التي تقدم للعاملين حديثا والذين يعملون منذ فترة طويلة وكذلك طريقة التدريب نفسها. لذا يوصى الباحث إدارة التدريب بالنظر فى هذه المسئلة والنظر إليها بعين الإعتبار.

٧- ضرورة تدريب الرؤساء ونشر الوعى بينهم على كيفية تحديد أحتياجات الموظفين التدريبية و تطبيق عملية نقل أثر التدريب بعد عودة المتدرب من حضور البرامج التدريبية ، مما يعود بالنفع عليهم وعلى المؤسسة .

٨- ضرورة إشراك العاملين لمعرفة آرائهم بخصوص نوعية البرامج وماهى الإحتياجات التدريبية لكل موظف حتى لا يشعر بأن التدريب روتين لابد من عمله، مما يخفف من ضغوط العمل التي تؤدى إلى الصراع.

٩- إن الإتجاه الحديث فى التدريب يركز على العوامل النفسية والسيكولوجية للعامل لذا يوصى الباحث بالإهتمام بهذا الإتجاه الذى يزيد الإنتاجية ويخفف ضغوط العمل.

١٠- من خلال النتائج تبين أن المتدربين وغير المتدربين لا يهتمون بالعلاقات الإجتماعية بينهم وكذلك الإحترام الذى يوطدالعلاقات وينمى حب المجموعة. لذا يوصى الباحث بضرورة الإهتمام وتركيز البرامج على التهيئة النفسية للعاملين بضرورة الحفاظ على هذه القيم والمبادئ الإجتماعية مما يؤثر على تقليل الصراع وتنمية العمل الجماعى.

١١- أصبح من الضرورى تطوير البرامج التدريبية التقليدية فى معالجة المشاكل وتنمية التعاون والترابط وتبادل المعلومات بما يتلائم مع الأوضاع والمتغيرات الجديدة فى ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات المحلية والعالمية.

١٢- ولأهمية الدراسات المرتبطة ببرامج التدريب الخاصة بالصراع والعمل الجماعى بصورة عامة وفعالية نتائج تلك البرامج بصورة خاصة يقترح الباحث إجراء دراسات للتحقق من أكثر الأساليب التدريبية مناسبة لبيئة الإدارة العربية، والتحقق من درجة الإرتباط بين تلك البرامج والمتغيرات الشخصية مثل مدة الخدمة والمؤهل والدرجة الوظيفية فى المؤسسات السعودية والعربية.

١٣- إن الصراع يستنفذ وقت وجهد كبير من عمل الإدارة، لذى يرى الباحث أن تنمية العمل الجماعى يعتبر مدخلاً لحل مشاكل الصراع والذى يجب أخذه فى الإعتبار عند وضع البرامج ولا بد من وجود نوعية من البرامج تقدم بشكل منتظم وتكون على شكل جلسات جماعية أو بمثابة حلقات نقاش لمعالجة مشاكل المجموعة ويفضل أن يديرها كل مرة أحد أفراد المجموعة مما يولد الروح الجماعية بينهم ومن الممكن إشراك برامج التدريب فى هذه العملية لتحقيق الهدف المنشود.

١٤ - يجب تنمية قدرات القيادات الإدارية فى المنظمات وتوعيتها بأهمية الصراع وإيضاح أهمية أساليب إدارته والطرق الجيدة التى يمكن الإستفادة منها فى إدارته لتحقيق الفائدة منه .

١٥ - ضرورة الإهتمام الدائم بفتح قنوات الإتصال فى المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية والعمل على أنسياب المعلومات منها دائماً بيسر وسهولة وضمن عدم وجود عوائق بهذه القنوات تحول دون وصول المعلومات الى جميع المستفيدين منها فى المنظمات فى الوقت المناسب وبالكيفية والشكل المناسبين .

١٦ - يجب الأهتمام بتوعية العاملين بطبيعة الوظائف التى يشغلونها ومهامها وإيضاح ماهو مطلوب منهم تأديته فيها وفتح قنوات الإتصال بينهم وبين قياداتهم بإستمرار ومساعدتهم على تفهم أدوارهم بهذه الوظائف مما يساعد فى التقليل من الصراع .

١٧ - أهمية توعية الموظفين بإستخدام طرق إدارة الصراع والعمل الجماعى بشكل جيد والبعد عن الطرق التى تتسم بالإجبار أو القبول بتنازلات من طرف على حساب طرف آخر.

١٨ - إن للصراع سلبيات وإيجابيات يجب على المنظمات أن تستفيد منها فى رفع كفاءتها وذلك عن طريق برامج التدريب لإدارة الصراع بالطرق الجيدة وضمن التعرف على سلبياتها وتفاديتها ومعرفة إيجابياتها والإستفادة منها وتسخيرها فى رفع أداء العاملين بها ، ومن الممكن تعميم هذه العملية على كل إدارة .

١٩ - يعتبر تنمية العمل الجماعي أحد الطرق التي تساعد في تحقيق الاهداف والمشاركة في إتخاذ القرارات السليمة ، ويساعد على تنمية المواهب والقضاء على سلبيات الصراع ، ومن ذلك يتضح أن الصراع إذا ترك دون الإهتمام به وإدارته بالاسلوب الصحيح فإنه يؤدي إلي القضاء على هذه المواهب من خلال كبتها أو الضغط عليها من قبل أطراف الصراع الأخرى ومحاربتها بصورة دائمة ، إذا لابد من قيام قطاع التدريب والتنمية بعقد ندوات للتنفيذين ومدراء الإدارات في المؤسسة بشكل شهري لإفادتهم عن طريقها .

