



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم أصول التربية

واقع تخطيط الموارد البشرية ومشكلاتها في الأمانة السورية للتنمية

حالة دراسية: العاملين في الأمانة السورية للتنمية

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية

إشراف الدكتورة

فدى محمد بسام القحف

مدرس في قسم أصول التربية

إعداد

ميرنا طلال الدرويش

2024/2023 م

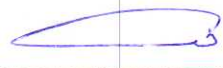
دمشق
1445/1444 هـ

نوقشت رسالة الطالبة ميرنا طلال الدرويش

بعنوان :

واقع تخطيط الموارد البشرية ومشكلاتها في الأمانة السورية للتنمية - حالة دراسية : العاملين في الأمانة السورية للتنمية .

وأجيزت يوم الخميس الواقع في ٢٠٢٤/١/١١ من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم التالية أسماؤهم :

الاسم	الصفة	التوقيع
أ.د. غسان الخنف	عضواً	
د. نسرین موشلي	عضواً	
د. فدى القحف	عضواً مشرفاً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الماجستير في أصول التربية.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
1	أولاً: مقدمة البحث
3	ثانياً: مشكلة البحث
5	ثالثاً: أهداف البحث
5	رابعاً: أهمية البحث
6	خامساً: أسئلة البحث
6	سادساً: متغيرات البحث
7	سابعاً: فرضيات البحث
7	ثامناً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية
9	الفصل الثاني: الإطار النظري
10	المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية
11	أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية
13	ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية
15	ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية
17	رابعاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية
23	خامساً: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط للموارد البشرية

25	سادساً: مشكلات تخطيط الموارد البشرية
28	المحور الثاني: التخطيط لبرامج التدريب للموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية
29	أولاً: لمحة عن الأمانة السورية للتنمية
31	ثانياً: تعريف تدريب الموارد البشرية
33	ثالثاً: أهداف برامج التدريب للموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية
38	رابعاً: أنواع برامج التدريب في الأمانة السورية للتنمية
43	خامساً: مبادئ برامج التدريب في الأمانة السورية للتنمية
45	سادساً: مراحل العملية التخطيطية لبرامج التدريب للموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية
53	سابعاً: المشكلات التي تواجه خطط برامج تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية
58	الفصل الثالث: إجراءات البحث الميدانية
59	أولاً: منهج البحث
59	ثانياً: حدود البحث
60	ثالثاً: المجتمع الأصلي وعينة البحث
61	رابعاً: أدوات البحث
67	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج البحث
68	الفصل الرابع: نتائج البحث وتفسيرها
69	أولاً: نتائج أسئلة البحث ومناقشتها

90	ثانياً: نتائج فرضيات البحث
98	- الاستنتاجات العامة للبحث
99	- مقترحات البحث
100	- ملخص البحث باللغة العربية
102	- قائمة المراجع
111	- الملاحق
133	- ملخص البحث باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	بعض البرامج التدريبية للعاملين في الأمانة السورية للتنمية	55
2	توزيع عدد أفراد المجتمع الأصلي وفق متغيرات البحث	60
3	توزيع أفراد العينة الأساسية للبحث وفق متغيرات البحث	63
4	معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة	63
5	الثبت بطريقة التجزئة	64
6	الثبت بطريقة ألفا كرونباخ	64
7	معيار درجة التخطيط لتدريب الموارد لدى أفراد عينة البحث والقيم الموافقة لها	70

71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التخطيط لتدريب الموارد البشرية على الدرجة الكلية للاستبانة وعلى درجة كل محور من المحاور	8
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والترتيب لكل بند من بنود استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية	9
78	التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين الخاضعين للتدريب حول واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية	10
79	التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين الخاضعين للتدريب في الأمانة السورية للتنمية حول نوع التدريب الذي تلقوه	11
80	التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية حول واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية	12
81	التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية	13
82	التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية حول آلية الاستفادة من التدريب	14
83	النسب المئوية والتكرارات لإجابات أفراد عينة البحث حول مشكلات التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية	15
85	التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول المشاكل التي تواجه عملية تخطيط التدريب	16
86	التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول المشكلات التي واجهتم خلال فترة تنفيذ التدريب	17
87	النسب المئوية والتكرارات لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول مشكلات تقييم تدريب الموارد البشرية	18
87	التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين الخاضعين لبرامج التدريب حول المقترحات الممكنة لمواجهة مشكلة التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية	19
89	التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول المقترحات الممكنة لمواجهة مشكلة التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية	20
90	نتائج اختبار (t-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات إجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس	21

22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين باختلاف مؤهلاتهم العلمية على الدرجة الكلية للاستبانة وعلى محاورها الفرعية	92
23	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	93
24	اختبار شيفيه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	94
25	نتائج اختبار (t-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات إجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	97

فهرس الأشكال

الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على كلّ محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية	72
2	المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس	91
3	المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	96
4	المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	98

فهرس الملاحق

الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	قائمة بأسماء السادة المحكمين لأدوات البحث	111
2	أدوات البحث بصورتها الأولية	113
3	أدوات البحث بصورتها النهائية	122
4	إحصائيات من الأمانة السورية للتنمية	130

خلاصة البحث

133	ملخص البحث باللغة الإنكليزية (Abstract)
-----	---

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مقدمة البحث

ثانياً: إشكالية البحث

ثالثاً: أهداف البحث

رابعاً: أهمية البحث

خامساً: أسئلة البحث

سادساً: متغيرات البحث

سابعاً: فرضيات البحث

ثامناً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مقدمة البحث:

يعدّ التخطيط وسيلة المجتمع لتحقيق التقدم، وأداته لمواكبة التغير المتسارع الذي أصبح سمة العصر في أي مجتمع، فهو يزداد أهمية يوماً بعد يوم في جميع المجالات مما يجعله ضرورة لكل الأعمال، ولاسيما في المجال التربوي، فهو يعد مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، وهو المنهج العلمي الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع ويتضمن حصر الموارد البشرية والمادية المتاحة والممكنة وتوجيهها بطريقة علمية لسد احتياجات المجتمع. ولما كانت عملية الموازنة بين احتياجات المجتمع وموارده البشرية لها صفة الاستمرار فإن التخطيط للموارد البشرية أصبح عملية ضرورية في كل وقت، لأنّ المورد البشري هو الأساس في تحقيق التنمية، بالإضافة أن له أهمية خاصة من حيث أنه أسلوب معالج لمتطلبات التطوير واحتياجات البيئة المعنية بالتطوير.

إن الحاجة إلى التخطيط للموارد البشرية نشأت لأن معظم المؤسسات تعمل في ظروف متغيرة وغير ثابتة، وحتى يكون أداء المؤسسة في اتجاهه الصحيح يجب إجراء الدراسات اللازمة لعملية تخطيط تدريب تلك الموارد والتي يعرف من خلالها كيفية تطوير الأداء تمهيداً لاقتراح أنشطة تحسن من الأداء القائم وتطوره.

حيث تبني عملية التخطيط في تلك المؤسسات وتعنى باتخاذ سياسة التكامل والترابط ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب أو رؤية وأهداف المؤسسة، ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقد التخطيط معناه ومغزاه.

إذاً يعد تخطيط التدريب للموارد البشرية من أهم الوظائف في أي مؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية، وذلك لما ظهر من أهمية للعنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنظمة. حيث تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة فالإنسان هو العنصر البشري

المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات وهو الوسيلة والغاية من عمليات الانتاج والخدمات.

ويمكن القول بأن تطوير المؤسسات وتنمية القدرات الخاصة بالموارد البشرية من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها تلك المؤسسات وذلك من خلال التدريب المخطط والمدرّوس. وقد تواجه هذه المؤسسات اليوم مجموعة من التحديات التي تتعلق بالكفاءة والفعالية؛ وكذلك تحديات ترتبط بالبيئة المتجددة وارتفاع حدة المنافسة والعولمة والجودة الشاملة والأداء المتوازن وبناء فرق العمل والاهتمام بالإبداع والتميز وتغيير رغبات العملاء ومستويات طموحه. وهناك تحدى يرتبط بالمحافظة على التناسق بين أبعاد التنظيم مثل ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي ومواجه التكنولوجيا المتجددة وثورة المعلومات والمعرفة. ولن تستطيع المؤسسات مواجهة تلك التحديات الا من خلال مواردها البشرية المتميزة والمبدعة التي تستطيع أن تقود المؤسسات إلى التجديد والتطوير.

ونتيجة لهذه الأهمية اتجهت المؤسسات ولا سيّما مؤسسة الأمانة السورية للتنمية إلى الاهتمام بمواردها البشرية، فهي تعدّ المؤسسة التنموية الميدانية الرائدة في مجال التغيير الاجتماعي في سورية، تدعم إمكانيات الأفراد لتغيير حياتهم نحو الأفضل ولتحقيق الازدهار لأنفسهم بأنفسهم، وليشاركوا جميعاً في تنمية مجتمعهم.

ومن أهم نواحي التخطيط للموارد البشرية التي يتم العمل عليها في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية، التخطيط للبرامج التدريبية التي تأخذ حيزاً واهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة لأنها تسعى لضمان حاجة المؤسسة من الإعداد المناسب لمواردها البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال لتحقيق أهدافها.

واستناداً لما سبق ذكره يمكننا القول بأن التخطيط للبرامج التدريبية للموارد البشرية هو أساس كل تنمية لذلك يسعى البحث الحالي للكشف عن واقع التخطيط للموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية وما يعترضها من مشكلات، واقتراح مجموعة من الحلول لتلافيها، الأمر الذي قد يسهم في التنمية ومواكبة التغيرات المتسارعة.

ثانياً: مشكلة البحث:

يعدّ التخطيط للموارد البشرية العامل الأساسي لنجاح أو فشل المؤسسات، فدرجة التقدّم في المجتمعات تعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام العقلاني للموارد البشرية العاملة لديها، حيث يعد أداء العاملين من الركائز الأساسية للمؤسسة لأنّ العنصر البشري هو أساس في نجاح المؤسسة وبالتالي أداء العاملين من الأساسيات التي تسعى المؤسسات لرفع سويته وهذا ما أكده كل من بول وجون (Paul Donovan and John Townsend, 2010) اللذين ركّزا على موضوع التدريب والتطوير وتحليل الاحتياجات التدريبية، والموضوعات الرئيسية في التدريب وكيفية تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى أثر هذه البرامج على الذين كانوا ضمن هذه البرامج التدريبية. حيث أصبح التدريب والتطوير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بحيث يزيد من قدرة المؤسسة على أداء وظائفها الأخرى بقدر عالي من الكفاءة. وهذا ما أكدته دراسة (خزام، 2020) التي ركزت على التعرف إلى الأثر الإيجابي لأبعاد التدريب على أداء العاملين، هذا فرض على جميع المؤسسات أن تولي التخطيط وخاصة برامج التدريب لمواردها البشري الاهتمام، ومن بين تلك المؤسسات الأمانة السورية للتنمية التي تستقطب العديد من العاملين، مما يفيد في المساهمة بزيادة أدائهم لإنجاز العمل المطلوب بكفاءة عالية، وتم اختيار الأمانة السورية للتنمية لمكانتها العالية في المجتمع السوري ودورها الفعال في الرقي بمستوى الأفراد لمستويات أفضل.

حيث أكدت دراسة (الشهري وبن شحبل، 2020) على ضرورة العناية بتأهيل وتدريب الموارد البشرية للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية ومنها التخطيط، والاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة على المستوى المحلي والدولي لتطبيق أفضل الممارسات في تخطيط الموارد البشرية.

ودراسة (الزهري، 2000) حيث أشارت إلى أنه في ظلّ العولمة والخصخصة والهندرة (إعادة هندسة الوظائف) والمنافسة المحلية، والانترنت، بالإضافة إلى التغييرات الحاصلة في طبيعة العلاقة بين المؤسسة وأفرادها، ونظرة الفرد إلى العمل، ذلك كلّ يدعو المؤسسات إلى الاهتمام برفع كفاءة عناصرها البشرية وذلك بوضع الخطط التي تواجه التحديات التي تعترض المؤسسات. بالإضافة إلى دراسة (بدير، 2021) التي أكدت على أهمية وضع

الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى القيام بدورات تدريبية للأفراد العاملين لما لها من تأثير عالي على زيادة الخبرة العملية للعاملين، وبالتالي تحسين الأداء.

ومن هنا تبرز مشكلة تخطيط برامج التدريب للموارد البشرية العاملة في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية، فالتقدم السريع في كافة مجالات الحياة يفرض عليها تحقيق تغيرات تستجيب لمتطلبات هذا التغير والذي يضع أمام القائمين على عملية التخطيط لتدريب تلك الموارد البشرية مشكلات قد تجعل مهمة تحقيق أهدافها صعبة.

وهذا ما أكدّه العاملون في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية من خلال بعض المقابلات التي قامت بها الباحثة مع (13) عاملاً وعاملةً في الامانة السورية للتنمية، حيث قامت بطرح مجموعة من الأسئلة حول أهم المشاكل التي قد تعترض تخطيط الموارد البشرية وأهمية تخطيطها في الامانة السورية للتنمية وهذه الأسئلة كانت كالتالي:

1- ما أهمية تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية؟

2- ما أهم المشاكل التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية؟

حيث ركزت إجاباتهم على إيلاء المؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية ولكن لا بد من ضرورة الاهتمام بشكل أكبر للتخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية، فحينما لا تستخدم تلك الموارد الاستخدام الأمثل في النشاطات المختلفة، ولا تؤهّل حسب حاجات الاستخدام تتعرض للهدر، مما ينشأ عنه العديد من المشكلات كعدم وجود توافق بين طبيعة عملهم ونقاط القوة لديهم، ومن أهم المشاكل التي قد تعترضها في هذا المجال حصول تغيرات في آليات العمل، نقل العامل إلى وظيفة أخرى مما يستدعي تدريبه على مهامه الجديدة وذلك كله يدعو المؤسسة إلى وضع خطط تدريبية تواجه تلك المشكلات.

وبناءً على ما سبق ذكره تصاغ مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

ما واقع تخطيط الموارد البشرية ومشكلاتها في الأمانة السورية للتنمية؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف إلى:

- العمليات الرئيسية لتخطيط برامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية من وجهة نظر العاملين الخاضعين للتدريب فيها.
- المشكلات التي تواجه التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الامانة السورية للتنمية من وجهة نظر العاملين الخاضعين للتدريب فيها.
- المشكلات التي تواجه التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في قسم الموارد البشرية الذين يضعون خطط البرامج التدريبية في الأمانة السورية للتنمية.
- التوصل إلى المقترحات الممكنة لمواجهة مشكلة التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية.
- الفروق بين آراء أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لاستبانة (واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية) وفي محاورها الفرعية تعزى لمتغير الجنس - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة.

رابعاً: أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية مؤسسة الأمانة السورية للتنمية ومكانتها في المجتمع السوري، ولضمان تحقيق الأمانة السورية للتنمية أهدافها من خلال مواردها البشرية العاملة لديها، لا بدّ من أن تعتمد على التخطيط للموارد البشرية العاملة لديها والذي لا يتم إلا وفق أسس علمية مدروسة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والاستمرارية والبقاء، كما أنه يقدم دليلاً نظرياً، لإدارة المؤسسة المدروسة فهي توضح العمليات الرئيسية للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة، بالإضافة لذلك فقد يواجه العاملين مشاكل عدّة في أداء أعمالهم نتيجة التطور المستمر في مختلف المجالات الإدارية، مما يتطلب تدريباً متواصلاً يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية التي قد تحدث في

البيئة الإدارية وما ينجم عنها من مشكلات، كما من المؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث في لفت أنظار المعنيين (العاملين في الأمانة السورية للتنمية) إلى أهمية التخطيط للعملية التدريبية لمواردها البشرية.

خامساً: أسئلة البحث:

سيجيب البحث عن السؤال الرئيس التالي: ما واقع التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية وذلك من وجهة نظر العاملين الخاضعين للتدريب في الأمانة السورية للتنمية؟ وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

1- ما العمليات الرئيسية لتخطيط برامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية من وجهة نظر

العاملين الخاضعين للتدريب فيها؟

2- ما المشكلات التي تواجه التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية من وجهة

نظر العاملين الخاضعين للتدريب فيها؟

3- ما المشكلات التي تواجه التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في قسم الموارد

البشرية الذين يضعون خطط البرامج التدريبية في الأمانة السورية للتنمية؟

4- ما المقترحات الممكنة لمواجهة مشكلة التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية

للتنمية؟

سادساً: متغيرات البحث:

تحدد متغيرات البحث بـ:

1- المتغيرات المستقلة:

- الجنس (ذكر - أنثى)

- المؤهل العلمي (شهادة ثانوية - معهد متوسط - إجازة جامعية - دراسات عليا)

- عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - 5 سنوات فأكثر)

2- المتغيرات التابعة:

آراء الأفراد العاملين في الأمانة السورية للتنمية حول واقع تخطيط الموارد البشرية ومشكلاتها فيها.

سابعاً: فرضيات البحث:

تم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع

تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع

تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية لمتغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع

تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ثامناً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

• تخطيط الموارد البشرية:

يعرّف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، آخذاً بعين

الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة المعنية. (Decenzo & Robbins, 1999, 12)

كما يعرف بأنه: عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد

البشرية المختلفة. (السالم وحرشوش، 2002، 58)

ويعرف كذلك بأنه هو استراتيجية للحصول واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة، والانتقاء الحسن

للتنوعيات والأعداد المناسبة من العمالة كفيل بجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة. (بجياوي، 2009،

وتعرفه الباحثة إجرائياً: تنظم عمليات تدريب الموارد البشرية العاملة لدى الامانة السورية للتنمية من خلال تأهيلها وتطويرها واختيار الأنسب منها لضمان تشغيلها على امتداد عدد من السنوات القادمة. واقتصر البحث على التدريب بناء على توجيهات الأمانة السورية للتنمية لما في باقي مجالات تخطيط الموارد البشرية من خصوصية للمؤسسة.

• المشكلة:

تعرف المشكلة لغة الاختلاط والتشابه، واصطلاحاً هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته. (حويطي، 2012، 9)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الصعوبة التي تقف عائقاً أمام القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية وذلك في وضع الخطط التدريبية لتلك الموارد البشرية بالإضافة للتعرف إلى الصعوبات التي واجهت العاملين خلال فترة التدريب.

- الأمانة السورية للتنمية: مؤسسة تنمية ميدانية رائدة في مجال التغيير الاجتماعي في سورية، تعمل يداً بيد مع الأفراد والمجتمع المحلي للوصول معهم وبهم إلى حلول مستدامة للتحديات التنموية. (الأمانة السورية للتنمية، 2023، عن الانترنت)

- وتعرف الباحثة إجرائياً العاملين في الأمانة السورية للتنمية: الأفراد الذين يعملون بمختلف الوظائف في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية في مدينة دمشق.

- عمليات التخطيط لتدريب الموارد البشرية: هي عملية تتضمن إعداد خطة برنامج تدريب العاملين وتتضمن (تحديد الاحتياجات - تصميم البرنامج - تنفيذ البرنامج - تقييم البرنامج) وذلك بقصد رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

رابعاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية

خامساً: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط للموارد البشرية

سادساً: مشكلات تخطيط الموارد البشرية

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية

تمهيد:

“الموارد البشرية” أو “Human Resources” والذي يُعبّر عنه بالاختصار الشائع “HR” هو القسم المسؤول عن الحفاظ على موظفي المؤسسة وعلاقات الموظفين وثقافة مكان العمل؛ ويدير هذا القسم تعيين الموظفين والتعاقد معهم، وطردهم، وتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، وتنفيذ السياسات، ويدير هذا القسم أيضاً المزايا التي يحصل عليها الموظفون، وكشوف المرتبات، والقواعد التنظيمية الحكومية، والامتثال القانوني والسلامة، وغالباً ما يساعد قسم الموارد البشرية في إيجاد حلول للنزاعات ودواعي القلق بين الموظفين.

تطورت الموارد البشرية على مر الزمان منذ بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر حتى يومنا هذا، وتتميز هذا التطور بظهور العديد من النظريات والتقنيات التي كانت تهدف إلى تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والشركات.

وسيتيم في هذا الفصل التحدث عن مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميتها، أهدافها، ومراحل التخطيط لها، والعوامل المؤثرة في عملية التخطيط لها، بالإضافة إلى مشكلات تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر الموارد بشرية العنصر الأساسي للمؤسسة حيث تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الأعداد والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية، وذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية.

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه: تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الاحتياجات. (عقوني، 2022، 19)

فهي العملية التي تتأكد المؤسسة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة، والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بإنجاز أهدافها الكلية. (عباس، 2011، 16)

في حين يرى بلنكيت وكرير (Plunkett & creer) أن الموارد البشرية تعد أحد المدخلات المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويتم بانسجام وتناسق معها. فهي نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارتها الاستراتيجية لاسيما وأن عملية التخطيط الاستراتيجي لا تؤدي أكلها إن لم تكن مقرونة بجهود داعمة من إدارة الموارد البشرية. (Plunkett & creer, 2007, 122)

ويعرفها علي السلمي بأنها "عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم إمكان تدبير العدد اللازم بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية معينة. (السلمي، 2000، 150)

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه: "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة. وتعد هذه العملية جزءاً مكمل لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها" (كشواي، 2006، 12)

ويعرف بأنه نظام مطابقة المعروض من الموارد البشرية، داخليا وهم العاملون الحاليون، وخارجياً تلك التي سيتم

التعاقد معه، ويتم البحث عنها في إطار زمني معين، فالتخطيط السليم للموارد البشرية يسهم في تحديد حاجة المؤسسة للموارد البشرية بدقة. (النداوي، 2009، 71)

وتخطيط الموارد البشرية يهدف إلى معالجة مشاكل العمالة الحالية والمحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمؤسسة مهما كان حجمها ومجال اختصاصها. إذ أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمؤسسة، بالنوعية المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر والمستقبل. (المبييضين والأكلبي، 2018، 40)

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن هذه التعريفات توضح ضرورة الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها والتي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً.

ويهدف التدريب إلى إمداد المؤسسة بنوعية جيدة من العاملين وفي كل الأوقات والظروف، وبذلك خلق جيل متجدد من العاملين في المنظمة ذاتها مع منحهم فرص الترقية والحصول على الحوافز نتيجة لتحسين أدائهم ودعم الإدراك والمعرفة المتجددة لدى الأفراد، وتعزيز المسؤولية لديهم إضافة لخلق الشعور بالرضا والإنجاز للفرد من خلال منحه الفرصة للارتقاء في مساره الوظيفي وتحفيز الدافع نحو العمل بترسيخ الثقة بالإدارة وتعزيز روح الانتماء للمنظمة.

ومما سبق تجد الباحثة عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية مستمرة تهدف إلى توفير أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية مع أهمية انتقاء التدريب المناسب للمؤسسة، بما يضمن السير الجيد للخطة، وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وطموحات هذه الموارد والمحافظة عليها.

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يساهم التخطيط للموارد البشرية في تحقيق مجموعة من المنافع للمؤسسة، منها إظهار الفائض أو العجز في القدرات والمهارات التي قد تتيح الفرص أمام المؤسسة لتوسيع أعمالها والدخول في مشاريع جديدة أو تقليص نشاطاتها. وكذلك إلى توزيع وتخصيص الموارد البشرية على نشاطات المؤسسة، وضبط تكاليفها، وبناء القاعدة الأساسية لخطط واستراتيجيات الموارد البشرية كالاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويض. حيث يعزز التخطيط من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التنافسية، ويمكنها من الاستجابة للتغيرات بفاعلية أكبر.

(Torrington, hall & taylor, 2008, 50)

كما أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في الموازنة الكفوة وتحقيق التكامل والترابط بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي، بالإضافة إلى بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز ... الخ. (سامي، 2007، 89)

ويؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المؤسسة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم، كما أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، ولا سيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها. كما يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين، فالتخطيط للموارد البشرية يحقق التوازن بين حاجة استراتيجية المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً، وبين ما هو متاح من هذه الموارد في المؤسسة مستقبلاً، أي أن عملية التخطيط للموارد البشرية عملية ذات بعد استراتيجي. (عباس، 2006، 57)

إذاً تخطيط الموارد البشرية يساعد على جعل استراتيجية المؤسسة قابلة للتطبيق، كما يساهم في توجيه الجهود نحو الأهداف المرسومة.

وبمكنا إجمال أهمية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة نقاط هي:

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وبالتالي خفض التكلفة المترتبة على النقص فيها أو الزيادة.

2- يضمن حسن توزيع واستخدام المؤسسة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية. (درة والصباغ، 2010، 165)

3- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المؤسسة والفرد من خلال تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (ماهر، 2007، 162)

4- يساعد تخطيط الموارد البشرية بشكل ملموس في الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنشأة، من خلال العمل على توفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة. (مطرية، 2016، 28)

5- يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين. (ماهر، 2004، 90)

6- الحد من ظاهرة البطالة المقنعة، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يحدد بشكل دقيق العدد الأمثل والكافي من الموارد البشرية، مع ضمان التوزيع الأمثل للموارد البشرية في أماكن العمل المختلفة، المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. (المغربي، 2007، 48)

ونستنتج مما سبق أن المؤسسة تستفيد من تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية والتي تضمن لها الاستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة وإمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العمالة، مثل مشكلة ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى في المؤسسة حيث لا يستطيع المخطط أن يحدد الاحتياجات من الموارد البشرية، أو تحليل ودراسة المتوفر داخل المنظمة بدون مساعدة وتنسيق مع إدارة

الموارد البشرية؛ ذلك لأن الخطة التي سوف تطبق لتلبية احتياجات المنظمة قد تتضمن بعض القرارات الخاصة بالتدريب وهيكّل الأجور، والتوظيف، وبذلك فإن عدم وضوح التنسيق يسبب فشل تخطيط الموارد البشرية وغيرها من المشكلات الأخرى.

ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يسعى نشاط التخطيط للموارد البشرية لتحقيق أهداف متعددة خاصة بالفرد والمؤسسة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يمكن تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى صعيد المؤسسة تحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات سيساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية. (الشاوش، 2008، 23).

إن الهدف العام لتخطيط الموارد البشرية هو إحداث التوازن الكمي والنوعي بين المطلوب من الموارد البشرية والمعروض منها، واستخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية، وينبثق عن هذا الهدف العام أهداف عديدة أهمها:

1- التعرف إلى الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية، ومصادر الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.

2- تحديد المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمستقبلية (قنديل، 2015، 65).

3- تساعد على جذب العاملين والاحتفاظ بهم لتوفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المشتركة لتستفيد من العاملين الذين تم توظيفهم الاستفادة الكاملة.

4- مساعد المؤسسة على ضمان تلقى العاملين كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية، مع توفير بعض المرونة ليتمكن العاملون من القيام بأي مهام خاصة بأي مواقع أخرى إذا ما

اقتضت الحاجة ضمان أن المؤسسة قادرة على التوقع والتصرف بناء على التغير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة أو التغير في إمدادات العمالة.

5- ضمان أن المؤسسة تحكم السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وتتوقع بقدر من الكفاءة النفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرات جديدة. (كشوان، 2006، 26)

6- ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتماشى مع احتياجات المؤسسة، وفي ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الفكرية المهمة.

7- تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المؤسسة، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمؤسسة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام، وهذا يتم من خلال معالجة العجز والفائض في بعض التخصصات في القطاعات الإدارية والخدمية.

8- إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية، سواءً للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم، أو للمرشحين للنقل أو الترقية. (القحطاني، 2008، 75) وهذا ما أوصت به دراسة عبد الستار نيازي (2011) بعنوان التدريب واستراتيجيات التطوير ودورها في الأداء الوظيفي.

9- يساعد تخطيط الموارد البشرية في الحصول على أحسن الكفاءات من الموارد البشرية في سوق العمل أو من مخزن المهارات في المؤسسة، كما يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكبر وتكاليف أقل. (المسوي، 2004، 88)

أهداف التخطيط للموارد البشرية تصب في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة بالأنواع المطلوبة وبالمهارات والكفاءات التي تلبي احتياجات المؤسسة وذلك في الوقت المناسب وكل ذلك هدف تحسين أداء الفرد والمؤسسة معا كما يمكنها من تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

رابعاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يعتمد تخطيط الموارد البشرية في المقام الأول على مقارنة بين العروض من الموارد البشرية وهو يمثل المتاح الحالي والفعلي من الموارد البشرية والمطلوب منها وهو نتاج عملية تحليل الوظائف، خاصة وأن العملية مرتبطة بحالات سوق العمل التي تتسم بالمنافسة الشديدة. إن المؤسسة وفي جميع مراحلها تحتاج إلى موارد بشرية للقيام بأنشطتها ومهامها ووظائفها، إن تخطيط الموارد البشرية يعمل على مواجهة نتائج تحليل الوظائف ويعمل على جذب العمالة التي تحتاجها المؤسسة بالأعداد والمواصفات المطلوبة وبكلفة أقل، كما يساعد على التخلص من العمالة الفائضة إن وجدت كل هذا يحدث في ظل حالات سوق العمل.

وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمراحل متسلسلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي:

- 1- مرحلة جمع المعلومات وتحديد أهداف المؤسسة
- 2- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحديد المطلوب من العمالة)
- 3- دراسة الموقف الحالي للموارد البشري (تحديد المعروض)
- 4- الموازنة بين المعروض والمطلوب من الموارد
- 1- جمع البيانات والمعلومات عن بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وتحديد أهداف المؤسسة:

إن هذه المرحلة تأتي في مقدمة المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية، إذ يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المؤسسة وأقسامها المتنوعة التي تعد أساساً لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أداؤها للوصول إلى تلك الأهداف. ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة، وتخصصاتها المطلوبة لشغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية.

تشتمل هذه المرحلة على دراسة وتفهم أهداف المؤسسة حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن وبدون

تفهم وإدراك تلك الأهداف، وذلك في ضوء نتائج دراسة أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية. أي أن خطة الموارد البشرية تتبثق من خطة المؤسسة العامة، ومن ثم يجب توجيه أداء وسلوك العاملين (الموارد البشرية) نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعتبر مرحلة جمع المعلومات المرحلة الأولى في مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية، حيث أنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تضع خطة ما لم تحصل على مجموعة من المعلومات والبيانات الداخلية المرتبطة بالوضع الداخلي فيها، ومعلومات مرتبطة بالوضع الخارجي، إضافة إلى معلومات وبيانات عن المستوى التكنولوجي المستخدم، فمجموع العوامل الداخلية والخارجية ترتبط بالظروف الحالية والمستقبلية والمرتبطة كذلك بالحالة التنبؤية في المجالات الاقتصادية وكذلك عن اقتصاديات الصناعة الخاصة بالمؤسسة. (المغربي، 2007، 51)

إضافة إلى معلومات وبيانات على المستوى التكنولوجي المستخدم ومعدلات التقدم التقني المطبق في المؤسسة، وأثر ذلك على تشغيل الموارد البشرية، وكذلك معلومات مرتبطة بظروف المنافسة وأسواق العمل، حيث يجب أن يتعرف مخططو الموارد البشرية كذلك على التغيرات التي تنوي المؤسسة إدخالها على الآلات والمعدات لأنها تؤثر على حجم العمالة، مع الإلمام كذلك بمعلومات تخص الجانب التشريعي "تحديد ساعات العمل الإضافي" وكذلك الأخذ بالحسبان "برامج وخطط الإنتاج والمبيعات والتوقعات المستقبلية فإذا كانت المؤسسة تهدف إلى زيادة الإنتاج فسيترتب عليها زيادة في تشغيل الموارد البشرية والعكس". (صلاح الدين، 2002، 154)

2- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية: يعتبر التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة معينة غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسة، فهذه الاحتياجات مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة وعليه تسعى المؤسسة لسد هذه الاحتياجات، لتفادي أي خلل من شأنه أن يعيق العملية الإدارية، حيث يتم تقدير طلب أو احتياج المؤسسة التعليمية من القوى البشرية من حيث النوعية والكفاءة في الأجلين القريب والبعيد، ويتم الاستعانة بخريطة الوظائف وهيكل الوظائف الحالي، والسجلات. (سليمان 2016، 39)

وهناك العديد من الطرق للتنبؤ لهذه الاحتياجات وتقسم هذه الطرق إلى قسمين، طرق غير كمية وطرق كمية. (المغربي، 2007، 54)

أ- الطرق غير الكمية: هناك العديد من الطرق تتبعها المؤسسة لتقدير والتنبؤ بالموارد البشرية وتبنى على أساس التقدير الشخصي والتجربة الماضية ومن هذه الطرق نذكر:

- نسب العمالة إلى الإنتاج أو المبيعات: تقوم المؤسسة بربط الاحتياجات بأحد المتغيرات الأساسية في العملية الإنتاجية، وقد يكون المؤشر، هو حجم الموارد نسبة لمستوى الإنتاج إذا كانت المؤسسة إنتاجية، أو حجم المبيعات إذا كانت المؤسسة تجارية، كما يمكن أن يقوم المدراء التنفيذيون بتقدير احتياجاتهم من خلال مرحلة الخطة باستخدام معلومات متعلقة بوحدة الإنتاج أو وحدات العمل في مستوى وظيفي.
- طريقة دلفي: تعتمد هذه الطريقة على آراء الخبراء من المستشارين، في حالة عدم التأكد أو في حالة عدم الاستفادة من نتائج الدراسات الإحصائية، أو حينما لا يفيد الرأي الفردي في اتخاذ القرار المناسب، وتهتم هذه الطريقة بالرأي الجماعي، وإعادة الكرة عليهم أكثر من مرة في محاولة للوصول إلى أفضل تقدير ممكن، ليس من الضروري واللازم إلى رأي واحد أو قاطع من جميع الخبراء المشاركين، وإنما محاولة الوصول إلى أفضل تقدير ممكن تقديرات الخبراء والمديرين: تعد من أبسط وأسهل الطرق في التنبؤ بالموارد المطلوبة، حيث يتطلب من الخبراء فحص سجلات التشغيل خلال السنوات الماضية وتطور حجم الموارد وتوقعاتهم في المستقبل مستخدمين في ذلك خبراتهم ونظرتهم الثاقبة للأمور. (المغربي، 2007، 55)

ويتم اعتماداً على ذلك تحديد الموارد سواء على مستوى الأقسام التي يشرفون عليها أو المؤسسة ككل.

ب- الطرق الكمية:

في هذه الطرق يمكن اعتماد أساليب قابلة للقياس الكمي عند عملية التقدير والتنبؤ بالموارد البشرية من خلال الأساليب الإحصائية الكمية، ومن هذه الأساليب الكمية:

- معامل الارتباط: يعتمد هذا الأسلوب في تقدير الموارد البشرية المطلوبة على أساس الربط بين متغيرين أحدهما حجم الموارد البشرية والآخر متغير كمي (أرقام المبيعات، الإنتاج) "وتتضح أهمية معامل الارتباط في تحديد ما إذا كانت العلاقة بين الأرقام علاقة حقيقية أو علاقة ناتجة عن الصدفة. (خطاب، 2007، 108) فإذا تبين أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين من خلال قيمة معامل الارتباط فإنه يمكن التنبؤ بحجم الموارد البشرية في المستقبل.

- طريقة الانحدار الخطي: ويتم هذه الطريقة بدراسة العلاقة بين متغيرين قد يكون أحدهما الزمن (سلاسل زمنية)، والمتغير الثاني يعبر عن مشاهدات الظاهرة محل البحث. غالباً ما تستخدم هذه الطريقة كخطوة أولى للتنبؤ بالاحتياجات ويعود السبب في ذلك لأهداف لا تأخذ بعين الاعتبار إلا متغير واحد وهو الزمن رغم تأثير العوامل الأخرى مثل الإنتاجية، حجم المبيعات، التكنولوجيا المستخدمة، نوعية العمالة وغيرها. (القاضي وآخرون، 2004، 101)

- أسلوب تحليل عبء العمل: تعتمد هذه الطريقة على تحليل عبء العمل معبر عنه بوحدات العمل الفعلية، التي عادة ما تكون بساعات عمل فعلية خلال فترة زمنية معينة، ويتطلب تطبيق هذه الطريقة مجموعة من المعلومات منها معلومات مرتبطة بحجم الإنتاج المرغوب فيه، الوقت اللازم لذلك، عدد العمال الحاليين، وعبء العمل الفرد. (المغربي، 2007، 58)

3- دراسة الموقف الحالي للموارد البشرية (تحليل المعروض من الموارد):

إن دراسة الموقف الحالي للموارد البشرية في المؤسسة يعني الوقوف على يتوفر من أعداد ونوعيات الموارد المتاحة فعلياً في مختلف المستويات الوظيفية لأنه الأساس الذي ترتكز عليه عملية تقدير المعروض الداخلي (المغربي، 2007، 60)

ويتم تحديد الموجود من القوى البشرية عددهم، وخصائصهم من حيث المهارات والمستوى التدريبي، ودرجة الاستعداد للعمل وذلك بالرجوع للمراجع الخاصة بالمؤسسة التعليمية عن العرض الحالي والمستقبلي من الموارد البشرية. (سليمان، 2016، 39).

وهناك العديد من الأساليب المعتمدة في تحليل المعروض من الموارد البشرية منها:

- أ- طريقة مخزون المهارات: بمثابة بنك للمعلومات عن الموارد البشرية يعكس الأعداد والمهارات في شكل دقيق وميسر، وهو مفيد في تحديد نوعية الموارد البشرية ذات المهارات المحددة، "تستخدمه المؤسسة عند ظهور الحاجة إلى إجراء تحليل للموارد البشرية لتحقيق أهدافها".
- ب- خرائط الإحلال: تستخدم هذه الطريقة في تحديد الموارد البشرية في مستوى الإدارة الوسطى والعليا والذين من المتوقع إحلالهم في هذه المواقع عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا مع تبيان استعداد كل منهم، عادة ما تكون هذه الخرائط سرية.
- ت- سلاسل ماركوف: في المنظمات كبيرة الحجم يستخدم هذا الأسلوب، يشمل تحليل المعروض من الموارد البشرية، ويعكس تحركات وتدفقات الموارد بين الوظائف والأقسام والمستويات الإدارية. (المسوي، 2004، 99).

4-الموازنة بين العرض والطلب في الموارد البشرية:

على ضوء التقديرات من الموارد البشرية المطلوبة، تحليل المعروض منها داخل المؤسسة وبالمقارنة قد يحدث هناك عجز يجب سده أو فائض في الموارد البشرية يجب التصرف فيه أو تصريفه.

حالة العجز: إذا كانت نتيجة المقارنة هي عجز ومع الأخذ بعين الاعتبار حالة السوق يمكن للمؤسسة أن تسد هذا العجز بالاعتماد على الأساليب التالية:

- أ- الحالة الأولى ندرة في سوق العمل: تواجه المؤسسة صعوبة حقيقية في سد الاحتياج من السوق، الذي يتصف بالندرة ويمكنها أن تعتمد على الأساليب التالية:

-البحث عن مصادر جديدة للموارد البشرية كالاتصال بالجامعات لجذب الخريجين الجدد المتفوقين للالتحاق بالمؤسسة مع منح الامتيازات والحوافز الكافية لذلك.

- تسهيل عملية الاختيار بالتنازل على بعض الشروط التي تفرضها عملية الاختيار، مع توافر المرونة كذلك في عملية الاختيار.

- زيادة عبء العمل مع تكبير الوظائف وتضخيم حجمها ويتم ذلك عن طريق إضافة بعض الأعباء الإضافية و (مهام وأنشطة) للوظيفة الواحدة بحيث يقوم شاغل الوظيفة بالقيام بأعباء أكبر من ذي قبل.

- إحلال العمل التكنولوجي محل الموارد البشرية بالاعتماد على الآلية والمكننة للوصول إلى نفس المستوى من الإنتاجية أو أعلى بنفس الحجم من الموارد البشرية.

ب- الحالة الثانية فائض في سوق العمل: في هذه الحالة لا تواجه المنظمة مشكلة كبيرة في اختيار الموارد البشرية التي تحتاجها لتنفيذ أهدافها وتقوم باختيار وانتقاء الأجود المتوفر في سوق العمل. في هذه الحالة يفضل أن تقوم المؤسسة بتصرف الفائض في الموارد البشرية بإتباع أحد هذه الأساليب:

- تشجيع التقاعد المسبق وتقديم مكافآت نهاية الخدمة، وتعويضات عن البطالة بحيث تحصل الموارد البشرية بموجب ذلك على تعويض يمكنها من ممارسة عمل خاص به، والتدريب وإعادة التدريب والذي يعتمد على حسب أعداد ونوعيات الموارد الفائضة، وإيجاد فرص عمل بديلة في منظمات مشابهة أو في المنظمات التي تمارس أنشطة متعددة فيتم نقل الموارد الفائضة بين الفروع. (عبد الوهاب وآخرون، 2007، 105)

بعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تسعى المؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها من سوق العمل الذي يمثل لها الملاذ الأخير، إذا كان المعروض الداخلي أقل من المطلوب منها، على المؤسسة أن تقوم بجذب الموارد البشرية التي تحتاجها من خلال عملية أساسية أخرى وهي الاستقطاب والاختيار والتعيين.

خامساً: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط للموارد البشرية:

تعد عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية إنسانية اجتماعية فهي تتأثر بمجموعة من العوامل تختلف حدتها وأثارها تبعاً للظروف التي تمر بها المؤسسة ككل، يمكن تقسيم العوامل المؤثرة إلى نوعين عوامل داخلية وعوامل خارجية.

1- العوامل الداخلية:

أ- أهداف المؤسسة: حيث تشكل أهداف المؤسسة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المؤسسة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لتقييمها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المؤسسة على تحقيقها. حيث لا بد من تحديد وفهم أهداف المؤسسة قبل البدء في التخطيط لمواردها البشرية.

ب- الوضع المالي: الوضع المالي للمؤسسة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد المواد البشرية مما يؤثر على أنشطة أخرى مثل الاستقطاب للكفاءات المؤهلة بقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ..الخ. (بن بوزيد، 2020، 20)

إن الوضع المالي للمؤسسة يؤثر على نوع التكنولوجيا التي تستخدمها كما يؤثر في قدرتها على تدريب وتنمية قواها البشرية ودفع رواتب وأجور مرتفعة وجذب الكفاءات للعمل بها واعطاء حوافز مادية مقابل تحسين الأداء. (عبوي، 2017، 65)

ت- التغيرات التنظيمية: وتعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

ث- حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته، حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المؤسسة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم بها أثناء فترة التخطيط ووضع مقاييس مرونة داخلية أثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الأضرار بالهيكل التخطيطي ومهمته. (بن بوزيد، 2020، 21)

2- العوامل الخارجية:

أ- العوامل الاجتماعية والسكانية: يتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجية وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض والعجز.

ب- عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك أثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

ت- سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور... الخ

ث- عوامل تنافسية: تتمثل في زيادة المنافسة بين المؤسسات تصنع أكبر كفاءات بشرية مدربة وماهرة

ج- عوامل اقتصادية: تتأثر المؤسسة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم

الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر لاختيار من الموارد البشرية. (عشوش، 2017، 186)

ح- أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو

العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية. (عبوي، 2017، 65).

وبالتالي فإن عنصر التخطيط يشكل حجر الأساس في تمكين المؤسسات من وضع خططها الشاملة

والفرعية ويضمن دراسة عميقة للظروف والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، مما يساعد في الحصول على مخرجات أعمال غاية في الدقة.

سادساً: مشكلات تخطيط الموارد البشرية:

تواجه المؤسسات العديد من المشكلات عند تطوير استراتيجية الموارد البشرية أهمها المحافظة على الميزات التنافسية، وإن أية ميزة تنافسية تتمتع بها المؤسسة قد تضعف لأن المؤسسات الأخرى قد تقلدها، ويكمن التحدي من وجهة نظر الموارد البشرية في وضع خطط استراتيجية تقدم ميزات تنافسية مؤازرة للمؤسسة، يولي بعض المديرين معظم انتباههم للمشاكل اليومية المستعجلة فينشغلون بها دون النظر إلى ما قد يحدث على المدى الطويل، ومن أجل أن ينجح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فلا بد من أن تكون الرؤية بعيدة المدى واضحة ومركزة، إذ ينذر أن ينظر العاملون إلى الغد بسبب شدة تركيزهم وانهماكهم في تحقيق النمو الحالي، لذلك نجد المؤسسات، تبذل محاولات جادة لتجنب التركيز المبالغ فيه على الحاضر، وذلك من خلال وجود رسالة واضحة للمؤسسة يمكن تحقيقها عبر صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس. (Bulter & Napier, 2001,34)

وبالتالي لا يمكن لمؤسسة أن تمارس نشاطها وتستمر فيه دون تخطيط جيد لمواردها البشرية وذلك لأنه يترتب عن سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية مشاكل عديدة منها:

- 1- عدم توفر معلومات دقيقة: يعتمد التخطيط بشكل أساسي على المعلومات التي تتصف في كثير من الأحيان بندرتها أو نقصها أو سرعة تغييرها مما ينعكس سلباً على فعالية التخطيط للموارد البشرية.
- 2- عدم وضوح الأهداف: يجب أن تتوفر مجموعة من الأهداف الأساسية للمؤسسة يتم تقسيمها إلى أهداف فرعية وغموض هذه الأهداف لا يمكن المخطط من تحديد المتطلبات العملية لخطة الموارد البشرية.
- 3- ضعف تأييد الإدارة العليا لخطة الموارد البشرية: تُحدث خطة الموارد البشرية تغييرات جذرية في المؤسسة تتعلق بالمناصب الوظيفية الأمر الذي يتطلب دعماً من الإدارة العليا.

4- ضعف التنسيق بين التخطيط والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية: تعتمد وظائف إدارة الموارد البشرية على التخطيط لتلك الموارد لأن التخطيط يعتبر نقطة البداية لكافة القرارات اللاحقة وضعف التنسيق بين التخطيط والوظائف الأخرى يؤدي إلى قلة فعالية خطة الموارد. (العبادي، 2012، 89)

كما يضاف إلى المشاكل السابقة الذكر ما يلي:

5- صعوبة توقع ما سيقوم به المورد البشري أثناء تنفيذ الخطة، فمن الممكن أن يعطل سير الخطة بسهولة عند مثلاً الاستقالة أو الإصابة بمرض أو رفض القيام ببعض الأمور والتمرد على اللوائح وعدم الاستجابة للأوامر (كشوان، 2003، 26)

6- عدم التوافق بين حجم العمالة المطلوبة مع الاحتياجات من حيث توافر المؤهلات والخبرات والقدرات، حيث تعتبر إدارة الفائض والعجز في الموارد البشرية أصعب من أي مورد آخر، فغالبا ما لا يكون تخفيض أعداد من الموارد البشرية بالشيء السهل، كما أن الحصول على موارد جديدة إضافية تكون مكلفة، كما تستهلك الكثير من الجهد والوقت.

7- التوقف الاضطراري عن العملية الإنتاجية في حالة حدوث عجز في المورد البشري، قد يحدث أحيانا اختلال في عمليتي الاستقطاب والاختيار وما ينعكس ذلك على سير العملية بشكل عام. (المغربي، 2007، 73)

8- هناك العديد من الظروف البيئية التي يجب وضعها في الحسبان - من الممكن حفظ المال في الخزانة ولكن الأشخاص في حاجة إلى مكاتب وأماكن للسيارات..... الخ

9- يحتاج الأشخاص العاملون إلى تعامل حساس وحذر والذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين، ومن المرجح أن يكون مجموع هذه التعقيدات السابقة السبب في ندرة وجود التخطيط الشامل والمفصل للموارد البشرية في المؤسسات. (كشوان، 2006، 27)

10- وجود نقص واضح في أخصائي تخطيط القوى العاملة القادرين على المساعدة في تغطية ومعالجة

الجوانب المتشابهة لهذه العملية بالمستوى المناسب. (مطرية، 2016، 28)

ومما سبق، يظهر أن تخطيط الموارد البشرية يواجه عديد من المشاكل أهمها ظاهرة العجز أو الفائض في الموارد البشرية التي تعتبر من أكبر المشكلات التي تواجه المؤسسات وخاصة تلك التي تعمل في بيئة سريعة التغير مع بطء أداء إدارة الموارد البشرية وقد تزيد حدة هذه المشكلات عندما تصاغ القرارات الخاصة بالموارد البشرية بعد حدوث المشكلة وبالتالي فإنه في هذه الحالة لا تخدم البرامج المعتمدة تحقيق أهداف المؤسسة؛ عدم تناسب الأفراد الذين يتم اختيارهم مع الاحتياجات من حيث العدد والنوع؛ لذلك لابد لمن يقوم بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة من مراعاة بعض الاعتبارات والمتطلبات الأساسية لضمان فاعلية نشاط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، ولكي يتم تخطيط الموارد بالشكل الأمثل لابد من تدريب القوى العاملة في المؤسسة ويتمثل ذلك من خلال التدريب الذي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة. وتختلف هذه العملية عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين، وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة. وعادةً ما تتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة، أو قد تتمثل في إعداد الشخص لبعض التغيرات التي من المحتمل أن تحدث.

المحور الثاني: التخطيط لبرامج التدريب للموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية

أولاً: لمحة عن الأمانة السورية للتنمية

ثانياً: تعريف تدريب الموارد البشرية

ثالثاً: أهداف برامج التدريب في الأمانة السورية للتنمية

رابعاً: أنواع برامج التدريب في الأمانة السورية للتنمية

خامساً: مبادئ برامج التدريب في الأمانة السورية للتنمية

سادساً: مراحل العملية التخطيطية لبرامج التدريب للموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية

سابعاً: المشكلات التي تواجه خطط برامج تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل التحدث عن التخطيط لتدريب الموارد البشرية لدى أهم مؤسسة تنموية وهي الامانة السورية للتنمية حيث سيتم عرض لمحة عن الامانة السورية للتنمية، تعريف التدريب لمواردها البشرية، أهداف البرامج التدريبية وأنواعها، مبادئها، مراحلها، بالإضافة إلى مشكلات خطط البرامج التدريبية للموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية.

حيث سيتم التعرف على أثر التدريب على الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية ومعرفة البرنامج التدريبي الأمثل للمؤسسة.

أولاً: لمحة عن الأمانة السورية للتنمية:

الأمانة السورية للتنمية هي مؤسسة غير حكومية وغير ربحية أنشئت في سورية عام 2007، بهدف تمكين الناس على اختلاف مشاربهم من تأدية دورهم الكامل في بناء مجتمعهم والمساهمة في تشكيله، لأن مستقبل سورية يعتمد على شعبها. وتسعى الأمانة جاهدة إلى تشجيع الأفراد والمجتمعات على المشاركة بشكل إيجابي في التغيير. تتفقد الأمانة السورية أعمالها بالشراكة مع المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية والجمعيات الخيرية الأخرى والحكومة والقطاع الخاص. وتؤدي أعمالها عبر مشاريع وبرامج فيها نشاطات تدرج ضمن مجالات ثلاث تركز عليها ألا وهي: التعلم؛ والتنمية الريفية؛ والثقافة والتراث، حيث نسعى في هذه المجالات إلى بناء القدرات وتغيير المواقف وخلق الفرص.

يدعم الأمانة في تنفيذ مشاريعها أربع مجموعات خدمة هي: المالية والموارد البشرية والأبحاث والاعلام والعلاقات الخارجية، حيث تعمل هذه المجموعات جنباً إلى جنب لضمان قيام الأمانة بالتخطيط وتنفيذ أعمالها وفقاً للمعايير العالمية الفضلى، مع تحملها لمسؤولياتها بالشكل المناسب. تجري الحوكمة في الأمانة السورية للتنمية بواسطة مجلس الأمناء تتألف من السيدات أسماء الأسد.

1- الرؤية: مستقبل يتمكن فيه الناس في سورية من إبراز طاقاتهم الكامنة ليفيدوا أنفسهم وعائلاتهم وبلدهم .

