

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة

5-0-1 تمهيد:

الجانب التطبيقي للدراسة يستهل بهذا الفصل الذي سيتناول محاور الاستبانة البحثية كل على حده، في سبيل استعراض النتائج بالنسب والتكرارات مقابل كل مفردة من مفردات الدراسة والتعليق الوصفي عليها، من خلال استخراج المؤشرات وإجراء المقارنات بين المقاربات والمتناقضات وربطها ببعضها البعض من خلال منهجية التحليل الوصفي.

حيث أن الجداول والأشكال تعرض الصور الكاملة لجوانب الفقرة المعنية، وتتبع أسلوب التقييم والتسلسل المنطقي لسرد محاور الاستبانة أو الأداة البحثية التي شملت البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية لعينة الدراسة، وتوجهاتها وآرائها حول العلاقات الصناعية والتعاملات بين الإدارة العليا والإدارات الإشرافية والعاملين في المؤسسة، وأيضا المواقف الشخصية من التدريب ومتعلقات العملية التدريسية برمتها.

وفي نفس الاتجاه يستعرض الفصل نتائج آراء عينة الدراسة حول تحليل الاحتياجات التدريسية - من حيث الأهمية والتوقيت وعوامل الدقة والنجاح والتوقعات - وأيضا نتائج حصول المفحوصين على الدورات التدريسية الأساسية لمجال العمل الخيري، سواء من ناحية التنمية الذاتية للعاملين أو التطوير الإداري أو ترقية الكفاءة الحاسوبية.

5-1- أولاً: المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

5-1-0- إحصائيات البيانات الشخصية:

| التخصص الدراسي | المؤهل العلمي | الحالة الاجتماعية | الجنس | العمر | |
|-------------------|---------------|----------------------|---------------|---------------|----------------|
| 2.57 | 2.83 | 1.23 | 1.10 | 2.95 | المتوسط |
| 3.00 | 3.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 | مستقيم المتوسط |
| 3.00 | 3.00 | 1.00 | 1.00 | 3.00 | التطابق/التشقق |
| 1.09 | .637 | .449 | .305 | .769 | الانحراف |
| 1.19 | .405 | .200 | .093 | .592 | التفاوت |
| -.245 | -1.19 | 1.60 | 2.65 | .080 | الالتواء |
| .249 | .234 | .234 | .234 | .234 | خطأ إلتواء |
| -1.24 | 2.33 | 1.40 | 5.13 | -1.30 | التفرطح |
| .493 | .463 | .463 | .463 | .463 | خطأ التفرطح |
| 3.00 | 3.00 | 2.00 | 1.00 | 2.00 | النطاق/المدى |
| 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 2.00 | الحد الأدنى |
| 4.00 | 4.00 | 3.00 | 2.00 | 4.00 | الحد الأقصى |
| 242.00 | 303.00 | 132.00 | 118.00 | 316.00 | المجموع |

جدول رقم (5-1-0) إحصائيات البيانات الشخصية

5-1-1- البيانات الشخصية:

لقد أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي بأن عينة الدراسة لم يكن فيها أحد يقل عمره عن 23 سنة، حيث كان الخيار الأول من فئة الأعمار ولكن لم يتم اختياره من قبل المفحوصين، فقد كان متوقعا أن نسبة الشباب الصغار غير موجودة نسبة لأن الكثرة الكاثرة ممن يهتمون بالعمل الخيري هم من كبار السن ثم من الشباب الكبار، فقد بينت النتيجة أن أعلى فئة عمرية بين المفحوصين كانت من 31 إلى 40 سنة، حيث بلغت (41.1%).

وقد تلتها في الترتيب الفئة التي تتراوح أعمارها بين (23 و30) سنة بنسبة بلغت (31.8%)، وهي الفئة التي يطلق عليها الشباب المتوسطون وغالبا ما تكون هذه الفئة ممن أكملوا تعليمهم الجامعي أو العالي وأيضا كونوا أسرا واستقروا اجتماعيا، ثم في الترتيب الأخير الفئة العمرية التي تزيد عن (40 سنة)، وذلك بنسبة (27.1%) ففي الجدول (5-1-1-1) تبدو واضحة درجة الفروق بين الأعمار التي أخذت نسبا متقاربة من حيث التوزيع.

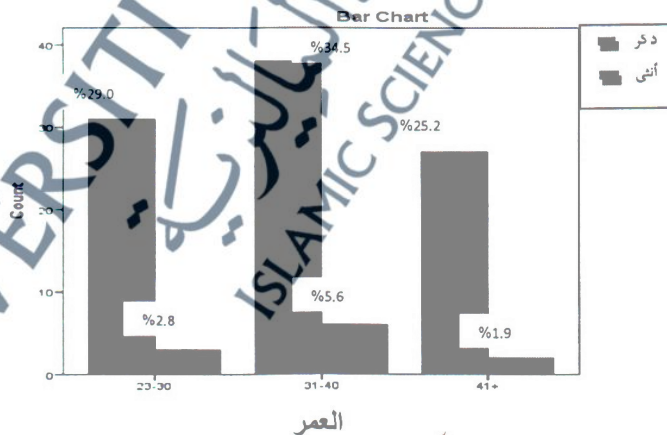
كما يتضح في نفس الجدول أن نسبة الإناث في مفردات الدراسة لم تتجاوز (10.3) رغم أن هذه النسبة تعتبر غير متوقعة نتيجة لطبيعة العمل الخيري في المجتمع العربي والإسلامي، الذي مازال الذكور فيه هم أصحاب الخطوة والغلبة المطلقة في كثير من ميادين العمل الجماعي، فقد وجدت الدراسة أن (96) شخصا من المفحوصين أي قرابة نسبة (90%) هم من الذكور، ولعل النسبة الباقية رغم قسوتها إلا أنها كانت غير متوقعة لكون المفحوصين ينحدرون من طبيعة عمل غير ميداني، وإلا لكان هنالك اختلاف ونسبة أكبر من تلك المرصودة.

| العمر | | | |
|-------------------|---------|------------------|---|
| النسبة % | التكرار | المتغير | م |
| 31.8 | 34 | من 23 إلى 30 سنة | 1 |
| 41.1 | 44 | من 31 إلى 40 سنة | 2 |
| 27.1 | 29 | 41 سنة فأكثر | 3 |
| 100.0 | 107 | الإجمالي | |
| الجنس | | | |
| النسبة % | التكرار | المتغير | م |
| 89.7 | 96 | ذكر | 1 |
| 10.3 | 11 | أنثى | 2 |
| 100.0 | 107 | الإجمالي | |
| الحالة الاجتماعية | | | |
| النسبة % | التكرار | المتغير | م |
| 77.6 | 83 | متزوج | 1 |
| 21.5 | 23 | أعزب | 2 |
| .9 | 1 | مطلق | 3 |
| 100.0 | 107 | الإجمالي | |

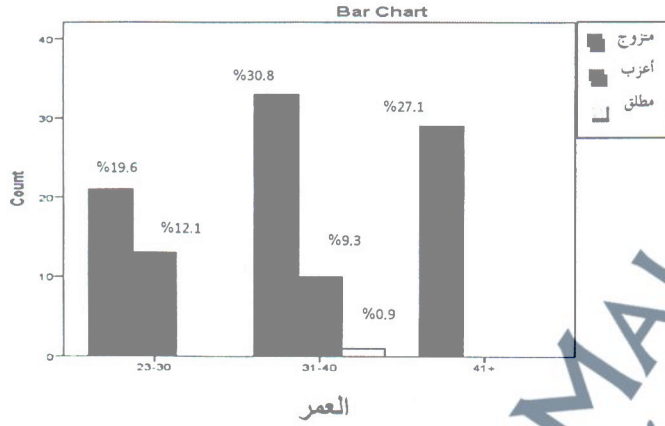
جدول رقم (5-1-1-1) التكرارات والنسب للبيانات الشخصية

أما الخيارات الأربعة التي كانت متاحة للإجابة على سؤال: الحالة الاجتماعية للمستجوبين، والتي حملت الرقم (3) من مفردات استبانة الدراسة، فقد ظهر جليا أن نسبة (77.6%) منهم متزوجون، بينما في المقابل (21.5%) غير متزوجين أو عزاب سواء كانوا من الذكور أو من الإناث، بمعنى آخر يمكن القول بأن عشر المستجوبين غير متزوجين وهذه نسبة كبيرة مقارنة بفئات الأعمار أعلاه، وبالنسبة لخيار المطلق فقد أجاب شخص واحد فقط بالإيجاب أي نسبة (9.9%)، هذا بينما لم يجب أحد على الحالة الاجتماعية بالأرمل، أي أن الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة تقسمت بين مجموعتين هما: الغالبية العظمى (متزوجون) والأقلية منهم (غير متزوجين)، وهنا يمكن مقارنة الأعداد والنسب التي مثلت عينة الدراسة بخصوص المعلومات الشخصية (التي شملت العمر والجنس والحالة الاجتماعية فقط) كما استعرضها الجدول (5-1-1-1).

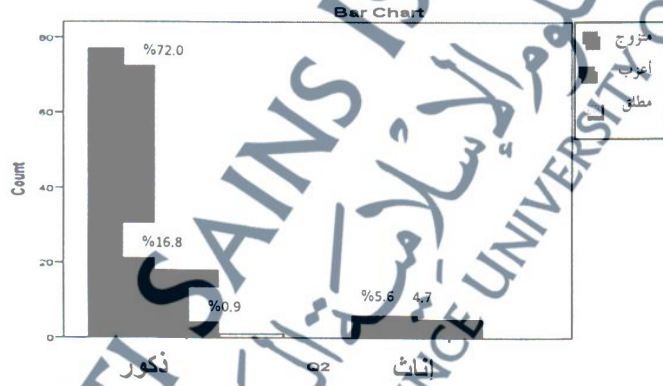
وللتوضيح أكثر، فيما يلي نظرة إلى الأشكال التي تعرض مقارنة لنتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة لتلمس العلاقات بين العمر والجنس والحالة الاجتماعية.



شكل رقم (5-1-1-1) العلاقة بين العمر والجنس لعينة الدراسة



شكل رقم (5-1-1-2) العلاقة بين العمر والحالة الاجتماعية لعينة الدراسة



شكل رقم (5-1-1-3) العلاقة بين الجنس والحالة الاجتماعية لعينة الدراسة

وفي الجانب الآخر من البيانات الشخصية لمفردات الدراسة التي شملت (المؤهل العلمي والتخصص

الدراسي) حسب سرد الجدول رقم (5-1-1-2)، يتضح أن غالبية المفحوصين من المتعلمين أو المثقفين

الذين تحصلوا على التعليم العالي، وأن أغلب التخصصات حظوة بين المستجوبين هي التخصصات التي

تندرج تحت العلوم الإدارية والمالية.

فقد بينت نتائج الوصف الإحصائي أن الذين لم يكملوا التعليم العام أو التعليم المدرسي لم تتجاوز نسبتهم (5.6%)، أي ضآلة ما أطلق عليه المستوى الدراسي دون الثانوي مقارنة بال حاصلين على المرحلة الثانوية (13.1%)، ليشكلا معا قرابة الخمس فقط من بين المفحوصين، الذين أظهرت النتائج تغلب نسبة الحاصلين منهم على التعليم العالي، وذلك بنسبة (73.8%) للجامعيين أي الحاصلين على درجة البكالوريوس أو الدبلوم الوسيط.

فتنوع المجالات الدراسية قابله ارتفاع ملحوظ في مستوى التعليم بين المفحوصين، بنسبة عالية بلغت أكثر من (80%) للحاصلين على التعليم العالي بما في ذلك الدراسات العليا، وهي نسبة متوقعة في هذا العصر الذي يتميز بتطور التعليم وأحرص الناس على الترقى الأكاديمي فيه بغض النظر عن الجودة أو البناء الرأسي في التحصيل العلمي، وفي المقابل أظهرت النتائج أن (7.5%) فقط هي نسبة الحاصلين على الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه والتي تحددت في الاستبيان بالمستوى فوق الجامعي.

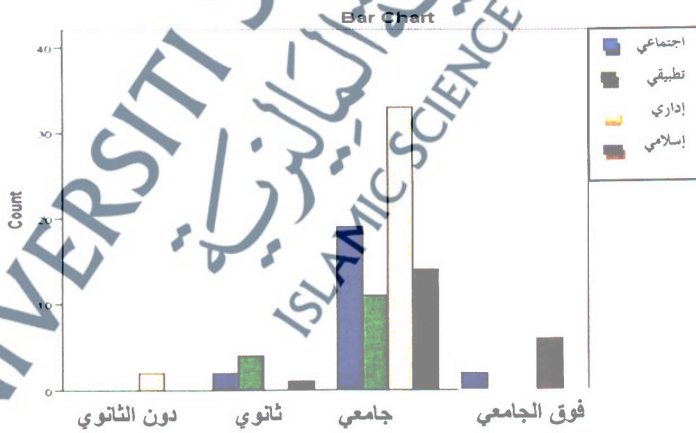
أما التخصص الدراسي الذي اهتمت به الدراسة فضلا عن كونه أحد مكونات المعلومات الشخصية ومؤشرا مهما في الإحصاء والتحليل لارتباطاته المتعددة مع المتغيرات الأساسية للدراسة هذه، فقد حصرت الاستبانة جميع المجالات الدراسية في أربعة خيارات فقط، في محاولة لتقديم صورة مبسطة بتقسيمات كبيرة أو جمع المقارب والمتشابه من التخصصات في مجموعة واحدة، أو مجال عريض يشمل عدة تخصصات متقاربة.

| المؤهل العلمي | | | |
|----------------|-----------------|---------|----------|
| م | المتغير | التكرار | النسبة % |
| 1 | دون الثانوي | 6 | 5.6 |
| 2 | ثانوي | 14 | 13.1 |
| 3 | جامعي | 79 | 73.8 |
| 4 | فوق الجامعي | 8 | 7.5 |
| | الإجمالي | 107 | 100.0 |
| التخصص الدراسي | | | |
| م | المتغير | التكرار | النسبة % |
| 1 | علوم اجتماعية | 23 | 24.5 |
| 2 | علوم تطبيقية | 15 | 17.0 |
| 3 | إدارية أو مالية | 35 | 35.7 |
| 4 | دراسات إسلامية | 21 | 22.8 |
| | الإجمالي | 94 | 100.0 |

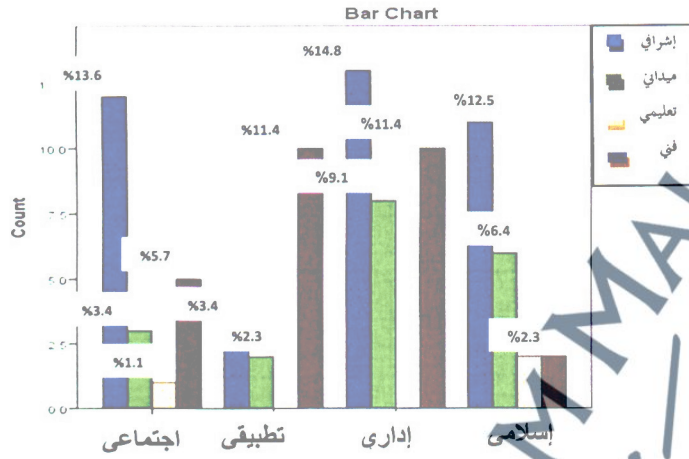
جدول رقم (5-1-1-2) تكرارات ونسب بيانات المؤهل والتخصص الدراسي

حيث أظهرت النتائج بأن التخصصات الإدارية والمالية بلغت نسبة (35.7%) ووسط مفردات الدراسة -أي دارسي العلوم الإدارية والقيادية والاقتصاد والمحاسبة والمالية وغيرها- تليها العلوم الاجتماعية بنسبة تجاوزت قليلا (24%)، وتشمل العلوم الاجتماعية (الدراسات اللغوية والإنسانية والتاريخية وغيرها)، وذلك مقابل نسبة (17%) للعلوم التطبيقية التي تشمل (العلوم الطبيعية والتطبيقية والحاسوب والهندسة وغيرها). وقد جاءت نسبة (22.8%) للدراسات الإسلامية التي كان متوقعا غلبتها حسب الاعتقاد السائد في المجتمعات العربية والإسلامية بأن جُل الممارسين للعمل الخيري الإسلامي هم من أصحاب التخصصات الإسلامية باعتبار الدافع الديني أو الجانب الدعوي للعاملين في القطاع الخيري.

