



الجامعة الإسلامية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

"أثر التدريب علي أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة"  
دراسة حالة

إعداد الباحث

إبراهيم عبد المجيد القوقا

إشراف

الدكتور/ سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1428هـ - 2007 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَاتَّقُوا اللَّهَ  
وَيُعَلِّمَكُمُ اللَّهُ"

(سورة البقرة، آية: 282)

# الإهداء

إلى والدتي الغالية ووالدي الحبيب.  
إلى شهدائنا الأبرار وأسرانا البواسل وجرحانا الميامين  
إلى إخوتي وأخواتي سندی في الحياة  
إلى زوجتي وأبنائي عبد الرحمن، وعماد، وعمرو.  
إلى رواد التدريب والتطوير والتنمية في فلسطين.

# شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام والصلاة والسلام على سيدنا محمد معلم البشرية الأول وعلى آله وصحبه ومن تبع هداه إلى يوم الدين وبعد.

الله الشكر أولاً فهو سبب كل خير ولولا هدايته لما تم هذا البحث على هذا النحو، ويطيب لى أن أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للدكتور/ سامى على أبو الروس على جهده ورعايته وتوجيهه ومتابعته التى لولاها لما تم إنجاز هذا البحث على هذا الوجه، فجزاه الله عنى كل خير، وجعل هذا العمل وما يستفاد منه فى ميزان حسناته.

كما وأتقدم بجزيل الشكر للدكتور/ محمد المدهون، والدكتور/ رشدى وادى، لتفضلهما بقبول مناقشة هذا البحث.

كما وأتقدم بالشكر إلى أساتذتى فى كلية التجارة، الذين كان لهم الأثر فى صقل مهارتى وتطوير قدراتى التى أفخر بانتمسابى لتدريسهم، وأخص بالذكر د. فارس أبو معمر، د. محمد المدهون، د. ماجد الفراء، د. نافذ بركات، د. أحمد شويده، د. يوسف عاشور. وأتقدم بالشكر لزوجتى وأولادى الذين تحملوا من أجلي ما تحملوا فى سبيل إنجاز هذا البحث فى أحسن حال.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	آية قرآنية
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XIII	ملخص البحث باللغة العربية
XIV	ملخص البحث باللغة الإنجليزية

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

2	مقدمة
3	أولاً: مشكلة الدراسة
3	ثانياً: فرضيات الدراسة
4	ثالثاً: متغيرات الدراسة
5	رابعاً: أهداف الدراسة
6	خامساً: أهمية الدراسة
6	سادساً: حدود ونطاق الدراسة
7	سابعاً: محددات "مشاكل" الدراسة

## الفصل الثاني

### التدريب وأهميته في التنمية البشرية

	المبحث الأول إدارة الموارد البشرية ومفهومها
10	أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية
10	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية
10	ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية
12	رابعاً: المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية
12	خامساً: علاقة تنمية الموارد البشرية بالتدريب

المبحث الثاني المفاهيم الأساسية في التدريب	
14	أولاً: تعريف التدريب
15	ثانياً: أهمية التدريب
16	ثالثاً: أهداف التدريب ودوافعه
المبحث الثالث خطوات التدريب	
19	أولاً: تحديد الإحتياجات التدريبية
21	ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي
24	ثالثاً: تنفيذ التدريب
26	رابعاً: تقييم برنامج التدريب
المبحث الرابع أنواع وأساليب التدريب	
29	أولاً: أنواع التدريب
30	ثانياً: أساليب التدريب
35	ثالثاً: تقييم طرق (أساليب) التدريب
المبحث الخامس الوسائل المساندة للتدريب (التقنيات السمعية والبصرية كوسائل في عمليات التدريب)	
36	أولاً: تعريف التقنيات السمعية والبصرية
36	ثانياً: أهمية استخدام الوسائل السمعية والبصرية
37	ثالثاً: أنواع التقنيات السمعية والبصرية
41	رابعاً: استخدام تكنولوجيا التعليم في التدريب
المبحث السادس: برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً - وكالة الغوث الدولية- غزة.	
45	أولاً: خلفية عن دائرة التنمية والتخطيط.
45	ثانياً: خلفية عن برنامج التدريب SMET
45	ثالثاً: أهداف برنامج التدريب
46	رابعاً: المشاركين (المستفيدين)
47	خامساً: نشاطات برنامج التدريب
48	سادساً: المادة التدريبية
48	سابعاً: تطلعات وطموحات برنامج التدريب

### الفصل الثالث المشروعات الصغيرة

50	مقدمة
51	أولاً: مفهوم المشروعات الصغيرة
53	ثانياً: أهداف المشروع الصغير
54	ثالثاً: أهمية المشروعات الصغيرة
54	رابعاً: ومشكلات وصعوبات تواجه المشاريع الصغيرة
56	خامساً: متطلبات مساعدة الأعمال الصغيرة
57	سادساً: المشروعات الصغيرة جداً في مناطق السلطة الفلسطينية

### الفصل الرابع الدراسات السابقة

61	مقدمة
61	أولاً: الدراسات المحلية
64	ثانياً: الدراسات العربية
67	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
71	رابعاً: نظرة على الدراسات السابقة

### الفصل الخامس المنهجية والإجراءات

74	مقدمة
74	أولاً: منهجية الدراسة
74	ثانياً: مجتمع الدراسة
75	ثالثاً: عينة الدراسة
75	رابعاً: خصائص عينة الدراسة
80	خامساً: طرق جمع البيانات
81	سادساً: أداة الدراسة
81	سابعاً: المعالجة الإحصائية
81	ثامناً: إجراءات تطبيق الدراسة
82	تاسعاً: صدق وثبات الاستبانة

## الفصل السادس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

89	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
89	ثانياً: تحليل فقرات الدراسة
98	ثالثاً: تحليل الفرضيات

## الفصل السابع

### نتائج وتوصيات الدراسة

112	مقدمة
112	أولاً: نتائج الدراسة
115	ثانياً: توصيات الدراسة
117	ثالثاً: دراسات مقترحة

## المراجع

119	أولاً: المراجع العربية
125	ثانياً: المراجع الأجنبية

## الملاحق

128	ملحق رقم (1) الاستبانة
131	ملحق رقم (2) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة.
123	ملحق رقم (3) طلب تحكيم.
133	ملحق رقم (4) قائمة بأعداد المشاركين في دورات برنامج تدريب المشروعات الصغيرة حسب طبيعة العمل.
134	ملحق رقم (5) قائمة بأسماء الدورات التي يعقدها برنامج تدريب المشروعات الصغيرة بوكالة الغوث.
137	ملحق رقم (6) رسالة طلب الموافقة على إجراء البحث موجهة لوكالة الغوث.



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	جدول
36	العلاقة بين الحاسة المستخدمة والنسبة المئوية للتعلم الناتج	1.
37	العلاقة بين المصدر الحسي للمعرفة والنسبة المئوية للاستبقاء	2.
37	نسبة التذكر بعد مرور فترة زمنية معينة	3.
46	عدد المشاركين وعدد الدورات منذ تأسيس البرنامج حتى ديسمبر 2006م	4.
51	تباين أحجام المنظمات الصغيرة في دول مختلفة	5.
52	التعريف البريطاني للقطاعات الاقتصادية	6.
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	7.
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	8.
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	9.
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المشاريع الصغيرة	10.
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في برنامج تدريب الوكالة	11.
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال الدورات التي تلقوها؟	12.
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المشروع	13.
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المشروع	14.
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير حجم رأس مال المشروع	15.
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين في المشروع	16.
83	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (التغيرات في مجال الإنتاج) والدرجة الكلية لفقراته	17.
83	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني: المستلزمات ( التغيرات في مجال عدد العملاء) والدرجة الكلية لفقراته	18.
84	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التغيرات في مجال التطور التكنولوجي) والدرجة الكلية لفقراته	19.
84	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التغيرات في مجال التطور التكنولوجي) والدرجة الكلية لفقراته	20.
85	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (التغيرات في مجال ربحية المشروع) والدرجة الكلية لفقراته	21.
86	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	22.
86	معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)	23.
87	معامل الثبات ( طريقة الفا كرونباخ)	24.

89	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	.25
90	تحليل فقرات المجال الأول (التغيرات في مجال الإنتاج)	.26
91	تحليل فقرات المجال الثاني (التغيرات في مجال عدد العملاء)	.27
93	تحليل فقرات المجال الثالث (التغيرات في مجال التطور التكنولوجي)	.28
95	تحليل فقرات المجال الرابع (التغيرات في مجال تطور أساليب العمل)	.29
97	تحليل فقرات المجال الخامس (التغيرات في مجال ربحية المشروع)	.30
99	الوزن النسبي لكل المجالات	.31
99	معاملات الارتباط لبيرسون بين كل مجال و التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها	.32
102	اختبار T للفروق بين المتوسطات حسب متغير الجنس	.33
102	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر	.34
103	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	.35
104	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المشاريع الصغيرة	.36
105	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها في برنامج تدريب الوكالة	.37
106	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مجال الدورات التي تلقيتها	.38
107	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير نوع المشروع	.39
108	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عمر المشروع	.40
109	اختبار شفیه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير عمر المشروع	.41
109	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير حجم رأس مال المشروع	.42
110	اختبار شفیه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير حجم رأس مال المشروع	.43

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	شكل
5	يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	1
18	نموذج يوضح خطوات التدريب	2

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً التابع لوكالة الغوث الدولية في تقديم خدمات التدريب لأصحاب المشروعات الصغيرة؛ وانعكاسه على نمو وتطور المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً والعاملين فيها، والذين سبق لهم تلقي دورات تدريبية في برنامج تدريب المشروعات الصغيرة التابع لوكالة الغوث الدولية، والبالغ عددهم (4989) متدرب ومتدربة، وقد بلغ متوسط عدد الدورات التي تلقاها الفرد 4 دورات وبالتالي يصبح مجتمع الدراسة (1247) متدرب ومتدربة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (122) مفردة، أي (10%) من مجتمع الدراسة.

وقد تم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، والتي تكونت من قسمين، تناول القسم الأول المكون من 10 فقرات الخصائص العامة لعينة الدراسة، أما القسم الثاني فتناول خمسة مجالات على النحو التالي: مجال الإنتاج، مجال عدد العملاء، مجال التطور التكنولوجي، مجال تطور أساليب العمل، مجال ربحية المشروع ويتكون كل مجال من 10 فقرات، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، والذي من خلاله تم تطبيق الإختبارات المختلفة مثل النسب المئوية والتكرارات، واختبار ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، و One sample t test، و One Way ANOVA.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للتدريب أثراً فاعلاً في تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها، انعكس بشكل واضح على قدرة وفاعلية المشاركين على إدارة العمليات الإنتاجية في مشروعاتهم بشكل أفضل، وكان لبرامج التدريب المتعلقة بمجال التسويق فاعلية ظهرت في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها على توظيف ما تعلموه من مهارات في هذا المجال، وأن هناك إدراكاً لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها لأهمية الاستثمار في التدريب من أجل تطوير قدرات مشروعاتهم ومواكبتها لما يستحدث من تكنولوجيا في إدارة المشروعات الصغيرة، وهناك نجاح لبرنامج تدريب المشروعات الصغيرة على توصيل رسالته من خلال البرامج التدريبية التي يطرحها في مجال إدارة المشروع، وإدارة الموارد البشرية، وأساليب حل المشاكل واتخاذ القرارات، وفي صقل مهارات المشاركين في مجال الإدارة مما أثر بدوره على زيادة أرباح المشروع، كما بينت الدراسة أنه لا أثر لعوامل الجنس، العمر، للمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة عمل المشروع، وعمره، على أثر التدريب على تطور أداء المشروعات الصغيرة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بمجال التدريب للمشروعات الصغيرة والصغيرة جداً، وإيلائها الاهتمام الكافي و عقد ورش عمل مختلفة حول الإحتياجات التدريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة، وإعداد دورات خاصة للقطاع الصناعي، وأخرى بالقطاع الزراعي، والعمل على تعميم خدمات برامج تدريب المشروعات الصغيرة في قطاع غزة إلى أماكن أخرى في الضفة، ورعاية الأفكار الريادية للمشروعات الصغيرة، وبناء حاضنات الأعمال.

## **Abstract**

The study aims at examining the effect of Small and Micro Enterprise Training Programme (SMETP) at UNRWA in presenting training services to the small business owners, And its reflection on the growing and development of small business in the Gaza Strip.

The target group consist of small and micro enterprise owners and workers, who previously attended training courses in (SMETP) at UNRWA who consisted of (4989) participants. The average number of the courses Was (4). Therefore the target group becomes (1227) Participants. A random sample consisted of (122) participants was selected which was (10%) of the target group.

The questionnaire was used for collecting information It consisted from two sections. The first section which contains (10) items dealt with the general characteristics for the target group. The second section dealt with five fields as follow: The production, number of customers, the technology development, the development of work methods, and the enterprise profits. Each field consisted of to items, through which the information was analyzed and the hypotheses war tested by using "SPSS" Programme. Different test have been applied as the percentage rate, frequencies, Alpha Cronbach test, One sample t test, and One Way ANOVA.

The study showed that the training had a great affect on the skill developments for small business owners and its workers. It was reflected clearly on the ability and effectiveness of the participants on running the production operations in their enterprise. The marketing training programmes had effectiveness appeared in the ability of small business owners and in this field. there owners small enterprises and the workers realized the importance of investment of training for developing their enterprise abilities and following up the up to date technology in administering the small enterprises the training programme of small enterprises was successful for achieving its goals through the training programmes which dealt with in the field enterprise management and human resource management and methods of problem solving and decision taking.

And in modifying participant skills in the management field which affected the increase of the enterprise profits. The study showed that there was no effect of sex, age, qualifications, experience, the nature of the enterprise the age of the project on the effect of training on the

development and achievement of small enterprises.

The study recommended the necessity of the training the small and micro enterprises needs for small business enterprise owners, and making special courses for industrial sector and other for agricultural sector and working on transferring (SMETP) services in the Gaza Strip and West Bank, and adopting the pioneer ideas for small enterprises and founding institutions for works.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة

- |         |                        |
|---------|------------------------|
| أولاً:  | مشكلة الدراسة          |
| ثانياً: | فرضيات الدراسة         |
| ثالثاً: | متغيرات الدراسة        |
| رابعاً: | أهداف الدراسة          |
| خامساً: | أهمية الدراسة          |
| سادساً: | حدود ونطاق الدراسة     |
| سابعاً: | محددات "مشاكل" الدراسة |



## مقدمة:

مما لا شك فيه أن التدريب قد حظي بأهمية بالغة لدى الكثير من مديري المؤسسات، سواء غير الهادفة للربح أم الربحية، وذلك للإرتقاء بمستوى المهارات التي يملكها العاملون والموظفون في تلك المؤسسات، حيث إن المناهج التعليمية والمؤهلات الأكاديمية لا تغطي جوانب متخصصة في المتطلبات الحديثة للعديد من الوظائف، لأن العديد من الوظائف تستحدث بفعل التطور الهائل في التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات، إضافة إلى مقتضيات العولمة، وظهور الشركات العالمية، وتنوع حاجات الناس، وتقلب الطلب السريع على خدمات وسلع لم تكن معروفة من قبل. إن سرعة نمو وتطور الكثير من الخدمات والسلع التي تستحدث بشكل يومي وما سبق يؤكد أهمية التدريب للنهوض بمهارات الموظفين والخريجين والعمال لتدريبهم على مهارات متخصصة في مجالات العمل المختلفة وذلك من أجل تطوير مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم باستمرار وتعزيز قدراتهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة والطائرة في عالم الأعمال و ثورة الاتصالات والمعلومات.

ومن المؤكد أن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً بارزاً في العملية التنموية، وقد زادت هذه الأهمية في الوقت الراهن مع تطور الدور الذي تؤديه في ظل الأوضاع السياسية والاقتصادية وانعكاساتها، حيث الإغلاق المستمر في قطاع غزة والضفة الغربية، ومنع العمال من الوصول لأعمالهم؛ مما يضطرهم للبحث عن بديل داخل أراضي السلطة الفلسطينية، وذلك بالاعتماد على خبراتهم ومهاراتهم المهنية في فتح مشروعات خاصة تدر عليهم دخلاً يسد حاجاتهم الملحة.

لذا كان من الأهمية بمكان، الاعتناء بالمشروعات الصغيرة وتطويرها، وتوفير حصيلة كافية لها من المهارات والقدرات الإدارية في المجال الإداري والمحاسبي والاقتصادي وتبصيرها بأحدث الطرق الإدارية في إدارة مشروعاتهم بنجاح، والمشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة وكيفية معالجتها، الأمر الذي يحتم تطوير مهارات أصحاب المشروعات الصغيرة لتمكينهم من الاستخدام الأفضل للمصادر المتاحة للمشروع، والذي يتطلب تنفيذ برامج تدريبية لهم تلبي حاجاتهم التدريبية وترفع من مستواهم وقدراتهم القيادية والريادية، وهذا ما تحاول وكالة الغوث الدولية توفيره عبر إنشاء برنامج التمويل للمشروعات الصغيرة والصغيرة جداً عام 1994، وإنشاء برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والمتوسطة عام 1995، والذي يقوم بعقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في تنمية المشروعات الصغيرة، فمنذ تأسيس البرنامج حتى نهاية عام 2006 عقدت 477 دورة تدريبية في معظم المجالات التي يحتاجها أصحاب المشروعات الصغيرة، تتراوح مدتها من 15-24 ساعة تدريبية، من خلال استقطاب المدربين المحليين ذوي الكفاءة العالية والمتميزين في مجالات تخدم المشروعات الصغيرة. (وكالة الغوث الدولية، 2006، ص3)

والجدير بالذكر أنه عند استعراض طبيعة وحجم الصناعة في فلسطين نجد أنها تتدرج جميعاً تحت بند الصناعات الصغيرة والمتوسطة وذلك حسب كل التعريفات والتصنيفات العالمية، ذلك أن ما نسبته 89% من المشروعات في فلسطين تشغل أربعة عمال أو أقل، في حين أن التعريفات الدولية تحدد المشروع الصغير بعشرين فرصة عمل (الهيئة العامة للاستعلامات، 2006). ولقد بلغ عدد المؤسسات الصناعية التي توظف أقل من 20 عاملاً عام 2004 م 13388 مؤسسة أي ما نسبته 97.46% من القطاع الصناعي الفلسطيني. (مهني، 2005، ص3)

### أولاً: مشكلة الدراسة:

تحتل عملية تدريب أصحاب المشروعات الصغيرة في قطاع غزة أهمية بالغة في تطوير أصحاب المشروعات الصغيرة وبالتالي في العملية التنموية برمتها، فهل أدى التدريب إلي تطوير في المشروعات الصغيرة، والاهتمام بها، وزيادة العائد الذي تحققه، وتزويد أصحاب المشروعات الصغيرة بالخبرة والمهارات اللازمة لإدارة أعمالهم بشكل أفضل، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة فيما يلي:

"ما أثر برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً بوكالة الغوث الدولية على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة؟"

### ثانياً: فرضيات الدراسة:

يمكن تلخيص فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها وربحية المشروعات الصغيرة.
2. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها وزيادة حجم الإنتاج في المشروعات الصغيرة.
3. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها ونمو عدد عملاء المشروعات الصغيرة.
4. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها والتطور التكنولوجي للمشروعات الصغيرة.
5. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها وتطور أساليب العمل المختلفة في المشروعات الصغيرة.

6. هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب على المشروعات الصغيرة يعزى إلي

العوامل التالية:

- أ. المؤهل العلمي.
- ب. نوع المؤهل العلمي (مهني، أكاديمي).
- ت. الخبرة العملية.
- ث. العمر.
- ج. الجنس.
- ح. مجال التدريب.
- خ. عدد الدورات التي شارك فيها أصحاب المشروعات أو العاملين فيها.
- د. نوع المشروع.
- ذ. عمر المشروع.
- ر. حجم رأس مال المشروع

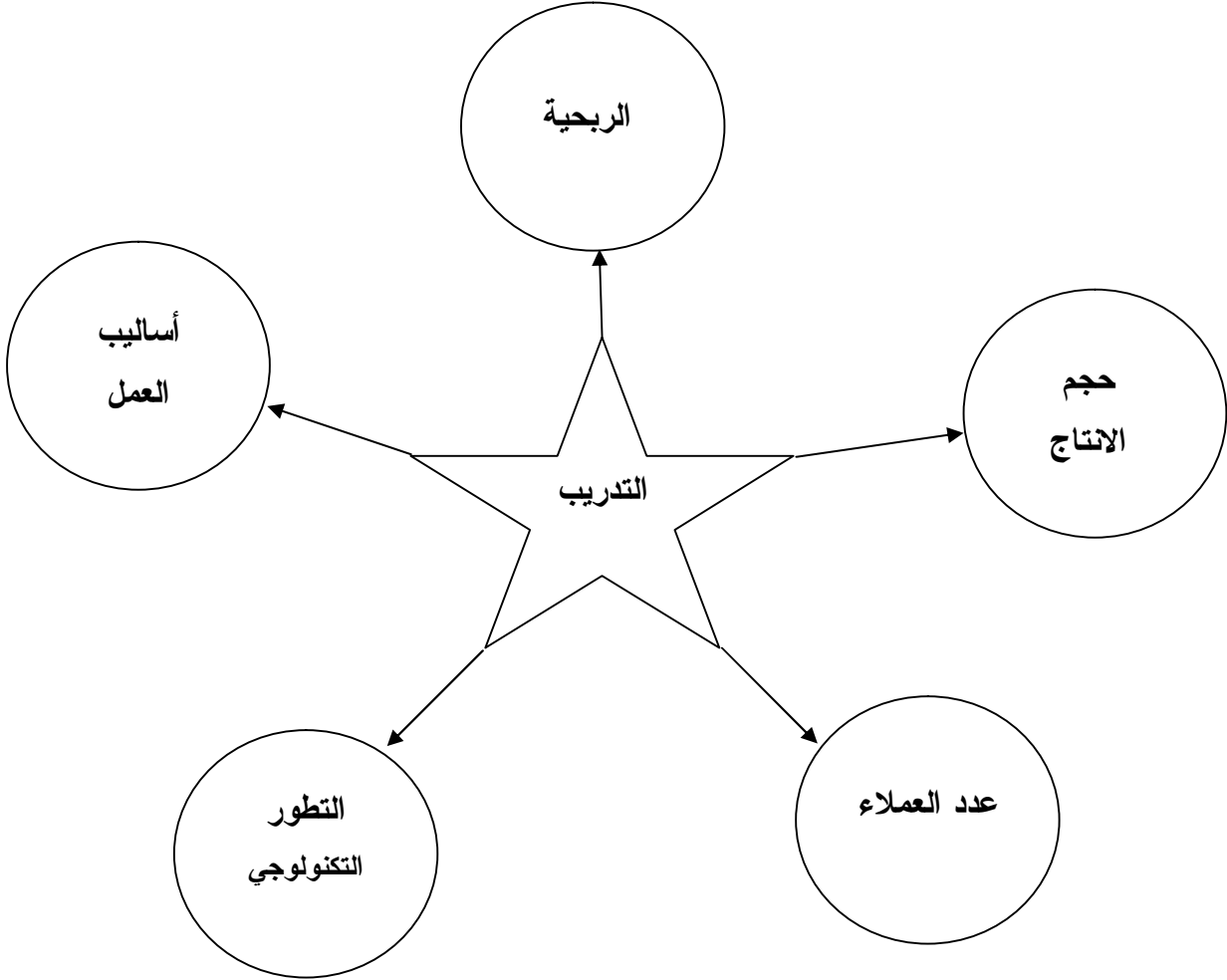
### ثالثاً: متغيرات الدراسة:

يتضح مما سبق أن لهذه الدراسة متغيراً تابعاً واحداً هو التدريب لأصحاب المشروعات الصغيرة بقطاع غزة، يتبعه مجموعة من المتغيرات المستقلة والتي تفيد في قياس أثر هذه المتغيرات على المتغير التابع، وهذه المتغيرات هي ربحية المشروع، زيادة حجم الانتاج، نمو عدد العملاء، التطور التكنولوجي، تطوير أساليب العمل الإداري.

والشكل التالي يوضح هذه المتغيرات:

### شكل رقم (1)

يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة



المصدر: جرد بواسطة الباحث

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

لقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على تأثير التدريب على ربحية المشروع، وزيادة حجم الانتاج، ونمو عدد العملاء، التطور التكنولوجي، وتطور أساليب العمل الإداري، وغيرها من المتغيرات التي تساعد في قياس أثر التدريب على نمو وتطور المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.
2. التعرف على أثر برنامج تدريب المشروعات الصغيرة التابع لوكالة الغوث الدولية في تقديم خدمات التدريب لأصحاب المشروعات الصغيرة وانعكاسها على هذه المشروعات.

3. توضيح أهمية التدريب للتنمية البشرية في فلسطين وأهمية المشروعات الصغيرة كداعمة ولبنة أساسية في بناء الاقتصاد الفلسطيني المستقل.

### خامساً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1. تحديد أثر التدريب على المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة، حيث تمثل المشروعات الصغيرة 97.46% من المشروعات في فلسطين، وبتناولها قطاعاً مهماً من قطاعات التنمية في فلسطين.
2. تفيد الدراسة في رفع قدرة المؤسسات التدريبية على تقديم خدمات تدريبية أفضل للمشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة، وذلك من خلال إفادة القائمين على المؤسسات التدريبية في التعرف على جودة التدريب المقدم لأصحاب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً.
3. توعية القائمين على المشروعات الصغيرة بأهمية التدريب في تطوير مشروعاتهم القائمة ومساعدة الرياديين في بدء مشروعات خاصة بهم.
4. إفادة الباحث والدارسين حول موضوع الدراسة وبشكل عام حول المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً وإيلائها الاهتمام الكافي من الدراسة والبحث، لما لها من أثر كبير على النمو الاقتصادي الفلسطيني.

### سادساً: حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المشاريع الصغيرة في قطاع غزة، والتي استفادت من خدمات برنامج تدريب المشروعات الصغيرة التابع لوكالة الغوث الدولية.
2. الحدود الزمانية: غطت الدراسة الفترة الزمنية من بداية تأسيس البرنامج عام 1995م حتى نهاية عام 2006م.
3. الحدود البشرية: استهدفت الدراسة من يملكون أو يعملون في مشروعات صغيرة والعاملين فيها والتحقوا بدورة على الأقل في برنامج تدريب المشروعات الصغيرة التابع لوكالة الغوث الدولية.
4. الحدود الموضوعية: تم اختيار وظيفة التدريب من بين وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، وأثرها على المشروعات الصغيرة.

## سابعاً: محددات (صعوبات) الدراسة:

- تعرضت الدراسة وخاصة الميدانية فيها إلى مجموعة من المحددات تمثلت في:
1. صعوبة توزيع واسترداد الاستبانات نتيجة محدودية الفئة المستهدفة وطبيعة انتشارها، بالإضافة إلى أن العديد من المشاريع غيرت نشاطها أو عنوانها أو تغير ملاكها والعاملون فيها، أو انتقلوا لعمل آخر أو سافروا للخارج.
  2. العديد من أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها لم يتعاونوا في تعبئة الاستبانة لعدم وعيهم بأهمية البحث العلمي.

وللتغلب على المشاكل السابقة اضطر الباحث لزيارة المشروعات شخصياً والطلب منهم بتعبئتها في حينه ما أمكن، والعودة لهم في موعد لاحق أحياناً أخرى، كما قام بإرسال مجموعة من الاستبانات عبر البريد الإلكتروني لمن توفر لديه، ومن ثم الإتصال بهم وحثهم على تعبئتها، وبشرحها مباشرة لمن التبتت عليه الأسئلة.

## الفصل الثاني

### التدريب وأهميته في التنمية البشرية

- المبحث الأول:** إدارة الموارد البشرية ومفهومها
- أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية
- ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية
- ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية
- رابعاً: المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية
- خامساً: علاقة تنمية الموارد البشرية بالتدريب
- المبحث الثاني:** المفاهيم الأساسية في التدريب
- أولاً: تعريف التدريب
- ثانياً: أهمية التدريب
- ثالثاً: أهداف التدريب ودوافعه
- المبحث الثالث:** خطوات التدريب
- أولاً: تحليل احتياجات التدريب
- ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي
- ثالثاً: تنفيذ التدريب
- رابعاً: تقييم برنامج التدريب
- المبحث الرابع:** أنواع وأساليب التدريب
- أولاً: أنواع التدريب
- ثانياً: أساليب التدريب
- ثالثاً: تقييم طرق (أساليب) التدريب
- المبحث الخامس:** الوسائل المساندة للتدريب (التقنيات السمعية والبصرية كوسائط في عمليات التدريب)
- أولاً: تعريف التقنيات السمعية والبصرية
- ثانياً: أهمية استخدام الوسائل السمعية والبصرية
- ثالثاً: أنواع التقنيات السمعية والبصرية
- رابعاً: استخدام تكنولوجيا التعليم في التدريب
- المبحث السادس:** برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والمتوسطة-دائرة التنمية والتخطيط - وكالة الغوث الدولية- غزة.

أولاً:	خلفية عن دائرة التنمية والتخطيط.
ثانياً:	خلفية عن برنامج التدريب SMET
ثالثاً:	أهداف برنامج التدريب
رابعاً:	المشاركون (المستفيدون)
خامساً:	نشاطات برنامج التدريب
سادساً:	المادة التدريبية
سابعاً:	تطلعات وطموحات برنامج التدريب



## المبحث الأول

### إدارة الموارد البشرية ومفهومها

#### أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

بما أن التدريب من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات فمن المفيد التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها، ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع" (schuler,1995,P8).

#### ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال؛ نظراً لحساسية الأدوار المناطة بها، فهي تضع القواعد والأسس العملية التي تنظم الحياة الوظيفية للعنصر البشري. (شاويش 2000، ص:15) حيث يتميز العنصر البشري بحاجات ورغبات وقيم واتجاهات وسلوك تختلف من فرد لآخر داخل المؤسسة، كما أن هذا العنصر يعتبر المحرك للنشاطات الأخرى في المنظمة. وصدق الله العظيم إذ يقول في محكم التنزيل "ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً" (سورة الاسراء، آية:70)، والعنصر البشري أهم عناصر الإنتاج حيث يذكر الهيتي أن العنصر البشري يعتبر أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. (الهيتي، 2003، ص:11) ، قال تعالى: "ولقد صرفنا في هذا القرآن للناس من كل مثل وكان الانسان أكثر شئى جدلاً" (سورة الكهف، آية:54).

#### ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وهذه الممارسات والسياسات تشمل ما يلي:

1. القيام بتحليل الوظائف: يعد تحليل الوظائف بمثابة الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها. (Dessler,2000,p:84)

2. **تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة واستقطاب الكفاءات:** يعد تخطيط القوى العاملة هو الخطوة الأولى في عملية الاستقطاب والاختيار، والتي تمثل القيام بعملية التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة. (Dessler,2000,p:123)
3. **اختيار وتعيين الكفاءات:** هي عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة واختيار أفضلهم، وقد ينظر إليها بأنها البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة وإختيار أكثرها ملاءمة. (أبو شيخة،2000،ص:80)
4. **أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد:** هي عملية تزويد الموظفين بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضٍ. (Dessler,2000,p:249)
5. **أنشطة التدريب والتنمية:** التدريب هو عملية تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، وتتكون البرامج التدريبية من خمس خطوات أساسية تتمثل في تحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم معينات التدريب، اختبار مدى ملائمة محتوى البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي. (دسلر،2003،ص:265)
6. **إدارة الأجور والتعويضات:** يشير تعويض الموظف إلى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة، وتتضمن عنصرين هما: المدفوعات المالية المباشرة والتي تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والمعاملات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر. (Dessler,2000,p:396)
7. **تقديم الحوافز والمزايا للموظفين:** وتستخدم لتشجيع العاملين الذين تزيد معدلات أدائهم عن المعدلات المعيارية الموضوعية. (Dessler,2000,p:477)
8. **أنشطة تقييم الأداء:** حيث يقيّم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، وتتضمن وضع وإعداد معدلات العمل، وتقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات، وإضافة تغذية عكسية للموظف. (دسلر،2003،ص:322)
9. **إدارة العلاقات الصناعية:** ويقصد به مجموعة العلاقات التي تحدد الصلاحيات والسلطات والواجبات بين الإدارة والعمال، ويشمل جميع النشاطات التي تقوم بها الإدارة وتتعلق بالعاملين

داخل المنشأة، مثل كيفية تحديد الواجبات والمسئوليات للعاملين، ووصف سبل الاتصال بين الإدارة والعمال في جميع ظروف العمل، وخاصة فيما يتعلق بإجراءات المطالبة بتحسين أحوال العاملين، وإجراءات تسوية النزاعات العمالية، ووصف إجراءات التعيين والتدريب والترقية والمكافآت وأية حوافز أخرى. (شاويش، 2000، ص: 291)

10. الأمان والسلامة للعنصر البشري: توفير ظروف عمل مناسبة تمنع وقوع أخطاء تهدد صحة العاملين وسلامتهم، وتجنبهم الحوادث والإصابات التي تُعرض حياتهم للخطر، وتضمن استمرار نشاط المنظمة. (أبو شيخة، 2000، ص: 327)

### رابعاً: المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

ترتكز النظرة الحديثة في إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المفاهيم التالية: (السلمي، 2001، ص: 229)

1. إن العنصر البشري هو مصدر الأفكار والإدارة الرئيسة في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.
2. المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة والابتكار وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.
3. تشترك عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في اعتمادها الرئيس على البشر (أفراد وجماعات) حيث تتوقف كفاءة استخدام المزايا النسبية الأخرى (مثل الموقع المتميز، تسهيلات إئتمانية، براءات اختراع... إلخ) على توافر العنصر البشري المتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار.
4. العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء؛ حيث تُبنى القدرات الإنتاجية للأفراد وتتمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، ليصبح التدريب وغيره من أدوات تنمية الموارد البشرية غير فعال دون رابطة واضحة مع خطط إدارة الأداء.