2- التنظيم: في الوقت الحاضر، هناك مجموعات خدمية لدعم تنفيذ المشاريع ومسؤولة عن نشاطات الأمانة

وبرامجها فهناك ثلاثة أقسام مسؤولة عن نشاطات الأمانة وبرامجها وفيما يلي عرض موجز لها:

- التعلّم: يتضمن دور هذا القسم العناصر الرئيسية في دعم الرؤية الشاملة للأمانة. وهو يعمل على خلق المشروعات

التي تلهم الشباب في سورية وتمكّنهم من تطوير المواقف والمعارف والرؤى والمهارات لتحقيق إمكاناتهم وتشكيل

حياتهم واغتنام الفرص بنجاح وإيجابية وتحمل مسؤوليات بناء مستقبلهم.

- التنمية الريفية: يركز هذا القسم جهوده على تزويد المجتمعات الريفية بفرص توسيع معارفها ومواردها لتمكينها من

تحسين أسلوب حياتها وسبل معيشتها وإنتاجيتها، بالإضافة إلى تصميم المشروعات التي تهدف إلى تعزيز القدرات

الاقتصادية لهذه المجتمعات.

- الثقافة والتراث: يقوم هذا القسم بتنفيذ مجموعة واسعة من البرامج التي تدعم وتُمكن أصحاب المواهب الفنية

السوريين وتقدّم لهم فرص التبادل الإقليمي والدولي، وتعمل في الوقت ذاته على تعزيز إنجازاتهم في سورية بهدف

تثقيف الناس وإمتاعهم.

- المالية: دور هذا القسم تزويد الإدارة والمشروع بالمعلومات والخدمات المالية الضرورية لاتخاذ القرار السليم وإحراز

الفائدة القصوى من الموارد المتوافرة لتحقيق الأهداف بعيدة وقريبة المدى للأمانة وضمان استدامة المؤسسة.

- الموارد البشرية والشؤون الإدارية: يلتزم هذا القسم بدعم رؤية الأمانة ورسالتها ونشاطاتها من خلال تقديم خدمات

واستشارات احترافية مُنسقة من أجل تطوير وتعزيز بيئة عمل تكون فيها المساهمات المتنوعة ومساهمات الأفراد

والفريق على حد سواء متوقعة وتحظى بالتقدير؛ بيئة عمل تتخطى فيها التنمية الحدود وتُلبي فيها حاجات العاملين.

- الأبحاث: يدعم هذا القسم نشاطات الأمانة من خلال القيام بالدراسات التحضيرية والتقييمات والأبحاث التطبيقية.

وهو أيضاً يطلق مشروعات البحث الخارجي التي تحقق الفائدة للمجتمع السوري وتكون منسجمة مع رسالة الأمانة.

وتكون الأبحاث أساساً لتشارك المعلومات والمعرفة المرتبطة بالتنمية الاجتماعية-الاقتصادية في سورية، لذلك يتوقع

أن يصبح هذا القسم مركز أبحاث رائد في المنطقة يجري أبحاث اقتصادية-اجتماعية خلاقة تساهم في تبادل

المعارف على المستوى الوطني والدولي.

- إدارة الاستراتيجيات والتخطيط: تسعى وحدة إدارة الاستراتيجيات والتخطيط إلى ضمان التناسق والتكامل بين جميع مبادرات الأمانة، من خلال إدارة وتسهيل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. والغاية من ذلك هي ضمان وجود أولويات استراتيجية تمّ تحديدها بشكل مشترك في مبادراتنا، وضمان إمكانية التعاون بين هذه المبادرات، وتوفير طريقة عمل شاملة لتحقيق التنمية. ومن خلال توثيق التجارب والدروس المستخلصة في سياق رصد المشاريع، فإننا نحافظ على التزامنا بتشجيع ثقافة التعلم ضمن الأمانة. ويتم الإبلاغ عنها من خلال آلية أنشئت لتبادل المعرفة ورفع التقارير.

- العلاقات العامة والإعلام: تعزز وحدة العلاقات العامة والإعلام في الأمانة قدرة المؤسسة على تبادل المعلومات والتجارب مع الجهات الاستراتيجية المعنية في مجال التنمية، مثل القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، والحكومة، والمنظمات الدولية، والمجتمعات المحلية. وهي تخلق بيئة مُمكّنة من خلال التشبيك للمساهمة في تمكين الناس من مختلف المشارب ليلعبوا دوراً كاملاً في بناء مجتمعهم. وثمة مسؤول عن العلاقات العامة والإعلام لدى كل مشروع من مشاريع الأمانة لتلبية الحاجات المختلفة لهذه المشاريع. غير أن الأمانة تعمل عن طريق وحدة العلاقات العامة والإعلام على تطوير استراتيجية موحّدة تعزز رسالتها التنموية.

يدير الأمانة فريق إدارة تنفيذية يتألف من رؤساء الأقسام المؤهلين والمسؤولين عن تخطيط الاستراتيجيات ووضعها إضافة إلى الإشراف على التطبيق والتقييم المناسبين للنشاطات والبرامج. تتراأس السيّدة أسماء الأسد المؤسسة لضمان تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية بما يتماشى مع الرؤية الوطنية للتغيير والتنمية الاجتماعيين. (الأمانة السورية للتنمية، 2023، عن الانترنت)

ثانياً: تعريف تدريب الموارد البشرية:

العملية التدريبية تسعى إلى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له، وهذا ينطبق على الأفراد العاملين المعيّنين حديثاً وكذلك على القدامى عندما يكون هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة أو أساليب إنتاج غير معروفة بالنسبة للعاملين في المؤسسة، كما يسعى التدريب إلى زيادة معرفة ومهارة أفراد لديهم معرفة ومهارة سابقة،

والزيادة قد تشمل تعميق ما متوافر لديهم في مجال معين، أو خلق معرفة ومهارة جديدة إضافية لديهم في مجال جديد بالنسبة لهم، تضاف على ما يمتلكونه سابقاً. (المغربي، 2016، 49)

كما أن التدريب هو النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته، وتنمية مهاراته، وتغيير

اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة. (William .F Glueck, 1996, 22)

فالتدريب يشكل كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون لإحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض المؤسسة. ومن هنا يتبين أن التدريب ما هو إلا عملية للتعلم، أي أنه يشير إلى عملية نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بغرض المواءمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي تهدف إليه المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، ومنه فإن التدريب ينطوي على عملية تعلم السلوكيات الملائمة. (نابتي، 2009، 25)

فالتدريب ضروري لتحسين المعرفة والمهارات وتغيير المواقف، وهو ضروري لضمان توفير عدد كاف من العاملين المؤهلين تقنياً واجتماعياً وقادرين على التقدم الوظيفي في قسم التخصص أو في المناصب القيادية. (Mullins, 2004, 51). فهو يعبر عن عملية مستمرة محورها الفرد العامل، غرضها إحداث تغييرات محددة (سلوكية وفنية وذهنية)، من أجل مقابلة احتياجات محددة (حالية أو مستقبلية)، يتطلبها أطراف المعادلة الأساسية وهم (الفرد العامل من جهة - العمل من جهة ثانية - المؤسسة من جهة ثالثة - والمجتمع من جهة رابعة)، (حيدر، 2020، 1) التي تدخل في إطار تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

يتبين لنا من خلال التعريفات التي تعرضنا إليها أن معظم الباحثين يتفقون على أن تدريب الموارد البشرية هو مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية والموهبة للمورد البشري والتي تتناسب مع متطلبات عمله الحالية أو المستقبلية واكسابه معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل، كما أنه يدور حول كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، لغرض تحسين مستوى أداء الموارد البشرية فيها. وفي هذا السياق تعددت المفاهيم التي تشير إلى تدريب الموارد البشرية. ويرغم هذا التنوع الكبير في هذه

المفاهيم إلا أن مضامينها تقاربت وتشابهت إلى حد كبير .

ومنه تجد الباحثة أن تدريب الموارد البشرية ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمؤسسات. وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق النتائج المرجوة.

ثالثاً: أهداف برامج التدريب في الأمانة السورية للتنمية:

يهدف التدريب إلى إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد الفئة المستهدفة، وذلك لسد الثغرة بين أدائهم الحالي ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه، فهي الغايات التي يسعى لتحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، فإذا تمكنا من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعتبر تحقيقاً لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف، ولم يعد التدريب قاصراً على مجرد العمل على تأهيل من دخل المهنة دون إعداد مسبق، أو حل مشكلة طارئة تتعلق بأداء الموارد البشرية أو النتائج التي تتخذها المؤسسة، بل أصبح التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنياً وثقافياً وعلمياً في حلقات متواصلة. (موسى، 2007، 42)

وتتمثل أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية في زيادة الإنتاجية الفردية والتنظيمية والإثراء وإنشاء وتعزيز بيئة تنظيمية تقدر التطوير والتنوع وفرص النمو لجميع العاملين بالإضافة إلى تزويد الأفراد والمؤسسة بالأدوات اللازمة للاستجابة بفعالية لاحتياجات العملاء وكذلك المطالب الحالية والمستقبلية للخدمة.

ومن أهداف برامج التدريب أيضاً تكمن في إدارة المخاطر، إذ تم تصميم أنواع معينة من التدريب خصيصاً لتقليل المخاطر التي يتعرض لها العمال والمؤسسة من حيث الحوادث وانتهاكات كود السلامة والدعاوى القضائية وشكاوى العملاء. ويساعد التدريب على تقديم فرصة لتوسيع قاعدة معارف العاملين ومعالجة نقاط الضعف. (المطيري،

(2020، 27). ويمكن أن يساعد التدريب المؤسسة على السلامة في مكان العمل والتدريب على خدمة العملاء ومبادرات الجودة الأخرى على تطوير خدماتها وقدرتها التنافسية مع تقليل أي مخاطر على طول الطريق. ويمكن تصنيف أهداف البرنامج التدريبي لأهداف خاصة:

1- على مستوى الفرد:

يهدف التدريب إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم، هذا ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية: تنمية المعارف، تنمية المهارات، تغيير الاتجاهات. (حيدر، 2020، 6)

أ- تنمية المعارف: إن تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم، تبرر اللجوء إلى برامج تدريبية تهدف إلى تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وهذا من أجل توسيع مدارك العاملين ومساعدتهم على توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم، إذ أن إحاطة الموارد البشرية بموضوعات مثل القيادة، جماعات العمل، الاتصال وغيرها من الموضوعات التي لها علاقة بمجالات عملهم وتفيدهم أساساً في زيادة معارفهم، وتمكنهم من الاطلاع على أحدث ما تم التوصل إليه. (حيدر، 2020، 6) حيث أن التدريب الجيد يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديه أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين، بحيث تدمهم بمعلومات اللازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب. (الشليبي وآخرون، 2013، 32)

ب- تنمية المهارات: قد يحتاج المتدربون إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم، ويعتمد المسؤولون عن العملية إلى تصميم برامج تدريبية بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل وبأقل قدر ممكن من الجهد وأهمها المهارات الفنية مثل مهارات كتابة التقرير والتحليل المالي وإعداد الوصف الوظيفي، والمهارات الذهنية المتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الاجتماعات،

والمهارات الإنسانية المتمثلة في مراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة. (الشلبي وآخرون، 2013، 32)، هذا إضافة إلى تمكين المستفيدين من هذه البرامج من إحداث طرق القيام بوظائفهم.

ج- تغيير الاتجاهات: وهذا ما يشير إلى الرغبة في تغيير اتجاه الموارد البشرية إلى تفضيل العمل بالمؤسسة، وتأييد سياساتها وأهدافها، ويسعى المسؤولون من خلال برامج التدريب إلى تطوير سلوك العاملين وتحريرهم من عادات العمل غير المرغوب فيها، إضافة إلى تنمية شعورهم بأهمية التفوق والتميز في العمل، وتنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء تحفيز الروح الجماعية للعمل وهذا ما يعطي للموارد البشرية دفعا أكبر نحو تقديم الأحسن لديهم، بالإضافة إلى تهيئتهم لتقبل آراء جديدة وظروف عمل مغايرة تملئها التحولات الكبيرة في بيئة المؤسسة. (حيدر، 2020، 7)

2- على مستوى المؤسسة:

على ضوء ما تقدم من إشارة إلى أهداف التدريب على مستوى الموارد البشرية، تبين لنا مدى أهمية هذا النشاط للمؤسسة أيا كانت طبيعة ونوعية عملها، وإذا أردنا أن نلقي المزيد من الضوء على التدريب كأحد أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية علينا أن ننظر إلى الأهداف التدريبية على مستوى المؤسسة، والتي يكمن أهمها في:

أ- تحقيق ميزة تنافسية: زيادة استثمارات المؤسسة في حقل التدريب يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة؛ وقد أكدت المنظمات الناجحة في الولايات المتحدة أن التدريب يلعب دورا في زيادة الإنتاجية، كما أنه ساعد العديد من المنظمات التي عانت من حدة المنافسة من استعادة مراكزها التنافسية.

ب- تحسين المؤشرات الاقتصادية: تهدف المؤسسة لتحقيق أهداف تنظيمية وإنتاجية، حيث ينصب الاهتمام عند تصميم البرامج على تحسين ورفع مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية؛ ومن أبرز المؤشرات التي تسعى المؤسسة إلى تنميتها من خلال نشاط التدريب ما يلي:

- زيادة الإنتاجية: تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين، سيؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يستمر نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها.
 - تخفيض التكاليف: فمن خلال تحسين وزيادة مهارة الفرد، تقل أخطاؤه التي يمكن الوقوع فيها ويقل كذلك التبذير في المواد والآلات.
 - التخفيف من حدة الإشراف: إذ أن العامل ذي المهارة العالية والمدرّب بشكل جيد تقل أخطاؤه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.
 - السلامة المهنية للموارد البشرية: فالدورات التدريبية المتكررة تساهم بشكل كبير في حماية العاملين من أخطار الأعمال التي يزاولونها، وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالبا بسبب ضعف الكفاءة. (حيدر، 2020، 7-8)
- وبناءً على ما سبق يمكن أن نستخلص عددا من الأهداف التي تهدف المؤسسات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية:
- يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المؤسسة وأفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمؤسسة.
 - تنمية قدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلونها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.
 - يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم.
 - يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه. (حمود، 2016، 32)
 - رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية.
 - تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.

- تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفض من العملية الاشرافية عليهم.
 - زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتدربين.
 - تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
 - يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.
 - يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
 - يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.
- (الغامدي، 19، 2012)

وفيما يلي عرض لأهم أهداف الأمانة السورية للتنمية:

- توفير كافة أشكال الدعم البحثي لنشاطات الأمانة السورية للتنمية
 - تعزيز ثقافتَي البحث والتنمية في سورية
 - تشجيع الأفكار والأوراق البحثية، وتوفير فرص مناسبة أمام الباحثين الشباب
 - بناء القدرات الوطنية وخلق مساحات لتبادل المعارف والخبرات محلياً ودولياً
 - إنشاء مركز أبحاث متطور يساهم في جعل سورية بلداً رائداً في المجال البحثي إقليمياً ودولياً
 - الارتقاء بالعمل التنموي في سورية ورفده بنشاطات بحثية شفافة واحترافية
 - أن تكون الأمانة مصدراً غنياً بالمعلومات والدراسات التنموية (arabby ، 2023 ، عن الانترنت).
- مما سبق تجد الباحثة أن الهدف الأساسي للبرامج التدريبية هو تحقيق الغايات التي يسعى التدريب للوصول إليها وإيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المؤسسة ومحاولة تعرف المشكلات التي تعوق الأداء، وإضافة أنواع وأساليب جديدة لتحسين أداء العاملين فبرامج التدريب تساعد في تنمية الموارد البشرية لديها وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا ما تسعى إليه الأمانة السورية للتنمية.

رابعاً: أنواع برامج التدريب في الأمانة السورية للتنمية:

يجب على المؤسسة تحديد سياساتها أو فلسفتها في التدريب، وهذا يعني تحديد أنواع التدريب الذي تفضل التركيز أو التأكيد عليه وتستبعد الأنواع الأخرى، وهناك العديد من أنواع التدريب تمثل خيارات متاحة أمام المؤسسة، وفي حالة التأكد من استقرار المؤسسة على مجموعة أي (الأنواع) يمكن اعتبارها بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بها. (الشليبي وآخرون، 2013، 33)

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد في المؤسسات، وتعتمد عدة أسس لتقسيم برامج التدريب. فقد تعتمد مدة البرنامج أساساً للتقسيم، فتقسم بموجبه إلى برامج تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل. أو قد يعتمد عدد المتدربين أساساً إلى تقسيم برامج تدريبية جماعية وبرامج فردية. وهذه التقسيمات تبدو عامه ولا تمس جوهر البرامج التدريبية، لذلك سنقوم بإيضاح الأنواع المختلفة للبرامج التدريبية وتبني النوع المناسب للبحث.

1- من حيث عدد المتدربين: فردياً /جماعياً

التدريب من حيث عدد المتدربين:

وفي هذا النوع من التدريب إما أن يكون التدريب فردياً أو جماعياً سواء داخل بيئة العمل أو خارجها.

2- من حيث الموقع (المكان): داخل العمل/ خارج العمل

أنواع التدريب حسب مكان إجرائه:

بعدما يتم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية تعمل المؤسسة على اختيار الجهة التي ستشرف على العملية، ومن خلالها يتم تحديد مكان إجرائها؛ وقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المؤسسة، وقد يكون الاختيار على التدريب الخارجي. (حيدر، 2020، 15)

أ- التدريب الداخلي:

يتم هذا النوع من التدريب داخل المؤسسة، على أساس فردي أو ضمن مجموعة من العاملين تعقد لهم دورات أو

اجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب أنه يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها. (حمود، 2016، 36)

وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات؛ وتسخر المؤسسة لذلك ميزانية خاصة يتم تقديرها انطلاقاً من نوعية المواضيع التدريبية، حيث أنه كلما زاد تخصص الموضوع التدريبي كلما ارتفعت تكاليفه، حيث يتلقى العاملون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات ووظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين، كما قد توكل مهمة التدريب إلى طرف خارجي يتم التعاقد معه. (حيدر، 2020، 15)

ب- التدريب الخارجي:

يتم هذا النوع من التدريب خارج المؤسسة، ويكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها؛ وتعتمد إدارة المؤسسة على اختيار التدريب الخارجي وهذا في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر المؤسسة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة. ويتم عقد التدريب إما في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب أو الجامعات أو المكاتب المتخصصة ولهذا النوع من التدريب وسائل متنوعة منها المحاضرات، الحلقات الدراسية، المؤتمرات، المناقشات الجامعية، الحوار المفتوح، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية. (الشلي وآخرون، 2013، 34)

وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة عدم توفر مكان أو إمكانيات إنجاح برامج تدريبية داخل المؤسسة، فإنه بالإمكان أن يشرف مسؤول التدريب أو المشرف على الموارد البشرية في المؤسسة على العملية، وفي هذه الحالة يتم التعاقد فقط على تأجير مكان وإمكانيات التدريب اللازمة. (حيدر، 2020، 16)

3- من حيث التوقيت: قبل الخدمة/ خلال الخدمة

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المؤسسة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتدريب العاملين

الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية وعليه يقسم التدريب إلى:

أ- تدريب قبل الخدمة (خاص بالعاملين الجدد):

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمؤسسة؛ (حيدر، 2020، 13) وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة لدى التحاق العامل الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل، وإعداده علمياً وعملياً ومسلِكياً إعداداً سليماً بحيث يؤهله للقيام بالأعمال التي ستوكل إليه عند التحاقه بعمله. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات بيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للعامل الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل. (حمود، 2016، 36)

ثم يقدم العامل الجديد بعد ذلك إلى مشرفه المباشر الذي يقوم بمواصلة عملية التهيئة؛ ويعد هذا النوع من التدريب جداً مهم للفرد إذ من شأنه أن يبث الثقة في نفسه ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك، فترتفع روحه المعنوية. (حيدر، 2020، 13)

ب- تدريب أثناء الخدمة (خاص بالعاملين الحاليين):

تزايد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعدد فيه أنظمة التشغيل، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً على المعدات والآلات نفسها، والهدف الرئيسي منه هو صقل العامل وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي ويعتبر هذا النوع من التدريب ضرورياً لأسباب عدة من أهمها تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي، ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية تحرير العامل من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقلياً أو فكرياً. (حمود، 2016، 36)

وتتجلى أهمية هذا التدريب المستمر لأنه يقود إلى الارتقاء المهني وبالتالي إلى الارتقاء الاجتماعي؛ فهو يهدف إلى الارتقاء الاجتماعي ويهيأ آفاقاً لا مثيل لها في مجال تقليل الفوارق الاجتماعية، ويستجيب لدواعي العمال والعدالة الاجتماعية طالما أنه يتيح للعامل قدرة التحكم في مكونات مهنته وتطوراتها.

3- من حيث مجال التدريب: تخصصي/ مهني/ إداري / تنمية

تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد لمعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالباً تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والمحاسبة... الخ. وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط المتابعة واتخاذ القرارات. (حيدر، 2020، 15)

أ- التدريب المهني والفني:

التدريب المهني وهو تأهيل المتدرب لاكتساب مهنة معينة عن طريق مراكز التدريب الصناعية أو المهنية كميكانيكا السيارات أو الحدادة وغيرها. (الغامدي، 2012، 21)

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المؤسسة، ويهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة، والميكانيكا والصيانة وغيرها، وتعمل المؤسسة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها. (حيدر، 2020، 14)

ب- التدريب الإداري:

يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيةهم إليها مستقبلاً، وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية وإشرافية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال. (حيدر، 2020، 15)

ت- التدريب التخصصي: وهو تدريب الفرد على تخصص معين ويتم تطوير أدائه في نفس مجال التخصص. (الغامدي، 2012، 21)

5- من حيث أهداف التدريب: هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها:

أ- التدريب لتجديد المعلومات: حيث يعطي هذا النوع من التدريب للعامل معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

ب- تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء.

ت- التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والعاملون فأداء أعمالهم. (حمود، 2016، 37)

ث- التدريب للترقية: ويهدف إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة، ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل. (حمود، 2016، 37)

6 - من حيث المدة الزمنية: قصير الفترة/ متوسط الفترة/ طويل الفترة

التدريب من حيث طول فترة التدريب:

وفي هذا النوع يقسم التدريب إلى ثلاث فترات زمنية:

أ- تدريب قصير الأجل: حيث أن فترة التدريب لا تتجاوز الايام أو الأسابيع.

ب- تدريب متوسط الفترة: حيث أن فترة التدريب لا تتجاوز ستة أشهر على الأكثر.

ت- تدريب طويل الفترة: وهو التدريب الذي يتفرغ فيه الفرد إلى ستة أشهر فأكثر. (الغامدي، 2012، 20)

وبالتالي تجد الباحثة أن التدريب يختلف حسب حاجة المؤسسة والهدف من البرنامج، وإن وجود برامج تدريب مصممة بطريقة جيدة ومناسبة ومبنية على أسس علمية أمر ضروري لنجاح العملية التدريبية، حيث تظهر الأهمية للتحليل الجيد للحاجات التدريبية من خلال وضع أهداف تدريبية صحيحة، بالإضافة إلى تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج تدريب تكون كفيلة بحل مشاكل تدني الأداء وتحسين النتائج وتحقيق أهداف المنظمة، فنجاح برامج التدريب لا يكون إلا عن طريق القيام بتقييمها من خلال مستوى الرضا لدى المتدربين، وحساب التكاليف والعوائد الناتجة عن برامج التدريب.

وأكثر أنواع التدريب استخداماً في الأمانة السورية للتنمية كانت التدريبات الجماعية والسلوكية والتخصصية حسب النتائج في الاستبانة المفتوحة في الجدول (11).

خامساً: مبادئ برامج التدريب في الأمانة السورية للتنمية:

إن الفلسفة التي تسعى إلى تطبيقها العملية التدريبية، هي أن تتحقق عملية استثمار متكافئة مع الطاقات البشرية، بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة بمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية، (المغربي، 2016، 51) فالرسالة التي تتبناها الأمانة السورية للتنمية تنص على:

إلهام الأفراد والمجتمعات المحلية في سورية وتمكينهم والربط بينهم، عبر إطلاق البرامج وإدارتها بالشراكة مع الناس بغية تطوير القدرات والمواقف والفرص التي تمكنهم من إبراز طاقاتهم الكامنة والتحكم بحياتهم وتقديم النفع للمجتمع. (الأمانة السورية للتنمية، 2023، عن الانترنت)

وهذا يتطلب من المؤسسة أن تقوم بتنسيق برنامج تدريبي متكامل وهذا يكون بناء على احتياجات الأفراد واحتياجات المؤسسة، إن بناء برنامج تدريبي متكامل على منهجية واضحة سيحقق نتائج إيجابية وعالية بالنسبة للعامل وبالنسبة للمؤسسة.

ولأجل أن تكون برامج التدريب مؤهلة لتطبيق هذه الفلسفة، فإن النشاط التدريبي لابد أن تتوافر العديد من المبادئ والأسس الواجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة (المغربي، 2016، 51)، وذلك حتى تتحقق فعاليته ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه المبادئ:

1- التدريب نشاط ضروري ومستمر: والمقصود هنا أن «التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة وتتنصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب أصبح نشاطاً ضرورياً، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة والتي تهدف إلى تعريفه بالعمل المسند إليه وتتم رعيته من طرف مسؤوله المباشر أو أحد العاملين القدامى فيمن تتوفر فيهم شروط معينة.

2- التدريب نظام متكامل: ويقصد تكامل وترابط في العمل التدريبي ويكون التكامل على ثلاث مستويات:

أ- التكامل بين متطلبات التدريب: لا بد من تحديد كل من نقاط الضعف والقوة لدى المورد البشري إضافة إلى التعرف على المشاكل التي تعاني منها المشروعات بعدها يتحدد نوع الخبرات والمهارات المطلوب إكسابها، وذلك مع اختيار أحسن المدربين للقيام بذلك.

ب- التكامل في مراحل التدريب: يجب أن يكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية، فتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية والذي يتم الاستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المسؤول عن العاملين وكذلك أخصائي تحليل العمل لتأتي بعد ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية الذي يكون وفقاً للاحتياجات المطلوبة ثم تكون المرحلة الأخيرة عملية تنفيذ و تقييم الأنشطة التدريبية.

ت- التكامل في نتائج التدريب: حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التوازن والتكامل بين النتائج والتمثلة في النتائج البشرية المتمثلة في زيادة من حجم الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم المهارات والخبرات اللازمة، النتائج السلوكية المتمثلة في تحسين العلاقات الإنسانية في المشروعات الصغيرة، أخيراً النتائج الاقتصادية المتمثلة في تحسين النتائج وخفض التكاليف. (فاسي، 2012، 62-63)

ولإنجاح السياسات التدريبية لأي مؤسسة لابد من تحقيق الشروط التالية:

(احتواء برنامج التدريب على الممارسات العملية، تدرجية العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل، يجب أن تلبي البرامج التدريبية الاحتياجات الفعلية للعامل أو المؤسسة، الاختيار الدقيق للمتدربين، متابعة المتدرب بعد التدريب مراعاة التفاوت بين الأفراد، تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم بعضاً، ضرورة ربط التدريب بحوافز معينة للمتدرب) (المغربي، 2016، 51) و(التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الانفاق على التدريب، يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة وعلى معالجة أوجه الكسور في المهارات والسلوكيات، دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً، يجب اتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب وأن تغطي هذه الموضوعات مختلف الاحتياجات والقدرات، وأن تكون فعال دافعا للتغيير، يجب أن يتم التأكد من صلاحية برامج التدريب، ومن توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها ومن قدرات الجهاز التدريبي، يجب أن تزود البرامج التدريبية القائمين على التدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة التي تسمح بتطوير وتحسين أساليب التدريب) وإضافة لما سبق فإن من الضمانات الجيدة لنجاح البرامج التدريبية تحقيق ما يلي:

التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب وهي الإدارة، المدربين، والمتدربين، وإقناع المتدربين بأن هناك فوائد مباشرة ستعود عليهم عند الالتحاق بالبرامج التدريبية. (الشلي وآخرون، 2013، 34)

وبالتالي نجد أن بعض مبادئ التدريب الفعال إذا تم تطبيقها يمكن أن تؤدي إلى فوائد عديدة داخل المؤسسة، وهي تتضمن تقليل نفقات التدريب، وتطوير الأداء الفردي والجماعي، من حيث الإنتاجية والجودة والسرعة، يمكن أيضاً تحسين المرونة التشغيلية من خلال توسيع مجموعة المهارات التي يمتلكها العاملون، وبالتالي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على فعالية التدريب.

سادساً: مراحل العملية التخطيطية لبرامج تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية:

التدريب هو جهد مخطط ومنظم تقوم به المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة لتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي. فهو عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في المؤسسة فهو لا يقتصر على عامل دون غيره أو وظيفة دون الأخرى، وتتقاسم فوائد التدريب كل من المؤسسة والعاملين وحتى المجتمع الذي

تعمل فيه المؤسسة. والتدريب في جوهره عملية لا بد أن تخضع إلى تصميم محكم من أجل تحقيق أهدافها. (أبو سليمة، 2007، 20)

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بها، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المؤسسات، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المؤسسة. (الشليبي وآخرون، 2013، 38) إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن برامج تدريب الموارد البشرية تمر بمجموعة من المراحل هي:

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية، أي تحديد ما هو التدريب المطلوب. وذلك بصورة مستمدة من احتياجات المؤسسة، وتساعد على تحقيق غاياتها وكل الخطوات التالية تعتمد على هذه الخطوة. (خزام، 2019، 25)

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها: مجموع التغيرات والتحسينات المطلوبة في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي يتعرض لها سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ومسيرة التقدم الاستراتيجي.

وتعبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعمال يشعر بالرضا مما يجعله قادرا على مباشرة عمله بكفاءة أعلى ترضي العمال الداخلي والخارجي الذي ينتظر نتائج هذا الأداء.

وتمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة لتدريب

مواردها البشرية، وهي تتسم بكونها متجددة ومستمرة، وحالية ومستقبلية. (الشليبي وآخرون، 2013، 38)

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تحليل شامل لكل من المؤسسة والفرد والأعمال إضافة لمجموعة طرق منها المناقشات الجماعية استبيانات الاتجاهات اللجان الاستشارية وغيرها، وبالتالي يجب دراسة إمكانية تحقيق

احتياجات العملاء والتي تمثل جانب الطلب ويبقى تقديم العرض لاستكمال المنفعة المستهدفة. ولذلك يجب التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما هو متاح للمؤسسة وفي حالة قصور الإمكانيات الداخلية يتم اللجوء إلى الموارد الخارجية. (حمود، 2016، 38)

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاث الآتية:

- أ- تحليل المؤسسة (المنشأة): وذلك لتحديد أين سيتم التركيز.
 - ب- تحليل العمليات: من أجل دراسة ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يصبح باستطاعته تأدية عمله بكفاءة.
 - ت- تحليل الفرد: وذلك من أجل تحديد من يحتاج التدريب وما هي المهارات والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد أو يحتاج لتحسينها. (أبو سليمة، 2007، 21)
- ومن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية وجمعها نذكر ما يلي:
- أ- استبيانات الاتجاهات: تساهم المعلومات المتجمعة في هذا الأسلوب في كشف درجة الرضا الوظيفي للعاملين. (شليبي وآخرون، 2013، 38)
 - ب- الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل وما تحتاج إليه من خبرات ومهارة لتنفيذها.
 - ت- نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها.
 - ث- نتائج قياس وتقييم الأداء: إذ من خلالها يتم توضيح نقاط الضعف في أداء المرؤوسين ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج هذا الضعف. (شاويش، 2000، 236)
 - ج- اللجان الاستشارية: يتم تشكيل هذه اللجان على مستوى القطاعات الرئيسية في المؤسسة لتقصي مشكلات العمل. فإذا ما لاحظت هذه اللجان إن هذه المشكلات ترتبط بالحاجة الفعلية للتدريب فإنها تقدم توصيتها إلى الإدارة العليا بتحديد موقع الحاجة، والافراد المعنيين والبرنامج التدريبي المطلوب.
 - ح- مقابلات العاملين: وتقتدي هذه الطريقة قيام المسؤولين في التدريب بمقابلة العاملين لمعرفة حاجتهم للتدريب، ويؤخذ على هذه الطريقة بأنها تستغرق وقتاً طويلاً قياساً بالطرق الأخرى في جمع البيانات.

خ- تقويم الأداء: يحدد أسلوب تقويم أداء العاملين من خلال الطرق المتعددة التي تستخدم فيه مدى حاجة العامل إلى التدريب، وفي أي جانب، وتمتاز هذه الطريقة بأنها أقل تكلفة نظراً لوجود المعلومات المسبقة. كما أنها تتميز بالالتزام عاطفي من كل من العامل ورئيسه تجاه تطوير جوانب ضعف الأداء من خلال التدريب. (شليبي وآخرون، 2013، 38)

بالتالي فإن خطوة جمع البيانات بأشكالها المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية ذات أهمية كبيرة وهذا ما أكد عليه ميشيل وروكو وموريس في كتابهم "The Handbook of Human Resources Development" الذي نشر عام 2021 والذي يقدم العديد من النماذج والأدوات العملية لتطبيق تطوير الموارد البشرية في المؤسسات، لذلك فإن تحليل الوظائف والمهام المطلوبة واستطلاع آراء واحتياجات العاملين ومراجعة الاتجاهات والتغيرات في مجال الأمانة والتكنولوجيا والتشريعات ذات الصلة إضافة إلى تنظيم ورش عمل وندوات وتطوير برامج تدريبية مخصصة تستهدف تعزيز المهارات والمعرفة اللازمة من أهم الخطوات اللازمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة ومواكبة التحديات والتغيرات في المجال.

وبالنسبة لأكثر الطرق استخداماً في تحديد الاحتياجات في الأمانة السورية للتنمية كانت استخدام استبيانات للعاملين وتقييم أداء العاملين حسب نتائج الاستبانة المفتوحة في الجدول رقم (13)

2- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

يعد البرنامج التدريبي للموارد البشرية الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض وهذا ما أكد عليه جون وراندي في كتاب "Human Resource Development" الذي نشر عام 2018، وبعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف التدريبية، فإن الخطوة التالية تكون تصميم البرامج التدريبية للشروع في التنفيذ الفعلي للتدريب. ويعني تصميم البرامج التدريبية بتحديد محتوى التدريب، واختيار الأساليب التدريبية، والمدرسين، ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه، ويتطلب تصميم البرامج التدريبية تحديد محتوى التدريب، واختيار الأساليب التدريبية والمدرسين، ومدة البرنامج ومكانه

وتكاليفه. (خزام، 2019، 25) وعملية تصميم البرنامج التدريبية هي عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً.

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات منها:

أ- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها، ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات.

ت- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعاً بمنطق واحد. (شليبي وآخرون، 40، 2013)

وعند تصميم البرنامج التدريبي يجب اعتماد منهجية علمية تقوم على الخطوات التالية:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.
- تحديد أساليب التدريب.
- تحديد الوسائل والمستلزمات التدريبية.
- تحديد الزمان والمكان.
- اختيار المدربين.
- اختيار المتدربين.
- تقدير موازنة التدريب
- إعداد مواد التدريب (للمدربين وللمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج
- اختيار أسلوب التدريب المناسب. (حمود، 2016، 39)

أما ما يخص الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية فهي ذات أهمية كبيرة حيث تساهم في تطوير وتعزيز مهارات وقدرات العاملين والعاملين في المؤسسة لذا يمكن القول أن برامج التدريب للموارد البشرية تعد استثماراً هاماً للأمانة السورية حيث تحسن الكفاءة وتعزز الرضا وتطور القيادة والإبداع في المؤسسة.

3- تنفيذ البرامج التدريبية:

يلي مرحلة التصميم برنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، وهي مرحلة مهمة يتضح فيها كفاءة التخطيط، وتنعكس نتائجها إيجاباً أو سلباً على المرحلة التالية والمتعلقة بالتقييم. لذا على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها. وسواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، وتلافي الأخطاء الموجودة واستخدام جميع المستلزمات والأجهزة المطلوبة والتي توصل المعلومة بشكل أفضل إلى المتدرب.

ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي:

أ- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

(موعد بدء وانتهاء البرنامج، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة).

ب- ترتيب مكان وقاعات التدريب، ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

(اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج، تصميم طريقة جلوس المتدربين، تحديد المستلزمات الضرورية في كل

برنامج) (عيدان، 2012، 249)

ت- المتابعة اليومية لسير البرنامج. ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- ما يتعلق بالمدرسين:

(التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم، إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم).

- وما يتعلق بالمدرسين:

(الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم، تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة، دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب).

ث- افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

(افتتاح البرنامج وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين، التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها، عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض).

إرشادات متعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدرسين مراعاتها:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين.
- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتها في الوقت المحدد.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدرسين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعة مستمرة عن البرنامج.

- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين في حفل اختتامى. (شاويش، 2005، 248)

وبذلك نرى أن هذه الخطوة هي التطبيق العملي لما تم التحضير له، ونجاح البرنامج التدريبي يتوقف على التنفيذ السليم والعلمي لخطوات العمل التدريبي، من خلال نقل معلومات المواد التدريبية إلى المتدرب وصولاً إلى تحقيق غاية البرنامج التدريبي وهو سد تلك الفجوة في معلومات المتدربين.

بالتالي فإن تنفيذ البرامج التدريبية للأمانة السورية يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي للعامل والتكيف مع التغييرات من خلال تمكين العاملين من مواجهة التحديات التكنولوجية، كما يحقق تنفيذ البرامج رفع مستوى المهنية للعاملين وتعزيز رضاهم في العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الأمانة بنجاح.

4- تقويم برامج تدريب الموارد البشرية:

يتطلب التدريب للموارد البشرية الكثير من المال والوقت، فمن الضروري الحرص على تقويمه بأسلوب علمي لتحديد مدى فاعليته في تحقيق غاياته. وبالرغم من التسليم بأهمية تقويم البرامج التدريبية، فكثيراً ما يتم تنفيذ التدريب بدون تفكير في تقويمه. (خزام، 2019، 26)

ويعرف تقويم العملية التدريبية بأنها عبارة عن تلك " الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب في تغييرهم، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين " (شاويش، 2000، 251)

ومن خلال تقويم برامج تدريب الموارد البشرية نستطيع الوقوف على ما يلي:

أ- الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها من أجل تلافيها.

ب- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب.

ج- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب. (أبو سليمة، 2007، 29)

وبذلك فإن عملية التقويم تهدف إلى (قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب تدريبية، تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو تغييره، تحسين برامج التدريب وتطويرها). (حمود، 2016،

(40)

تجد الباحثة أن تقويم برامج تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية يعتبر أمراً ضرورياً وحاسماً لنجاح أي برنامج تدريبي لأهميته في قياس التأثير والفعالية للبرامج في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تقييم نتائج التدريب

وتحليلها للتأكد من فعالية البرامج وقدرتها على تعزيز المعرفة وتطوير المهارات وتحقيق التغييرات المطلوبة في سلوك العاملين، وتلبية احتياجاتهم وتحقيق الاستدامة من خلال تحديد النجاحات والتحسينات الممكنة مما يؤدي إلى تعزيز فعالية التدريب وتحقيق أهداف الأمانة السورية.

وبناء على نتائج الاستبانة المفتوحة المبينة في الجدول (14) تبين أنه يتم تقييم البرامج التدريبية في الأمانة السورية للتنمية حسب تقييم أداء العامل بعد خضوعه لهذه البرامج التدريبية.

سابعاً: المشكلات التي تواجه خطط برامج التدريب للموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية:

ينظر إلى خطط برامج التدريب على أنه الحل المناسب والأمثل لكثير من مشاكل تدني مستوى الأداء سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، ولكن هناك العديد من المشكلات تواجه المؤسسات عند تصميم وتنفيذ برامج التدريب للموارد البشرية. ومن منطلق اعتبار أن التدريب استثماراً بشرياً فإنه يواجه العديد من المشكلات التي يسعى القائمون عليه، للتغلب عليها ومن أهمها:

1. صعوبة وضع وحدات قياس للأداء لتطبيق على كافة الوظائف نتيجة الاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة إلى أخرى.
2. عدم توفر مدربين أكفاء ولديهم الخبرة الكافية أو ارتفاع تكاليف المدربين الأكفاء.
3. صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج التدريبي، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات العامل مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي.
4. هناك برامج من السهل قياس العائد على الاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات، في المنشأة قبل وبعد التدريب، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل برامج إدارة المكاتب أو إدارة الاجتماعات وغيرها.

5. إن حساب العائد على الاستثمار في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقرير البشري ومدى إدراكه للفائدة المحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر. (خزام، 2019، 35)
6. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
7. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب. (حمود، 2016، 47)
8. سرعة وتيرة التقدم التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة الخارجية.
9. انخفاض مستوى مهارات الأفراد.
10. ارتفاع تكاليف التدريب، أي كيف يمكن خفض تكلفة التدريب وتعظيم عائده.
11. تحديد الاحتياجات المستقبلية الفعلية للمؤسسة فقط كأساس لتنفيذ برامج التدريب.
12. عدم ربط التدريب باستراتيجية المؤسسة، والتركيز على التدريب طويل الأجل.
13. عدم تطبيق الأساليب الحديثة للتدريب التي تجعل منه أداة للتغيير إلى الأفضل وتحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة. (بلقاسم، 2015، 6)
14. سوء التخطيط أو انعدامه الراجع إلى عدم إدراك الإدارة لأهميته أو اعتمادها على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها، تعتبر كلها من المعوقات التي لا يساهم التدريب كثيرا في علاجها، ولكن العلاج يكون في وضع نظم جديدة للتخطيط وتحسين مصادر المعلومات وتحديد معايير موضوعية للتقدير والتنبؤ.
15. مشاكل ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين عليهم، أو منازعات بين بعضهم البعض.
16. ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب وكذا تنفيذه ومتابعته وتقييمه، بسبب غياب سياسات واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف المرجوة. (فاسي، 2012، 33)

وترى الباحثة بأن اتباع التخطيط السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق خطة تدريب الموارد البشرية ناجحة وفعالة للمؤسسة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب. هذه الصعوبات تمثل أكبر تحد لإدارة المؤسسة، وأي محاولة لتطبيق برنامج تدريبي لن تكون سهلة وميسرة بأي شكل من الأشكال إلا في حال التغلب على كل نقاط الضعف التي تعيق نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

وقد تبين من النتائج في الجداول (15)، (16)، (17) و (18) أن من المشكلات التي قد تواجه عملية التخطيط لبرامج التدريب في الأمانة السورية للتنمية هي التطور التكنولوجي السريع، وعدم التزام المدرب أحياناً بالحقيبة التدريبية المحددة.

وفيما يلي جدول ببعض برامج التدريب التي أقامتها الأمانة السورية للتنمية لعمالها على اختلاف وظائفهم وتخصصاتهم:

الجدول (1) بعض البرامج التدريبية للعاملين في الأمانة السورية للتنمية

اسم التدريب	نوع التدريب: خارجي / داخلي	محاور التدريب	المدة
مهارات التواصل	خارجي	- مهارات التواصل الفعال - مهارات العرض واللقاء - مهارات الاقتناع داخل سوق العمل	12 ساعة
استراتيجيات التواصل الفعال	داخلي	- استراتيجيات وتقنيات التواصل بين العاملين والطلاب - استراتيجيات وتقنيات التواصل بين العاملين ومهامهم الوظيفية - استراتيجيات وتقنيات التواصل بين العاملين وذوي الاحتياجات الخاصة	12 ساعة
الإسعاف الأولي	داخلي	- مفهوم الإسعاف الأولي - كيفية تقديمه وأهميته - تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة عن الإسعاف النفسي - تقديم بعض الأنشطة والحالات العملية	12 ساعة

	والطريقة الأفضل للتعامل معها		
ورشة يوم واحد	- مفهوم النسبية في إدارة المخاطر - الأدوات المستخدمة في تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - أمثلة عملية	خارجي	إدارة المخاطر
18 ساعة	- التحرير التلفزيوني - إعداد البرامج المنوعة - إعداد البرامج الحوارية وتقرير البرنامج - صناعة المفاهيم في الإعلام - إعداد العناوين التلفزيونية وتحرير الأخبار - التلفزيونية	خارجي	تأسيس الخبرات الإعلامية
12 ساعة	- بناء الخبر - قواعد اللغة العربية - أسس الصحافة والكتابة الصحفية - كيفية التحقق من المعلومات، كتابة المقالة الجديدة والقصة القصيرة في المقال	خارجي	تدريب على الصحافة المكتوبة
21 ساعة	- التحليل الوظيفي - الاختيار - التوظيف - التثبيت - التأهيل - التحويلات والترقية	داخلي	التوظيف في إدارة الموارد البشرية لمنظمات الأعمال
12 ساعة	- التعرف على فئات الأطفال المعرضين للخطر - دليل الرصد والإحالة - آليات واستراتيجيات التعامل معهم	داخلي	آليات التعامل مع الأطفال المعرضين للخطر
150 ساعة	- إدارة الذات - القيادة وإدارة التغيير - إدارة الموارد البشرية - التسويق الابتكاري - الإدارة الاستراتيجية	داخلي	ماجستير إدارة الأعمال المصغر
52 ساعة	- المهارات الأساسية المتقدمة لبرنامج اكسل، والتعامل مع المعادلات - التنسيقات داخل برنامج الاكسل، وتنسيق الجداول والتنسيق المشروط - بناء التقارير داخل برنامج الاكسل، وكيفية التطوير عليها - التعامل مع المخططات في برنامج الاكسل، وكيفية انشاء العديد من المخططات - الدوال المتقدمة في برنامج الاكسل، وكيفية توظيفها بشكل عملي	داخلي	اكسل متقدم
14 ساعة	- تشريعات وسياسات حماية الطفل - رصد العلامات والمؤشرات التحذيرية - للتصنيفات الفرعية من إساءة معاملة الأطفال	داخلي	حماية الطفل

	- وإهمالهم دور العاملين ومسؤولياتهم في حماية الأطفال في بيئة عمليات دعم السلام - اكتساب الخبرة والمعرفة والمهارات المتعلقة بحقوق الطفل وحمايته		
ورشة يوم كامل	- التعرف بإرشادات العنف المبني على النوع الاجتماعي - تحديد أنواع العنف القائم على النوع الاجتماعي التي تحصل في ظل الأزمات الإنسانية - توفير أنشطة منقذة للحياة للوقاية من العنف القائم على النوع الاجتماعي والتخفيف منه	خارجي	العنف القائم على النوع الاجتماعي
8 ساعات	- التعرف على السياسات الداخلية - أساليب تطبيق السياسات الداخلية	داخلي	السياسات الداخلية للأمانة السورية للتنمية

(المصدر الأمانة السورية للتنمية، الملحق 4)

مما سبق نجد أن الأمانة السورية للتنمية مؤسسة تنموية تسعى لتنمية الأفراد العالمين فيها، وذلك من خلال تقديم التدريب المناسب لهم حسب الأهداف المحددة على صعيد العاملين فيها و على صعيد المؤسسة ككل، لتصب جميعها في هدف عام وهو تحقيق التنمية والتطوير، مبنية هذه البرامج التدريبية على مبادئ محددة وواضحة ومختارة حسب النوع الأنسب للحاجات المطلوبة، ولكنها جميعها تمر بذات المراحل من تحديد احتياجات ثم تصميم يليها تنفيذ ثم تقييم، وعلى الرغم من ذلك الالتزام و الجهد إلا أن برامج التدريب قد تواجه بعض المشاكل كالتطور التكنولوجي السريع، والتي تسعى الأمانة السورية للتنمية لمواجهة تلك المشكلات التي تساعد في تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: إجراءات البحث الميدانية

أولاً: منهج البحث

ثانياً: حدود البحث

ثالثاً: المجتمع الأصلي وعينة البحث

رابعاً: أدوات البحث

خامساً: الوسائل الإحصائية المستخدمة بالبحث

الفصل الثالث: إجراءات البحث الميدانية

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل التحدث عن المنهج الذي تم استخدامه لدراسة واقع التخطيط لتدريب الموارد البشرية في مؤسسة الامانة السورية للتنمية، ثم توضيح حدود البحث التي تم تطبيقه ضمنها، والمجتمع الذي تم سحب العينة منه ودراستها، بالإضافة للتعرف على الأدوات والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة السيكومترية للبحث.

أولاً: منهج البحث

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وفي ضوء الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عنها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الباحثة في جمعها للمعلومات على مصادر المعلومات العربية والأجنبية كالكتب والدوريات العلمية والأبحاث والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث. والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وهو لا يقف عند حد جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة وإنما يعمد كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، سيتناول البحث عمليات تخطيط الموارد البشرية والمشكلات التي تواجهها، ومن ثم تطبيق أدوات البحث على عينة البحث، ومن ثم تبويب وتحليل تلك البيانات باستخدام المعالجات الإحصائية الملائمة ومن ثم استخلاص النتائج.

ثانياً: حدود البحث:

تم تطبيق البحث ضمن الحدود الآتية:

الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية في مدينة دمشق.

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في العام 2023.

الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية بمدينة دمشق وعددهم (253)

الحدود العلمية: تخطيط تدريب الموارد البشرية ومشكلاتها في الأمانة السورية للتنمية.

ثالثاً: المجتمع الأصلي وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث الأصلي من جميع العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق والبالغ عددهم (286) عاملاً وعاملة حسب القوائم الإحصائية لقسم الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية موزعين وفق

متغيرات البحث حسب الجدول (2) بناء على إحصائيات الامانة السورية للتنمية في الملحق (4)

الجدول (2) توزع عدد أفراد المجتمع الأصلي وفق متغيرات البحث

العدد الكلي 286								
سنوات الخبرة		المؤهل العلمي				الجنس		المتغير
		دراسات عليا	معهد متوسط	إجازة جامعية	شهادة ثانوية	إناث	ذكور	التصنيف
أكثر من 5 سنوات		أقل من 5 سنوات						
71	215	48	19	178	41	167	119	العدد

عينة البحث: تم تطبيق البحث على كافة أفراد مجتمع البحث الأصلي في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية في مدينة دمشق والبالغ عددهم 253 عاملاً وعاملة باستثناء العينة الاستطلاعية للدراسة الإحصائية البالغ عددهم 33 عاملاً وعاملة، وبذلك تكون عينة البحث مكونة من 253 عاملاً وعاملة في الأمانة السورية للتنمية، منهم 7 عمال في قسم الموارد البشرية يضعون خطط البرامج التدريبية، وبذلك تكون عينة البحث عينة مقصودة لشمولها المجتمع الأصلي.

حيث تم تطبيق استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية على جميع أفراد العينة 253 شاملة أيضاً العاملين في قسم الموارد البشرية الذين يضعون خطط البرامج التدريبية، كما تم تطبيق استبانة مفتوحة أولى تم توجيهها للعاملين الخاضعين للدورات التدريبية في الأمانة السورية للتنمية بدمشق، وبما أن جميع أفراد العينة قد خضعوا لدورات تدريبية حسب الإحصائيات الموجودة لدى قسم الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية في الملحق (4)، تم تطبيق الاستبانة المفتوحة الأولى على 253 عاملاً وعاملة شاملة العاملين في قسم الموارد البشرية الذين

يضعون خطط البرامج التدريبية على اعتبارهم عاملين يخضعون لدورات تدريبية أيضاً، أما الاستبانة المفتوحة الثانية تم توجيهها للعاملين في قسم الموارد البشرية الذين يضعون خطط البرامج التدريبية في الأمانة السورية للتنمية وبذلك تم تطبيقها على 7 عاملين. والجدول (3) الآتي يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية للبحث وفق متغيرات البحث:

الجدول (3) توزيع أفراد العينة الأساسية للبحث وفق متغيرات البحث

العدد الكلي 253								
المتغير		الجنس		المؤهل العلمي			سنوات الخبرة	
التصنيف	ذكور	إناث	شهادة ثانوية	إجازة جامعية	معهد متوسط	دراسات عليا	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
العدد	102	151	35	162	14	42	198	55

رابعاً: أدوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد الأدوات التالية:

الأداة الأولى: استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية

تم بناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الهدف من الاستبانة وهو دراسة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية.