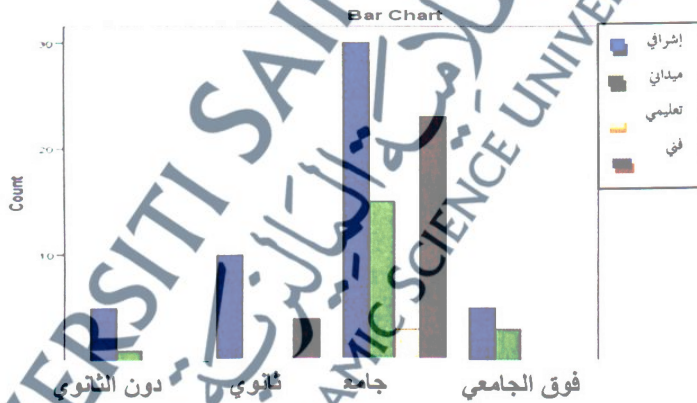
أما في الصفحة التالية فنلقي نظرة إلى الأشكال الثلاثة التي تعكس بالنسب والتكرارات العلاقات بين المؤهل الدراسي والتخصص الأكاديمي، وأيضا طبيعة الوظيفة لعينة الدراسة.



شكل رقم (5-1-1-4) العلاقة بين المؤهل والتخصص الدراسي لعينة الدراسة



شكل رقم (5-1-1-5) العلاقة بين التخصص الدراسي وطبيعة الوظيفة



شكل رقم (6-1-1-5) العلاقة بين المؤهل الدراسي وطبيعة الوظيفة

5-1-2- المعلومات الوظيفية:

5-1-2-0- إحصائيات المعلومات الوظيفية:

| تكرار الدورات | الدورات خلال عام | تلقي التدريب عند التعيين | سنوات الوظيفة الحالية | سنوات الخبرة عموماً | طبيعة الوظيفة | |
|---------------|------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|---------------|----------------|
| 2.37 | 1.96 | 2.15 | 2.52 | 3.04 | 2.08 | المتوسط |
| 3.00 | 2.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 1.00 | مستقيم المتوسط |
| 3.00 | 1.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 1.00 | التطابق/التسق |
| 1.03 | 1.10 | .861 | .889 | 2.06 | 1.28 | الانحراف |
| 1.06 | 1.20 | .741 | .790 | 4.26 | 1.64 | التفاوت |
| -.122 | .708 | -.290 | -.073 | 7.38 | .670 | الالتواء |
| .241 | .237 | .239 | .236 | .234 | .243 | خطأ الالتواء |
| -1.26 | -.915 | -1.60 | -.695 | 68.0 | -1.31 | التفرطح |
| .478 | .469 | .474 | .467 | .463 | .481 | خطأ التفرطح |
| 3.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 21.00 | 3.00 | النطاق/المدى |
| 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | الحد الأدنى |
| 4.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 22.00 | 4.00 | الحد الأقصى |
| 237.00 | 204.00 | 219.00 | 265.00 | 325.00 | 205.00 | المجموع |

جدول رقم (5-1-2-0) إحصائيات المعلومات الوظيفية

| م | المتغير | التكرار | النسبة % |
|---|-------------------|---------|----------|
| 1 | إدارية / إشرافية | 50 | 48.6 |
| 2 | ميدانية / متابعات | 19 | 19.6 |
| 3 | تعليمية / تربوية | 3 | 4.7 |
| 4 | فنية / تقنية | 27 | 27.1 |
| | الإجمالي | 99 | 100.0 |

جدول رقم (1-2-1-5) طبيعة وظائف عينة الدراسة

في الجدول أعلاه (1-2-1-5) يوضح أن الوظائف الإدارية أو الإشرافية تحتل أكثر من (48%) وهي أعلى نسبة لطبيعة الوظيفة الحالية التي يشغلها المفحوصون، بينما احتلت الوظائف التقنية أو الفنية نسبة (27%)، حيث كان متوقعا أن تأتي الوظائف التقنية بهذه النسبة نتيجة لتطور العمل المؤسسي والمرتبط بالتقنيات الحديثة التي تفرض نفسها في هذا العصر المليء بالتغيرات، تليها الميدانية أو ما يطلق عليها المتابعات والتي مثلت الخمس أي قرابة (20%) من عينة الدراسة، وهي نسبة مقبولة مقارنة بحجم العمل في المقر الرئيس للمؤسسة المفحوصة.

وأخيرا في ترتيب طبيعة الوظائف جاءت الوظائف التي تتصل بالعملية التعليمية أو التربوية بنسبة ضئيلة جدا ومثلت أقل من (5%) بقليل، حيث يعود السبب إلى أن مفردات الدراسة تركزت على المكتب الرئيس للمؤسسة المنحوصة ولو كان من بين المستجوبين مجموعة تمثل العاملين في المكاتب الميدانية أو الخارجية لكان للوظائف التعليمية نصيب كبير، فطبيعة الوظائف في المؤسسات الخيرية ربما تختلف عن غيرها من المؤسسات العامة والخاصة، لارتباط ذلك بطبيعة العمل الخيري ومجالات العمل المختلفة، وقد اجتهد الباحث في تقسيم تلك الوظائف إلى أربع مجموعات كبيرة وجعلها خيارات تنحصر فيها إجابات المفحوصين مع تضمن كل خيار نوعين متشابهين أو متقاربين في كل مجموعة.

ب- سنوات الخبرة:

الجدول التالي الذي يحمل الرقم (5-1-2-2) يستعرض سنوات الخبرة التي يتمتع بها المفحوصون سواء في وظائفهم الحالية أو الوظائف التي شغلوها عموما داخل المؤسسة وخارجها، وذلك من خلال نتيجة الاجابات التي اختارها المشاركون من مفردات الاستبانة البحثية وأهمها: أن أكثر من (95%) منهم أمضوا سنتين فأكثر في وظائفهم الحالية، وأن أكثر من نصفهم يمتلكون خبرات تزيد عن أربع سنوات لتصل إلى أكثر من عشر سنوات أيضا.

فيتضح في الجدول (5-1-2-2) أن قرابة الثلث أي (33%) خبراتهم تتراوح بين سنتين وخمس سنوات، و(31%) يمتلكون خبرات عملية تتراوح من ست إلى عشر سنوات، بينما قرابة (30%) تزيد خبراتهم عن عشر سنوات.

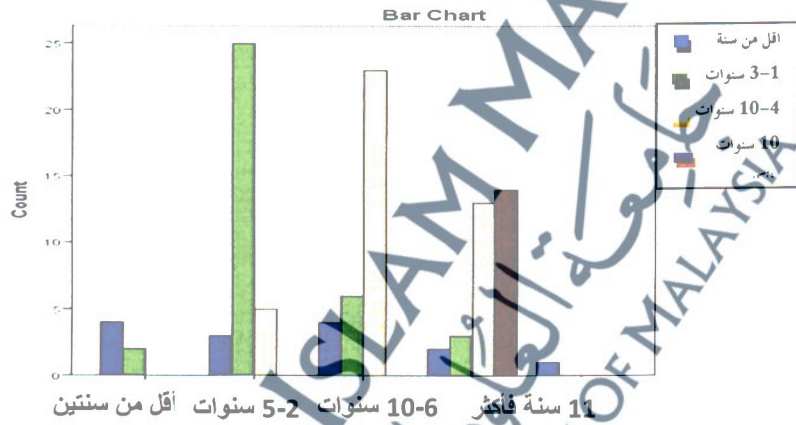
| سنوات الخبرة عموماً | | | |
|---------------------------------|-------------------|---------|----------|
| م | المتغير | التكرار | النسبة % |
| 1 | أقل من 2 عام | 6 | 5.9 |
| 2 | من 2 إلى 5 سنوات | 35 | 32.9 |
| 3 | من 6 إلى 10 سنوات | 33 | 31.1 |
| 4 | 11 سنة فأكثر | 32 | 30.1 |
| | الإجمالي | 106 | 100.0 |
| سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية | | | |
| م | المتغير | التكرار | النسبة % |
| 1 | أقل من سنة واحدة | 14 | 13.6 |
| 2 | من 1 إلى 3 سنوات | 36 | 33.9 |
| 3 | من 4 إلى 10 سنوات | 41 | 38.8 |
| 4 | 10 سنوات فأكثر | 14 | 13.7 |
| | الإجمالي | 105 | 100.0 |

جدول رقم (5-1-2-2) سنوات الخبرة في الوظائف عموماً والوظيفة الحالية خصوصاً

وفي نفس الجدول نجد أن (38.8%) قضوا من 4 إلى 10 سنوات في وظائفهم الحالية، بينما قرابة

(34%) أمضوا من سنة واحدة إلى 3 سنوات، مقابل (13.6%) يعتبروا حديثي الوظيفة الحالية حيث

لم يتجاوزوا فيها سنة واحدة، وعلى العكس ولكن بنفس النسبة أي (13.7%) أمضوا أكثر من 10 سنوات في الوظائف التي يشغلونها حالياً.



شكل رقم (5-1-2-3) العلاقة بين سنوات الخبرة عموماً وفي الوظيفة الحالية

ج- التدريب في الوظيفة:

| تلقي التدريب عند التعيين وقبل مباشرة المهام | | | |
|--|---------------|---------|----------|
| م | المتغير | التكرار | النسبة % |
| 1 | نعم | 31 | 30.6 |
| 2 | إلى حد ما | 25 | 24.9 |
| 3 | لا | 46 | 44.6 |
| 4 | لا أذكر | 0 | 0 |
| | الإجمالي | 102 | 100.0 |
| عدد الدورات المتلقاة ذات الصلة بالوظيفة خلال عام | | | |
| م | المتغير | التكرار | النسبة % |
| 1 | ليس بعد | 50 | 47.4 |
| 2 | دورة واحدة | 22 | 21.3 |
| 3 | دورتان | 18 | 17.5 |
| 4 | 3 دورات فأكثر | 14 | 13.8 |
| | الإجمالي | 104 | 100.0 |

| مدى المشاركة في دورات تدريبية سابقة | | | |
|-------------------------------------|-----------------|---------|----------|
| م | المتغير | التكرار | النسبة % |
| 1 | لم أكرر إطلاقاً | 29 | 28.7 |
| 2 | مرة واحدة | 17 | 17.5 |
| 3 | مرتان فأكثر | 42 | 20.9 |
| 4 | لا أذكر | 12 | 12.9 |
| | الإجمالي | 100 | 100.0 |

جدول رقم (5-1-2-3) المشاركة في الدورات التدريبية

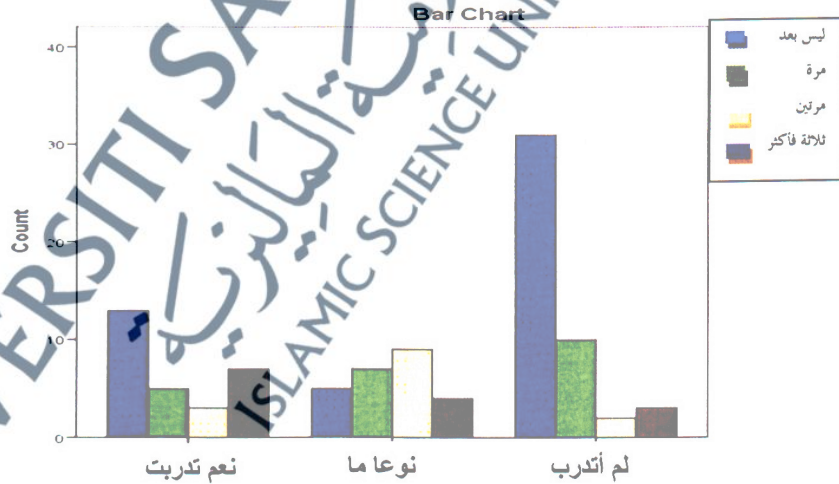
هذا الجدول (5-1-2-3) يعرض نتيجة اختيارات المستجوبين بخصوص تلقيهم تدريباً معيناً في بداية العمل، أي عند تعيينهم وقبل ممارسة المهام الموكلة إليهم تبعاً للوصف الوظيفي المحدد والمتفق عليه، حيث أجاب بالنفي أقل من نصف المفحوصين بقليل أي (44.6%) وهي نسبة كبيرة غير متوقعة، هذا في الوقت الذي أفاد فيه قرابة الثلث أي (30.6%) بتأكيد تلقيهم تدريباً خاصاً عند التعيين، بينما قرابة ربع المستجوبين أي (24.9%) أفادوا بالإيجاب إلى حد ما، وبالتالي تصبح نسبة الذين تلقوا تدريباً قبل العمل أكثر من النصف بقليل أي (55%).