ب - ولتحقيق هذه التوصيات في الواقع الفعلي يقترح الباحث الإجراءات التالية:

- ١) ضرورة البدء بتدريب رجال الإدارة العليا والوسطى على إعتبار أن التغيير غالباً يأتي من الإدارة العليا الى الإدارة الوسطى ثم الدنيا .
- ٢) إقتراح إستراتيجية عامة لتعزيز عملية نقل أثر التدريب الإداري لمواجهة معوقات نقل أثر التدريب الى واقع العمل .
- ٣) ضرورة تصميم برامج خاصة بتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين ، ويتم وضع ضابط لها وهو حضور مدراء الإدارات أو من يتطلب عمله القيام بالإشراف على الموظفين.
- ٤) ضرورة ربط الدورات التدريبية في الموارد البشرية لتفعيلها وذلك عن طريق نموذج تقويم الأداء ولتحديد متطلب كل وظيفة من الدورات التدريبية وربطها بالترقيات .
- ٥) تصميم برامج خاصة للصراع والعمل الجماعي أو الإستفادة من شركات التدريب العالمية بشراء هذه الدورات وتدريبها لجميع الموظفين .
- ٦) ضرورة التوجه عن طريق التدريب الجماعي لما له فائدة كبيرة في التقليل من الصراعات في المؤسسة .

المراجع

- المراجع العربية .
- المراجع الأجنبية.

المراجع العربية :

- ١- إبراهيم ، منى محمد سيد ، العلاقة بين مستوى التضخم الوظيفي وبعض النواحي السلوكية فى العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة المنصورة (١٩٩٨م).
- ٢- أبو الجدائل ، حاتم صلاح ، نقل المهارات إلى ميدان العمل مسئولية من ؟ ، مؤتمر السعودية لتكنولوجيا التدريب ، ٢٣-٢٥ نوفمبر ١٩٨٧ .
- ٣- أبو قحف ، عبد السلام ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، القاهرة ، ١٩٩٧ .
- ٤- الإمام ، أحمد علاء الدين نصر ، تدريب الإدارة الوسطى في قطاع الخدمات المدنية رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة القاهرة، شعبة إدارة الأعمال .١٩٧٣ .
- ٥- ابو ثنين ، محمد بن مفرج بن شلاش ، أثر البرامج التدريبية في معهد الجوازات بالرياض علي الأداء الإداري لضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة والرياض رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة أم القرى ، كلية التربية ، ٢٠٠٠م .
- ٦- احمد ، حافظ احمد سيد ، تدريب المديرين بالقطاع العام في جمهورية مصر العربية دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة القاهرة شعبة إدارة الأعمال ، ١٩٧٣ .
- ٧- باشميل ، عمر بن احمد بن عمر ، استراتيجيات إدارة الخلافات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، ١٩٩٦ .
- ٨- بدوى ، احمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، القاهرة ، دار الكتاب المصري اللبناني ، ١٩٩٠ .
- ٩- برعي ، محمد جمال ، التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٣ .
- ١٠- بروود ، ماري ، وينستروم ، جون ، تحويل التدريب : استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

- ١١- بريمة ، علي زايد ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتنمية البشرية وانعكاساتها علي التدريب ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، ندوة التطور المعاصرة في مناهج وتقنيات التدريب الإداري ، ٢٢-٢٥/٢/١٩٩٨ .
- ١٢- بن أحمد ، عبد الرحمن ، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مركز البحوث والدراسات الإدارية ، السعودية ، ١٩٩٨ .
- ١٣- توفيق ، عبد الرحمن ، التدريب : الأصول والمبادئ العلمية ، موسوعة التدريب والتنمية البشرية ، بميك ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
- ١٤- توفيق ، عبد الرحمن ، تقييم التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة ، ١٩٩٨ .
- ١٥- تومسون ، دون كامبل ، التخطيط ، الإستراتيجي من أجل الحصول علي النتائج المرجوة من التدريب ، المؤتمر السنوي السادس للتدريب في الوطن العربي ، القاهرة ، من ٢٥-٢٧ أكتوبر ١٩٩٩ .
- ١٦- جبر ، احمد علي ، عبد القادر ، عبد القادر محمد ، السلوك التنظيمي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ١٧- جنيد ، عبد المنعم ، المدخل في السلوك التنظيمي ، بدون ناشر ، ١٩٩٩ .
- ١٨- جودة ، عبد المحسن عبد المحسن ، والشربيني ، صفاء ، و سليمان ، محمد جلال السلوك الإنساني في الإدارة ، دار الأصدقاء ، المنصورة ، ١٩٩٩ .
- ١٩- جوده ، عبد المحسن عبد المحسن ، دليل المديرين ورجال الأعمال والباحثين في إدارة الأفراد، دار الأصدقاء للطباعة المنصورة، ١٩٩٨ .
- ٢٠- جوده ، عبد المحسن عبد المحسن ، وغنيم ، أحمد السيد ، والأمام ، وفقى السيد السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة أحمد خليل، ١٩٨٤ .
- ٢١- الحداد ، عوض بدير ، انعكاسات التكنولوجيا علي أنظمة العمل بالموارد البشرية وتأثيرها علي القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني كلية التجارة جامعة الزقازيق ، ٢-٣ نوفمبر ، ١٩٩٨ .
- ٢٢- الحداد ، عوض بدير ، دور التدريب في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية ، بعض الدروس المستفادة من التجارة المصرية ، الملتقى العربي الأول للتدريب ، الجمعية العربية للإدارة ، ٥ - ٦ أبريل ١٩٩٥ ، فندق شبرد - القاهرة ، ص ٣١ .
- ٢٣- الحساوي ، وائل محمد ، الاتجاهات الحديثة في التدريب والتطوير ، مؤتمر التدريب للمستقبل ، الكويت ، أكتوبر ١٩٩٣ .

