

الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات والخلاصة

١٠٥ هـ

يقدم هذا الفصل خلاصة النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب العملي والنظري للدراسة. وقد تم بناء الاستنتاجات في هذه الدراسة على نتائج التحليلات الإحصائية في البحث الكمي والاستقراء النظري للدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث الحالي. وقد تم الاعتماد في الجانب العملي للدراسة على جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المختارة في المؤسسة، أما الجانب النظري للدراسة فتشمل مناقشة نتائج الدراسات السابقة. وقد تم دعم النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب العملي للدراسة بنتائج الجانب النظري من خلال الربط بين ما توصل له الباحثون في الدراسات السابقة وما توصل له الباحث في الدراسة الحالية في الجانب العملي.

حيث إن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو تقييم البرامج التدريبية على نتائج التدريب وعلاقة تقييم التدريب بالنتائج المتوقعة منها وكذلك أثر المعوقات التنظيمية والتي تشمل النظام البيروقراطي في الإدارة، والموارد المتاحة على نتائج التدريب في المراكز الإنتاجية التابعة لوزارة الدفاع في ليبيا بصورة خاصة، فقد ركزت الدراسة على أهمية تطبيق نظرية كيركباتريك في تقييم التدريب في المؤسسات الحديثة. حيث أظهرت النتائج أنه رغم المميزات والخصائص التي توفرها هذه النظرية، فإنه من خلال البحث في الدراسات السابقة والأدبيات في مجال التدريب اتضح أثر المعوقات التنظيمية على النتائج المتوقعة من التدريب، كذلك بينت النتائج أن عدم تطبيق مراحل تقييم التدريب الأربعة كما عرفها كيركباتريك سوف تؤثر بصورة كبيرة على نتائج التدريب. لذلك حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إيجاد

الحلول للمشكلة المتمثلة في عدم القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة من التدريب بسبب المعوقات التنظيمية وعدم تطبيق مراحل كيركباتريك الاربعة بنفس الدرجة خلال عملية التقييم في ظل وجود أنظمة بيروقراطية للإدارة ونقص الموارد المتاحة التي تشمل المعدات والأجهزة الحديثة والموارد المالية في المؤسسات الإنتاجية التابعة لوزارة الدفاع في ليبيا، لذلك حاول الباحث فهم الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى عدم تبني برامج تدريبية معتمدة على أحدث النظريات في تقييم التدريب بشكل متوازي مع إزالة المعوقات التنظيمية (الموارد المتاحة، النظام البيروقراطي في الإدارة) وبصورة خاصة في مجتمع الدراسة داخل المراكز الإنتاجية التابعة لوزارة الدفاع في ليبيا.

ويهدف هذا الفصل إلى وضع ملخص للإجابة على أسئلة الدراسة من خلال النتائج التي تم التوصل لها في الجانب النظري والعملي، وكذلك التحقق من العلاقات بين متغيرات الدراسة (تقييم ردة الفعل، تقييم التعلم، تقييم السلوك، تقييم نتائج التدريب، المعوقات التنظيمية) من خلال النموذج النظري للدراسة الذي تم بناؤه واختبار الفرضيات الخمسة التي تنص على وجود ارتباطات إحصائية بين المتغيرات الخمسة، والتحقق من العلاقات السببية بين هذه المتغيرات. وبعد تبويب وتصنيف البيانات التي تم الحصول عليها من العمل الميداني ثم تحليلها ودراستها باستخدام أهم الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة البحث والنموذج النظري. فيما يلي استعراض خلاصة النتائج لكل متغير ثم تقديم المقترحات والتوصيات بناء على تلك النتائج.