كما يعرض الجدول الردود على سؤال بذكر عدد الدورات التدريبية التي تم تلقيها وكانت ذات صلة بالوظيفة خلال عام من وقت ملاء الاستبانة (مايو 2013) ويتضح أن قرابة النصف أي (47.4%) لم يشاركوا في أي دورة تدريبية، بينما أفاد النصف الآخر بمشاركته في عدة دورات تدريبية خلال الفترة

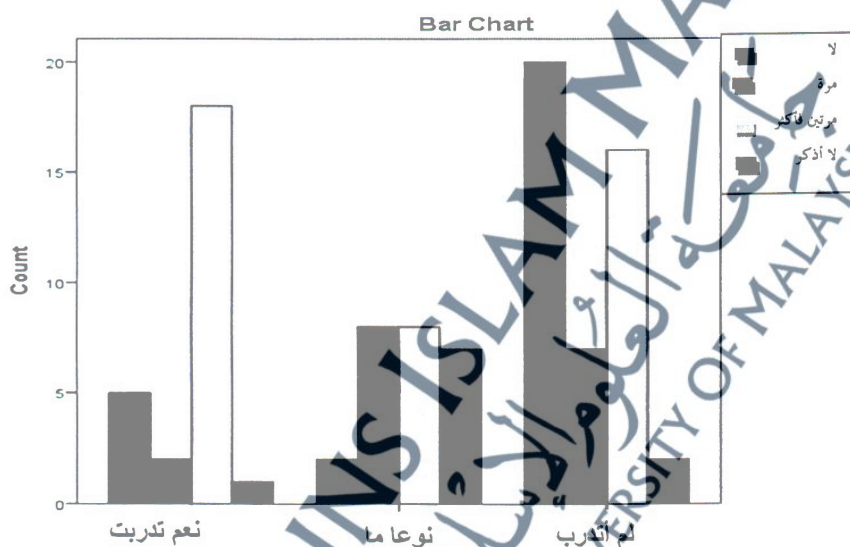
المذكورة. حيث أفاد (21%) بالمشاركة مرة واحدة و(17%) بالمشاركة مرتين أي دورتين، بينما أفاد (13%) بالمشاركة في ثلاث دورات تدريبية على الأقل.

والجدول نفسه (5-1-2-3) يقدم بالنسب مدى حدوث التكرار في قيام الدورات التدريبية أو تكرار مشاركة المفحوصين في الدورات التدريبية المقامة والذي يعكس زاوية من زوايا منهجية تنفيذ التدريب وطريقة اختيار المدربين وغير ذلك.

فقد أظهرت النتائج أن قرابة (28%) لم يحدث أن شاركوا أكثر من مرة في أي دورات تدريبية بعينها، بينما تمكن أكثر من (38%) من تكرار دورات تدريبية في موضوعات معينة وذلك بالمشاركة أكثر من مرة بغض النظر عما كان السبب وراء ذلك.



شكل رقم (5-1-2-4) العلاقة بين التدريب الأولي وعدد الدورات خلال السنة الأخيرة



شكل رقم (5-2-1-5) العلاقة بين التدريب الأولي وعدد الدورات المكررة أو المعادة

5-2-2- ثانيا: التوجهات حول العلاقات المؤسسية

5-2-2-0- إحصائيات التوجهات حول العلاقات المؤسسية:

| الإعداد للمسؤولية | التعامل مع الرئيس | الإحاطة بدليل العمل | المناقشة مع الإدارة | الانتماء إلى المؤسسة | خدمة رؤية المؤسسة | |
|----------------------|----------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|----------------|
| 2.34 | 1.71 | 2.11 | 1.86 | 1.47 | 1.27 | المتوسط |
| 2.00 | 1.00 | 2.00 | 2.00 | 1.00 | 1.00 | مستقيم المتوسط |
| 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | التطابق/التسق |
| 1.32 | .963 | 1.25 | .908 | .968 | .524 | الانحراف |
| 1.73 | .927 | 1.56 | .824 | .938 | .274 | التفاوت |
| .627 | 1.64 | 1.04 | .530 | 2.31 | 2.26 | الالتواء |
| .244 | .240 | .246 | .237 | .238 | .236 | خطأ الالتواء |
| -.720 | 2.73 | .144 | -1.04 | 4.78 | 6.64 | التفرطح |
| .483 | .476 | .488 | .469 | .472 | .467 | خطأ التفرطح |
| 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 3.00 | النطاق/المدى |
| 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | الحد الأدنى |
| 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | الحد الأقصى |
| 229.00 | 173.00 | 203.00 | 193.00 | 151.00 | 133.00 | المجموع |

جدول رقم (5-2-0-أ) إحصائيات التوجهات حول العلاقات المؤسسية

| فرصة تطبيق التدريب | فجوة الأداء الحالي | حرية اختيار البرنامج | تقبل التكاليفات | إمكانيات المرؤوسين | التعامل مع المرؤوس | |
|--------------------|--------------------|----------------------|-----------------|--------------------|--------------------|----------------|
| 2.34 | 3.49 | 3.19 | 1.54 | 1.69 | 1.55 | المتوسط |
| 2.00 | 3.00 | 3.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | مستقيم المتوسط |
| 3.00 | 3.00 | 3.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | التطابق/النسق |
| 1.12 | 1.02 | 1.37 | 1.24 | .987 | .820 | الانحراف |
| 1.24 | 1.04 | 1.87 | 1.54 | .977 | .673 | التفاوت |
| .493 | -.118 | -.110 | 4.87 | 1.63 | 1.43 | الالتواء |
| .243 | .241 | .241 | .236 | .244 | .236 | خطأ الالتواء |
| -.313 | -.627 | -1.18 | 32.7 | 2.48 | 1.83 | التفرطح |
| .481 | .478 | .478 | .467 | .483 | .467 | خطأ التفرطح |
| 4.00 | 4.00 | 4.00 | 10.00 | 4.00 | 4.00 | النطاق/المدى |
| 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | الحد الأدنى |
| 5.00 | 5.00 | 5.00 | 11.00 | 5.00 | 5.00 | الحد الأقصى |
| 232.00 | 349.00 | 319.00 | 162.00 | 166.00 | 163.00 | المجموع |

جدول رقم (5-2-0-ب) إحصائيات توجهات حول العلاقات المؤسسية

5-2- نتائج التوجهات حول العلاقات المؤسسية:

| م | البند | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|---|---|-------|-------|--------|-------|-------|
| 1 | أعتقد أنني أخدم رؤية ورسالة المؤسسة من خلال الوظيفة التي أشغلها | %75.3 | %21.9 | %1.4 | %1.4 | %0 |
| 2 | أحس بأي جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة وأني أحد أبنائها | %72.7 | %13.8 | %5.4 | %4.5 | %3.6 |
| 3 | تتاح لي فرصة مناقشة الإدارة حول المشكلات التي تواجهني في العمل | %45.6 | %25.0 | %25.9 | %3.5 | %0 |
| 4 | أجزم إحاطتي بدليل العمل المكتوب لوصف وظيفتي الحالية | %38.4 | %29.1 | %15.2 | %7.7 | %9.6 |
| 5 | أشعر برضا عن طريقة تعامل رئيسي معي وأسلوبه الإداري | %50.6 | %31.9 | %9.5 | %3.9 | %4.1 |
| 6 | ألمس من رئيسي أنه يُعدني جيدا ويدبرني لتولي مسؤولية أكبر | %35.3 | %21.3 | %22.3 | %11.1 | %10.0 |

| م | البند | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|----|--|-------|-------|--------|-------|-------|
| 7 | أنا راض عن مستوى الاحترام والتعاون بيني وبين مرؤوسي | %62.1 | %21.1 | %15.5 | %0 | %1.3 |
| 8 | أنا مقتنع بإمكانيات مرؤوسي وأستفيد منها كما ينبغي لصالح العمل | %52.1 | %26.9 | %11.1 | %4.5 | %5.4 |
| 9 | أتقبل التكاليف المؤقتة بممارسة مهام بعض زملائي في العمل. | %68.7 | %21.9 | %4.1 | %4.1 | %1.2 |
| 10 | تعطى لي حرية اختيار البرنامج التدريبي الذي أحتاجه برغبتي الذاتية | %14.4 | %19.1 | %24.7 | %18.1 | %23.7 |
| 11 | ألمس وجود فجوة بين أدائي الحالي والأداء المطلوب لوظيفتي الحالية | %3.2 | %14.4 | %34.9 | %28.4 | %19.1 |
| 12 | أجد الفرصة المناسبة لتطبيق ما تدربت عليه سلفا برغبة شخصية | %27.7 | %25.8 | %32.3 | %8.0 | %6.2 |

جدول رقم (5-2-1) نسب وتكرارات التوجهات حول العلاقات الصناعية

يتضح من الجدول أعلاه (5-2-1) بأن نتائج الوصف الإحصائي التي انحصرت في خمس درجات متفاوتة للتوجهات حول بنود النظرة البينية للإدارة والعاملين -العلاقات الداخلية للمؤسسة فيما يعرف بالعلاقات الصناعية- حيث أنها تعتبر من المحاور التي يجب دراستها باستفاضة لارتباطها الوثيق بدوافع وآليات التدريب وبالذات في مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية التي تدور حولها هذه الدراسة.

ف نجد في الجدول (5-2-1) أن (97%) يعتقدون بأنهم يخدمون رؤية ورسالة المؤسسة من خلال الوظائف التي يشغلونها، منهم (75%) يشعرون بذلك دائما بينما (27%) يشعرون به غالبا، وأن (85%) أيضا يحسون أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبتعبير آخر يحس الموظف بأنه أحد أبناء المؤسسة، وهذه النتيجة تظل نسبة متوقعة وعادية في الوسط الحضري، لكون العمل متميز في مجال تتداخل فيه الجوانب المادية والروحية باعتباره عملا محيرا في الأساس، ولكن من الزاوية الإدارية تعتبر النتيجة جيدة جدا، لأن نسبة أخرى قريبة منها أفادت بأنها تتاح لها فرصة مناقشة الإدارة في المشكلات التي تواجهها أثناء العمل، في إشارة إلى قلة الحواجز بين الإدارة والموظفين.

أما المسألة الأخرى التي ترتبط بما سبق أيضا ارتفاع نسبة الشعور بالرضى عن طريقة التعامل ومستوى الاحترام والتعاون بين الرئيس والمرؤوس، فقد بينت النتائج أن (8%) فقط يشعرون بعدم رضا عن طريقة تعامل رئيسهم معهم وأسلوبه الإداري، هذا في الوقت الذي يلمس فيه قرابة (80%) من رئيسهم أنه يعدُّهم إعدادا جيدا ويدربهم لتولي مسؤولية أكبر.

بالمقابل نجد أن (1.3%) فقط من المستجوبين غير راضين عن مستوى الاحترام والتعاون بينهم وبين

مرؤوسهم، بينما ترتفع النسبة إلى (10%) عند قياس عدم اقتناعهم بإمكانيات مرؤوسهم وعدم استفادتهم

منها كما ينبغي لصالح العمل، ورغم أن هذه النسبة تعتبر معقولة كمؤشر سلبي منخفض جدا، إلا أنها تلفت النظر إلى تعدد الزوايا والممرات لضمان علاقات صناعية أفضل.

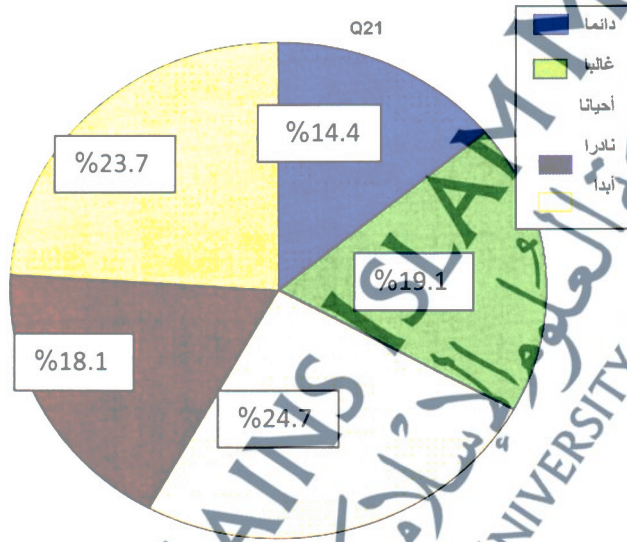
من جانب آخر يُلاحظ في الجدول أن (75%) يجزمون -بدرجات متفاوتة بين أحيانا وغالبا ودائما- إحاطتهم بدليل العمل المكتوب لوصف وظائفهم الحالية، بينما قرابة نصف عينة الدراسة يعترفون بعدم رضاهم عن مستوى أدائهم، ويلمسون وجود فجوة بين أدائهم الحالي والأداء المطلوب للوظائف التي يشغلونها ولكن بدرجات متفاوتة أيضا، فنسبة تقترب من (20%) أفادت بأنها تلمس وجود الفجوة غالبا أو دائما، في الوقت الذي أفادت فيه نسبة تزيد عن (30%) بأنها تلمس ذلك أحيانا أو نادرا، بينما في المقابل تمسكت نسبة أخرى تقترب من (20%) بعدم وجود أي فجوة في أدائها الحالي وأنها لا تلمس ذلك أبدا.

هذا التباين في تلمس فجوة الأداء يمكن أن يقارن مع نتائج الوصف الإحصائي التي بينت أن الغالبية العظمى من المفحوصين أفادوا بأنهم يتقبلون التكاليف المؤقتة بممارسة مهام بعض زملائهم في العمل، ولكن بنسب متفاوتة بطبيعة الحال حسب خيارات أداء الدراسة.

وفي نفس الجدول نجد أن نسبة تقترب من (70%) من إيجابية وجود فرصة التطبيق لما تم التدرّب عليه برغبة شخصية، حيث أن أقل من (10%) من المفحوصين يؤكدون عدم وجود فرصة التطبيق المناسب لما تم التدرّب عليه برغبتهم. بينما في المقابل تزيد قليلا عن (50%) تلك المجموعة التي أفادت بأنها تتمتع بحرية اختيار البرنامج التدريبي الذي تحتاجه برغبة ذاتية، حيث أن (24%) أكدوا عدم وجود آليات تضمن

لهم حرية اختيار البرنامج التدريبي الذي يناسبهم.

