

أ. عقوب بن راشد العديم

التدريب التحويلي مدخل لمعالجة مشاكل العمالة الزائدة ودعم سياسية
الخصخصة في المملكة العربية السعودية
دراسة على المنظمات التي تحولت للقطاع الخاص في محافظة حفر الباطن

مقدمة:

نظراً لزيادة التوجه العالمي للخصخصة مع بروز واضح لدور القطاع الخاص في عملية التنمية، أصبح من الضرورة الإهتمام بالعنصر البشري، ولما كانت تعانيه أساساً منظمات الخدمة العامة من تدني في مستويات معينة من كفاءة الموظفين انعكس ذلك أساساً على مستقبل هذه المنظمات بعد تحولها إلى القطاع الخاص، من هنا تبرز أهمية إعادة التأهيل للموظفين للإنتقال بهم من عقلية الإدارة الحكومية إلى عقلية القطاع الخاص. بناء على ذلك تظهر أهمية التدريب التحويلي كأحد الخبرات الإستراتيجية لإعادة تأهيل الموظفين والإنتقال بهم من وضع العقلية الحكومية الروتينية إلى عقلية القطاع الخاص المتجدد والمنافس.

أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع العمالة الموجود في بعض المؤسسات التي تحولت إلى القطاع الخاص من حيث النوعية والكم.
- 2- التعرف على المعوقات التي تظهر أمام تطبيق استراتيجية التدريب التحويلي.
- 3- التعرف على أهم الطرق التي يمكن إتباعها لتفعيل سياسة التدريب التحويلي.
- 4- التعرف على دور التدريب التحويلي في مواجهة العملة الزائدة عن الحاجة.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ماهو واقع العمالة الموجود في المؤسسات التي تحولت من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص من حيث النوع والكم.؟
- 2- ماهي أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق التدريب التحويلي.؟
- 3- ماهي أفضل الطرق للتغلب على معوقات التدريب التحويلي.؟
- 4- ما هو دور التدريب التحويلي في مواجهة العمالة الزائدة عن الحاجة في المنظمات التي تحولت إلى القطاع الخاص؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين محاور الدراسة (العمالة الفائضة) والمعوقات والحلول التي تعزى لعامل الخبرة والمؤهل الدراسي ونوعية العمل؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الأتي:

- 1- توجه عالمي للتحويل للقطاع الخاص يواكبه منظمات خدمة عامة وجدت بالأساس لتقديم الخدمة للمواطنين بكل سهولة ويسر.
- 2- موظفين حكوميين بأعداد كبيرة في مقابل كفاءة دون المستوى المطلوب.
- 3- قطاع خاص جديد يرغب بكوادر بشرية عالية في الكفاءة مع قلة في العدد.
- 4- دولة تسير بخطوات جدية في ركب الإنضمام لمنظمة التجارة العالمية. وفعلاً حدث ذلك في نوفمبر 2005م.
- 5- وجود فئات من الموظفين موجود بهذه الأجهزة تنظر للتوظيف العامة كحق مكتسب.
- 6- شروط حكومية قاسية أمام الشركات المتحولة بعدم الضرر بالموظفين السابقين. كما نصت عليه استراتيجية التخصيص بضرورة الإلتزام بالمعالجة العادلة لأوضاع العمالة التي تتجاوز الإحتياجات الفعلية للأنشطة بعد تخصيصها. (وزارة الإقتصاد والتخطيط، 2003: 112)

مشكلة الدراسة:

لا يخفى على احد بأن مؤسسات القطاع الحكومي تواجه العديد من التحديات خصوصاً تلك المؤهلة للخصخصة منها تزايد أعداد الموظفين وقلة الأيدي العاملة المتخصصة والمنافسة العالمية إضافة إلى القيود التي تفرض من الحكومة على تلك الأجهزة وعدم السماح لها في تسريح أو فصل الموظفين غير المرغوب فيهم. ولعل تغير النظرة للإدارة أو بمعنى أصح توجه النظرة للإدارة في كل الإتجاهات الحالية العالمية إلى إدارة عامة جديدة أو مايسمى إعادة اختراع للحكومة أو بيع السلع الحكومية أدى بشكل أو بآخر إلى التركيز على عملية التدريب والإهتمام بها بشكل أكبر بل وتخصيص الميزانيات الهائلة لها.

وبالنظر إلى تجارب الدول التي تحولت إلى القطاع الخاص نجد أنفسنا أمام معضلة حقيقية تتعلق بالموارد البشرية خصوصاً إذا ترك المجال مفتوح أمام الجميع لحرية السوق ويقصد بالجميع الأفراد والشركات والمؤسسات وخلافة من غير تدخل حكومي.

ومن تلك الدول التي احتاجة لإعادة التدريب روسيا بعد تفكك الإتحاد السوفيتي حيث تطلب الأمر إعادة تدريب الموظفين على مهارات جديدة تتعلق بالبنوك والمحاسبة والتأمين فقد قامت المعاهد المتخصصة بإعادة تدريب الموظفين القداماء حيث قدرت السلطات الروسية أن حوالي 50% من الذين سيفقدون وظائفهم يحتاجون إلى التدريب. (Anonymus,1994 :264)

ومن التجارب الدولية الأخرى ما قامت به شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بعقد دورات داخلية استطاعت تساهم في توظيف 80% من العمال الذين شاركوا في الدورات. (kattlen,1992 :47)

والعولمة وما تخللها من تحولات اقتصادية وانفتاح وإزالة للحواجز والقيود التي كانت تعيق المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي تفرض بأن الميزة التنافسية هي التي باتت تمثل القدرات المكتسبة للإقتصاد. ولما كانت القوى العاملة تمثل أحد العوامل الرئيسية في كسب هذه الميزة التنافسية فإن من أهم التحديات التي تواجه تحقيق الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودي هي تشجيع وتحفيز القطاع الخاص على توظيف المواطنين وتعميق سياسات السعودة والإحلال والتوسع في برامج التدريب المستمدة من الحياة وتحقيق وتحسين قابلية العمالة الوطنية على التوظيف خصوصاً في القطاع الخاص. (وزارة الإقتصاد والتخطيط، 2003 :122).