٢. ٥ تلخيص ومناقشة النتائج

١. ٢. ٥ تقييم ردة الفعل

هدفت الفرضية إلى قياس أثر ردة فعل المتدربين من التدريب على سلوكهم. وقد أظهرت النتائج

التي توصل لها الباحث من خلال الجانب النظري ومناقشة نتائج الدراسات السابقة أن ردود الفعل الإيجابية على البرنامج التدريبي تؤثر بصورة إيجابية على سلوك المتدربين بعد انتهاء التدريب، ومع ذلك فإن معظم برامج التدريب يتم تقييمها من خلال قياس ردود الفعل فقط دون الاهتمام بآثارها في سلوك المتدرب كما يضعف من توقعات المتدربين لمستوى البرنامج التدريبي بصورة عامة. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن ردود الفعل ترتبط أيضا بالتعلم من خلال المواد العلمية التي يتضمنها البرنامج التدريبي، وقد توصل إلى هذه النتيجة كل من (Ya-Hui, (2010) و Bates (٢٠٠٤) و Neeraj et al. (2014) و James et al. (2003) و Steven, 1999) وجميع هذه الدراسات بينت أن ردود الفعل من البرنامج التدريبي تؤثر بصورة إيجابية بسلوك المتدربين بعد انتهاء التدريب.

ويشير الباحث هنا إلى أهمية أن تتعلق المواد العلمية في البرنامج التدريبي بطبيعة عمل المؤسسة لكي يوافق المتدرب على الاستمرار بها والاستفادة العملية والعلمية من تلك البرامج، كذلك يتضح أنه لتحقيق مواقف وسلوكيات إيجابية نحو المؤسسة والأفراد داخل المؤسسة فإنه من الضروري أن يتم قياس ردة الفعل في المرحلة الأولى من التدريب فإن كانت إيجابية فإن التحسن في السلوك سوف يكون إيجابيا أيضا في علاقة خطية موجبة ويمكن الانتقال إلى المرحلة التالية وهي تقييم التعلم. ومن أجل التحقق من هذه العلاقة افترضت الدراسة وجود أثر لردة الفعل من التدريب على سلوك المتدربين في علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية.

وقد أظهر الجانب العملي للدراسة أن متغير ردة الفعل يتكون من عاملين، ومن خلال التحليلات الإحصائية تم إثبات صحة الفرضية الأولى حيث كانت درجة الارتباط بين تقييم ردة الفعل والسلوك موجبة ومرتفعة والنتائج الوصفية موافقة بدرجة متوسطة على تطبيق مرحلة تقييم ردة الفعل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Ward et al., (٢٠٠٦) حيث توصل إلى أن معظم الشركات تقوم بتقييم

ردة الفعل (المستوى الأول) لنظرية كيركباتريك بدرجة أكبر من المرحلة التي تليها وهي تقييم التعلم. وفي السياق نفسه توصل (Noe ٢٠١٠) إلى نتيجة مطابقة لذلك حيث وجد أن الشركات تقوم بممارسات التقييم بصورة كبيرة بينما تمارس تقييم التعلم بدرجة أقل وقد تم الحصول على هذه المعلومات من الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD, 2009)، لذلك يستنتج الباحث الدور المهم لتقييم ردة الفعل في المرحلة الأولى بعد انتهاء التدريب لكونه يحدد بصورة واضحة استجابة المتدرب للبرنامج التدريبي ويعطي فكرة أولية عن نجاح التدريب وتحقيق النتائج المتوقعة منه. وهذا الاستنتاج يتطابق مع دراسة (Phillips, J. & Phillips, P. (2009) حيث أوصى بقياس ردود الفعل للمشاركين في البرنامج التدريبي بنسبة ١٠٠% وعدم إهمال قسم من المتدربين وذلك من أجل دقة تقييم ردود الأفعال على التدريب.

٢.٢.٥ تقييم التعلم

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تعلم المتدربين بعد التدريب على سلوكهم. وقد أظهرت النتائج التي توصل لها الباحث من خلال الجانب النظري ومناقشة نتائج الدراسات السابقة أن تعلم المتدربين من خلال المواد العلمية والمهارات الجديدة التي اكتسبوها بعد انتهاء البرنامج التدريبي تؤثر بصورة إيجابية على سلوك المتدربين بعد انتهاء التدريب.