كمثال لتقارب النسب التي تعكس تباين الدرجات المتفاوتة لابد من إلقاء نظرة إلى الشكل التالي لقياس التوجهات الشخصية للمفحوصين حول هذه الفقرة التي أخذت الرقم (21) في الاستبانة البحثية ضمن محور توجهات حول العلاقات الصناعية.



شكل رقم (5-2-1) تفاوت درجات تقدير حرية المشاركة في البرامج التدريبية

3-5-3 ثالثاً: المواقف الشخصية من التدريب

3-5-0 إحصائيات مكونات الموقف من التدريب:

| محلل الاحتياجات كالطبيب | التدريب المستمر للموظفين | المشاركة في الاجتماعات | مساعدة الرئيس لمرؤوسيه | التقييم الدوري للموظف | علاج فجوات الأداء | |
|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------|
| 1.92 | 1.42 | 1.88 | 1.93 | 71.8 | 31.7 | المتوسط |
| 2.00 | 1.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | مستقيم المترابط |
| 2.00 | 1.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 1.00 | التطابق/النسبة |
| .790 | .636 | .820 | 5.87 | 9.87 | .785 | الانحراف |
| .624 | .405 | .672 | .765 | .758 | .617 | التفاوت |
| .385 | 1.242 | .788 | .777 | 1.076 | .780 | الالتواء |
| .244 | .239 | .241 | .240 | .237 | .239 | خطأ الالتواء |
| -.606 | .425 | .289 | .479 | 1.24 | -.156 | التفرطح |
| .483 | .474 | .478 | .476 | .469 | .474 | خطأ التفرطح |
| 3.00 | 2.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | النطاق/المدى |
| 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | الحد الأدنى |
| 4.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | الحد الأقصى |
| 189.00 | 145.00 | 188.00 | 195.00 | 194.00 | 176.00 | المجموع |

جدول رقم (3-5-0أ) إحصائيات مكونات الموقف من التدريب

| الحقية التدريبية | معرفة سبب التدريب | التدريب الخارجي | التغيير الدوري لوظائف | ارتباط التدريب السابق | المساهمة في تحديد الاحتياجات | |
|---------------------|----------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------|
| 2.41 | 1.67 | 1.99 | 2.41 | 2.04 | 1.61 | المتوسط |
| 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 1.50 | مستقيم المتوسط |
| 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 1.00 | التطابق/النسق |
| .944 | .682 | .874 | .982 | .773 | .677 | الانحراف |
| .891 | .466 | .765 | .966 | .598 | .459 | التفاوت |
| .265 | .721 | .393 | .295 | .328 | .671 | الالتواء |
| .241 | .241 | .243 | .244 | .240 | .239 | خطأ الالتواء |
| -.473 | .224 | -.797 | -.341 | -.332 | -.631 | التفرطح |
| .478 | .478 | .481 | .483 | .476 | .474 | خطأ التفرطح |
| 4.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 3.00 | 2.00 | النطاق/المدى |
| 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | الحد الأدنى |
| 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | الحد الأقصى |
| 241.00 | 167.00 | 197.00 | 236.00 | 206.00 | 164.00 | المجموع |

جدول رقم (5-3-0-ب) إحصائيات مكونات الموقف من التدريب

3-5- نتائج المواقف الشخصية من التدريب:

| م | البند | أوافق بشدة | أوافق | أوافق نوعا ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|--|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| 1 | علاج أغلب فجوات الأداء يعتمد على التدريب المدرس | %45.1 | %36.7 | %15.2 | %3.0 | %0.0 |
| 2 | تقييم أداء الموظف دوريا يُقدم أساسا لتحديد احتياجاته التدريبية | %36.9 | %44.4 | %11.8 | %5.3 | %1.5 |
| 3 | التدريب الحقيقي هو مساعدة الرئيس لمرووسيه عند صعوبة العمل | %34.4 | %39.8 | %19.8 | %3.9 | %2.1 |
| 4 | المشاركة المنتظمة في اجتماعات فرق العمل كفيلة بصقل مواهب الأفراد | %34.0 | %45.0 | %13.2 | %5.8 | %2.0 |

| لا أوافق بشدة | لا أوافق | أوافق نوعاً ما | أوافق | أوافق بشدة | البند | م |
|---------------|----------|----------------|-------|------------|---|---|
| %0.0 | %0.0 | %9.1 | %26.8 | %64.1 | التدريب المستمر يُؤهل الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل | 5 |
| %0.0 | %4.0 | %21.7 | %42.3 | %32.0 | القائم بتحليل الاحتياجات التدريبية كالتبيب في تشخيص الحالات | 6 |
| %0.0 | %0.0 | %11.8 | %39.0 | %49.2 | مساهمة الموظف في عملية تحديد الاحتياجات تُنتج تفاعله مع التدريب | 7 |
| %0.0 | %4.2 | %22.9 | %48.1 | %24.8 | الارتباط وثيق بين التدريب السابق وتحليل احتياجات الموظف الحالية | 8 |

| لا أوافق بشدة | لا أوافق | أوافق نوعاً ما | أوافق | أوافق بشدة | البند | م |
|---------------|----------|----------------|-------|------------|--|----|
| %3.0 | %10.4 | %31.9 | %35.8 | %18.9 | فرص التغيير الدوري للوظائف تُعد جزءاً من منظومة التدريب | 9 |
| %0.0 | %5.5 | %25.3 | %35.5 | %33.7 | التدريب المنظم خارج بيئة العمل أفضل لاستيعاب الموظف وتفاعله | 10 |
| %0.0 | %2.3 | %9.8 | %44.4 | %42.5 | ينجح التدريب عندما يعرف الموظف سبب قيامه ويلتحق بدافع ذاتي منه | 11 |
| %2.2 | %12.5 | %30.3 | %37.7 | %17.2 | الحقية التدريبية الجاهزة لا تعدو عن كونها جرعة تثقيفية | 12 |

جدول رقم (1-3-5) نتائج المواقف الشخصية من التدريب

الجدول (1-3-5) يوضح بعضاً من المواقف الشخصية للعاملين أو المفحوصين هنا من ملاحظات عملية

التدريب القبلي والبعدي، حيث نجد أن درجة الإجابة عن أي عنصر بالموافقة أو الرفض بنسب متفاوتة لكل

موقف على حدة، حتى يسهل القياس وتعمق المقارنة بين إفرزات كل عنصر وارتباط المواقف ببعضها،

فوجد أن أكثر من (90%) يوافقون بدرجات متفاوتة على أن أغلب فجوات الأداء يعتمد علاجها على التدريب المدروس، وفي نفس الوقت يعتقدون أن التدريب المستمر يُؤهل الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل، وهذه النسبة تشير إلى نظرة إيجابية وقناعة راسخة بأهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والأفراد.

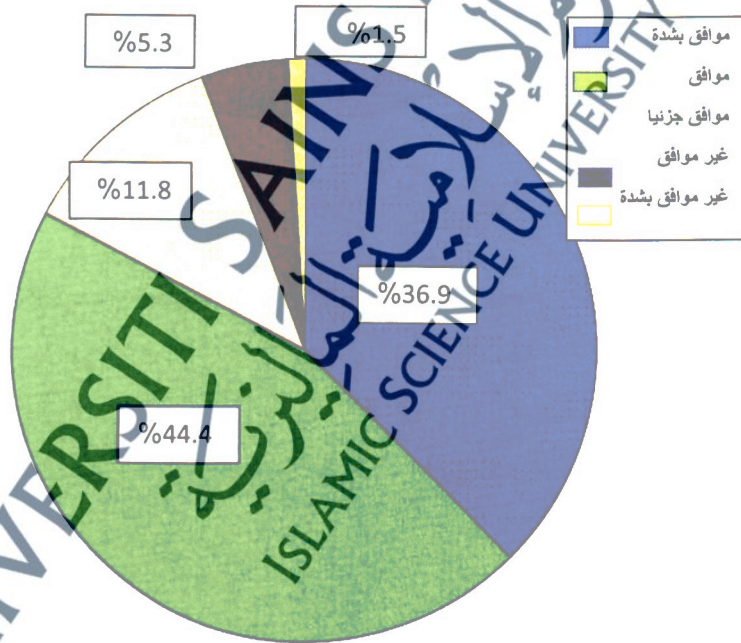
فالغالبية العظمى من المفحوصين يعتقدون أن التدريب الحقيقي هو ما يكفل صقل مواهب الأفراد والمتمثل في نقل الخبرات والتجارب عبر الاحتكاك والتلقي المستمر مثل مساعدة الرئيس لمؤوسيه عند صعوبة العمل، والمشاركة المنتظمة في اجتماعات فرق العمل، وأيضا فرص التغيير الدوري للوظائف تعتبر جزءاً من منظومة التدريب من حيث التجريب في الوظيفة المناسبة عن غيرها والتدرج في إسناد المهام والتكليفات.

وبالنسبة لتحليل الاحتياجات التدريبية فإن قرابة (90%) من المفحوصين يرون بأن الارتباط وثيق بين التدريب السابق وتحليل احتياجات الموظف من المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة للوظيفة الحالية، كما يرون أن مساهمة الموظف في عملية تحديد الاحتياجات تُنتج تفاعلاً مع التدريب المنفذ وترفع من مستوى العائد. وأيضا يوافق (90%) منهم بدرجات متفاوتة على أن تقييم أداء الموظف دوريا حسب النظم المتبعة يُقدم أساسا لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.

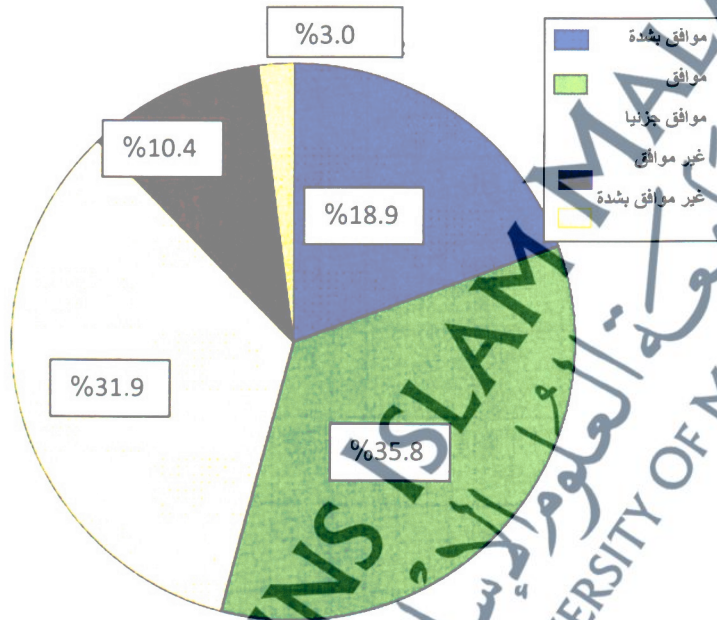
ففي الجدول رقم (5-3-1) يمكن الاستدلال بأن غالبية المفحوصين ونسبتهم (94%) يرون أن أحد أهم عناصر نجاح التدريب هو مدى معرفة الموظف سلفا بسبب قيام التدريب وأن يلتحق به بدافع ذاتي، هذا وقد تبين أيضا أن التفضيل بالنسبة للبيئة كان من نصيب التدريب المنظم خارج بيئة العمل، من

حيث زيادة الإمكانية وارتفاع السقف لاستيعاب الموظف وتفاعله مع المادة المقدمة في التدريب، وهو الأمر الذي يعول عليه كثيرا في رفع مستوى الاستفادة والتطبيق المعروف بالعائد من التدريب الحديث.

وفي الشكلين التاليين (1-3-5) و(2-3-5) تسليط للضوء أكثر على نقطتين مهمتين وذلك من أجل المقارنة بشكل تلازمي، وذلك بين فقرة الاستبانة التي استجوبت المفحوصين عن أحد مواقفهم الشخصية من التدريب، وبالذات في الجزئية التي تتعلق بالتقييم الدوري لأداء الموظف ومدى اعتبار ذلك أساسا لتحديد الاحتياجات التدريبية، والفقرة الأخرى التي استنطقت المفحوصين كانت عن مواقفهم الشخصية من التغيير الدوري للوظائف، وهل يعتبر من الفرص التي يجب اقتناصها من قبل الموظف، كونها تُعد جزءاً من منظومة التدريب الحديث.



شكل رقم (1-3-5) التقييم الدوري للموظفين كأساس لتحليل الاحتياج التدريبي



شكل رقم (5-3-2) التغيير الدوري للوظائف كأسلوب تدريبي بحرب

4-5- رابعا: آراء حول الاحتياجات التدريبية

0-4-5 إحصائيات مكونات آراء حول الاحتياجات التدريبية:

| التوقعات من التحليل | عدم دقة التحليل | أسباب فجوة الأداء | التوقيت المناسب للتحليل | صعوبات تطبيق التدريب | |
|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|----------------------|----------------|
| 2.44 | 2.03 | 2.73 | 2.83 | 2.64 | المتوسط |
| 2.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | مستقيم المتوسط |
| 2.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | التطابق/النسبة |
| 1.25 | 1.07 | 1.24 | 1.43 | 1.31 | الانحراف |
| 1.57 | 1.14 | 1.55 | 2.04 | 1.71 | التفاوت |
| .526 | 1.11 | .321 | .194 | .448 | الالتواء |
| .237 | .241 | .250 | .238 | .246 | خطأ الالتواء |
| -.752 | .774 | -.643 | -1.33 | -.976 | التفرطح |
| .469 | .478 | .495 | .472 | .488 | خطأ التفرطح |
| 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | النطاق/المدى |
| 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | الحد الأدنى |
| 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | الحد الأقصى |
| 254.00 | 203.00 | 254.00 | 292.00 | 253.00 | المجموع |

جدول رقم (0-4-5) إحصائيات آراء حول الاحتياجات التدريبية

5-4-1- أسباب الصعوبات التي تواجه تطبيق التدريب:

| م | المتغير | التكرار | النسبة % |
|---|--|---------|----------|
| 1 | سياسات المؤسسة التي لا تُشجع على الابتكار | 20 | 20.7% |
| 2 | اختلاف بيئة العمل عن بيئة التدريب المثالية | 34 | 33.8% |
| 3 | تعامل المسؤول المباشر والروتين الإشرافي | 14 | 15.3% |
| 4 | عدم ملاءمة المادة التدريسية لمتطلبات الوظيفة | 17 | 17.9% |
| 5 | عدم متابعة وتقييم نتائج التدريب | 11 | 12.4% |
| | الإجمالي | 96 | 100.0 |

جدول رقم (5-4-1) أسباب صعوبات تطبيق التدريب

يتضح من الجدول أعلاه (5-4-1) أن اختلاف بيئة العمل عن بيئة التدريب المثالية تعتبر أهم الأسباب التي يعزى إليها صعوبة تطبيق ما تم تلقيه أو تم التدريب عليه سلفاً في برنامج تدريبي معين، حيث اختار أكثر من (30%) من المفحوصين ذلك السبب بالدرجة الأولى يليه سياسات المؤسسة التي لا تُشجع على الابتكار وذلك بنسبة تقترب من (20%) حيث يبدو أن كلا السببين مترادفين من حيث ارتباطهما بالإدارة العليا، فالبيئة الداخلية هي انعكاس للسياسات التنظيمية أو العكس.