محددات الدراسة:

تقتصر عينة الدراسة على موظفي القطاعات التي تحولت ملكيتها العامة إلى الخاصة أو التي على وشك خصخصتها ، وهي شركة الاتصالات السعودية والمؤسسة العامة للبريد في محافظة حضر الباطن ، نظرا لضيق الوقت وقلة الإمكانيات المتاحة للباحث. كما أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الحديثة في المملكة العربية السعودية

أدبيات الدراسة:

يحظى التدريب باهتمام عالمي كونه الوسيلة الأنجح لإحداث التنمية والتطوير على المستويين المحلي والعالمي خصوصاً في ظل فترة التحولات الدولية الراهنة، ولا شك في أن المراهنة على التدريب كخيار أساسي للدخول في منافسات السوق يشكل أحد المرتكزات الأساسية للعيش مع الآخر سواء على مستوى السلوك للفرد أو على مستوى الجودة الكلية للمنتجات أي كانت خدمية أو ربحية. (العميم: 2005: 6)

وتعددت أهداف التدريب في ظل النظريتين الموجهتين له في أنه هدف واقعي ووسيلة هدف إن كان موجه لتطوير قدرات الفرد ووسيلة إن كان مطلب للترقية الوظيفية أو الترويج فيها. ومن أهداف التدريب (الرفاعي، 2000: 15).

- 1- تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعة عملها وتخصصها على نحو يساهم في تعزيز مثالية القوى العاملة وقدرتها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- تبادل المعلومات والخبرات بين المشاركين في البرامج التدريبية.
- 3- زيادة معدلات التنمية لكافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لتأهيل القوى البشرية والوطنية ذات المهارة العالية لتحقيق أهداف التنمية المختلفة.
- 4- خلق فرص عمل جديدة.
- 5- تحقيق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص أو الفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة.
- 6- دعم طرق التعاون التقني العالمي من خلال المشاريع المشتركة ما بين الدول وتبادل الخبرات والمدربين في مجالات التقنية والتكنولوجيا.
- 7- تسهيل عملية نقل التكنولوجيا والأساليب العملية الحديثة وتطويعها لصالح لبنة المنظمة.
- 8- التعبير عن السلوكيات الوظيفية الخاصة والحد من الممارسات السلبية.

9- تنمية مهارات الإستماع والإنصات وتدريب الذات على تقبل ملاحظات وانتقادات الغير.

نظرة تاريخية للتدريب:

التدريب والتعلم موجودان منذ وجد البشر على وجه البسيطة، ولعل الحاجة هي التي تجعل الإنسان ييحث ويتعلم ويتدرب في سبيل تحقيق طموحاته والعيش وفق مستوى معين يصبو إليه. ولعل الدليل على قدم التدريب هو قصر تيش في بلاد ما وراء النهرين الذي يعود تاريخه إلى 3500 قبل الميلاد، أيضاً في بابل يدل على استعمال الأجر في البناء إضافة إلى الإبداع الذي ظهر في بناء الأهرامات في النجارة والحجارة والفرن. (ياغي:1417،24)

وعرف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إحداث تغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات ، والخبرات ، والمهارات مما يجعل الفرد أو الجماعة لا تُقن للقيام بأعمالهم بكفاءة ونتاجية عالية . (السلمي:1988: 360)

والتدريب والتعلم منذ القدم لم يكن على وتيرة واحدة بل سلك العديد من الطرق والأساليب ونستطيع أن نوجز ذلك في المراحل التالية:

الأولى: مرحلة تدريب الفرد لنفسه من خلال التجربة والخطأ.

الثانية: مرحلة الاستفادة من الآخر (نقل التجربة).

الثالثة: مرحلة التقنين والتوثيق من خلال المحاضرات والندوات وأماكن التدريب المعتمدة في هذه المرحلة انقسم التدريب إلى جانبين الأول القديم والمتعلق بالتركيز على جانب المعرفة مع إهمال المدرب والعملية والأسلوب في حين أن التدريب الحديث أخذ بالاهتمام بالمدرب والعملية التدريبية والأسلوب والإجراءات وخلافه.(حسنين:2003: 15)

أنواع التدريب:

1- التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

وهو إعداد الأفراد علمياً وعملياً وشكلياً إعداداً سليم يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم في العمل. ويشمل التدريب التمهيدي أو التوجيهي والمتعلق بالنظرة التاريخية للمنظمة وبث روح الاعتزاز للمنظمة مع توجيه الفرد نحو الابتعاد عن بيئة العمل المحبطة. كذلك موقع العمل عن طريق توضيح الواجبات الوظيفية من زميل لآخر. (ياغي:1417: 100)

2- التدريب أثناء الخدمة:

- بهدف صقل الموظف وأحاطته بأحدث التطورات التي تستجد في مجالات اختصاصات وتحسين مستوى أدائه الوظيفي. فهو مهم للأسباب التالية:
- أ. تجديد مستلزمات الفرد ضمن موضوع معين.
 - ب. تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة يجدد نفسه عقلياً وفكرياً.
 - ت. تهيئة بعض الأفراد لوظائف أعلى للترقية.
 - ث. تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها. (ياغي، 1417: 103).

3- التدريب التحويلي:

- وهو بمعنى تدريب الموظفين أو الخريجين لوظائف تعاني من نقص في الدولة من خلال تزويدهم بمهارات ومعارف جديدة لم تكن في عداد معلوماتهم ومعارفهم السابقة. (المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية، 2001: 163)
- ويعرف بأنه تزويد المتدربين بمهارات مختلفة ومتنوعة لمساعدتهم في الحصول على أعمال جديدة فضلاً عن مساعدة من يبحثون عن فرصة للترقية في الأعمال الحالية. (هيجان، 1998)
- ويعتبر التدريب التحويلي مرحلة لاحقة من مراحل التدريب ويهدف إلى إعادة تأهيل العاملين الحاليين لشغل أعمال ووظائف لا تتصل بأعمالهم الحالية بل لتأهيلهم لإشغال وظائف متنوعة وللقيام بمسؤوليات ومهام جديدة بحيث يمكن للمتدرب الانتقال لعمل جديد.