وقد بينت خلاصة النتائج من الدراسات السابقة أن محاولة تطوير الجانب المعرفي للأفراد في المؤسسات وزيادة مهاراتهم ينعكس بصورة إيجابية على سلوكهم داخل المؤسسة، حيث يسهم التدريب في جعل العاملين يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء أعمالهم وبشكل يختلف بعد التدريب والسبب في ذلك يعود إلى تحسن سلوكهم بعد التدريب، وقد أكدت العديد من الدراسات هذا الاستنتاج ونذكر منهم (Carla ٢٠١٤) و (Subramain, 2015) و (Zahro, 2016) حيث توصلت

إلى أن التحسن الذي حصل في سلوك المتدرب يعتمد على مدى الزيادة في المعرفة العملية والفكرية التي حصل عليها المتدرب والفرق الذي حصل في مستوى المعارف المتعلقة بمهنة المتدرب عما كان عليه قبل التدريب. ويستنتج الباحث أن التغييرات في سلوك العاملين تتأثر كثيرا بتغيير مستوى المعرفة لديهم واكتساب معلومات جديدة حيث تؤدي إلى تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات لديهم داخل المؤسسة وعلاقتهم مع الأفراد داخل المؤسسة وزملائهم في العمل ويمكن التحقق من ذلك مباشرة بعد التدريب من خلال قياس قدرتهم على التعلم بعد التدريب ودرجة المامهم بمتطلبات العمل، وقد يتفق مع هذا الاستنتاج كل من ملحم (٢٠٠٦) الذي وجد أن المؤسسات التي تتبنى تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة في العمل تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين لديها من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم في عقول العاملين، وتتطابق تلك الاستنتاجات مع دراسة السامرائي (٢٠١٠) ودراسة الهايل وآخرون (٢٠١١) وفي دراسة قام بها Tassanee et al. (2013) حيث وجدوا علاقة ارتباط مباشرة بين التعلم والسلوك في علاقة خطية موجبة. حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه كلما ازداد مستوى التعلم لدى العاملين تحسن مستوى سلوكهم الفردي نحو المؤسسة ودافعتهم للعمل. ومن خلال استعراض الإطار النظري تؤكد الدراسة أن التدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المستخدمة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال قياس قدرتهم على التعلم من أجل تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي نحو عملهم والمؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي هو الوسيلة المتقدمة لإكساب الفرد سلوكيات جديدة من خلال التعلم وزيادة المعلومات وتغيير الاتجاهات السلوكية ويتم ذلك من خلال زيادة القدرة على التعلم والتطوير الفكري بعد التدريب، لذلك فإن التدريب هو السبيل الوحيد لإكساب المهارات والخبرات، وتنمية سلوكيات المتدرب فكلاهما مرتبط مع بعض في علاقة مباشرة. وقد أظهر الجانب

العملي للدراسة أن متغير التعلم يتكون من ثلاثة عوامل وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ibrahim, 2008). وقد بينت النتائج الإحصائية من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية أن درجة الارتباط بين تقييم التعلم والسلوك موجبة ومتوسطة وهو ما يثبت الفرضية الثانية للدراسة، بينما بينت النتائج الوصفية موافقة بدرجة متوسطة على تطبيق مرحلة تقييم التعلم. وهي مقارنة في التأثير مع المستوى الأول في تقييم التدريب وهو ردة الفعل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Noe ٢٠١٠) الذي توصل إلى أن عدد الشركات التي تشارك في القيام بالمستوى الثاني (التعلم) لنموذج كيركباتريك أقل منها من التي تشارك في تقييم ردة الفعل (المستوى الأول)، وتؤكد الدراسة ضرورة تطبيق المستوى الثاني بعد انتهاء التدريب كونه لا يقل أهمية عن المستوى الأول وهو ضروري جدا وذلك لكون قياس مستوى التعلم والمهارة والمواقف من العمل قد تتغير بصورة ملحوظة بعد التدريب ويتفق هذا الاستنتاج مع دراسة (Phillips, J. & Phillips, P. ٢٠٠٩) حيث توصل الباحثان إلى أن نسبة قياس مستوى التعلم للمتدربين يجب أن تتجاوز ٦٠%.