- ٢٤- حسن ، أمين عبد العزيز ، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، إدارة القرن الواحد والعشرين ، المؤتمر السنوي السابع ، القاهرة ، ١٩٩٧ .
- ٢٥- حسين ، أسامة ماهر ، التدريب وتنمية الموارد البشرية في مواقع العمل والإنتاج مجلة العمل العربي ، منظمة العمل العربية ، العدد ٧٣ ، ١٩٩٩ .
- ٢٦- حسين ، عبد الفتاح دياب ، الأثر التدريبي على فاعلية عمليات الإشراف ، دراسة بالتطبيق على هيئة كير الدولية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، السنة التاسعة عشر ، يناير ، المجلد التاسع عشر ، العدد الأول ، ١٩٩٧ .
- ٢٧- حمودة ، عبد الناصر محمد ، تطوير نموذج العوامل المؤثرة في تحديد الفرد لإحتياجاته التدريبية : دراسة ميدانية مطبقة علي المنظمة الكويتية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد السابع ، العدد الأول ، يناير ٢٠٠٠ .
- ٢٨- الحوامدة ، نضال صالح ، أثر مصادر ضغط العمل علي مستوى الضغط المدرك لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، النهضة ، جامعة القاهرة ، العدد السادس ، ٢٠٠١ م .
- ٢٩- حوظر ، صلاح عبد المنعم ، التعليم المستمر والتدريب في الصناعة ، بحث غير منشور ١٩٩٨ .
- ٣٠- خليفه ، خليفة عبد السميع ، ورقة عمل بعنوان (الأساليب التدريبية الفردية والجماعية) ، في مؤتمر الجامعات والصناعة اعماله وخصائصه ، المجلس الأعلى للجامعات القاهرة ، ١٩٩٩ .
- ٣١- الخياط ، رضا ، جمال الدين المرسي ، دراسة تحليلية لجودة الخدمة التدريبية وأثرها على مستويات الرضا والأداء الوظيفي ، آفاق جديدة ، مجلة كلية التجارة - المنوفية ، السنة الثانية عشر ، العدد الأول والثاني ، والثالث ، والرابع ، ٢٠٠٠ .
- ٣٢- الديب ، مدحت محمد ، جوانب في الصراع التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، العدد ٣ ، السنة ١١ ، ١٩٨٧ .
- ٣٣- ديكسون ، نانسي ، تفويم الأداء وسيلة تحسين في تنمية الموارد البشرية، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، ١٤١٥هـ .
- ٣٤- راشد ، لطفى ، إطار شامل لتفسير ضغوط العمل ، وكيفية مواجهتها ، الإدارة العامة ، العدد ٧٥ ، ١٩٩٢ م .
- ٣٥- راشد ، لطفى ، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، الإدارة العامة ، العدد ٧٥ ، يوليو ١٩٩٢ .

- ٣٦- الربيعان ، عصام سعد ، قياس اتجاهات العاملين في مجال التطوير الإداري نحو التدريب في الجهاز الحكومي ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة بنى سويف - جامعة القاهرة ، السنة العاشرة ، العدد الثالث ، ديسمبر ٢٠٠٠ .
- ٣٧- رفاعي ، محمد رفاعي ، إدارة الأفراد ، دار الهاني ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ٣٨- رفاعي ، محمد رفاعي ، إدارة الموارد البشرية ، بدون ناشر ، ٢٠٠٠ .
- ٣٩- رفاعي ، محمد رفاعي ، الأصول العلمية لإدارة الأعمال ، دار الهاني للطباعة القاهرة ، ١٩٨٩ .
- ٤٠- رفاعي ، محمد رفاعي ، جوده ، عبد المحسن ، إدارة الأفراد ، دار الأصدقاء المنصورة ، ١٩٩٧ .
- ٤١- رفاعي ، محمد رفاعي ، والنجار ، نبيل الحسيني ، إدارة الأفراد ، بدون ناشر ١٩٩٦ .
- ٤٢- الزهراني ، عبد الله بن عبد الله ، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، ١٩٩٩ م .
- ٤٣- السبيعي ، طارق عبد الله ، تحديد الاحتياجات التدريبية وأثر التدريب وتقييم البرامج برنامج تدريبي بالخطوط الجوية العربية السعودية ، ١٩٩٩ .
- ٤٤- سلام ، حلمي ، نقل وتطويع أساليب وتكنولوجيا التدريب المتقدمة للمنطقة العربية المشاكل والتحديات ، الملتقى العربي الأول للتدريب ، الجمعية العربية للإدارة عنوان المؤتمر " إشكالية التدريب في العالم العربي ، ٥ - ٦ أبريل ١٩٩٥ ، فندق شبرد القاهرة .
- ٤٥- سليمان ، حنفى ، مذكرات فى إدارة الأفراد، كلية التجارة جامعة الزقازيق ١٩٧٩ .
- ٤٦- سليمان ، حنفى محمود ، وعطا الله ، محمد السيد منصور ، الأصول والأسس العملية لإدارة الأفراد ، مكتبة مهيب ، الزقازيق ، ١٩٩٢ .
- ٤٧- الشنواني ، صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، ١٩٩٩ .
- ٤٨- شيبان ، أمه اللطيف بنت شرف ، واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السنة السابعة عشره العدد الستون ، مارس ١٩٩٥ .