وعلى ذلك نستطيع أن نرى بأن التدريب التحويلي يشير إلى الآتي:

- 1- وجود أماكن عمل قائمة فعلياً وفق ثقافة تنظيمية مهيمنة.
- 2- وجود موظفين يعملون بهذه الوظائف.
- 3- دخول وضع جديد بثقافة أخرى تختلف عن السائدة.
- 4- وظائف جديدة تحتاج إلى تدريب مختلف عن السائد.
- 5- تغيير التخصصات الموجودة للموظفين.

6- سياسة جديدة تحتم إحداث تغيير قسري على الموظفين للإستمرار في المنظمة.

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع التدريب بشكل عام إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع التدريب التحويلي فلم يتأتى للباحث سوى دراسة (المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية، 2001) وهي دراسة تتعلق بالتدريب التحويلي كمدخل لمعالجة مشكلة البطالة بين خريجي النظام التعليمي بمصر فيما خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة لأن تأخذ الدولة بأسلوب جديد لتحويل العمالة الزائدة عن حاجة سوق العمل إلى عمالة متخصصة من خلال التأكيد على عائد أعدادهم الأول وتزويدهم بمهارات ومعارف جديدة لم تكن في إعداد معلوماتهم ومعارفهم النظرية التي سبق أن تعلموها. كما توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التدريب التحويلي بين خريجي النظام التعليمي يجب أن يرتكز على مفاهيم واضحة ومحددة وأن يتجه إلى تحقيق أهداف معينة وفقاً لإستراتيجية مرسومة بدقة ومستتدة إلى مبادئ أساسية ترشد اتجاهها، وتتخذ معايير لتقييم مفاهيمها، كما أن الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية يجب أن تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها.

وكذلك من الدراسات التي تناولت موضوع التدريب التحويلي دراسة (العنزي 2005) عن دور التدريب التحويلي في مواجهة التضخم في دولة الكويت. وهي دراسة طبقت على بعض الأجهزة الحكومية بدولة الكويت. وجاءت نتائج الدراسة بأن التدريب يزيد من قدرة العاملين على مواكبة التقدم العلمي وينمي مهارات وخبرات العاملين ويرسخ الثقة بينهم ويخلق فرص عمل جديدة ويساعد على تنمية الروح المعنوية للعاملين. أيضاً توصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات التدريب عدم الإهتمام بالحوافز التدريبية وضعف التنسيق بين المهام المختلفة القائمة على التدريب وعدم الربط بين مواصفات الوظيفة والبرامج التدريبية الموجهة للعاملين مع غياب الهياكل التنظيمية اللازمة للتدريب. وترى الدراسة بأن أهم السياسات لتفعيل التدريب التحويلي ربط الحوافز في العمل بالتقدم بالأداء والإلتزام التدريبي مع وجود متخصصين للتدريب داخل المنظمة ومشاركة العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية.

كما بينت دراسة (الرفاعي 2000) أن التدريب أثناء الخدمة له أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتنمية طاقات الإبداع مما يساعد على استخدام أفضل الأدوات والوسائل اللازمة في العمل. أيضاً بينت الدراسة بأن للتدريب أثر على العوامل الشخصية

للموظفين كجهة العمل وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. كما خلصت نتائج الدراسة إلى أن للتدريب أثر إيجابي على المتدربين نتيجة الدورات أثناء الخدمة. وجاءت دراسة (الفضلي 1995) ببعض النتائج منها أن غالبية المتدربين يؤمنون بجدوى وفعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، أيضاً بينت الدراسة حماس بعض موظفي القيادات للدورات والتطوير من فئة الشباب، أيضاً بينت الدراسة عدم وجود علاقة معنوية بين فعالية البرامج وبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل، العمر، الخدمة) يضاف إلى ذلك بأن الإعداد الجيد للبرامج مختلفة في ربط البرامج التدريبية بالإحتياجات الفعلية للمتدربين يساعد على جدوى البرامج التدريبية. وتأتي دراسة (Quick1991) لتؤكد على أهمية التحفيز للعاملين كأحد المداخل لنجاح برامج التدريب بحيث أن الموظف إذا لم يتوفر تحفيز مع التزام بالأداء فلا يتوقع منه أداء ونتاجيه عالية.

تعليق على الدراسات السابقة:

جاءت الدراسات السابقة لتناقش التدريب بشكل عام وفي المنظمات الحكومية مع التركيز على بعض الجوانب المهمة في التدريب إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تحاكي التدريب التحويلي كمدخل لتطوير أوضاع المنظمات التي تحولت للقطاع الخاص وهذا ما تبحثه هذه الدراسة.

سياسة التخصص في المملكة العربية السعودية:

جاء قرار مجلس الوزراء رقم (60) بتاريخ 1418/4/1هـ ليطر العمل في مجال التخصص وقد حدد القرار أهداف التخصص في الآتي:

- (1) رفع كفاءة الإقتصاد الوطني وزيادة قدراته التنافسية لمواجهة التحديات والمنافسة الإقليمية والدولية.
 - (2) دفع القطاع الخاص نحو الإستثمار والمشاركة الفاعلة في الإقتصاد الوطني.
 - (3) توسيع مشاركة المواطنين في الأصول المنتجة.
 - (4) تشجيع رأس المال الوطني والأجنبي للإستثمار محلياً.
 - (5) زيادة فرص العمل والتشغيل الأمثل للقوى العاملة الوطنية ومواصلة تحقيق زيادة عادلة لدخل للفرد.
 - (6) توفير الخدمات للمواطنين والمستثمرين في الوقت وبالتكلفة المناسبة.
 - (7) ترشيد الإتقان العام والتخفيف عن كاهل ميزانية الدولة بإتاحة الفرص للقطاع الخاص لتمويل وتشكيل وصيانة بعض الخدمات التي يمكنه القيام بها.
 - (8) زيادة إيرادات الدولة عن طريق عائد الإسهام في النشاط المراد تحويله للقطاع الخاص عن طريق ماتحصل عليه من مقابل مالي مثل ماتحصل عليه عن منح الإمتيازات وكذلك عن طريق الإيراد المحصل من بيع الدولة لجزء من حصتها.
- انسجاماً مع سياسة الدولة في دعم عملية الخصخصة وافق مجلس الوزراء السعودي على قرار المجلس الإقتصادي الأعلى رقم (123/11) بتاريخ 1423/8/27هـ بشأن قائمة المرافق وأنواع النشاط المستهدف بالتخصص ومن هذه القائمة.