٣.٢.٥ تقييم السلوك

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تقييم سلوك المتدربين بعد التدريب على نتائج التدريب. وقد أظهرت النتائج التي توصل لها الباحث من خلال الجانب النظري ومناقشة نتائج الدراسات السابقة أن تقييم سلوك المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي مهم جدا ويؤثر بصورة إيجابية على نتائج التدريب. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال التدريب والتقييم تبين أن معظم الباحثين قد أشاروا إلى ضرورة عدم إهمال المستوى الثالث من تقييم التدريب وفق نظرية كيركباتريك. واستنتج الباحث أن تقييم السلوك مهم جدا في البرامج التدريبية ومن المهم جدا قياسه بعد تقييم مستوى التعلم بعد إنتهاء البرنامج التدريبي رغم أن العديد من الدراسات قد أكدت أن هذا المستوى هو أكثر

مستويات كيركباتريك صعوبة في القياس، فإنه من الضروري قياس أثره المباشر على نتائج التدريب، إذ أن عدم قياس السلوك بعد انتهاء التدريب سيكون سلبيا جدا على نتائج التدريب وذلك لكون التحسن الممكن في سلوك المتدرب هو جزء من النتائج المراد تحقيقها بعد انتهاء التدريب، ويتفق مع هذا الاستنتاج كل من (Tasasane et al. (2013 و (James et al. (2003 وأكدوا على ضرورة قياس سلوك المتدربين من خلال قياس الفرق الذي حصل في السلوك قبل التدريب وبعد التدريب مع مقارنته مع ما تحقق في مستوى الإنتاج قبل وبعد التدريب لقياس الأثر المباشر للسلوك على نتائج التدريب. وعلى هذا الأسس افترضت الدراسة وجود أثر قوي لسلوك المتدربين على نتائج التدريب وأن سلوك المتدربين يؤثر في العلاقة بين ردة فعل المتدربين ونتائج التدريب وكذلك على العلاقة بين التعلم ونتائج التدريب وقد أثبتت النتائج العملية صحة هذه الفرضية، حيث بينت نتائج التحليل في نمذجة المعادلة الهيكلية وجود تأثير سببي اتجاهي موجب لسلوك المتدربين على نتائج التدريب وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية موجبة، وقد اتضح من خلال قراءة النتائج الوصفية أن ممارسة تقييم السلوك كانت ضعيفة وهي أقل من تقييم التعلم وردة الفعل؛ مما يدل على أن تطبيق تقييم السلوك ضعيف من قبل المراكز بعد انتهاء التدريب، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي وجدت أنه تقل ممارسة مستويات كيركباتريك لتقييم التدريب بشكل متسلسل، وتطابق هذه النتيجة مع دراسة (٢٠١٣) Aragón التي أظهرت أن تطبيق المستوى الثالث لنظرية كيركباتريك يصبح ضعيفا، كذلك وجد (Phillips, J. & Phillips, P. (٢٠٠٩ أن التغير في سلوك المشاركين وثيق الصلة بنتائج التدريب ولكن ممارسته في المؤسسات أقل منه من التعلم وردة الفعل.

ويعزو الباحث أهمية تقييم السلوك لكونه يؤثر بصورة مباشرة على نتائج التدريب، إذ تقييم المستوى الأول والمستوى الثاني من مخرجات التدريب لا تبرر عدم حصول تغيير في السلوك وإهمال تقييم

سلوك المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي، بل بالعكس يجب الاهتمام بتقييم السلوك بدرجة متوازنة مع باقي المستويات لكون تقييم السلوك يظهر نقاط الضعف في شخصية العاملين وتعاملهم مع المؤسسة مما يسهل على القائمين على التدريب معالجتها ومنها الخصائص الفردية مثل القدرة والشخصية والدافع. لذلك يؤكد الباحث أن تقييم السلوك يدعم بيئة العمل بصورة مؤثرة جدا، ويستنتج الباحث أن زيادة الاهتمام بتقييم أثر السلوك على المشاركين في التدريب يكتسب أهمية لكونهم قد لا يدركون أهمية التدريب على تحسين سلوكهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها. وقد تكون هذه النتيجة في تقييم التدريب الأكثر إلحاحا ووضوحا لأقرانهم المتدربين والمشرفين. وقد أثبتت الدراسة وكما مبين في الإطار النظري للدراسة أن السلوك يتأثر بصورة مباشرة بمتغيرين هما تقييم ردة الفعل والتعلم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Yun-Issan et al. (2011) التي بينت وجود علاقة سببية موجبة بين تقييم ردة الفعل والتعلم كمتغيرات مستقلة مع متغير السلوك كمتغير تابع.