أما السبب الثالث في ترتيب اختيارات المستجوبين فكان مرده إلى عدم ملاءمة المادة التدريبية لمتطلبات الوظيفة وذلك بنسبة (16%) تقريبا متقدما علي السببين الأخيرين بفارق ضئيل على التوالي وهما: تعامل المسؤول المباشر والروتين الإشرافي، وعدم متابعة وتقييم نتائج التدريب، حيث شكل كلا السببان الأخيران ما نسبته (30%) من آراء المستجوبين الذين مثلوا عينة الدراسة، هذا في الوقت الذي تناقض فيه هذان البندان مع مستخلص نتائج المقابلات الشخصية التي دفعت في المقدمة بالسبب الذي يقول: أن عدم ملاءمة المادة التدريبية لمتطلبات الوظيفة يعتبر أهم الصعوبات التي تواجه العاملين في تطبيق ما تدربوا عليه سلفا.

5-4-2- التوقيت المناسب لإجراء تحليل الاحتياجات التدريبية:

إن الحالات التي تستدعي القيام بتحليل الاحتياجات التدريبية متعددة ومتشابهة ولكن حسبما تضمنت الاستبانة البحثية فإن أهم خمس حالات أو توقيتات مناسبة برأي المستجوبين كان ترتيبها كما بين الجدول التالي (5-4-2) فعند تهيئة الشخص لتولي وظيفة أعلى أي بعد ترشيح الموظف المعني للترقية أو أسناد مهام أكبر إليه يعتبر أهم وقت يجب فيه إجراء تحليل لاحتياجاته التدريبية التي يؤمل منها سد ثغراته أو تقوية نقاط ضعفه.

وقد جاء الاختيار الثاني على غير المتوقع وهو: عند الشحاق الشخص بالعمل لأول مرة، حيث تعتبر هي نقطة البداية لتحديد مدى الاحتياج التدريبي لإمكانية ملائمة للوظيفة المتقدم لها من عدمه، ومن ثم يتحدد التحليل بعد كل فترة متى ما تطلب الأمر، وكما أوضحنا سلفا بأن الحالات التي تستدعي إجراء عملية تحليل الاحتياجات التدريبية تبدأ مع الموظف منذ ولوجه إليها مروراً بانتقالاته وترقياته وملاحظة التقييمات التي تقيس مستوى أدائه وانتهاءً بتغييرات في العمل أو المنتج التي تتعلق به وظيفة الشخص المعني.

| م | المتغير | التكرار | النسبة % |
|---|------------------------------------|---------|----------|
| 1 | عند التحاق الشخص بالعمل لأول مرة | 23 | 22.2% |
| 2 | عند تهيئة الشخص لتولي وظيفة أعلى | 27 | 25.9% |
| 3 | عند تدني مستوى أداء الشخص المعني | 15 | 14.9% |
| 4 | عند تغيير أساليب العمل أو السياسات | 20 | 19.4% |
| 5 | عند التكليف بأعمال أو مهام مختلفة | 18 | 17.6% |
| | الإجمالي | 103 | 100.0 |

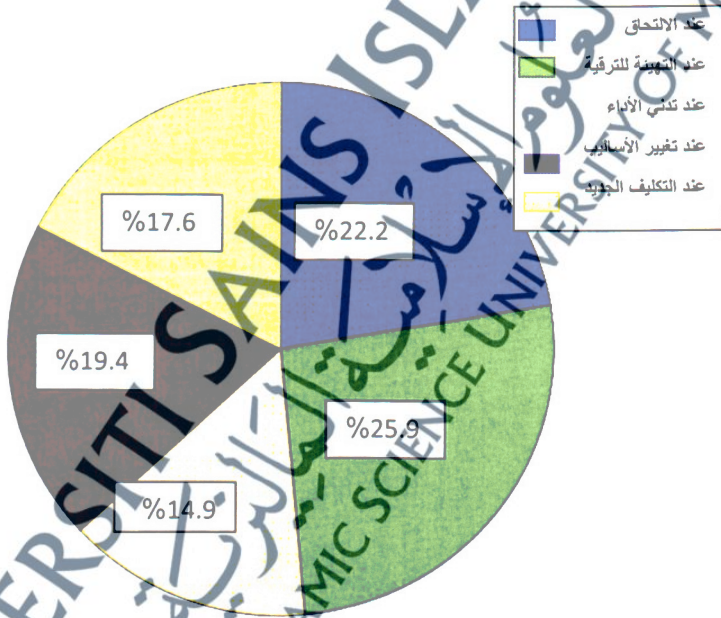
جدول رقم (2-4-5) التوقيت المناسب لتحليل الاحتياجات التدريبية

ففي نفس الجدول (2-4-5) يتبين أن الاختيارات الثلاث الأخرى حظيت بنسبة أقل من المتوقع بناء على التناول النظري لها سلفاً، فقد اختار المستجوبون بنسبة تقترب من (19%) حالة حدوث تغيير أساليب العمل أو السياسات التي تنتهجها المؤسسة، فيما اختار نسبة (17%) حالة تكليف الموظف بأعمال أو مهام مختلفة عما يقوم بممارسته حالياً.

أما البند الأهم وغير المتوقع تأخر ترتيبه - بالنسبة للحالات أو الأوقات التي تتطلب القيام بالتحليل والتحديد المطلوب للاحتياجات التدريبية لموظف ما - هو البند الذي ورد كتوقيت أو مسبب لتلك الحالة التي يلمس فيها تدني مستوى الأداء الذي يقوم به الشخص المعني، حيث حاز هذا الخيار على نسبة (14%)

فقط من إجابات المفحوصين على سؤال يقول: متى ترى التوقيت المناسب لتحليل الاحتياجات التدريبية؟ وكان البند رقم (37) من أسئلة الاستبانة البحثية كما يبين الشكل التالي (5-4-2).

حيث يلاحظ في هذا الشكل أن جميع الخيارات التي طرحتها الدراسة كادت أن تتساوى في النتائج أو تتقارب من بعضها في النسب المئوية تبعا لاختيارات المفحوصين، وهو الأمر الذي اتفق عليه مجموعة من الكتاب والباحثين الذين تناولوا موضوعات التدريب الحديث وفي مقدمتها مرحلة التخطيط للتدريب المعروفة بتحليل الاحتياجات التدريبية.



شكل رقم (5-4-2) نسب حالات تحليل الاحتياجات التدريبية

3-4-5- أسباب فجوات الأداء الحالي في الوظيفة:

| م | المتغير | التكرار | النسبة % |
|---|----------------------------------|---------|----------|
| 1 | قلة الخبرة وضعف برامج التدريب | 18 | 18.4% |
| 2 | قلة أو ضعف أجهزة وأدوات العمل | 21 | 21.2% |
| 3 | جمود أو قصور اللوائح والآليات | 34 | 33.4% |
| 4 | عدم مناسبة الوظيفة أو بيئة العمل | 8 | 9.1% |
| 5 | تدني الدافعية والانتماء للمؤسسة | 12 | 12.9% |
| | الإجمالي | 93 | 100.0 |

جدول رقم (3-4-5) أسباب فجوة الأداء في الوظيفة

في الجدول أعلاه (3-4-5) تتضح نقطة مهمة من توجهات وآراء المفحوصين حول أهم أسباب فجوات الأداء التي تكتنف عملهم الحالي، ومعنى أقرب الأسباب التي يعزى إليها وجود فجوة في أداء الموظف في الوقت الحالي، فقد اختار قرابة الثلث ما لم يكن متوقعا بالنسبة لترتيب أهم الأسباب التي حصرتها الاستبانة البحثية ألا وهو: جمود أو قصور اللوائح والآليات حيث قصد بذلك أن مرد وجود فجوة الأداء حسب رأيهم مرتبط بالآليات التنظيمية بصورة أساسية.

بالمقابل نجد أن نسبة قليلة جدا من المفحوصين وهي قرابة (10%) اختارت عدم مناسبة الوظيفة أو بيئة العمل، الأمر الذي كان متوقعا أن يلي في الترتيب أو يقترب من سبب جمود أو قصور اللوائح والآليات وذلك لوجود ارتباط وثيق بينهما، ولكن جاء في الترتيب الثاني من الإجابات السبب الذي يقول بأن: قلة أو ضعف أجهزة وأدوات العمل يعتبر من أهم أسباب فجوة الأداء الحالي في الوظيفة المعينة طبعاً حسب رأي صاحبها.

وقد جاء في الترتيب الثالث بنسبة (18%) السبب الذي يتعلق بقلة الخبرة وضعف برامج التدريب، حيث يعزى إليه ظهور فجوات في الأداء ولكن ليس بالقدر الذي كان متوقعا حسب رأي المفحوصين، كما جاء في الترتيب الأخير سبب تدني الدافعية والانتماء للمؤسسة وذلك بنسبة تزيد قليلاً عن (10%).

5-4-4- أسباب عدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية:

الجدول رقم (5-4-4) يعرض نتيجة الإحصاء الوصفي حول الخيارات الخمس التي وضعتها الدراسة لتحديد الأسباب الرئيسة، التي تتسبب في عدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية برأي المستجوبين الذين تكونت منهم عينة الدراسة، حيث تبين أن قرابة (40%) منهم يرون أن تهميش صاحب الشأن -أي رأي الموظف المعني- هو السبب الأكثر حظوة من بين الأسباب الأخرى في عدم دقة أي عمل يُجرى بهدف تحليل الاحتياجات التدريبية.

هذه الأسباب مجتمعة تمثل عوامل ضعف التدريب من مرحلة التخطيط له، ولكن حسب رأي المستجوبين فإن السبب الأكبر بعد تهميش الموظف المستهدف هو عدم وجود جهة داخلية متخصصة في التدريب وذلك بنسبة (35%)، حيث أن عدم وجود إدارة خاصة للتدريب داخل المؤسسة يجعله غير مدرج في جدول الأعمال، وإن كانت تلك الجهة تتبع هيكلياً لإدارة الموارد البشرية فمعنى ذلك أنه جزء صغير في

النشاط، فإن القيام بأعباء التدريب كاملة ولاسيما مرحلة تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، لا ينبغي أن توكل لمسؤوليته إلى غير أهله.

أما إذا قدر لعملية التدريب أن تسند إلى جهة خارجية كما ترى عينة الدراسة بنسبة (23.4%)، فإنه قد يكون السبب في عدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة لكون الاعتماد على الخبرة الخارجية لا يفي بسبب عدم دقة المعلومات التي يتحصل عليها بعمل طارئ وسريع.

| المتغير | التكرار | النسبة % | م |
|--|---------|----------|---|
| عدم وجود جهة داخلية متخصصة في التدريب | 36 | 34.9% | 1 |
| تهميش صاحب الشأن (رأي الموظف) | 40 | 38.7% | 2 |
| الاعتماد على الخبرة الخارجية في التحليل | 13 | 13.4% | 3 |
| المقارنة مع المنافسين والمماثلين أفراداً ومؤسسات | 7 | 7.8% | 4 |
| عدم الاهتمام والوعي الكافي من قبل الجميع | 4 | 5.2% | 5 |
| الإجمالي | 100 | 100.0 | |

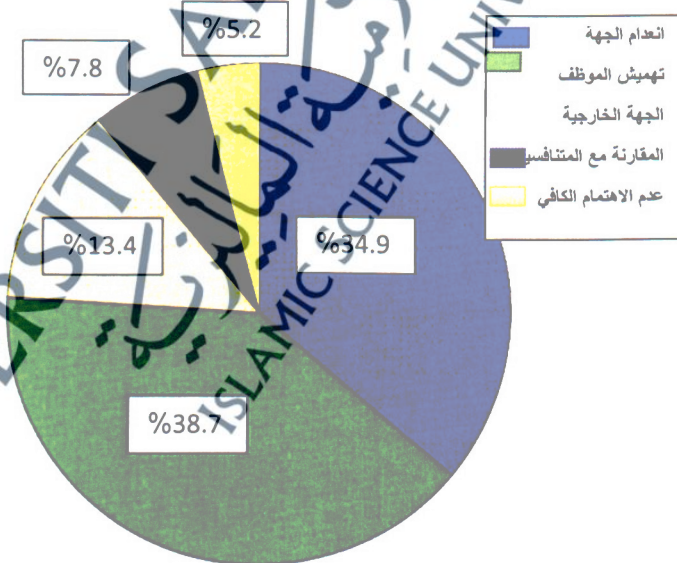
جدول رقم (5-4-4) أسباب عدم دقة الاحتياجات التدريبية

وفي النهاية جاء السببان التاليان بنسبة قليلة ومتقاربة من بعضها أحدهما: المقارنة مع المنافسين والمماثلين

أفراداً ومؤسسات، وثانيهما: عدم الاهتمام والوعي الكافي من قبل الجميع، فنسبة كلا السببين لم تتجاوز

(15%) رغم أنهما يشكلان عناصر المفاضلة أو المفاضلة بين الأسباب سالفة الذكر ولا يقلان شأنًا عنها، فالمقصود بعدم توفر الوعي الكافي بأهمية عملية التحليل برمتها، حيث يشمل الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية أو الإدارة التي يتبع لها التدريب وأيضا يشمل الإدارات الوسطى والاقسام المختلفة بما في ذلك الموظفون أو المستهدفون من التدريب.

فالشكل رقم (4-4-5) يوضح بصورة أدق تباين آراء المستجوبين عبر الاستبانة البحثية والتي تركز حولها بين سببين رئيسيين لعدم دقة تحليل الاحتياجات التدريبية أو بالأحرى عدم دقة نتائج التحليل التي يعتمد عليها في صياغة المادة التدريبية المحددة، ثم جاء السبب الثالث وبنسبة (13%) حيث عُزِيَ الأمر إلى الاعتماد على الخبرة الخارجية في التحليل، بمعنى أن سياسة المؤسسة الرامية إلى تنفيذ التدريب وخاصة في مراحله الأولى عبر الاستعانة بالمحللين من خارج المؤسسة سواء كانوا ينتمون إلى وكالات متخصصة أو جهات رسمية ودولية.