أ. قطاع الإتصالات:

حيث أن هذا القطاع يكتسب أهمية كبيرة بحكم وظيفته الحيوية، وفي حقيقة الأمر بأن قرار تحويل مرفق البرق والهاتف بجميع مكوناته إلى شركة مساهمة سعودية تحت اسم شركة الإتصالات بالقرار رقم (213) بتاريخ 1418/12/13هـ.

ب. مرفق البريد:

استمرارا لتنفيذ استراتيجية التخصيص بعد صدور قرار مجلس الوزراء رقم (87) بتاريخ 1423/3/29هـ بتحويل مرفق البريد من المديرية العامة للبريد إلى مؤسسة البريد السعودي. يتمتع بشخصية اعتبارية وبذمة مالية مستقلة وتعمل على أسس تجارية.

الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي:

بلغت إسهامات القطاع الخاص في توفير فرص التوظيف من إجمالي القطاع المحلي الإجمالي العام (2001) نحو (52,8%) مما أدى إلى زيادة قدرته على التوظيف والتي وصلت إلى نحو (85,4%) من إجمالي التوظيف في كل القطاعات المؤسسية خلال العام نفسه. كما أن القطاع الخاص غير النفطي يستوعب نحو (74%) من إجمالي العمالة السعودية وذلك مقابل (23,6%) و (2,3%) للقطاعين الحكومي والنفطي على التوالي. (وزارة الإقتصاد والتخطيط، 2003: 114).

كما أكدت خطط التنمية المتعاقبة على تغيير النظرة للقطاع الحكومي كمجال للتوظيف وبتترجم ذلك خطة التنمية السابقة من تأكيد لدور القطاع الخاص في التوظيف وتخصيص نحو (94,6%) من إجمالي الفرص الوظيفية الجديدة للقطاع الخاص. (خطة التنمية السابعة).

منهجية الدراسة:

- مجتمع وعينة الدراسة:

موظفي الخدمة المدنية العاملين في الشركات التي تحولت إلى القطاع الخاص. وهما شركة الاتصالات السعودية والمؤسسة العامة للبريد في حضرة الباطن.

أداة الدراسة:

سوف يستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وهي مكونة من أربعة محاور الأول متعلق بالبيانات الشخصية والمحور الثاني يتناول دور التدريب التحويلي في مواجهة العمالة الزائدة ، والمحور الثالث يتعلق بمعوقات التدريب التحويلي ، والمحور الرابع يبحث في تفعيل سياسات التدريب التحويلي. والأدارة المستخدمة استخدمت في دراسة سابقة طبقت في دولة الكويت وقد كيفها الباحث بما يتواءم مع دراسته.

ثبات أداة الدراسة:

معامل الثبات لمحاور التدريب التحويلي ومعامل الثبات الكلي.

م	المحور	عبارات القياس	معامل الثبات
1	العمالة الفائضة عن الحاجة	10 -1	0,9450
2	المعوقات أمام التدريب التحويلي	10 -1	0,9468
3	الحلول أمام تفعيل سياسة التدريب التحويلي	9 -1	0,9468
4	معامل الثبات للمحاور مجتمعة	—	0,9492

التحليل الإحصائي

أولاً/ توزيع عينة الدراسة حسب جهة العمل والبيانات الشخصية:

أ- العاملون في الشركات والمؤسسات التي تحولت إلى القطاع الخاص:

جدول رقم (1)

المؤسسة أو الشركة	عدد الموظفين	عدد الإستبانة الموزعة	العائد من الإستبانة	الصالح للتحليل	النسبة النهائية للإستبانة الصالحة للتحليل من مجموع الإستبانة الموزعة
شركة الإتصالات	55	55	29	27	49,09%
مؤسسة البريد السعودي	41	41	38	37	90,24%
المجموع	96	96	67	64	66,6%

يبين الجدول رقم (1) أعداد العاملين في شركة الإتصالات السعودية والمؤسسة العامة للبريد، حيث كان عدد العاملين في شركة الإتصالات السعودية في محافظة حفر الباطن (55) موظفاً مابين إداري وفني وقد وزعت عليهم أداة الدراسة وأعيد منها (29) استبانة واستبعد عدد (2) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وكانت النسبة النهائية للإستبانة الصالحة للتحليل فيما يخص شركة الإتصالات (49,09%) وفي المؤسسة العامة بلغ عدد الموظفين (41) ووزعت عليهم (41) استبانة وأعيد منها (38) واستبعد (1) استبانة وبلغت نسبة الإستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (90,24%). وبلغ مجموع الإستبانة الموزعة (96) أعيد منها (67) واستبعد (3) لتصل نسبة الإستبانة النهائية الصالحة للتحليل (66,6%).

ب- الخدمة:

جدول رقم (2)

النسبة	التكرار	الفئة
29,7%	19	من سنة إلى أقل من 7 سنوات
45,3%	29	من 7 سنوات إلى 14 سنة
25%	16	من 14 سنة فأكثر

يوضح الجدول رقم (2) سنوات الخدمة للموظفين العاملين في شركة الإتصالات والمؤسسة العامة للبريد حيث تبين بأن أكثر سنوات الخدمة للموظفين تتركز في الفئة من سبعة سنوات إلى أقل من أربعة عشر سنة بنسبة 45,3% أما الفئة من 14 سنة فأكثر فقد كانت النسبة 25% ونسبة الفئة من سنة على أقل من سبعة سنوات 29,7%. عليه يتبين أن الموظفين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة أكثر من غيرهم فقد بلغت نسبتهم 65,3% وهي حاصل مجموع الفئة الأولى والفئة الثانية.

جدول رقم (3)

النسبة	التكرار	المؤهل
65,6%	42	ثانوية عامة فما دون
12,5%	8	فني اتصالات
4,7%	3	فني إلكترونيات
6,3%	4	فني حاسب آلي
6,3%	4	جامعي إداري
3,1%	2	جامعي هندسة حاسب
1,6%	1	جامعي هندسة إلكترونيات
-	-	جامعي هندسة كهربائية
-	-	دراسات عليا
-	-	أخرى
100%	64	المجموع

يشكل الموظفين الذين يحملون الثانوية العامة فما دون النسبة المرتفعة حيث بلغت نسبتهم (65,6%) وكان عدد الموظفين الذين يحملون مؤهلات فنية (15) موظف بنسبة (23,5%) وعدد الجامعيين الذين يحملون مؤهلات إدارية (4) بنسبة (6,3%) أما الجامعيين الذين يحملون مؤهلات هندسية فكان عددهم (3) بنسبة (4,7%) كما هو واضح في الجدول رقم (3).

ثانياً/ دور التدريب التحويلي في مواجهة العمالة الفائضة:

جدول رقم (4)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يساعد التدريب التحويلي على تهيئة الروح المعنوية بين العاملين نحو الأعمال الجديدة.	4,35	0,98
2	يساعد في التقليل من الأخطاء التي قد تقع في الأعمال الجديدة.	4,04	1,33
3	يسهل مهمة الإشراف على العاملين.	4,14	1,21
4	ينمي مهارات وخبرات العاملين وقدراتهم.	3,92	1,31
5	يزيد من قدرة العاملين على مواكبة التقدم العلمي والفني في مختلف المعارف والمهارات.	4,14	1,30
6	يحد من العمالة الفائضة والهامشية الموجودة في الشركة أو المؤسسة.	3,57	1,72
7	يساعد الأفراد على التوافق مع أعمالهم الجديدة.	4,06	1,44
8	يحقق التوازن في سير العمل.	3,96	1,33
9	يمكن من تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين.	4,12	1,14
10	يعزز من الثقة بين العاملين في قدراتهم وكفاءاتهم.	4,32	1,06
	دور التدريب التحويلي في مواجهة العمالة الزائدة	4,06	1,07

يوضح الجدول رقم (4) أن هناك اتفاق بين الموظفين على أن التدريب التحويلي يساعد على تهيئة الروح المعنوية بين العاملين نحو الأعمال الجديدة حيث كان المتوسط الحسابي (4,35) والإنحراف المعياري (0,98). أما باقي العبارات فنلاحظ انقسام بين الموظفين ولم يحدث اتفاق بالرغم من ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي في أغلب الأحيان حيث تراوح ما بين (3,57 إلى 4,32) إلا أن قيمة الإنحراف المعياري أيضاً مرتفعة وهذا ما يبرر عدم اتفاق الموظفين على باقي بنود العبارات حيث تراوحت قيمت الإنحراف المعياري ما بين (1,06 إلى 1,72).

ثالثاً/ معوقات التدريب التحويلي:

جدول رقم (5)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدم الإهتمام بالحوافز التدريبية.	4,29	1,07
2	غياب الإدارات والهياكل التنظيمية اللازمة للتدريب.	4,10	1,08
3	عدم رغبة العاملين في حضور برامج التدريب.	4,17	1,18
4	غياب نظم متابعة وتقييم التدريب.	3,92	1,32
5	عدم الإهتمام بتدريب الموظفين القدماء.	4,00	1,22
6	عدم الربط بين مواصفات الوظيفة والبرامج التدريبية الموجهة للعاملين.	4,35	0,89
7	نقص الكفاءات والخبرات اللازمة للقيام بالتدريب.	4,10	1,05
8	عدم توفر الأماكن التدريبية المجهزة للتدريب.	4,39	0,82
9	عدم توفر الفرص التدريبية المتساوية أمام الموظفين.	4,53	0,85
10	يعتبر التدريب التحويلي أسلوب قوي للتعبير والتغيير.	3,03	1,49
	معوقات التدريب التحويلي	4,09	1,097

يبين الجدول رقم (5) بأن نقاط الإتفاق بين الموظفين بشأن معوقات التدريب التحويلي تتضح في عدم الربط بين مواصفات الوظيفة والبرامج التدريبية الموجهة للموظفين وعدم توفر الأماكن المناسبة للتدريب وعدم العدالة في توفير الفرص التدريبية أمام الموظفين حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين (4,35 إلى 4,53) والانحراف المعياري ما بين (0,82 إلى 0,85) في حين نرى الإنقسام ما بين الموظفين في باقي عبارات المعوقات والتي تراوحت ما بين (3,03 إلى 4,29) والانحراف المعياري تراوح ما بين (1,05 إلى 1,49).

رابعاً/ الحلول أو الوسائل لتفعيل سياسة التدريب التحويلي:

جدول رقم (6)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مشاركة العاملين تحديد الاحتياجات التدريبية.	4,60	0,76
2	عقد الدورات في فترات دورية ثابتة.	3,68	1,56
3	وجود دورات متخصصة للتدريب داخل الشركة أو المؤسسة.	4,17	1,20
4	التسيق في البرامج والأساليب التدريبية بين الشركات والمؤسسات العاملة في الداخل والخارج.	4,56	0,79
5	ربط الحوافز في العمل والتقدم بالأداء والالتزام التدريبي.	4,54	0,81
6	وضع نظام لنجاح أسلوب الدورات التدريبية.	4,43	1,00
7	تبني عدد من الإجراءات لتغيير النظرة السلبية السائدة عند العاملين.	4,46	0,97
8	وضع برنامج لتهيئة المتدربين قبل التدريب.	4,29	0,95
9	توفير أماكن تدريبية مناسبة لأماكن العمل.	3,75	1,45
	تفعيل سياسة التدريب التحويلي	4,28	1,05

يتفق الموظفون على أن مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية والتسيق في البرامج والأساليب التدريبية بين الشركات والمؤسسات المماثلة مع ربط الحوافز في العمل والتقدم بالأداء بالتدريب مع تبني عدد من الإجراءات لتغيير النظرة السلبية السائدة عند العاملين ووضع برامج لتهيئة المتدربين قبل التدريب. من المحاور المهمة لتفعيل سياسة التدريب التحويلي حيث جاء المتوسط الحسابي على التوالي (4,6) - 4,56 - 4,54 - 4,46 - 4,29). ولكن هناك انقسام في الآراء بين الموظفين بخصوص عقد الدورات في فترات دورية ثابتة ووجود دورات متخصصة للتدريب داخل الشركة أو المؤسسة ووضع نظام للنجاح والرسوب في الدورات التدريبية وكذلك توفير أماكن تدريبية مناسبة حول تفعيل سياسة التدريب التحويلي. ويتأكد هذا الانقسام من خلال المتوسط العام للحلول والانحراف العام كما هو واضح في الجدول رقم (6).

خامساً/ معامل الارتباط بين البيانات الشخصية للموظفين ومحاور الدراسة:

جدول رقم (7)

المحاور البيانات الشخصية	دور التدريب التحويلي في معالجة العمالة الفائضة	معوقات التدريب التحويلي	تفعيل سياسات التدريب التحويلي
الخبرة معامل الارتباط (برسون) مستوى الدلالة عدد الموظفين	0,288 0,021 64	0,117 0,021 64	0,276❖ 0,027 64
المؤهل معامل الارتباط (برسون) مستوى الدلالة عدد الموظفين	0,475 -❖❖ 0,000 64	0,473 -❖❖ 0,000 64	0,537 -❖❖ 0,000 64

❖ عند مستوى معنوي 0,01

❖❖ عند مستوى معنوي 0,005

من خلال الجدول رقم (7) يتبين بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية تبين كل من المؤهل والمحور الخاص بدور التدريب التحويلي وهي قيمة سالبة ملغية (- 0,475) وتعني بأنه كلما كان المؤهل العلمي للموظف متدني زاد الإهتمام بالمحور الخاص بدور التدريب التحويلي أو بمعنى آخر تدني المؤهل العلمي للموظف يقابله ارتفاع بأهمية التدريب التحويلي لمعالجة مشكلة العمالة الزائدة. وما ينطبق على العلاقة بين المؤهل والمحور الخاص بدور التدريب التحويلي في معالجة العمالة الزائدة أيضاً ينطبق على العلاقة بين المؤهل وكل من محور المعوقات ومحور تفعيل السياسات التدريبية التحويلية وهذا يظهر اهتمام الموظفين ذوو المؤهلات المتدنية بأهمية التدريب التحويلي. كما يوضح الجدول رقم (7) العلاقة بين الخبرة والمحور الخاص بتفعيل سياسة التدريب التحويلي والتي بلغت (0,276) وهي علاقة موجبة تدل على أنه كلما كانت سنوات الخدمة كثيرة كلما زاد الاهتمام بالحلول الموجودة بالمحور أي أن الموظفين ذوو سنوات الخبرة الكثيرة أكثر اهتمام بالحلول لتفعيل سياسة التدريب التحويلي من الموظفين ذوو سنوات الخدمة القليلة.

سادساً/ جدول تحليل التباين لإختلاف الموظفين حول محاور الدراسة (العمالة
الفائضة- المعوقات- السلوك)

جدول رقم (8)

العوامل الشخصية						المحاور
جهة العمل		المؤهل العلمي		الخبرة		
sig	F	sig	F	sig	F	
0,000	140,000❖	0,000	7,198❖	0,011	4,884	التضخم
0,000	65,677❖	0,000	5,355❖	0,013	4,704	المعوقات
0,000	132,010❖	0,000	5,832❖	0,03❖	6,372	الحلول

دالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من 0,005

يتضح من خلال الجدول رقم (8) بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين باختلاف خبراتهم الوظيفية عند مستوى معنوي أقل من (0,005) أي الحلول المقدمة للتدريب التحويلي. كما أنه يتبين أيضاً وجود اختلاف بين الموظفين باختلاف مؤهلاتهم العلمية وجهات عملهم فيما يخص مساهمة التدريب التحويلي في معالجة العمالة الفائضة وكذلك المعوقات والحلول الخاصة بالتدريب التحويلي.

نتائج الدراسة:

وصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1) أغلبية الموظفين الموجودين في المؤسسات محل الدراسة ممن يحملون مؤهلات متدنية مع غلبة طابع الفنيين وهذا شيء طبيعي لمثل هذه الجهات مع الإفتقار لحملة الشهادات الجامعية والعليا. يضاف إلى ذلك بأن أغلبية الموظفين يتمتعون بخبرات طويلة.
- 2) يعترض سبيل تطبيق سياسة التدريب التحويلي العديد من العقبات منها:
 - أ. قلة الإهتمام بالحوافز التدريبية للموظفين.
 - ب. غياب الإدارات والهيكل التنظيمية اللازمة للتدريب.
 - ت. ضعف رغبة العاملين بالتدريب.
 - ث. عدم الربط بين مواصفات الوظيفة والبرامج التدريبية الموجهة للموظفين.
 - ج. عدم الإهتمام بتدريب الموظفين السابقين.

- ح. نقص الكفاءات والإمكانيات الخاصة بالتدريب من مدربين متميزين وأماكن ذات كفاءة عالية من حيث توفير الوسائل التقنية الحديثة.
- خ. عدم وجود العدالة في توزيع الأدوار بين الموظفين.
- د. هناك نظرة للتدريب التحويلي بأنه نوع من التغيير العنصري من الموظفين.
- 3) هناك العديد من الوسائل لتفعيل سياسة التدريب التحويلي تتركز في الآتي:
- أ. إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ب. تحديد فترات الدورات بمواعيد محددة مسبقاً.
- ت. توفير أنواع معينة من الدورات المتخصصة للموظفين.
- ث. وجود تنسيق بين مراكز التدريب وجهات العمل المتشابهة بعدد الموظفين والدخل والطابع.
- ج. وجود برامج تهيئة للموظفين قبل التدريب مع توفير أماكن التدريب المناسبة.
- 4) زيادة اهتمام الموظفين ذوو المؤهلات العلمية البسيطة بالتدريب التحويلي لمعالجة العمالة الزائدة وكذلك الإهتمام بالمعوقات والحلول المقدمة للتدريب التحويلي.
- 5) يقابل ذلك أيضاً زيادة اهتمام الموظفين ذوو الخبرات الطويلة بالإهتمام بالتدريب التحويلي.
- 6) هناك زيادة في الإهتمام بالتدريب التحويلي من قبل الموظفين ذوو المؤهلات البسيطة والخبرات الطويلة في الشركات محل الدراسة.

ربط الدراسة بالدراسات السابقة:

جاءت نتائج الدراسة تقريباً مقارنة لنتائج دراسة (العنزي 2005) في كثير من المحاور كما أنها اتفقت مع دراسة الرفاعي من حيث تأثير التدريب على بعض العوامل الشخصية كالمؤهل والخبرة الوظيفية ولكنها اختلفت مع دراسة (الفضلي 2005) في وجود بعض العلاقة المعنوية بين العوامل الشخصية ومتغيرات الدراسة.

التوصيات:

- 1) ضرورة تبني استراتيجية واضحة للتدريب التحويلي في الشركات والمؤسسات التي تحولت للقطاع الخاص كون هذه الإستراتيجية تمثل حل لمشكلة العمالة الزائدة عن الحاجة. وتحقيق الإستفادة القصوى من الكوادر البشرية الهامشية أيضاً أحد العوامل المشجعة على سياسة التغيير والتطوير على المدى البعيد.
- 2) توفير أماكن تدريب في مواقع الأعمال أو توفير متدربين زائرين مع توفير الأماكن التدريبية المناسبة من حيث القاعات المناسبة ذات التقنية التدريبية العالية للتقنية واستخدام الوسائل التنظيمية والخدمية.
- 3) العناية الخاصة باختيار المدربين المتميزين على اعتبار أنهم الحلقة الأهم في عملية التدريب.
- 4) وجود برامج تثقيفية للموظفين تمهد الطريق بتطبيق سياسة التدريب التحويلي مع توضيح بأن التدريب التحويلي يهدف إلى إكساب الموظف مهارات ومعارف لوظيفة جديدة ومغايرة عما كان يعمل في السابق.
- 5) توصي الدراسة بضرورة تطبيقها في أماكن ومنشآت أخرى وعدم الركون إلى نتائج هذه الدراسة إلا بعد تطبيقها في أماكن متعددة نظراً لضيق الوقت والمعوقات التي تخللت فترة تطبيق هذه الدراسة من ندرة الأديبات في هذا المجال يضاف إلى ذلك ضعف التعاون من المنظمات ذات العلاقة.
- 6) توصي الدراسة بإجراء دراسات أخرى على القطاع الحكومي وإمكانية تطبيق استراتيجية للتدريب التحويلي في القطاع الحكومي لتحقيق الإستفادة من الكوادر البشرية المعطلة في بعض القطاعات في نفس الوقت الذي تعاني بعض القطاعات الأخرى من العجز في الموظفين. أي أن استراتيجية التدريب التحويلي تؤدي إلى تبني سياسات من شأنها تحقيق توازن بين المعروض من الأيدي العاملة والندرة التي قد تتكون في بعض المواقع.
- 7) التركيز على الموظفين الذين يرغبون في تطوير أنفسهم وهم كما بينت الدراسة الموظفين ذوو المؤهلات البسيطة والخبرات الكبيرة. وهذه نتيجة متوقعة خصوصاً وأنه لا يوجد أمامهم سوى التطوير من أجل البقاء في هذه الشركات أو المؤسسات مع عدم إهمال الموظفين ذوي الخبرات القصيرة والمؤهلات العالية من عملية التدريب التحويلي كلما دعت الحاجة.

المراجع

- يعقوب الرفاعي. أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت. الإداري. عمان سنة 22 عدد 81 يونيو 2000. ص ص 13 - 52.
- حسين محمد حسنين. تطوير الحقائق التدريبية. عمان. ط 1. مجلداوي . 2003م.
- حسين الدوري. الإعداد التدريبي الإداري بين النظرية والتطبيق. القاهرة. مطبعة الرياض 1976ص. ت(02320225).
- U.A.hauk Brok of training in the public serves (st/Tao/M/28).1966
- محمد عبدالله البكر. التدريب والأسس والتطبيقات. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. الرياض. جامعة نايف للعلوم الأمنية. مجلد 17 عدد 34 رجب 1423. ص ص 351 - 378.
- علي السلمي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. الطبعة الثانية، القاهرة. مكتبة غريب. 1988. ص 360.
- عوض العنزي. دور التدريب التحويلي في علاج التضخم الوظيفي لدى العمالة الوطنية بالقطاعات الحكومية والعام بدولة الكويت . دراسة ميدانية غير منشور. 2005.
- المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية. التدريب التحويلي مدخل لمعالجة مشكلة البطالة بين خريجي النظام التعليمي. مجلة العلوم الإدارية. القاهرة. سنة 39. العدد الأول يونيو 2001 ص ص 149 - 180.
- العديم عقوب العديم. واقع التدريب في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. بحث غير منشور. 2005م.
- Anonymous, ' Bridging the gab between yesterdays skills and tomorrows needs in the Russian Federation ' , International lab or review, vol. 1313, Issue, 1994, p. 264.
- Kathleen Morris, ' Employee Retraining: ford- UAW financial world, vol. 161, Issue 19, sep. 29, 1992, p. 47.
- Quick, TL. Training Managers So They Can Really Manage , San Francsisco, Jossey Bass,1991, pp.20-52
- محمد عبدالفتاح ياغي. التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. الرياض . دار الخريجي. ط 1. 1417.