### خامساً: علاقة تنمية الموارد البشرية بالتدريب:

إن التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال عكست آثارها على المنظمات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر لتركيبية الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، ويتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة -إضافة إلى أنشطتها في مجال الإختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية- على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها، أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة

وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة. ويعتبر نشاط التدريب من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاطاً يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء. (الهيبي، 2003، ص: 221)

## المبحث الثاني

### المفاهيم الأساسية في التدريب

#### أولاً: تعريف التدريب

##### 1. التدريب لغة:

التدريب مصدر للفعل دَرَّبَ، وهي مشتقة من الدَّرَبُ وهو الطريق؛ فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه. (هلال، 2000، ص 28)

##### 2. التدريب اصطلاحاً:

نورد فيما يلي أهم التعريفات التي أوردها الكتاب والمؤلفون العرب والأجانب حول مفهوم التدريب:-

أ. التدريب هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات (تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والسلوك) واتجاهات (الاتجاه النظري والعملية والنفسي والسلوكي) الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطئه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال. (الغزوي، 2006، ص:14)

ب. التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. (مصطفى، 2004، ص:225)

ج. التدريب هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة. (زويلف، 2003، ص:113)

د. التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لإعادة تأهيل الأفراد والتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها. (حسين، 1997، ص:189)

هـ. التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة (كشواي، 2006، ص:118)

و. يمكن تعريف التدريب بأنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، والمهارات، والمعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة. (بربر، 1997، ص:161)

ز. التدريب هو عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية تهدف إلى بناء وتطوير خصائص مقدرات (مهارات ذهنية، وأدائية، وإتجاهية) مرغوبة تجعله قادراً على أداء مهام وواجبات محددة ضمن ظروف وتسهيلات معينة. (جابر، 2001، ص:21)

ح. يعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي. (Ivan, 1995, P 4:23)

ط. يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. (الهيبي، 2003، ص:223)

مما سبق يمكن القول أن المقصود بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخترنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة.

## ثانياً: أهمية التدريب:

يعد التدريب في المنظمات الحديثة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية. (بربر، 1997، ص:159)

وتبرز أهمية التدريب من خلال ثلاثة مستويات على مستوى المنظمة، وعلى مستوى العاملين، وعلى مستوى العلاقات الإنسانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

### 1. أهمية التدريب للمنظمة:

تتمثل أهمية التدريب للمنظمة بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أم الأداء المستقبلي المتوقع، حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة: (عباس، 2003، ص:187)

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

ب. يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

- ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- د. يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- هـ. يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- و. يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

## 2. أهمية التدريب للعاملين:

- وتظهر أهمية التدريب للفرد العامل في المنظمة في تزويده بالكفاءات المطلوبة كما ينعكس التدريب بنتائج إيجابية بالنسبة للفرد العامل حيث يحقق التدريب فوائد للعاملين من أهمها: (عباس، 2003، ص: 187)
- أ. مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- ب. مساعدتهم في حل مشكلات العمل.
- ج. يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
- د. مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- هـ. يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

## 3. أهمية التدريب للعلاقات الإنسانية:

- تتبعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال التالي: (ربابعة، 2003، ص: 54)
- أ. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.
- ب. تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- ج. توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- د. يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

## ثالثاً: أهداف التدريب ودوافعه:

- إن الهدف الرئيس من أي عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه، والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف. (كشواي، 2006، ص: 120)
- وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب على النحو التالي: (بربر، 1997، ص: 160-161)

1. رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
2. تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
3. إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.
4. إعداد المعنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
5. تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.



## المبحث الثالث خطوات التدريب

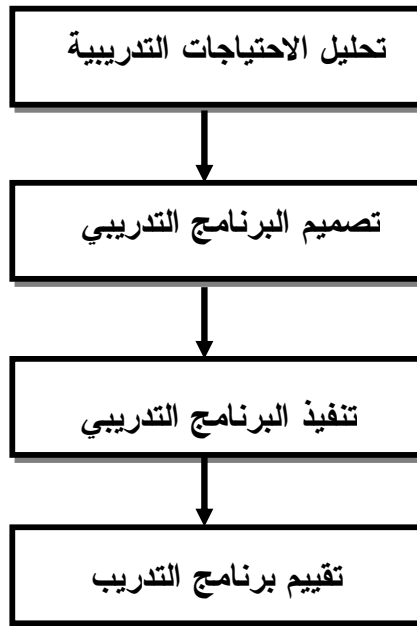
يرى العديد من الكُتَّاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية أن خطوات التدريب تتكون من أربع خطوات أساسية ورئيسية تتمثل فيما يلي: (كشواى، 2006، ص:121)

1. تحليل الاحتياجات التدريبية، والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.
2. تصميم البرنامج التدريبي، وفي هذه الخطوة يتم تحديد جميع متطلبات عقد البرنامج التدريبي.
3. تنفيذ البرنامج التدريبي باستخدام العديد من الأساليب
4. تقييم برنامج التدريب، بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.

ويتفق Dessler، مع كشواى في خطوات التدريب ويوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم "2"

نموذج يوضح خطوات التدريب



(Dessler, Gary, Personnel/Human Resource Management, Prentice Hall, Fifth edition, Englewood cliffs, New Jersey, 2004, P:255)

وفيما يلي تفصيل لخطوات التدريب:

أولاً: تحديد الإحتياجات التدريبية:

### 1. مفهوم تحديد الإحتياجات التدريبية:

التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ويوفر الكثير من الجهد والنفقات، ولذلك يجب معرفة الإحتياجات في المؤسسة، على ضوء تشخيص المواقف والمشاكل فيها ومعرفة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه في أداء المؤسسة من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات. (ربابعة، 2003، ص: 57)

وتتمثل الإحتياجات التدريبية في الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي بحيث يؤدي سد هذه الإحتياجات لتحسن الأداء أو معالجة مشكلات قائمة. (أبو شيخة، 2000، ص: 267)

### 2. أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية: (توفيق، 2002، ص: 103)

إن نجاح البرنامج التدريبي لا يترتب بمدى تحقيق الفائدة (العملية أو المهارية) للمشاركين من خلال إضافة مهارات خاصة، وإنما يكمن في نجاح البرنامج في مدى تلبيةه للإحتياجات التدريبية التي تسعى المنشأة إلى الوفاء بها. وإن فاعلية استخدام تحليل الإحتياجات التدريبية تزداد عندما تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار العوامل الآتية:

أ. تقييم طبيعة المشكلات التي تواجهها المنشأة في الوقت الراهن وتحديد طبيعة المجالات التي يمكن علاجها عن طريق التدريب.

ب. تصنيف البرامج التدريبية حسب درجات الفشل الممكن حدوثها في حالة تنفيذ هذه البرامج.

ج. تجميع البيانات الدقيقة اللازمة سواء على مستوى الفرد أو المنشأة بما يضمن التقييم المناسب للبرنامج التدريبي علمياً ومنهجياً (الأسلوب والمحتوى).

### 3. طرق تقدير الإحتياجات التدريبية:

يمكن استخدام عدة طرق في تحديد الإحتياجات التدريبية ومن أهمها: (العزاوي، 2006، ص: 93-94)

أ. الوسائل التقليدية: والتي تعتمد على أسلوب المسح الشامل أو المسح الجزئي للعاملين في المنظمة من خلال استقصاء الآراء، والاتصال المباشر، والملفات والسجلات والتقارير، وبطاقات الوصف الوظيفي، وتقارير الرؤساء المباشرين ووجهات نظرهم.

ب. الوسائل الحديثة: تعتبر نماذج تقوم على التحليل والتشخيص لأداء العنصر البشري وتشخيص مشكلاته ومن ثم تمييزه بما يتناسب مع نشاط المنظمة وكفاءتها، ومن أهم هذه النماذج:

- نموذج روبرت ميجر وبيتر بايت: والذي يقوم على تحليل الأداء للعنصر البشري من قبل خبير متخصص من خلال أسئلة محددة والإجابة عنها.
  - نموذج دوجان ليرد: والذي يقوم على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - نموذج ميلان كوبر وجوزيف بروكوبنكو: والذي يقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة وبخاصة المشكلات التي تعوق الأداء والاحتياجات اللازمة كلها.
- ج. الوسيلة المتكاملة (مشكلة المنظمة): وهي النموذج أو طريقة من الطرق الحديثة السابقة إلا أنها تختلف عنها في أن فكرة عدم جواز فصل الاحتياجات عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية، كما أن هذه الطريقة لا تركز على موضوع الأداء في المنظمة مثلما فعلت المداخل التشخيصية، لأن ذلك يهمل إلى حد ما الاحتياجات الخاصة بالإبداع بجميع أشكاله ومجالاته، كما أنها تسهل الاحتياجات المتعلقة بفلسفة المنظمة ومنظومة قيمها وانعاسات ذلك على حياة المنظمة وفعاليتها.

#### 4. مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة وفق ثلاثة مستويات وهي تحليل المنظمة ، وتحليل العمل أو الوظيفة، وتحليل الفرد، وفيما يلي توضيح لهذه المستويات:

##### أ. تحليل المنظمة:

يهدف إلى تحديد ملاءمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقييم فاعلية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فاعليته (حسين، 1997، ص:230)، كما يتضمن هذا الأسلوب تحديد القوى العاملة للمنظمة بحيث يتم الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة، وكذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية، وتحديد مؤشرات الكفاءة بحيث يتم تحديد مدى كفاءة المنظمة في مواردها المختلفة (أبو شيخة 2000، ص:272).

##### ب. تحليل العمل (الوظيفة):

الغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية بقصد تحديد نوع التدريب للفرد ليتمكن من أداء كل منها، وأخيراً المهارات والمعارف الضرورية لأداء العمل. (بربر، 1997، ص:165)

##### ج. تحليل الفرد:

الغرض من تحليل الفرد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع

المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة، ومما لا شك فيه أن تحليل الفرد يعتبر من أصعب التحليلات قياساً بتحليل المنظمة والوظيفة، خاصة لأننا نتناول بالتحليل قياس مهارات العنصر البشري، ويصبح التحليل أكثر تعقيداً عند تحديد السلوك المطلوب للفرد لرفع أدائه، والمدى الذي يجب الوقوف عنده لتغيير هذا السلوك لتأدية مكونات الوظيفة. (بربر، 1997، ص:165)

## 5. أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية:

أهم الأخطاء التي قد يقع فيها مخطو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمتهم ما يلي: (أبو شيخة 2000 ص:274)

أ. عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية. فقد يرغب مدير ما في أن يُلحقَ العاملين معه في برنامج معين، لا ليشبع احتياجات تدريبية حقيقية لذلك الشخص، بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص أو رغبات رئيسه في الالتحاق بمثل هذا البرنامج. ويكون لهذا الخطأ آثار ضارة، إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة.

ب. عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية؛ مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.

ج. تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.

د. الاعتقاد الخطأ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود في أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لأداء واجبات ومسئوليات وظيفية ما.

هـ. الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى بدلاً من إجراء الدراسة العلمية.

و. التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية، مما يجعل التحديد غير دقيق.

## ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي:

### 1. مفهوم تصميم البرنامج التدريبي:

يعد التصميم الجيد الواقعي للمنهج التدريبي الأداة الرئيسة وراء نجاح أي برنامج تدريبي، وإن الجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التدريب بذله في عملية التصميم يعد في حد ذاته

استثماراً هاماً يحقق عائداً وافراً على المستويين المادي، والمعنوي. وذلك من خلال ما يتضمنه هذا التصميم من تراكب محتويات البرنامج التدريبي للاحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها. (توفيق، 2002، ص:191)

## 2. خطوات تصميم البرنامج التدريبي:

### أ. تحديد أهداف البرنامج:

والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً. وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية. ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية. (شاويش، 1996، ص:238)

### ب. تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

أي تحديد وتقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة للاحتياجات التدريبية، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين. (شاويش، 1996، ص:238)

### ج. وضع المنهاج التدريبي:

ويقصد بالمنهاج التدريبي، الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيداً ويحقق الأهداف المطلوبة، يجب أن يكون نابعاً من البيئة الواقعية، وليس مستورداً، وأن يتسم بطابع المعقولية. ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة، بل جديدة ومستحدثة. كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتناسب مادة الدراسة والمادة العلمية أو العملية في برنامج التدريب والقدرات العلمية أو الفنية للمتدرب، وكذلك يجب أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المنشأة، وبمعنى آخر يتعين مراعاة الحرص والدقة في تحديد مواد الدراسة أو التدريب، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المنظمة أو تلك التي لا تؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب. (شاويش، 1996، ص:238)

### د. تحديد الترتيب والتتابع:

ويقصد به السياق الذي سيتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، وينبغي مراعاة مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة ومن المفردات السهلة والمعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة وغير المعروفة. (وهب، وسعيد، ويدر، 1987، ص:133)

## هـ. اختيار أسلوب التدريب:

على الرغم من تعدد الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدامها إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص، لذا يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد بآن واحد في عملية التدريب. (شاويش، 1996، ص: 238)، هذا وسيتم التطرق إلي أهم أساليب التدريب في المبحث التالي.

## و. مدة البرنامج:

قد تختلف مدة البرنامج التدريبي من برنامج لآخر وذلك بناء على عدة اعتبارات أهمها طبيعة المادة التدريبية، والأسلوب المستخدم في التدريب، ومدى استطاعة المتدربين أن يتفروغوا للتدريب. (جامعة القدس المفتوحة، 1998، ص: 209)

وتتأثر مدة البرنامج بعدة عوامل منها: (وهب، وسعيد، وبدر، 1987، ص: 133)

- الوقت المطلوب للوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة في البرنامج.
- الفروقات الفردية بين المتدربين.
- حجم المادة المعروضة أو طبيعتها.
- عوامل الظروف التي يعطى في ظلها التدريب.
- وتوقيتات البرنامج وتتنوع بتحديد وقت ابتداء وانتهاء البرنامج وجلساته وكذلك توقيتات المشاريع والاختبارات... إلخ.

## ز. تحديد مكان تنفيذ البرنامج:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلياً بالمنظمة، حيث تتولى وحدة التدريب بالمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، ومن مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي في ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج، وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج، ويعاب على هذا التدريب محدودية الخبرات والمهارات التي ستنقل إلي المتدربين كونها خبرات ومهارات مستقاة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرص للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجياً في مراكز تدريب متخصصة، ومن مميزاته توفير الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع العديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد؛ مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة. (الهيبي، 2003، ص: 240)

### ح. اختيار المتدربين:

- ويقصد به اختيار المعايير التي سوف يتم في ضوءها اختيار المتدربين، والتأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم، وإعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم. (شاويش، 1996، ص: 249)
- كما يجب إعداد الموظف مسبقاً للتدريب من خلال: (دسلر، 2003، ص: 267)
- خلق الرغبة في التدريب لدى المشاركين، ويتم ذلك من خلال ربط التدريب في أذهان المشاركين بنواحٍ إيجابية.
  - تركيز انتباه المتدربين على النواحي الهامة للوظيفة التي يجب أن يكونوا على إلمام بها،
  - تقديم معلومات أولية تساهم في وضع توقعات المتدربين حول مجموعة من الأحداث والنتائج المتوقع حدوثها داخل قاعة التدريب.

### ط. اختيار المدربين:

المدرّب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين، ويتوقف نجاح المدرّب إلى حد كبير على اختيار أعضاء هيئة التدريب، ويتوقف اختيار المدرّب على أسلوب التدريب، والمادة التدريبية، ونوعية المتدربين. (رباعية، 2003، ص: 61)

### ي. تكاليف التدريب:

هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي، وذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتوزع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم توفيره، وتشمل التكاليف الإيجار، وتكاليف المدرّب، وتكاليف نفقاته والإقامة، وانخفاض الإنتاج بسبب غياب المتدربين، وتكاليف المواد التدريبية، وتكاليف الوقت المستهلك في التدريب، والمصاريف الإدارية. (كشواي، 2006، ص: 126-127)

### ك. تقويم البرنامج:

لابد من تقويم ومتابعة التدريب لغرض تحديد مدى فاعليته، وذلك لان وجود الكادر التدريبي، أو مجموع من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب. (السالم و صالح، 2002، ص: 139)

## ثالثاً: تنفيذ التدريب:

### 4. مفهوم تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الميدان العملي حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج. (الهيبي، 2003، ص: 241)

## 5. متطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي: (أبو شيخة 2000، ص: 277)

أ. **افتتاح البرنامج:** ويشمل تحديد المدعوين لحضور حفل الافتتاح وترتيب كلمات الافتتاح وتوزيع المطبوعات والمادة التدريبية، وإعداد نبذة عن البرنامج التدريبي، وبيان أهدافه وأهميته وفئات المتدربين.

ب. **الاجتماع بالمتدربين:** يجتمع المسئول عن التدريب بالمتدربين بهدف تسجيل بياناتهم، وشرح أهداف التدريب وتوزيع جدول البرنامج التدريبي، وتعريف المتدربين بأنفسهم، والاستماع إلى مقترحاتهم، وإيجاد جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي وبأهمية التدريب لارتباط محتوياته بعمل المتدرب، بما يضمن إقبالهم على التدريب برضى وإشراكهم في الرأي والمناقشة.

ج. **تقسيم المجموعات:** يتيم تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل صغيرة، تتراوح بين خمسة وستة متدربين، وتخصيص مشرف لكل مجموعة تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على الاستفادة من التدريب وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

د. **الزيارات الميدانية:** يتم عقد اجتماع تنسيقي بين مدير التدريب والمدربين والإداريين والاتصال بالمنظمات ذات العلاقة للتذكير بمواعيد الزيارات الميدانية.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين، ونوعية المدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو برنامجاً ذا طابع فني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك. (رباعية 2003، ص: 62-63)

## 6. عوامل نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته: (رباعية 2003، ص: 62-63)

أ. زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد ويتم ذلك من خلال:

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد.
- أن يصمم البرنامج لحل مشكلات العاملين.
- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.
- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

ب. زيادة الفاعلية من خلال المدرب حيث يجب توفر الشروط التالية بالمدرب:

- توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه.
- توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدربين ورغباتهم.
- توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة.



- تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته.
- توفر الحماس والرغبة لديه.
- قدرته على مواجهة الآخرين.
- الالمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين.
- توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرنامج والمتدربين.
- القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة علمية.

## رابعاً: تقييم برنامج التدريب:

### 1. مفهوم تقييم البرنامج التدريبي:

هو عملية التأكيد مما إذا كان التدريب بالكفاءة والفاعلية اللتين تحققان الأهداف الموضوعية (ليسلى، 2001، ص:10)، ويمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه المرسومة، كما تقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاية المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. (جامعة القدس المفتوحة، 1998، ص:270)

### 2. أهداف التقييم: (ربابعة، 2003، ص:64)

- أ. التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفق ما هو مخطط له وعلى ضوء الأهداف المحددة.
- ب. لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- ج. لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات العلمية والفعالية لبيئة العمل.
- د. الوقوف على درجة فعالية وملاءمة الأساليب التدريبية المعتمدة.
- هـ. لتحديد درجة كفاءة المدربين ومدى نجاحهم في أداء أدوارهم.

ويقدم نموذج هامبل خمسة مستويات لتقييم التدريب وهي: (ليسلى، 2001، ص:18)

- أ. رد الفعل: ويجرى ذلك أثناء الحدث التدريبي أو بعده فوراً أو بعد مرور وقت ما، ويحاول تسجيل ردود فعل المتدربين نحو سلسلة من العوامل.
- ب. التعليم: ويتم قبل الحدث التعليمي وبعده، وتقويم للتغير والتطور الذي تم في المعرفة والمهارات والمواقف.
- ج. السلوك الوظيفي: وهو تحديد ما طرأ من تغيير في الآراء الوظيفية نتيجة للحدث التدريبي ويتم التحديد قبل الحدث وبعده.

- د. الأداء: وهو تحديد مقدار أثر الحدث التدريبي على الدائرة أو المؤسسة التي يعمل فيها المدرب، ويفضل أن يتم ذلك عن طريق تحليل العائد منسوباً للتكلفة.
- هـ. القيمة النهائية: مدى تأثير الحدث التدريبي على قدرة المؤسسة على إدراك الربح أو تأثيره على بقائها أو على الأمرين معاً.

### 3. أساليب تقييم البرنامج التدريبي:

- أ. الاستبانة: توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي استبانة أو استبانة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة واستفسارات يجيبون عنها، معبرين بذلك عن رأيهم بالمدرسين، وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه.. الخ، ومن هذه الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف. (شاويش، 1996، ص: 251)
- ب. الملاحظة المباشرة: إذ يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدربين عن طريق مراقبة وملاحظة رد فعل المتدربين تجاه البرنامج بمن فيهم المدربين، والهيئة المشرفة على التدريب، ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم، أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه. (شاويش، 1996، ص: 251)
- ج. قياس الاتجاه: وتمثل هذه الأداة نوعاً خاصاً من استمارات استطلاع الرأي، وقد يتم تصميم برنامج ما لتغيير وجهة نظر العاملين تجاه العمل أو السياسات، أو الإجراءات، أو المنشأة، أو حتى تجاه المشرف المباشر، وهنا يتطلب الأمر عمل قياس ما قبل وبعد البرنامج لإظهار التغييرات التي تطرأ على وجهة النظر (الاتجاه). (توفيق، 1998، ص: 130)
- د. الإختبارات: يتم استخدام الإختبارات في إجراء المقارنات قبل وبعد الدورات التدريبية حيث يوضح التحسن في درجة الإختبار وجود تغيير في مهارة أو معارف أو قدرة المشارك والتي يجب أن يتميز بها البرنامج. (توفيق، 1998، ص: 136)
- هـ. اختبار الأداء: يستخدم هذا النوع من الإختبارات بشكل كبير في التدريب المرتبط بالعمل حيث يسمح للمشاركين باستعراض وشرح ما تعلموه. (توفيق، 1998، ص: 138)
- و. المقابلة: تعد المقابلة أداة تقييم، ويمكن أن يجريها أي من العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية أو المشرف أو طرف ثالث خارجي كالمدرّب، أو المستشار، ويمكن من خلال المقابلة توفير البيانات غير المكتوبة في الإجابة أو الملاحظة أو سجلات الأداء. (توفيق، 1998، ص: 139)
- ز. سجل الأداء : توفر سجلات الأداء قياس الأداء في كل منشأة وهي تتيح للإدارة تحديد الأداء على أساس الناتج، والجودة والنوعية، والتكاليف والوقت، وهي ضرورية لتحقيق نظام دقيق للتقييم. (توفيق، 1998، ص: 154)

ح. **الحفل الختامي:** هو حفل يحضره المتدربون ومن خلال الاجتماع والذي يكون هدفه الأساسي تقييم البرنامج وتوزيع الشهادات على المتدربين، يتم سؤال المتدربين عن رأيهم في البرنامج، ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه غير موضوعي وغير دقيق، ذلك أن المتدربين لا يعرضون رأيهم بصراحة أمام المدربين وأعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على تنفيذ البرنامج وذلك مجاملة لهم. (شاويش، 1996، ص:252)

## المبحث الرابع أنواع التدريب وأساليبه

### أولاً: أنواع التدريب:

تعددة الآراء حول كيفية تصنيف أنواع التدريب، ويمكن إبراز أهمها على النحو التالي:

#### 1. التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل: (السالم، وصالح، 2002، ص: 143-145)

##### أ. التدريب أثناء العمل:

يعتبر التدريب في موقع العمل من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشاراً حتى يومنا هذا، لا سيما في المجال الصناعي، وسبب ذلك أن الصناعة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة. ويتميز هذا الأسلوب بأن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد، الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب والاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة برنامج التدريب، ومكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي، ومن أكثر الطرق تجسيداً لهذا الأسلوب التلمذة الصناعية، والتدوير الوظيفي، والتدريب المبرمج، والتوسيع الوظيفي.

##### ب. التدريب خارج العمل:

تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملها الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم، أما لضيق الوقت، أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفؤ لديها، حيث يحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة وتجهيزات خاصة في بعض الأحيان.

#### 2. التدريب الإداري والتدريب المهني: (وهب، سعيد، بدر، 1987، ص: 123)

##### أ. التدريب الإداري:

يقصد بالتدريب الإداري، التدريب الذي ينصب على إكساب أو تطوير معارف الأفراد وقدراتهم الذهنية والسلوكية، ويشمل الأفراد الذين يتولون مناصب ذات طبيعة إدارية.

##### ب. التدريب المهني:

ويقصد به التدريب الذي ينصب على إكساب أو تطوير معارف الأفراد ومهاراتهم الحركية والذهنية، بهدف إعداد الأفراد لممارسة حرفة أو مهنة معينة بمستوى أداء محدد.

### 3. التدريب الفردي والتدريب الجماعي والتدريب للمنشأة: (العزوي 2004، ص: 248)

#### أ. التدريب الفردي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته.

#### ب. التدريب الجماعي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية.

### ثانياً: أساليب التدريب:

هناك العديد من أساليب التدريب من أهمها:

#### 1. المحاضرة:

تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية في التدريب، ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة، حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من الحاضرين. (بربر، 1997، ص: 171)، وتمثل واحدة من أكثر الطرق استخداماً في توصيل المعرفة وبصفة خاصة لأغراض تعليمية. (كشواي، 2006، ص: 123)، وتكون المحاضرة مفيدة وناجحة عندما يتطلب الموضوع دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها. (سالم وصالح، 2002، ص: 145)، وتعتبر المحاضرة أسلوباً ضعيفاً لتحسين الفهم، وغير مفيدة في عملية تطوير المهارات، ويمكن أن تكون سلبية في مجال تغيير المواقف والسلوك. (بييل، 1997، ص: 93)، وهي لا تمنح فرصة للدارس للتعبير عن رأيه أو إجراء المناقشة وتقديم المقترحات في بعض جوانب المحاضرة. (سالم وصالح، 2002، ص: 145)

#### 2. العصف الذهني: (أبو شيخة، 2000، ص: 301-302)

هي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد الجماعة بإشراف المدرب على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال فترة قصيرة من الزمن، وتسجل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها، حيث يطلب من المتدربين تقديم أفكارهم بشكل حر وتلقائي ومن غير تفكير سابق ما أمكن، ويقوم أحد أعضاء المجموعة بتسجيل الأفكار المقدمة، ومن ثم يتم فحصها وتقويمها، فإذا ما استبعدت جميع الأفكار المقدمة تعاد العملية مرة أخرى. ويقوم المدرب وفق هذا الأسلوب بدور الميسر، إذ بعد تحديد المشكلة يوضح أن الهدف من الجلسة هو الحصول على أفكار متنوعة بقدر الإمكان، ويتولى تشجيع كل متدرب على الإسهام بأية فكرة على أن لا تكون بعيدة عن الموضوع. ويستخدم هذا الأسلوب لتطوير مهارات التفكير الخلاق والتفكير بشكل

كمي بدلاً من الشكل النوعي، كما يستخدم للحصول على قدر كبير من الأفكار الجديدة أو الحلول المبتكرة. ويوفر العصف الذهني قدراً مناسباً من الإثارة والاهتمام لدى المشاركين فيه، كما أن هذا الأسلوب سهل وغير مكلف، ويؤخذ عليه احتمال عدم فائدة الكثير من الأفكار المقدمة من الناحية العلمية، كما أن هناك ضرورة لعرض الأفكار التي يتم اختيارها على جهة متخصصة لتقويمها قبل تطبيقها.

### 3. دراسة الحالة:

تمثل دراسة الحالة نبذة تاريخية أو وصفاً قصيراً، وغالباً ما تقوم على أحداث واقعية، وتستخدم في المساعدة في تشخيص المشكلات وحلها. وتتكون الدراسة من بيان قصير يصف أحد المواقف أو الحوادث التي حدثت والتي يجب أن يتصرف المتدرب بناء عليها أو أن يكون له رد فعل تجاه هذا الحدث، وحتى تكون دراسة الحالة على قدر من النزاهة فإن ذلك يتطلب التخطيط بعناية (كشواي، 2000، ص:134)، وتتم دراسة الحالة عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي والقدرة على التفكير المنطقي في الأمور، كما أنها توضح له تعدد الاتجاهات والآراء حول المشكلة المطروقة من بقية المتدربين (سالم وصالح، 2002، ص:146)، إلا أنه ربما لا يتم النظر إليها على أنها تعكس الواقع أو الحقيقة، وذلك لأن القرارات التي تؤخذ في قاعة التدريب لا تضع في الاعتبار بيئة العمل بالقدر الكافي. (كشواي، 2000، ص:134)

### 4. طريقة تمثيل الأدوار:

تتمثل في تقديم حالة أو موقف عمل للمتدربين في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل، ويقوم المتدربون (بعد استيعاب الموقف) بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم للدور. أو يمثلون وفقاً لنص مكتوب مسبقاً، ويمكن أن تقتزن هذه الطريقة بطريقة دراسة الحالات، حيث تنتهي الحالة بأسئلة للمناقشة، ثم أخرى تتطلب تمثيل الأدوار. (مصطفى، 2004، ص:251)، ومن خلالها يمكن التعرف على الأخطاء التي يقع فيها الفرد أثناء أدائه للدور من خلال آراء الآخرين، إلا أنه قد لا يجيد المتدربون لعب الدور، نتيجة الجدية المفرطة، أو عدم الجدية في تقمص الشخصية مما يعطي نتائج غير مفيدة من هذا الأسلوب. (حميد، 1993، ص:259)

### 5. نمذجة السلوك: (مصطفى، 2004، ص:252)

حيث يتم صياغة مثالية لسلوك مرغوب أن يقتدي به المتدرب، أو أسلوب نموذجي. وتشمل هذه الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم وتوزيع تكاليفات أو مهام على مرعوسين وتفويض السلطة،

وتقديم للنصح، وطلب أداء أمر معين أو التأكيد عليه. ويقدم النموذج من خلال فيلم فيديو، أو قد يؤديه المدرب من خلال حوار وحركات.

#### 6. تدريب الحساسية: (مصطفى، 2004، ص:252)

وتستخدم أساساً لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية للرؤساء على وجه الخصوص، والهدف منه ترشيد سلوكيات الرئيس في التعامل مع الآخرين من خلال زيادة حساسيتهم نحو سلوكه وسلوكهم في المختبر، حيث يتقابل مجموعة متدربين ويتفاعلون في جو يحاكي بيئة عملهم وتجرى مناقشات جماعية غير موجهة بحضور المدرب كقائد للمناقشة. وتضم المجموعة من 1 إلى 15 متدرباً لهم أنماط سلوكية متباينة. ويمكن أن يكونوا متقاربين ثقافياً أو مهنيًا، وخلال المناقشة يتولد صراع الآراء والدوافع، وتظهر مشاعر الإحباط أو الحقد كدوافع للتعلم من خلال الإنفعال. ويكشف المتدرب (من خلال الخبرات والمشاعر المتبادلة) نواحي القصور وينمي معرفته وإحساسه بنفسه وبالآخرين ويدرك ويتقبل آراءهم.