شكل رقم (4-4-5) أسباب عدم دقة الاحتياجات التدريبية

5-4-5- التوقعات من تحليل الاحتياجات التدريبية:

إن التوقعات التي سيأتي سردها في الجدول رقم (5-4-5) ماهي إلا أهم أهداف جميع أطراف العملية من القيام بتحليل الاحتياجات التدريبية في أي مؤسسة، وبالنسبة لعينة الدراسة هذه فإن ترتيب تلك التوقعات تنازليا حسب رأي المفحوصين بالأعداد والنسب ربما يساهم في تقريب الصورة المأمول رسمها لتوجهات العاملين بالمؤسسة حول تحليل الاحتياجات التدريبية.

فقد تبين أن نسبة (30%) من المستجوبين يتوقعون: تصميم برنامج تدريبي مناسب لمستويات العاملين، وهذه النسبة كانت متوقعة ومتوافقة مع النتائج المستخلصة من المقابلات الشخصية تماما كالنسبة المتقاربة أيضا حول التوقع الثاني وهو العنصر الأهم في مخرجات عملية تحليل الاحتياجات التدريبية كما يشير إلى ذلك بعض رواد التدريب الحديث إلا وهو: تحديد الاحتياجات الفعلية والمشكلات الفنية للعاملين بمختلف مستوياتهم التي يتوزعون فيها لتسيير دولاب العمل في المؤسسة، حيث جاءت النسبة أقل بقليل أي (27%) فقط عن العنصر الأول أو التوقع الذي حاز على أعلى نسبة حسب رأي عينة الدراسة.

كما يتضح أيضا حصول التوقع الثالث على نفس الترتيب بنسبة بلغت (20%) وهو: مساعدة الإدارة في اكتشاف ثغرات الأداء الحالي، تلاه في الترتيب بنسبة: المساهمة في استشراف المستقبل وتطوير آليات العمل، وأخيرا تمكين المؤسسة من مواجهة تحديات رسالتها الإنسانية.

| النسبة % | التكرار | المتغير | م |
|----------|---------|--|---|
| 27.5% | 29 | تحديد الاحتياجات الفعلية والمشكلات الفنية للعاملين | 1 |
| 29.6% | 31 | تصميم برنامج تدريبي مناسب لمستويات العاملين | 2 |
| 20.2% | 21 | مساعدة الإدارة في اكتشاف ثغرات الأداء الحالي | 3 |
| 14.6% | 15 | المساهمة في استشراف المستقبل وتطوير آليات العمل | 4 |
| 8.1% | 8 | تمكين المؤسسة من مواجهة تحديات رسالتها الإنسانية | 5 |
| 100.0 | 104 | الإجمالي | |

جدول رقم (5-4-5) توقعات تحليل الاحتياجات التدريبية

| النسبة % | التكرار | المتغير | م |
|----------|---------|--|---|
| 27.5% | 29 | تحديد الاحتياجات الفعلية والمشكلات الفنية للعاملين | 1 |
| 29.6% | 31 | تصميم برنامج تدريبي مناسب لمستويات العاملين | 2 |
| 20.2% | 21 | مساعدة الإدارة في اكتشاف ثغرات الأداء الحالي | 3 |
| 14.6% | 15 | المساهمة في استغراف المستقبل وتطوير آليات العمل | 4 |
| 8.1% | 8 | تمكين المؤسسة من مواجهة تحديات رسالتها الإنسانية | 5 |
| 100.0 | 104 | الإجمالي | |

جدول رقم (5-4-5) توقعات تحليل الاحتياجات التدريبية

5-5-5-5 خامسا: الحصول على دورات أساسية:

5-5-1-0 إحصائيات مكونات التنمية الذاتية:

| الذكاء العاطفي | الاسعافات الأولية | القراءة السريعة | تصوير الفيديو | تصوير الفتوغراف | تعامل الضغوط | إدارة الوقت | مهارات الاتصال | |
|-------------------|----------------------|--------------------|------------------|--------------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|
| 3.70 | 3.59 | 3.33 | 4.01 | 3.83 | 2.83 | 2.33 | 2.24 | المتوسط |
| 4.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | مستقيم المتوسط |
| 4.00 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 1.00 | 1.00 | التطابق/النسق |
| 1.08 | 1.31 | 1.07 | 1.17 | 1.136 | 1.26 | 1.24 | 1.14 | الانحراف |
| 1.17 | 1.72 | 1.16 | 1.37 | 1.29 | 1.58 | 1.54 | 1.30 | التفاوت |
| -.946 | -.823 | -.532 | -1.24 | -.951 | -.294 | .242 | .112 | الالتواء |
| .263 | .250 | .253 | .247 | .247 | .245 | .244 | .238 | خطأ الالتواء |
| .678 | -.414 | .215 | .760 | .367 | -1.02 | -1.35 | -1.53 | التفرطح |
| .520 | .495 | .500 | .490 | .490 | .485 | .483 | .472 | خطأ التفرطح |
| 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | النطاق/المدى |
| 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | الحد الأدنى |
| 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | الحد الأقصى |
| 311.00 | 334.00 | 303.00 | 381.00 | 364.00 | 275.00 | 228.00 | 231.00 | المجموع |

جدول رقم (5-5-1-0) إحصائيات مكونات التنمية الذاتية

5-5-1- نتائج الحصول على دورات التنمية الذاتية:

| م | المواضيع | تلقيت تدريبا عليها | | لم أتلق تدريبا عليها | |
|---|--------------------------|--------------------|----------|----------------------|----------|
| | | وأجيدها | وأحتاجها | وأجيدها | وأحتاجها |
| 1 | الاتصال والتواصل | %40.2 | %9.4 | %0.0 | %35.5 |
| 2 | إدارة الوقت والذات | %38.1 | %12.0 | %26.9 | %19.5 |
| 3 | التعامل مع الضغوط | %25.2 | %5.5 | %35.4 | %26.3 |
| 4 | التصوير الفوتوغرافي | %7.9 | %7.0 | %20.0 | %34.0 |
| 5 | فنون تصوير الفيديو | %8.9 | %8.0 | %11.5 | %31.1 |
| 6 | القراءة السريعة والتلخيص | %11.4 | %5.8 | %40.4 | %28.2 |
| 7 | الصحة والاسعافات الأولية | %13.8 | %9.2 | %14.7 | %36.2 |
| 8 | تنمية الذكاء العاطفي | %9.9 | %7.1 | %23.0 | %37.9 |

جدول رقم (5-5-1) الحصول على دورات التنمية الذاتية

الجدول (5-5-1) يستعرض نتيجة التحليل الإحصائي لحصول عينة الدراسة على الدورات التدريبية

الخاصة بالتنمية الذاتية أو التطوير الشخصي، حيث تنبع أهمية مثل هذه الدورات من الدور الذي تقوم به في

تهيئة الشخص، وإعداده لتقبل الكثير من الأعباء باعتباره مستعدا لها أكثر من أي شخص آخر، وكونه يُقدم بثقة على ممارسة الأنشطة الحياتية والأعمال المهنية أيضا.

فنجد في الجدول أن نصف المستجوبين في الدراسة أي (49.5%) قد تلقوا دورة تدريبية في مهارات الاتصال والتواصل، ويفيد غالبية هذه المجموعة بأنهم يجيدون هذه المهارة، بينما أفاد نحو الخمس بأنهم مازالوا في حاجة إلى تلقي مثل هذه الدورة، لتطوير إمكاناتهم الاتصالية أكثر حسب رأيهم. أما المجموعة الأخرى التي أفادت بعدم الحصول على تدريب معين بخصوص تلك المهارات الاتصالية، فإن ثلثهم يرى بأنه ليس في حاجة إليها رغم عدم تلقيه أي دورة في تلك المهارات التي بالتأكيد تتطلبها أغلب وظائف العمل الخيري لكونها تتمحور حول خدمة الإنسان وعلى احتكاك مباشر بالناس، هذا فيما يرى ثلثا هذه المجموعة -التي لم تتدرب بعد على مهارات التواصل- أنها في حاجة إلى مثل تلك المهارة ربما للأمور الحياتية أو للأغراض المهنية، وهذه المجموعة تمثل أكثر بقليل من ثلث إجمالي عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتها (35.5%).

كما نجد في الجدول أن الذين أفادوا بتلقي تدريب معين حول إدارة الوقت وإدارة الذات، قد بلغت نسبتهم (50%) شاملة للذين أكدوا إجادتهم وممارستهم الجيدة، والذين مازالوا في حاجة إلى المزيد من تلك الدورات أو التدرّب على تقنيات إدارة الوقت والذات، كونها تعتبر مهمة للشخص في ممارسة أنشطته الحياتية وأعبائه المهنية، بالمقابل نجد أيضا أن نسبة أخرى ممن لم يحصلوا على دورات في هذا الموضوع يرون أنهم بحاجة إليه، وهم يشكلون خمس عينة الدراسة أي (19.5%)، بينما أفاد ربع العينة بأنهم يجيدون إدارة

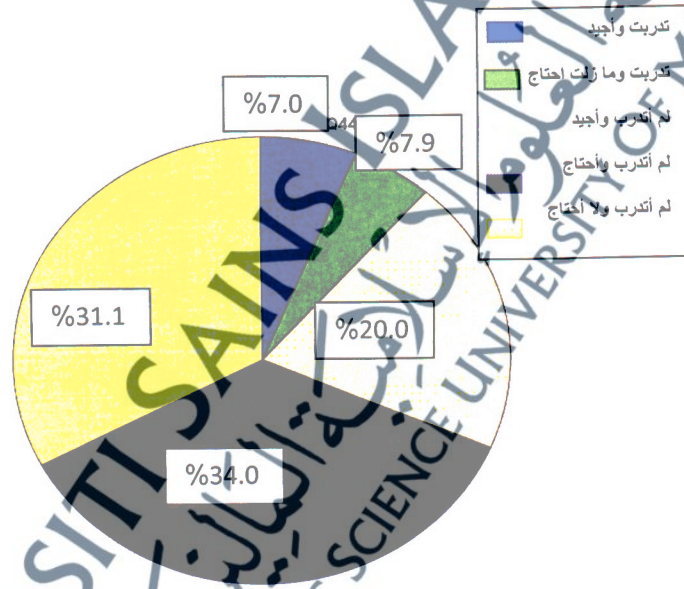
أوقاتهم رغم عدم تلقيهم تدريباً معيناً على ذلك، والقلة الباقية (3.5%) أفادت بأنها ليست في حاجة إلى ذلك التدريب.

وبالنسبة للحصول على دورات في التعامل مع الضغوط، فإن نسبة الذين أفادوا بالإيجاب لم تتجاوز ثلث إجمالي المفحوصين، حيث بلغت نسبة (30.7%) الغالبية منهم أكدوا إجادتهم للتعامل مع الضغوط، بينما قلة منهم أي (5.5%) يطلبون تدريباً أكثر رغم حصولهم على دورة في هذا الموضوع، وذلك لأهميته النفسية والعقلية للشخص العامل في تعامله مع الضغوط التي تصاحب العمل والحياة الخاصة معاً، وفي الاتجاه الآخر حيث الأغلبية التي لم تحصل على تدريب معين في التعامل مع تلك الضغوط التي يسببها العمل أو تؤثر فيه بصورة أو بأخرى، حيث أفاد قرابة ثلث عينة الدراسة أي (35.2%) أنهم يجيدون التعامل مع الضغوط رغم أنهم لم يتلقوا تدريباً معيناً حولها، بينما أفاد البقية بحاجة إليهم إلى مثل ذلك التدريب بنسبة (26%)، وعدم الحاجة حالياً إلى دورة تدريبية بنسبة (7%) فقط.

أما التدريب على فنيات التصوير الفوتوغرافي فلم يحصل عليه سوى (15%) من إجمالي المشاركين في الإجابة على أسئلة الاستبانة البحثية، وربما يكون السبب أحد التبريرات التي خرجت بها نتيجة المقابلات الشخصية، ومنها: أن عينة الدراسة تتمركز غالبيتها في المقر الرئيسي وهي لا تمارس عملاً ميدانياً يحتاج إلى هذه المهارة، أو أن غالبية المفحوصين لم يتلقوا تدريباً معيناً حول فنيات التصوير الفوتوغرافي ولكن يجدونه بالهواية أو الممارسة التي أصبحت من سمات العصر، لكون الاتصال والتواصل والعلاقات الاجتماعية أصبحت الصورة جزءاً أساسياً منه بفعل تقنيات الوسائط والاعلام الاجتماعي، وهو الأمر الذي أكدته مجموعة

مقدرة من المستجوبين بلغت (20%) وأفادت أنها تجيد التصوير الفوتوغرافي رغم أنها لم تتلق تدريبا فنيا عليه.

بالمقابل نجد الغالبية التي تجاوزت (65%) من المستجوبين لم تتمكن من الحصول على دورات تدريبية حول فنيات التصوير، ولكن نصف عدد هذه المجموعة يرى بأنه ليس في حاجة إلى مثل تلك الدورات، بينما يؤكد النصف الآخر رغبته وحرصه على تلقي تدريبا فنيا على التصوير الفوتوغرافي سواء استفاد منه العمل أو هو شخصيا، لكونه يعتبر من مكونات التنمية الذاتية التي ترتبط بالمهام المهنية في العمل الخيري.



شكل رقم (5-5-1) الحصول على دورة مهارات التصوير الفوتوغرافي

وفي الفقرة التالية وغير بعيد من السابقة نجد تشابها في المضامين والنتائج، رغم الاختلاف النوعي بين

الفترتين حيث أن تصوير الفيديو يعتبر متقدما على الفوتوغرافي ويحتاج إلى مهارات أكثر وفنيات أعمق

لجمعه بين الصوت والصورة والحركة.

ففي الجدول السابق (5-5-1) يتضح أن (17%) من المستجوبين قد تلقوا تدريبا على فنيات التصوير التلفزيوني أو الفيديو، وهي نسبة قليلة خاصة إذا ما أخذنا في الاعتبار أن نصف هذه النسبة يرى أنه مازال في حاجة إلى مزيد من التدريب عليها، يشاركها في ذلك تلك النسبة التي تصل إلى (31%) لأنها لم تتحصل على تلك الدورة التدريبية رغم حاجتها إليها، وهي بذلك تختلف عن النسبة الباقية (11%) التي ترى أنها مجيد تصوير الفيديو رغم عدم تلقيها تدريبا معينا، أو النسبة الكبيرة (40%) التي ترى أنها ليست في حاجة إلى دورة تدريبية في التصوير التلفزيوني حاليا، ربما لأن عملها لا علاقة له بالعمل الإعلامي، أو ما يسمى بالتقارير في المجالات العملياتية للمؤسسة الخيرية التي يعتمد عملها على التوثيق (فيديو وفوتوغراف) في كثير من تفاصيله.