٤. ٢. ٥ تقييم نتائج التدريب

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى ممارسة تقييم نتائج التدريب بعد انتهاء التدريب. وقد أظهرت النتائج التي توصل لها الباحث من خلال الجانب النظري ومناقشة نتائج الدراسات السابقة أن تقييم نتائج التدريب هو العامل الحاسم في تقدير نجاح التدريب أو فشله.

ومن خلال استعراض الدراسات التي بحثت في المستوى الأخير لنظرية كيركباتريك، فقد خلصت الدراسة إلى أن التقييم على هذا المستوى (نتائج التدريب) يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغيرات التي أحدثها المتدربون على عملهم وانعكس على الأداء الكلي للمؤسسة. ويستنتج الباحث من خلال مراجعة أهم الدراسات في مجال التدريب أن تقييم نتائج التدريب يعتبر مهما وبنفس المستوى مع باقي المستويات الأربعة لنظرية كيركباتريك لكون أثر تقييم النتائج ينعكس على نتائج عمل العاملين في

المؤسسة بصورة فعلية ويستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت كاف ويشمل هذا المستوى أيضا جمع البيانات قبل وبعد البرنامج والقيام بتحليل التطور الحادث، وفي هذا التقييم يجب صنع كل ما بوسع المدرب لعزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور والتحسين. ويتفق مع هذا الاستنتاج كل من (Bates ٢٠٠٤) والتلباني (٢٠١١) و (Noe ٢٠١٠) وجميعهم يتفقون أن تقييم نتائج التدريب يهدف إلى تحديد النتائج الحاسمة للبرنامج التدريبي والمتعلقة بالأهداف الموضوعية مسبقا وتتطابق استنتاجاتهم مع ما توصل له الباحث بعد مراجعة أهم الدراسات في هذا المجال. كذلك يتفق (Michael ٢٠٠٨) مع ما توصلت له الدراسة بخصوص المستوى الرابع (تقييم النتائج) والذي يمثل أثر التدريب على المؤسسة وذلك من خلال قياس تطور الأداء التنظيمي بصورة شمولية في المؤسسة بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وفي هذا المستوى يتم قياس أثر التدريب على عوائد المؤسسة والأداء التنظيمي بصورة حاسمة.

ويستنتج الباحث من خلال النتائج أعلاه أن ممارسة تقييم نتائج التدريب ضعيف من قبل المؤسسة بعد انتهاء التدريب، وتطبيق هذه النتيجة مع دراسة (Noe ٢٠١٠) التي أظهرت أن نسبة قليلة من الشركات تقوم بتقييم نتائج البرامج التدريبية عند هذه المرحلة رغم أهميتها الكبيرة وهو ما تؤكد الدراسة الحالية كذلك، حيث أكد المشاركون في البحث على دور تقييم نتائج التدريب كمرحلة حاسمة لمعرفة مدى نجاح البرنامج التدريب وبينت النتائج أن المراكز الإنتاجية بوزارة الدفاع كباقي الشركات والمؤسسات لا تهتم كثيرا بتقييم مستوى نتائج التدريب. وحيث أن تقييم نتائج التدريب يهدف إلى تحديد النتائج الحاسمة للبرنامج التدريبي والمتعلقة بالأهداف الموضوعية مسبقا لذلك فمن المهم ممارسة هذا التقييم بنفس الدرجة مع مستويات كيركباتريك الثلاثة (ردة الفعل، التعلم، السلوك).