- وزارة الاقتصاد والتخطيط. منجزات خطط التنمية حقائق وأرقام . الإصدار الحادي والعشرين . (1390 - 1423).
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. خطة التنمية السابعة.
- عبدالرحمن احمد هيجان. التدريب النسائي . مداخل تطويرية لتعزيز الأدوار القيادية للنساء في منظمات الأعمال العربية . مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية . سنة 23. عدد 91, اكتوبر نوفمبر ديسمبر 1998.
- قرار مجلس الوزراء رقم 60 بتاريخ 1418/4/1.
- قرار مجلس الوزراء رقم 213 بتاريخ 1418/12/13.
- قرار مجلس الوزراء رقم 87 بتاريخ 1423/3/29.

بسم الله الرحمن الرحيم

وفقه الله

عزيزي موظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لتعلم أنه من غير تعاونكم معنا لن يكتب لهذه الدراسة النجاح وهي بعنوان "دور التدريب التحويلي في علاج مشكلة العمالة الفائضة ودعم سياسية الخصخصة في المملكة العربية السعودية"

وتعاونكم ينحصر في المساعدة بتعبئة بيانات الاستبانة المرفقة والتي قد تأخذ من وقتكم الثمين بحدود (45) ثانية.

وهذه الدراسة تتعلق بجانب مهم في حياة الموظفين بشكل عام وبموظفين الشركات أو المؤسسات التي كانت تخضع للملكية الحكومية وتحولت للقطاع الخاص ، ويقصد بذلك الجانب التدريب التحويلي والذي يقصد فيه إعادة تأهيل العاملين الحاليين لشغل أعمال ووظائف لا تتصل بأعمالهم الحالية بل لتأهيلهم لشغل وظائف متنوعة وللقيام بمسؤوليات ومهام جديدة حيث يمكن للمتدرب بعد التدريب أن ينتقل إلى وظائف أخرى.

كما أن في الاستبيان لا يطلب أي معلومات عنك وأن المعلومات المقدمة لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين تعاونكم سلفا

أخوكم /عقوب العديم

استبيان

المحور الأول :

البيانات الشخصية

الشركة أو المؤسسة :

البريد

الاتصالات

مدة الخدمة :

من سبع سنوات إلى أقل من أربعة عشر سنة.

من سنة إلى أقل من سبعة سنوات .

من أربعة عشر سنة فأكثر.

المؤهل:

فني اتصالات

ثانوية عامة فما دون

فني حاسب آلي

فني الكترونيات

جامعي هندسة حاسب

جامعي إداري (إدارة عامة أو أعمال)

جامعي هندسة كهربائية

جامعي هندسة الكترونيات

أخرى تذكر.....

دراسات عليا

أي معلومات شخصية ترغب في ذكرها:

.....

.....

المحور الثاني:

دور التدريب التحويلي في مواجهة العمالة الزائدة عن الحاجة في الشركة أو المؤسسة التي تعمل فيها برجاه قراءة العبارات وضع درجة موافقتك.

م	العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	غير متأكد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشد (1)
1	يساعد التدريب التحويلي على تنمية الروح المعنوية بين العاملين نحو الأعمال الجديدة.					
2	يساعد في التقليل من الأخطاء التي قد تقع في الأعمال الجديدة.					
3	يسهل مهمة الأشراف على العاملين .					
4	ينمي مهارات وخبرات العاملين وقدراتهم.					
5	يزيد من قدرة العاملين على مواكبة التقدم العلمي والفني في مختلف المعارف والمهارات.					
6	يحد من العمالة الفائضة والهامشية الموجودة في الشركة او المؤسسة .					
7	يساعد الأفراد على التوافق مع أعمالهم الجديدة.					
8	يحقق التوازن في سوق العمل					
9	يمكن من تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين					
10	يعزز من الثقة بين العاملين في قدراتهم وكفاءتهم.					

المحور الثالث:

معوقات التدريب التحويلي في الشركة أو المؤسسة التي تعمل فيها برجاء وضع درجة موافقتك أمام العبارة التي تراها مناسبة.

م	العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	غير متأكد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	عدم الاهتمام بالحوافز التدريبية.					
2	غياب الإدارات والهيكل التنظيمية اللازمة للتدريب.					
3	عدم رغبة العمال في حضور برامج التدريب (بسبب البعد / التكلفة المادية / عدم القناعة أساسا)					
4	غياب نظم متابعة وتقييم التدريب.					
5	عدم الاهتمام بتدريب الموظفين القداماء.					
6	عدم الربط بين مواصفات الوظيفة والبرامج التدريبية الموجهة للعاملين.					
7	نقص الكفاءات والخبرات اللازمة للقيام بالتدريب.					
8	عدم توفر الأماكن التدريبية المجهزة والمناسبة للتدريب والقريبة من مقر العمل.					
9	عدم توفر الفرص التدريبية المتساوية أمام الموظفين.					
10	يعتبر التدريب التحويلي أسلوباً قسرياً للتغيير والتطوير.					

المحور الرابع:

تفعيل سياسات التدريب التحويلي في المؤسسة أو الشركة التي تعمل فيها برجاء وضع

درجة الموافقة التي تتاسبك:

م	العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	غير متأكد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشد (1)
1	مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية.					
2	عقد الدورات في فترات دورية وثابتة.					
3	وجود دورات متخصصة للتدريب داخل الشركة أو المؤسسة.					
4	التسيق في البرامج والأساليب التدريبية بين الشركات والمؤسسات المماثلة في الداخل والخارج.					
5	ربط الحوافز في العمل في التقدم بالأداء والالتزام التدريبي.					
6	وضع نظام نجاح ورسوب في الدورات التدريبية.					
7	تبني عدد من الإجراءات لتغيير النظرة السلبية السائدة عن العاملين.					
8	وضع برنامج للتهيئة المتدربين قبل التدريب.					
9	توفير أماكن تدريب مشابهة لأماكن العمل					