- ٤٩- الشيبى ، حميد ، أساسيات وفلسفة التدريب الإداري والتطوير الإداري ، الإدارة والتنمية ، معهد التنمية الإدارية بدولة الإمارات العربية - أبو ظبي ، العدد الأول يناير ١٩٨٨ .
- ٥٠- الصافي ، فاطمة علوي عمر ، مفهوم التدريب الحديث بين النظرية والتطبيق ، مؤتمر التدريب والمستقبل ، الكويت ، ٢٤ - ٢٧ أكتوبر ، ١٩٩٣ .
- ٥١- الطيب ، حسن أبشر ، إعدادات وتأهيل المدربين العرب ، الإداري ، معهد الإدارة العامة ، السنة السابعة عشر ، العدد الثاني والستون ، ١٩٩٥ .
- ٥٢- الطيب ، حسن أبشر ، الحالات الإدارية منهجها ومقومات تأليفها ، المجلة العربية للإدارة ، العدد ٤ ، يناير ، ١٩٨١ .
- ٥٣- عاشور ، احمد صقر ، أفاق وتحديات جديدة في التنمية في التنمية البشرية والتدريب الإداري ، ندوة أفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية ، عمان ٢-٤ مارس ، ١٩٩٧ .
- ٥٤- عامر ، سعيد يس ، إستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية "إدارة القرن الواحد والعشرين" ، مركز وايدسيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة ١٩٩٧ .
- ٥٥- عامر ، سعيد يس ، قضايا هامة لإدارة التغيير ، وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ٥٦- عبد الفتاح ، محمد عبد الرحمن، تقييم إمكانية التدريب على تعديل سلوك رجال الإدارة العليا دراسة تحليلية مقارنة رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة - جامعة المنصورة ، ١٩٨٥
- ٥٧- عبد الفتاح ، نبيل حافظ ، الدور الفعال للمدرب في تكوين وتنمية روح الفريق عمان ، ندوة التطوير المعاصرة في مناهج وتقنيات التدريب الإداري ٢٢-٢٥/٢/١٩٩٨ .
- ٥٨- عبد القادر ، محمد عبد القادر ، استراتيجيات التعامل مع سوق التدريب والاستشارات بمحافظة الدقهلية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، المجلد الثالث والعشرون ، العدد الثاني ، ١٩٩٩ .
- ٥٩- عبد المتعال ، محمد سيد احمد ، أثر حجم ونوع النشاط علي مستوي الصراع بالتطبيق علي محافظة الدقهلية ، المجلة السنوية لكلية تجارة المنصورة ، ١٩٩٥ .
- ٦٠- عبد الوهاب ، على ، إدارة الأفراد منهج تحليلي ، دار النهضة القاهرة، ١٩٨٨ .

- ٦١- عبود ، عبد العليم محمد ، التطوير في تقنية المعلومات وأثره علي أدوار ومهام شركاء التدريب في المؤسسات العربية ، المؤتمر السنوي السادس للتدريب في الوطن العربي ، القاهرة ، ٢٥-٢٧ أكتوبر ١٩٩٩
- ٦٢- عبيد، عاطف، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة، ١٩٨٨ .
- ٦٣- عسكر ، سمير أحمد ، متغيرات ضغط العمل : دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية ، الإدارة العامة ، العدد ٦٠ ، ١٩٨٨ .
- ٦٤- عليوه ، السيد ، تنمية مهارات مسئولى شئون العاملين ، إترك للطباعة والنشر القاهرة ، ٢٠٠١ .
- ٦٥- عليوه ، السيد ، تحديد الاتجاهات التدريبية ، إميتراك ، القاهرة ، ٢٠٠١ .
- ٦٦- عليوه ، السيد ، تنمية مهارات مسئولى شئون العاملين ، إترك للطباعة والنشر . ٢٠٠١
- ٦٧- الفضلى ، فضل صباح ، الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت ، الإداري ، معهد الإدارة العامة ، السنة السابعة عشر العدد الثاني والستون ، ١٩٩٥ .
- ٦٨- الفقيه ، عبد الوهاب عبد الرحمن ، الصراع في المنظمات العامة وتأثيره علي الأداء رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والإدارة ، قسم الإدارة العامة ، ١٩٩٦ م .
- ٦٩- قابيل ،حاتم ،و عبد القادر ، عبد القادر محمد ، إدارة الصراعات والضغوط والأزمات برنامج تدريبي منعقد في مركز التدريب المالي والإداري ، هيئة كهرباء مصر القاهرة ، من ٣-٧ أبريل ، ١٩٩٩ .
- ٧٠- القباني ، فيصل بن محمد ، تصميم البرامج أثناء الخدمة في أجهزة التدريب المركزية : تجربة المملكة العربية السعودية ، بحث مقدم لمؤتمر التدريب والمستقبل ، الكويت ٢٤ - ٢٧ أكتوبر ، ١٩٩٣ .
- ٧١- القريوتي ، محمد قاسم ، إدارة الأفراد ، عمان ،الأردن ، ١٩٩٠ .
- ٧٢- الكرداوى ، مصطفى محمد أحمد ، العوامل المؤثرة في تعثر الموظف الحكومى خلال مساره الوظيفى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة المنصورة ١٩٩٨ .
- ٧٣- كنتور ، ناتانيل ، عملية تدريب الرؤساء ، ترجمة علي حامد بكر ، بدون ناشر بدون سنة نشر .
- ٧٤- كوك ، مارشال ، التدريب الفعال ، أنترناشونال أيدنرهوم أنكوربورتيد ، ١٩٩٩ .

- ٧٥- كويك ، توماس ل ، بناء فريق عمل ناجح ، الجمعية العربية للإدارة ، مكتبة جرير السعودية ، ١٩٩٩
- ٧٦- اللحاح ، أحمد احمد عبد الله ، وأبو بكر ، مصطفى محمود ، تقييم عملية التدريب في مواجهة التحديات المعاصرة ، أفاق جديدة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، السنة السابعة ، العدد الثالث ، ١٩٩٥ .
- ٧٧- محمد ، شرف الدين ياسين ، العوامل الفعالة في تخطيط التدريب وتنفيذه ، مؤتمر التدريب والمستقبل ، الكويت ، ٢٤ - ٢٧ أكتوبر ، ١٩٩٣ .
- ٧٨- محمد عبد الحميد ، تحليل المحتوى فى بحوث الإعلام ، دار الشروق ، جدة ، ١٩٨٣ .
- ٧٩- محمود ، محمد نجيب صبري ، انعكاسات العولمة على الدارة الموارد البشرية المؤتمر العلمي السنوي الثالث ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، القاهرة ٨-٩ يناير ٢٠٠١م
- ٨٠- المصري ، أحمد احمد احمد ، علامة ضغوط العمل بأنماط القيادة للمديرين في شركات القطاع العام للغزل والنسيج في ج . م . ع ، رسالة ماجستير غير منشورة قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ١٩٩٣ .
- ٨١- مصطفى ، أحمد سيد ، المدير وتحديد العولمة إدارة جديدة لعلم جديدة ، دار الكتب القاهرة ، ٢٠٠١ .
- ٨٢- مصطفى ، احمد سيد ، سلوك الناس في العمل ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٩٦ .
- ٨٣- مصطفى ، عبد العزيز ، التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية و أثرها على التدريب ، الملتقى العربي الأول للتدريب ، الجمعية العربية للإدارة ، عنوان المؤتمر " إشكالية التدريب في العالم العربي ، ٥ - ٦ أبريل ١٩٩٥ ، فندق شبرد القاهرة .
- ٨٤- المطيري ، ثامر ، التدريب أرقى صناعة ، مجلة التدريب والتقنية ، العدد الثامن والعشرين ، ٢٠٠١ .
- ٨٥- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأصدقاء المنصورة ، ٢٠٠٠ .
- ٨٦- المكتبة العامة ، تطور السعودية ، الخطوط الجوية العربية السعودية ، ١٩٩٥ .
- ٨٧- ناصف ، احمد مصطفى احمد ، البعد التكنولوجي في التنمية المعلوماتية لتبادل المعرفة والخبرة في مجال التعلم والتدريب ، المؤتمر السنوي السادس للتدريب في الوطن العربي ، القاهرة ، ٢٥-٢٧ أكتوبر ١٩٩٩ .

- ٨٨- ناصف، ليلي، ورقة عمل عن أهم المشكلات التي تواجه الإصلاح الإداري ملتنقى لمجموعة قيادية رائدة حول الإصلاح الإداري والتنمية، برنامج الإصلاح الإداري، الأقصر، ١٩٩٦.
- ٨٩- النجار، نبيل الحسيني، إدارة الأفراد "مدخل وظيفي"، جده: مكتبة المدني ١٩٨١.
- ٩٠- النجار، نبيل الحسيني، إدارة الأفراد، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠١.
- ٩١- النصر، سعود بن محمد، السلوك الإداري، بدون ناشر، بدون سنة نشر.
- ٩٢- النصر، سعود بن محمد، السلوك الإداري، بدون ناشر، بدون سنة نشر.
- ٩٣- هاشم، ذكي محمود، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر الكويت، ١٩٨٩.
- ٩٤- هاينز، ماريون أي، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، ١٩٨٨.
- ٩٥- هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات العمل الجماعي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩٧.
- ٩٦- هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات العمل الجماعي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩٧.
- ٩٧- الهندي، وحيد أحمد، واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، العدد ٧٩، السنة الثالثة والثلاثون، ١٤١٤، ١٩٩٣.
- ٩٨- الهواري، سيد، منظمة القرن الـ ٢١ منهج تطوير الشركات والمؤسسات العصور للقرن الـ ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٩٩- هيجان، عبد الرحمن بن احمد بن محمد، ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، ١٩٩٨.

ثانياً : المراجع الأجنبية

١. Abdallah, Chahrazad ,etal , The self directed team A conflict resolution analysis ,Team Performance Management ,Vol.٥,No.٢,١٩٩٩.
٢. Allen ,Kraut I., Predicion of Managetial success by Peer and Training-Staff ratings. Journal of Applied Psychology, vol. ٦٠, No. ١, Feb. ١٩٧٥.
٣. Bagshaw ,Mike , Conflict Management and mediation : Key Leadership skills for the millennium ,industrial and commercial Training,Vol.٣٠,No.٦,١٩٩٨ .
٤. Bass B, leaderships, Psychology and Organizational Behavior, Hashes & Row, ١٩٦٠.
٥. Cooper ,C.L.&arbose , J.A, Executive Stress Goes global ,International management ,may ١٩٨٤ .
٦. Darling , John , Effective Conflict Management : Use of the Behavioral style Model , Leadership & Organization Development Journal , Vol .٢٢,No.٥ , ٢٠٠١ .
٧. Dessler G, Human Resource Management, ٧th ed., Prentice Hall, ١٩٩٧.
٨. Edgar F.Huse & at al., Behavior in organization: A system Approach Managing, Nenlopark: Addison - Wesley pub. Co., ١٩٨٠.
٩. Gary ,Jery L, Frederick A Strake, Organizational Behavior : Cancepts and Applications ٣rd Edition, London: Charles E Merrill Publishing Co, ١٩٨٤.

10. Heaney , Lian , A question of Management : Conflict ,Pressure and time, The International Journal of Educational Management ,Vol. 10 ,no. 4, 2001.
11. Holder ,Marion Estella, Conflict management :The Principals Perspective ,MED, Canada ,University of Alberta , 1991
12. Holmes, C., "A Statistical Evaluation of Rating Scales", Journal of Marlet Research Society, Vol. 16, No. 2, 1974. pp. 87 - 101.
13. Holton ,Elwood ,etal ,large -scale performance -Driven Training Needs assessment A case Study ,public personal Management ,Vol. 29, No . 2, 2000.
14. Homans G., Social Behavior G., Social Behavior , Harcourt , Brace and World 190.
15. Jaquith ,Virginia Silva, the Relationship of confelct Management Style to Conflit Factors and their Effect in Decision Making Among City Council Members, EDD, University of San Francisco, 1997.
16. Ken w. Thomas, Organizational conflict, in S.Kerr, ed, Organizational Behavior Columbus Ohio: Grid, 1979.
17. Kleiner ,Brian , The importance of Conflict in work team effectiveness , Team Performance Management : An international Journal , vol. . 2 ,No. 3 , 1996 .
18. Lacey ,Hoda , How to resolve conflict in the workplace ,Journal of Management Development ,Vol. 20 ,no. 1, 2001 .
19. Lee,Insulk , An analysis of Conflict Management Techniques Used by Korean & American Employees in Public & private Organization, PH.D.,Cornell University , 1992 .

20. Liao , Wen -chin ,etal , A study of cockpit crew teamwork behaviors , team performance Management : An international Journal Vol.7 No.1/2,2007 .
21. Liston ,Ramona Ortega ,Mexican -American professionals in Musical of Education ,Senioritis , and on - the -job Training ?Public Personal Management, Vol.30 , No.2 , 2001.
22. Lowence ,Pul R. and jay W. Lorsch, Organization and Enviroment Managing Differentia-tion and integration (new york : Richard D.Irwin, Inc. 1979.
23. Mcdavid J., Hashes M. social Psychalogg Individuals, Groups and Societies, row, 1986.
24. McIntyre ,Scott Elmes, Conffict Management by Male anf Female Managers as Reported by self as by Male and Female subordinates, Ph.D., Georgia state university , 1997.
25. Middlemist , R.D & others ,Organizational Behavior, New York: West Publishing ,1988
26. Miner, John B, N.Y. the Macmillan company, 1990.
27. Nadler ,David A., J.Richard Hakman and Edward E. Lawler III, Managing organizational Behavior,1998.
28. Parsons ,Larry , An Analysis of Crisis Conflict Resolution Strategies , PH.D., Gomzaga University , 1994 .
29. Parsons ,Larry C., An Analysis of Crisis conflict Reselution Strategies, Ph.D., conzage university, 1994.
30. Paul R. Lowence and Jay W. lorsch , organization and Environment Managing Differenta - tion and Integration , New York : Richard D. Irwin , Inc , 1979 .

31. Reddy ,P.s.,etal ,Human Resources capacity –Building in
Local Government : a case Study of the Training and
Development Scheme in Durban,Public Personal Management
,vol.29,No.2.2000 .
32. Richard H, Hall, Structures, Processes and outcomes
(New york, Prentice-Hall Inc, 1987.

الملاحق

- ملحق رقم (١) قائمة أسماء محكمي الإمتبانه .
- ملحق رقم (٢) نسب إتمام محكمي الإمتبانه .
- ملحق رقم (٣) الإمتبانه في صورتها النهائية.
- ملحق رقم (٤) موافقة عميد كلية التربية على إجراء الدراسة

ملحق رقم (١)

قائمة أسماء محكمي الإستبانة .

قائمة أسماء محكمي الاستبانة

أولاً: جامعة أم القرى بمكة المكرمة
قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

التسلسل	الاسم
١-	د. سلطان سعيد بخاري
٢-	د. فوزي بنجر
٣-	د. على عبدالله الزهراني
٤-	د. أسعد مكاوي
٥-	د. على على عبدربه

قسم علم النفس .

التسلسل	الاسم
١-	د. ربيع سعيد طه .
٢-	د. أحمد السيد إسماعيل

قسم التربية الإسلامية.

التسلسل	الاسم
١-	د. نايف همام
٢-	د. عبدالله حريري

ثانياً: جامعة الملك عبدالعزيز

١-	د. عبدالله الحربي
٢-	د. جمال الهندي - قسم التربية وعلم النفس كلية التربية للبنات جده

ثالثاً: الخطوط الجوية العربية السعودية.

١-	د. عبدالله لحيمي
٢-	د. ياسر قاري

ملحق رقم (٢)

نسب إتفاق المحكمين على أسئلة الإستبانة

• نسب إتفاق المحكمين على عبارات الإستبانة في أبعادها الثلاثة :

البيان	البيان	البيان	البيان
%٨٨	%٩٧	%٦٦	
%٩٠	%٨٧	%٨٧	
%٧٨	%٩٠	%٩٣	
%٩٤	%٧٧	%١٠٠	
%٨٧	%٨٨	%٧٥	
%٨٣	%٨٤	%٨٣	
%٨٨	%٨٩	%٧٤	
%٧٧	%٧٣	%٨٥	
%٨١	%٩٨	%٦٨	
%٩٥	%٧٦	%٨٠	
%٩٠	%٨٠	%٧٧	
%٩٨	%٧٨	%٩٠	
%٧٩	%٩٥	%٨٤	
%٩٠	%٦٨	%٩١	
%٨٩	%٩٠	%٧٧	
%٨٦	%٧٨	%٨٤	
%٩٩	%٦٧	%٩٠	
%٩٠	%٨٠	%٧٥	
%٨٢	%٨٦	%٩٨	
%٨٦	%٧٨	%٩٥	
		%١٠٠	

ملحق رقم (٣)

الإستبانة في صورتها النهائية

زميلي العزيز / ----- حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

أفيدكم بأني بصدد إعداد دراسة لرسالة الماجستير بعنوان :

برامج التدريب الإداري
في مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي
بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بمحافظة جدة

وذلك كأحد متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في الإدارة التربوية
والتخطيط من جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

لذا أمل التكرم بتعبئة استمارة الاستبيان المرفقة .

شاكراً لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم .
وتقبلوا خالص تحياتي . ،،،

الباحث

عبد الرحيم سعيد الجهني

الخطوط الجوية العربية السعودية

قطاع التدريب والتنمية

برامج التدريب الإداري

بيانات شخصية

المستوى الوظيفي :

غير إداري

إداري

المؤهل العلمي :

ج- جامعي

أ- كفاءة المتوسطة

د- دراسات عليا

ب- ثانوية عامة او مايعادلها

هـ- أخرى

٣- مدة الخدمة بالمؤسسة :

❖ اقل من سنتين

❖ من ٢-٥ سنوات

❖ من ٦-٩ سنوات

❖ ١٠ سنوات فأكثر

• هل اشتركت في أي برنامج تدريبي إداري من قبل ؟

نعم لا

(إذا كانت الأجابة (لا) يرجى الأجابة على المجموعة (١) فقط من الأستمارة)

• عدد البرامج التدريبية الإدارية التي شاركت بها ؟

أقل من ٣ دورات

من ٣ - ٥ دورات

أكثر من ٥ دورات

• ما رأيك بصفة عامة بمستوي البرامج التدريبية الإدارية المقدمة في الخطوط السعودية

ممتازة متوسطة

جيد جداً ضعيفة

جيد ضعيفة جداً

• إذا كانت الإجابة أقل من جيد الرجاء توضيح لماذا :

.....

• هل حاولت تطبيق ما تعلمته في تلك البرامج ؟

دائماً أحياناً

إطلاقاً غالباً

نادراً

زملائي الأعضاء :

(١) أرجو الإجابة علي هذا الاستقصاء بكل دقة، حيث أن هذه العبارات توضح جزئين رئيسيين هما(أ) مواجهة الصراع (ب) تنمية العمل الجماعي من وجهة نظرك سواء حضرت دورات تدريبية إدارية أم لا :

العناصر	العبارات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
مواجهة المشاكل	١- أنجأ إلي الإدارة في حل مشاكلي في العمل أو مع الزملاء *					
	٢- أتعامل مع مشاكل العمل بطريقة مزعجة *					
	٣- أتعامل مع الرؤسائي بدون مشاكل					
	٤- أستطيع حل مشاكلي بنفسي					
	٥- لدي القدرة علي التفاوض عند حدوث أي مشكلة					
	٦- أكثر من كتابة الشكاوي عند مواجهتي لأي مشكلة *					
	٧- لدي الحرية للتعبير عن مشاكلي					
	٨- أتصدى للمشاكل وأواجهها					
التعامل مع الزملاء	٩- أتعامل مع زملاي بدون مشاكل					
	١٠- أتعاون مع زملاي في حل المشاكل					
	١١- أشعر بالمنافسة الشريفة بين زملاي					
	١٢- أتقبل النصيحة من الزملاء أو الرؤساء					
الالتزام وتنمية المهارات	١٣- مهارتي في العمل تزداد بعد التدريب					
	١٤- قدراتي في الإبتكار والتطوير تزداد باستمرار					
	١٥- أتقبل الانتقادات الشخصية					
	١٦- أحافظ علي مواعيد العمل					
	١٧- أتقي في التعامل مع رؤسائي					
الشعور بالثقة والأمان	١٨- أشعر بالثقة في المؤسسة					
	١٩- أشعر بالأمان في العمل بالمؤسسة					
	٢٠- أرغب في العمل بمفردي *					
	٢١- أتمتع بهدوء وسكينة في العمل					
التعاون	٢٢- أتعاون مع زملاي لتطوير العمل					
	٢٣- أتعاون مع زملاي في أداء جميع الأنشطة					
	٢٤- أتعامل بشكل إجتماعي مع الفريق لنشر روح الجماعة بيننا					
	٢٥- أفضل العمل داخل أو مع مجموعة					
	٢٦- أشارك زملاي بالبحث عن كافة الفرص لتحسين العمل					
	٢٧- أشارك في مناقشات العمل الجماعية					
تبادل المعلومات	٢٨- نتبادل الآراء بشكل غير رسمي					
	٢٩- أقوم بشرح أسباب رفض فكرة معينة لحل المشكلة المطروحة					
	٣٠- أسمح لزملاي بإبداء آرائهم بأي قرار أتخذه في العمل					
	٣١- أحاول التعرف علي آراء من حولي وأستفيد منها					
	٣٢- أعتد إلي حد كبير علي الآخرين في أداء عملي *					
الإعتمادية	٣٣- أعتد الغياب عندما يزيد العمل *					
	٣٤- أوأظب علي المجاملات مع زملاي					
	٣٥- أوأطد علاقتي بزملاي للاحتفاظ بعلاقات طيبة معهم					

العبارات					العناصر
أبدأ (١)	نادراً (٢)	أحياناً (٣)	غالباً (٤)	دائماً (٥)	
					٣٦- أشعر بسعادة عندما تكلف جميعاً بعمل واحد
					٣٧- أشارك زملائي في المناسبات داخل العمل
					٣٨- نتعامل في محيط العمل مع الأزمات وكأننا شخص واحد
					٣٩- استشير المجموعة في أمور العمل
					٤٠- أحاول أن أظهر لزملائي أنني أتق بهم
					٤١- أتغلب على المشاكل التي تحدث في المجموعة بسبب تضارب الآراء

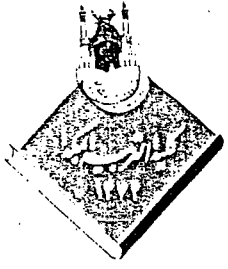
(٢) تأثير نتائج البرامج التدريبية الإدارية التي اشتركت بها ، آخذاً في الاعتبار ما يلي :-

" ضع علامة " (✓) في العمود المناسب من الأعمدة الخمسة المتدرجة من (١-٥) والتي تمثل درجة التأثير مع ملاحظة أن الرقم (٥) هو أعلى درجة . والرقم (١) هو أقل درجة .

أبداً (١)	نادراً (٢)	أحياناً (٣)	غالباً (٤)	دائماً (٥)	العبرة
					١- اكتسبت مهارة جديدة في حل مشكلات العمل.
					٢- اكتسبت سلوكيات جديدة في العمل .
					٣- تعلمت أساليب جديدة في العمل .
					٤- تعلمت أفكار وقيم عمل جديدة .
					٥- تغير سلوكي الوظيفي بشكل إيجابي .
					٦- زادت سرعتي في العمل .
					٧- قلت مشكلاتي مع زملائي والمرؤسين .
					٨- اكتب قراراتي في العمل بشكل أفضل .
					٩- ازداد أدائي وتحسن سلوكي بشكل يرضي رئيسي المباشر .
					١٠- ازدادت رغبتني في تقليل الصراعات داخل العمل .
					١١- زاد حبي للعمل مع المجموعة.
					١٢- زادت رغبتني بالعمل الجماعي .
					١٣- زادت قدرتي على تبادل الآراء والأفكار مع المجموعة .
					١٤- زادت درجة تعاوني مع المجموعة .
					١٥- زادت قدرتي علي المساهمة في النشاطات الجماعية .
					١٦- شاركت في اقتراحات جديدة لتنمية العمل الجماعي.
					١٧- زاد أدائي داخل المجموعة وخارجها .
					١٨- زادت معرفتي بعلمي وأهدافي ومسؤولياتي .
					١٩- زاد استمتاعي بالعمل والمناقشات مع المجموعة .
					٢٠- تعلمت مهارات جديدة في تقليل وجود مشكلات داخل وخارج المجموعة .

ملحق رقم (٤)

موافقة عميد كلية التربية على إجراء الدراسة



سعادة مساعد المدير العام للتدريب والتنمية

بالخطوط الجوية العربية السعودية بجدة

الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ..

نفيد سعادتكم بان الطالب / عبدالرحيم بن سعيد الجهني ، احد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير

بقسم الادارة التربوية والتخطيط ، ويرغب الطالب بتطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته ، والتي بعنوان :

برامج التدريب الاداري في مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي

” دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية ”

لذا أمل من سعادتكم التكرم ، بتسهيل مهمة الطالب ليتمكن من تطبيق الاستبانة

شاكرين لكم كريم تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؛؛

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ.د. محمود بن محمد كسناوي