هدفت الدراسة إلى قياس الأثر المعدل للمعوقات التنظيمية على العلاقة بين تقييم السلوك ونتائج التدريب. وتتألف المعوقات التنظيمية من عاملين الأول هو النظام البيروقراطي للإدارة والثاني هو الموارد المتاحة. حيث افترضت الدراسة أن ازدياد أثر المعوقات التنظيمية يضعف أثر تقييم السلوك على نتائج التدريب ويسهم في تقليل النتائج المتوقعة من نتائج التدريب. وقد أظهرت النتائج التي توصل لها الباحث من خلال الجانب النظري ومناقشة نتائج الدراسات السابقة أن أثر المعوقات التنظيمية على نتائج التدريب سلبي وعكسي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي بحثت المعوقات التنظيمية، ويشترك الباحثون أن المعوقات التنظيمية تشمل النظم البيروقراطية السلبية التي تفرض الأنظمة القديمة في الإدارة وتقيّد حرية الرأي والقرار للموظفين بشكل مطلق السائدة مما يعيق التطوير من خلال التدريب وعمل الأفراد داخل المؤسسة، كذلك عدم توفر الموارد البشرية ذو كفاءات مهارة والموارد المادية والمالية يعيق التطوير في الأداء الوظيفي والمؤسسي من خلال التدريب، لذلك عدم توفر الموارد المتاحة في المؤسسة يسهم بشكل سلبي في تحقيق برامج التدريب للأهداف المرسومة لها. أكد هذا الاستنتاج كل من توفيق (٢٠٠٢) ويوسف (٢٠١٠) وأياد (٢٠١٢) وسعود (٢٠٠٦) وعبد الرحمن (٢٠٠٧) وعبد الله (٢٠٠٩) وجميعهم يقترحون استبدال البيروقراطية السلبية بالإيجابية حيث اقترحوا أن يكون المدير في موقع القيادة داخل المؤسسة لديه قدرات وصفات ومهارات ومؤهلات خاصة للتغلب على المعوقات التنظيمية التي تكاد تكون موجودة في جميع المؤسسات مهما اختلف حجمها مع ضرورة توفر هياكل تنظيمية مرنة ومتجددة وإدارة غير خائفة للتطوير كما اقترح العمري (٢٠٠٧) والقحطاني (٢٠٠٧) ونورالدين وكحول (٢٠٠٨) وملائكة (١٩٩٠).

وقد استنتج الباحث أن عدم إزالة المعوقات التنظيمية قبل الاستهلال بعملية التدريب سوف يؤثر سلباً على نتائج التدريب ويتم ذلك من خلال أولاً إزالة المعوقات المالية وذلك بتوفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية من قبل المؤسسة، كذلك من الضروري توفير الموارد المادية الأساسية للتدريب كالمعدات والأجهزة المستخدمة أثناء البرنامج التدريبي. بالإضافة إلى ذلك فإن إزالة المعوقات الإدارية مهم لتحقيق نتائج جيدة من التدريب، ومن أهم المعوقات الإدارية عدم توفر الكفاءات الإدارية واتباع الأسلوب البيروقراطي في الإدارة. ويتفق مع هذا الاستنتاج كل من (Naim و (٢٠٠٣) Eco et al. وشلالي (٢٠٠٨) والبشري (١٩٩٨) والعساف والصريرة (٢٠١١).

وقد أثبتت النتائج العملية من خلال التحليلات الوصفية درجة موافقة سلبية للنظام البيروقراطي مما يثبت عدم موافقة عينة الدراسة على النظام الإداري للمؤسسة وهو أحد العوامل التي تسهم بشكل سلبي في تحقيق نتائج جيدة من التدريب. وتؤكد الدراسة من خلال قراءة النتائج العملية أن تأثير متغير النظام البيروقراطي السلبي سوف يؤثر على المؤسسة من عدة نواحي ومن أهمها التدريب حيث تصبح نتائج التدريب عديمة الجدوى في حالة وجود نظام بيروقراطي صارم يعكس بصورة سلبية التطور في الأداء والمعرفة. وقد تم إثبات صحة الفرضية التي تنص على وجود تأثير سلبي اتجاهاً بسبب المعوقات التنظيمية على العلاقة بين تقييم السلوك ونتائج التدريب من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية. حيث كانت درجة الارتباط سالبة ومتوسطة، وهو ما يدل أنه مع ازدياد تأثير المعوقات التنظيمية تضعف نتائج التدريب والعكس صحيح.