- الخطوة الثانية: جمع البيانات مراجعة الأدبيات النظرية: قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة والأدبيات الخاصة بموضوع البحث كدراسة الشهري وبن شحبل (2020)، دراسة درة والصباغ (2010)، دراسة موسى (2007)، دراسة المطيري (2020)، ودراسة حسن (2007).

- الخطوة الثالثة: اعداد الاستبانة في صورتها الأولية: بناء على ذلك تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (60) عبارة الملحق (2)

- الخطوة الرابعة: التحقق من صدق الاستبانة وثباتها

1- صدق الاستبانة: تمت دراسة الصدق من خلال:

• صدق المحتوى:

للتأكد من صدق المحتوى للاستبانة قامت الباحثة بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من السادة أعضاء

الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، من أجل تحكيمها - الملحق (1) - وطلبت منهم إبداء الرأي حول:

- وضوح عبارات الاستبانة.

- جودة الصياغة اللغوية.

- مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الرئيسي المحدد لها.

- تعديل أو حذف العبارات، وإضافة ما يرويه مناسباً.

أخذت الباحثة بآراء السادة المحكمين التي تتناسب مع أهداف الدراسة، والتي تجلت في معظمها بـ:

- تعديل صفحة البيانات الأساسية، واختصار ما ورد فيها من شرح مفصل لمضمون الاستبانة.

- حذف بعض العبارات غير الواضحة.

- تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات لتكون أكثر إجرائية.

وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم التوصل إلى استبانة مؤلفة من (40) عبارة، موزعة على أربعة محاور

(الاحتياجات التدريبية- تصميم البرامج التدريبية- تنفيذ البرامج التدريبية- تقييم البرامج التدريبية) كما في الملحق (3).

• الصدق البنوي: قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (33) عاملاً وعاملة من

خارج حدود عينة الدراسة الأساسية، وتم التحقق من الصدق البنوي للاستبانة من خلال حساب معامل

ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. والجدول (4) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

جدول (4) معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة

أبعاد استبانة	حدود معاملات الارتباط	Sig.	النتيجة
الاحتياجات التدريبية	(0.915-0.549)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
تصميم البرامج التدريبية	(0.872 -0.627)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
تنفيذ البرامج التدريبية	(0.834 -0.581)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
تقييم البرامج التدريبية	(0.961 -0.668)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يُلاحظ من الجدول (4) السابق أن قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.961 -0.549) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند (0.01) مما يدل على أن كل عبارة من عبارات الاستبانة متسقة مع البُعد الذي تنتمي إليه. وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وهذا يدل على صدقها البنوي.

2- ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بالطرائق الآتية:

• طريقة التجزئة النصفية:

لحساب ثبات الاستبانة بهذه الطريقة قامت الباحثة بتقسيم عباراتها إلى نصفين، يضم النصف الأول العبارات ذوات الأرقام الفردية، ويضم النصف الثاني العبارات ذوات الأرقام الزوجية، ثم حُسب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين الأول والثاني، وبما أن الثبات بهذه الطريقة يمثل ثبات نصف الاستبانة لذلك صحح بمعادلة سييرمان براون، والجدول (5) يوضح معاملات الثبات بهذه الطريقة:

الجدول (5) الثبات بطريقة التجزئة

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	التجزئة النصفية
الاحتياجات التدريبية	10	0.728
تصميم البرامج التدريبية	9	0.839
تنفيذ البرامج التدريبية	14	0.841
تقييم البرامج التدريبية	7	0.711
الاستبانة ككل	40	0.875

يلاحظ من الجدول (5) أن قيم معاملات الثبات تراوحت ما بين (0.711-0.875)، وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى أنَّ الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الثبات.

• طريقة ألفا كرونباخ:

حُسب معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، والجدول (6) يوضح معاملات الثبات بهذه الطريقة.

الجدول (6) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معادلة ألفا كرونباخ
الاحتياجات التدريبية	10	0.770
تصميم البرامج التدريبية	9	0.868
تنفيذ البرامج التدريبية	14	0.893
تقييم البرامج التدريبية	7	0.753
الاستبانة ككل	40	0.926

يُلاحظ من الجدول السابق أن الاستبانة تتصف بمعاملات ثبات جيدة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (0.753-0.926)، وبذلك تصبح الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

- الخطوة الخامسة: إخراج الاستبانة في صورتها النهائية:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 40 بنداً موزعة على أربعة محاور:

1- الاحتياجات التدريبية ويتضمن 10 بنود

2- تصميم البرامج التدريبية ويتضمن 9 بنود

3- تنفيذ البرامج التدريبية ويتضمن 14 بند

4- تقييم البرامج التدريبية ويتضمن 7 بنود

بدائل الإجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)

الأداة الثانية:

استبانة مفتوحة موجهة للعاملين الخاضعين للدورات التدريبية في الأمانة السورية للتنمية

تم بناء استبانة مفتوحة وفقاً للخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى: تحديد الهدف** منها وهو دراسة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية

وتحديد المشكلات التي تواجه عملية التخطيط لتدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية من وجهة

نظر العاملين الخاضعين لبرامج التدريب في الأمانة السورية للتنمية ومقترحاتهم.

- **الخطوة الثانية: جمع البيانات** مراجعة الأدبيات النظرية قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة والأدبيات

الخاصة بموضوع البحث كدراسة موسى (2007)، دراسة خزام (2019)، ودراسة بلقاسم (2015).

- **الخطوة الثالثة: إعداد الاستبانة المفتوحة في صورتها الأولية:** بناء على ذلك تم بناء الاستبانة المفتوحة

الأولى في صورتها الأولية الملحق (2)

صدق الاستبانة المفتوحة: تمت دراسة الصدق من خلال:

• **صدق المحتوى:**

للتأكد من صدق المحتوى للاستبانة المفتوحة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، من أجل تحكيمها - الملحق (1) - وطلب منهم إبداء الرأي حول:

- وضوح أسئلة الاستبانة المفتوحة.
- جودة الصياغة اللغوية.
- مدى ارتباط كل سؤال بالهدف الرئيسي للاستبانة المفتوحة.
- تعديل أو حذف الأسئلة، وإضافة ما يرويه مناسباً.
- أخذت الباحثة بآراء السادة المحكمين التي تتناسب مع أهداف البحث، والتي تجلت في معظمها بـ:
- حذف بعض الأسئلة غير الواضحة.
- تعديل الصياغة اللغوية لبعض الأسئلة لتكون أكثر إجرائية.
- وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم التوصل إلى استبانة مفتوحة مؤلفة من (15) سؤال. الملحق (3).

الأداة الثالثة:

استبانة مفتوحة موجهة للعاملين في قسم الموارد البشرية الذين يضعون خطط البرامج التدريبية في الأمانة السورية

للتنمية

تم بناء الاستبانة المفتوحة وفقاً للخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى: تحديد الهدف منها** وهو دراسة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية وتحديد المشكلات التي تواجه عملية التخطيط لتدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية من وجهة نظر العاملين في قسم الموارد البشرية الذين يضعون خطط التدريب في الأمانة السورية للتنمية ومقترحاتهم.
- **الخطوة الثانية: جمع البيانات مراجعة الأدبيات النظرية** قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة والأدبيات الخاصة بموضوع البحث كدراسة بلاقسم 2015، ودراسة حويطي 2012، ودراسة حيدر 2020.

- الخطوة الثالثة: إعداد الاستبانة المفتوحة في صورتها الأولية: بناء على ذلك تم بناء الاستبانة المفتوحة

الثانية بصورتها الأولية الملحق (2)

صدق الاستبانة المفتوحة: تمت دراسة الصدق من خلال:

• صدق المحتوى:

للتأكد من صدق المحتوى للاستبانة المفتوحة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من السادة أعضاء الهيئة

التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، من أجل تحكيمها - الملحق (1) - وطلب منهم إبداء الرأي حول:

- وضوح أسئلة الاستبانة المفتوحة.

- جودة الصياغة اللغوية.

- مدى ارتباط كل سؤال بالهدف الرئيسي للاستبانة مفتوحة.

- تعديل أو حذف الأسئلة، وإضافة ما يرويه مناسباً.

أخذت الباحثة بآراء السادة المحكمين التي تتناسب مع أهداف البحث، والتي تجلت في معظمها بـ:

- حذف بعض الأسئلة غير الواضحة.

- تعديل الصياغة اللغوية لبعض الأسئلة لتكون أكثر إجرائية

وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم التوصل إلى استبانة مفتوحة مؤلفة من (13) سؤال. الملحق (3).

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج البحث:

اعتمدت الباحثة في الدراسة السيكمترية لأدوات البحث وفي تحليل نتائج أسئلة البحث وفرضياته على البرنامج

الحاسوبي (SPSS) حيث استخدمت الباحثة ما يلي :

تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية،

وتحليل التباين والانحراف المعياري واختبار شيفيه و t-test لتحليل بيانات الأدوات جميعها ومعالجتها إحصائياً.

الفصل الرابع: نتائج البحث وتفسيرها

أولاً: نتائج أسئلة البحث ومناقشتها

ثانياً: نتائج فرضيات البحث

ثالثاً: الاستنتاجات العامة للبحث

رابعاً: مقترحات البحث

الفصل الرابع: نتائج البحث وتفسيرها

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بسؤال البحث الرئيس وأسئلته الفرعية ومناقشتها

(1) - النتائج المتعلقة بسؤال البحث الرئيس: ما واقع التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية

للتنمية وذلك من وجهة نظر العاملين الخاضعين للتدريب في الأمانة السورية للتنمية؟

(2) - نتائج السؤال الفرعي الأول: ما العمليات الرئيسية لتخطيط برامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الأمانة

السورية للتنمية من وجهة نظر العاملين الخاضعين للتدريب فيها؟

(3) - نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما المشكلات التي تواجه التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية العاملة في

الأمانة السورية للتنمية من وجهة نظر العاملين الخاضعين للتدريب فيها؟

(4) - نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما المشكلات التي تواجه التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية من وجهة

نظر العاملين في قسم الموارد البشرية الذين يضعون خطط البرامج التدريبية في الأمانة السورية للتنمية؟

(5) - نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما المقترحات الممكنة لمواجهة مشكلة التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية

العاملة في الأمانة السورية للتنمية؟

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

1- نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

تتص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين على

استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تبعاً لمتغير الجنس".

2- نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

تتص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين

على استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

3- نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة".

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بسؤال البحث الرئيس وأسئلته الفرعية ومناقشتها

1) - النتائج المتعلقة بسؤال البحث الرئيس:

ما واقع التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية وذلك من وجهة نظر العاملين الخاضعين للتدريب في الأمانة السورية للتنمية؟

للإجابة عن هذا السؤال، أعطيت كل درجة من الإجابات المتعلقة بواقع التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية في الاستبانة الموجهة للعاملين، قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون التالي:

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{1 - \text{ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الإجابات على النحو التالي:

الجدول (7) معيار درجة التخطيط لتدريب الموارد لدى أفراد عينة البحث والقيم الموافقة لها

إجابات الاستبانة	القيم المعطاة لكل درجة	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
كبيرة جداً	5	5.00 - 4.21
كبيرة	4	4.20 - 3.41
متوسطة	3	3.40 - 2.61
ضعيفة	2	2.60 - 1.81
ضعيفة جداً	1	1.8 - 1

وفي ضوء الجدول السابق يمكن الإجابة عن السؤال المتعلق بواقع التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين على الأبعاد الفرعية للاستبانة كما يلي:

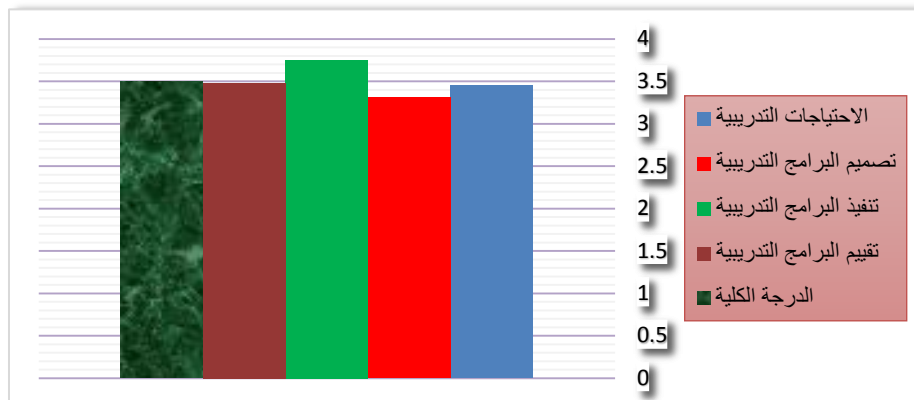
جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التخطيط لتدريب الموارد البشرية على الدرجة الكلية للاستبانة وعلى درجة كل محور من المحاور

م	محاور الاستبانة	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	الاحتياجات التدريبية	10	3.45	.965	كبيرة	3
2	تصميم البرامج التدريبية	9	3.31	.895	متوسطة	4
3	تنفيذ البرامج التدريبية	14	3.75	.848	كبيرة	1
4	تقييم البرامج التدريبية	7	3.48	.911	كبيرة	2
الدرجة الكلية		40	3.5	.750	كبيرة	

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الأبعاد الفرعية للاستبانة قد تراوحت بين (3.75) كحد أعلى لمحور (تنفيذ البرامج التدريبية) وهو بدرجة (كبيرة)، و(3.31) كحد أدنى لمحور (تصميم البرامج التدريبية) وهو بدرجة (متوسطة). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات العاملين على الدرجة الكلية للاستبانة (3.5) وهي بدرجة (كبيرة). وذلك لأن العاملين في الأمانة السورية للتنمية يكونون أكثر احتكاكاً مع مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية التي يخضعون لها من مرحلة التصميم وعلى دراية أكبر بتفاصيلها.

وبين المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية:

المخطّط البياني (1) المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على كلّ محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية



وللوصول إلى معرفة أدق بواقع التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية العاملة في لأمانة السورية للتنمية، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لكل بند من بنود محاور الاستبانة الأربعة، وذلك في ظل الإجابة عن أسئلة البحث المتفرعة عن سؤال البحث الرئيس على النحو الآتي:

(2) - نتائج السؤال الفرعي الأول: ما العمليات الرئيسية لتخطيط برامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية من وجهة نظر العاملين الخاضعين للتدريب فيها؟

للتحقق من سؤال البحث الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لكل بند من بنود الاستبانة كما هو موضح في الجدول (9)

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والترتيب لكل بند من بنود استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية

م	عبارات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي	3.75	1.150	كبيرة	4
2	بشكل مسبق	3.79	1.143	كبيرة	3
3	بناءً على قدرات العاملين الحاليين ومتطلبات العمل الجديدة	3.89	1.451	كبيرة	2

4	بناء على تقييم العاملين السنوي	4.04	1.325	كبيرة	1
5	تحديد أهداف التدريب في الأمانة السورية في ضوء الاحتياجات التدريبية	3.35	1.477	متوسطة	5
6	بناء على الأهداف العامة في الأمانة السورية للتنمية	3.17	1.390	متوسطة	8
7	تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من وظائف الأمانة السورية	3.31	1.434	متوسطة	7
8	استخدام نماذج خاصة في الأمانة السورية للتنمية لتحديد الاحتياجات التدريبية	3.32	1.353	متوسطة	6
9	بناء على الرؤية العامة للأمانة السورية للتنمية	2.87	1.441	متوسطة	10
10	مشاركة العاملين بتحديد احتياجاتهم التدريبية	3.01	1.347	متوسطة	9
المحور الأول: الاحتياجات التدريبية		3.45	.965	كبيرة	
11	الاحتياجات التدريبية للعامل	2.98	1.431	متوسطة	6
12	التوقيت الزمني المناسب لوقت المتدرب	3.89	1.339	كبيرة	3
13	مشاركة العامل في تصميم البرامج التدريبية بغرض تطوير العملية التدريبية	4.05	1.225	كبيرة	1
14	التجديد والتنوع البرامج التدريبية في الأمانة	3.97	1.126	كبيرة	2
15	العامل الزمني للبرامج التدريبية	2.54	1.595	ضعيفة	9
16	تضمين البرامج التدريبية مواضيع تتعلق بطرق تقييم أداء المتدربين لأنفسهم	3.78	1.463	كبيرة	4
17	تقديم مادة البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات سوق العمل	3.08	1.785	متوسطة	5
18	تقديم مادة البرامج التدريبية وفقاً لأساليب محددة تتناسب	2.63	1.510	متوسطة	8

				ومحتوى البرنامج التدريبي	
7	متوسطة	1.536	2.84	وضع خطة التدريب في الأمانة السورية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة	19
	متوسطة	0.895	3.31	المحور الثاني: تصميم البرامج التدريبية	
8	كبيرة	1.382	3.72	الاستعانة بمدرسين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي	20
2	كبيرة جداً	1.228	4.33	تنفيذ التدريب أثناء ساعات العمل	21
5	كبيرة	1.294	3.98	اختيار مكان التدريب بما يتناسب مع نوعية البرنامج التدريبي	22
14	متوسطة	1.506	2.98	وضع المحتوى التدريبي بما يعكس مع أهداف البرنامج التدريبي	23
4	كبيرة	1.190	4.11	استخدام وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي	24
1	كبيرة جداً	1.144	4.38	الالتزام بجدول زمني محدد للبرامج التدريبية	25
3	كبيرة	1.220	4.18	اختيار أسلوب التدريب بناء على الهدف من البرنامج التدريبي	26
6	كبيرة	1.326	3.89	تعيين إدارة مشرفة على سير العملية التدريبية	27
11	كبيرة	1.329	3.47	إيجاد اتصال تام بين الجهة التدريبية والأمانة السورية قبل وأثناء التدريب	28
12	متوسطة	1.458	3.31	تزويد الأمانة السورية بتقرير نهائي عن الدورة والمتدربين	29
7	كبيرة	1.406	3.74	متابعة التزام العاملين بحضور الدورات	30

31	توفير وسائل وسبل الراحة في البرنامج التدريبي	3.63	1.311	كبيرة	9
32	إعلام المتدربين بمواعيد البرنامج التدريبي ومكانه	3.61	1.377	كبيرة	10
33	تقوم الجهة المشرفة في الأمانة السورية بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ	3.22	1.501	متوسطة	13
المحور الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية		3.75	.848	كبيرة	
34	استخدام أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات	3.34	1.463	متوسطة	6
35	بعد انتهاء التدريب من قبل الأمانة السورية	3.68	1.430	كبيرة	3
36	من خلال انعكاس النتائج على أداء المتدربين	3.78	1.210	كبيرة	2
37	بعد انتهاء التدريب من قبل الجهة المنفذة للتدريب (إذا كانت خارجية)	4.01	1.303	كبيرة	1
38	الوقوف على أي ضعف في العملية التدريبية بشكل سريع وأني	3.47	1.413	كبيرة	5
39	اختبار المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية	3.60	1.415	كبيرة	4
40	الاستفادة من مخرجات التقييم الحالي لتطوير وتحديث البرامج الجديدة	2.48	1.170	ضعيفة	7
المحور الرابع: تقييم البرامج التدريبية		3.48	.911	كبيرة	
الاستبانة بشكل عام		3.50	.750	كبيرة	

يلاحظ من الجدول السابق أن نتائج إجابات العاملين حول استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية

للتتمية جاءت على النحو التالي:

- تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين حول عمليات تخطيط تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية في محور **الاحتياجات التدريبية** بين (4.04) كحد أعلى للعبارة: (بناء على تقييم العاملين السنوي) وهي درجة كبيرة، و(2.87) كحد أدنى للعبارة: (بناء على الرؤية العامة للأمانة السورية للتنمية)، وهي درجة متوسطة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور **الاحتياجات التدريبية** بشكل عام (3.45) وهي درجة كبيرة. وذلك لأن الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرامج التدريبية، وذلك لأن هذا التحديد الدقيق للاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي هادفاً وذو معنى للمؤسسة والمتدربين. حيث أنها تمثل التغييرات والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للعامل، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب لأنه بمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية فإن الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن حشرها عن طريق التدريب المخطط له.

- في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين حول واقع تخطيط تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية في محور **تصميم البرامج التدريبية** بين (4.05) كحد أعلى للعبارة: (مشاركة العامل في تصميم البرامج التدريبية بغرض تطوير العملية التدريبية) وهي درجة كبيرة، و(2.54) كحد أدنى للعبارة: (العامل الزمني للبرامج التدريبية)، وهي درجة ضعيفة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور **تصميم البرامج التدريبية** بشكل عام (3.31) وهي درجة متوسطة.

ربما يعود ذلك من وجهة نظر الباحثة ربما إلى سعي المؤسسة إلى التطور واعتماد أساليب حديثة في عملها لذلك تعتمد على مشاركة العاملين الذين تراهم ذو خبرة وقدرة على تحديد ما هو مناسب للبرامج التدريبية ومن يحتاج للتدريب، ويمكن القول لا يوجد مدة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر تبعاً لمتغيرات عديدة كالمناهج التدريبي وطبيعة المشكلات التي يعالجها والمهارات المراد إكسابها للمتدربين، إضافةً للأسلوب المستخدم في البرنامج، إضافةً للإمكانيات المتاحة.

- أما بالنسبة لمحور **تنفيذ البرامج التدريبية** فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين حول واقع تخطيط تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية بين (4.38) كحد أعلى للعبارة: (الالتزام بجدول زمني محدد للبرامج التدريبية) وهي درجة كبيرة جداً، و(2.98) كحد أدنى للعبارة: (وضع المحتوى التدريبي بما يعكس مع أهداف البرنامج التدريبي)، وهي درجة متوسطة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور تنفيذ البرامج التدريبية بشكل عام (3.75) وهي درجة كبيرة.

وهنا يمكن القول بأنه عند تصميم البرامج التدريبية ورفعها للإدارة العليا والموافقة عليها لا بد من القيام بتنفيذها والالتزام بأهداف البرامج التدريبية الموضوعة وذلك من خلال تأمين كافة المستلزمات والوسائل اللازمة للتدريب.

- في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين حول واقع تخطيط تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية في محور **تقييم البرامج التدريبية** بين (4.01) كحد أعلى للعبارة: (بعد انتهاء التدريب من قبل الجهة المنفذة للتدريب (إذا كانت خارجية)) وهي درجة كبيرة، و(2.48) كحد أدنى للعبارة: (الاستفادة من مخرجات التقييم الحالي لتطوير وتحديث البرامج الجديدة)، وهي درجة ضعيفة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور تقييم البرامج التدريبية بشكل عام (3.48) وهي درجة كبيرة.

ربما يمكن القول هنا بأن تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعد جزءاً أساسياً من نشاط التدريب، حيث يعتمد التقييم لقياس الاستفادة التي حصل عليها المتدربين أثناء التدريب وإمكانية تطبيق ما تلقوه في عملهم ومساعدة زملائهم العاملين في الخبرات الجديدة، والعمل على تحديث البرامج والتي يعملون عليها واعتماد كل ما هو حديث ويخدم مؤسستهم.

بناءً على ما سبق واعتماداً على النتائج المتعلقة بعمليات التخطيط للبرامج التدريبية (تحديد احتياجات وتصميمها وتنفيذها وتقييمها) لا بد من أن يكون واقع تخطيط التدريب للموارد البشرية على مستوى معين من الجودة والالتزام بتدريب العاملين والاهتمام بتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتلافي كافة الثغرات التي يعانون منها في عملهم.

وللوقوف على ذلك الواقع بشكل أدق وجهت الباحثة استبانة مفتوحة ملحق (3) للعاملين الذين

خضعوا للتدريب والعاملين في قسم الموارد البشرية ملحق (3) وكانت إجاباتهم على النحو الآتي:

أ- الإجابة عن الأسئلة المفتوحة الموجهة للعاملين الخاضعين للتدريب:

للإجابة عن الأسئلة المفتوحة قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين الخاضعين

للتدريب وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (10) الآتي:

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين الخاضعين للتدريب حول واقع تخطيط الموارد البشرية

الرقم	العبارات	
	التكرار	النسبة
1	253	%100
2	253	%100
3	253	%100
4	253	%100
5	253	%100
6	253	%100
7	253	%100
8	253	%100

يتضح من الجدول السابق أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% (خضعوا لبرامج تدريبية، وكان التدريب مناسباً لاحتياجات العمل، وداخل المؤسسة، وتمت الاستفادة منه في تحسين المستوى المهني، وخفض معدلات حوادث العمل، وكانت أساليب التدريب ملائمة، والمدرّب مؤهلاً، وبرامج التدريب متناسبة مع المهمة التي يقوم بها العامل).

ربما يعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى فعالية البرامج التدريبية والتي من شأنها المساعدة في تطوير العاملين لأنفسهم، إضافةً إلى العناية الخاصة الموجهة للبرامج التدريبية لحفز ودفع العاملين في جميع البرامج لاكتساب خبرات جديدة، ولا سيما أن جميع العاملين لديهم الرغبة في تحسين مستواهم الوظيفي للحصول على رواتب أفضل أو علاوات، وخاصةً أن كفاءة هذه البرامج تعتمد أيضاً على اهتمام وكفاءة المدربين، حيث يتم استبعاد المدربين الذين يثبتون عدم كفاءة بالتدريب بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية، حيث أن الأهداف الموضوعة للبرامج التدريبية توضح ما ينبغي إحداثه من تغيير في مستوى أداء العاملين واتجاههم وسلوكهم وهذا يساعد على وضع أهداف البرامج التدريبية بما يناسب المتدربين وطموحاتهم.

- ما نوع التدريب الذي تلقّيته؟

للإجابة عن السؤال، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين الخاضعين للتدريب في الأمانة السورية للتنمية حول نوع التدريب الذي تلقوه، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (11) التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين الخاضعين للتدريب في الأمانة السورية للتنمية حول نوع

التدريب الذي تلقوه

النسبة	التكرار	
100%	253	جماعي
70.75%	179	تخصصي
80.63%	204	سلوكي
29.25%	74	تنمية
19.37%	49	للترقية

كما يُلاحظ من الجدول السابق أنَّ أكثر أنواع التدريب الذي تلقاه العاملين خلال فترة التدريب كان "التدريب الجماعي" حيث تمّ تكرار هذه النوع (253) مرة بنسبة (100%) حيث تلقى (179) فرداً تدريباً تخصصياً بنسبة (70.75%)، وكان التدريب سلوكياً للأفراد بتكرار (204) وبنسبة (80.63%).

ربما يعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن معظم الدورات التدريبية التي تقدم للمؤسسات الوظيفية تكون بشكل جماعي وذلك حسب إمكانيات المؤسسة المادية المتاحة، ونوعية المادة التدريبية والمهارات التي يراد تدريب العاملين عليها، إضافةً لسرعة حاجة المؤسسة للمتدربين.

ويكون التدريب تخصصي أكثر لحاجة الأمانة السورية للتنمية لتطوير مهارات ومعلومات وخبرات العاملين لديها باختصاصاتهم ووظائفهم التي يقومون بها.

أما التدريب السلوكي فهو الأكثر تركيزاً من قبل الأمانة السورية للتنمية وربما يعود ذلك لرغبة المؤسسة في تنمية وصقل سلوكيات العاملين لديها سواء على الصعيد العملي أو الشخصي.

إذاً كل نوع من التدريب قد يسبب مشاكل في التدريب، فالتدريب الجماعي له مشاكل مثل التكلفة العالية والفروق الفردية الكبيرة واختلاف المناصب الوظيفية، أما التدريب التخصصي تتمثل مشاكله بتفاوت الخبرات والقدرات الفردية، أما التدريب السلوكي فأهم مشاكله اختلاف بيانات العاملين التي يعودون إليها والتي تؤثر بسلوكهم بشكل ملحوظ.

ب-الإجابة عن الأسئلة المفتوحة الموجهة للعاملين في قسم الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية:
للإجابة عن الأسئلة المفتوحة قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول(12)

جدول (12) التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية حول

واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية

الرقم	العبارات	نعم	
		التكرار	النسبة
1	يتم تقييم المدرب	7	100%
2	يتم تقييم أداء العاملين في الأمانة بعد التدريب	7	100%
4	توجد عملية متابعة خلال تنفيذ التدريب	7	100%

5	يتم تحديد هدف التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية في الأمانة السورية للتنمية	7	%100
6	يتم وضع جدول زمني لتنفيذ التدريب	7	%100

يتضح من الجدول السابق أن جميع العاملين في قسم الموارد البشرية الذين يضعون خطط البرامج التدريبية في الأمانة بنسبة 100% يؤكدون أنه (يتم تقييم المدرب، يتم تقييم أداء العاملين في الأمانة بعد التدريب، توجد عملية متابعة خلال تنفيذ التدريب، يتم تحديد هدف التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية في الأمانة السورية للتنمية، يتم وضع جدول زمني لتنفيذ التدريب)

- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؟

للإجابة عن السؤال، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين حول سبل تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (13) التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية	التكرار	النسبة
1	استبيانات للعاملين	3	%42.86
2	لجان استشارية	1	%14.29
3	تقييم أداء العاملين	3	%42.86

كما يُلاحظ من الجدول السابق أنَّ أكثر الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية من قبل العاملين في قسم الموارد البشرية الذين يضعون خطط البرامج التدريبية في الأمانة كانت كل من "استبيانات للعاملين، تقييم أداء العاملين" حيث تمَّ تكرار كل من هذين الأسلوبين (3) مرات بنسبة (42.86%) وجاء الأسلوب "لجان استشارية" في المرتبة الثانية بتكرار (1) مرة ونسبة (14.29%).

ويعود ذلك إلى الإمكانية من خلال هذا الأسلوب دراسة واقع العاملين واقتراح الدورات التدريبية بناءً على هذا الواقع والذي يتم تحديده من خلال مراقبة أداء العاملين وتقييمه وتحديد أهداف البرامج التدريبية بناءً على هذا التقييم،

إضافةً إلى تحديد الإدارة أو القسم الذي يعاني ويكون بحاجة إلى تدريب، إضافةً إلى إمكانية إجابة العاملين عن مضمون البرنامج التدريبي بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية وذلك لوضع الخطط المناسبة لتنفيذها والذي يساعدهم في تأدية عملهم بكفاءة عالية، فضلاً عن أنه يمكن من خلال إجابات العاملين تحديد المهارات والمعارف أو الاتجاهات التي تحتاج إلى زيادة أو تحسين لدى العاملين. ولا يخفى هنا أن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدة عوامل أو معايير كالمهدف الذي يسعى إليه التدريب وطبيعة العمل أو الوظيفة التي يقام التدريب من أجلها، إضافةً إلى المستوى الوظيفي للعاملين الذين يخضعون للتدريب، فضلاً عن مادة التدريب وفترة التدريب وتكاليف وعدد المتدربين.

- كيف يتم تحديد الاستفادة من التدريب؟

للإجابة عن السؤال، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول آلية الاستفادة من التدريب، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (14) التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية في الامانة السورية للتنمية حول آلية

الاستفادة من التدريب

الرقم	يتم تحديد الاستفادة من التدريب	التكرار	النسبة
1	تقييم أداء العامل بعد التدريب	5	71.43%
2	تقييم المدرب للعامل	2	28.57%

يلاحظ من الجدول السابق أن (71.43%) من أفراد العينة بتكرار (5) مرات يحددون آلية الاستفادة من

التدريب من خلال تقييم أداء العامل بعد التدريب، بينما يرى (28.57%) من أفراد العينة بتكرار (2) مرة أن

الاستفادة من التدريب تتم عن طريق تقييم المدرب للعامل.

ويعود ذلك لشعور المتدرب أن التقييم الذي يجريه المدرب في نهاية برنامج التدريب لا يعبر عن الواقع وإنما

يعبر عن فترة التدريب فقط، وينتظر من الرؤساء تقييم نتائج التدريب بعد فترة من خلال ملاحظتهم تحسن أدائه

بالعمل من خلال استثمار ما تدرب عليه في تنفيذ المهام الموكلة إليه، وذلك من خلال معرفة الثغرات والوقوف على أسبابها للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً، إضافةً إلى أنه يمكن التقييم خلال عمل العامل بفترة بعد البرنامج وذلك من خلال قدرة المدرب بنقل المادة التدريبية للمتدربين وتطبيقها في حياتهم الوظيفية. وخاصةً أن التقييم يقاس من خلال كفاءة البرامج التدريبية وكفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نحج التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس من خلال كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

(2) نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما المشكلات التي تواجه التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية العاملة

في الامانة السورية للتنمية من وجهة نظر العاملين الخاضعين للتدريب فيها؟

للتحقق من السؤال الفرعي الثاني تم توجيه استبانة مفتوحة للعاملين الخاضعين للتدريب في الامانة السورية للتنمية وعددهم 253 عاملاً، تم حساب التكرارات والنسب المئوية.

حيث جاء (أماكن التدريب المختارة غير مناسبة) في المرتبة الأولى من حيث المشكلات بنسبة 89.72%، يليها (لم ألتقى تدريباً من العاملين في المؤسسة) بنسبة 74.7 %، ثم (كانت فترة التدريب غير كافية) بنسبة 69.96%، في حين احتلت (لم يساعدك التدريب في الترقية) و (وقت التدريب غير مناسب) المرتبة الأخيرة بنسبة 20.16% لكل منهما.

جدول(15) النسب المئوية والتكرارات لإجابات أفراد عينة البحث حول مشكلات التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية

الرقم	العبارات		
		التكرار	النسبة
1	كانت فترة التدريب غير كافية	177	69.96%
2	لم التقى تدريباً من العاملين في المؤسسة	189	74.7%
3	أماكن التدريب المختارة غير مناسبة	227	89.72%

4	لم يساعدك التدريب في الترقية	51	20.16%
5	وقت التدريب غير مناسب	51	20.16%

يتضح من الجدول السابق أن (79.84%) من افراد العينة أن التدريب لم يساعد العامل على الترقية، وأشار (69.96%) منهم إلى أن فترة التدريب كانت غير كافية.

يرى النسبة الأقل بأن وقت التدريب غير مناسب لأن معظم التدريبات تكون خلال أوقات الدوام لذلك يعتبرها البعض غير مناسبة من حيث التوقيت لعدم قدرتهم على إتمام مهامهم، بينما البعض يرى التدريب لم يساعد في حصول العامل على وظيفة أرقى من وظيفته وهذا ربما يعود إلى أن الترقية تكون لعدد محدود من العاملين ولا تشمل جميع من خضعوا للدورة التدريبية وذلك كون المناصب الأعلى دائماً تكون أعدادها أقل بكثير من الوظائف الأدنى مرتبة ويتم دوماً الترقية بعد اتباع دورة تدريبية واجتياز اختبار بنهايتها وهذا الاختبار يعتمد كمعيار لتحديد من سيتم ترقيتهم فينظر العاملون الذين استبعدوا من الترقية أن لهم الحق بها لذلك نجد أن رأي البعض أن التدريب لم يساعد في الترقية.

وهنا يرى النسبة الأكبر أن أماكن التدريب المختارة غير مناسبة وذلك لكونها إما في أماكن العمل، وهذا برأي الباحثة غير منطقي لامتلاك الأمانة السورية للتنمية قاعات مجهزة بالمعدات والمساحات اللازمة والمناسبة لأنواع التدريب المختلفة بما يتناسب مع خصائص التدريب وخصوصيته، ومعظم العاملين يعتقدون أن فترة التدريب تكون غير كافية على الرغم من أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق ووضع جدول زمني متسلسل لتقديم تلك الاحتياجات وتنظيم تقديم المعلومات في البرامج التدريبية للحصول على ما يحتاجه المتدربين في وظيفتهم إلا أن معظمهم يرى أن فترة التدريب غير كافية تبعاً للفروق الفردية بين العاملين.

ربما يعود هذا من وجهة نظر الباحثة إلى وجود فروق فردية بين العاملين، وعدم وجود فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي حيث تختلف المدة من برنامج لآخر وفق المنهاج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات المراد إكسابها للمتدربين، إضافةً للأساليب التدريبية المستخدمة فربما يكون الاعتماد على أساليب تدريبية تحتاج لمدة زمنية أطول من وقت البرنامج.

وفيما يتعلق بأن بعض العاملين يجدون مشكلة في أنهم لم يتلقوا تدريبات من العاملين في المؤسسة ذاتها، وذلك يعود لاعتقادهم أن العاملين الأكثر منهم خبرة ورؤساء الأقسام أكثر معرفة بالتدريب الذي يحتاجه العامل لأنهم قائمين على العمل مباشرة.

(3) نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما المشكلات التي تواجه التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في قسم الموارد البشرية الذين يضعون خطط البرامج التدريبية في الأمانة السورية للتنمية؟

للتحقق من السؤال الفرعي الثالث، تم توجيه استبانة مفتوحة للعاملين في قسم الموارد البشرية الذين يضعون خطط البرامج التدريبية في الأمانة السورية للتنمية، وعددهم 7 عاملاً، تم حساب التكرارات والنسب المئوية.

أ- ما أهم المشاكل التي تواجه عملية تخطيط التدريب؟

للإجابة عن السؤال تم تقديم سؤال مفتوح في الاستبانة المفتوحة ملحق (3) يطلب فيه من العاملين في قسم الموارد البشرية تقديم بعض المشكلات التي تواجه عملية تخطيط التدريب، حيث قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين حول المشاكل التي تواجه عملية تخطيط التدريب، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (16) التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول المشاكل التي تواجه عملية تخطيط التدريب

الرقم	أهم المشاكل التي تواجه عملية تخطيط التدريب	التكرار	النسبة
1	ارتفاع تكاليف التدريب	1	14.29%
2	عدم وجود جهات تدريب مؤهلة بشكل كافي	1	14.29%
3	التطور التكنولوجي السريع	3	42.86%
4	ظهور احتياجات ومتطلبات جديدة في سوق العمل	2	28.57%

يُلاحظ من الجدول السابق أنَّ أكثر المشاكل التي تواجه عملية تخطيط التدريب كانت "التطور التكنولوجي السريع" حيث تمّ تكرار هذه المشكلة (3) مرات بنسبة (42.86%) وجاءت المشكلتان "عدم وجود جهات تدريب مؤهلة بشكل كافي" و "ارتفاع تكاليف التدريب" في المرتبة الأخيرة بتكرار مرة واحدة وبنسبة (14.29%) لكل منهما.

ربما يعود ذلك إلى أن العديد من العاملين يظهرون صعوبة في تقبل أي تغيير في مسار عملهم التقليدي ويجدون صعوبة في التكيف مع التكنولوجيا والتي تتطور بسرعة، حيث يقومون بتحميل هذا التطور السريع عدم رغبتهم بتطوير أساليبهم بالرغم من أن هذا التطور يكون دوماً لتسهيل العمل والتقليل من الروتين، والتركيز على الهدف ومعالجة الأخطاء بالرغم من أنهم يدركون أن المؤسسة سوف تقوم بتحمل تكاليف التدريب وستجد من يقوم بتدريبهم بكفاءة عالية، وعلى الرغم من ذلك فإن الباحثة ترى أن الامانة السورية للتنمية تعمل جاهدة لمواكبة التطور التكنولوجي السريع بإدخال أحدث التقنيات في أساليب العمل.

ب- ما المشكلات التي تواجهك أثناء تنفيذ البرامج التدريبية؟

للإجابة عن السؤال، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول المشكلات التي واجهتهم خلال فترة التدريب، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (17) التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول المشكلات التي واجهتهم خلال فترة تنفيذ التدريب

الرقم	المشكلات التي واجهت العاملين أثناء تنفيذ البرامج التدريبية	التكرار	النسبة
1	عدم التزام المدرب بالوقت المحدد	2	28.57%
2	عدم التزام العامل بالحضور المستمر	1	14.29%
3	الأعطال المفاجئة بالأجهزة والأدوات المستخدمة في التدريب	1	14.29%
4	عدم التزام المدرب بالحقيبة التدريبية المحددة	3	42.86%

يُلاحظ من الجدول السابق أنَّ أكثر المشكلات التي واجهت العاملين في قسم الموارد البشرية خلال فترة تنفيذ التدريب كانت "عدم التزام المدرب بالحقيبة التدريبية المحددة" حيث تمَّ تكرار هذه المشكلة (3) مرات بنسبة (42.86%) وجاءت المشكلة المتعلقة بـ "الأعطال المفاجئة بالأجهزة والأدوات المستخدمة في التدريب" مع المشكلة "عدم التزام العامل بالحضور المستمر" في المرتبة الأخيرة بتكرار مرة واحدة وبنسبة (14.29%) لكل منهما.

على الرغم من أن المدرب يكون لديه جدول زمني محدد موضوع بدقة عالية مع أهداف كل مرحلة ويستطيع السير به إلى النهاية، لكن أثناء التنفيذ دوماً يلجأ بعض العاملين إلى طرح مشاكلهم وغالباً تأخذ أكثر من الوقت

المسموح، لأن تجاهلها من قبل المدرب يدل بنظرهم على ضعفه وعدم امتلاكه القدرة على إيجاد حل لها، وهذا يعود سلباً على مسار التدريب وربما يحدث تغييراً فيه، بينما تكون المؤسسة قد هيأت لبرنامج التدريب كافة شروط النجاح من أدوات ومكان وتفرغ العاملين أثناء فترة البرنامج. وخاصةً أن تحديد نوعية المتدربين تعد من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية، حيث أن توفير المدربين الكفاء من العوامل الرئيسة التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للموارد البشرية على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها. ولا سيما أن اختيار المدرب يتوقف على أسلوب التدريب المراد استخدامه والمادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين ونوعية المتدربين.

ت- ما أهم مشكلات تقييم برامج التدريب

حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث المشكلات (عدم تقييم أداء العاملين الحالي في الأمانة قبل التدريب) بنسبة 42.86%، يليها (معايير تقييم أداء العاملين غير واضحة) بالمرتبة الثانية بنسبة 28.57 %، ثم (يكون هدف التدريب غير قابلاً للقياس) بالمرتبة الثالثة بنسبة 14.29%، والجدول (18) الآتي يوضح ذلك:

جدول (18) النسب المئوية والتكرارات لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول مشكلات تقييم تدريب الموارد البشرية

الرقم	العبارات	
	التكرار	النسبة
1	2	28.57%
2	1	14.29%
3	3	42.86%

يتضح من الجدول السابق أن (42.86%) فقط من أفراد العينة أنه لا يتم تقييم أداء العاملين الحالي في الأمانة قبل التدريب، وأشار (28.57%) منهم إلى أن معايير تقييم أداء العاملين غير واضحة.

هذا يعود ربما إلى أن نهاية فترة التدريب تتضمن اختباراً وخضوع جميع المتدربين للتقييم المباشر لدراسة أثر التدريب على تطور مهاراتهم ومقدرتهم واختيار الأنسب منهم للترقية ويتم تقييم المدرب وأدائه أيضاً من خلال قياس استيعاب العاملين للدورة التدريبية، ومدى تفاعلهم مع المدرب بينما يتم تقييم العاملين قبل فترة التدريب من خلال أدائهم الوظيفي وما يتم إنجازه من واجبات ومهام ويكون هذا التقييم على فترة طويلة نسبياً فلا يشعر العامل به، ولا يستطيع العاملون عموماً تحديد أدوات التقييم وطريقة تنفيذه نظراً للفترة الطويلة التي يحتسب من خلالها، بينما قسم الموارد البشرية في الامانة السورية للتنمية يعمل على تقييم أداء العاملين بفترات محددة وواضحة لتحديد احتياجاتهم التدريبية.

4) نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما المقترحات الممكنة لمواجهة مشكلة التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية؟

للإجابة عن السؤال تم تقديم سؤال مفتوح في استبانة مفتوحة يطلب فيه من العاملين الخاضعين لبرامج التدريب والعاملين في قسم الموارد البشرية، تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تفيد في تحسين التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية، حيث قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين الخاضعين لبرامج التدريب حول المقترحات لرفع مستوى التخطيط للتدريب في المؤسسة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (19) التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين الخاضعين لبرامج التدريب حول المقترحات الممكنة لمواجهة مشكلة التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية

الرقم	مقترحات لرفع مستوى التخطيط للتدريب في المؤسسة	التكرار	النسبة
1	اختيار وقت أنسب للعاملين	51	20.16%
2	تمديد مدة التدريب	173	68.38%
3	اختيار مكان أفضل	29	11.46%

يُلاحظ من الجدول السابق أنَّ أكثر المقترحات المقدمة من العاملين الخاضعين للتدريب لرفع مستوى التخطيط للتدريب في المؤسسة كانت "تمديد مدة التدريب" حيث تمَّ تكرار هذا المقترح (173) مرة بنسبة (68.38%) وجاء المقترح "اختيار مكان أفضل" في المرتبة الأخيرة بتكرار (29) مرة وبنسبة (11.46%).

هنا يمكن القول بأن العاملين يقترحون زيادة مدة البرامج التدريبية وذلك ربما لحصولهم على كافة المهارات والمعلومات التي يحتاجونها في عملهم، أو ربما يرون أن أعداد المتدربين كبيرة ولا يأخذ كل متدرب نصيبه من التدريب وخاصةً عندما يتضمن البرنامج التدريبي تطبيق عملي لبعض المهارات، أو ربما الطرائق المعتمدة وأساليب التدريب لا تحقق الغرض منها في الفترة الزمنية المحددة للبرامج التدريبية.

من جهة أخرى تم تقديم سؤال مفتوح في الاستبانة المفتوحة للعاملين في قسم الموارد البشرية، ثم قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول المقترحات المقدمة لرفع مستوى التخطيط للتدريب في المؤسسة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (20) التكرارات والنسب المئوية لإجابات العاملين في قسم الموارد البشرية حول المقترحات الممكنة لمواجهة مشكلة التخطيط لبرامج تدريب الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية

الرقم	مقترحات لرفع مستوى التخطيط للتدريب في المؤسسة	التكرار	النسبة
1	اتباع أساليب جديدة في التدريب	2	28.57%
2	وجود جهات تدريب أكثر كفاءة والتزام	3	42.86%
3	استخدام التقنيات الحديثة في التدريب	1	14.29%

يُلاحظ من الجدول السابق أنَّ أكثر المقترحات المقدمة من العاملين في قسم الموارد البشرية لتحسين مستوى التخطيط للتدريب في المؤسسة كان "وجود جهات تدريب أكثر كفاءة والتزام" حيث تمَّ تكرار هذا المقترح (3) مرات بنسبة (42.86%) وجاء المقترح "استخدام التقنيات الحديثة في التدريب" في المرتبة الأخيرة بتكرار مرة واحدة وبنسبة (14.19%).

فالتطور التكنولوجي السريع يتطلب وجود كفاءات في التدريب بالرغم أن المؤسسة عند تنظيم برنامج تدريبي تقوم باختيار أفضل المدربين ولو استعانت بخبرات خارج المؤسسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

1- نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تبعاً لمتغير الجنس".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس، وتم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (21) نتائج اختبار (t-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات إجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس

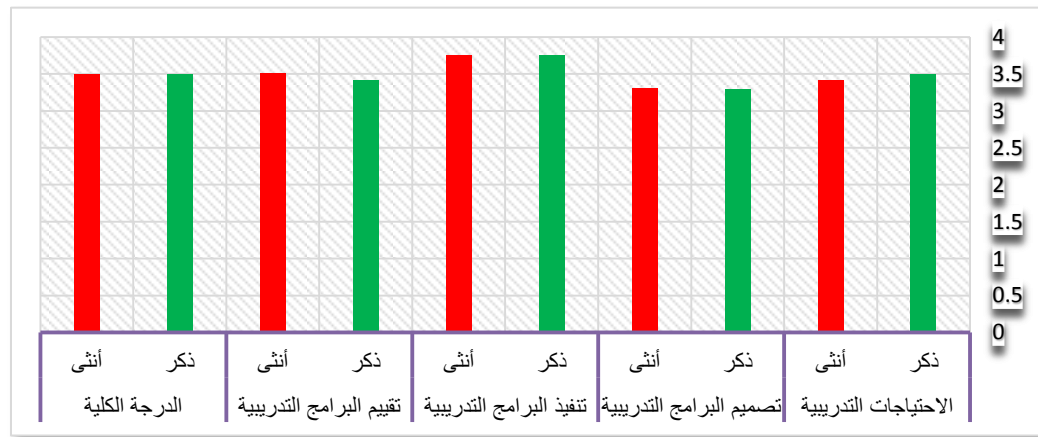
المحاور الفرعية	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	إجابات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الاحتياجات التدريبية	ذكر	102	3.49	.987	0.576	251	0.565	غير دال إحصائياً
	أنثى	151	3.42	.952				
تصميم البرامج التدريبية	ذكر	102	3.30	.879	0.134	251	0.894	غير دال إحصائياً
	أنثى	151	3.31	.908				
تنفيذ البرامج التدريبية	ذكر	102	3.75	.851	0.025	251	0.980	غير دال إحصائياً
	أنثى	151	3.75	.849				
تقييم البرامج التدريبية	ذكر	102	3.42	.926	0.865	251	0.388	غير دال إحصائياً
	أنثى	151	3.52	.902				
الدرجة الكلية	ذكر	102	3.49	.759	0.110	251	0.912	غير دال إحصائياً
	أنثى	151	3.50	.746				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) غير دالة إحصائياً في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية حيث كانت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تعزى لمتغير الجنس.

ربما يعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أنه لا يوجد تمييز بين الذكور والإناث عند اختيار العاملين للخضوع لدورات تدريبية أو تصميم برامج تدريبية تعتمد على جنس واحد وجميع العاملين يخضعون لنفس البرامج التدريبية وهي بشكل عام لا تحتاج إلى أي نوع من المهارات أو القوى الفيزيولوجية التي تختلف حسب جنس العامل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الضمور (2008) ودراسة خزام ديمة (2020) إضافةً لدراسة ناصر وحيدر (2016) والتي جاءت نتيجتها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على تدريب الموارد البشرية وفق متغير الجنس.

ويوضح المخطط البياني التالي المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس:



المخطط البياني (2) المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس

2- نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين باختلاف مؤهلاتهم العلمية على الدرجة الكلية للاستبانة وعلى محاورها الفرعية

محاور الاستبانة	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاحتياجات التدريبية	شهادة ثانوية	35	2.38	1.113
	معهد متوسط	17	2.60	.735
	إجازة جامعية	159	3.66	.769
	دراسات عليا	42	3.88	.745
	المجموع	253	3.45	.965
تصميم البرامج التدريبية	شهادة ثانوية	35	2.36	1.076
	معهد متوسط	17	2.41	.575
	إجازة جامعية	159	3.48	.693
	دراسات عليا	42	3.82	.707
	المجموع	253	3.31	.895
تنفيذ البرامج التدريبية	شهادة ثانوية	35	2.55	1.139
	معهد متوسط	17	3.32	.889
	إجازة جامعية	159	3.93	.548
	دراسات عليا	42	4.27	.411
	المجموع	253	3.75	.848
تقييم البرامج التدريبية	شهادة ثانوية	35	2.06	.657
	معهد متوسط	17	3.09	.882
	إجازة جامعية	159	3.64	.640
	دراسات عليا	42	4.20	.657
	المجموع	253	3.48	.911
الدرجة الكلية	شهادة ثانوية	35	2.34	.902
	معهد متوسط	17	2.85	.593
	إجازة جامعية	159	3.68	.438
	دراسات عليا	42	4.04	.382
	المجموع	253	3.50	.750

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يبين ذلك الجدول (23):

جدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

محاو ر الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	67.704	3	22.568	33.676	.000	دال احصائياً
	داخل المجموعات	166.868	249	.670			
	المجموع	234.572	252				
تصميم البرامج التدريبية	بين المجموعات	60.566	3	20.189	35.616	.000	دال احصائياً
	داخل المجموعات	141.142	249	.567			
	المجموع	201.707	252				
تنفيذ البرامج التدريبية	بين المجموعات	70.046	3	23.349	52.291	.000	دال احصائياً
	داخل المجموعات	111.182	249	.447			
	المجموع	181.228	252				
تقييم البرامج التدريبية	بين المجموعات	99.719	3	33.240	75.547	.000	دال احصائياً
	داخل المجموعات	109.557	249	.440			
	المجموع	209.276	252				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	71.944	3	23.981	85.732	.000	دال احصائياً
	داخل المجموعات	69.651	249	.280			
	المجموع	38.694	141				

يتبين من الجدول السابق أن قيمة (F) دالة إحصائياً في جميع المحاور والدرجة الكلية حيث كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، أي توجد فروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات إجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة كما يبين الجدول التالي:

جدول (24) اختبار شيفيه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور الفرعية	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق بين المتوسطين (I-J)	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	القرار
الاحتياجات التدريبية	شهادة	إجازة جامعية	-1.286*	.153	.000	لصالح إجازة جامعية
	ثانوية	دراسات عليا	-1.506*	.187	.000	لصالح دراسات عليا
	معهد	إجازة جامعية	-1.064*	.209	.000	لصالح إجازة جامعية
	متوسط	دراسات عليا	-1.283*	.235	.000	لصالح دراسات عليا
تصميم البرامج التدريبية	شهادة	إجازة جامعية	-1.114*	.141	.000	لصالح إجازة جامعية
	ثانوية	دراسات عليا	-1.456*	.172	.000	لصالح دراسات عليا
	معهد	إجازة جامعية	-1.071*	.192	.000	لصالح إجازة جامعية
	متوسط	دراسات عليا	-1.412*	.216	.000	لصالح دراسات عليا
تنفيذ البرامج التدريبية	شهادة ثانوية	معهد متوسط	-.766*	.198	.002	لصالح معهد متوسط
		إجازة جامعية	-1.380*	.125	.000	لصالح إجازة جامعية
		دراسات عليا	-1.718*	.153	.000	لصالح دراسات عليا
	معهد متوسط	إجازة جامعية	-.614*	.171	.005	لصالح إجازة جامعية
		دراسات عليا	-.952*	.192	.000	لصالح دراسات عليا
	إجازة جامعية	دراسات عليا	-.338*	.116	.039	لصالح دراسات عليا
تقييم البرامج التدريبية	شهادة ثانوية	معهد متوسط	-1.035*	.196	.000	لصالح معهد متوسط
		إجازة جامعية	-1.587*	.124	.000	لصالح إجازة جامعية
		دراسات عليا	-2.147*	.152	.000	لصالح دراسات عليا
	معهد متوسط	إجازة جامعية	-.552*	.169	.015	لصالح إجازة جامعية
		دراسات عليا	-1.112*	.191	.000	لصالح دراسات عليا

إجازة جامعية	دراسات عليا	*-.560	.115	.000	لصالح دراسات عليا
شهادة ثانوية	معهد متوسط	*-.517	.156	.013	لصالح معهد متوسط
	إجازة جامعية	*-1.342	.099	.000	لصالح إجازة جامعية
	دراسات عليا	*-1.707	.121	.000	لصالح دراسات عليا
معهد متوسط	إجازة جامعية	*-.825	.135	.000	لصالح إجازة جامعية
	دراسات عليا	*-1.190	.152	.000	لصالح دراسات عليا
	إجازة جامعية	*-.365	.092	.002	لصالح دراسات عليا

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك بين:

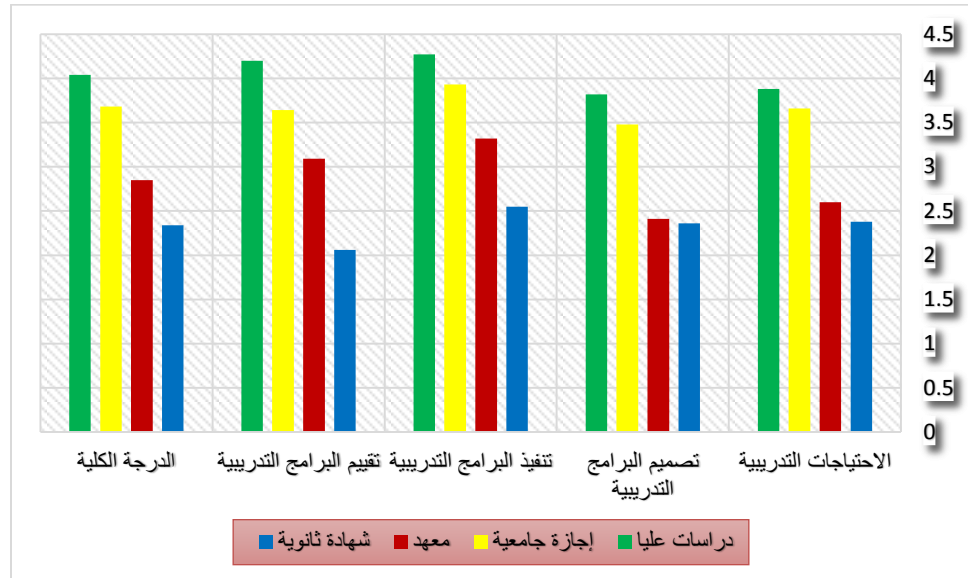
- العاملين حملة شهادة الثانوية والعاملين حملة شهادة الإجازة الجامعية في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية، والفروق لصالح العاملين حملة شهادة الإجازة الجامعية ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.
- العاملين حملة شهادة الثانوية والعاملين حملة شهادة الدراسات العليا في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية، والفروق لصالح العاملين حملة شهادة الدراسات العليا ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.
- العاملين حملة شهادة المعهد والعاملين حملة شهادة الإجازة الجامعية في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية، والفروق لصالح العاملين حملة شهادة الإجازة الجامعية ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.
- العاملين حملة شهادة المعهد والعاملين حملة شهادة الدراسات العليا في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية، والفروق لصالح العاملين حملة شهادة الدراسات العليا ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.
- العاملين حملة شهادة الثانوية والعاملين حملة شهادة المعهد في محوري التنفيذ والتقييم والدرجة الكلية، والفروق لصالح العاملين حملة شهادة المعهد ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.
- العاملين حملة شهادة الدراسات العليا والعاملين حملة شهادة الإجازة الجامعية في محوري التنفيذ والتقييم والدرجة الكلية، والفروق لصالح العاملين حملة شهادة الدراسات العليا ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.

وبعود هذا الاختلاف ربما بالنسبة لفروق المعرفة الناتجة عن مستوى التحصيل الدراسي حيث يستطيع حامل شهادة الدراسات العليا تصميم وإعداد برامج تدريبية أكثر تعقيداً وتقديم النصائح وتصحيح البرامج الموجودة، وتحديد احتياجات العاملين بشكل دقيق من الدورات التدريبية، نتيجة معرفتهم واطلاعهم على تجارب الآخرين من خلال الدراسات والأبحاث التي قاموا بتنفيذها أثناء فترة دراستهم وذلك في حال استبعاد عامل الخبرة لدى الآخرين.

وأيضاً يعود هذا الاختلاف لاختلاف المعلومات والمهارات المكتسبة بين المستويات العلمية حيث يحتاج المستوى العلمي الأدنى إلى برامج تدريبية أقل تعقيداً.

وتختلف مع نتيجة دراسة ناصر وحيدر (2016) ونتيجة دراسة الضمور (2008) في عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي.

ويوضح المخطط التالي المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:



المخطط البياني (3) المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

3- نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة".

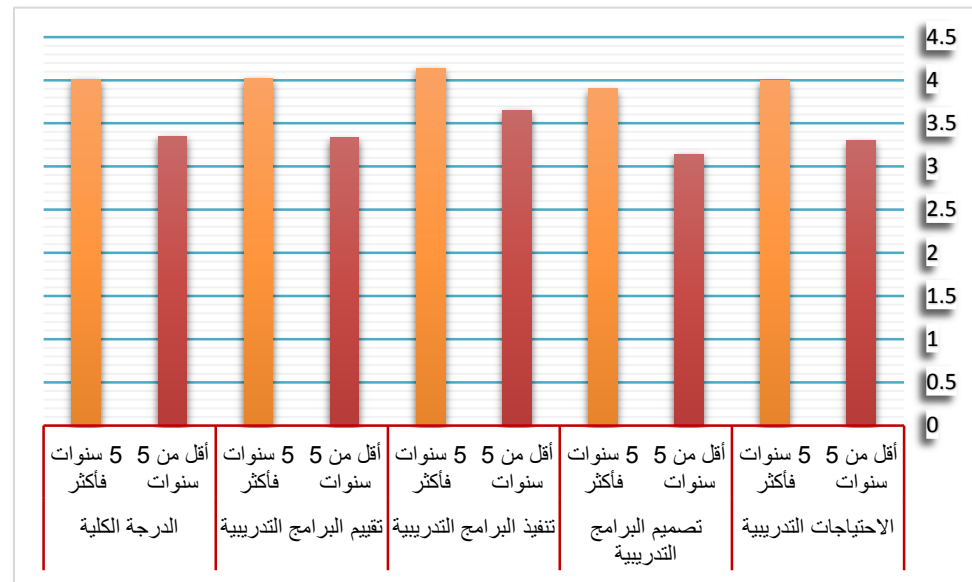
للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وتم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (25) نتائج اختبار (t-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات إجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحاور الفرعية	عدد سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	إجابات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الاحتياجات التدريبية	أقل من 5 سنوات	198	3.30	.979	4.941	251	0.000	دال إحصائياً
	5 سنوات فأكثر	55	3.99	.678				
تصميم البرامج التدريبية	أقل من 5 سنوات	198	3.14	.901	5.891	251	0.000	دال إحصائياً
	5 سنوات فأكثر	55	3.90	.567				
تنفيذ البرامج التدريبية	أقل من 5 سنوات	198	3.65	.884	3.934	251	0.000	دال إحصائياً
	5 سنوات فأكثر	55	4.14	.559				
تقييم البرامج التدريبية	أقل من 5 سنوات	198	3.33	.920	5.167	251	0.000	دال إحصائياً
	5 سنوات فأكثر	55	4.02	.643				
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	198	3.35	.758	6.156	251	0.000	دال إحصائياً
	5 سنوات فأكثر	55	4.01	.428				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) دالة إحصائياً في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية حيث كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على الاستبانة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وهي لصالح العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (5 سنوات فأكثر) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.

ويوضح المخطط البياني التالي المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:



المخطط البياني (4) المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

ويعود ذلك بحسب رأي الباحثة إلى تكون تصور لدى العامل عن مجال عمله وطريقة تنفيذه بسلاسة، حيث يصبح قادراً على تحديد احتياجات العاملين الآخرين ونقاط ضعفهم مما يساعده على تقييم البرامج التدريبية والتركيز فيها على نقاط الضعف لديهم، وربما تحديد من هم بحاجة إلى الخضوع لبرامج تدريبية ويصبح يمتلك المهارة اللازمة للخضوع لدورات تدريب أعلى. ويكون صاحب سنوات الخبرة الأقل بحاجة لبرامج تدريبية أكثر للوصول إلى مستوى خبرة أعلى. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ناصر وحيدر (2016) في فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة، بينما تختلف مع نتيجة دراسة الضمور (2008) ونتيجة دراسة خزام ديمة (2020) في عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة.

الاستنتاجات العامة للبحث:

توصل البحث إلى النتائج التالية:

- تمر عملية تدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية بأربع مراحل: تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرامج التدريبية - تنفيذ البرامج التدريبية - تقييم البرامج التدريبية
- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يحدد أهداف التدريب.
- مرحلة تصميم البرامج التدريبية بدرجة متوسطة وذلك يعود للإمكانيات المتاحة.

- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية بدرجة كبيرة وذلك للالتزام بالأهداف والأساليب الموضوعة.
- مرحلة تقييم البرامج التدريبية بدرجة كبيرة لأنها تحدد الفائدة من التدريب وتعد حجر الأساس للبرنامج التدريبي القادم.
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الأمانة السورية للتنمية بطرق متعددة أكثرها استخداماً طريقة تقييم أداء العاملين واستبيانات للعاملين وذلك لفعالية هذه الطرق لأنها مبنية على الواقع.
- يتم استخدام أنواع متعددة من التدريب في الأمانة السورية للتنمية أهمها الجماعي، السلوكي والتخصصي، وذلك حسب إمكانيات المؤسسة وحاجتها وحاجة العاملين.
- يتم تقييم أداء العامل في الأمانة السورية للتنمية بعد التدريب لتحديد مدى الاستفادة المحققة من التدريب.
- من أهم المشاكل التي تواجه عملية التخطيط لتدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية من وجهة نظر العاملين الخاضعين للتدريب فيها، هي عدم تلقي تدريب من العاملين في المؤسسة.
- من أهم المشاكل التي تواجه عملية التخطيط لتدريب الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية من وجهة نظر العاملين في قسم الموارد البشرية فيها، هي التطور التكنولوجي السريع، عدم التزام المدرب بالحقيبة التدريبية المحددة.
- أهم المقترحات من وجهة نظر العاملين الخاضعين للتدريب في الأمانة السورية للتنمية لتمديد فترة التدريب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى، وتبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح عدد السنوات الأكبر، أما بالنسبة لمتغير الجنس فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تبعاً لهذا المتغير.

مقترحات البحث:

- 1- الاهتمام بتخطيط برامج تدريب العاملين بإعطائها الوقت المناسب والأولوية في برامج التطوير، لأن ذلك يقلل الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع، خاصة مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 2- الاعتماد على مرحلة التقييم للعمل لتحديث البرامج التدريبية التي يعملون عليها واعتماد كل ما هو حديث من خطط واستراتيجيات وأدوات تقنية بما يخدم الأهداف.
- 3- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند التخطيط لأي برنامج تدريبي.
- 4- زيادة مدة البرامج التدريبية لحصول العاملين على كافة المهارات والمعلومات التي يحتاجونها في عملهم.
- 5- اختيار مدرب يمتلك القدرة والكفاءة على تنفيذ البرنامج التدريبي وتحقيق أهدافه.
- 6- تنويع البرامج.
- 7- البحث عن احتياجات العاملين.
- 8- العمل على إخراج العامل من فكرة التدريب للترقية.

الملخص باللغة العربية

يعتمد نجاح أي مؤسسة على مواردها البشرية التي تؤدي من خلالها نشاطاتها المختلفة، لذلك يجب على المؤسسة تحديد احتياجاتها من حيث الأعداد والتخصصات والنوعيات، ويحاول المديرون العمل على ضمان أن لديهم الأعداد المناسبة من الأشخاص العاملين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

أولاً: مشكلة البحث:

يعدّ التخطيط للموارد البشرية العامل الأساسي لنجاح أو فشل المؤسسات، نتيجة لتغيّر حجمها وتنوّع نشاطاتها وتعدّد مهامها، فدرجة التقدّم في المجتمعات تعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام العقلاني للموارد البشرية العاملة لديها، ومن

بين المؤسسات الموجودة في المجتمع السوري الأمانة السورية للتنمية التي تستقطب العديد من العاملين في مجالات متنوعة مما يفيد في المساهمة بزيادة أدائهم لإنجاز العمل المطلوب بكفاءة عالية.

وبناءً على ما سبق ذكره تصاغ مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

ما واقع تخطيط الموارد البشرية ومشكلاتها في الأمانة السورية للتنمية؟

ثانياً: أهمية البحث:

يمكننا إجمال أهمية البحث في الجوانب التالية:

1- أهمية البحث في أنه يقدم دليلاً نظرياً، لإدارة المؤسسة المدروسة توضح العمليات الرئيسية للوصول إلى

تحقيق الأهداف المرسومة.

2- تتبع أهمية البحث من أهمية مؤسسة الأمانة السورية للتنمية ومكانتها في المجتمع السوري، ولضمان

تحقيق الأمانة السورية للتنمية أهدافها من خلال مواردها البشرية العاملة لديها.

ثالثاً: منهج البحث وأدواته وعينته:

اعتمدت الباحثة في معالجتها لمشكلة البحث الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث يكون مجتمع البحث الأصلي من

جميع العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق والبالغ عددهم 286 عاملاً وعاملة، أما عينة

البحث مكونة من 253 عاملاً وعاملة في الامانة السورية للتنمية، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن ثلاث استبانات

الأداة الأولى: استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية.

الأداة الثانية: استبانة مفتوحة موجهة للعاملين الخاضعين للدورات التدريبية في الأمانة السورية للتنمية.

والأداة الثالثة: استبانة مفتوحة موجهة للعاملين في قسم الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية.

رابعاً: نتائج البحث:

توصل البحث إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تبعاً لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على الاستبانة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح عدد سنوات الخبرة الأكبر.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو جليدة، سعيد سمير. (2018)، "أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الاتصالات الليبية"، رسالة ماجستير. إدارة أعمال، عمان: الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
- أنطون، رحمة. (2006). تخطيط الموارد البشرية وإدارتها. منشورات جامعة دمشق. دمشق: سوريا. مطبعة دار الكتاب.
- بدير، نور محمد بشار. (2021)، "الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة منظمة الأمانة السورية للتنمية" رسالة ماجستير. إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
- بلقاسم أمحمد، نزار حاج. (2017)، "أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب"، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- معهد التكنولوجيا، قسم المناجمنت.

- بلقاسم، عبد السلام. (2015) عملية التدريب: التحديات وعوامل النجاح مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، العدد 1 ، المجلد 1.
- بن بوزيد، رضوان. (2020)، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير. علم نفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- بن حمودة، يوسف. (2009)، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية وتطبيقية مجمع الدواجن للغرب GAO"، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية الحقوق والعلوم التجارية.
- بوشارب، بديعة. (2019)، "دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسة، بسكرة: الجزائر، جامعة محمد خيضر.
- البيشي، محمد. (2009)، مداخل وأساليب قياس أثر التدريب، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض. جامعة الباحة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، السعودية.
- جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- جرجون، إيهاب عبدالله. (2009)، "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير. إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسن، باسمه علي. (2007) "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة"، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة.
- حمود، لجين. (2016). "دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، دراسة مراجعة"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة spu، دمشق، سوريا

- حويطي، ميادة عزام سلامة. (2012)، "المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم"، رسالة ماجستير. الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حيدر، عصام. (2020)، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية.
- خزام، ديمة. (2019)، "أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في مؤسسة يونيفارما للصناعات الدوائية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- خطاب، عايدة وآخرون. (2007)، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير. (2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الزهري، رندة اليافي. (2000)، "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق. مج 16، العدد الأول، ص - ص: 261 - 293، دمشق، سوريا.
- السالم، مؤيد، وحرشوش، عادل. (2002)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية. ط1. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. إريد، الأردن.
- سامي، عمري. (2007)، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات. السميلة - الجزائر: جامعة بوصياف، رسالة ماجستير في العلوم والتجارة فرعي إدارة أعمال.
- السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- سليمان، دينا. (2016)، "أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد7، مصر.
- الشاوش، مصطفى نجيب. (2008)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شاويش، مصطفى نجيب. (2005)، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، الشروق، عمان.

- شلبي، عماد أحمد ومحمد، هيثم عبد المجيد وعبدالله، مجدي عبد الرحمن والفلاح، جوزاء وبكر، أماني محمد.(2013): دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير، جامعة حائل.
- الشهري، فاطمة، وبن شحبل، سلوى. (2020)، "واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير. إدارة وتخطيط تربوي، جامعة الامام بن سعود الإسلامية، السعودية.
- الصحاف، حبيب. (1997)، معجم إدارة الموارد وشؤون الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي وانجليزي، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
- صلاح الدين، عبد الباقي. (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- صليحة، العلواني، وتسعديت، كبابي. (2015)، "معوقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على فعالية المؤسسة الجزائرية". رسالة ماجستير. علم الاجتماع تنظيم وعمل، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
- الضمور، موفق محمد. (2008). "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، رسالة دكتوراه. إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- طارق، عبد الرؤوف محمد عامر. (2007). التخطيط التربوي والخريطة الدراسية. الطبعة الأولى. زهراء الشرق. القاهرة. مصر.
- الطيب، أسامة إبراهيم الجاك. (2021)، "أثر التدريب التأهيلي على أداء العاملين بشركات نفط وغاز مختارة في السودان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- العبادي، مراد جميل.(2012)، مشكلات تخطيط الموارد البشرية، كلية المجتمع بالرياض، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- عباس، سهيلة محمد. (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.

- عباس، سهيلة محمد. (2011)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار الوائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح. (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- عبد الوهاب، علي محمد وآخرون. (2007)، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- عبوي، زيد. (2017)، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان.
- عقوني، محمد. (2022)، الموارد البشرية، مجلة المعرفة
- عيدان، أحمد. (2012)، "تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 2، العدد 3.
- العيسوي، كريم، (1998)، "برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفايات الإدارة، "رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- الغامدي، خالد. (2012)، "دور التدريب في رفع كفاءة أداء عاملي القطاع العام المملكة العربية السعودية
- فاسي، أسماء. (2012)، "أهمية تدريب الموارح في المشروعات الصغيرة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة، تونس.
- القاضي، دلال وآخرون. (2004)، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القحطاني، محمد دليم. (2008)، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.
- قنديل، يزن محمد، (2015)، "أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي-دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- كافي، مصطفى يوسف. (2014)، إدارة الموارد البشرية من منظور (إداري تنموي تكنولوجي عولمي)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كشوان، باري. (2003)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- كشوان، باري. (2006)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ماهر، أحمد. (2004)، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أحمد. (2007)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- المبيضين، صفوان محمد والأكلبي، عائض بن شافي. (2012)، التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المسوي، سنان. (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مطرية، باسم جميل. (2016)، "دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا"، رسالة ماجستير غير منشورة. برنامج الدراسات العليا المشترك، قسم الإدارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
- المطيري، عبدالله سعود. (2020)، "أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007)، "إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين"، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2016). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مقابلة، محمد قاسم. (2011)، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق.

- موسى، أسامة (2007)، "واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نابتي، رزان. (2019)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين، سوريا.
- ناصر، فداء، وحيدر، عصام. (2016). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة في الشعور بالأمان الوظيفي دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في القطاع الخدمي بدمشق". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مج 32، العدد الثاني. ص - ص: 65 - 92. دمشق. سوريا.
- النداوي، عبد العزيز. (2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الهدي، عوض الله محمد علي محمد. (2016)، "دور التدريب في أداء العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الإمام المهدي.
- يحيوي، نعيمة. (2009). سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية. محاضرات لطلاب الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة. الجزائر.
- شاويش مصطفى نجيب، (2000)، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، الشروق، عمان.
المراجع الإلكترونية:
- الأمانة السورية للتنمية (2023)، نحن أمانة واحدة، الأمانة السورية للتنمية. الرابط:

https://www.syriatrust.sy/ar/we_are_one_trust.

تاريخ الدخول: 2023/5/16.

- Arraby، (2023). الرابط:

<https://arbyy.com/detail1047470123.html>

تاريخ الدخول: 2023/4/08.

المراجع الأجنبية:

- Butler, J. E., Ferris, G. R., and Napier, N. K. (2001) Strategy and Human Resources Management. Cincinnati, OH: South-Western.
- Decenzo, David A; Robbins, Stephen P.(1999), Human Resource Management: concepts and Applications 6th edition (New York:John Wiley).
- De-Nisi, Angelo S. & Griffen, Rickey W. (2005). Human Resource Management. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dessler, Gary. 2013. Human Resource Management. s.l. : Pearson Education, 2013. Vol. 13.
- Greer Charles R. & Plunkett Richard W. (2007). Supervisory Management. 11th ed., New Jersey: PEARSON Prentice Hall.
- IYEM, Cemal,& SAVASIR, Sinem(2017) Human Resources Professionals' Point of ViewsOnApplying of the Human Resources Planning:Example of İşbir Synthetic, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 5.
- Mullins, L. J. (2004) Management & Organizational Behavior, Ninth Edition. Prentice Hall Financial Times / Pearson.
- Onyango & Wanyoike, Angelo. (2014). Human Resource Management. Houghton Mifflin Company.

- Ozturk, sevim. (2015). Human Resources Management in Education Faculties of State Universities in Turkey .International Journal of Enironmental & Science Education ,(5)11 ,(931–948)
- Paul Donovan and John Townsend, 2010, training needs anaylsis, Published by british libaray2011
- Torrington, Derek & Hall, Laura & Taylor, Stephen (2008). Human Resource Management. 7th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- William, F.G., personnel diagnostic approach, revised edition, (dallas:business publication, inc), 1996.
- Zakaria. N (2011) “Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: a conceptual framework”, Journal of Global Management, Malaysia, 3 (1), 74–92.
- Neal E. chalofsky. Tonette S Rocco. Michael Lane Morris1, (2014). Handbook of Human Resource Development. print ISBN: 9781118454022| Online.

الملحق (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لأدوات البحث

م	السيد المحكم	الصفة العلمية	المكان
1	أ.د. عيسى الشماس	أستاذ في قسم أصول التربية	جامعة دمشق - كلية التربية
2	أ.د. منى كشيك	أستاذ في قسم أصول التربية	جامعة دمشق - كلية التربية
3	أ.د. غسان الخلف	أستاذ في قسم أصول التربية	جامعة دمشق - كلية التربية
4	أ.د. محمود محمد	أستاذ في قسم أصول التربية	جامعة دمشق - كلية التربية
5	د. نسرین موثلي	مدرسة في قسم أصول التربية	جامعة دمشق - كلية التربية

قائمة بأسماء السادة المحكمين وقد تم ترتيبها وفق المرتبة العلمية

م	السيد المحكم	الصفة العلمية	التوقيع
1	أ. د. عيسى الشماس	أستاذ في قسم أصول التربية	
2	أ. د. منى كشيك	أستاذ في قسم أصول التربية	
3	أ. د. غسان الخلف	أستاذ في قسم أصول التربية	
4	أ. د. محمود محمد	أستاذ في قسم أصول التربية	
5	د. نسرین موشلي	مدرسة في قسم أصول التربية	

الملحق (2)

أدوات البحث بصورتها الأولية

استبانة تخطيط برامج تدريب الموارد البشرية

السادة العاملون في الأمانة السورية للتنمية أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمعرفة آرائكم، علماً أن هذا الاستبيان هو جزء من رسالة أعدت لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية من جامعة دمشق كلية التربية حول موضوع واقع تخطيط الموارد البشرية ومشكلاتها في الأمانة السورية للتنمية.

بتعاونكم يمكن أن يتحقق الغرض من هذه الدراسة، لهذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية وذلك من خلال وضع إشارة (X) تحت البديل المناسب من البدائل الخمسة: (بدرجة كبيرة جداً - درجة كبيرة - درجة متوسطة - درجة قليلة - بدرجة قليلة جداً) علماً أن إجاباتكم ستعامل بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالبة: ميرنا الدرويش

م	البند	انتماء البند		مناسبة البند		التعديلات
		ينتمي	لا	مناسب	غير مناسب	
المحور الأول: الاحتياجات التدريبية						
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي					
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الأهمية والحاجة					
3	يتم تحديد احتياجات الأفراد التدريبية في الأمانة السورية بشكل مسبق					
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة					
5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال في الأمانة السورية بناء على تقييمه السنوي					
6	يتم تحديد أهداف التدريب في الأمانة السورية في ضوء الاحتياجات التدريبية					
7	يتم اختيار الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وفق احتياجات العمل					
8	يتم تحليل كفايات عاملي الأمانة السورية لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها					
9	يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من وظائف الأمانة السورية					

10	يتم استخدام نماذج خاصة في الأمانة السورية لتحديد الاحتياجات التدريبية				
11	تكون أهداف التدريب في الأمانة السورية واضحة				
12	تكون أهداف التدريب المحددة في الأمانة السورية قابلة للقياس				
13	تتناسب أهداف التدريب في الأمانة السورية مع الاحتياجات الفعلية				
14	توضع خطة التدريب في الأمانة السورية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة				
15	توضع خطة التدريب استناداً إلى حاجة عاملي الأمانة السورية الفعلية للتدريب				
16	تدعم الأمانة السورية مشاركة العاملين بتحديد احتياجاتهم التدريبية				
17	يوجد في الأمانة السورية جداول زمنية لتنفيذ الخطط				
المحور الثاني: تصميم البرامج التدريبية					
18	يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على أهداف واضحة ومكتوبة				
19	يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للعامل				
20	يتم اختيار التوقيت الزمني للبرامج التدريبية بحيث يناسب وقت المتدرب				
21	تسهم تصميم البرامج التدريبية في مساعدة العامل للتقدم والتطور				

22	يشترك العامل في تصميم البرامج التدريبية بغرض تطوير العملية التدريبية				
23	تمتاز البرامج التدريبية في الأمانة السورية بالتجديد والتنوع				
24	يتم مراعاة العامل الزمني للبرامج التدريبية عند تصميم البرامج				
25	اشتمال البرامج التدريبية على مواضيع تتعلق بطرق تقييم المتدربين لأنفسهم				
26	يتم تقديم مادة البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل				
27	يتم تقديم مادة البرامج التدريبية وفقاً لأساليب متنوعة تتناسب ومحتوى البرنامج التدريبي				
المحور الثالث: تنفيذ التدريب					
28	يتم الاستعانة بمدرّبين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي				
29	يتم تنفيذ التدريب خلال ساعات العمل				
30	يتم اختيار مكان التدريب وفقاً لنوعية برنامج التدريب				
31	يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي				
32	تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي				

					33	يتم الالتزام بجدول زمني محدد للبرامج التدريبية
					34	يتم اختيار أسلوب التدريب بناء على الهدف من البرنامج التدريبي
					35	هناك إدارة مشرفة على سير العملية التدريبية
					36	يحدث اتصال تام بين الجهة التدريبية والأمانة السورية قبل وأثناء التدريب
					37	تتلقى الأمانة السورية استفسارات وملاحظات عن المتدربين المتغيبين
					38	يتم تزويد الأمانة السورية بتقرير نهائي عن الدورة والمتدربين
					39	تهتم الأمانة السورية بمتابعة التزام عامليه بحضور الدورات
					40	يتناسب وقت التدريب مع محتوى البرنامج التدريبي
					41	يتخلل البرنامج التدريبي أوقات للراحة
					42	جميع وسائل وسبل الراحة متوفرة في البرنامج التدريبي
					43	تحرص الأمانة السورية على إعلام المتدربين بمواعيد وأماكن البرنامج التدريبي
المحور الرابع: تقييم التدريب						

					44	يتم استخدام أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات
					45	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الأمانة السورية
					46	يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين
					47	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب
					48	تقوم الجهة المشرفة في الأمانة السورية بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ
					49	يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع واني
					50	يتم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية
					51	يتم تقييم البرنامج التدريبي في الأمانة السورية في ضوء معايير محددة مسبقاً
					52	يتم اختبار العاملين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي
					53	يتم استخدام أسلوب تقييم فعالية البرنامج التدريبية بعد انتهاء التدريب.
					54	تقوم الأمانة السورية بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار في نهاية البرنامج التدريبي

					55	تسهم البرامج التدريبية في الأمانة السورية بزيادة معرفة ومهارات المتدربين في مجال عملهم
					56	تقوم الجهة المشرفة في الأمانة السورية بمتابعة وتقييم سير البرنامج بشكل مستمر
					57	يتم بعد نهاية كل برنامج تدريبي توزيع استمارات استبيان على المتدربين لغرض تقييمه، ليتم تقييم البرنامج بعد انتهاءه
					58	تتناسب البرامج التدريبية المقدمة من الأمانة السورية مع حاجات المتدربين في العمل
					59	بعد تقييم البرنامج التدريبي للمتدربين تقوم الأمانة السورية بالعمل على تطوير وتحديث البرامج الجديدة بناءً على مخرجات التقييم
					60	تعزز البرامج التدريبية من كفاءة المتدربين

استبانة مفتوحة أولى: موجهة لبعض العاملين الخاضعين للدورات التدريبية في الأمانة السورية للتنمية

الرقم	البنود	انتماء البند		مناسبة البند		التعديل
		ينتمي	لا ينتمي	مناسب	غير مناسب	
1	هل خضعت لفترة تدريبية؟					
2	كم دامت الفترة التدريبية؟					
3	هل تلقيت تدريباً من طرف المؤسسة؟					
4	كيف كان التدريب؟					
5	أين تم تدريبك؟					
6	في حال التدريب بـمكان آخر أذكره؟					
7	ما هو نوع التدريب؟					
8	هل استفدت من هذا التدريب في تحسين مستواك المهني؟					
9	كيف استفدت من هذا التدريب؟					
10	هل ساعدك التدريب في الترقية؟					
11	هل قام صاحب المؤسسة بترقيتك؟					
12	في حال الجواب نعم كيف تمت ترفيتك؟					
13	في حال الجواب لا لماذا؟					
14	ما هو رأيك في العملية التدريبية؟					
15	هل ساهم التدريب في خفض معدلات حوادث العمل بالنسبة لك؟					
16	ماهي أساليب التدريب المستخدمة؟					
17	ما هو رأيك في أساليب التدريب التي استخدمت؟					
18	كيف هو المدرب خلال فترة التدريب؟					
19	هل برنامج التدريب يتناسب والمهنة التي تقوم بها؟					
20	هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك					

					بنجاح؟
--	--	--	--	--	--------

استبانة مفتوحة ثانية: موجهة للعاملين في قسم الموارد البشرية الذين يضعون خطط البرامج التدريبية في الأمانة

السورية

الرقم	البنود	انتماء البند		مناسبة البند		التعديل
		ينتمي	لا ينتمي	مناسب	غير مناسب	
1	كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؟					
2	ما أهم المشاكل التي تواجه عملية تخطيط التدريب؟					
3	كيف يتم تحديد الاستفادة من التدريب؟					
4	هل يتم تقييم المدرب؟					
5	ما أهم المشاكل التي تواجه عملية تخطيط التدريب؟					
6	هل يتم تقييم أداء العاملين بعد التدريب؟					
7	كيف يتم اختيار المدربين؟					
8	هل توجد عملية متابعة خلال تنفيذ التدريب؟					
9	هل يتم تحديد هدف التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية في الأمانة السورية للتنمية؟					
10	هل يتم وضع جدول زمني لتنفيذ التدريب؟					
11	كيف يتم اختيار أسلوب التدريب؟					
12	كيف يتم تحديد مكان ووقت التدريب؟					
13	هل يكون هدف التدريب قابلاً للقياس؟ في حال الجواب نعم كيف يتم التقييم؟					
14	هل يتم تقييم أداء العاملين الحالي قبل التدريب؟					
15	هل يكون هدف التدريب واضحاً؟					

الملحق (3)

أدوات البحث بصورتها النهائية

استبانة واقع تخطيط الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية

السادة والسيدات المحترمون العاملون في الأمانة السورية للتنمية أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لمعرفة آرائكم حول واقع التخطيط لبرامج التدريب للموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية.

علماً أن هذه الاستبانة هو جزء من رسالة أعدت لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية من جامعة دمشق كلية التربية حول موضوع واقع تخطيط الموارد البشرية ومشكلاتها في الأمانة السورية للتنمية.

نرجو منكم الإجابة عنها جميعاً بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) أسفل البديل المناسب من البدائل الخمسة: (تتطبق بدرجة مرتفعة جداً، تتطبق بدرجة مرتفعة، تتطبق بدرجة متوسطة، تتطبق منخفضة، تتطبق بدرجة منخفضة جداً) علماً أن جميع المعلومات الواردة ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

الباحثة: ميرنا الدرويش

البيانات العامة:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- المؤهل العلمي: شهادة ثانوية ☐ معهد متوسط ☐ إجازة جامعية ☐ دراسات عليا ☐
- سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات ☐ أكثر من خمس سنوات ☐

التعريفات الإجرائية:

تخطيط الموارد البشرية: وتعرفه الباحثة إجرائياً:

هو تنظيم عمليات تدريب الموارد البشرية العاملة لدى الامانة السورية للتنمية (تحديد احتياجات، تصميم برامج

تدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) لتطوير كفاءات العاملين لديها واختيار الأنسب منها

لضمان تشغيلها على امتداد عدد من السنوات القادمة.

المشكلة: وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: الصعوبة التي تقف عائقاً أمام القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية العاملة في الأمانة السورية للتنمية وذلك في وضع الخطط التدريبية لتلك الموارد البشرية بالإضافة للتعرف إلى الصعوبات التي واجهت العاملين خلال فترة التدريب.

الرقم	البنود	تنطبق بدرجة:			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
المحور الأول: الاحتياجات التدريبية (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما يأتي):					
1	من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي				
2	بشكل مسبق				
3	بناءً على قدرات العاملين الحاليين ومتطلبات العمل الجديدة				
4	بناءً على تقييم العاملين السنوي				
5	تحديد أهداف التدريب في الأمانة السورية في ضوء الاحتياجات التدريبية				
6	بناءً على الأهداف العامة في الامانة السورية للتنمية				
7	تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من وظائف الأمانة السورية				
8	استخدام نماذج خاصة في الأمانة السورية للتنمية لتحديد الاحتياجات التدريبية				
9	بناءً على الرؤية العامة للأمانة السورية للتنمية				
10	مشاركة العاملين بتحديد احتياجاتهم التدريبية				
المحور الثاني: تصميم البرامج التدريبية: (يتم تصميم البرامج التدريبية بحيث تراعي):					
11	الاحتياجات التدريبية للعامل				
12	التوقيت الزمني المناسب لوقت المتدرب				
13	مشاركة العامل في تصميم البرامج التدريبية بغرض تطوير العملية التدريبية				

					14	التجديد والتنوع البرامج التدريبية في الأمانة
					15	العامل الزمني للبرامج التدريبية
					16	تضمين البرامج التدريبية مواضيع تتعلق بطرق تقييم أداء المتدربين لأنفسهم
					17	تقديم مادة البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات سوق العمل
					18	تقديم مادة البرامج التدريبية وفقاً لأساليب محددة تناسب ومحتوى البرنامج التدريبي
					19	وضع خطة التدريب في الأمانة السورية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة
المحور الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية (أثناء تنفيذ التدريب تلجأ الأمانة السورية إلى):						
					20	الاستعانة بمدرّبين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي
					21	تنفيذ التدريب أثناء ساعات العمل
					22	اختيار مكان التدريب بما يتناسب مع نوعية البرنامج التدريبي
					23	وضع المحتوى التدريبي بما يعكس مع أهداف البرنامج التدريبي
					24	استخدام وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي
					25	الالتزام بجدول زمني محدد للبرامج التدريبية
					26	اختيار أسلوب التدريب بناء على الهدف من

					البرنامج التدريبي	
					تعيين إدارة مشرفة على سير العملية التدريبية	27
					إيجاد اتصال تام بين الجهة التدريبية والأمانة السورية قبل وأثناء التدريب	28
					تزويد الأمانة السورية بتقرير نهائي عن الدورة والمتدربين	29
					متابعة التزام العاملين بحضور الدورات	30
					توفير وسائل وسبل الراحة في البرنامج التدريبي	31
					إعلام المتدربين بمواعيد البرنامج التدريبي ومكانه	32
					تقوم الجهة المشرفة في الأمانة السورية بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ	33
المحور الرابع: تقييم البرامج التدريبية: (يتم تقييم التدريب كما يلي) :						
					استخدام أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات	34
					بعد انتهاء التدريب من قبل الأمانة السورية	35
					من خلال انعكاس النتائج على أداء المتدربين	36
					بعد انتهاء التدريب من قبل الجهة المنفذة للتدريب (إذا كانت خارجية)	37

					الوقوف على أي ضعف في العملية التدريبية بشكل سريع وآني	38
					اختبار المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية	39
					الاستفادة من مخرجات التقييم الحالي لتطوير و تحديث البرامج الجديدة	40

استبانة مفتوحة: استبانة مفتوحة موجهة لبعض العاملين الخاضعين للدورات التدريبية في الأمانة السورية للتنمية

1- خضعت لفترة تدريبية؟

.....

2- ما نوع التدريب الذي تلقّيته؟

.....

3- التدريب مناسب لاحتياجات العمل؟

.....

4- كان التدريب داخل المؤسسة؟

.....

5- استفدت من هذا التدريب في تحسين مستواك المهني؟

.....

6- ساهم التدريب في خفض معدلات حوادث العمل؟

.....

7- كانت أساليب التدريب مناسبة؟

.....

8- كان المدرب مؤهلاً للتدريب؟

.....

9- برنامج التدريب يتناسب والمهنة التي تقوم بها؟

.....

10- ما أهم مشكلات تخطيط البرامج التدريبية؟

.....

11- ما المقترحات لرفع مستوى التخطيط للتدريب في المؤسسة؟

.....

استبانة مفتوحة: استبانة مفتوحة موجهة للعاملين في قسم الموارد البشرية الذين يضعون خطط البرامج التدريبية

1- يتم تقييم المدرب؟

.....

2- يتم تقييم أداء العاملين في الأمانة بعد التدريب؟

.....

3- توجد عملية متابعة خلال تنفيذ التدريب؟

.....

4- يتم تحديد هدف التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية في الأمانة السورية للتنمية؟

.....

5- يتم وضع جدول زمني لتنفيذ التدريب؟

.....

6- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؟

.....

7- كيف يتم تحديد الاستفادة من التدريب؟

.....

8- ما أهم مشكلات التي تواجه تقييم برامج التدريب؟

.....

9- ما المشاكل التي تواجه عملية تخطيط التدريب؟

.....

10- ما المشكلات التي تواجهك أثناء تنفيذ البرامج التدريبية؟

.....

11- ما المقترحات لرفع مستوى التخطيط للتدريب في المؤسسة؟

.....

الملحق (4)

إحصائيات من الأمانة السورية للتنمية

12/5/23, 10:48 AM

Gmail

معلومات عن موظفي الأمانة - Gmail

Mirna Aldarwish <mirnaaldarwish4@gmail.com>

معلومات عن موظفي الأمانة
1 message

Zeina Aladdin <Z.Aladdin@syriatrust.sy>
To: "mirnaaldarwish4@gmail.com" <mimaaldarwish4@gmail.com>

7 May 2023 at 15:38

الآنسة ميرنا المحترمة

تحية طيبة

يرجى الاطلاع على المعلومات الواردة أدناه:

المطلوب	التوصيف	
عدد الموظفين الكلي	678 موظف	
عدد الذكور والإناث	الذكور: 283، الإناث: 395	
المؤهلات مع سنوات الخبرة	مؤهلات العلمية	سنوات الخبرة وسطياً داخل المؤسسة
دكتوراه	6 موظفين	6 سنوات
ماجستير	88 موظف	5 سنوات
دبلوم	20 موظف	6 سنوات
شهادة جامعية	422 موظف	5 سنوات
معهد متوسط	45 موظف	6 سنوات
الشهادة الثانوية	97 موظف	6 سنوات

مع الشكر

الأمانة السورية للتنمية
Syria Trust for Development

زينة علاء الدين
الموارد البشرية | مشرف التطوير والتقييم الأداء

Zeina Aladdin
Human Resources | Development & PA Supervisor

M : +963-943043551
E : z.aladdin@syriatrust.sy
www.syriatrust.sy

https://mail.oooodle.com/mail/u/0/?ik=87028ce0cc&view=ot&search=all&permthid=thread-f:1765235253191634161&siml=mso-f:1765235253191... 1/1

From: Zeina Aladdin <Z.Aladdin@syriatrust.sy>
 Date: Sun, 7 May 2023 at 14:38
 Subject: معلومات عن موظفي الأمانة
 To: mirnaaldarwish4@gmail.com <mirnaaldarwish4@gmail.com>

الأئمة ميرنا المحترمة

تحية طيبة

يرجى الاطلاع على المعلومات الواردة أدناه:

العدد الكلي في دمشق 286							
سنوات الخبرة		المؤهل العلمي				الجنس	
أكثر من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	دراسات عليا	معهد متوسط	إجازة جامعية	شهادة ثانوية	إناث	ذكور
71	215	48	19	178	41	167	119

مع الشكر

الأمانة
 السورية
 للتنمية
 Syria Trust for
 Development

زينة علاء الدين
 الموارد البشرية | مشرف التطوير وتقييم الأداء

Zeina Aladdin
 Human Resources | Development & PA Supervisor

M : +963-943043551
 E : z.aladdin@syriatrust.sy
www.syriatrust.sy

نحية طيبة

محرر الاطلاع على المعلومات الواردة أدناه:

المدة	محتاور التدريب	اسم التدریب	خارجي / داخلي
ساعة 12	- مهارات التواصل الفعال - مهارات العرض والإلقاء - مهارات الإقناع داخل سوق العمل - ستر التجهيزات وتقنيات التواصل بين الموظفين والعملاء	مهارات التواصل	خارجي
ساعة 12	- استراتيجيات وتقنيات التواصل بين الموظفين ومهامهم الوظيفية - استراتيجيات وتقنيات التواصل بين الموظفين ودور الاحتياجات الخاصة	ستر التجهيزات التواصل الفعال	داخلي
ساعة 12	- مفهوم الإسعاف الأولي - كيفية تقديمه وأهميته - تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة عن الإسعاف النفسي - تقديم بعض الأنشطة والحالات العملية والطريقة الأفضل للتعامل معها	الإسعاف الأولي	داخلي
ورشه يوم واحد	- مفهوم النسيبة في إدارة المخاطر - الأدوات المستخدمة في تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - أنظمة معربة	إدارة المخاطر	خارجي
ساعة 18	- التحرير التلفزيوني - إعداد البرامج المنوعة - إعداد البرامج الحوارية وتقرير البرنامج - صناعة المقامع في الإعلام - إعداد العناوين التلفزيونية وتحرير الأخبار التلفزيونية	تأسيس الخبرات الإعلامية	خارجي
ساعة 12	- بناء الخبر - قواعد اللغة العربية - أسس الصحافة والكاتب الصحفي - كيفية التنقح من المعلومات، كتابة المقالة الجيدة والقصة القصيرة في العقل	تدريب على الصحافة المكتوبة	خارجي
ساعة 21	- التحليل الوظيفي - الاختيار - التوظيف - التثبيت - التأهيل - التحولات والترقية	التوظيف في إدارة الموارد البشرية لمنظمات الأعمال	داخلي
ساعة 12	- التعرف على فئات الأطفال المعرضين لخطر النيل الرصد والأحداث - آليات واستراتيجيات التعامل معهم	آليات التعامل مع الأطفال المعرضين لخطر	داخلي
ساعة 150	- إدارة الذات - القيادة وإدارة التغيير - إدارة الموارد البشرية - التسويق الإلكتروني - الإدارة الاستراتيجية - المعاداة الإنسانية المتقدمة لبرامج اكسل، Word، PowerPoint، Excel وبرامج الإنترنت والتلفزيون، ورسبيو	ماجستير إدارة الأعمال المصغر	داخلي
ساعة 52	- تطوير التفكير داخل برنامج الأكسل، وكيفية التطوير عليها - التعامل مع المحصل في ظل الأزمات الشديدة وكيفية التعامل بها - الدورات المتخصصة في برنامج الأكسل، وكيفية توظيفها بشكل عملي	أكسل متقدم	داخلي
ساعة 14	- نشرعات وسياسات حماية الطفل - رصد العلامات والمؤشرات التحذيرية للتصفقات القوية من إساءة معاملة الأطفال وإعلامهم - دور الموظفين ومسؤولياتهم في حماية الأطفال في بيئة عمليات دعم السلام - اكتساب الخبرة والمعرفة والمهارات المتعلقة بحقوق الطفل وحمايته	حماية الطفل	داخلي
ورشه يوم كامل	- التعرف بإرشادات العنف المبني على النوع الاجتماعي - تحديد أنواع العنف القائم على النوع الاجتماعي التي يمكن تجنبها - تعزيز أنشطة منظمة المرأة للوقاية من العنف القائم على النوع الاجتماعي والتخفيف منه	العنف القائم على النوع الاجتماعي	خارجي
8 ساعات	- التعرف على السياسات الناظمة - أساسيات تطبيق أدوات الحماية الدولية	السياسات الناظمة لأختارة	داخلي

مع الشكر

الأمانة
السورية
للتنمية

زينة علاء الدين
الموارد البشرية | مشرف التطوير وتقييم الأداء

Zeina Aladdin
Human Resources | Development & PA Supervisor

M : +963-943043551
E : z.aladdin@syriatrust.sy
www.syriatrust.sy

Abstract

The success of any institution depends on its human resources through which it performs its various activities. Therefore, the institution must determine its needs in terms of numbers, specializations, and types. Managers try working to ensure that they have the appropriate numbers of people working in the right place and at the right time to implement the institution's strategic plan, which designed to achieve their goals, as they analyze the requirements of the people working in the organization, taking into account any pressures, whether financial, material or organizational, in addition to the changes that occur in the work environment.

First: The research problem:

Planning for human resources is the main factor for the success or failure of institutions, as a result of the change in their size, the diversity of their activities, and the complexity of their tasks. The degree of progress in societies depends to a large extent on the rational use of the human resources working for them, as the performance of employees is one of the basic pillars of the institution because the human element is the basis for the success of the institution. Therefore, the performance of employees is one of the things that institutions seek to increase. This is an obligation on all institutions to pay attention to planning, especially training programs for their human resources. Among those institutions is the Syrian Trust for Development, which attracts many workers in various fields, which is useful in contributing to increasing their performance to complete the required work efficiently high.

Based on what was mentioned above, the research problem is formulated with the following main question:

What is the reality of human resources planning and its problems in the Syrian Trust for Development?

Second: The importance of research:

We can summarize the importance of research in the following aspects:

1- The importance of the research is that it provides theoretical evidence for the management of the studied institution, explaining the main processes to achieve the set goals.

2- Employees face many problems in performing their work as a result of continuous development in various administrative fields, which requires continuous training that takes into account future changes that may occur in the administrative environment and the resulting problems.

3- The importance of the research stems from the importance of the Syrian Trust for Development and its position in Syrian society, and to ensure that the Syrian Trust for Development achieves its goals through its human resources working for it.

4- It seeks to ensure the organization's need for appropriate preparation of its human resources with the required skills and specifications that are compatible with the needs of effective implementation to achieve its future goals.

5- It is hoped that the results of this research will be useful in drawing the attention of those concerned to the importance of planning its human resources, in addition to clarifying its shortcomings.

Third: Research methodology, tools and sample:

In dealing with the current research problem, the researcher adopted the descriptive analytical approach, where the original research community consists of all employees of the Syrian Secretariat for Development in Damascus Governorate, who numbered 286 male and female workers. The study tools were three questionnaires. The first tool: a questionnaire on the reality of human resources planning in the Syrian Secretariat. For development.

The second tool: an open questionnaire directed to workers undergoing training courses at the Syrian Trust for Development.

The third tool: an open questionnaire directed to workers in the Human Resources Department at the Syrian Trust for Development.

Fourth: Search results:

The research reached the following results:

- The reality of training planning for human resources in the Syrian Secretariat for Development at a good level of quality, commitment to training employees, and interest in developing their skills and knowledge.

The Syrian Development Trust uses various methods to determine training needs and multiple types of training to achieve the desired goal.

Employees undergoing training in the Syrian Trust for Development and those working in the Human Resources Department suffer from several problems during the process of planning and implementing training programs, the most important of which are the rapid technological development and the short duration of training.

- Suggestions from the employees of the Syrian Secretariat for Development to develop the process of planning training programs for human resources for development, including extending the training period and selecting the best trainers
- There are no statistically significant differences between the average scores of employees' answers to the questionnaire on the reality of human resources planning in the Syrian Trust for Development according to the gender variable.
- There are statistically significant differences between the average scores of employees' responses to the questionnaire on the reality of human resources planning in the Syrian Trust for Development according to the academic qualification variable in favor of the higher academic qualification.
- There are statistically significant differences between the averages of the sample members' answers to the questionnaire due to the variable number of years of experience in favor of the greater number of years of experience.



Syrian Arab Republic

Damascus University

Faculty of Education

Department of Fundamentals of Education

**The reality of human resources planning and its problems in Syrian
Trust for Development**

Case study: employees of Syrian Trust for Development

A dissertation submitted to obtain a master's degree in Fundamentals of
education

Supervision Professor:

D. Feda Mohammad Bassam Al-qahaf

Professor, Department of Fundamentals of Education

Preparation:

Mirna Talal Aldarwish

Damascus $\frac{2023/2024}{1444/1445}$