#### 7. الألعاب التدريبية (المباريات الإدارية): (بيل، 1997، ص:155)

وتستعمل هذه الألعاب للتدريب في بعض جوانب الإدارة وعملية صنع القرار التجاري وتطوير مهارات مثل مهارات المفاوضات، وهنا يتم تقسيم المتدربين إلى فرق متنافسة مع تسجيل درجات النتائج، ويمكن أن تتراوح الألعاب بين الألعاب التنافسية البسيطة، وصولاً إلى الألعاب الحاسوبية، والألعاب المختارة جيداً مفيدة جداً إذا كانت ملائمة لأنواع التدريب، وربما لا تستعمل هذه الألعاب كثيراً في الحياة الفعلية، ويوجد العديد من المؤسسات التي توفر هذه الألعاب وفق الطلب.

#### 8. سلة القرارات: (مصطفى، 2004، ص:251-252)

وهي صيغة للمحاكاة تجسد مواقف واقعية في يوم عادي (بيئة عمل المتدرب)، وتقدم هذه المواقف في مادة يصممها المدرب على مدى ورقة أو ورقتين، تضم هذه المادة موضوعات بعضها روتيني والآخر عارض يتعين البت فيها وصنع قرار على مدى زمني قصير نسبياً، لتتحول من بريد وارد إلى بريد صادر، هذا مع عرض وقائع وملابسات تساعد في تشخيص الموقف الفعلي في بيئة العمل. وتتم مراجعة كيف يتعامل المتدرب مع كل موضوع أو موقف عرضته ورقة العمل، ويقمّم المدرب قدرات المتدرب على التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، ومرونة التصرف، والقدرة على صنع قرارات سليمة. ويدفع هذا الأسلوب المدير إلى التفكير في المشكلة الإدارية على ضوء معلومات غير كاملة، وهو الموقف العادي الذي يجد فيه أغلب المديرين أنفسهم فيه عادة.

#### 9. التلمذة الصناعية: (السالم، وصالح، 2002، ص: 143)

تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعلمياً لفترة معينة، يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع ويعرف هذا النوع بالتدريب المهني.

#### 10. التدوير الوظيفي: (السالم، وصالح، 2002، ص: 143)

حيث ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، حيث يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضاً؛ من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله.

#### 11. التدريب الوظيفي المبرمج (التدريب في موقع العمل): (السالم، وصالح، 2002، ص: 144)

يستخدم في الوظائف التي تحتاج إلى اتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات، ويقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة.

#### 12. التوسع الوظيفي: (السالم، وصالح، 2002، ص: 145)

وذلك من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله، فقد تسند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات.

#### 13. الندوات والمؤتمرات: (مصطفى، 2004، ص: 251)

حيث يجزأ الموضوع التدريبي إلى مواضيع فرعية، ويعطى للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير، فيقرءون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل المذكرات والتقارير والدراسات؛ ليحللوا ويجهزوها في صيغة مناسبة للتقديم، ويمكن توزيع المتدربين على مجموعات، تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين، ويتاح للباقيين توجيه أسئلة. ويساعد ذلك على حيوية تفاعل المشاركين وتعميق استيعابهم وتطوير معلوماتهم، واتجاهاتهم، وسلوكياتهم في العمل.

#### 14. اللجان: (زويلف، 1993، ص: 203)

قد تستخدم بعض المشروعات اللجان كوسيلة لإتاحة الفرصة للمديرين فيها لاكتساب خبرات أوسع ولدراسة مشكلات قد لا يواجهونها لو كان كل منهم يقوم بعمله المعتاد. فإذا كانت اللجان تقام لتحقيق أغراض أخرى فإن فائدتها في التدريب يمكن أن تضاف إلى هذه الأغراض. وتشكل اللجان من المدراء الذين يلوا في المستوي التنظيمي أعضاء الإدارة العليا. والدور الذي تقوم به اللجان هو



مساعدة مجلس إدارة المنظمة في حل المشكلات التي تعرض عليه، وهذا الأسلوب يُكسب المدراء في اللجان معرفه ومهارة في الدراسات التي يقومون بها، بحيث يكونو مثل إدارة الظل، وتساعد هذه الخبرات في التهيؤ لاتخاذ القرارات عند وصولهم للمراكز العليا في الإدارة.

وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير مثل:  
(رفعت، 1988، ص: 140-142)

1. الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية أو تطوير الاتجاهات.

2. طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب، فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية وأعمال السكرتارية، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.

3. المستوى الوظيفي، فالأساليب التدريبية التي قد تلائم تدريب المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة تدريب المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.

4. المادة التدريبية، فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوباً يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية ... وهكذا.

5. فترة التدريب، حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملاءمة للبرامج التدريبية قصيرة الأمد، في حين تعتبر دراسة الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملاءمة في حال البرامج طويلة الأمد.

6. التكاليف وعدد المتدربين، حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف، وكذلك إذا كان عدد المشاركين في البرنامج التدريبي كبيراً.

7. مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات، حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكبر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج، أما إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام بالموضوع، فقد تكون المناقشة هي الأسلوب الأفضل.

8. الخلفية السابقة للمشاركين، حيث تتطلب المؤتمرات كأسلوب للتدريب تمتع المشاركين بخبرات وتجارب واسعة، على عكس أسلوب المحاضرة الذي لا يتطلب مثل هذا القدر الواسع من التجارب والخبرات.

9. المدربون المتاحون، وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

### ثالثاً: تقييم طرق (أساليب) التدريب: (ربابعة، 2003، ص:60)

من الضروري تقييم كل طريقة من طرق التدريب السابقة، وهل حققت أهدافها في تطوير المهارات والتزويد بالمعارف الضرورية للمتدربين، وانعكاس ذلك على اتجاهات وسلوك هؤلاء الأفراد. وهناك

أمور تساعد على زيادة فاعلية طريقة التدريب وهي:

1. تصميم البرنامج حسب الحاجة الفعلية للمتدربين.
2. أن يرتبط البرنامج بالخبرات السابقة للمتدربين.
3. تفاعل الأفراد مع الظروف البيئية المحيطة.
4. أن يشارك الأفراد في عملية التدريب.
5. أن تتوفر مكافئات لتعزيز السلوك.
6. توفر التغذية العكسية حول الأداء.

## المبحث الخامس

### الوسائل المساندة للتدريب

### التقنيات السمعية و البصرية كوسائل في عمليات التدريب

أولاً: تعريف التقنيات السمعية والبصرية: (الخطيب، 1984)

هي تلك الوسائل المستخدمة في العملية التعليمية لتحريك الأعضاء الحسية للدارسين وإدراك أكبر قدر من المعرفة عن طريقها، وقد دلت الأبحاث والدراسات على أن أكبر قدر نكتسبه من المعرفة في حياتنا يكون عن طريق البصر ثم السمع.

ثانياً: أهمية استخدام الوسائل السمعية والبصرية: (مكرم، 1981، ص: 24)

وتتضح أهمية التقنيات السمعية والبصرية كوسائل في عمليات التدريب الإداري باعتبارها عملية اتصال للعمليات التدريبية التي تتألف من:

1. المدرب: وهو المصدر الذي يبعث بالرسالة المناسبة مستخدماً الوسيلة المناسبة إلى متدرب واحد أو مجموعة من المتدربين.
2. المادة التدريبية: التي يراد توصيلها للمتدرب وهي عبارة عن مجموعة من الخبرات أو المعلومات المتضمنة لحقائق ومفاهيم ونظريات وما إلى ذلك من أنواع المعرفة، فضلاً عن الاتجاهات والمهارات والقيم.
3. المتدرب: ويختلف عن التلميذ نظراً لاختلاف المتدرب في الخصائص النفسية، وعوامل السن والمستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي والخبرات السابقة.
4. الوسيلة: وهي طريقة نقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب.

ويمكن حل العديد من مشكلات إيصال المعلومات في وقتنا الحاضر بالاستعمال الأوسع للتقنيات السمعية والبصرية. وقد أجريت العديد من الأبحاث لاكتشاف قابلية الإنسان على التعلم، وتوصل الباحثون في علم النفس التربوي إلى العلاقة التالية بين الحاسة المستخدمة والنسبة المئوية للتعلم:

جدول رقم (1)

العلاقة بين الحاسة المستخدمة والنسبة المئوية للتعلم الناتج

حاسة الذوق	حاسة اللمس	حاسة الشم	حاسة السمع	حاسة البصر
%1	%1.5	%3.5	%11	%83

(مكرم، أنور مراد الشيخ، تكنولوجيا التعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، حزيران،

1981، ص: 24)

## جدول رقم (2)

العلاقة بين المصدر الحسي للمعرفة والنسبة المنوي للاستبقاء

ما نقرأ	ما نسمعه	ما نراه	ما نراه ونسمعه	ما نقوله	ما نقوله ونفعله في آن واحد
10%	20%	30%	5%	80%	9%

(مكرم، أنور مراد الشيخ، تكنولوجيا التعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، حزيران، 1981، ص:24)

## جدول رقم (3)

نسبة التذكر بعد مرور فترة زمنية معينة

طريقة التدريب	نسبة التذكر	
	بعد ثلاث ساعات	بعد ثلاثة أيام
لفظي فقط	72%	10%
بصري فقط	72%	20%
لفظي وبصري	85%	65%

(منصور، نبيل، وجبران وحيد، المارد التعليمية وتكنولوجيا التعليم، معهد تدريب المدربين، 2001 رام الله، فلسطين، ص:35)

## ثالثاً: أنواع التقنيات السمعية والبصرية:

### 1. وسائل تعليم غير آلية:

أ. **البيئة المحلية:** وتشمل كل ما يحيط بالمعلم والمتعلم، وهي تعد مصدراً هاماً من مصادر التعلم، وترجع أهمية البيئة المحلية كونها جزءاً من حياة المتعلم خبراته، وأنها توثق صلة المتعلم بالمؤسسات والخبرات وتشجعه على البحث والاستطلاع. (منصور، وجبران، 2001، ص:57)

ب. **الرحلة الميدانية:** وفق هذا الوسيلة تقوم مجموعة المتدربين مع المدرب بزيارة موقع أو مكان معين يصعب إحضاره إلى قاعة التدريب، وله أهمية خاصة، بهدف ملاحظة ودراسته. ويتولى المدرب قبل البدء بالرحلة الميدانية، شرح الهدف منها، وتحديد ما سوف يتم مشاهدته، والوقت المخصص لكل مرحلة من مراحل الرحلة، والإجابة عن أسئلة المتدربين. وتسمح هذه الوسيلة بربط الدراسة النظرية بالواقع الفعلي، وتوفر قدراً كبيراً من الإثارة المتعلقة، وهي أكثر قوة في الإقناع من غيرها من الوسائل. (أبو شيخة، 2000، ص:303-304)

ج. **المعارض التعليمية:** وهي من وسائل البيئة المحلية التي تفسح المجال لتبادل الخبرات بين الهيئات التدريبية والمتدربين، وتنقسم المعارض من حيث فترة العرض إلى معارض دائمة ومعارض مؤقتة. (منصور، وجبران، 2001، ص: 58)

د. **العينات:** وهي جزء واقعي يتيح للمتعلم فرصة البحث والدراسة والملاحظة، وهي تستخدم عند عدم إمكانية إحضار المادة أو الوسيلة بالكامل إلى قاعة التدريب، كما هو الحال عند دراسة الصخور والأترربة والمواد الكيماوية والمعادن. (منصور، وجبران، 2001، ص: 58)

هـ. **النماذج:** وهي تمثيل أو محاكاة أو تقليد مجسم للأشياء، وهي من حيث الحجم قد تكون مكبرة أو مصغرة أو مطابقة لحجم الشيء الذي تمثله. وتستخدم النماذج في مواقف تعليمية مثل دراسة الأجزاء المكونة لشيء بالغ التعقيد عن طريق فكها وتركيبها، أو الأجزاء الداخلية للشيء (مثل محرك السيارة)، أو أشياء يصعب إحضارها لكبر حجمها. (منصور، وجبران، 2001، ص: 59)

و. **الرسوم التوضيحية:** هي رموز بصرية تعبر عن الأفكار والحقائق والعلاقات من خلال الخطوط والصور والرسومات والكلمات بطريقة مختصرة وملخصة تساعد في جذب انتباه المتعلم وتثير اهتمامه وتزيد من قدرته على القراءة البصرية، أي قدرته على قراءة المادة المرئية (المصورة أو المرسومة) والعمل على تفسيرها وفهمها، كما تشمل القدرة على التعبير باستعمال المرئيات بالرسم أو بالتصوير. (منصور، وجبران، 2001، ص: 61)

والرسوم التوضيحية يمكن أن تأخذ عدة أشكال أهمها:

• **الرسوم البيانية:** وهي تمثيل بصري لعلاقات عددية أو كمية أو إحصائية، وهي تستخدم لعرض معلومات ملخصة بالأرقام أو لتوضيح إحصائيات أو علاقات عددية بحيث تمكن المتعلم من استيعاب وفهم المعلومات بسرعة وبفعالية.

• **اللوحات التخطيطية:** يمكن تعريف اللوحة التخطيطية بأنها تمثيل توضيحي تستخدم فيه الصور والرسومات والكلمات والخطوط والأرقام، لكي تبين قدرًا كبيراً من البيانات أو لتظهر علاقات معينة. (منصور، وجبران، 2001، ص: 63)

• **الملصقات واللافتات:** الملصقات هي وسائل بصرية مصممة لنقل فكرة أو معلومات بشكل بسيط وواضح وجذاب ومستخدمة الصور والرسوم والكلمات والعبارات المناسبة. ويمكن استخدام الملصقات لأغراض عدة مثل الإعلان عن سلعة، أو للإرشاد الزراعي والصناعي، أو للتأكيد على اتجاهات معينة مثل النظام وكيفية التعامل مع الأجهزة بطريقة آمنة. (منصور، وجبران، 2001، ص: 64)

ز. **لوحات العرض:** توجد عدة أشكال للوحات العرض، ولكننا في هذا المجال سنتحدث عن خمسة أشكال شائعة منها وهي: (منصور، وجبران، 2001، ص: 65)

- **اللوحة المغناطيسية:** وهي لوحة من الحديد مدعمة من الخلف بطبقة من الفولاذ يجذبها المغناطيس، وتماز بسهولة تغيير المادة المعروضة وتبديلها.
- **اللوحة الوبرية:** وهي لوحة من الكرتون أو البلاستيك أو خشب المقوى (الأبلكاج)، مغطاة بقطعة قماش أو اللباد. ويقوم مبدأ عملها على التصاق سطحين، حيث يلتصق السطح الخلفي للبطاقة التعليمية بسطح اللوحة الوبرية، وهي تمتاز ببساطتها وقلة تكلفتها وسهولة إنتاجها ونقلها وتعليقها على حامل أو حائط.
- **لوحة المعلومات أو اللوحة الإخبارية:** تعتبر هذه اللوحة من أكثر اللوحات استعمالاً، بسبب سهولة توافرها وقلة تكاليف إنتاجها وتنوع أغراض استعمالها. ومنها ما يعلق على الجدران ومنها ما يكون على حامل أو طاولة.
- **الدفتري القلاب أو اللوحة القلابية:** يتكون هذا الدفتري من مجموعة من اللوحات البيضاء للكتابة عليها أثناء الشرح للطلبة وقد يتكون من لوحات توضيحية توضح فكرة معينة ومرتبطة بشكل متسلسل، ويمكن قلب صفحاتها الواحدة تلو الأخرى. ويمتاز الدفتري القلاب بسهولة استعماله وتعليقه على حامل.
- **اللوحة الكهربائية:** هي وسيلة تعليمية مصنوعة من الكرتون المقوى أو خشب الأبلكاج ومحاطة بإطار من الخشب، وتحتوي على توصيلات كهربائية محددة بين شيين أو أكثر. وتستخدم اللوحة الكهربائية في تثبيت المعلومات، أكثر من استخدامها في بناء المعلومات، ويقوم مبدأ عملها على الاستجابة الصحيحة، وتعمل بوضع السلك الأول على السؤال والسلك الآخر على الإجابة الصحيحة المقابلة للسؤال فتغلق الدائرة الكهربائية فيضيء مصباح أو يقرع جرس. ومن ميزات اللوحة الكهربائية أنها تشجع على التنافس وتثبت الخبرة والمعلومات لديهم ويمكن استخدامها لأغراض التقويم.
- **لوحات الحائط:** تستخدم لعرض المحتويات العلمية والرسومات الصعبة مثل تلك الموجودة في المشاغل والورش العملية، حيث تعرض صور لأجزاء مختلفة من الأجهزة بحيث تكون مرجعاً للطلاب والمدرس.
- **اللوح الأبيض:** ويصنع هذا اللوح من الخشب اللامع الأبيض (الفورمايكا) ويكتب عليه بأقلام لباد خاصة يسهل مسح حبرها.

#### 1. الوسائل التعليمية الآلية: (منصور، وجبران، 2001، ص: 66-75)

سيتم التعرض لثلاثة أجهزة تعليمية (أجهزة الإسقاط الضوئي)، هي جهاز عرض الشفافيات، وجهاز عرض الصور المعتمة، وجهاز عرض الشرائح:

أ. **جهاز عرض الشفافيات:** يعد جهاز عرض الشفافيات (OHP) من أبسط وسائل الاتصال البصرية التي انتشر استخدامها بسرعة في المؤسسات التعليمية والتدريبية، وقد عرف هذا الجهاز بأسماء أخرى منها: جهاز العرض الرأسي وجهاز العرض العلوي والمسلاط، وكذلك عرف بالسبورة الضوئية، لأن المادة التعليمية تعرض ضوئياً على الشاشة،

#### **مميزات جهاز عرض الشفافيات:**

- يمكن استخدامه في ضوء الغرفة العادي.
- يسمح للمعلم أن يكون وجهاً لوجه أمام طلبته.
- يسهل حمله واستعماله.
- يغني عن استعمال السبورة والطباشير.
- يمكن للمعلم تحضير الشفافيات بسهولة وتلوينها، والإشارة إلى النقاط المهمة عليها، وعرضها بأساليب مختلفة.

#### **محدوديات جهاز عرض الشفافيات:**

- غير مصحوب بالصوت ولا يمكن أن يقوم بالعرض لوحده.
- مصمم للتعليم الجماعي.
- لا يعرض المواد والصور المطبوعة.

#### **ب. جهاز عرض الصور المعتمة:**

يقوم هذا الجهاز، الذي يطلق عليه أحياناً "الابيسكوب" بعرض الصور والأجسام المعتمة (غير الشفافة) مثل: الصور الفوتوغرافية، صفحة من كتاب أو مجلة أو جزء منها، جداول وبيانات إحصائية، عينات صلبة مثل القطع بأنواعها، الخرائط بمختلف أنواعها، الرسوم اليدوية، أعمال الطلبة في الرسم والكتابة وحل المسائل.

#### **مميزات عرض الصور المعتمة:**

- يمكن استخدامه من أجل تكبير أية صورة، أو أي رسم يود المعلم عرضه.
- يسمح بالعرض الفوري للمواد التعليمية المأخوذة من الكتب والجرائد والمجلات وغيرها بالألوان.
- يتيح عرض أعمال الطلبة من رسومات أمام زملائهم وحلول المسائل وغيرها.
- يمكن استخدامه لعرض أجسام مسطحة كالأزهار وقطع النقود وأوراق الشجر.

#### **عيوب عرض الصور المعتمة:**

- أغلب الأجهزة وبخاصة القديمة منها، ثقيلة الوزن كبيرة الحجم يصعب نقلها بسهولة.
- يتطلب العرض إظلاماً تاماً للغرفة.

- قلة الحركة في الصور المعروضة.
- الحرارة الناتجة عن المصباح يمكن أن تؤثر على المادة الرقيقة المعروضة.
- المدى الذي يمكن أن تعرض فيه المواد محدود.

### ج. جهاز عرض الشرائح:

الشرائح رسوم أو صور ثابتة مطبوعة على مادة شفافة نافذة للضوء موضوعة بشكل منفرد في إطارات أبعادها (5.08 X 4.08 سم) من البلاستيك أو الورق المقوى أو الزجاج، لحمايتها من بصمات الأيدي وغيرها من مصادر التلف والخدش، وتعرض بشكل فردي الواحدة تلو الأخرى.

ويعد جهاز عرض الشرائح من أجهزة الإسقاط الضوئي، ذات الفاعلية الجيدة في إثارة اهتمام الطلبة ودافعيتهم للتعلم، وله عدة تسميات هي: جهاز عرض الشرائح، جهاز الفانوس السحري، جهاز عرض الأفلام الثابتة، الدياسكوب.

### مميزات جهاز عرض الشرائح:

- يمكن ترتيب الشرائح أو إعادة ترتيبها وحذف بعضها، وفقاً لما يناسب الأغراض التدريسية.
- يمكن أن يوقف المعلم العرض في أية لحظة، لكي يبحث ما يريد مع طلبته.
- يمكن استخدام الشرائح في التدريس الفردي والجماعي، وفي مختلف الموضوعات.

### عيوب جهاز عرض الشرائح:

- تسهل بعثرة الشرائح وعدم انتظام تسلسل ترتيبها.
- تعطي صوراً ثابتة خالية من الحركة.
- يكون إطار الشريحة عرضة للكسر أو الثني والانحناء في بعض الأحيان.
- قد يؤدي الإهمال في عملية حفظ وتخزين الشرائح إلى إتلافها.

### رابعاً: استخدام تكنولوجيا التعليم في التدريب:

تلعب الوسائل التعليمية دوراً هاماً في العملية التدريبية، حيث يمكن النظر إليها باعتبارها نظاماً فرعياً له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، ضمن النظام العام المتمثل في تكنولوجيا التعليم، وتتمثل أهم مخرجات الوسائل التعليمية كنظام في تحسين عملية التدريب.

1. التفزيون والفيديو: (منصور، وجبران، 2001، ص: 110-120)



يعرف جهاز التلفزيون من الناحية الفنية بأنه جهاز كهربائي ينقل صوراً متحركة أو ساكنة مصحوبة بالصوت عبر الفضاء (نظام الدائرة المفتوحة) أو عبر أسلاك خاصة (نظام الدائرة المغلقة)، أما الفيديو فهو عبارة عن جهاز تسجيل للصوت والصورة ومن أهم فوائده ما يلي:

- أ. يعتبر من أكثر الوسائل تمثيلاً للواقع، بما يقدمه من مادة مصورة مصحوبة بالصوت.
- ب. يجلب العالم إلى غرفة الصف، متجاوزاً البعدين المكاني والزمني، فمثلاً يستطيع أن ينقل إلى غرفة الصف صوراً واقعية لمصنع إلكترونيات في دول صناعية، ويستطيع أن ينقل صوراً قديمة لجهاز أو آلة في مراحلها الأولى.
- ج. يساعد في التغلب على النقص في المواد التعليمية والمرافق، ويفيد في تقديم العروض التوضيحية والتجارية الدقيقة التي يتعذر إجراؤها داخل الصف.
- د. يثير دافعية المتعلمين لاحتوائه على الكثير من عناصر التشويق، مثل الصورة والصوت والألوان والحركة، وإمكانية استخدامه للكثير من الوسائل التعليمية.
- هـ. يوظف العديد من الوسائل التعليمية مثل الصور والشفافيات والشرائح والسمعيات.
- و. يسهل تسجيل البرامج من البث العام، أو نقلها من شريط آخر، أو حتى تصويرها.
- ز. يمكن استخدامه في التعلم الفردي، بحيث يستطيع المتعلم استنساخ شريط من البرنامج ومشاهدته في أي وقت يشاء.

## 2. الوسائط التعليمية المتعددة: (منصور، وجبران، 2001، ص: 121)

يحمل مصطلح الوسائط التعليمية المتعددة (Multimedia) معنيين، الأول يعني استعمال وسيطين (وسيلتين) أو أكثر لعرض المعلومات، ويمكن أن تتضمن هذه الوسائط رسوماً ثابتة أو متحركة أو صوتاً، فالمصطلح يعني استخدام أجهزة اتصال عديدة مثل الشرائح المتزامنة مع الصوت والفيديو، أما المعنى الثاني فيقصد به تجمع عدد كبير من النصوص والرسوم والصوت والحركة الصورة تحت سيطرة الحاسوب.

## 3. استخدام الحاسوب في التعليم والتدريب: (منصور، وجبران، 2001، ص: 125-127)

أصبح استعمال الحاسوب يزداد يوماً بعد يوم في عمليتي التعليم والتدريب، ومن العوامل التي ساعدت على ذلك إمكاناته الهائلة وقدرته على الاستجابة الفورية، وعلى حفظ المعلومات ومعالجتها وتقديم خدمات فردية لأعداد كبيرة من الطلبة في آن واحد، وكذلك قدرته على ضبط أنواع كثيرة ومختلفة من المواد والوسائل التعليمية وإدارتها، وأخذ استخدام الحاسوب ينتشر في مجال الوصول لمصادر المعرفة وقواعد المعلومات وشبكاتها (الإنترنت)، ويعد اختراع الحاسوب ثورة ثالثة في مجال التعليم بعد ثورتي طباعة الكتب وعمل المكتبات.

وللحاسوب مجموعة من الخصائص والمميزات التي تميزه عن غيره من الوسائل التعليمية منها:

- أ. توفير جو تعليمي يعتمد على التفاعل والمشاركة بحيث يكون هناك اتصال بين المتعلم والمتدرب وجهاز الحاسوب.
- ب. إثارة دافعية المتعلم من خلال استخدام الألوان والرسومات والحركة والصوت.
- ج. المساعدة في حل مشكلات الطلبة الذين يتخلفون عن زملائهم بسبب الغياب.
- د. توفير التعليم المفرد للطلاب بحيث يستطيع أن يتعلم بسرعة تتفق وقدرته على التعلم.
- هـ. توفير الوقت وإتاحة الفرصة للمدرب للقيام بأنشطة أخرى.
- و. سرعة الأداء والاستجابة لأوامر الطلبة، وتزويدهم بما يحتاجونه من معلومات.
- ز. عرض أنماط تعليمية مختلفة.
- ح. إثراء المادة التعليمية بالخبرات والمعلومات والتجارب.
- ط. التقييم المستمر للطلاب، وتزويده بتغذية راجعة فورية.

#### 4. جهاز شاشة العرض البلوري السائل: (منصور، وجبران، 2001، ص:127)

تعتبر شاشة العرض البلوري السائل (Liquid Crystal Display - LCD) من التقنيات الحديثة التي يمكن وصلها بجهاز الحاسوب، لعرض مواد تعليمية أو تدريبية، فمثلاً يستطيع المدرب تصميم مادة تدريبية باستخدام برنامج ال PowerPoint أو غيره وعرضها أمام الطلبة بعد إضافة مؤثرات الصوت والحركة، مما يؤدي إلى تشويق الطلبة وتحقيق فائدة تعليمية أكبر وكذلك يتوفر لدى المدرب وسيلة تعليمية فعالة تساعده في التعليم والتدريب.

#### 5. الإنترنت: (منصور، وجبران، 2001، ص:131-134)

الإنترنت عبارة عن شبكة ضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر الكرة الأرضية وهي شبكة عالمية مفتوحة تجعل المشترك قادراً على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات. وهي أيضاً نظام لتبادل الاتصالات والمعلومات اعتماداً على الحاسوب، ولشبكة الإنترنت مميزات عديدة في التعليم أهمها:

- أ. توفر للمتدرب معلومات متعددة حديثة وسريعة بتكلفة قليلة جداً.
- ب. تثير حماس ودافعية المتعلمين مما يتيح لهم التعامل مع تكنولوجيا متقدمة.
- ج. تسهم في تنمية التفكير الخلاق والإبداع لدى الطلبة.
- د. تساعد في تحقيق التعليم طويل الأمد.
- هـ. توفر للطلبة وسائط متعددة للحصول على أحدث المعلومات والأبحاث والدراسات.

- و. تسمح للمتستخدمين من أنحاء العالم بالمشاركة في الأعمال ونشرها.
- ز. تزيل الحواجز القائمة بين قاعات التدريب والعالم الخارجي.
- ح. توفر بصفتها أداة مرجعية رصيذاً هائلا من المصادر الحرفية.
- ط. تتيح الاتصال المباشر بالباحثين والعلماء في جميع التخصصات.

## المبحث السادس

### برنامج تدريب المشاريع الصغيرة والمتوسطة

#### دائرة التنمية والتخطيط - وكالة الغوث الدولية - غزة

(نشرة تعريفية، 2007، ص: 1-5)

#### أولاً: خلفية عن دائرة التنمية والتخطيط:

تزامن تأسيس دائرة التنمية والتخطيط والتي أطلقت برنامجها الأول وهو برنامج إقراض المشروعات الصغيرة مع حرب الخليج وما أفرزته من آثار اقتصادية واجتماعية على المجتمع الفلسطيني. جاء هذا البرنامج ترجمة لفلسفة جديدة في دعم اللاجئين تعتمد على تشجيع الاعتماد على الذات وتشجيع قيم الإنتاج لما له من أهمية في محاربة البطالة ورفع مستوى المعيشة من خلال تشغيل الطاقات البشرية وإعطائها دورها في المجتمع الفلسطيني لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية تبقى القاعدة الأساسية لبناء مجتمع فلسطيني قادر على خدمة نفسه.

#### ثانياً: "خلفية" عن برنامج التدريب: - SMET

إدراكاً من دائرة التنمية والتخطيط بأهمية العنصر البشري في نجاح المشروعات، والذي لا يقل أهمية عن الحاجة إلى رأس المال، وهو في أغلب الحالات العنصر الأهم لنجاح المشروعات وضمن استمراريته، لذا، أطلقت الدائرة في يناير عام 1995 برنامج التدريب الذي يهدف إلى تنفيذ وإجراء دورات تدريبية لأصحاب المشاريع الصغيرة الذين يمتلكون المهارة الفنية من جهة وبحاجة لاكتساب مهارات إدارية وتسويقية تساعدهم في السيطرة الإدارية لمشاريعهم وتمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية والمالية المتعلقة بهذه المشاريع من جهة أخرى.

#### ثالثاً: أهداف برنامج التدريب:

حدد برنامج التدريب ستة أهداف للعمل على تحقيقها وهي :

1. تشجيع الريادة ببدء مشروع خاص، للعمل على تحقيقه كأحد أهداف التنمية الاجتماعية الاقتصادية.
2. تطوير وتزويد أصحاب المشاريع الاقتصادية والعاملين في القطاع الخاص بالمعرفة والخبرة اللازمة لإدارة مشاريعهم وتحقيق أهداف المشروع الخاص.
3. تطوير مادة تدريبية تتلاءم مع حاجة القطاع الخاص الفلسطيني.

4. تطوير كادر تدريبي محلي كاستثمار أمثل للوفاء بالحاجة التدريبية في المجتمع الفلسطيني وتحقيق الاعتماد على الذات.
5. تطوير وخلق شبكة علاقات مع جمعيات المهن الصناعية لجعل التدريب يتلاءم مع احتياجات المشروعات الصغيرة.
6. بناء علاقة مع المؤسسات المجتمعية ذات العلاقة لتنمية المشروعات الصغيرة.

#### رابعاً: المشاركون " المستفيدون ":

بلغ العدد الإجمالي للمشاركين "المستفيدين" منذ بداية تأسيس البرنامج حتى ديسمبر 2006م، من هذه الدورات 10016 مشارك ومشاركة، أي بمعدل 21 مشارك لكل دورة تدريبية، وهي نسبة عالية جداً مما يدل ويعبر عن مدى اقتناع وإقبال الرياديين وأصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها على حضور هذه البرامج التدريبية. وتجدر الإشارة إلى أنه منذ بداية البرنامج في عام 1995م وحتى ديسمبر 2006م بلغ عدد الدورات 477 دورة تدريبية منها 15 دورة في العام 1995م، و59 دورة في عام 2006م، وهذا يدل على الزيادة في عدد الدورات من عام لآخر ويوضح ذلك الجدول رقم (4)، وقد عقدت جميع هذه الدورات بالتعاون مع 45 مدرباً كل في مجال تخصصه.