٣. ٥ المساهمات والصعوبات المترتبة على الدراسة

١. ٣. ٥ مساهمات الدراسة

تؤكد هذه الدراسة أن العديد من الدراسات السابقة ناقشت تقييم البرامج التدريبية وأثرها على نتائج التدريب، باستخدام نموذج كيركباتريك الذي تم تطبيقه في العديد من المؤسسات العامة والخاصة بهدف تطوير هذا النموذج في الوصول إلى البرامج التدريبية بمستوى عال والحصول على نتائج أفضل من خلال تقييم تلك البرامج بدراسة أوسع وأشمل للعوامل المؤثرة في سير العمليات التدريبية، ولكن جميع الدراسات السابقة على حد علم الباحث لم تطور هذا النموذج بدراسة أثر المعوقات التنظيمية على نتائج التدريب والمعوقات التنظيمية التي تم دراستها تشمل نقص الموارد المتاحة لتسيير برامج التدريب والنظام البيروقراطي في المؤسسات الحكومية والإنتاجية بصورة خاصة. حيث لم يتطرق الباحثون إلى نقطة أساسية وهي أثر المعوقات التنظيمية على العلاقة بين تقييم السلوك ونتائج التدريب وهو ما يعتبر فجوة علمية مهمة في مفهوم التدريب وهو ما تم مناقشته وتحليله بشكل مفصل في هذه الدراسة.

حيث افترضت هذه الدراسة وجود تأثير سلبي للمعوقات التنظيمية على نتائج التدريب وهو ما تم إثباته في نتائج التحليل، حيث تبين من نتائج التحليل أن ارتباط المسار القياسي سلبي بين المعوقات التنظيمية ونتائج التدريب (-0.50). مما يدل على أن ازدياد أثر المعوقات التنظيمية يقلل من نجاح نتائج التدريب المتوقعة من قبل المؤسسة وهو ما افترضته هذه الدراسة وقد تم إثباته من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية، لذلك يتضح أهمية التركيز على أثر المعوقات التنظيمية في المؤسسة قبل الشروع بعملية التدريب وذلك لأثرها العكسي والسلبي، ويمكن تحسين نتائج التدريب من خلال توفير الموارد المتاحة للتدريب كتوفير الموارد المالية الكافية لتغطية نفقات التدريب وتوفير قاعات مجهزة بشكل كامل مع توفير كافة مستلزمات التدريب، وعدم اعتماد النظام البيروقراطي السلبي في الإدارة وذلك لكون النظام البيروقراطي السلبي يؤثر على نتائج التدريب المتوقعة من البرامج التدريبية.

واجهت الدراسة العديد من الصعوبات والمعوقات من أهمها:

١- أدت الأحداث بين الأطراف المتصارعة على السلطة في ليبيا إلى صعوبة الوصول لبعض المنشآت الصناعية مما استدعى الأمر إلى إعادة المحاولة أكثر من مرة للحصول على البيانات المطلوبة من تلك المنشآت.

٢- النقص الحاد في الدراسات التي تناولت تقييم التدريب في ليبيا.

٣- عدم توفر البيانات الأولية التي تخص بالمدرسين والدورات التدريبية بشكل واضح ومفصل.

٤. ٥ الاستنتاجات

بحثت الدراسة في تقييم البرامج التدريبية في أحد المؤسسات الإنتاجية في ليبيا. واستنتج الباحث أن المنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع تقييم التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب من خلال المتابعة والمراقبة لنتائج التدريب وقياس ردود الأفعال والتعلم والسلوك على المتدربين ستجد نفسها غير قادرة على المنافسة نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في بيئة الأعمال والصناعة الحديثة والتي تتطلب من المؤسسات وبصورة خاصة الإنتاجية إعادة النظر في برامجها التدريبية بالتركيز على المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتناسب المتطلبات البيئية الجديدة. كذلك استنتجت الدراسة أهمية إزالة المعوقات التنظيمية قبل الشروع بالبرامج التدريبية في ظل وجود أنظمة بيروقراطية متحكمة وتعارض التطوير من خلال التدريب ونقص الموارد المتاحة التي تشمل المعدات والأجهزة الحديثة والموارد المالية في المؤسسات الإنتاجية. لذلك أظهرت النتائج أن عدم تبني برامج تدريبية معتمدة على أحدث

النظريات ومنها نظرية كيركباتريك بمستوياتها الأربعة في التدريب بشكل متواز مع إزالة المعوقات التنظيمية في المؤسسة الخاضعة للدراسة سببه المباشر ضعف واضح في تقييم برامج التدريب للموارد البشرية وهو ما يستلزم المتابعة وإيجاد الحلول المناسبة. ومن خلال قراءة النتائج الإحصائية في الفصل السابق وقياس الارتباطات بين المتغيرات الخمسة (ردة الفعل، التعلم، السلوك، نتائج التدريب، المعوقات التنظيمية) يتضح أنها جميعا مقبولة من الناحية الإحصائية وذات دلالة إحصائية معنوية. وبعد الاطلاع على مستوى الدلالة الإحصائية وقيمة معامل الانحدار القياسية لكل زوج من المتغيرات يتضح أن جميع فرضيات الدراسة قد تم إثباتها وصحتها. كذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معدل عكسي على العلاقة بين السلوك ونتائج التدريب بسبب تأثير المعوقات التنظيمية مما يقلل من نجاح التدريب.