المسألة الأخرى في النتائج هي القراءة السريعة والتلخيص والتي تعتبر من جوانب التنمية الذاتية وفي نفس الوقت من المعينات الأساسية على العمل المهني، حيث يتضح أن الغالبية العظمى من المستجوبين أي (83%) لم يتلقوا تدريبا عليها، منهم نسبة غير قليلة ترى بأنها لا تحتاج إليها وتصل إلى (40%) من إجمالي المستجوبين، بينما باقي تلك المجموعة التي لم تتلق تدريبا على القراءة السريعة والتلخيص تنقسم الرأي حول وجود الحاجة الحالية (28%) وعدمها (14%).

وفي الجدول (5-5-1) أيضا يتضح أن نسبة (23%) فقط قد حصلت على دورة تدريبية في الثقافة الصحية والإسعافات الأولية، من هذه النسبة مجموعة صغيرة ترى أنها مازالت بحاجة إلى دورات أكثر في هذا المجال لأهميته في الحياة عموما والعمل الخيري خصوصا، ولاسيما العاملين الميدانيين لإمكانية تعرضهم لكثير من الطوارئ والمخاطر، ولكن بالمقابل نجد أن ثلث المجموعة التي لم تتلق أي تدريب حتى

الآن، ترى أنها ليست في حاجة إلى مثل تلك الدورات التي تتناول الصحة العامة والاسعافات الأولية حسب رأي تلك المجموعة التي تمثل حوالي (26%) من عينة الدراسة، بينما نجد أن البقية وهي نصف مجموع المستجوبين تنقسم بين الإفادة بوجود الحاجة حاليا إلى التدريب، والإفادة بعدم وجود الحاجة لإجادتها أو تمكنها، رغم التأكيد بعدم تلقي أي تدريب على الإسعافات الأولية والصحة العامة، فكلتا المجموعتان احتلتا (36%) و(15%) على التوالي.

وأخيرا في موضوعات التنمية الذاتية التي لها ارتباط بالممارسة المهنية هو موضوع الذكاء العاطفي، حيث أفادت نسبة (17%) من المفحوصين أنهم حصلوا على دورة تدريبية فيه، منهم من يرى أنه بحاجة إلى دورة في الذكاء العاطفي رغم حصولهم عليها وهم يشكلون (7%) من العينة. هذا ويتفق معهم حوالي (38%) في وجود الحاجة إلى تلك الدورة لأنهم لم يتحصلوا عليها، ولكن (45%) من العينة ترى أنه لا توجد حاجة حاليا إما لإجادتها وإما للاستغناء عنها.

0-2-5-5 إحصائيات مكونات التطوير الإداري:

| حل المشكلات | التخطيط الاستراتيجي | الأسس المحاسبية | ترتيب الأولويات | التقارير والمراسلات | فرق العمل | اتخاذ القرارات | إدارة الاجتماعات | |
|-------------|---------------------|-----------------|-----------------|---------------------|-----------|----------------|------------------|----------------|
| 3.04 | 3.32 | 3.40 | 2.89 | 2.70 | 3.04 | 3.16 | 3.32 | المتوسط |
| 3.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | مستقيم المتوسط |
| 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | التطابق/النسق |
| 1.33 | 1.38 | 1.37 | 1.23 | 1.28 | 1.16 | 1.09 | 1.21 | الانحراف |
| 1.76 | 1.90 | 1.87 | 1.51 | 1.62 | 1.34 | 1.18 | 1.46 | التفاوت |
| -0.446 | -0.569 | -0.767 | -0.259 | -0.089 | -0.565 | -0.796 | -0.795 | الالتواء |
| .249 | .257 | .258 | .258 | .246 | .251 | .250 | .253 | خطأ الالتواء |
| -1.06 | -1.03 | -0.737 | -0.961 | -1.24 | -0.572 | -0.124 | -0.300 | التفرطح |
| .493 | .508 | .511 | .511 | .488 | .498 | .495 | .500 | خطأ التفرطح |
| 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | النطاق/المدى |
| 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | الحد الأدنى |
| 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | الحد الأقصى |
| 286.00 | 292.00 | 296.00 | 252.00 | 260.00 | 280.00 | 294.00 | 302.00 | المجموع |

جدول رقم (0-2-5-5) إحصائيات مكونات التطوير الإداري

2-5-5- نتائج الحصول على دورات التطوير الإداري:

| م | المواضيع | تلقيت تدريباً عليها | | لم أتلق تدريباً عليها | |
|---|------------------------------|---------------------|----------|-----------------------|----------|
| | | وأجيدها | وأحتاجها | وأجيدها | وأحتاجها |
| 1 | فن إدارة الاجتماعات | 16.1% | 6.7% | 23.6% | 41.3% |
| 2 | مهارة اتخاذ القرارات | 14.0% | 7.6% | 33.7% | 38.4% |
| 3 | إدارة فرق العمل | 17.8% | 8.4% | 33.6% | 32.7% |
| 4 | إعداد التقارير والمراسلات | 26.4% | 13.2% | 27.3% | 26.4% |
| 5 | اختيار وترتيب الأولويات | 20.5% | 13.0% | 30.0% | 27.2% |
| 6 | الأسس المحاسبية | 18.8% | 9.3% | 11.2% | 42.0% |
| 7 | التخطيط والتخطيط الاستراتيجي | 17.6% | 14.7% | 10.0% | 39.0% |
| 8 | حل المشكلات وإدارة الأزمات | 23.0% | 7.1% | 23.9% | 35.2% |

جدول رقم (2-5-5) الحصول على دورات التطوير الإداري

الجدول (5-5-2) يستعرض نتيجة حصول عينة الدراسة على دورات تدريبية في التطوير الإداري أو التنمية المهنية، حيث شملت الاستبانة البحثية 8 مواضيع مختلفة في التطوير الإداري، لكون أغلب عينة الدراسة ينحدرون من عمل إداري بطبيعة المقر الرئيس للمؤسسة المفحوصة، فاختيار بعض المواضيع ذات الصلة بالعمل لتعطي مؤشرا لقياس درجة حصول التدريب من عدمه، أو الحاجة إلى التلقي مرة أخرى من عدمه لاختفاء العلاقة بالوظيفة الحالية للمفحوصين.

فموضوع مثل إدارة الاجتماعات يعتبر مهما لكل من يمارس عملا إداريا في أي مستوى، سواء كان في عمل إشرافي أو متابعة إدارية أو فرق عمل ولجان دائمة ومؤقتة، والجدول (5-5-2) يُوضح بأن نسبة (23%) فقط من عينة الدراسة تلقوا تدريبا على كيفية إدارة الاجتماعات، ومع هذا قرابة (7%) ترى أنها بحاجة إلى إعادة تلك الدورة أو بعبارة أخرى ضرورة الحصول على تدريب آخر في نفس الموضوع.

وفي المقابل يتضح أن قرابة ربع العينة أي (23.6%) يرون بعدم الحاجة إلى تلك التدريبات لكونهم متمكنون من إدارة الاجتماعات وذلك بالرغم من عدم تلقيهم أي تدريب فيها. ويتفق معهم (12.3%) آخريين في عدم الحاجة ربما لانتفاء علاقة أو مهمة ملموسة لموضوع إدارة الاجتماعات بالوظائف التي يشغلونها حاليا، ولكن في حالة مشابهة وهي عدم تلقي التدريب حول كيفية نجاح الاجتماعات، نجد أن نسبة غير يسيرة من العينة ذاتها تزيد عن (40%) يطلبون تلقي دروات تدريبية حول هذا الموضوع، ويرون أن ذلك مهم ومفيد للعمل وذات صلة بوظائفهم التي يشغلونها حاليا في المؤسسة.

أما موضوع اتخاذ القرارات فيعتبر قريبا جدا من سابقه -إدارة الاجتماعات- وكان من المتوقع أن تكون النتائج أيضا متشابهة لحد ما، لوجود بعض الارتباطات بينهما كون الاجتماع قد يتخذ فيه القرار أو

أن الاجتماع قد يكون للتعامل أو إنزال قرار ما إلى الواقع أو التنفيذ، فقد بينت النتيجة أن (14%) من العينة قد تلقوا تدريبا ويؤكدون تمكنهم من ذلك، بينما أفاد قرابة (7%) بحاجتهم إلى تلقي التدريب على اتخاذ القرارات رغم تلقيهم دورة في السابق، ويتفق معهم في ضرورة التدريب ولكن لسبب آخر، هو عدم حصولهم أصلا على دورة تدريبية حول الموضوع، في المقابل نجد أن البقية وهي قرابة (40%) ترى بعدم الحاجة إلى تدريب في الوقت الحالي، إما لأنهم متمكنون من موضوع اتخاذ القرارات وإما لعدم صلة الموضوع بالمواقع أو الوظائف التي يشغلونها حاليا حسب رأيهم.

وفي الجدول (5-5-2) نجد أن أكثر من (40%) بقليل يرون أنهم بحاجة إلى التدرّب على إدارة فرق العمل، لأنهم لم يحصل لهم أن تلقوا تدريبا على ذلك رغم إحساسهم بحاجة العمل إلى تطوير إمكانياتهم في هذا الخصوص وهم (32%)، بينما البقية ترغب في تدريب أكثر أو إعادة تلك الدورة المعينة حول الموضوع، هذا في الوقت الذي ترى فيه نسبة (40%) أخرى بعدم حاجتها إلى ذلك التدريب نسبة لأنها لا تلمس نقصا أو ضعفا حول الأمر بغض النظر عن أهميته.

كما نجد أيضا أن موضوعا أساسيا في العمل الإداري للعمل الخيري المؤسسي لا يختلف إلا قليلا عما سبق الإشارة من مواضيع، فالدورات التدريبية التي أقيمت في المؤسسة المفحوصة حول إعداد التقارير والمراسلات لم يتمكن من المشاركة فيها إلا قرابة (40%) فقط، منهم من يرى أنه مازال بحاجة إلى مزيد من التدريب حول ذات الموضوع، مثلما يرى ذلك نسبة (26%)، ولكن لأنهم لم يحصلوا على التدريب رغم حاجتهم إليه حاليا على الأقل، بينما نجد في بيانات الجدول السابق أن نسبة (26%) أخرى من عينة

الدراسة، ترى بعدم ضرورة مثل هذا التدريب لها لكونها تجيد الأمر، ومثلها أيضا نسبة قليلة ترى بذلك لعدم حاجتها حاليا أو لعدم ارتباط الوظيفة الحالية بعمل التقارير والمراسلات والمكاتبات وغيرها.

وفي نفس الجدول الذي يستعرض الموضوعات الإدارية التي تتصل بالتدريب في المؤسسات الخيرية، نجد أن (20%) من عينة الدراسة قد تلقت تدريبا معيناً حول أسس ومهارات اختيار الأولويات، بينما (13%) ترى أنها بحاجة إلى التدريب وهي في نفس الوقت تؤكد حصولها على دورة تدريبية في هذا الموضوع، وبالمقابل نجد أن (40%) يرون بعدم الحاجة إلى التدريب في ترتيب الأولويات، رغم عدم تلقي نسبة الـ (30%) أي تدريب حوله، أما البقية التي تشكل (27%) من العينة فترى أنها في حاجة إلى مثل تلك الدورة، لأنها لم تلمس علاقة لعملها بذات الموضوع ولم تتمكن من حضور دورة تدريبية حوله.

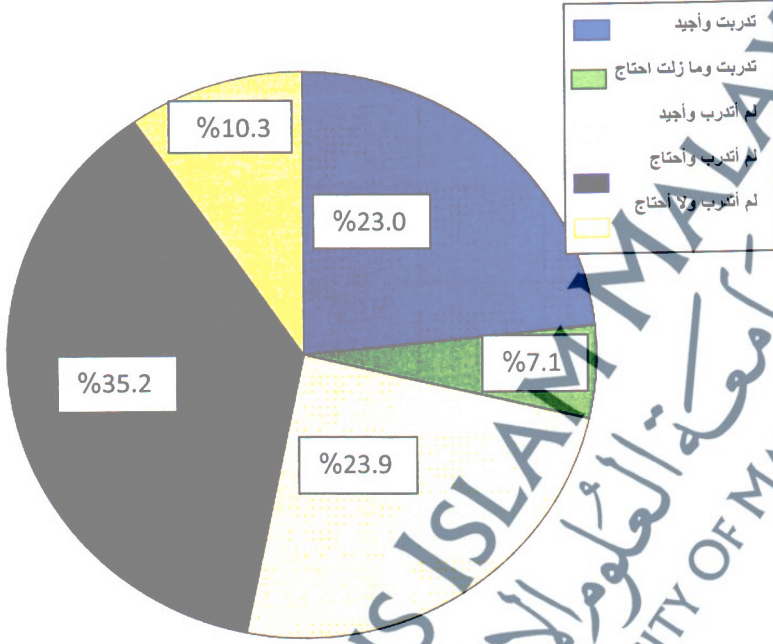
وبالنسبة للتدريب على الأسس المحاسبية فإن نتائج الإحصاء الوصفي بينت أن (50%) من عينة الدراسة حسب رأيها، تحتاج إلى تدريب مناسب حول الأسس المحاسبية وربما للعمل الذي تقوم به ذو ارتباط معين. يمثل هذا الموضوع، ولكن نسبة تقترب من ثلث العينة أي (29%) ترى بعدم ضرورة لمثل هذه الدورة نتيجة لشعورها بأن عملها الحالي ليس له علاقة بالمحاسبة أو الأمور المتعلقة بالشؤون المالية وهي تمثل (18%)، والسبب الآخر هو الشعور أيضا بأن الإمكانيات الحالية جيدة رغم أنها لم تتلق تدريبا معيناً، وهذا رأي (11%) فقط من العينة المفحوصة التي تبين أن قرابة الـ (20%) منها، قد تلقت تدريبا خاصا وأكدت بإجادتها التامة للتفاصيل المحاسبية.

أما التخطيط والتخطيط الاستراتيجي فقد تبين أن قرابة خمس عينة الدراسة ترى أنه ضروري لها

التدريب عليه، ولم يحصل لها أن تلقت دورة تدريبية معينة، ومثله أيضا يرى عشر عدد المفحوصين أنه لا

حاجة إلى دورة تدريبية عن التخطيط لأن العمل الحالي ليس له علاقة بالتخطيط، وهذا كان متوقعا من حيث طبيعة المهام التي يمارسها المفحوصون، لأن التخطيط ولا سيما التخطيط الاستراتيجي يعتبر من مهام المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية، ولكن بصورة عامة لا ينفصل التخطيط عن أي وظيفة إدارية في أي مستوى كان، وبالتالي يتأكد ما نتج من التحليل الوصفي أن قرابة الثلث قد تلقت تدريباً عن التخطيط، بينما قرابة (40%) يرون أن الحاجة موجودة إلى مثل هذا التدريب، حيث أنهم لم يحصلوا عليه من قبل.

وفي الشكل التالي (5-5-2) كما يبين الجدول السابق أيضا، أن موضوع حل المشكلات وإدارة الأزمات قد تلقى تدريباً عنه حوالي (40%) من عينة الدراسة، وهذه النسبة تشمل الذين يرون بأن الحاجة مازالت موجودة إلى التدريب أكثر، وأيضا الذين يرون بأن إمكانياتهم جيدة حول هذا الموضوع، وبالمقابل يتضح أن (35%) يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على حل المشكلات وإدارة الأزمات، لكون العمل الذي يقومون به معرض لمثل تلك الحالات، بينما يرى ثلث العينة المفحوصة بأنه لا حاجة إلى مثل هذا التدريب، من ناحية أن العمل الحالي غير مرتبط به وهذا رأي (10%)، أو من ناحية أن الإمكانيات المتوفرة جيدة حسب رأيهم وهم يمثلون تقريبا ربع العينة التي خضعت للدراسة أي نسبة (23.9%).



شكل رقم (5-5-2) الحصول على تدريب في حل المشكلات وإدارة الأزمات

0-3-5-5 إحصائيات مكونات الكفاءة الحاسوبية :

| برامج التشغيل | الطباعة السريعة | السكرتارية الإلكترونية | برامج التصميم | الصيانة الصلبة | الصيانة الناعمة | الشبكات والاتصالات | برامج المونتاج | |
|---------------|-----------------|------------------------|---------------|----------------|-----------------|--------------------|----------------|----------------|
| 2.11 | 2.35 | 3.18 | 3.77 | 3.84 | 4.00 | 4.143 | 4.38 | المتوسط |
| 1.00 | 2.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | مستقيم المتوسط |
| 1.00 | 1.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | التطابق/النسق |
| 1.29 | 1.48 | 1.52 | 1.24 | 1.28 | 1.17 | 1.05 | .923 | الانحراف |
| 1.66 | 2.19 | 2.32 | 1.54 | 1.64 | 1.36 | 1.102 | .852 | التفاوت |
| .676 | .496 | -369 | -1.05 | -1.15 | -1.40 | -1.53 | -1.90 | الالتواء |
| .245 | .250 | .249 | .250 | .250 | .251 | .253 | .255 | خطأ الالتواء |
| -.923 | -1.27 | -1.34 | .157 | .386 | 1.25 | 2.04 | 3.75 | التفرطح |
| .485 | .495 | .493 | .495 | .495 | .498 | .500 | .506 | خطأ التفرطح |
| 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | النطاق/المدى |
| 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | الحد الأدنى |
| 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | الحد الأقصى |
| 205.00 | 219.00 | 299.00 | 351.00 | 357.00 | 368.00 | 377.00 | 390.00 | المجموع |

جدول رقم (0-3-5-5) إحصائيات مكونات الكفاءة الحاسوبية

3-5-5- نتائج الحصول على دورات الكفاءة الحاسوبية:

| م | المواضيع | تلقيت تدريباً عليها | | لم أتلق تدريباً عليها | |
|---|---------------------------------------|---------------------|----------|-----------------------|----------|
| | | وأجيدها | وأحتاجها | وأجيدها | وأحتاجها |
| 1 | برامج التشغيل MS Office | %47.8 | %11.1 | %20.6 | %5.5 |
| 2 | الطباعة السريعة | %44.7 | %7.3 | %19.4 | %12.0 |
| 3 | السكرتارية الإلكترونية | %25.8 | %6.1 | %17.4 | %23.0 |
| 4 | التصميم Illustrator/ Photo shop | %11.0 | %9.1 | %11.0 | %29.8 |
| 5 | الصيانة Software | %12.8 | %4.6 | %13.8 | %34.4 |
| 6 | الصيانة Hardware | %8.4 | %6.8 | %6.8 | %38.5 |
| 7 | الشبكات والاتصالات | %6.7 | %7.7 | %7.7 | %37.6 |
| 8 | المونتاج Premier / Video Edit | %5.3 | %7.1 | %6.2 | %30.4 |

جدول رقم (3-5-5) الحصول على دورات الكفاءة الحاسوبية

الجدول أعلاه (5-5-3) يوضح حصول (58.9%) من عينة الدراسة على دورات تدريبية على برامج تشغيل الحاسوب، حيث يعتبر استخدام الحاسوب في هذا العصر من أهم أدوات العمل المؤسسي، ولاسيما العمل الخيري العابر للقارات أو الناشط على المستوى العالمي، فبرامج التشغيل التي تشمل الطباعة والتخزين والاستدعاء للمعلومات، والتعامل الفني مع الألوان والصور والأصوات عبر الوسائط المتعددة، واستخدام الإنترنت في المراسلات والمعاملات المكتبية عموماً.

ويتضح أيضاً أن (15%) من عينة الدراسة يرون بالحاجة إلى التدريب على برامج تشغيل الحاسوب، لأنه لم يتم تدريبهم على ذلك حيث يتفق معهم نسبة (10%) يرون بأهمية التدريب ورغبتهم في الحصول على هذا التدريب مرة أخرى، لأنهم شاركوا مع المجموعة الأولى في الإفادة بتلقي تدريب معين حول التشغيل واستخدام الحاسوب في العمل المكتبي. وفي الاتجاه الآخر يتضح من الجدول المذكور أن (20%) من العينة يرون بعدم الحاجة إلى مثل هذا التدريب لإمكاناتهم الجيدة رغم عدم تمكنهم من تلقي تدريب معين في برامج تشغيل الحاسوب، ونسبة أخرى قليلة جداً لم تتلق التدريب ولكنها ترى بعدم الحاجة إليه في الوقت أو العمل الحالي.

كما يتضح في نفس الجدول أن نتائج الإحصاء الوصفي بالنسبة للتدريب على الطباعة السريعة، فقد اتضح أن (50%) من المستجوبين قد تلقوا تدريباً معيناً في جوانب الكتابة السريعة في الحاسوب، ربما لتعلقها بأعمالهم ومهام التقارير والمراسلات التي تتطلب ذلك، ورغم هذا فإن نسبة منهم ترى بضرورة تلقي تدريب آخر حول هذه المهارة، وبالمقابل تتوزع نسبة (50%) الأخرى إلى ثلاث مجموعات في رأيها، فنسبة (19%) ترى بأنها متمكنة من الأمر ولا تحتاج إلى تدريب معين، ونسبة أخرى تبلغ (16%) من

عينة الدراسة تؤكد رغبتها للحصول على تدريب خاص في مهارة الطباعة السريعة، وأما النسبة القليلة الباقية (12%) فتري أنها لا تحتاج إلى التدرّب على الطباعة السريعة في عملها الحالي حسب رأيها.

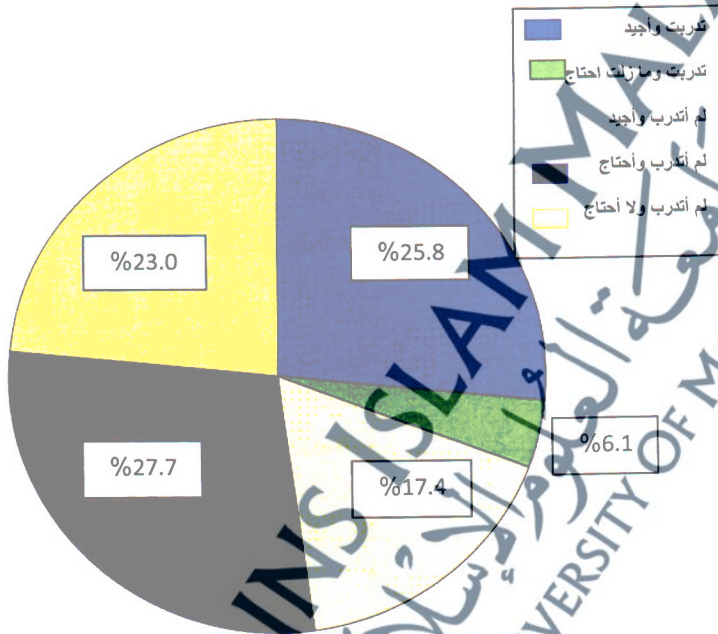
كما يتضح من نتائج الجدول (5-5-3) أن نسبة (20%) فقط من عينة الدراسة تمكنت من المشاركة في دورات تدريبية في التصميم، والذي يعرف باستخدام برامج الوسائط المتعددة في التصميم الرقمي، وربما قلة العدد المتدرب تعزى إلى ضيق ارتباط غالبية العينة أو العاملين بالعمل الخيري. يمثل هذا العمل الفني، وأما النسبة الكبيرة الباقية فقد تقسمت بين من يرى بحاجة إلى التدرّب على التصميم - ويمثلون قرابة (40%) - ومن يرى بعدم الحاجة حاليا إلى ذلك النوع من التدريب - وهم قرابة (30%) - إضافة إلى نسبة قليلة أخرى ترى بأن الإمكانيات الحالية جيدة رغم عدم التدرّب سابقا لأي سبب من الأسباب.

وموضوع آخر قريب من التصميم هو المونتاج أو التصميم التلفزيوني، حيث يعتبر مرادفا للتصميم في استخدام الوسائط المتعددة في العمل الإعلامي، الذي يحتاجه النشاط الخيري بقوة لا تقل عن التصميم الثابت، لذلك نجد أن نسبة قليلة (12.4%) تلقت تدريبا على المونتاج، بينما يرى (30%) بأهمية مثل هذه الدورات ورغبتهم للمشاركة فيها، يرى (2) 57% بعدم الحاجة إلى تلك التدريبات في الوقت الحالي وعدم وجود أي علاقة لوظائفهم. يمثل هذه المهارات المذكورة.

وفي النهاية نستعرض نتائج الجدول السابق بخصوص الدورات التدريبية التي تستهدف تطوير الكفاءة الحاسوبية لعينة الدراسة، حيث نجد تقاربا شديدا بين تفاصيل ثلاث فقرات أو موضوعات متشابهة في الأهمية والاستخدام رغم اختلاف التخصص، ألا وهي الصيانة الداخلية أو الناعمة للحواسيب، والصيانة الخارجية أو الخشنة، والشبكات والاتصالات أيضا للحواسيب.

فنسبة الذين تحصلوا على تدريب معين حول تلك الموضوعات الثلاث لا تتجاوز (15%) وهذه نسبة متوقعة لتخصيصية مثل هذه الدورات وقلة عدد من يشغل وظائف تتعلق بها بين العاملين في المؤسسات الخيرية، كما نجد تقاربا آخر في نسب غير الحاصلين على التدريب بسبب عدم وجود الحاجة حسب رأي العينة أو عدم وجود علاقة مع الوظائف التي يشغلونها، ولكن نجد اختلافا ولو كان بسيطا بين النسب التي ترى بضرورة الحصول على التدريب لعدم تمكنها من ذلك، فنسبة (34.4%) للصيانة الناعمة و(38.5%) للصيانة الخشنة و(37.6%) للشبكات.

أما الشكل التالي (3-5-5) فيؤكد نتائج الجدول الذي يستعرض نتائج الحصول على دورات تدريبية في تطوير الكفاءة الحاسوبية لعينة الدراسة، حيث يبين أن قرابة ثلث العينة ترى بضرورة الحصول على التدريب في السكرتارية الالكترونية، رغم أن نسبة قليلة قد تلقت التدريب في وقت سابق، بينما (43%) من العينة المفحوصة يرون بأنهم يجيدون العمل بأساليب وآليات السكرتارية، منهم من لم يحصل على أي تدريب سابق وهم يمثلون (17%) من إجمالي المفحوصين، وأما النسبة الباقية وهي (23%) فترى أنها لا تحتاج إلى تلقي التدريب في السكرتارية الإدارية لعدم تعلق عملها بذلك.



شكل رقم (5-5-3) الحصول على دورة تدريبية في السكرتارية الإلكترونية

لقد استعرض الفصل الخامس نتائج تحليل البيانات الميدانية، التي تم جمعها من عينة الدراسة بواسطة أداتين بحثيتين هما الاستبانة والمقابلة، وذلك بتغطية المحاور الخمس التي تكونت منها فقرات الأداة البحثية، ففي الفقرة الأولى تم تقديم الإحصائيات والتكرارات والنسب التي توزعت عليها عينة الدراسة، بكل تفاصيلها من بيانات شخصية ومعلومات وظيفية وتدريبية، وفي الفقرة الثانية تم عرض الاتجاهات العامة والخاصة حول العلاقات المؤسسية، أي العلاقات بين العاملين والإدارة المباشرة والعليا للمؤسسة.

أما الفقرة الثالثة فقد بينت أيضا بالنسب والتكرارات والمواقف الفردية والمؤسسية من التدريب داخل المؤسسة المفحوصة، حيث المواقف الفكرية والشخصية وتداخل العلاقات مع الإداريات والفنيات وغيرها، مما يعطي انعكاسا لواقع التدريب داخل المؤسسات الخيرية الإسلامية، وفي الفقرة الرابعة تم استعراض الآراء حول الاحتياجات التدريبية، بالتفصيل الذي يسلط الضوء على أهم الأحوال والمواقف المناسبة والصعوبات والمشاكل التي يتعرض لها، بجانب عوامل الدقة وعدمها في طريقة ممارسة التحليل، سعيا نحو تحقيق الأهداف المؤسسية والرغبات الشخصية بتوازن غير مغل بأحد الطرفين داخل بيئة العمل.

وفي الختام استعرض الفصل نتائج مشاركة العاملين (عينة الدراسة) في الدورات التدريبية التي تم تنظيمها داخل وخارج المؤسسة، سواءً كانت في التنمية الذاتية أو التطوير المهني أو الكفاءة الحاسوبية وجميعها تصنف كدورات أساسية.