#### جدول رقم (4)

يبين عدد المشاركين وعدد الدورات منذ تأسيس البرنامج حتى ديسمبر 2006م

السنة	عدد الدورات	عدد المشاركين	متوسط عدد الأفراد لكل دورة
95	15	368	24
96	25	565	23
97	29	495	17
98	32	445	14
99	32	518	16
2000	32	826	25
2001	39	851	22
2002	45	1008	22
2003	55	1204	22
2004	56	1210	22
2005	58	1251	22
2006	59	1275	22
الإجمالي	477	10016	21

المصدر: تقرير سنة 2006 لبرنامج تدريب المشروعات الصغيرة بوكالة الغوث، ص: 5

## خامساً: نشاطات برنامج التدريب:

### 1. الدورات التدريبية القصيرة:

ينظم برنامج التدريب بدائرة التنمية والتخطيط دورات تدريبية قصيرة تتراوح مدتها من 15-30 ساعة تدريبية (تعقد خلال خمسة إلى سبعة أيام). ويقوم برنامج التدريب بعقد الدورات القصيرة في معظم المجالات التي يحتاجها القطاع الخاص وقد بلغ عدد الموضوعات التي يتناولها البرنامج 96 موضوعاً تدريبياً (ملحق رقم 5).

### 2. دورات طويلة :

تتراوح مدتها من 50-160 ساعة تدريبية (تعقد خلال 15-21 يوماً) وتشتمل هذه الدورات على ما يلي:-

أ. كيف تبدأ مشروعاً خاصاً بك "How to Start Your Own Business (SYB)":

حيث يتم تدريب المشاركون لإعداد خطة المشروع كأحد أهم المراحل للبدء بالمشروع وكيفية تمويله.

ب. دورات تدريب المدربين "Training of Trainers (TOT)":

تعقد هذه الدورات لإعداد كادر تدريبي يستطيع القيام بالتدريب علي أسس علمية صحيحة تكفل تحقيق أهداف ورسالة البرنامج التدريبية.

ج. كيف تدير مشروعك الخاص (MYB) "How to Manage Your Own Business (MYB)":

تهدف إلي تزويد أصحاب المشاريع الصغيرة بمهارات إدارية تساعدهم في الارتقاء بمشروعاتهم.

د. "كيف تطور مشروعك الخاص (GYB) "How to Grow Your Own Business (GYB)":

### 3. ورش عمل:

يقوم البرنامج بعقد سلسلة متنوعة من الورشات الموجهة لفئات مختلفة، تتوافق مع أهداف وسياسة البرنامج.

أ. ورشات عمل خاصة بالرياديين:

لقد قام برنامج التدريب في عام 1997 بإطلاق برنامجه "كيف تخطط لبدء مشروعك الخاص" وهو البرنامج الأول في منطقة الشرق الأوسط الذي يهدف إلي تشجيع الريادة والتوجه نحو الاعتماد علي الذات وزيادة القدرة علي إدراك الفرص وإبداع أفكار لمشاريع تعمل علي رفع عجلة التنمية وتقرير ديناميكية العمل الحر.

يقوم البرنامج ومنذ إنطلاقه بعمل ورشات عمل منتظمة ومكثفة لخريجي الجامعات والمعاهد المهنية والباحثين عن عمل وذلك بالتعاون مع مجموعة من الجامعات والمؤسسات التي تعمل على تنمية وتطوير المجتمع.

#### **ب. ورشات عمل خاصة بالمدرسين:**

تعمل على تبادل الخبرة والمعرفة حول كيفية تطوير الأساليب والمناهج التدريبية للارتقاء بالعملية التدريبية لتفي بحاجات ومتطلبات القطاع الخاص.

#### **ج. ورشات عمل خاصة بمؤسسات التدريب:**

حيث يقوم البرنامج بعقد ورشات عمل مع المؤسسات التدريبية في قطاع غزة لتفعيل التعاون والتنسيق لتطوير العملية التدريبية.

### **سادساً: المادة التدريبية:**

أدت زيادة الدورات إلى تطور المواد والمراجع التدريبية، والخاصة بكل موضوع تدريبي متقن وذلك بهدف توسيع قاعدة المستفيدين من الدورات التدريبية من خلال حصولهم على المادة التدريبية والمواد العلمية التي يقوم بإعدادها المدربون والمهتمون في مختلف التخصصات.

### **سابعاً: تطلعات وطموحات برنامج التدريب:**

1. الوصول إلى الفئة المستهدفة في كافة مناطق قطاع غزة، وذلك من خلال عقد الدورات في جميع مناطق القطاع.
2. تطوير وتدريب مدربين يتمتعون بالمهارة التدريبية التي تلائم الفئة المستهدفة، وذلك لقدرتهم على تطوير مادة ملائمة وخلق مدربين يتمتعون بالتخصصية والكفاءة اللازمة وذلك يتطلب تكثيف وعقد دورات تدريب مدربين.
3. يتطلع البرنامج لزيادة قدرته في تحقيق الاكتفاء الذاتي ليصبح قادراً على تمويل نفسه.
4. يسعى البرنامج ليبقى المتميز والمتفوق في أدائه وريادته من حيث المبادرة الدائمة للبدء في برامج ونشاطات جديدة يكون له دور السبق فيها.
5. تطوير شبه علاقات تمكنه من ترويج دوراته بأقل تكلفة وأقل وقت وأكثر فاعلية.

## الفصل الثالث المشروعات الصغيرة

مقدمة	
أولاً: مفهوم المشروعات الصغيرة	
ثانياً: أهداف المشروع الصغير	
ثالثاً: أهمية المشروعات الصغيرة	
رابعاً: مشكلات وصعوبات تواجه المشروعات الصغيرة	
خامساً: متطلبات مساعدة الأعمال الصغيرة	
سادساً: المشروعات الصغيرة في مناطق السلطة الفلسطينية	



## مقدمة:

تحظى المشروعات الصغيرة في الوقت الراهن باهتمام مخططي السياسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم المتقدم والنامي على حد سواء، وذلك انطلاقاً من الدور الحيوي لهذه الصناعات في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول. (مخير وعبد الحليم، 2000م، ص:5)

وقد أصبحت المشروعات الصغيرة في الآونة الأخيرة محط اهتمام عالمي نظراً لما تقدمه من فرص عمل وتحسين الدخل وزيادة التنمية على الصعيد الفردي وعلى الصعيد الجماعي، وقد سعت كافة الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص إلى توفير البنية التحتية للمشروعات الصغيرة كي تنمو وتزدهر. (عفانة وأبو عيد، 2004، ص:11)

وإن الحاجة المتنامية من أجل التنمية الشاملة في الأراضي الفلسطينية، وعامل الازدياد المضطرد في عدد السكان، والازدياد الواضح في دخول النساء إلى سوق العمل تشكل جميعاً البيئة العامة التي من خلالها تتعاضد أهمية القطاع الإنتاجي والخدماتي الصغير؛ إذ من الصعوبة بمكان الحديث عن الحاجة إلى التنمية أو استيعاب الأعداد المتزايدة من البشر في سوق العمل، خاصة في ظل فرض واستمرار الحصار و الإغلاق، والعدوان الإسرائيلي على الضفة الغربية وقطاع غزة، وازدياد نسبة البطالة وارتفاع معدلات الفقر بين الفلسطينيين، والتفاعل مع اتساع الميل لدى النساء وخريجات الجامعات والمعاهد للانخراط في العملية الإنتاجية دون ربط ذلك كله بالمشروعات الصغيرة. (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2007)، ومع غياب خطة تنمية اقتصادية شاملة وغياب آليات الاستثمار فإن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً حاسماً في اقتصاد قطاع غزة، فهي تساعد في توليد الدخل، وخلق فرص عمل، وتحريك استثمار المخزون الفردي من رؤوس الأموال. وتشكل هذه المشروعات العمود الفقري لاقتصاد قطاع غزة، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 91% من المنشآت الاقتصادية تشغل أقل من 5 عمال، 3% منها فقط تشغل أكثر من 9 عمال، مع محدودية رأس المال المستثمر. وتتميز الوحدات الصناعية الخدمائية الصغيرة بالمرونة، حيث تستجيب بسرعة وبسهولة إلى التغيرات في طلب السوق، إضافة لقدراتها على امتصاص العمالة ورأس المال بشكل أكبر من المشروعات الكبيرة، مع استخدام أكثر فعالية بالنسبة إلى رأس المال. (ابو عمشة، 2003، ص:5)

## أولاً: مفهوم المشروعات الصغيرة:

تكتفت الجهود لتعريف الأعمال الصغيرة، وأتبع في تعريف المشروع الصغير منهاجين أحدهما كمي والآخر وصفي، واستُخدمت في المنهج الكمي معايير كمية مثل عدد العاملين، وحجم المبيعات، ومبلغ الأصول، في حين ركز المنهج الوصفي على معايير وصفية، كطريقة الإدارة، وحجم الاستقلالية لتحديد التعريف، ولكن لا يوجد معيار موحد ومقبول متفق عليه؛ نظراً للفروقات الجذرية بين الدول، وللتداخل الكبير في معايير القياس، سواء الكمية منها أم الوصفية، وصعوبة الفصل بينها في كثير من الأحيان، وفيما يلي توضيح لذلك:

### 1. المعايير الكمية: (النجار والعلي، 2006، ص: 62)

تشتمل هذه المعايير عادة على كل من: عدد العاملين، ورأس المال، وقيمة الأصول، وصافي القيمة المضافة، وقيمة الإنتاج، وقيمة المبيعات، ومعدل استخدام الطاقة، ويعتبر معيار عدد العاملين في المنظمة الأكثر انتشاراً واستخداماً على المستوى العالمي، وذلك لسهولة التعامل، وثباته لفترة من الزمن، و من الملاحظ تفاوت الدول في الوصول إلى معايير ثابتة لحجم المشروعات الصغيرة ولهذا الاختلاف ما يبرره، حيث يرتبط ذلك بدرجة التقدم الاقتصادي للدولة، ومستوى معيشة أفرادها، ومدى التقدم في الاستخدام التكنولوجي الصناعي في تلك الدول. ويمكننا أن نلاحظ التباين في الدول المختلفة من خلال الجدول التالي:

### الجدول (5)

#### تباين أحجام المنظمات الصغيرة في دول مختلفة

الدولة	المنظمات الصغيرة
الولايات المتحدة الأمريكية	5-200 عامل
بريطانيا	5-100 عامل
إيطاليا	1-10 عمال
الوكالة الأوروبية	10-99 عاملاً
أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط	5-49 عاملاً
اليابان	أقل من 300 عامل
الهند	أقل من 100 عامل إذا كانت غير مجهزة بالآلات الكهربائية أقل من 500 عامل إذا كانت مجهزة بالآلات الكهربائية
ماليزيا	أقل من 50 عاملاً
سنغافورة	أقل من 100 عامل

المصدر: النجار، فايز جمعة. 2001 التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة - دراسة ميدانية في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ص: 55

واتضح فيما بعد أن هذه المحددات قاصرة على شمل كل ما هو صغير أو متوسط ، حيث أن ما هو صغير في الصناعات الخدمية قد لا يكون كذلك في مجال السياحة أو مجال الصناعات التحويلية ، لقد تم معالجة هذه الفروقات والاختلافات في التعريف البريطاني عبر إعطاء تعريفات خاصة بكل قطاع اقتصادي كما هو موضح في الجدول: (اسماعيل، 1996،ص:2)

#### جدول (6)

##### التعريف البريطاني للقطاعات الاقتصادية

المجال	معيار القياس كحد أدنى
التصنيع	200 عامل
البيع بالتجزئة	185000 جنيه استرليني حجم تداول سنوي
البيع بالجملة	370000 جنيه استرليني حجم تداول سنوي
البناء	25 عاملاً
المناجم	25 عاملاً
تجارة السيارات	365000 جنيه استرليني حجم تداول سنوي
خدمة متنوعة	185000 جنيه استرليني حجم تداول سنوي
شركات النقل	5 سيارات

المصدر: اسماعيل، عمر شعبان ، مبررات وآليات دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة لوزارة الصناعة الفلسطينية، ديسمبر 1996، الأثروا، غزة،ص: 2

#### 2. المعايير النوعية: (النجار والعلي، 2006،ص:63-64)

- تعددت المعايير النوعية التي تحكم كون العمل صغيراً أم لا، ومن أكثر المعايير شيوعاً.
- التمويل اللازم للمشروع ويقوم به شخص، أو مجموعة صغيرة من الشركاء حيث إن المديرين في الأعمال الصغيرة غالباً مستقلين، وعادة ما يكون المدير هو المالك وقد يكون العمال من عائلة واحدة.
  - تكون العمليات في منطقة جغرافية محددة، عدا العمليات التسويقية.
  - حجم المؤسسة صغير نسبياً في الصناعة التي تنتمي إليها مقارنةً مع المؤسسات الأخرى في المجال الصناعي نفسه.
  - درجة منخفضة من الميكنة، وتقسيم العمل.
  - استمرارية العمل في الوحدات طيلة أيام السنة فلا يكون العمل موسمياً متقطعاً.
  - يعتمد العمل في نموه على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال وعدم وقوعها تحت سيطرة عمل مشابه.

وتتفق هذه الصفات في مجملها مع الصفات والمعايير التي وضعتها لجنة التطوير الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية، وغالبا ما تستخدم المعايير النوعية مقرونة بالمعايير الكمية حيث تلجأ بعض الدول إلى وضع معايير مشتركة (كمية، ونوعية) لتحديد كون العمل صغيراً أم لا.

### 3. مسميات مختلفة في الأعمال الصغيرة: (النجار والعلوي، 2006، ص: 60-62)

تجدر الإشارة إلى أن هناك مسميات عديدة أخذت تظهر في الأطر التنظيمية في عالم المنظمات الصغيرة، ونجد ضرورة التعرف عليها:

أ. الأعمال الصغرى (الصغيرة جداً): تعرف الأعمال الصغرى بأنها المشروعات، أو الأعمال التي يعمل بها أقل من عشرة أشخاص في موقع محلي واحد، أما حسب دائرة الإحصاء الفلسطينية فإن الأعمال الصغيرة جداً هي التي يعمل بها أقل من 5 عمال.

ب. الأعمال العائلية: هي الأعمال التي تكون العائلة فيها متضمنة مباشرة في الملكية أو الوظائف، حيث يملكها عضوان أو أكثر من العائلة نفسها مشتركين في الحياة والوظائف، و الأعمال العائلية تختلف عن بقية الأعمال المنزلية في طريقة اتخاذ القرار حيث تتضمن خليطاً من قيم العائلة والأعمال.

ج. الأعمال المنزلية: تعرف الأعمال المنزلية بأنها الأعمال التي تتقيد بالتسهيلات الأساسية من الأعمال في محل إقامة المالك حيث يكون العمل في نفس مكان إقامة المالك، وتمتلك الأعمال المنزلية جاذبية كبيرة تكمن في علاقات التمويل، ونمط الحياة العائلية.

### ثانياً: أهداف المشروعات الصغيرة: (عبد الهادي، 1996، ص: 3)

تحقق المشروعات الصغيرة أهدافاً هامة سنتناول فيما يلي أهم تلك الأهداف:

1. المشروعات الصغيرة تحافظ على رأس المال حيث كثير من أنواع المشروعات الصغيرة تقام بتكلفة رأسمالية منخفضة، معتمدة على مواردها الخاصة.
2. المشروعات الصغيرة تحافظ على الموارد الإدارية حيث أنها لا تحتاج إلى مديرين مؤهلين، بعكس المشروعات الكبيرة.
3. كثيراً ما تكون المشروعات الصغيرة قاعدة للتدريب للمشروعات المتوسطة والكبيرة.
4. المشروعات الصغيرة أقل ارتباطاً بالمراكز الحضرية من المشروعات الكبيرة.
5. يتجه المشروع الصغير إلى الإنتاج للأسواق المحلية حيث ينتج السلع والخدمات التي تلائم القدرة الشرائية للعائلات ذات الدخل المنخفضة والمتوسطة.
6. يتجه المشروع الصغير إلى استخدام المواد المتاحة محلياً.

7. المشروعات الصغيرة هي أماكن للعمل أفضل من غيرها في معظم النواحي إذ يتطلب العمل في متجر صغير تكيفاً نفسياً، من جانب القادمين من الريف على وجه الخصوص، أقل بكثير مما يتطلبه العمل في المصانع الكبيرة.

### ثالثاً: أهمية المشروعات الصغيرة:

تعتبر الأعمال الصغيرة أعمالاً مهمة جداً، وتغير مدى الاهتمام بها عبر التاريخ، وسنتطرق إلى أهمية المشروعات الصغيرة عبر التاريخ: (برنوطي، 2005، ص: 44)

1. مكانة العمال الصغيرة في اقتصاد العالم على مدار التاريخ:

كانت الأعمال الصغيرة الوحدات الأساسية، بل الوحيدة، التي قام عليها اقتصاد العالم، وفي كافة الحضارات والمجتمعات وحتى القرن السابع عشر.

2. أهمية الأعمال الصغيرة في الاقتصاد المعاصر:

أ. كثرة العدد.

ب. منتشرة في كافة القطاعات الاقتصادية.

ج. تختلف هيمنتها باختلاف القطاع الاقتصادي.

د. مصدر مهم للاستخدام ولتوفير فرص العمل.

هـ. محرك الوظائف (مصدر مهم لخلق فرص عمل جديدة).

و. مصدر لتوليد الناتج القومي والثروة الاقتصادية.

ز. مصدر مهم للتنافس والمبادرة الذاتية والإبداع.

ح. تنمي المبدعين والرياديين وتعلم إقامة الأعمال.

ط. أساسية للتنويع الثقافي في الاقتصاد.

ي. عامل مساعد للاستقرار الاجتماعي والسياسي.

ك. القدرة العالية على التكيف.

ل. استغلال المدخرات البسيطة.

م. أحد آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي.

رابعاً: مشكلات وصعوبات تواجه المشروعات الصغيرة: (المنصور، 2000، ص 47-53)

1. البيئة ومشكلات المشروعات الصغيرة:

إن مشكلات المشروعات الصغيرة كثيرة وتختلف عن مشكلات المشروعات الكبيرة، ويعود معظمها إلى القيود المختلفة المفروضة على تلك المشروعات والمتواجدة في البيئة الخارجية المحيطة بتلك

المشروعات. ورغم أن السبب الرئيس في فشل الكثير من المشروعات الصغيرة يعود إلى سوء الإدارة وعدم التأكيد على دراسات الجدوي الفنية والاقتصادية لإقامتها، إلا أن هناك الكثير من المشكلات تعود إلى عوامل خارجية وبيئية وهذه العوامل هي:

- أ. **صعوبة التمويل في البدء:** وصعوبة زيادة رأس مال المشروع الصغير، تعود إلى أن المشروعات الصغيرة تواجه مشكلات مالية خطيرة في ثلاثة مجالات على الأقل:
  - الحصول على الأموال بكميات صغيرة وبفوائد مماثلة لتلك التي تدفعها الشركات الأكبر حجماً على القروض الكبيرة مما يزيد التكلفة ويضعف قوة المشروع التنافسية.
  - صعوبة بناء الإحتياجات المالية الملائمة والمحافظة عليها نتيجة أنظمة الضرائب القاسية وانخفاض السيولة في المشروع.
  - صعوبة الحصول على أسهم رأس المال العادية طويلة الأجل والتي لا تخدم مصالح المشروع الآتية.
- ب. **تكلفة رأس المال المرتفعة:** من الأمور المعروفة أن تكلفة التمويل على المستوي الضيق أعلى منها في التمويل على المستوى الواسع، وخاصة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات وتكلفة الإجراءات المختلفة للحصول على القروض وتقديم الضمانات، فشروط الإقراض للمشروعات الصغيرة تكون صعبة وقاسية.
- ج. **آثار التضخم على المشروعات الصغيرة:** إن آثار التضخم على المشروعات الصغيرة تكون أكبر من تلك المترتبة على المشروعات الكبيرة حيث أن فرص نجاح المشروعات الكبيرة في فترات التضخم يكون أكبر؛ وذلك نتيجة توافر الإمكانيات الكافية لمواجهة مخاطر التضخم، بعكس المشروعات الصغيرة التي تتأثر بالسياسات النقدية المقيدة.
- د. **أثر الضرائب والأنظمة المالية:** فهي تعيق جهود أصحاب المشروعات الصغيرة في الحصول على رأس المال أو زيادته، وخاصة إذا كانت ضريبة الدخل مرتفعة على الأشخاص، وقد تكون ضريبة الدخل ثقيلة إلى الحد الذي يصعب معه التوفير، بحيث يجد المشروع النموذجي الصغير صعوبة في الاحتفاظ بأرباح تكفي لبناء احتياطات للسنوات السيئة، فضلاً عن صعوبة توفير جزء منها للنمو والتوسع.
- هـ. **التعليمات الحكومية والعمل الكتابي:** إن التعليمات الحكومية لا تفرق بين مشروع كبير ومشروع صغير وبالتالي تكون الأعباء كبيرة جداً على المشروعات الصغيرة، وخاصة من ناحية التكاليف المادية والوقت؛ لأنها تضيع وقت وجهد صاحب المشروع الذي يقوم بهذه الأعمال بمفرده نتيجة صغر حجم مشروعه.
- و. **أثر التشريع الخاص بالحدود الدنيا للأجور:** فهو يحد من التوظيف أيضاً في المشروعات الصغيرة، لأن المشروعات الصغيرة تعتمد على كثافة الأيدي العاملة.

ز. **الظروف الخارجية:** والبيئة أيضاً التي تواجه المشروعات الصغيرة والاستفادة من الامتيازات والعلامات التجارية تحد من نجاح هذه المشروعات.

## 2. **وامل النجاح والفشل في المشروعات الصغيرة:**

الكثير من مشروعات الأعمال الصغيرة تحقق النجاح مع الزمن، والكثير منها يصيبها الفشل وتعلن إفلاسها، وهذا يعود لمجموعة من العوامل والمتمثلة بشكل عام في كفاءة الإدارة، والتي يمكن تحديدها بعوامل النجاح والفشل للمشروعات الصغيرة:

أ. **عوامل النجاح:** تقسم عوامل النجاح إلى قسمين وهما:

• **عوامل متعلقة بكفاءة الإدارة :** إذا كانت كفاءة الجهاز الإداري في المشروع جيدة فإن المشروع سوف يحقق النجاح.

• **عوامل مساعدة في نجاح المشروعات الصغيرة،** وتتمثل بالتالي:

تحديد الهدف بدقة، التخطيط ويشمل التنبؤ بالمستقبل، التنظيم وإمكانية التعامل مع القوانين والأنظمة، التدريب علي أن يشمل جميع العاملين في المشروع، المشورة.

ب. **عوامل الفشل:**

إذا كانت كفاءة الإدارة ضعيفة فإنه من المتعذر على مشروعات الأعمال الصغيرة تحقيق نجاح مميز، بل ربما تفشل هذه المشروعات، فالإدارة غير الفعالة كانت السبب الكامن وراء اغلاق 59% من الأعمال التجارية التي وردت في دراسة (وان برد ستريت) في عام 1980. (كليفورد. بومباك، 1998، ص 39-40)

## **خامساً: متطلبات مساعدة الأعمال الصغيرة:**

تختلف المساعدة التفصيلية التي تحتاجها الأعمال الصغيرة، وأولوياتها، من دولة لأخرى، بحسب نضج اقتصادها وإدارتها وخصائص أصحاب الأعمال الصغيرة فيها، مع ذلك يمكن تلخيص أهم المساعدات التي تحتاجها المشروعات الصغيرة كالتالي (برنوطي، 2005، ص: 99-106):

أ. حمايتها من المنافسة غير المتكافئة.

ب. حمايتها من من بعض التأثيرات السلبية للوضع الاقتصادي.

ج. تسهيل حصولها على تمويل ميسر.

د. التدريب الإداري المناسب، مما يتطلب نظرة جديدة وكلية لوظائف المنظمة.

هـ. توفيق الأدوات الإدارية الملائمة: فالأدوات الإدارية الشائعة ثلاث حاجات الأعمال الكبيرة والعلاقة.

و. تقديم المساعدات الفنية.

- ز. الدعم السياسي والإعلامي.
- ح. توفير الأجهزة والدوائر (حكومية) وبرامج العمل الفاعلة.
- ط. توفير أنظمة إحصاء تميز بين الأعمال على أساس الحجم.
- ي. سنّ القوانين لمنع الاحتكار.
- ك. اعتماد تعريف رسمي للعمل الصغير على أساس حجمه النسبي.
- ل. إدراك أهمية الأعمال الصغيرة للاقتصاد.

### سادساً: المشروعات الصغيرة جداً في مناطق السلطة الفلسطينية:

تعرف المشروعات الصغيرة جداً في مناطق السلطة الفلسطينية بأنها تلك التي تشغل خمس عاملين فأقل، حسب دائرة الإحصاء المركزية لعام 2003م، ويمتلك قطاع المشروعات الصغيرة جداً قدرات متنامية في مجال التشغيل وتوفير مصادر الدخل للعديد من الأفراد والأسر، ويتعزز هذا الدور في ظل اشتداد الأزمات الاقتصادية وأزمات سوق العمل.

#### 1. سمات المشروعات الصغيرة جداً في مناطق السلطة الفلسطينية: (البرغوثي، 2005، ص: 705)

- أ. تشغل خمس عاملين فأقل، ويغلب عليهم صفة العاملين بدون أجر من أفراد الأسرة وأصحاب العمل.
- ب. رأسمالها منخفض نسبياً.
- ج. لا تمسك سجلات محاسبية متكاملة.
- د. تفتقر إلى التنظيم للعلاقات والعاملين على أساس قانون منظم للعمل.
- هـ. لا يوجد فصل بين حسابات المالك والمنشأة.
- و. تهدف لتأمين مصدر دخل أو فرصة عمل لصاحب المشروع.

#### 2. أهمية المشروعات الصغيرة جداً في مناطق السلطة الفلسطينية: (البرغوثي، 2005، ص: 708)

- أ. تمثل المشروعات الصغيرة حصة مهمة من الاقتصاد الوطني وبخاصة على مستوى مساهمة الأعمال الصغيرة في الناتج المحلي الإجمالي.
- ب. استيعاب الأيدي العاملة.
- ج. فرصة للكثير من الفقراء وذوي الدخل المتدني للاستفادة من توفير هذا المدخل لتأمين مصدر من خلال العمل في هذا القطاع.
- د. تطوير القدرات ومهارات العمل المكتسبة.



هـ. رأس المال المطلوب لخلق فرصة عمل تمثل قيمة نسبية متواضعة من التكلفة المطلوبة لخلق فرصة عمل في القطاع المنظم.  
و. تمثل فائدة ملموسة على إيجاد بيئة أفضل للمجتمع، مثل إعادة تصنيع المخلفات.

### 3. معوقات المشروعات الصغيرة جداً في فلسطين : (جبر، 1996، ص: 2-6)

عقبات إدارية: إن أهم العقبات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة ذات علاقة بالشخص المالك للمشروع الذي يقوم بجميع العمليات الإدارية.

- أ. **عقبات العمالة:** نتيجة عدم الاستقرار وثبات الأيدي العاملة.
- ب. **عقبات مالية:** اعتمدت كثير من المشروعات الصغيرة على رأس المال الخاص والمدخرات العائلية أو الأقارب والأصدقاء .
- ج. **عقبات ضريبية :** إن الغالبية العظمى من مالكي هذه المشاريع يخشون سلطة الضرائب.
- د. **عقبات تنموية وتطويرية:** نقص مصادر التمويل والقدرة المالية لمالك المشروع .
- هـ. **عقبات تغيير إستراتيجيات المشروع:** إن الكثير من المشروعات الصغيرة تعرضت لخسائر كبيرة بسبب قرارات استراتيجية خاطئة من التوسع غير المدروس في السوق أو إضافة خطوط إنتاج جديدة أو عمل مشروعات جديدة
- و. **عقبات المنافسة:** انحصرت المنافسة في أربعة اتجاهات، مع المشروعات الكبيرة المحلية والإسرائيلية، وتعود المشكلة في هذين الاتجاهين إلى محدودية رأس المال والخبرة والتجربة لمعرفة متي يمكن لصاحب المشروع اتخاذ قرار المنافسة أو وقفها، مما يدفعه لاتخاذ قرارات خاطئة تؤدي لخسارة لا يمكنه تحملها بعكس المشروعات الكبيرة أو المشروعات الإسرائيلية، إضافة إلى نوعية المنتج، أما الاتجاه الثالث فهو المنافسة القوية بين المشروعات الصغيرة نفسها، حيث إن الغالبية العظمى من هذه المشروعات تعتمد على التقليد وتفنقر إلى الريادية؛ مما يؤدي إلى تعاظم المضاربة بينها، والاتجاه الرابع المنافسة مع المنتجات المستوردة بالطريقة الرسمية وغير الرسمية من الأسواق المحيطة والتي تتميز بانخفاض الثمن ومميزات أخرى في الشكل أو الجودة.
- ز. **عقبات استقرار السوق:** هناك الكثير من العوامل الخارجية التي كانت تؤثر سلباً على استقرار السوق في قطاع غزة، مما كان يجعله عرضة للتغيرات المفاجئة، وهذا من الصعب مواجهته من المشروعات الصغيرة التي تفتقد لمقومات المرونة.

ح. **عقبات التوريد والتوزيع:** ان القناة الأساسية للتوزيع هي التوزيع المباشر للزبائن؛ لذا فإن المبيعات تنحصر غالباً في منطقة جغرافية محددة إضافة لتفضيل الموردين والموزعين التعامل مع المشروعات الكبيرة.

ط. **عقبات الاستيراد:** عانت المشروعات الصغيرة من عدم توفر المادة الخام نتيجة للإجراءات الإسرائيلية، أو الاستيراد عبر المورّد الإسرائيلي وبالسعر الذي يحدده؛ مما يعيق وفرة المادة الخام، إضافة إلى محدودية هامش الربح نتيجة للتحكم بالأسعار وصعوبة الحصول على التصاريح والمستندات اللازمة للاستيراد من الخارج؛ لأن معظم هذه المشروعات غير مسجلة.

ي. **عقبات الوضع السياسي:** حد الوضع السياسي غير المستقر والإجراءات الإسرائيلية، من إغلاقاتٍ وغيرها، من نشاطات هذه المشروعات غير القادرة على مواجهة التغيرات والتي تفقر إلى المرونة اللازمة، وبالتالي عدم القدرة على الاستمرار والنمو، حيث أن الوضع السياسي أثر سلباً على استقرار السوق.

#### وهناك معوقات جديدة فرضها الوضع الحالي في قطاع غزة تمثلت في التالي:

ك. **عقبات الوضع الأمني:** أثر الوضع الأمني القائم في قطاع غزة على قدرة المشروعات الصغيرة على مواجهة تلك العقبات خاصة التهديد بالقصف لبعض القطاعات الصناعية و التي تم قصف العديد منها تحت ذرائع مختلفة.

ل. **عقبات الوضع السياسي الجديد:** إن دخول أطراف جديدة إلى الحكم في فلسطين والتغيرات السياسية المصاحبة وفرض الحصار على قطاع غزة أعاق عمل المشروعات الصغيرة بسبب عدم توفر المواد الخام وعدم توفر السيولة وعدم دخول الكثير من السلع والتي تعتمد عليها العديد من المشروعات الصغيرة.

م. **عقبات التسويق:** فتح قطاع غزة للمنتجات المستوردة خاصة المنتجات الصينية والتي تتميز بانخفاض سعرها بالمقارنة مع المنتجات المحلية ، وإن كانت المحلية أجود أحياناً، إلا أن ذلك أثر على المشروعات الصغيرة خاصة قطاع الملابس، فقد أغلقت العديد من مصانع الملابس نتيجة لذلك.

4. **عقبات البنية التحتية والمناطق الصناعية:** إن تخلف وبدائية البنية التحتية وقلّة المناطق الصناعية المناسبة للمشروعات الصغيرة قد حد من إمكانية تطور هذه المشروعات والاستفادة من علاقات التكامل فيما بينها.

## الفصل الرابع

### الدراسات السابقة

#### مقدمة

- أولاً: الدراسات المحلية
- ثانياً: الدراسات العربية
- ثالثاً: الدراسات الأجنبية
- رابعاً: نظرة على الدراسات السابقة

## مقدمة:

لقد حظي التدريب بأهمية كبرى لدى الكثير من الأكاديميين والخبراء؛ لزيادة مهارات وكفاءات الموارد البشرية في الكثير من مجالات العمل، ولكن لم يتطرق الكثير من الباحثين إلى قياس أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة، وقد أنشأت وكالة الغوث الدولية برنامجاً خاصاً لخدمة هذه الفئة وتقديم التدريب اللازم لهم لمساعدتهم في تنمية مشروعاتهم الخاصة وتطويرها. وهناك العديد من الدراسات حول التدريب وتقييمه، ونورد ما وقع في يد الباحث من دراسات خلال عملية المسح المبدئي التي أجراها حول موضوع الدراسة، وسيتم في البداية استعراض الدراسات المحلية وعددها (6) دراسات، ومن ثم استعراض الدراسات العربية والتي بلغ عددها (6) دراسات، وفي النهاية الدراسات الأجنبية والتي بلغ عددها (8) دراسات، وكانت على النحو التالي:

### أولاً: الدراسات المحلية:

#### 1. دراسة العمري (1999):

"نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية في قطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية" هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري/ات المدارس الإعدادية، والمقارنة بين الحاجات التدريبية لمديري/ات المدارس الإعدادية بوكالة الغوث وقرنائهم بالمدارس الحكومية، والمقارنة بين الحاجات التدريبية لمديري المدارس الذكور ومديرات المدارس الإناث، وتحديد أهم الأساليب والطرق التدريبية من وجهة نظر مديري/ات المدارس، وتحديد الخطوط العريضة لنموذج مقترح لتدريب مديري/ات المدارس الإعدادية في قطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية. وشارك في تطبيق أداة الدراسة 82 مديرة/ة أي بنسبة 89.13% من مجتمع الدراسة البالغ 92 مديرة/ة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

أ. حاجة المتدربين إلى استخدام الحاسوب في التدريب.

ب. الحاجة إلى التعرف إلى الأساليب الجديدة في الإشراف.

#### وأوصت الدراسة بالآتي:

أ. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس وفق حاجاتهم التدريبية المتغيرة.

ب. تنويع الطرق والأساليب التدريبية وعدم الاكتفاء بطريقة واحدة.

ج. أن يقوم على التدريب خبراء متخصصون في التدريب.

#### 2. دراسة المدهون (2003):

"إدارة التدريب والتطوير لمدراء المشروعات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر برامج التدريب الإداري في تطوير الكفاءة الإدارية لمدراء المشروعات الربحية وتطوير مشروعاتهم في قطاع غزة.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. بينت الدراسة أن هناك ضعفاً في برامج التطوير الإداري بعد دخول السلطة الفلسطينية إلى قطاع غزة.

ب. تمثلت نقاط الضعف في التدريب الإداري، وبرامج التدريب، وضعف المدربين، وطبيعة المشروعات الصغيرة.

ج. ضعف مدراء المشاريع الصغيرة في إدارة مشاريعهم.

وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد برامج تدريبية إدارية لمدراء المشاريع الصغيرة، وأخري لتطوير المشاريع الصغيرة.

### 3. دراسة أبو سلطان (2004):

" تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج "دراسة تطبيقية علي المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التقييم لبرامج التدريب الإداري الممول من الخارج، من وجهة نظر المتدربين، وكان مجتمع الدراسة المؤسسات غير الحكومية، التي تعمل في التدريب.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. قوة وفاعلية برامج التدريب الممول من الخارج.

ب. أهداف التدريب واضحة بمنظور المتدربين.

ج. يعتقد المتدربون أن المدرب جيد وفعال.

د. لا يوجد اهتمام من قبل الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم.

هـ. وجود خلل في تحديد الاحتياجات التدريبية.

### وأوصت الدراسة بالآتي:

أ. أن تقوم الجهة المشرفة على التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين.

ب. التأكد من ملائمة المكان المخصص للتدريب؛ للقيام بعملية التدريب.

ج. إجراء المزيد من الدراسات المختلفة حول التدريب وتمويله وتقييمه.

### 4. دراسة أبو حامد (2004):

" واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين "

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين، واشتملت عينة الدراسة على (211) متدرباً من مجتمع الدراسة (العاملين في وزارة الزراعة).  
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. هناك تأثير إيجابي للتدريب يعتمد على الجهود الفردية للموظفين.
- ب. التخطيط للاحتياجات التدريبية غير مبني على عمل مؤسساتي تتعاون فيه الإدارات المختلفة.
- ج. عدم تخصيص الموازنات الكافية.
- د. انخفاض مستوى الاهتمام بتوفير البيئة المناسبة وإتاحة المجال والفرصة للمتدربين لتطبيق ما تدربوا عليه أثناء التدريب.
- هـ. ضرورة توفير الكفاءات والقدرات اللازمة للإدارة العامة للتنمية البشرية من أجل إيجاد تدريب فعال.

#### وأوصت الدراسة بالآتي:

- أ. ربط الترقية أو الانتقال إلى وظائف جديدة بالتدريب.
- ب. وضع استراتيجية للتدريب آخذةً بعين الاعتبار تقلبات البيئة المعاصرة.
- ج. التركيز على برامج تدريبية تساعد المدراء والموظفين على تطوير أنفسهم وتنمية التفكير والإبداع ومهارات الحوار والإقناع لديهم.

#### 5. دراسة قشظة(2004):

" المعوقات التي تحول بين التدريب الإداري وتوظيفه على الواقع العملي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول بين التدريب الإداري وتوظيفه على الواقع العملي في مدارس محافظات غزة الحكومية، بالإضافة إلى تحديد درجة استفادة المتدربين (مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة) من برامج التدريب الإداري، ومدى تطبيقهم للمهارات والمعارف المكتسبة من هذه البرامج في بيئة العمل. وقد اشتملت عينة الدراسة على (71) فرداً من مديري ومديرات مدارس محافظات غزة الحكومية الذين سبق لهم المشاركة في دورات وبرامج التدريب الإداري، و(146) فرداً من المديرين والمشرفين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها التعليمية في محافظات غزة.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. توجد قناعة لدى الإدارة العليا والمديرين بأهمية ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية وتوعية وتطوير الكوادر الوظيفية في كافة أنحاء الوطن.
- ب. دعم الإدارة العليا لعملية التغيير والتطوير بما يتناسب مع التغيرات في المناخ التنظيمي.

ج. وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية وتوفير التمويل اللازم لها لما للتدريب من دور مهم في تنمية الموارد البشرية.

## 6. دراسة سعديّة (2005):

" تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين " هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العاملين في الكليات التقنية في قطاع غزة من وجهة نظر المتدربين، ومحاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية الوظيفية للعاملين، واستخدم الباحث استبانة وزعت على 186 موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في الكليات التقنية في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. هناك قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
  - ب. عدم اهتمام إدارة الكليات التقنية بتقييم العملية التدريبية ولا تشجع المشاركة في البرامج التدريبية.
  - ج. عملية تدريب العاملين في الكليات التقنية الخاصة بوكالة الغوث متقدمة عنها في الكليات التقنية ذات الإشراف الحكومي.
- وأوصت الدراسة بالآتي:

- أ. إنشاء إدارة خاصة تعنى بالتدريب والتنمية البشرية بوكالة التربية والتعليم العالي لتطوير العاملين بالكليات التقنية وتقييم فاعلية التدريب باستخدام وسائل التقييم المختلفة.
- ب. دعم التدريب مادياً ومعنوياً بكافة الطاقات المتوفرة.
- ج. العمل على ربط التدريب بسلم الرواتب والعلوات الوظيفية.

## ثانياً: الدراسات العربية:

### 1. دراسة مخامرة (1993):

" التدريب في الشركات الأردنية - تحليل للحاجة والنشاطات، الأردن " هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ممارسات نشاطات التدريب خارج العمل في الشركات الأردنية عن طريق استبانة صممت لهذه الغاية في (62) شركة أردنية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. الانتشار الواسع لاستخدام نشاطات التدريب في هذه الشركات.
- ب. معظم نشاطات التدريب يتم خارج الشركة في معاهد أردنية أو خارجية بالرغم من أن فاعلية التدريب في رأي هذه الشركات تكون أكثر للبرامج التي تعقد داخل الشركات منها للبرامج الخارجية.

ج. كما بينت الدراسة الدور الإيجابي للتدريب على إنجاز المتدرب.

**وأوصت الدراسة بالآتي:**

- أ. ضرورة وضع طاقم تدريب من ذوي التخصص والخبرة.
- ب. أن توضع البرامج التدريبية حسب التخصص وحسب المستويات الإدارية، وبناءً على تحديد احتياجات المنظمة.

## **2. دراسة الفضلى (1995):**

"مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية" هدفت الدراسة إلى إيجاد وتأسيس إطار منهجي يعتمد على مراحل العملية التدريبية ذاتها كأساس لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، والتأكيد على أن فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية ما هي إلا جهود وأنشطة متفاعلة ومتكاملة بعضها مع بعض.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- أ. أهمية البرامج التدريبية وحيوية الدور الذي تلعبه في إيجاد وتدعيم الفاعلية الإدارية.
  - ب. ضرورة الاهتمام بالجانب التنموي في برامج التدريب والتنمية الإدارية وعدم التركيز على الجانب العلاجي فقط.
- وأوصت الدراسة بعدم الإكتفاء بالتركيز على النتائج التلقائية لأنشطة ظاهرها التنمية وحقيقتها مجرد اجتهادات تدريبية.**

## **3. دراسة الفارس (1997):**

"تخطيط وتقييم المجهودات التدريبية في المنظمة"

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف إلى مفهوم وطبيعة المجهودات التدريبية ومكوناتها الرئيسية من خلال عمليات تخطيط وتقييم مجهودات وطرق قياس آثارها ونتائجها في المنظمة والفرد. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطبيق أسلوب الدراسة الميدانية في مجال الصناعات النسيجية والكيميائية والغذائية في الجماهيرية الليبية، ولتحقيق ذلك تم إعداد استمارتي استبانة شملت (124) مفردة من مستويات إدارية مختلفة.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- أ. توجد ممارسات تدريبية جيدة، وخاصة في مجالات التدريب الإداري.
- ب. توجد عوامل تضعف التدريب تتعلق بالوضع التنظيمي، وتخصصات القائمين عليه، وخبراتهم، ومؤهلاتهم العلمية، وعدم تجانس المتدربين.
- ج. الأهداف العامة والجزئية للتدريب تبرر كثافة المجهودات التدريبية المبذولة.



د. يحقق التدريب نتائج جيدة في مستوى الأداء، وتغييراً إيجابياً في الاتجاهات السلوكية للأفراد.

هـ. مدى تحقق أهداف التدريب وضمن انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد تتوقف إلى درجة كبيرة على سلامة الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية.  
و. يفضل القائمون على التدريب والأفراد المتدربون استخدام اختبارات بعد التدريب لتقييم فعالية المجهودات التدريبية، يليها بعد ذلك استقصاء رأي الرؤساء المباشرين.

#### 4. دراسة خليفة (2000):

" أثر خصائص البيئة التنظيمية على استراتيجيات تدريب العاملين في فنادق الدرجة الممتازة والدرجة الأولى في بغداد "

هدفت الدراسة لمعرفة أثر خصائص البيئة التنظيمية على استراتيجيات تدريب العاملين في فنادق الدرجة الممتازة والدرجة الأولى في بغداد.  
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تتميز صناعة فنادق الدرجة الممتازة والدرجة الأولى في بغداد عن الصناعات الأخرى باعتمادها على العنصر البشري في تقديم خدماتها.  
وأوصت الدراسة بالآتي:

أ. التركيز على التدريب المتوافق مع البيئة أولاً ومع نشاطات الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة أخيراً.

ب. أن تكون الاستراتيجية التدريبية متماشية مع الحركة الهائلة التي يتسم بها عالمنا المعاصر.

#### 5. دراسة عوض (2002):

" تقويم البرنامج التدريبي لمديرات ومساعدات مدارس التعليم العام في كلية التربية للبنات بالرياض "

هدفت الدراسة إلى تقويم البرنامج التدريبي للإدارة المدرسية لمديرات ومساعدات مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية أثناء الخدمة لتحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج.

واقترنت الدراسة على آراء مديرات ومساعدات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات والبالغ عددهن (20) مديرة ومساعدة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. هناك اتجاه إيجابي بصورة عامة لدى أفراد العينة نحو فاعلية إعداد البرنامج التدريبي.

ب. هناك رضا عما تحقق من أهداف للبرنامج.

ج. نجح البرنامج في تطوير مهارات المتدربات، وإحداث تغييرات في العلاقات الإنسانية.

وأوصت الدراسة بالآتي:

- أ. الاهتمام بتدريب المديرات ومساعدتهن أثناء الخدمة.
- ب. ضرورة استخدام وسائل تكنولوجية في التعليم الحديث.

#### 6. دراسة بوقفل (2002):

" تطوير عملية التدريب بالقطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية "

هدفت الدراسة لتحديد آثار برامج التدريب على الأداء الوظيفي للمتدربين في دولة الإمارات العربية المتحدة من أجل معرفة ملاءمتها وكفاءتها وتطبيقها مع أهداف المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. لم تكن هناك جهود كافية من قبل الجهات الحكومية والمعاهد لمعرفة احتياجات المتدربين قبل التحاقهم بالبرامج، وأن الأساليب المطبقة لتحديد احتياجات التدريب كانت محدودة الفاعلية لا تؤدي إلى نتائج يعتمد عليها في تصميم البرامج.
- ب. عدم تحديد أهداف برامج التدريب وفقاً لمتطلبات تنمية قدرات المتدربين، كما لم تستخدم معايير في اختيار المتدربين لحضور الدورات المقدمة بالمعهد.
- ج. لم تبذل جهود كافية من قبل الوزارات ومعاهد التنمية الإدارية لتقييم ملاءمة وكفاءة برامج التدريب لأداء مهام الوظيفة بمواقع العمل.

وأوصت الدراسة بالآتي:

- أ. تلقي مسؤولي التدريب قدراً كافياً من التدريب لتحسين مستوى مهاراتهم ومعارفهم في مجال تصميم البرامج التدريبية.
- ب. وزيادة الإعتمادات المخصصة للتدريب في الموازنة بهدف توظيف المزيد من المدربين.
- ج. إخضاع عملية اختيار المتدربين لمعايير محددة من قبل معهد التنمية الإدارية والدوائر الحكومية المختصة لضمان اختيار أولئك المتدربين الذين هم في حاجة فعلية.
- د. ضرورة تقديم برامج تدريبية قائمة على معرفة دقيقة ودراسة متأنية لاحتياجات التدريب لدى المتدربين.

#### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

##### 1- Tane Webster & Joseph Martocchio (1993):

##### Turning Work into Play: Implication for Microcomputer Software Training

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الآثار المترتبة على برامج التدريب على الحاسوب المصغر.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. هناك أثر لصغر سن المتدربين وأسلوب التدريب على دافعيتهم للتدريب.

- ب. لا توجد فروق بين المتدربين حسب عمر الذين تلقوا تدريب تطبيقي.
- ج. إن دراسة إختلاف الأعمار في الأداء التدريبي هو هام وإلزامي لإدارة الموارد البشرية.
- د. وأشارت الدراسة بأنه في نهاية العقد العشرين سوف تشمل أعداد أكبر من كبار السن

وأوصت الدراسة بالآتي:

يجب على المسؤولين عن الموارد البشرية أن يكونوا شاعرين بأهمية تطوير برامج الموارد البشرية الخاصة بالموظفين كبار السن.

## 2- Jeffre Facticeau, and Other (1995):

### The influence of general Perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير الإدراك العام للبيئة التدريبية على الحوافز ما قبل وبعد التدريب في الولايات الجنوبية للولايات المتحدة الأمريكية، وتم تطبيق هذه الدراسة لتقرير ما إذا كانت المعتقدات العامة للمتدربين عن التدريب تؤثر على حوافز المتدربين قبل التدريب وبعد التدريب في إطار منهج تدريبي واسع المدى، إضافة إلى تأثير الدعم من المستويات الإدارية، وتقييم تأثير العوائق الوظيفية وبيئة العمل، وقد تكونت عينة الدراسة من (976) مديراً ومشرفاً، وقد استخدم الاستبانة في جمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. أن السمعة العامة للتدريب، والالتزام المؤسسي وثلاثة متغيرات للدعم الاجتماعي (الإدارة العليا، والمشرفين، والمروؤسين) كان لصالح الدافعية للتدريب التأهيلي.
- ب. كانت دوافع المساعدين والزملاء في العمل والمشرفين قبل التدريب محددة في إدراكهم تجاه تأثير التدريب على أدائهم الوظيفي.
- ج. أن هذه النظريات والدراسات يمكن أن تكون مفيدة للتنبؤ بتأثيرات المعتقدات العامة عن التدريب على فاعلية التدريب.

وأوصت الدراسة باستغلال الدافعية للتدريب لدى المتدربين لتأهيلهم في مجالات جديدة.

## 3- Pauline, a (1996):

### Management training in UK NGOs: A Small survey

هدفت الدراسة إلى تقييم التدريب الإداري للمنظمات غير الحكومية في بريطانيا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. أن هناك عدم رضا عن التدريب الإداري لدى المنظمات غير الحكومية في بريطانيا.
- ب. عدم المطابقة بين الإحتياجات الفعلية للمنظمات وبين ما يحتويه التدريب.

ج. ظهور قصور في طريقة التدريب الإداري وكذلك في طريقة التنفيذ لبرنامج التدريب الإداري.

**وأوصت الدراسة بالآتي:**

ضرورة فحص التدريب من قبل المانحين للتأكد من السيطرة على الضعف في التدريب.

#### **4- Storey, D (1998):**

##### **Medium-size firms, waste money on training**

هدفت الدراسة لتحديد هل المنظمات متوسطة الحجم تهدر الأموال على التدريب؟

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

أ. أن المنظمات متوسطة الحجم لا تأخذ بالحسبان الاستثمار في التعليم والتدريب، ولا تملك إدارات أو أقسام خاصة بالتدريب.

ب. تقوم المنظمات بتنفيذ برامج التدريب بدون أن تحدد الغرض الرئيس من هذا الاستثمار في التدريب، لعدم توفر الخطط التدريبية التي تفيد في هذا المجال.

ج. لا يوجد اهتمام كافٍ من قبل الإدارة لإجراء عملية التقييم لبرامج التدريب السابقة.

**وأوصت الدراسة بالآتي:**

أ. العمل على توعية إدارة المنظمات متوسطة الحجم بأهمية التدريب وضرورة إيجاد من يتابع التدريب داخل المنظمة.

ب. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات متوسطة الحجم، وتقديم التدريب حسب الاحتياجات الفعلية للمتدربين.

#### **5- Wong (1998):**

##### **An evaluation on the employees' retraining programmes in Hong Kong**

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الخطط التدريبية على العاملين المهنيين العاطلين عن العمل من

وجهة نظر مزودي الخطط التدريبية. وجاءت هذه الدراسة في ضوء تزويد مجلس إعادة تدريب

الموظفين لإدارة شؤون الموظفين بخطط تدريبية للموظفين (للعاملين المهنيين العاطلين عن العمل)

بهدف تطوير مهارات ومعرفة وقدرات هؤلاء العمال للدخول إلى سوق العمل من جديد بسبب التحول

الذي قامت به هونج كونج في بداية التسعينيات من القرن الماضي بتحول اقتصادي كان يعتمد على

التصنيع إلى اقتصاد يعتمد أساسه على الخدمات والذي أثر على سوق العمل اليدوي بشكل كبير.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

أ. التأثير الذي تم استنتاجه من التدريب كان منخفضاً بالنسبة للعاملين ولم يحقق أهدافه

المحددة.

ب. أن المؤشرات والنتائج التي تم الحصول عليها من قبل هيئات التدريب أعطت قيمًا غير واقعية ومضللة.

وأوصت الدراسة بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية على أسس علمية مناسبة، وكذلك تحديد الهدف من كل برنامج، ومواصفات الأفراد الذين يمكن الاستفادة منهم في عملية التدريب.

## 6- Heraty Noreen & Michael Morley (1998):

### Training and Development in the Irish context: responding to the competitiveness agenda?

هدفت الدراسة لدراسة نظام التدريب والتطوير الوطني في أيرلندا، في ظل المنافسة الدولية العميقة التي تواجه الاقتصاد الوطني الأيرلندي، والتطور في التكنولوجيا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. هناك فجوة في المهارات لدى الموظفين والقوى العاملة في أيرلندا في ظل الصناعات التي تشهداها، والضغط المتزايد في توفير الحوافز للمستويات التنظيمية التدريبية.

ب. يوجد تحدٍ بارز يواجه التدريب والتطوير في جعل المعرفة لدى الموظفين تتلاءم مع متطلبات مستقبل القوى العاملة والأفراد من خلال قدرتهم على التعلم، وارتباطها بمشاركتهم في عملية الابتكار.

ج. التحدي الذي يقع على الدولة والمنظمات هو في توفير البيئة الملائمة لعملية التدريب والتطوير؛ لأنه يؤثر في زيادة الإنتاجية والاقتصاد الوطني.

وأوصت الدراسة بالآتي:

أ. توحيد الجهود لعلاج حالة التدريب والتطوير من خلال التدخل في تحسين النظام الوطني للتدريب والتطوير في أيرلندا.

ب. أن نتائج التدريب لا بد أن تشكل دافعًا قويًا للحكومة لإعادة تشكيل العمل المؤسسي للتدريب، بحيث يصبح له قيمة أكبر في التطوير.

## 7- Burden, R. & Proctor, T (2000):

### Creating a sustainable competitive advantage through training

هدفت الدراسة للتعرف على مدى قدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية مساندة من خلال التدريب

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. تقوم المؤسسات بالاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك بالشكل المطلوب من خلال إجراء دراسات مستمرة حول حاجات المستهلكين.

ب. توجد فجوتان في عملية التقييم وهما القدرة المتعلقة برضا المستهلك، وهدف الشركة، بالإضافة إلى التغيير في السلوك المطلوب للوصول إلى الأهداف.

#### وأوصت الدراسة بالآتي:

- أ. أهمية الاستمرار في تحديد حاجات المستهلكين وتوقعها بكل الوسائل الممكنة.
- ب. ضرورة تطوير البرامج التدريبية المناسبة لتحقيق الرضى للمستهلكين، وإشراكهم في عملية تحديد البرامج التدريبية المناسبة للعاملين.

#### 8- Avcikurt, C (2003):

#### Auditing managerial training needs of Turkish small and medium-sized hotel enterprises

هدفت الدراسة إلى تدقيق الاحتياج للتدريب الإداري للفنادق صغيرة ومتوسطة الحجم في تركيا.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. يوجد انخفاض في المهارات المطلوبة لدى المديرين وأصحاب الفنادق وهى بحاجة إلى تطوير.
- ب. لا يحصل المديرين وأصحاب الفنادق على دورات تدريبية بشكل جيد تتناسب مع حاجاتهم ووظائفهم التى يشغلونها.
- ج. يحتاج أصحاب الفنادق والمديرون إلى دورات تدريبية في مجالات إدارية مثل التسويق وإدارة الموارد البشرية.

#### وأوصت الدراسة بالآتي:

ضرورة تطوير مهارات أصحاب الفنادق الصغيرة من خلال سد حاجاتهم من الدورات التى يحتاجونها في أداء واجباتهم الوظيفية بالشكل المطلوب.

#### رابعاً: نظرة على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة يمكن مناقشتها لإبراز نوع العلاقة بينها وبين الدراسة الحالية من حيث أدوات الدراسة، والعينة المستخدمة، ونتائج الدراسات. فمن حيث أدوات الدراسة استخدمت معظم الدراسات الاستبانتة كأداة للدراسة، كما تم تطبيق الدراسة على عينة متفاوتة ما بين المسح الشامل في مجتمع الدراسة المحدودة مثل دراسة الهندي وعوض، وأخذت دراسات أخرى عينة مناسبة حسب حجم مجتمع الدراسة، أما الدراسة التي بين أيدينا فشملت 10% (125) استبانة من مجتمع الدراسة (1250) حيث أن مجتمع الدراسة كان كبيراً نسبياً.

توصلت الدراسات السابقة إلى نتائج عالجت الجوانب المختلفة للتدريب من وجهات نظر مختلفة، وبينت الدراسات بشكل عام أن هناك استشعاراً لأهمية التدريب في تطوير مهارات وكفاءة الموظفين بشكل عام، وأن هناك حاجة لتدريب وتطوير المدربين، وضرورة اهتمام الإدارات العليا بالتدريب كأداة لتطوير الموظفين وتنمية كفاءاتهم ومهاراتهم، وهناك بعض الخلل في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما أن هناك ضرورة لتوفير التمويل اللازم للتدريب، وضرورة بذل جهود كافية من قبل الوزارات ومعاهد التنمية الإدارية لتقييم التدريب، وهناك ضعف في تقييم التدريب وعدم توفر نموذج أمثل لتقييم التدريب.

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال تطبيقها على الدراسة وكذلك المقارنة بينها وبين النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، وملاحظة أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما مما يثرى الدراسة ويكسبها أهمية.

وتتميز الدراسة عن سابقتها في أنها تلقي الضوء على قطاع محدد من المستهدفين بالتدريب وهم أصحاب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً، حيث أن معظم هذه المشروعات هي مشروعات عائلية، ولا تقوم على أسس علمية في إدارة مشاريعهم، مما حدا بوكالة الغوث الدولية بإنشاء برنامج تدريب يخص هذه الفئة، وقد جاءت هذه الدراسة بهدف دراسة دور هذا البرنامج في تطوير وتنمية قدرات وكفاءات أصحاب المشروعات الصغيرة وهل لذلك أثر على نمو وتطوير المشروعات الصغيرة في مجالات الربحية، والإنتاج، والتسويق، والتطور التكنولوجي، وتطوير أساليب العمل. وقد جاءت الإجابة في نتائج هذه الدراسة.

## الفصل الخامس المنهجية والإجراءات

### مقدمة

- أولاً : منهجية الدراسة
- ثانياً : مجتمع الدراسة
- ثالثاً : عينة الدراسة
- رابعاً : خصائص عينة الدراسة
- خامساً : طرق جمع البيانات
- سادساً : أداة الدراسة
- سابعاً : المعالجة الإحصائية
- ثامناً : إجراءات تطبيق الدراسة
- تاسعاً : صدق الاستبانة وثباتها



## مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقاتها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

## أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها. وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والدوريات والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة، كما تم الحصول على البيانات والمعلومات الأولية عن طريق الاستبانة التي تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" Statistical Package for Social Science

## ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً والعاملين فيها في قطاع غزة والذين حضروا دورات تدريبية في برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً التابع لوكالة الغوث الدولية- غزة، والبالغ عددهم (حسب تقرير برنامج التدريب لعام 2006 "4989") متدرباً ومتدربة من أصل (10016) متدرباً ومتدربة منذ افتتاح البرنامج عام 1995م. (ملحق رقم 4) و يهدف البرنامج لتدريب الخريجين الراغبين ببدء مشروع خاص والموظفين في المؤسسات الداعمة للمشاريع الصغيرة، إلى جانب أصحاب المشروعات الصغيرة، وبلغ متوسط عدد الدورات التي يتلقاها أصحاب المشروعات والعاملين فيها هي 4 دورات في المتوسط بحسب إدارة البرنامج، لذا تم تقسيم مجتمع الدراسة على العدد 4 للحصول على مجتمع الدراسة الحقيقي والبالغ: (1247) متدرباً منذ تأسيس البرنامج.

### ثالثاً: عينة الدراسة:

تشمل عينة الدراسة نسبة (10%) من أصحاب المشاريع الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة والذين تلقوا التدريب في برنامج تدريب المشاريع الصغيرة والصغيرة جداً التابع لوكالة الغوث الدولية، وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة حجمها 125، وتم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد 122 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عليها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 122 استبانة.

### رابعاً: خصائص عينة الدراسة:

الجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كالتالي:

#### جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	113	92.6
أنثى	9	7.4
المجموع	122	100.0

يتبين من جدول رقم (7) أن 92.6% من عينة الدراسة من الذكور، و 7.4% من عينة الدراسة من الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة إقبال النساء للبدء بمشاريعهن الخاصة مقارنة بالرجال.

#### جدول رقم (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	35	28.7
من 26-30	36	29.5
من 31-35	24	19.7
من 36-40	11	9.0
41 سنة فأكثر	16	13.1
المجموع	122	100.0

يتبين من جدول رقم (8) أن 28.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 25 سنة، و 29.5% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 26 سنة إلى 30 سنة، و 19.7% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 35 سنة، و 9.0% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 36

سنة إلى 40 سنة، و 13.1% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 41 سنة فأكثر، ويتبين من النتائج السابقة أن 58.2% أعمارهم أقل من 30 عام، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الرياديين و الذين يملكون أو يعملون في مشاريع صغيرة حديثاً للاهتمام بحضور الدورات التدريبية.

#### جدول رقم (9)

##### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
4.9	6	ثانوية عامة فأقل
13.9	17	دبلوم متوسط
66.4	81	بكالوريوس
2.5	3	دبلوم عال
10.7	13	ماجستير
1.6	2	دكتوراه
<b>100.0</b>	<b>122</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من جدول رقم (9) أن 4.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل، و 13.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، و 66.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و 2.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم عال، و 10.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، و 1.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم توفر الوظائف المناسبة لحملة البكالوريوس والدبلوم مما يدفعهم لاكتساب مهارات جديدة في إدارة المشروعات الصغيرة للبدء بمشروعات خاصة بهم، أو العمل في المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً.

#### جدول رقم (10)

##### توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المشاريع الصغيرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة في المشاريع الصغيرة
51.6	63	5 سنوات فأقل
28.7	35	من 6 - 10
11.5	14	11-15
3.3	4	16-20
4.9	6	21 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>122</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من جدول رقم (10) أن 51.6% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات فأقل، و 28.7% من عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم في المشاريع الصغيرة من 6-10 سنوات، و 11.5% من عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم في المشاريع الصغيرة من 11-15 سنة، و 3.3% من عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم في المشاريع الصغيرة من 16-20 سنة، و 4.9% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم في المشاريع الصغيرة 21 سنة فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإقبال على التدريب من قبل من يملكون مشروعات صغيرة أو يعملون فيها، في بداية عملهم أكثر من الذين يملكون سنوات خبرة أطول.

### جدول رقم (11)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في برنامج تدريب الوكالة

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها في برنامج تدريب الوكالة:
13.0	15	دورة
7.0	8	دورتان
15.7	18	3 دورات
33.0	38	4 دورات
18.3	21	5 دورات
13.0	15	6 دورات فأكثر
<b>100.0</b>	<b>115</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من جدول رقم (11) أن 13.0% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في برنامج تدريب الوكالة دورة واحدة، و 7% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في برنامج تدريب الوكالة دورتين، و 15.7% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في برنامج تدريب الوكالة ثلاث دورات، و 33% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في برنامج تدريب الوكالة 4 دورات، و 18.3% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في برنامج تدريب الوكالة 5 دورات، و 13% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في برنامج تدريب الوكالة 6 دورات فأكثر. يعزو الباحث ذلك إلى أن هناك إقبال على حضور الدورات التي ينظمها برنامج تدريب المشروعات الصغيرة التابع لوكالة الغوث الدولية، وذلك لحاجة أصحاب المشروعات الصغيرة للتدريب على المهارات الخاصة في إدارة المشروعات الصغيرة.

### جدول رقم (12)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال الدورات التي تلقوها

النسبة المئوية	التكرار	مجال الدورات التي تلقيتها؟
43.22	86	إدارة
16.08	32	تسويق
14.57	29	مالية ومحاسبة
18.09	36	حاسوب
8.04	16	غير ذلك
<b>100.00</b>	<b>199</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من جدول رقم (12) أن 43.22% من عينة الدراسة مجال الدورات التي تلقوها في الإدارة، و 16.08% من عينة الدراسة مجال الدورات التي تلقوها في التسويق، و 14.57% من عينة الدراسة مجال الدورات التي تلقوها في المالية والمحاسبة، و 18.09% من عينة الدراسة مجال الدورات التي تلقوها في الحاسوب، و 8.04% من عينة الدراسة مجال الدورات التي تلقوها في مجالات أخرى مختلفة. ويعزو الباحث ذلك إلى حاجة أصحاب المشروعات الصغيرة لاكتساب مهارات إدارية لإدارة مشروعاتهم أكثر من المجالات الأخرى.

### جدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المشروع

النسبة المئوية	التكرار	نوع المشروع
43.4	53	تجاري
6.6	8	صناعي
40.2	49	خدمي
3.3	4	زراعي
6.6	8	غير ذلك
<b>100.0</b>	<b>122</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من جدول رقم (13) أن 43.4% من عينة الدراسة يعملون في مشروعات تجارية، و 6.6% من عينة الدراسة يعملون في مشروعات صناعية، و 40.2% من عينة الدراسة يعملون في مشروعات خدمية، و 3.3% من عينة الدراسة يعملون في مشروعات زراعية، و 6.6% من عينة الدراسة يعملون في مشروعات مختلفة أخرى. ومرد ذلك أن هناك اهتمام من قبل المشاركين للإلتحاق بدورات تدريبية في المجال التجاري والخدمي أكثر منه في المجال الصناعي والزراعي، حيث الدورات التدريبية تركز على المجال التجاري والخدمي أكثر من الجوانب الأخرى والتي تحتاج إلى مهارات فنية عالية، وأماكن ومختبرات ومشاغل خاصة للتدريب.

جدول رقم (14)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المشروع

النسبة المئوية	التكرار	عمر المشروع
36.9	45	3 سنوات فأقل
16.4	20	من 4-7
18.9	23	من 8-11
9.0	11	من 12-15
18.9	23	16 فأكثر
<b>100.0</b>	<b>122</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من جدول رقم (14) أن 36.9% من عينة الدراسة يبلغ عمر المشروع لديهم 3 سنوات فأقل، و 16.4% من عينة الدراسة يتراوح عمر المشروع لديهم من 4-7 سنوات، و 18.9% من عينة الدراسة يتراوح عمر المشروع لديهم من 8-11 سنة، و 9.0% من عينة الدراسة يتراوح عمر المشروع لديهم من 12-15 سنة، و 18.9% من عينة الدراسة يبلغ عمر المشروع لديهم 16 سنة فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإقبال على التدريب من قبل من يملكون مشروعات صغيرة أو يعملون فيها، في بداية عمر المشروع أكثر من الذين يملكون مشروعات عمرها كبير نسبياً أكثر من خمس سنوات، وذلك يرجع لحاجة أصحاب المشروعات الصغيرة في بداية عمر المشروع لإكتساب المهارات والخبرات التي تساعدهم في أداء أعمالهم.

جدول رقم (15)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير حجم رأس مال المشروع

النسبة المئوية	التكرار	حجم رأس مال المشروع
24.6	30	\$5000 فأقل
10.7	13	من 5001 - \$10.000
12.3	15	من 10.001 - \$20.000
7.4	9	من 20.001 - \$50.000
45.1	55	\$50.001 فأكثر
<b>100.0</b>	<b>122</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من جدول رقم (15) أن 24.6% من عينة الدراسة بلغ حجم رأس المال لمشروعهم \$5000 فأقل، و 10.7% من عينة الدراسة تراوح حجم رأس المال لمشاريعهم من 5001- \$10.000، و 12.3% من عينة الدراسة تراوح حجم رأس المال لمشاريعهم من 10.001- \$20.000، و 7.4% من عينة الدراسة تراوح حجم رأس المال لمشاريعهم من 20.001- \$50.000، و 45.1% من عينة الدراسة بلغ حجم رأس المال لمشاريعهم \$50.001 فأكثر،

ويعزو الباحث زيادة الطلب على الدورات من قبل من يملكون مشروعات تملك رأس مال كبير بسبب الحاجة لتطوير أداء العاملين فيها باستمرار وهذا ناتج عن حاجاتهم للتدريب من جهة ووعيهم لأهمية التدريب لتطوير وتنمية أعمالهم من جهة أخرى.

### جدول رقم (16)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين في المشروع

عدد العاملين في المشروع	التكرار	النسبة المئوية
4 عمال فأقل	40	32.8
5-10 عمال	21	17.2
11-20 عامل	18	14.8
21-50 عامل	15	12.3
50 عامل فأكثر	28	23.0
المجموع	122	100.0

يتبين من جدول رقم (16) أن 32.8% من عينة الدراسة بلغ عدد العاملين في شركاتهم 4 عمال فأقل، و 17.2% من عينة الدراسة تراوح عدد العمال لديهم من 5-10 عمال ، و 14.8% من عينة الدراسة تراوح عدد العملاء لديهم من 11-20 عملاً، و 12.3% من عينة الدراسة تراوح عدد العمال لديهم من 21-50 عاملاً، و 23.0% من عينة الدراسة بلغ عدد العمال لديهم 50 عاملاً فأكثر. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإقبال على التدريب يتركز حول المشاريع الصغيرة جداً، والكبيرة نسبياً وذلك لأن المشروعات الصغيرة جداً غالباً ما تكون مملوكة لأصحابها والذي في الغالب يملك المال ولكنه لا يملك المهارات الإدارية والعلمية للعمل، فهو بحاجة لتطوير مهاراته وقدراته التدريبية، أما المشروعات الكبيرة فهي بحاجة لتطوير مستمر لأفرادها لمجاراة آخر المستجدات في المجالات التي تعمل بها.

### خامساً: طرق جمع البيانات:

اعتمد البحث على البيانات الأولية والثانوية في جمع المعلومات على النحو التالي:

1. **البيانات الثانوية:** تم تجميع البيانات الثانوية من الكتب والدوريات العربية والأجنبية، ومجلات الأبحاث، والنشرات والرسائل العلمية، ومواقع الشبكة العنكبوتية، التي تناولت موضوع البحث.
2. **البيانات الأولية:** وتتمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة والذين وجهت لهم قائمة الاستقصاء، وذلك لقياس المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، وتضمنت قائمة الاستقصاء مجموعة من الأسئلة التي قاست كلاً من المتغيرات المستقلة المتمثلة فيها.

## سادساً: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة دراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

1. القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة ويتكون من 10 فقرات
2. القسم الثاني: يتكون من خمسة مجالات تتناول أثر التدريب علي أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة كالتالي:
  - أ. المجال الأول: التغيرات في مجال الإنتاج، وتتكون من 10 فقرات
  - ب. المجال الثاني: التغيرات في مجال عدد العملاء، ويتكون من 10 فقرات.
  - ج. المجال الثالث: التغيرات في مجال التطور التكنولوجي، ويتكون من 10 فقرات
  - د. المجال الرابع: التغيرات في مجال تطور أساليب العمل، ويتكون من 10 فقرات
  - هـ. المجال الخامس: التغيرات في مجال ربحية المشروع، ويتكون من 10 فقرات

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

## سابعاً: المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات
2. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
3. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
4. اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S)
5. اختبار One sample t test
6. اختبار Independent samples t test
7. اختبار One Way ANOVA

## ثامناً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

اتبع الباحث الإجراءات التالية في تطبيق أداة الدراسة

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.



3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
5. إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديلها حسب صدق الفقرات وثباتها، وتكونت العينة الاستطلاعية من (25) استبانة، وذلك قبل تعميم استخدامها.
6. تم التأكد من سلامة العينة الاستطلاعية.
7. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث وزعت الاستبانة على (10%) من مجتمع الدراسة أي ما يعادل (125) شخصاً من أصحاب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً والعاملين فيها والذين تلقوا التدريب في برنامج تدريب المشروعات الصغيرة التابع لوكالة الغوث الدولية، وطلب منهم الإجابة عن جميع فقرات الإستبانة.
8. بلغ عدد الاستبانات المستردة (122) استبانة أي ما يعادل 97.5% من إجمالي الإستبانات الموزعة.
9. تم تفريغ البيانات على نماذج الحاسب الآلي وتحليلها.

### تاسعاً: صدق الاستبانة وثباتها:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:  
**صدق الاستبانة :** قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين.

#### 1. صدق المحكمين :

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر متخصصين في الإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية (ملحق رقم 2).

#### 2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة البالغة 25 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

### جدول رقم (17)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (التغيرات في مجال الإنتاج) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	زيادة كمية الإنتاج	0.610	0.001
2	تنوع الأصناف المنتجة	0.618	0.001
3	زيادة الأصول الثابتة (أراضٍ، مباني، آلات ...)	0.504	0.010
4	زيادة كفاءة استخدام الأصول الثابتة (أراضٍ، مباني، آلات ...)	0.621	0.001
5	استحداث منتجات جديدة	0.629	0.001
6	قلة نسبة الاعتماد على استشارة متخصصين من خارج المشروع لتطوير الإنتاج	0.707	0.000
7	زيادة جودة المنتج	0.681	0.000
8	انخفاض تكاليف الإنتاج	0.762	0.000
9	انخفاض نسبة العادم والتالف من المواد الخام	0.553	0.004
10	اختصار بعض خطوات العمل	0.591	0.002

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.369

جدول رقم (17) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (التغيرات في مجال الإنتاج) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.369، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.504 - 0.762).

### جدول رقم (18)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني: المستلزمات (التغيرات في مجال عدد العملاء) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	زيادة عدد زبائن المشروع.	0.790	0.000
2	الدخول في أسواق جديدة.	0.700	0.000
3	استخدام قنوات توزيع جديدة.	0.713	0.000
4	الوصول لشرائح/فئات أوسع في السوق الحالي - توسيع وتنوع الفئات المستهدفة.	0.777	0.000
5	زيادة عدد الزائرين اليومي للمشروع.	0.738	0.000
6	زيادة الاتصال بالمشروع والسؤال عن منتجاتها وخدماتها.	0.488	0.016
7	زيادة مهارتك في التعامل مع العملاء.	0.788	0.000
8	استحداث طرق جديدة في عرض وتقديم المنتجات وخدماته.	0.709	0.000
9	استخدام الطرق المهنية في تحديد احتياجات العملاء.	0.858	0.000
10	استخدام طرق حديثة تدريب عليها في الإعلان والترويج عن المنتجات والخدمات.	0.701	0.000

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.369

جدول رقم (18) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (التغيرات في مجال عدد العملاء) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.369، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.488 - 0.858).

#### جدول رقم (19)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التغيرات في مجال التطور التكنولوجي) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	إدراك أهمية التكنولوجيا الحديثة في خدمة المشروع.	0.771	0.000
2	استخدام تكنولوجيا جديدة في المشروع.	0.853	0.000
3	تطوير وتحديث الآلات والمعدات ووسائل العمل في المشروع.	0.690	0.000
4	تقليل الجهد المبذول في العمل.	0.748	0.000
5	سهولة سير العمليات الإنتاجية.	0.829	0.000
6	استخدام الحاسوب وتطبيقاته في العمل.	0.837	0.000
7	استغلال وقت العمل بصورة أفضل.	0.810	0.000
8	تقديم خدماتنا ومنتجاتنا بأشكال وأحجام متنوعة.	0.656	0.000
9	تحسين مخرجات المشروع.	0.846	0.000
10	انخفاض معدلات الإصابات والحوادث.	0.595	0.002

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.369  
جدول رقم (19) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التغيرات في مجال التطور التكنولوجي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.369، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.595 - 0.853).

#### جدول رقم (20)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (التغيرات في مجال أساليب العمل) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	استحداث نظام جديد لإدارة شؤون العاملين.	0.797	0.000
2	استحداث نظام إداري جديد في العمل.	0.852	0.000
3	استخدام أدلة/وصف العمل.	0.680	0.000
4	الاعتماد على دراسات الجدوى في تطبيق التوسعات والاستثمارات الجديدة.	0.670	0.000
5	ممارسة التخطيط للعمل.	0.808	0.000

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.714	استخدام أساليب جديدة في ترقية العاملين وتحفيزهم.	6
0.000	0.879	استخدام مهارات جديدة في إدارة المشاريع.	7
0.000	0.728	إتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق المهارات المختلفة التي تعلموها.	8
0.002	0.591	استخدام أساليب علمية في اختيار الموظفين.	9
0.001	0.620	تطوير الوسائل والأساليب الإدارية وإدخال التحسينات اللازمة.	10

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.369  
جدول رقم (20) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (التغيرات في مجال أساليب العمل) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.369، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.879 - 0.591).

#### جدول رقم (21)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (التغيرات في مجال ربحية المشروع) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.029	0.436	زيادة أرباح المشروع.	1
0.003	0.570	زيادة استثمار الأموال المتاحة.	2
0.000	0.733	زيادة عدد مرات دوران/تشغيل رأس المال العامل خلال العام.	3
0.001	0.606	تنوع في استثمار أموال المؤسسة.	4
0.032	0.430	انخفاض مستوى الاقتراض.	5
0.047	0.401	زيادة المبيعات.	6
0.000	0.670	زيادة قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته/ديونه.	7
0.000	0.696	زيادة قدرة المشروع على تحصيل أمواله المستحقة.	8
0.000	0.745	زيادة توفر السيولة في المشروع.	9
0.000	0.683	تحسّن قدرة المشروع على مواجهة الأزمات المالية.	10

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.369  
جدول رقم (21) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (التغيرات في مجال ربحية المشروع) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.369، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.745 - 0.401).

## الصدق البنائي لمجالات الاستبانة:

### جدول رقم (22)

#### الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	التغيرات في مجال الإنتاج	0.754	0.000
الثاني	التغيرات في مجال عدد العملاء	0.875	0.000
الثالث	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي	0.853	0.000
الرابع	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل	0.870	0.000
الخامس	التغيرات في مجال ربحية المشروع	0.582	0.002

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.369

جدول رقم (22) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). وبذلك تعتبر فقرات المجالات صادقة لما وضعت لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.582 - 0.875).

### ثبات الاستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

### 1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

#### جدول رقم (23)

#### معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	التغيرات في مجال الإنتاج	0.6681	0.801031	0.000
الثاني	التغيرات في مجال عدد العملاء	0.7179	0.835788	0.000
الثالث	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي	0.8067	0.893009	0.000
الرابع	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل	0.7045	0.826635	0.000
الخامس	التغيرات في مجال ربحية المشروع	0.7284	0.84286	0.000
جميع المجالات		0.7584	0.862602	0.000

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.369

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات  $= \frac{r^2}{r+1}$  حيث  $r$  معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (23) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة حيث بلغ (0.862)

## 2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

جدول رقم (24)

معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ )

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	التغيرات في مجال الإنتاج	10	0.7918
الثاني	التغيرات في مجال عدد العملاء	10	0.9090
الثالث	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي	10	0.9138
الرابع	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل	10	0.9009
الخامس	التغيرات في مجال ربحية المشروع	10	0.8859
جميع المجالات			<b>0.9499</b>

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (24) أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبانة، حيث أن جميعها فوق (0.79)، وأن معامل الثبات الكلي هو (0.94) وهو معامل ثبات قوي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## الفصل السادس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

أولاً:	اختبار التوزيع الطبيعي
ثانياً:	تحليل فقرات الدراسة
ثالثاً:	تحليل الفرضيات

## أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

### جدول رقم (25)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	التغيرات في مجال الإنتاج	10	0.805	0.536
الثاني	التغيرات في مجال عدد العملاء	10	0.142	0.146
الثالث	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي	10	1.091	0.185
الرابع	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل	10	1.058	0.213
الخامس	التغيرات في مجال ربحية المشروع	10	1.112	0.169
	جميع الفقرات	50	1.086	0.189

ويوضح الجدول رقم (25) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05) ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### ثانياً: تحليل مجالات الدراسة:

في اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 % )، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 % )، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05



## 1. تحليل فقرات المجال الأول: التغيرات في مجال الإنتاج:

### جدول رقم (26)

#### تحليل فقرات المجال الأول (التغيرات في مجال الإنتاج)

رقم	الفقرة	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف
1	زيادة كمية الإنتاج	16.4	57.2	16.4	9.0	16.4	16.4	16.4	16.4	16.4
2	تنوع الأصناف المنتجة	13.1	38.5	13.1	12.3	36.1	38.5	13.1	13.1	13.1
3	زيادة الأصول الثابتة (أراضٍ، مبانٍ، آلات ..)	7.4	29.8	7.4	27.3	35.5	29.8	7.4	7.4	7.4
4	زيادة كفاءة استخدام الأصول الثابتة (أراضٍ، مبانٍ، آلات ...)	9.2	50.8	9.2	17.5	20.8	50.8	9.2	9.2	9.2
5	استحداث منتجات جديدة	16.0	46.2	16.0	15.1	19.3	46.2	16.0	16.0	16.0
6	قلة نسبة الاعتماد على استشارة متخصصين من خارج المشروع لتطوير الإنتاج.	17.4	53.7	17.4	12.4	16.5	53.7	17.4	17.4	17.4
7	زيادة جودة المنتج	24.0	46.3	24.0	2.5	25.6	46.3	24.0	24.0	24.0
8	انخفاض تكاليف الإنتاج	11.5	45.1	11.5	14.8	27.0	45.1	11.5	11.5	11.5
9	انخفاض نسبة العادم والتالف من المواد الخام.	15.1	47.9	15.1	10.1	26.1	47.9	15.1	15.1	15.1
10	اختصار بعض خطوات العمل	28.3	52.5	28.3	3.3	14.2	52.5	28.3	28.3	28.3
	المجموع	13.33	72.73	13.33	3.64	72.73	13.33	13.33	13.33	13.33

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "121" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على "اختصار بعض خطوات العمل" بوزن نسبي 80.50%، وعلى "زيادة جودة المنتج" بوزن نسبي 77.69%، وعلى "زيادة كمية الإنتاج" بوزن نسبي 75.90%، وعلى "قلة نسبة الاعتماد على استشارة متخصصين من خارج المشروع لتطوير الإنتاج" بوزن نسبي 75.21%، وعلى "انخفاض نسبة العادم والتالف

من المواد الخام. " بوزن نسبي 73.28% ، وعلى " استحداث منتجات جديدة " بوزن نسبي 71.26% ، وعلى " تنوع الأصناف المنتجة " بوزن نسبي 70.49% ، وعلى " انخفاض تكاليف الإنتاج " بوزن نسبي 70.00% ، وعلى "زيادة كفاءة استخدام الأصول الثابتة (أراضٍ، مبانٍ، آلات ...)" بوزن نسبي 69.67%، وعلى " زيادة الأصول الثابتة (أراضٍ ، مبانٍ، آلات ..)" بوزن نسبي 63.47%.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول 3.64، و الوزن النسبي 72.73% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 13.33 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه بعد حضور أفراد العينة التدريب طرأ على المشروع تغيرات إيجابية في مجال الإنتاج، يرجع ذلك إلى حضور أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها دورات تدريبية في مجال إدارة المشروعات الإنتاجية وإدارة المشتريات والمخازن، ويركز برنامج تدريب المشروعات الصغيرة بوكالة الغوث على كافة الجوانب المهمة لإدارة الإنتاج، وهي إحدى وظائف المشروع التي تلقى اهتماماً خاصاً ضمن برامج التدريب المطروحة للمشاركين، ويتفق ذلك مع ما توصل إليه (Noreen & Morley, 1998) الذي لاحظ أن أهمية التدريب تكمن في توفير البيئة الملائمة لعملية التدريب والتطوير لأنها تؤثر في زيادة الإنتاجية.

## 2. تحليل فقرات المجال الثاني: التغيرات في مجال عدد العملاء:

### جدول رقم (27)

تحليل فقرات المجال الثاني(التغيرات في مجال عدد العملاء)

رقم	الفقرة	مؤلف بشدة	مؤلف	مجايد	مؤلف	بشدة	مؤلف	مؤلف	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	زيادة عدد زبائن المشروع.	25.0	46.7	20.8	7.5	0.0	3.89	77.83	11.26	0.00	6	6
2	الدخول في أسواق جديدة.	17.4	50.4	24.0	7.4	0.8	3.76	75.21	9.76	0.00	10	10
3	استخدام قنوات توزيع جديدة.	20.8	49.2	26.7	3.3	0.0	3.88	77.50	12.40	0.00	7	7
4	الوصول لشرائح/فئات أوسع في السوق الحالي - توسيع وتنوع الفئات المستهدفة.	18.2	57.9	14.0	9.9	0.0	3.84	76.86	11.08	0.00	8	8
5	زيادة عدد الزائرين اليومي للمشروع.	19.2	49.2	23.3	6.7	1.7	3.78	75.50	9.51	0.00	9	9
6	زيادة الاتصال بالمشروع والسؤال عن منتجاتها وخدماتها.	22.5	53.3	19.2	4.2	0.8	3.93	78.50	12.49	0.00	5	5

7	زيادة مهارتك في التعامل مع العملاء.	52.1	38.0	6.6	2.5	0.8	4.38	87.60	19.27	0.00	1
8	استحداث طرق جديدة في عرض وتقديم المنتجات والخدمات.	29.5	49.2	16.4	4.1	0.8	4.02	80.49	13.51	0.00	2
9	استخدام الطرق المهنية في تحديد احتياجات العملاء.	31.7	43.3	19.2	5.0	0.8	4.00	80.00	12.33	0.00	3
10	استخدام طرق حديثة تدربت عليها في الإعلان والترويج عن المنتجات والخدمات.	36.1	38.5	17.2	5.7	2.5	4.00	80.00	11.09	0.00	4
<b>المجموع</b>											
							<b>3.95</b>	<b>78.97</b>	<b>17.32</b>	<b>0.00</b>	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "121" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على "زيادة المهارات في التعامل مع العملاء" بوزن نسبي 87.60%، وعلى "استحداث طرق جديدة في عرض وتقديم المنتجات والخدمات" بوزن نسبي 80.49%، وعلى "استخدام الطرق المهنية في تحديد احتياجات العملاء" بوزن نسبي 80.00%، وعلى "استخدام طرق حديثة تدربوا عليها في الإعلان والترويج عن المنتجات والخدمات" بوزن نسبي 80.00%، وعلى "زيادة الاتصال بالمشروع والسؤال عن منتجاتها وخدماتها" بوزن نسبي 78.50%، وعلى "زيادة عدد زبائن المشروع" بوزن نسبي 77.83%، وعلى "استخدام قنوات توزيع جديدة" بوزن نسبي 77.50%، وعلى "الوصول لشرائح/فئات أوسع في السوق الحالي - توسيع وتنوع الفئات المستهدفة" بوزن نسبي 76.86%، وعلى "زيادة عدد الزائرين اليومي للمشروع" بوزن نسبي 75.50%، وعلى "الدخول في أسواق جديدة" بوزن نسبي 75.21%،

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول 3.95، و الوزن النسبي يساوي 78.97% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 17.32 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه بعد حضور أفراد العينة التدريب طراً على المشروع تغيرات إيجابية في مجال عدد العملاء، ويرجع ذلك إلى تقديم برامج تدريبية في مهارات التسويق والترويج، ودورات في الاتصالات، والتفاوض التجاري، والتي تزود المشاركين بالمهارات المطلوبة

في عقد الصفقات، وخدمة العملاء، وترويج المنتجات، وكذلك تعقد الدورات في التجارة الإلكترونية، لتزويد المشاركين بالمهارات الحديثة في التجارة عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) وكذلك برامج تصميم الصفحات الإلكترونية للمشروعات الصغيرة والتي تزود أصحاب المشروعات الصغيرة بمهارات بناء الصفحات الإلكترونية للمشروع وعرضها وعرض منتجات المشروع من خلال الإنترنت، مما يؤهل تلك المشروعات للدخول في أسواق جديدة والتوسع في الأسواق الحالية، والوصول لشرائح جديدة في السوق، ويقوم برنامج التدريب بطرح تلك الدورات بحيث تلبي حاجة المشروعات الصغيرة المستمرة في مجال التسويق، ويتفق ذلك مع (Facteau&Others,1995) بأن الدافع للمتدربين قبل التدريب كان محددًا في إدراكهم تجاه تأثير التدريب على الأداء الوظيفي، وهذا يختلف مع (بوقفل،2002) الذي توصل لعدم تحديد أهداف برامج التدريب وفقاً لمتطلبات تنمية قدرات المتدربين، ويختلف مع (Puline, 1996) الذي أشار إلى وجود عدم رضى عن التدريب الإداري لدى المؤسسات البريطانية، وعدم مطابقة بين الحاجات الفعلية لدى المتدربين، والقصور في التدريب الإداري. ويختلف أيضاً مع (Wong,1998) الذي لاحظ أن التأثير الذي تم استنتاجه من التدريب كان منخفضاً ولم يحقق أهدافه بالنسبة للعاملين في هونج كونج.

### 3. تحليل فقرات المجال الثالث: التغييرات في مجال التطور التكنولوجي:

جدول رقم (28)

تحليل فقرات المجال الثالث(التغييرات في مجال التطور التكنولوجي)

رقم	الفقرة	مؤلفي بشدة	مؤلفي معدل	معدل مؤلفي	بشدة مؤلفي	مؤلفي معدل	مؤلفي بشدة	مؤلفي معدل	مؤلفي بشدة	مؤلفي معدل
1	إدراك أهمية التكنولوجيا الحديثة في خدمة المشروع.	45.5	41.3	9.1	2.5	1.7	4.26	85.29	16.29	0.00
2	استخدام تكنولوجيا جديدة في المشروع.	29.8	41.3	19.8	6.6	2.5	3.89	77.85	9.92	0.00
3	تطوير وتحديث الآلات والمعدات ووسائل العمل في المشروع.	20.5	46.7	22.1	8.2	2.5	3.75	74.92	8.60	0.00
4	تقليل الجهد المبذول في العمل.	25.4	50.8	18.0	4.1	1.6	3.94	78.85	12.03	0.00
5	سهولة سير العمليات الإنتاجية.	21.5	47.1	24.8	5.0	1.7	3.82	76.36	10.17	0.00
6	استخدام الحاسوب وتطبيقاته	41.0	39.3	14.8	3.3	1.6	4.15	82.95	13.99	0.00

											في العمل.
2	0.00	14.64	83.11	4.16	1.6	3.3	11.5	45.1	38.5	7	استغلال وقت العمل بصورة أفضل.
5	0.00	12.17	78.85	3.94	0.8	5.7	17.2	50.8	25.4	8	تقديم خدماتنا ومنتجاتنا بأشكال وأحجام متنوعة.
6	0.00	12.92	78.85	3.94	1.6	1.6	20.5	53.3	23.0	9	تحسين مخرجات المشروع.
10	0.00	7.04	72.40	3.62	2.5	7.4	35.5	34.7	19.8	10	انخفاض معدلات الإصابات والحوادث.
	0.00	16.79	78.96	3.95	المجموع						

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "121" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على إدراك أهمية التكنولوجيا الحديثة في خدمة المشروع " بوزن نسبي 85.29%، وعلى أن " استغلال وقت العمل بصورة أفضل " بوزن نسبي 83.11%، وعلى " استخدام الحاسوب وتطبيقاته في العمل " بوزن نسبي 82.95%، وعلى " تقليل الجهد المبذول في العمل " بوزن نسبي 78.85%، وعلى " تقديم خدماتنا ومنتجاتنا بأشكال وأحجام متنوعة " بوزن نسبي 78.85%، وعلى " تحسين مخرجات المشروع " بوزن نسبي 78.85%، وعلى " استخدام تكنولوجيا جديدة في المشروع " بوزن نسبي 77.85%، وعلى " سهولة سير العمليات الإنتاجية " بوزن نسبي 76.36%، وعلى " تطوير وتحديث الآلات والمعدات ووسائل العمل في المشروع " بوزن نسبي 74.92%، وعلى " انخفاض معدلات الإصابات والحوادث " بوزن نسبي 72.40%.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث 3.95، و الوزن النسبي يساوي 78.96% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 16.79 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه بعد حضور أفراد العينة التدريب طرأ على المشروع تغيرات إيجابية في مجال التطور التكنولوجي، ويرجع ذلك للتطور الهائل في التكنولوجيا وتطبيقات الحاسوب المختلفة في مجال إدارة المشروعات والتسجيل والحفظ وبرامج المحاسبة المحوسبة، فقد واكب برنامج تدريب المشروعات الصغيرة هذه التطورات في مجال المشروعات، وتطوير برامج تتسع لهذه التطورات وتصلق مهارات أصحاب المشروعات في تلك المجالات مثل استخدام الحاسوب في

الأعمال المكتبية، والتحليل المالي باستخدام برنامج إكسل، والمحاسبة المحوسبة، ونظم المعلومات الجغرافية، ..، ويتفق ذلك مع (العمرى، 1999م) الذي أشار إلى الحاجة لاستخدام الحاسوب في التدريب.

#### 4. تحليل فقرات المجال الرابع: التغييرات في مجال تطور أساليب العمل:

جدول رقم (29)

تحليل فقرات المجال الرابع (التغييرات في مجال تطور أساليب العمل)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	رقم
6	0.00	9.037	77.05	3.85	3.3	9.0	15.6	43.4	28.7	استحداث نظام جديد لإدارة شؤون العاملين.	1
7	0.00	7.705	74.38	3.72	4.1	7.4	23.1	43.0	22.3	استحداث نظام إداري جديد في العمل.	2
9	0.00	7.392	72.83	3.64	1.7	10.8	26.7	43.3	17.5	استخدام أدلة/وصف العمل.	3
10	0.00	6.253	72.62	3.63	4.1	12.3	25.4	32.8	25.4	الاعتماد على دراسات الجدوى في تطبيق التوسعات والاستثمارات الجديدة.	4
1	0.00	12.981	81.31	4.07	1.6	5.7	10.7	48.4	33.6	ممارسة التخطيط للعمل.	5
8	0.00	6.924	73.61	3.68	5.7	6.6	25.4	38.5	23.8	استخدام أساليب جديدة في ترقية العاملين وتحفيزهم.	6
2	0.00	12.312	80.66	4.03	2.5	4.1	13.9	46.7	32.8	استخدام مهارات جديدة في إدارة المشاريع.	7
5	0.00	9.834	77.09	3.85	2.6	6.0	18.8	48.7	23.9	إتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق المهارات المختلفة التي تعلموها.	8
4	0.00	10.038	78.67	3.93	2.5	7.5	17.5	39.2	33.3	استخدام أساليب علمية في اختيار الموظفين.	9
3	0.00	12.477	80.33	4.02	1.6	4.1	17.2	45.1	32.0	تطوير الوسائل والأساليب الإدارية وإدخال التحسينات اللازمة.	10
	<b>0.00</b>	<b>12.431</b>	<b>76.77</b>	<b>3.84</b>	<b>المجموع</b>						

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "121" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t

الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على "ممارسة التخطيط للعمل" بوزن نسبي 81.31%، و على " استخدام مهارات جديدة في إدارة المشاريع " بوزن نسبي 80.66%، و على " تطوير الوسائل والأساليب الإدارية وإدخال التحسينات اللازمة " بوزن نسبي 80.33%، و على " استخدام أساليب علمية في اختيار الموظفين " بوزن نسبي 78.67%، و على " إتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق المهارات المختلفة التي تعلموها " بوزن نسبي 77.09%، و على "استحداث نظام جديد لإدارة شئون العاملين " بوزن نسبي 77.05%، و على "استحداث نظام إداري جديد في العمل" بوزن نسبي 74.38%، و على " استخدام أساليب جديدة في ترقية العاملين وتحفيزهم " بوزن نسبي 73.61%، و على أن " استخدام أدلة/وصف العمل" بوزن نسبي 72.83%، و على " الاعتماد على دراسات الجدوى في تطبيق التوسعات والاستثمارات الجديدة " بوزن نسبي 72.62%.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع 3.84 ، و الوزن النسبي يساوي 76.77% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 12.431 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه بعد حضور أفراد العينة التدريب طراً على المشروع تغيرات إيجابية في مجال تطور أساليب العمل، وذلك يرجع إلى نوعية البرامج التي يقدمها برنامج تدريب المشروعات الصغيرة، حيث يركز على المهارات الإدارية ضمن برامجه التدريبية، فيقدم برامج في الإشراف، وحل المشكلات، وفي اتخاذ القرارات، وإدارة المكتب، والمراسلات، والاتصالات وكتابة التقارير، وغيرها من البرامج المساعدة في تطوير مهارات المشاركين في المجال الإداري والتنظيمي، وهذا يتفق مع ما توصل إليه (قشطة، 2004) حول دعم الإدارة العليا لعملية التغيير والتطوير بما يتناسب مع المتغيرات في المناخ التنظيمي، كما أنه يتفق مع دراسة (الفراس، 1997) الذي رأى أن التدريب يحقق نتائج جيدة في مستوى الأداء وتغييراً إيجابياً في الاتجاهات السلوكية للأفراد، يعكسه قدرة الشخص على تطوير أساليب العمل، ويتفق مع (عوض، 2002) الذي أكد على نجاح التدريب في تطوير المهارات وإحداث تغيير في العلاقات الإنسانية، وكذلك يتفق مع (خليفة، 2000) الذي أكد على ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري في دعم الخدمات وتطوير الكفاءات والمهارات الشخصية، ويتفق مع (الفضلي، 1995) الذي توصل إلى أهمية التدريب وحيوية الدور الذي تلعبه في إيجاد وتدعيم الفاعلية الإدارية.

## 5. تحليل فقرات المجال الخامس: التغييرات في مجال ربحية المشروع:

جدول رقم (30)

تحليل فقرات المجال الخامس (التغييرات في مجال ربحية المشروع)

رقم	الفقرة	موافق، بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	غير محاسبي المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	زيادة أرباح المشروع.	26.9	46.2	21.0	5.0	0.8	3.93	78.66	11.69	0.00	1
2	زيادة استثمار الأموال المتاحة.	18.0	49.2	26.2	5.7	0.8	3.78	75.57	10.26	0.00	5
3	زيادة عدد مرات دوران/تشغيل رأس المال العامل خلال العام.	13.2	43.8	34.7	7.4	0.8	3.61	72.23	8.01	0.00	8
4	تنوع في استثمار أموال المؤسسة.	15.6	40.2	30.3	13.1	0.8	3.57	71.31	6.68	0.00	9
5	انخفاض مستوى الاقتراض.	17.2	36.1	34.4	9.0	3.3	3.55	70.98	6.14	0.00	10
6	زيادة المبيعات.	22.1	49.2	18.9	7.4	2.5	3.81	76.23	9.46	0.00	3
7	زيادة قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته/ديونه.	24.0	47.1	21.5	3.3	4.1	3.83	76.69	9.47	0.00	2
8	زيادة قدرة المشروع على تحصيل أمواله المستحقة.	18.2	48.8	24.8	5.8	2.5	3.74	74.88	9.01	0.00	6
9	زيادة توفر السيولة في المشروع.	19.0	40.5	33.9	5.0	1.7	3.70	74.05	8.67	0.00	7
10	تحسّن قدرة المشروع على مواجهة الأزمات المالية.	23.0	48.4	18.0	7.4	3.3	3.80	76.07	9.01	0.00	4
	<b>المجموع</b>						<b>3.73</b>	<b>74.68</b>	<b>12.42</b>	<b>0.00</b>	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "121" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على "زيادة أرباح المشروع" بوزن نسبي 78.66%، وعلى "زيادة قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته/ديونه" بوزن نسبي 76.69%، وعلى "زيادة المبيعات" بوزن نسبي 76.23%، وعلى "تحسّن قدرة المشروع



على مواجهة الأزمات المالية " بوزن نسبي 76.07%، وعلى "زيادة استثمار الأموال المتاحة" بوزن نسبي 75.57%، وعلى "زيادة قدرة المشروع على تحصيل أمواله المستحقة" بوزن نسبي 74.88%، وعلى "زيادة توفر السيولة في المشروع" بوزن نسبي 74.05%، وعلى "زيادة عدد مرات دوران/تشغيل رأس المال العامل خلال العام" بوزن نسبي 72.23%، وعلى "تنوع في استثمار أموال المؤسسة" بوزن نسبي 71.31%، وعلى "انخفاض مستوى الاقتراض" بوزن نسبي 70.98% .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس 3.73 ، و الوزن النسبي يساوي 74.68 % وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 12.42 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه بعد حضور أفراد العينة التدريب طراً على المشروع تغيرات إيجابية في مجال ربحية المشروع، وذلك يرجع لأن البرنامج يؤهل أصحاب المشروعات الصغيرة بمهارات إدارية تفيدهم في إدارة مشاريعهم لتحقيق أهداف المشروع ألا وهو الربح، ويتفق ذلك مع (Burden & Proctor, 2000) الذين وجدوا أن المؤسسات التدريبية تهتم بحاجات ورغبات المتدرب، تماماً كما يقوم برنامج التدريب ببذل الجهود الكبيرة لتوفير البرامج التدريبية الملائمة لأصحاب المشروعات الصغيرة، ويتفق أيضاً مع (Avcikurt,2003) الذي توصل إلى أن المهارات الإدارية لأصحاب الفنادق الصغيرة منخفضة وبحاجة إلى تطوير، وهذا يتفق مع الدراسة بأن التدريب الإداري لأصحاب المشروعات الصغيرة يؤدي إلى تطوير المهارات الإدارية مما ينعكس إيجاباً على المشروع ، كما يخالف ذلك (Storey,1998) الذي توصل بأن المنظمات المتوسطة الحجم لا تأخذ بالحسبان الاستثمار في التدريب، بينما لوحظ من خلال الدراسة أن أصحاب المشروعات الصغيرة يستثمرون في التدريب بشكل إيجابي ينعكس في زيادة أرباح المشروع.

## 6. تعليق عام على تحليل مجالات الدراسة :

### جدول رقم (31)

الوزن النسبي لكل المجالات

الوزن النسبي لجميع المجالات	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي	التغيرات في مجال عدد العملاء	التغيرات في مجال حجم الإنتاج	التغيرات في مجال ربحية المشروع	الإحصاءات	المجال
76.422	74.68	76.77	78.96	78.97	72.73	الوزن النسبي	التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعمالون فيها
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعمالون فيها

يتبين من الجدول رقم (31) أن للتدريب أثر إيجابي على أداء المشروعات الصغيرة بوزن نسبي (76.42)، وذلك يرجع للمهارات التي يزودها برنامج التدريب لأصحاب المشروعات الصغيرة والعمالين فيها، وقدرة المتدربين على تطبيق تلك المهارات في مشروعاتهم، مما يؤدي إلى تطوير أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً.

### ثالثاً اختبار فرضيات الدراسة:

يتمثل اختبار فرضيات الدراسة فيما يلي: (الجدول في الصفحة التالية)

### جدول رقم (32)

معاملات الارتباط لبيرسون بين كل مجال و التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعمالون فيها

التغيرات في مجال تطور أساليب العمل	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي	التغيرات في مجال عدد العملاء	التغيرات في مجال حجم الإنتاج	التغيرات في مجال ربحية المشروع	الإحصاءات	المجال
0.881	0.860	0.846	0.793	0.829	معامل ارتباط بيرسون	التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعمالون فيها
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	المشروعات الصغيرة والعمالون فيها
122	122	122	122	122	حجم العينة	

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "120" يساوي 0.174

**1. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها وربحية المشروعات الصغيرة.**

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها وربحية المشروعات الصغيرة والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.829 وهو أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.174 عند مستوى دلالة 0.05 ، كما وجد أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية أي هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها وربحية المشروعات الصغيرة.

**2. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها وزيادة حجم الإنتاج في المشروعات الصغيرة.**

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها وزيادة حجم الإنتاج في المشروعات الصغيرة والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.793 وهو أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.174 عند مستوى دلالة 0.05 ، كما وجد أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية أي هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها وزيادة حجم الإنتاج في المشروعات الصغيرة.

**3. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها ونمو عدد عملاء المشروعات الصغيرة.**

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها ونمو عدد عملاء المشروعات الصغيرة، والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.846 وهو أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.174 عند مستوى دلالة 0.05 ، كما وجد أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية أي هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها ونمو عدد عملاء المشروعات الصغيرة.

4. هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها والتطور التكنولوجي للمشروعات الصغيرة. تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها والتطور التكنولوجي للمشروعات الصغيرة. والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.860 وهو أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.174 عند مستوى دلالة 0.05 ، كما وجد أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية أي هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها والتطور التكنولوجي للمشروعات الصغيرة.

5. هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها وتطور أساليب العمل المختلفة في المشروعات الصغيرة.

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها وربحية المشروعات الصغيرة والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.881 وهو أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.174 عند مستوى دلالة 0.05 ، كما وجد أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية أي هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملون فيها وربحية المشروعات الصغيرة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشاريع الصغيرة يعزى إلى العوامل التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في المشاريع الصغيرة، عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في برنامج تدريب المشروعات الصغيرة بوكالة الغوث، مجال الدورات التي تلقوها، نوع المشروع، عمر المشروع، حجم رأس مال المشروع)

وينتفع من تلك الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على

المشروعات الصغيرة يعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

جدول رقم (33)

اختبار T للفروق بين المتوسطات حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	المتوسط الحسابي		المجال
		أنثى	ذكر	
0.054	1.945	3.3111	3.6623	التغيرات في مجال الإنتاج
0.387	0.867-	4.1173	3.9353	التغيرات في مجال عدد العملاء
0.854	0.184	3.9111	3.9510	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي
0.190	1.317	3.5247	3.8635	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل
0.922	0.098	3.7136	3.7358	التغيرات في مجال ربحية المشروع
<b>0.551</b>	<b>0.598</b>	<b>3.7186</b>	<b>3.8294</b>	<b>جميع المجالات</b>

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "120" تساوي 1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية لكل مجال ولجميع المجالات مجتمعة حيث أن قيمة t المحسوبة لجميع المجالات تساوي 0.598 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، وكذلك يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال وللمجالات مجتمعة أكبر من 0.05 حيث أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي 0.551 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشاريع الصغيرة يعزى إلي الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وذلك يرجع إلى أن المشاركات في الدورات التدريبية يمكن فرصة لا تقل عن الرجل في امتلاك مشروعات خاصة بهن، وإدارتها بشكل جيد، ولديهن القدرة على كسب المهارات التدريبية المتنوعة وعكسها على مشاريعهن الخاصة أو التي يعملن فيها تماماً كالرجال.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشروعات الصغيرة يعزى إلي العمر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

جدول رقم (34)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		أقل 25 سنة	من 26-30	من 31-35	من 36-40	أكثر 41 سنة	
0.521	0.810	3.7396	3.7023	3.5148	3.5769	3.7132	التغيرات في مجال الإنتاج
0.833	0.366	3.9188	3.7545	3.9421	3.9769	3.9990	التغيرات في مجال عدد العملاء
0.924	0.225	3.8750	3.9364	4.0500	3.9241	3.9400	التغيرات في مجال التطور

التكنولوجي							
0.933	0.210	3.9083	3.7818	3.7736	3.9117	3.7937	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل
0.489	0.862	3.4938	3.9222	3.6921	3.7861	3.7603	التغيرات في مجال ربحية المشروع
0.996	0.047	3.7869	3.8199	3.7954	3.8342	3.8416	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية " 4، 117" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.45

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 عند درجتى حرية (4، 117) ومستوى دلالة 0.05، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.047 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي 0.996 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشاريع الصغيرة يعزى إلي العمر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ،

ويرجع ذلك إلى حرص المشاركين على تنمية مهاراتهم التي تفيدهم في تطوير أعمالهم، والاستفادة من خدمات برنامج تدريب المشروعات الصغيرة الذي يوفر هذه الخدمات، وذلك بناءً على طبيعة عمل المشاركين في المشروع ونوع المهارات التدريبية اللازمة لهم لتطوير مهاراتهم في مجال العمل.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشروعات الصغيرة يعزى إلي المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

جدول رقم (35)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي						المجال
		تكنولوجيا	ماجستير	عالي	بكالوريوس	متوسط	فئة	
0.316	1.195	4.2000	3.7179	3.2481	3.6583	3.4765	3.6241	التغيرات في مجال الإنتاج
0.979	0.152	3.8000	4.0009	3.8185	3.9606	3.9477	3.7926	التغيرات في مجال عدد العملاء
0.926	0.275	3.9000	3.8769	3.7333	3.9934	3.8647	3.8500	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي
0.676	0.632	4.0500	3.7462	3.1556	3.8527	3.8863	3.9833	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل
0.569	0.776	4.2000	3.7957	3.5370	3.7680	3.6353	3.3667	التغيرات في مجال ربحية المشروع
0.856	0.388	4.0300	3.8280	3.5026	3.8468	3.7602	3.7238	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية " 5، 116" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.29

اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.29 عند درجتي حرية (5، 116) ومستوى دلالة 0.05، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.388 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.29 ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي 0.856 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشاريع الصغيرة يعزى إلي المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، حيث أن الدافع الأساسي والموجّه لأصحاب المشروعات الصغيرة هو نوع البرامج المطروحة من قبل برنامج التدريب، وشعورهم للحاجة لتنمية وتطوير مهاراتهم في تلك المجالات حيث يعتمد ذلك على المتدرب نفسه في اختيار البرنامج التدريبي الذي يتوافق مع مؤهلاته، وهذا يتفق مع (أبو حامد، 2004) الذي أكد على الأثر الإيجابي للجهود الذاتية الفردية في الاستفادة من برنامج التدريب، وكذلك يتفق مع (قشطة، 2004) الذي أوصى بتكثيف البرامج التدريبية لما له من أثر فعّال على تنمية الموارد البشرية، حيث أن برامج التدريب التي يقدمها برنامج التدريب تقدم مهارات محددة منفصلة غير متعلقة بمنهاج دراسي محدد ولا تشترط حمل شهادات معينة سوى معرفة القراءة والكتابة، وبالتالي تهدف البرامج التدريبية إلى تنمية مهارات وكفاءات المشاركين للقيام بمهام وظيفية جديدة بصرف النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشروعات الصغيرة يعزى إلي عدد سنوات الخبرة في المشروعات الصغيرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### جدول رقم (36)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المشاريع الصغيرة

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		فاصل 21 سنة	20 - 16	15 من سنة - 11	10 من سنة - 6	فاصل 5 سنوات	
0.335	1.154	3.8167	3.1250	3.6063	3.6426	3.6549	التغيرات في مجال الإنتاج
0.107	1.951	3.7667	3.2111	3.9754	4.0537	3.9487	التغيرات في مجال عدد العملاء
0.738	0.497	3.9000	3.6250	3.9357	4.0429	3.9233	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي
0.582	0.716	3.9000	3.2250	3.8571	3.8838	3.8423	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل
0.129	1.821	3.4500	3.0000	3.6825	3.8200	3.7716	التغيرات في مجال ربحية المشروع
<b>0.244</b>	<b>1.382</b>	<b>3.7667</b>	<b>3.2355</b>	<b>3.8121</b>	<b>3.8881</b>	<b>3.8284</b>	<b>جميع المجالات</b>

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية " 4، 117" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.45

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 عند درجتى حرية (4، 117) ومستوى دلالة 0.05، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 1.382 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي 0.244 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشاريع الصغيرة يعزى إلى عدد سنوات الخبرة في المشاريع الصغيرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، وذلك لأن تنمية المهارات والخبرات التدريبية ومواكبة التطور في الإدارة والانتاج وغيرها من مجالات عمل المشروع لا تحدد بعدد من سنوات الخبرة وإنما هي عملية مستمرة من التطوير واكتساب المهارات والخبرات الجديدة وذلك من خلال الإلتحاق ببرامج التدريب متنوعة.

هـ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشروعات الصغيرة يعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها في برنامج تدريب الوكالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### جدول رقم (37)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها في برنامج تدريب الوكالة

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي						المجال
		6 دورات فأكثر	5 دورات	4 دورات	3 دورات	دورتان	دورة	
0.912	0.301	3.7074	3.5625	3.7341	3.5639	3.6810	3.5992	التغيرات في مجال الإنتاج
0.662	0.651	3.9230	4.1139	4.1719	3.8309	3.9212	3.9187	التغيرات في مجال عدد العملاء
0.723	0.569	4.1067	4.1000	3.8467	3.9167	3.9619	3.8368	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي
0.262	1.317	3.6810	3.5992	3.6830	3.7802	4.0952	3.6477	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل
0.521	0.845	3.9212	3.9187	3.5141	3.5556	3.7153	3.7965	التغيرات في مجال ربحية المشروع
<b>0.854</b>	<b>0.391</b>	<b>3.9619</b>	<b>3.8368</b>	<b>3.7897</b>	<b>3.7302</b>	<b>3.8740</b>	<b>3.7606</b>	<b>جميع المجالات</b>

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية " 5، 116" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.29

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.29 عند درجتى حرية (5، 116) ومستوى دلالة 0.05 ، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات



مجتمعة تساوي 0.391 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.29 ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي 0.854 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشاريع الصغيرة يعزى إلي عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها في برنامج تدريب الوكالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، وهذا راجع إلى أن لأصحاب المشروعات حرية الاختيار في عدد الدورات التي تناسبهم حسب احتياجاتهم، وكذلك هناك من يلتحق بالدورات من أجل اكتساب مهارات جديدة، لا تفيدهم في أعمالهم الحالية، على أمل الاستفادة منها لاحقاً، أو الاستفادة على المستوى الشخصي.

و. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشروعات الصغيرة يعزى إلي مجال الدورات التي تلقيتها

#### جدول رقم (38)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مجال الدورات التي تلقيتها

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		غير ذلك	حاسوب	مالية ومحاسبة	تسويق	إدارة	
0.912	0.301	3.5625	3.7341	3.5639	3.6810	3.5992	التغيرات في مجال الإنتاج
0.662	0.651	4.1139	4.1719	3.8309	3.9212	3.9187	التغيرات في مجال عدد العملاء
0.723	0.569	4.1000	3.8467	3.9167	3.9619	3.8368	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي
0.262	1.317	3.5992	3.6830	3.7802	4.0952	3.6477	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل
0.521	0.845	3.9187	3.5141	3.5556	3.7153	3.7965	التغيرات في مجال ربحية المشروع
<b>0.854</b>	<b>0.391</b>	<b>3.8368</b>	<b>3.7897</b>	<b>3.7302</b>	<b>3.8740</b>	<b>3.7606</b>	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية " 4، 117" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.45

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 عند درجتي حرية (4، 117) ومستوى دلالة 0.05، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.391 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي 0.854 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشاريع الصغيرة يعزى إلي مجال الدورات التي تلقيتها، حيث يختار المتدرب البرنامج التدريبي الذي يلبي حاجاته التدريبية الفعلية، وهذا يخالف الباحث

(أبوسلطان، 2004) الذي أشار إلى وجود خلل في تحديد الإحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين وكذلك يخالف (سعدية، 2005) الذي أشار إلى القصور الواضح في تحديد الإحتياجات التدريبية، وإذا كان ما توصل إليه الباحثان صحيح من حيث انطباق ذلك على البرامج التدريبية التي قاموا بدراستها، أو الجوانب في منهجية التدريب، فإن ذلك حسب نتائج الدراسة لا ينطبق على برنامج تدريب المشروعات الصغيرة التابع لوكالة الغوث الدولية، وذلك للتميز في مستوى أداء البرنامج، وهذا يتوافق مع ما توصل إليه (سعدية، 2005) بأن عملية التدريب المهني في الكليات الخاصة بالوكالة متقدمة عن مثيلاتها ذات الإشراف الحكومي، أو للتطرق لموضوعات مخصصة في مجال المشروعات الصغيرة تهتم أصحاب المشروعات الصغيرة بدرجة عالية.

ز. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشاريع الصغيرة يعزى لنوع المشروع عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### جدول رقم (39)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير نوع المشروع

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		غير ذلك	زراعي	خدمي	صناعي	تجاري	
0.606	0.681	3.5625	3.9250	3.6943	3.6424	3.5713	التغيرات في مجال الإنتاج
0.445	0.937	3.8806	4.3250	3.8873	4.2194	3.9465	التغيرات في مجال عدد العملاء
0.979	0.109	3.8875	4.1000	3.9431	3.8750	3.9614	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي
0.893	0.275	3.9875	3.9000	3.8519	4.0000	3.7746	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل
0.953	0.170	3.6625	3.9306	3.6984	3.7500	3.7608	التغيرات في مجال ربحية المشروع
<b>0.928</b>	<b>0.217</b>	<b>3.7964</b>	<b>4.0367</b>	<b>3.8150</b>	<b>3.8950</b>	<b>3.8033</b>	<b>جميع المجالات</b>

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية " 4، 117" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.45

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 عند درجتي حرية (4، 117) ومستوى دلالة 0.05، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.217 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي 0.928 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشروعات الصغيرة يعزى لنوع المشروع عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، حيث أن معظم المشروعات الصغيرة مشتركة في الحاجات التدريبية، مثل الافتقار إلى المهارة الإدارية والتسويقية ومهارات

الإنتاج والتسويق ووظائف المشروع المختلفة، وحاجاتهم لمعرفة الوسائل الحديثة في الإدارة والتعامل مع المتغيرات الجديدة في الأعمال، الاقتصادية والعمل تحت ضغوط كبيرة في ظل اقتصاد متقلب، وإغلاقات مستمرة.

ح. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشروعات الصغيرة يعزى لعمر المشروع عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### جدول رقم (40)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عمر المشروع

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		16 فأكثر	من 12-15	من 8-11	من 4-7	3 سنوات فأقل	
0.041	2.571	3.4169	3.6505	3.5610	3.9050	3.6643	التغيرات في مجال الإنتاج
0.044	2.534	3.6193	4.0131	4.1019	4.0983	3.9565	التغيرات في مجال عدد العملاء
0.144	1.748	3.7290	4.2000	4.0217	4.1150	3.8867	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي
0.076	2.178	3.4797	4.0465	3.9222	4.0678	3.8264	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل
0.461	0.910	3.5237	3.7465	3.7768	3.8900	3.7477	التغيرات في مجال ربحية المشروع
<b>0.054</b>	<b>2.402</b>	<b>3.5537</b>	<b>3.9332</b>	<b>3.8764</b>	<b>4.0152</b>	<b>3.8161</b>	<b>جميع المجالات</b>

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية " 4، 117" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.45

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (40) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لمجال التغيرات في مجال الإنتاج يساوي 2.571 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 ، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لمجال التغيرات في مجال عدد العملاء يساوي 2.534 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 مما يعني وجود فروق في آراء المستجيبين حول التغير في مجالات الإنتاج وعدد العاملين يعزى لعمر المشروع. أما المجالات الثلاث الأخرى فقد تبين أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 عند درجتي حرية (4، 117) ومستوى دلالة 0.05 ، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 2.402 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات 0.054 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على

المشروعات الصغيرة يعزى لعمر المشروع عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وذلك يرجع إلى مدى قابلية وثقافة صاحب المشروع وشعوره بأهمية اكتساب مهارات جديدة وانعكاس ذلك على ربحية مشروعه بالدرجة الأولى، وذلك أن الهدف الأساسي للمشروع هو تحقيق الربح، وكذلك النظر لرسوم التدريب كاستثمار مربح. وهذا يتفق مع (Webster & Martocchio, 1993) الذين توصلوا إلى عدم وجود فروق بين المتدربين الذين تلقوا تدريباً تطبيقياً حسب عمر المشروع.

#### جدول رقم (41)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير عمر المشروع

الفروق بين المتوسطات				عمر المشروع	المجال
من 15-12	من 11-8	من 7-4	3 سنوات فأقل		
			0.2407	من 7-4	التغيرات في مجال الإنتاج
		0.3440*	0.1033-	من 11-8	
	0.0895	0.2545-	0.0138-	من 15-12	
0.2336-	0.1441-	0.4881*	0.2474-	16 فأكثر	
			0.1418	من 7-4	التغيرات في مجال عدد العملاء
		0.0036	0.1454	من 11-8	
	0.0888-	0.0852-	0.0566	من 15-12	
0.3938*	0.4826*	0.4790*	0.3372-	16 فأكثر	

\* تعني وجود فروق جوهرية بين الفئات

وبالنسبة لمجال التغيرات في مجال الإنتاج يبين اختبار شففيه جدول رقم (41) أن الفروق بين الفئات " 11-8 سنة، 7-4 سنة و " 16 سنة فأكثر، 7-4 سنة" والفروق لصالح الفئة " 7-4 سنة" وبالنسبة لمجال التغيرات في عدد العملاء ان الفروق بين الفئات " 16 سنة فأكثر ، 7-4 سنة" والفروق لصالح الفئة " 7-4 سنة" و الفئتين " 16 سنة فأكثر ، 11-8 سنة" والفروق لصالح الفئة " 8-11 سنة" ، و الفئتين " 16 سنة فأكثر ، 15-12 سنة" والفروق لصالح الفئة " 15-12 سنة

ط. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشروعات الصغيرة يعزى إلى حجم رأس مال الشركة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### جدول رقم (42)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير حجم رأس مال المشروع

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		\$50.001 فأكثر	-20.001 \$50.000	-10.001 \$20.000	-5001 \$10.000	\$5000 فأقل	
0.759	0.469	3.5640	3.6778	3.7067	3.6865	3.6998	التغيرات في مجال الإنتاج
0.129	1.824	3.8071	4.2617	3.9600	3.9966	4.0881	التغيرات في مجال عدد العملاء

0.883	0.291	3.9200	4.1556	3.9378	3.9846	3.9267	التغيرات في مجال التطور التكنولوجي
0.220	1.458	3.6687	3.9284	3.8756	3.9846	4.0411	التغيرات في مجال تطور أساليب العمل
0.044	2.535	3.5994	4.0778	3.5333	4.0077	3.8600	التغيرات في مجال ربحية المشروع
<b>0.269</b>	<b>1.313</b>	<b>3.7127</b>	<b>4.0204</b>	<b>3.8013</b>	<b>3.9322</b>	<b>3.9221</b>	<b>جميع المجالات</b>

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية " 4، 117" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.45

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (42) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لمجال التغيرات في مجال ربحية المشروع تساوي 2.535 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 مما يعني وجود فروق في آراء المستجيبين حول التغير في مجال ربحية المشروع يعزى لحجم رأس مال المشروع. أما المجالات الأخرى المتبقية فقد تبين أن قيمة F المحسوبة لكل منها أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 عند درجتى حرية (4، 117) ومستوى دلالة 0.05 ، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 1.313 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.45 ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات 0.269 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول أثر التدريب على المشروعات الصغيرة يعزى إلي رأس مال الشركة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، وذلك يرجع إلى أن تطبيق المهارات والمعارف التي تم اكتسابها لا تتأثر بحجم رأس مال المشروع، وإنما على قدرة صاحب المشروع على توظيف ما تم اكتسابه من مهارات وخبرات في إدارة وتسيير عمل المشروع وتحقيق أهدافه.

#### جدول رقم (43)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير حجم رأس مال المشروع

الفروق بين المتوسطات				حجم رأس مال المشروع	المجال
من -20.001 إلى 50.000	من -10.001 إلى 20.000	من -5001 إلى 10.000	5000 فأقل		
			0.1477	من -5001 إلى 10.000\$	التغيرات في مجال ربحية المشروع
		0.4744-	0.3267-	من -10.001 إلى 20.000\$	
	0.5444*	0.0701	0.2178	من -20.001 إلى 50.000\$	
0.4784-	0.0661	0.4083-	0.2606-	50.001\$ فأكثر	

\* تعني وجود فروق جوهرية بين الفئات

ويبين اختبار شففيه جدول رقم (43) أن الفروق بين الفئتين " من -20.001 إلى 50.000\$ ، من -10.001 إلى 20.000\$) ولصالح الفئة " من -20.001 إلى 50.000\$".

## الفصل السابع

### نتائج وتوصيات الدراسة

مقدمة	
أولاً :	نتائج الدراسة
ثانياً :	توصيات الدراسة
ثالثاً :	دراسات مقترحة

## مقدمة:

سوف نستعرض في هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البيانات وإثبات الفرضيات وكذلك عرض لأهم التوصيات التي تساهم في تنمية وتطوير أداء التدريب من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث.

### أولاً: نتائج الدراسة:

1. بينت الدراسة أن للتدريب أثراً إيجابياً على أداء المشروعات الصغيرة بوزن نسبي (76.42)، تمثلت في تحسن أداء المشروعات الصغيرة في مجالات الربحية، والإنتاج، وزيادة عدد العملاء، وتطوير أساليب العمل، والإعتماد على التكنولوجيا الحديثة في المشروعات الصغيرة.

2. بينت الدراسة أن للتدريب أثراً فاعلاً على تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين، انعكس بشكل واضح على قدرة وفاعلية المشاركين على إدارة العمليات الإنتاجية في مشروعاتهم بشكل أفضل، تمثل بشكل جلي في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة على اختصار بعض خطوات العمل، وزيادة جودة المنتج، وهذا يعود إلى قدرات أصحاب المشروعات على نقل الخبرات التي تعلموها في مجال إدارة الإنتاج والتسويق وترجمتها إلى نجاح للمشروعات التي يملكونها أو يعملون فيها.

3. كما بينت الدراسة أن هناك استجابة ليست قوية بشكل كبير في نقل بعض الخبرات والمهارات التي تعلمها المتدربين إلى الحياه العملية، وذلك يرجع إلى دخول عوامل أخرى مؤثرة مثل العوامل الاقتصادية، حيث أن أصحاب المشروعات والعاملين فيها أفادوا بأن التدريب أثراً إيجابياً على قدرتهم على زيادة الأصول الثابتة في مشروعاتهم ولكن بنسبة منخفضة، والقدرة المالية لها أثر هام على زيادة أصول المشروع، والذي يعتمد أساساً على التمويل الذاتي والمدخرات الفردية والقروض الصغيرة في تمويل نشاطاته.

4. قد كان لبرامج التدريب المتعلقة بمجال التسويق أثراً فاعلية ظهرت في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها على توظيف ما تعلموه من مهارات في هذا المجال تمثلت في قدرتهم على زيادة مهاراتهم في التعامل مع العملاء، وذلك أن برنامج تدريب المشروعات الصغيرة يعقد دورات خاصة في مجال الاتصالات وترويج المنتجات ومهارات تقديم الخدمات.

5. من الواضح أن هناك إدراك لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها لأهمية الاستثمار في التدريب من أجل تطوير قدرات مشروعاتهم ومواكبتها لما يستحدث من تكنولوجيا

في إدارة المشروعات وتحسين المنتجات وتسويق الخدمات باستخدام الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، وتطوير مهارات العاملين في اللغة والمراسلات والإتصالات والتعرف على آخر التطورات والبرامج المفيدة في المشاريع ، من خلال حضور برامج التدريب التي يقدمه برنامج تدريب المشروعات الصغيرة.

6. ان ممارسة التخطيط من أهم المهارات التي طبقها أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها في مجال تطوير أساليب العمل، وهذا يدل على نجاح برنامج تدريب المشروعات الصغيرة على توصيل رسالته من خلال البرامج التدريبية التي يطرحها في مجال إدارة المشروع، وإدارة الموارد البشرية، وأساليب حل المشاكل واتخاذ القرارات، وفي صقل مهارات المشاركين في مجال الإدارة والتي يعتبر التخطيط من أهم وظائفها.

7. لقد أثر التدريب بشكل ايجابي وواضح على زيادة أرباح المشروعات، وهذا يدل على أن الإستثمار في التدريب من قبل أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها مجدى من الناحية الإقتصادية، ويعود بالفائدة والنفع على المشروعات الصغيرة بشكل مباشر متمثلاً في قدرة أصحاب المشروعات والعاملين فيها على تحسين إدارة مشروعاتهم وخفض التكاليف والتوسع في السوق وبالتالي زيادة الأرباح.

8. بينت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية وقوية بين التدريب وعدد عملاء المشروع، ومرد ذلك إلى المهارات التسويقية والترويجية و مهارات التعامل مع العملاء التي اكتسبها المشاركون في الدورات التي يعقدها برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بوكالة الغوث الدولية، كما تبين أن العلاقة بين التدريب و التطور التكنولوجي أيضاً قوية وإيجابية، وذلك يعود إلي تزويد برنامج التدريب لأصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها بأخر ما توصل إليه العلم الحديث من مهارات وخبرات في مجال أعمالهم، وكذلك هناك علاقة قوية وواضحة بين التدريب وتطور أساليب العمل في المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً، وهذا يدل على إكتساب المشاركين في الدورات التدريبية لدى برنامج التدريب لمهارات متطورة في إدارة المشروعات الصغيرة وتنظيمها، وقدرته على عكس ذلك على المشروعات التي يملكونها او التي يعملون فيها، كما أن العلاقة كانت ايجابية وقوية بين التدريب وربحية المشروعات الصغيرة، وهذا نتيجة لتطور أداء العاملين في المشروعات الصغيرة، وزيادة مهاراتهم في إدارة مشروعاتهم و تحسن أدائهم في المشروعات التي يعملون بها مما انعكس ايجابياً على ربحية المشروع، وكذلك كانت العلاقة ايجابية وقوية لأثر التدريب على الإنتاج، ويعود ذلك لإهتمام برنامج التدريب بدورات خاصة وموجهة في إدارة الإنتاج.



9. بينت الدراسة أن أثر عامل الجنس لم يؤثر على تطوير أداء المشروعات الصغيرة في كافة المجالات، وهذا يدل أن لدى النساء والرجال نفس الفرصة في نقل المهارات التدريبية إلى العمل وتطبيقها على المشروعات التي يمتلكونها أو يملكنها، أو التي يعملون فيها.

10. كما أظهرت الدراسة أن عمر صاحب المشروع ليس له دور في تطوير أداء المشروعات الصغيرة، ويرجع ذلك لأن تطبيق ما تم تعلمه في برنامج التدريب للمشروعات الصغيرة من مهارات لا يخضع لعامل العمر، بل لمدى قدرته على تطبيق ما تعلمه أولاً، ثم أن المدربين الذين ينفذون البرامج التدريبية مؤهلين بقدر كبير على توصيل المهارات والخبرات اللازمة للمتدربين باستخدام طرق ووسائل التدريب الحديثة.

11. بينت الدراسة أن المؤهل العلمي للمتدرب ليس له دور على الأثر الناتج عن التدريب وانعكاسه على المشروعات الصغيرة، حيث أن أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها ناتجة عن الممارسة والإحتكاك الفعلي في العمل والتواجد في السوق فهو مدرك لطبيعة عمله ولكنه قد يكون بحاجة لصقل بعض المهارات والإطلاع على وسائل جديدة وتكنولوجيا حديثة في الإدارة والتسويق وتطبيقات الحاسوب وما يلزمه لتسيير أعماله بشكل أفضل وهذه الدافعية الذاتية لدى المتدرب تضعف أثر الفارق في المؤهل العلمي على اكتساب المهارات والخبرات المطلوبة لأصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها.

12. كما بينت الدراسة أن عدد سنوات الخبرة لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها لم يؤثر على عكس المهارات والخبرات التي امتلكوها في التدريب على مشروعاتهم، وبالتالي قد يكسب صاحب المشروع سنوات لعمر مشروعه من خلال التدريب وصقل مهاراته ومهارات العاملين في المشروع.

13. كما ان عدد الدورات التي يتلقاها المتدرب لا يؤثر على تطبيق المهارات المكتسبة في التدريب على المشروعات حيث أن الأثر يكون للدورات التي تؤهل المشاركين بمهارات لا تكون موجودة لدى شاغل الوظيفة. ويكون هناك حاجة لهذه المهارات لتأدية العمل بالشكل المطلوب فيقوم بالإلتحاق بدورة تدريبية تؤهله في هذا الجانب مما ينعكس على نجاح وتطور المشروع.

14. وبينت الدراسة أن نوع الدورات التي حصل عليها المتدرب لم تؤثر بشكل واضح على أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة، وذلك لأن هناك من يحضر الدورات التدريبية لبناء قدرات والتزود بمعارف جديدة تؤهلهم للانتفاع بها مستقبلاً، وهناك دورات تدريبية ليس لها أثر

مباشر يمكن قياسه بوضوح على المشروعات الصغيرة، مثل تطوير مهارات اللغة الإنجليزية وتطوير مهارات استخدام الحاسوب بشكل عام.

15. كما ظهر من الدراسة أن لنوع وطبيعة عمل المشروع ليس له دور في التطور الذي يطرأ على المشروع نتيجة التدريب حيث أن المشروعات الصغيرة لديها حاجات متقاربة، وأن المهارات التي يتم اكتسابها من خلال التدريب يمكن تطبيقها على المشروعات بغض النظر عن نوع المشروع وطبيعة نشاطه.

16. وأظهرت الدراسة أن عمر المشروع لم يؤثر على المهارات التي يمكن اكتسابها وتطبيقها على المشروعات الصغيرة حيث أن ذلك يرجع إلى مدى قدرة المتدرب على نقل المهارات التي تعلمها وممارستها في حياته العملية من جهة وعلى نوعية تلك المهارات وحاجة المشروع لها.

17. إن التدريب الإداري ومهاراته المختلفة يمكن تطبيقها على المشروعات إذا لامست حاجة حقيقية لدى تلك المشروعات من خلال المتدربين الأكفاء، ووجود مدربين على قدر عالي من المهارة، بغض النظر عن حجم رأس المال المستثمر في المشروع، فمن تعلم مهارات التسويق يمكنه تطبيقها على منتجات أو خدمات المشروع سواء كان رأس ماله كبير أو قليل.

#### الخلاصة:

يؤثر التدريب إيجابياً وبشكل واضح على المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً، ويؤدي إلى نجاحها في تقديم دورها الريادي في الإقتصاد الفلسطيني بفاعلية وكفاءة عالية، كما يزود الرياديين والمهتمين بالمهارات اللازمة للبدء بمشروعاتهم مما يوسع هذا القطاع الهام من قطاعات الإقتصاد الفلسطيني، والذي يعتبر الأهم بسبب سياسات الإحتلال المحاربة لإنشاء المصانع الكبيرة وتدميرها بشكل مستمر. كما أن برنامج التدريب التابع لوكالة الغوث الدولية، يقدم خدمات متميزة في هذا المجال، ويعتمد في تقديم خدماته على الخبراء والمدربين المحليين بشكل أساسي، وأحياناً المدربين الدوليين، ويعمل على تطوير وتنمية خبرات المدربين من خلال المدربين الدوليين وعقد ورش عمل للمدربين. كما يقوم البرنامج بعقد ورش عمل لتحديد الحاجات التدريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً، بمشاركة أصحاب المشروعات الصغيرة، والمدربين، ومؤسسات التدريب المختلفة، كما يقدم البرنامج التسهيلات اللازمة لتحقيق حاجات المدربين، خلال تسهيلات التدريب المختلفة كوسائل العرض والإيضاح، والمواد التدريبية الحديثة واستخدام الأساليب الحديثة في التدريب.

## ثانياً: التوصيات:

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات وذلك على النحو التالي:

1. عقد ورش عمل مختلفة حول الحاجات التدريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة يشارك فيها أصحاب المشروعات الصغيرة والمنظمات غير الحكومية والوزارات المعنية في الحكومة والجامعات، لتحديد وتحديث الحاجات التدريبية لهذه الفئة ومساعدتها في النهوض بمشروعاتهم بما يعود على الإقتصاد الفلسطيني بالفائدة.
2. ضرورة اهتمام أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها بالإلتحاق بدورات تدريبية للتزود بالمهارات الجديدة في مجالات وظائف المشروع المختلفة، ولزيادة قدراتهم على إدارة مشروعاتهم بكفاءة وفاعلية.
3. عقد دورات خاصة لأصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها في الطرق الفاعلة في استثمار الأصول الثابتة بكفاءة عالية، وأساليب الإستغلال الأمثل للموارد المحدودة واستثمارها في المشروعات الصغيرة.
4. تكثيف الدورات في مجال تطبيقات الحاسوب في المشروعات الصغيرة، والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، وجارات آخر التطورات في تلك المجالات.
5. عقد دورات خاصة للقطاع الصناعي، ودورات في مجال إدارة الأزمات، وذلك لما يواجهه هذا القطاع من ضغوط وتحديات كبيرة ناتجة عن ممارسات لإحتلال وجهوده المستمرة للقضاء على هذا القطاع من الإقتصاد الفلسطيني بشكل خاص، ومحاربته للاقتصاد الوطني الفلسطيني بشكل عام، وذلك من أجل توعية أصحاب المشروعات الصغيرة لأهمية هذا القطاع، وتزويدهم بالمهارات والوسائل المناسبة للاستمرار في العمل تحت الضغط.
6. توجيه دورات خاصة بالقطاع الزراعي، وأخرى للقطاع السياحي، وعدم الإقتصار على الجانب الإداري في التدريب، وإنما بناء المختبرات وجلب الإمكانيات اللازمة لتطبيق التدريب العملي، مما يزيد من الفائدة النهائية للتدريب وانعكسها على المشروعات الصغيرة.
7. تعميم تجربة برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، من خلال فتح برامج تدريب في مناطق عمليات الوكالة الخمس، لتلبية حاجات أصحاب المشروعات الصغيرة، وذلك لتعزيز الخدمات الإغاثية التي تقدمها بخدمات التدريب المفيدة

لأصحاب المشروعات الصغيرة و لللاجئين الفلسطينيين بشكل خاص.

8. تطوير برنامج الدبلوم للمشروعات الصغيرة، من أجل إعداد رواد للتنمية الاقتصادية، مسلحين بالمعارف والخبرات والمهارات اللازمة للبدء بالمشروعات الصغيرة وإدارتها بما يكفل لها النجاح والتطور.

9. ضرورة قيام الحكومة الوطنية الفلسطينية بالإهتمام بمجال التدريب للمشروعات الصغيرة والصغيرة جداً، وإيلائها الاهتمام الكافي من خلال فتح برامج التدريب الخاصة فيها، وتقديم الإستشارات والدعم الفني لها.

10. عقد المؤتمرات، و ورش العمل، والأيام الدراسية، حول المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً، لنشر الوعي العام بهذه المشروعات وأهميتها في الإقتصاد الفلسطيني، ولتوجيه الخريجين المهنيين والأكاديميين لامتلاك مشروع صغير وتطويره، وعدم الانتظار في طوابير الانتظار على أبواب الوظيفة الرسمية التي ربما تتأخر وقد لا تأتي نهائياً.

11. ضرورة رعاية الأفكار الريادية للمشروعات الصغيرة، وبناء حاضنات الأعمال، لتشجيع الرواد لتطبيق أفكارهم الإقتصادية وتحويلها إلى مشروعات تُدرّ عليهم الدخل، مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المجتمع.

### ثالثاً: دراسات مقترحة:

وبحسب موضوع الدراسة فإنه من المفيد أن يتم مستقبلاً إجراء الدراسات التالية:

1. دراسة أثر التدريب على المشروعات الصغيرة حسب القطاع الذي تتبعه.

2. دراسة أثر التدريب على المشروعات المتوسطة والكبيرة.

3. دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة.

## المراجع

- أولاً : المراجع العربية  
ثانياً : المراجع الأجنبية

## قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية

أ. الكتب:

- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1997.
- برنوطي، سعاد نايف، إدارة المشروعات الصغيرة (أبعاد للريادة)، دار الوائل للنشر، عمان، الاردن، ط1، 2005.
- بلقيس، أحمد، تحديد الحاجات التعليمية والتدريبية ودور القائد التربوي، الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية SS /24 عمان، 1989.
- تريسي، وليم ر.، ترجمة الجبالي سعد أحمد ، تصميم نظم التدريب والطوير، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2004.
- توفيق عبد الرحمن، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ط2، القاهرة، مصر، 2002.
- توفيق، عبد الرحمن، تقييم التدريب، مركز الخبراتي المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر، 1998.
- توفيق، عبد الرحمن، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر، 1994.
- جابر، سميح، تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، ط1، الأردن، 2001.
- جامعة القدس المفتوحة، برنامج الإدارة والريادة، ادارة القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998.
- حسين، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية- مدخل متكامل، المؤلف، القاهرة، مصر، 1997.
- حمدان، محمد زياد، تصميم وتنفيذ برامج التدريب-بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة. دار التربية الحديثة، عمان، الاردن، 1991.
- حميد، محمد عثمان اسماعيل، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993.

- دسلر جاري، ترجمة، عبد المتعال محمد، عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، جدة، 2003.
- راي، ليسلى، ترجمة حمزة، حمزة سر الخاتم، كيفية قياس فاعلية التدريب، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- ربابعة، على محمد، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- رفعت، محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، بال برنت لطباعة الأوفست، القاهرة، مصر، 1988.
- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد ، دار الصفاء للنشر، 2003.
- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1993.
- السالم مؤيد سيعد، صالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2002.
- السلمي على، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن 2000.
- الضلاعين، على، إدارة المشروعات الصغيرة، مركز يزيد للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- عبد السلام، عبد الغفور، الحلبي، رياض، شحادة، حازم، الجبوسي، محمد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة. 2001.
- العطية، ماجدة، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن 2004.
- عفانة، جهاد عبد الله، أبو عيد ، قاسم موسي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، لطبعة العربية، عمان، الأردن، 2004.
- كشواي، باري، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2003.
- كشواي، باري، ترجمة دار الفاروق، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر

والتوزيع، ط3، القاهرة، مصر، 2006.

مالكولوم بيل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان. 1997.

مخيمر، عبد العزيز جميل، عبد الحليم، أحمد عبد الفتاح، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000.

مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، المؤلف، القاهرة، مصر، 2000.

مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المؤلف، القاهرة، مصر، 2004.

مكرم، أنور مراد الشيخ، تكنولوجيا التعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، 1981.

المنصور، جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، جامعة مؤتة، ط1، عمان الأردن، 2000.

المنصور، كاسر نصر، جواد، شوقي ناجي، إدارة المشروعات الصغيرة (من الألف إلى الياء)، دار الحامد للنشر، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، 2000.

النجار، فايز جمعة، العلي، عبدالستار محمد، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن / 2006.

هلال محمد، التدريب الأسس والمبادئ، دار الكتاب، ط1، مصر الجديدة، مصر، 2000.

الهييتي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003.

وهب، رضا عبد الرازق و سعيد، نضال محمد، وبدر، عبد العزيز، إدارة الأفراد، المكتبة الوطنية، بغداد، العراق، 1987.

ياغي، محمد عبد، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطابع جامعة الملك سعود، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1986.

#### ب. الدوريات:

الجهاز المركزي الإحصائي الفلسطيني، مسح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2002 نتائج أساسية، رام الله، فلسطين، مايو 2003.



المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجموعة خبراء المنظمة، المؤتمر العربي الأول للتدريب الإداري للدول العربية، تونس، الفترة من 19 إلى 27 فبراير.

وكالة الغوث الدولية- نشرة تعريفية- برنامج تدريب أصحاب المشاريع الصغيرة- 1997.

وكالة الغوث الدولية، التقرير السنوي لدائرة التنمية والتخطيط ، غزة، ديسمبر 2006.

مهني على، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتشغيل الواقع والتحديات والإمكانيات- المؤتمر الوطني للتشغيل، وزارة العمل، السلطة الفلسطينية، رام الله- غزة- 27- 2005/12/28

#### ج. الرسائل الجامعية والأبحاث:

أبو حامد، محمود ، واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التجارة تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.

أبو سلطان، يوسف شفيق ، تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج 'دراسة تطبيقية علي المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة قدمت لاستكمال الحصول علي درجة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.

أبو عمشة، ماجد، أثر انتفاضة الأقصى على برامج تمويل المشاريع الصغيرة المتبعة في دائرة التنمية والتخطيط بوكالة الغوث الدولية لتشغيل اللاجئين، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد، جامعة القدس، أبوديس، فلسطين. 2003.

اسماعيل، عمر شعبان، ميررات وآليات دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة لوزارة الصناعة الفلسطينية، الأنروا، غزة، ديسمبر 1996.

البرغوثي، سفيان عوض "القطاع غير المنظم (المنشآت الصغيرة) في الأراضي الفلسطينية - فرص البقاء وتحديات الإستمرار"، المؤتمر العلمي الأول- الإستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة- الجامعة الإسلامية، غزة، مايو 2005.

بوقفل، محمد أحمد، تطوير عملية التدريب بالقطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية، رسالة دكتوراه، دولة الإمارات العربية المتحدة، جزيرة البان، دبي، أكتوبر 2002.

الخطيب أحمد، اللقاء العالمي حول أساليب وتقنيات التدريب، المنظمة العربية للعلوم

الإدارية، عمان، الأردن، 1984.

خليفة، قصي قحطان، أثر خصائص البيئة التنظيمية على استراتيجيات تدريب العاملين في فنادق الدرجة الممتازة والدرجة الأولى في بغداد، أطروحة ماجستير، بغداد، العراق، 2000.

سعدية، منصور محمد، تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين، دراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير كلية التجارة قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.

شعبان، عبد الحميد محمد، واقع الاستثمار وتطلعاته في فلسطين - دراسة لحالة قطاع الصناعات الصغيرة، المؤتمر العلمي الأول - الإستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة - من 8-9 مايو 2005.

الطيب، حسن أبشر، الحالات الإدارية - منهجها ومقومات تأليفها، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع، ص 18-25، كانون أول 1981.

عبد الهادي عزت، استراتيجيات المشاريع الصغيرة، مركز البحوث والإينماء، شركة بيسان، ورقة عمل مقدمة لوزارة الصناعة، ديسمبر 1996.

العمرى عطية محمد، نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية في قطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل رسالة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، يونيو 1999.

عوض، سامية محمد، تقويم البرنامج التدريبي لمديرات ومساعدات مدارس التعليم العام في كلية التربية الرياضية للبنات بالرياض، مستقبل التربية العربية، مجلد 8، العدد 24، ص: 243- ص: 274، 2002.

الفارس، سليمان، تخطيط وتقييم الجهود التدريبية في المنظمة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 13، العدد الثاني، ص 7-66، 1997.

الفضلي، فضل صباح، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 4، ص 637-672، 1995.

قشطة، كمال، المعوقات التي تحول بين التدريب الإداري وتوظيفه على الواقع العملي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات، وجامعة الأقصى، غزة، 2004.

المدهون محمد، **Management Training and Development for SME**

،رسالة قدمت لنيل درجة الدكتوراه، جامعة برادبود، المملكة المتحدة، 2003.

ناصر جبر، المشاريع الصغيرة في قطاع غزة - معوقات وحلول، ورقة عمل مقدمة لوزارة الصناعة الفلسطينية، ديسمبر 1996.

النجار، فايز جمعة، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة - دراسة ميدانية في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الأردن، إربد، 2001.

د. الصفحات الإلكترونية على شبكة المعلومات:

<a href="http://www.unrwa.org">www.unrwa.org</a> ,	الصفحة الإلكترونية لوكالة الغوث الدولية.	
<a href="http://www.pnic.ps">www.pnic.ps</a> ,	الصفحة الإلكترونية للهيئة العامة للاستعلامات.	

### A. Books:

- Borje Holmberg, **the development of correspondence education on international concert**, correspondence education: dynamic and divers field, (ICCE, eleventh word conference, New Delhi, 1978.
- Boumback, Clifford Mi, **How to organize & operate a small business**, Englewood cliffs, NJ, prentice hall, 8<sup>th</sup> ed, 1988.
- Common Wealth Secretariat, **A survey of correspondence institutions in the common wealth** (London): common wealth Secretariat, 1974.
- Dessler,G, **Human Resource Management**, Prentice Hall, 8<sup>th</sup> ed. , USA,1999.
- Dugan Laird, **Approaches To training and development**, Addison Wesley Publishing company, Massachusetts,1982.
- Glueck, W Personnel, **A diagnostic Approach**, Harcourt Brace College Publishers, New York,1987.
- j.c.smith, **traning plant employees**, mcgraw-hill com, new York, 1972.
- J.d. dunn, and c. stephens elvis. **Management of personnel: manpower Management and organizational behavior**, Mcgraw hill book company, New Youk 1972
- Paul, L.dressel and mry M.thomson, **independent study** (California, san Francisco: jossey-bass,inc Publishers),1973
- Robinson,K.r, **A Handbook of traning Management**. Kogan page ltd. , London, 1985.
- Schuler,R.s.,**managing Human Resource**,. West publishing company, 5<sup>th</sup> ed, N.Y.,1995.
- Wibert J. Maceachie, **traning trips**. I.C. Health and Company 1965
- Winifred Code, **trainging your staff**, the Indastrial Society, London,1973.

### B. Thesis & Dissertations:

- Avcikurt, C. , **Auditing managerial training needs of Turkish small and medium-sized hotel enterprises**, Managerial Auditing Journal, Vo1. 18 No. 5, 2003
- Burden, R. & Proctor, T. , **Creating a sustainable competitive advantage through training**, An International Journal, vo1. 6 No.5, 2000.
- Heraty Noreen & Michael Morley, **Training and Development**

**in the Irish**, responding to the competitiveness agenda.

Journal of European Industrial, 22/4/5,1998.

Jeffre Facticeau, and Other, **The influence of general Perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer**, Journal of Management, University of Tennessee, No.1, 1-25. (1995).

Pauline, A. ,**management training in UK NGOs: A Small survey**, Journal of European Industrial Training, Vo1.20 No.1, 1996.

Storey, D. ,**Medium-size firms, waste money on training** Education training, Vo1. 40 No4, 1998.

Tane Webster & Joseph Martocchio, **Turning Work Into Play: Implication for Microcomputer Software Training**, Journal of Management, university of TennesseeVo1. 19, No.1, 1993.

Wong, May M.L , **An Evaluation on The Employees Retraining Programmes in Hong Kong**, Journa of Employee Relations, Vol. 20,No. 4, 1998.

## الملاحق

- (1) ملحق رقم الاستبانة
- (2) ملحق رقم قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة.
- (3) ملحق رقم طلب تحكيم.
- (4) ملحق رقم رسالة طلب اموافقة على إجراء البحث موجهة لوكالة الغوث.
- (5) ملحق رقم قائمة بأسماء الدورات التي يعقدها برنامج تدريب المشروعات الصغيرة بوكالة الغوث.
- (6) ملحق رقم قائمة بأعداد المشاركين في دورات برنامج تدريب المشروعات الصغيرة حسب طبيعة العمل.

## ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية غزة

كلية الدراسات العليا

ماجستير إدارة الأعمال

### استبانة

الأخ/ الأخت الفاضل/ة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة ميدانية حول "أثر التدريب علي أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة"، بغرض الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد أعدت هذه الإستبانة خصيصاً لهذا البحث، لذا أرجوا تعبئة هذه الإستبانة بكل دقة وعناية، لما في ذلك من مساهمة بالارتقاء في البحث العلمي بما يعود بالفائدة على تطوير وتنمية المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة ، مؤكداً لكم أن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والعرفان

الباحث

إبراهيم عبد المجيد القوقا

<b>الجنس:</b>						
( ) أنثى		( ) ذكر				
<b>العمر:</b>						
( ) 25 سنة فأقل	( ) من 26-30	( ) من 31-35	( ) من 36-40	( ) 41 سنة فأكثر		
<b>المؤهل العلمي:</b>						
( ) ثانوي فأقل	( ) دبلوم متوسط	( ) بكالوريوس	( ) دبلوم عالي	( ) ماجستير ( ) دكتوراه		
<b>عدد سنوات الخبرة :</b>						
( ) 5 سنوات فأقل	( ) من 6-10	( ) 11-15	( ) 16-20	( ) 21 سنة فأكثر		
<b>عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها في برنامج تدريب الوكالة:</b>						
( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5 ( ) 6 دورات فأكثر		
<b>مجال الدورات التي تلقيتها؟</b>						
( ) إدارة	( ) تسويق	( ) مالية ومحاسبة	( ) حاسوب	( ) غير ذلك (حدد) .....		
<b>نوع المشروع:</b>						
( ) تجاري	( ) صناعي	( ) خدماتي	( ) زراعي	( ) غير ذلك (حدد) .....		
<b>عمر المشروع:</b>						
( ) 3 سنوات فأقل	( ) من 4-7	( ) من 8-11	( ) من 12-15	( ) 16 فأكثر		
<b>حجم رأس مال المشروع:</b>						
( ) أقل من \$10000	( ) من \$10001 - \$20000	( ) من \$20001 - \$50000	( ) من \$50001 - \$100000	( ) أكثر من \$100000		
<b>عدد العاملين في المشروع:</b>						
( ) 4 فأقل	( ) 5-10	( ) 11-20	( ) 21-50	( ) 50 فأكثر		
رقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

ترتب انعكاسات على المشروع بعد حضورك التدريب في مجال الإنتاج تمثلت في:

1.	زادت كمية الإنتاج				
2.	تنوعت الأصناف المنتجة				
3.	زادت كفاءة استخدام الأصول الثابتة (أراضي، مباني، آلات ... )				
4.	استحداث منتجات جديدة				
5.	زادت الأصول الثابتة				
6.	انخفضت استشارة المتخصصين في مجال الإنتاج				
7.	زادت جودة المنتج				
8.	انخفضت تكاليف الإنتاج				
9.	انخفضت نسبة العادم والتالف				
10.	تم اختصار بعض خطوات العمل				

ترتب انعكاسات على المشروع بعد حضورك التدريب في مجال نمو عدد العملاء تمثلت في:

1.	زاد عدد عملاء المشروع				
2.	الدخول في أسواق جديدة				
3.	استخدام قنوات توزيع جديدة				
4.	الوصول لشرائح أعرض في السوق الحالي - توسيع الشريحة المستهدفة				
5.	زاد عدد الزائرين اليومي للمشروع				
6.	زاد الاتصال بالمؤسسة والسؤال عن منتجاتنا وخدماتنا				
7.	زادت مهارة التعامل مع العملاء				
8.	تم استحداث طرق جديدة في عرض وتقديم المنتجات والخدمات				
9.	تم استخدام الطرق العلمية في تحديد احتياجات العملاء				
10.	تم استخدام طرق حديثة في الإعلان والترويج عن المنتجات والخدمات				

ترتب انعكاسات على المشروع بعد حضورك التدريب في مجال التطور التكنولوجي تمثلت في:

1.	إدراك أهمية التكنولوجيا الحديثة في خدمة المشروع				
2.	استخدام تكنولوجيا جديدة في المؤسسة				
3.	تطوير وتحديث الآلات والمعدات ووسائل العمل في المشروع				
4.	تقليل الوقت والجهد المبذولين في العمل				
5.	قل الاعتماد على المستشارين الخارجيين في مجال التكنولوجيا الحديثة				
6.	استخدام الحاسوب وتطبيقاته في العمل				
7.	استغلال وقت العمل بصورة أكثر كفاءة				
8.	تقديم خدماتنا ومنتجاتنا بجودة عالية وسرعة فائقة				
9.	زاد الاعتماد على المعدات والآلات الحديثة بدل القوى البشرية				
10.	قلت معدلات الإصابات والحوادث				



ترتب انعكاسات على المشروع بعد حضورك التدريب في مجال تطور أساليب العمل تمثلت في:

1.	اعتماد نظام حديث لإدارة شئون العاملين				
2.	استحداث نظام إداري جديد في العمل				
3.	استخدام أدلة العمل				
4.	الاعتماد على دراسات الجدوى في تطبيق التوسعات والاستثمارات الجديدة				
5.	الاعتماد على وضع الخطط قصيرة وطويلة الأجل في العمل				
6.	تحسن علاقة الموظفين بالإدارة				
7.	استخدام الأسلوب العلمي في إدارة المشاريع				
8.	إتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق المهارات التي تعلموها.				
9.	استحداث أساليب حديثة في اختيار الموظفين وترقيتهم وتحفيزهم				
10.	دراسة وتطوير الوسائل والأساليب الإدارية وإدخال التحسينات اللازمة لنجاح وتطوير العمل				

ترتب انعكاسات على المشروع بعد حضورك التدريب في مجال ربحية المشروع تمثلت في:

1.	زاد استثمار الأموال المتاحة				
2.	زاد عدد مرات دوران رأس المال العامل خلال العام				
3.	تنوع في استثمار أموال المؤسسة				
4.	انخفض مستوى الإقراض				
5.	زاد رقم صافي المبيعات				
6.	زادت قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها				
7.	زادت قدرة الشركة، على تحصيل أموالها المستحقة				
8.	زاد توفر السيولة في المشروع				
9.	زادت ثقة المساهمين في المشروع بإدارة المشروع				
10.	تحسن قدرة المشروع على مواجهة الأزمات المالية				

والله ولي التوفيق

ملحق رقم (2)

رقم	الاسم	العمل	مكان العمل
.1	د. رشدى وادى	أستاذ جامعي	الجامعة الإسلامية
.2	د. عطية العمرى	باحث	مركز القطان
.3	د. ماجد الفرا	محاضر	الجامعة الإسلامية
.4	د. ناصر على جبر	مدير دائرة التنمية	وكالة الغوث
.5	د. نافذ بركات	أستاذ جامعي	الجامعة الإسلامية
.6	د. وائل ثابت	أستاذ جامعي	جامعة الأزهر
.7	د. يوسف عاشور	أستاذ جامعي	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (3)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية غزة

كلية الدراسات العليا

ماجستير إدارة الأعمال

التاريخ: 2007/4/25

السيد الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتوجه إليكم بالتقدير والإحترام راجياً تعاونكم في تحكيم هذه الإستبانة، حيث أنها تهتم قطاع المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً بقطاع غزة والتي بعنوان "أثر التدريب علي أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة"، حيث سيقوم الباحث باستطلاع آراء الذين تلقوا التدريب في برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً بوكالة الغوث الدولية، وانعكاس ذلك على أداء المشروعات الصغيرة في مجالات: الربحية، والإنتاج، وعدد العملاء، التطور التكنولوجي، أساليب العمل، أرجوا من سيادتكم تحكيم هذه الإستبانة. لما في ذلك من فائدة للبحث العلمي وبما يعود بالنفع على تطوير وتنمية المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

الباحث

إبراهيم عبد المجيد القوقا

المرفقات:

- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- الإستبانة.

#### ملحق رقم (4)

المشاركين في دورات برنامج تدريب المشروعات الصغيرة حسب طبيعة العمل

السنة	أصحاب مشاريع	موظفين	الداعمين للمشاريع	المجموع
1995	250	100	18	368
1996	215	300	50	565
1997	208	270	17	495
1998	137	168	140	445
1999	62	219	237	518
2000	148	337	341	826
2001	516	200	135	851
2002	712	165	131	1008
2003	564	360	280	1204
2004	703	93	414	1210
2005	677	132	442	1251
2006	797	207	271	1275
المجموع	4989	2551	2476	10016
%	%63	%16	%21	%100

المصدر: التقرير السنوي لبرنامج تدريب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً التابع لوكالة الغوث الدولية، 2006،

ص: 4

ملحق رقم (5)

قائمة بأسماء الدورات التي يعقدها برنامج تدريب المشروعات الصغيرة بوكالة الغوث الدولية

No	Course Title
1.	Feasibility Studies
2.	Workshop on Micro- and Small-enterprise Development
3.	How to start Your Own Businesses
4.	Marketing For Small Businesses
5.	How to Price Your Product
6.	Knitting Machine Maintenance
7.	Management of Small Businesses
8.	Principal of Accounting and Bookkeeping
9.	Business Communications
10.	Management and Planning Housing Projects
11.	Engineering Project Management
12.	Managing Industrial Costs
13.	Managing Purchasing and Inventories
14.	Bidding and Contract Award in Engineering Projects
15.	Income Taxation
16.	Management of Income and Value Added Taxes
17.	Pricing and Awarding Construction Bids
18.	Total Quality Management
19.	Grow Your Own Business
20.	Manage Your Own Business
21.	Company Accounting
22.	Management of Promotion Activities
23.	Training of Trainers
24.	Financial Analysis for Small Businesses
25.	Financial Management for Small Businesses
26.	Hotel and Restaurant Management
27.	Menu Planning and Pricing
28.	Food and Beverages Service
29.	Tourism Marketing and Promotion
30.	Safety and Professional Health in Engineering Projects
31.	Introduction to Internet
32.	Construction Documents and Documentation
33.	Accounting for Selling on an Instalment Basis
34.	Management of Tour Programmes
35.	Microfinance Management
36.	Business Counselling
37.	Preparing, Pricing and Marketing Tourism Programmes

38.	Stock Management
39.	Design Web Page for Your Business
40.	Procurement Management
41.	Ticketing
42.	Production Management
43.	Export/Import Management and Foreign Markets Study
44.	ISO 9000
45.	Industrial Cost Accounting and Production Management
46.	Computerised Accounting "Al Aseel"
47.	English-Based Financial Accounting
48.	Excel-Based Financial Analysis (A)
49.	Excel-Based Financial Analysis (B)
50.	Pricing Strategies
51.	Structural Analysis and Design
52.	Outlook Express
53.	Electronics Commerce
54.	Auto-CAD14 Two Dimension Professional
55.	Internet
56.	Web Page Design (General)
57.	Professional Web Page Design
58.	Excel and English-Based Feasibility Studies
59.	MS Project for Construction Engineers
60.	MS Excel 2000 for Engineers and Contractors
61.	Export/Import Procedure and Documentation
62.	MS Power Point
63.	English-Based Computerised Accounting "Peachtree Package"
64.	Ms Access (XP) - Beginners Level I
65.	Advanced MS Access (XP) - Level II
66.	Management Skills
67.	Hebrew for Businessmen – Beginners Level
68.	Office Management and Executive Secretarial Skills
69.	Letters of Guarantee for Businesses- Terms and Kinds
70.	English for Business
71.	Geographical Information System
72.	Creative Thinking in Decision Making and Problem Solving
73.	Supervisory and Leadership Skills
74.	Computer-Based Office Practice 2000 (XP)
75.	Costing Accounting System for Construction Contracts
76.	English Business Communication Skills
77.	MS. Project for Construction Projects Management
78.	Internet and Outlook -Based Business Communications
79.	Outlook XP & Internet

80.	MS. Excel XP
81.	English Business Writing Skills
82.	Statistical Package for Social Sciences (SPSS)
83.	How to Promote Your Product
84.	Computerized Construction Accounting (AI-Asseal Package)
85.	Claims & Dispute Resolution in Construction Contracts
86.	Negotiation Skills
87.	English-Based Report Writing Skills
88.	Advanced MS. Excel XP
89.	English Oral Business Communication Skills
90.	Excel-Based Budgeting as a Tool for Projecting Profits
91.	Managing Multiple Priorities, & Modern Management Planning (Stage One & Two)
92.	How to Develop a Business Plan
93.	Excel-Based Financial Statement Preparation "Using International Accounting Standards"
94.	Essential Management Skills
95.	E-Marketing
96.	Coaching Skills For Managers & Supervisors

ملحق رقم (6)