٥.٥ التوصيات

من خلال استعراض النتائج النهائية للدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة، يقترح الباحث

التوصيات التالية:

١. ضرورة التركيز على جميع مستويات التقييم الأربعة التي عرفها كيركباتريك في نظريته المعتمدة في أهم المؤسسات في العالم، ويجب الاهتمام بمواصلة تقييم كل من التعلم والسلوك ونتائج التدريب بنفس درجة تقييم ردة الفعل. حيث إن تقييم التدريب بكافة مستوياته الأربعة يهدف إلى تحديد النتائج الحاسمة للبرنامج التدريبي والمتعلقة بالأهداف الموضوعية مسبقا. وحيث أن نسبة قليلة من الشركات تقوم بتقييم البرامج التدريبية لجميع المراحل رغم أهميتها الكبيرة تصبح الحاجة ملحة لاستكمال تقييم كافة المستويات حتى نتائج التدريب وخاصة في المؤسسات الإنتاجية.

٢. عدم اعتماد النظام البيروقراطي السلي في الإدارة على الرغم من أهمية البيروقراطية الإيجابية في التحفيز على العمل والدقة في إنجاز المهام الوظيفية، ولكون النظام البيروقراطي السلي يؤثر على نتائج التدريب والعلاقة بين السلوك والنتائج المتوقعة من البرامج التدريبية.
٣. توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لإنجاز البرامج التدريبية بصورة صحيحة وتحقيق الأهداف المطلوبة منها وتشمل المعدات والأجهزة والشاشات الكبيرة والقاعات المجهزة بصورة كاملة للمحاضرات التدريبية، كذلك توفير المدربين المهرة وأصحاب الخبرة في هذا المجال.
٤. تشجيع العاملين على الانخراط بالبرامج التدريبية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة مع مراجعة التغيرات في السلوك والمستوى المهاري والمعرفي للعاملين وردود أفعالهم نحو التطوير المستمر من خلال التدريب.
٥. عمل ندوات تثقيفية دورية خلال السنة تعرف العاملين بأهمية التدريب والإفصاح عن ردود أفعالهم إلى المختصين بهذا المجال بوضوح أهم ما تعلموه من البرامج التدريبية مع الإشارة إلى نقاط الضعف في التدريب أو المدربين لتحسين النتائج.
٦. ضرورة قياس مستوى الرغبة في التعلم لدى العاملين من خلال البرامج التدريبية قبل البدء في التدريب فهي من أهم الاعتبارات للالتحاق بالبرامج التدريبية لكون ردود أفعال المتدربين وقدرتهم على التعلم يؤثر على سلوكهم تجاه المؤسسة بعد التدريب وكذلك النتائج المطلوبة، حيث أن السلوك السلي للمتدربين سوف يكلف المؤسسة الجهود والأموال بدون فائدة تعود للمؤسسة بالنفع على مستوى الأداء والإنتاجية.
٧. إنشاء قسم خاص لمراقبة وقياس التحسن في أداء العاملين خلال العام ويضم مختصين لعمل اختبارات لقياس السلوك من قبل مختصين في هذا المجال للتأكد من صحة المسار المحدد في البرنامج التدريبي، كذلك يقوم هذا القسم بمقارنة سجلات الأداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم

البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية. إن أهمية هذا المركز تكمن في التحقق من نجاح البرامج التدريبية قبل التخطيط لبرامج جديدة في المستقبل.

٥.٦ مقترحات مستقبلية

إجراء المزيد من الدراسات حول عناصر أخرى للمعوقات التنظيمية التي لم تتطرق لها هذه الدراسة لمعرفة أثرها على نتائج التدريب.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA