

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



أثر التدريب على إنتاجية العاملين في المستويات الادارية في المنظمة

Contribute to training the production of employees
at the administrative level in the organization

(بالتطبيق في جامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن بالرياض)

متطلب لنيل درجة الماجستير

إعداد الطالبة/ نوف معجب العجمي

إشراف/ د. أسماء أبو نزيه

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

من أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة :الجودة ،ومواكبة العولمة ،وانتهاج نظم العمل ذات الاداء المتميز ،والتكيف مع القوى الاجتماعية ... ،ولكي تتمكن المنظمات من مواجهة تلك التحديات فإنها لابد وأن توفر مفاتيح التعامل معها والتي يتمثل أهمها في التدريب وتنمية الكفاءات البشرية وإدارة فرق العمل متعددة الجنسيات وتنمية المسار الوظيفي ،ومن ثم فلكي تحقق المنظمة الفعالية المنشودة عليها أن تضمن توفر الموارد البشرية ذات المهارات العالية بالاستعانة بالتكنولوجية الجديدة والمعاصرة للوضع العالمي.

إن إبقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة وهم يعملون على وتيرة واحدة لا يضمن تحقيق الفعالية المنشودة ولذا يجب أن تسعى المنظمة إلى إكسابهم بالمعارف وصقلهم بالمعلومات وتنميتهم بالمهارات المتعددة التي ترتبط بعملهم ،ولن يتحقق ذلك إلا من خلال النشاط التدريبي في المنظمة.^١

ولعله من الملاحظ الاهتمام الكبير في التدريب سواء على مستوى الافراد أو المنظمات وهذا الاهتمام بدء ملحوظاً في السنوات الأخيرة خاصة في الوطن العربي .ومع هذا الاهتمام ظهرت لنا بعض السلوكيات الخاطئة في عالم التدريب ،سواء سلوكيات مدربين أو سلوكيات لبعض منظمي التدريب والقائمين عليه.^٢

^١ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ،جامعة المنصورة ،٢٠٠٧ ،ص ١٨٥ .

^٢ صلاح صالح معمار التدريب الأسس والمبادئ ،عمان-الأردن ، دار ديونو للنشر والتوزيع -٢٠١٠ ،ص ١١ .

مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة العديد من التحديات الناجمة عن التطورات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية الحادثة فيها وتسهم في تزايد الطلب على الالتحاق ببرامجها، وبالتالي ترفع من مستوى الضغوط على قدرتها الاستيعابية مما

ينعكس سلباً على كفاءتها الداخلية والخارجية، وفي الجانب الآخر يقع على كاهل تلك المؤسسات مسؤولية تلبية احتياجات عملية التنمية من القوى البشرية المؤهلة تأهيلاً ملائماً، ومن أبرز هذه المؤسسات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن حيث تساهم كإحدى المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية في استيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي للفتاة من بداية نشأتها ككلية في منطقة الرياض. ولا زالت الجامعة تستوعب عدد كبير من الطالبات يزداد سنة بعد أخرى.

وأن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة سيؤدي إلى ضعف إنتاجيتها وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية ومن هنا يجب النظر إلى تدريب العاملين بالجامعة من منظور علمي بحيث يتم تنظيم وتصميم برامج تدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين في المنظمة.

أهمية الدراسة:

يعد نشاط التدريب من أنشطة إدارة الموارد البشرية الهامة، وتبرز أهميتها من خلال دوره في تنمية معلومات الأفراد، وصقل مهاراتهم، وتطوير قدراتهم وتنويعها وتغيير اتجاهاتهم، وتعديل سلوكهم، ويمتد هذا الدور فيحقق على المدى البعيد تنمية شاملة ومتوازنة للقوى العاملة التي توظفها المنظمات أياً كان نوعها أو مجال عملها حيث يساهم التدريب في تحقيق الفوائد والمزايا المتعددة لكل من المنظمة والعاملين بالإضافة إلى تحقيق العلاقات الإنسانية الفعالة.^٣

إن "إدارة الجودة الكلية" مثال على استراتيجية العمل التي لا تنجح بدون استثمار هائل في التدريب.

وتعرف الجودة بأنها تلبية متطلبات العميل. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تبني كل فرد في المنظمة مسؤوليته عن جودة أدائه. ولا يتحمل الناس مسؤوليتهم عن جودة ما يقومون به من عمل، إذا لم يكونوا قادرين على استخدام العمليات والتقنيات الجديدة للجودة. إن حقن التدريب لمرة واحدة داخل المنظمة ليس بكافٍ لأن الجودة معناها التحسين المستمر للعمليات التي يتم بها العمل. والعمليات المحسنة إنما تتطلب مهارات ومعرفة جديدتين. وبإضافة إلى ذلك سرعان ما تتقادم المهارات، وذلك أن متطلبات العملاء تصبح أكثر إلحاحاً بمرور الوقت. كما تزداد المنافسة ضراوة، وتتنامى سرعة التغيير. فإذا لم يكن ذلك سيئاً بما يكفي، فإن النمط القديم للمنظمة غير متجاوب على نحو كافٍ لينسجم مع معطيات البيئة المتغيرة اليوم، لأن لا أحد يجرؤ على اتخاذ أي خطوة، إلا بعد صدور قرار من قبل الأشخاص في قمة الهرم التنظيمي.

أصبحت المنظمات ممتدة أفقياً بشكل أكبر من السابق، حيث تساعد التقنية الموظفين على تحمل المزيد من الأعباء، وتوسعة نطاق الإشراف. هذا النوع من الهيكلية يمكن أن يكون

^٣ المغربي الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٠ - ١٩١.

أكثر كفاءة. كما يمكن للمنظمة الأفقية أن تكون فعالة ومرنة وقادرة على الاستجابة، فقط إذا كانت القوى العاملة ذات دافع قوى، ومدرّبة ومتعلمة.^٤

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي :-

س: ما أثر التدريب على إنتاجية العاملين في جميع المستويات الإدارية بالجامعة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

س١/ هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الجامعة لمراحل العملية التدريبية وبين مستوى أداء العاملين في الجامعة؟

س٢/ هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية بالجامعة وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

س٣/ هل هناك علاقة بين أداء المدرب في البرنامج التدريبي وبين أداء العاملين؟

س٤/ هل هناك علاقة في استخدام الوسائل التكنولوجية في البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين؟

فروض الدراسة:

أهم النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة التي توصلت إليها الباحثة:

١- التدريب له أثر كبير على إنتاجية العاملين في جميع المستويات الإدارية أي كلما زاد التدريب المعطى كلما زاد تحسين أدائهم وزاد معرفتهم وخبرتهم وإنتاجيتهم وولائهم للجامعة.

٢- نلاحظ أنه يوجد علاقة بين درجة تطبيق الجامعة لمراحل العملية التدريبية وبين مستويات أداء العاملين بها.

^٤ محسن إبراهيم الدسوقي، إدارة عملية التدريب، الرياض، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤٢٦-٢٠٠٥، ص ٢٠.

٣-توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية وبين مستويات أداء العاملين بها.

٤-هناك علاقة بين أداء المدرب في البرامج التدريبية وبين أداء العاملين.

٥-هناك علاقة في استخدام وسائل التكنولوجيا في البرامج التدريبية وبين مستوى أداء العاملين بالجامعة.

الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات العلمية والبحوث والكتب التي أجراها باحثين آخريين والتي لها صلة بموضوع مشكلة الدراسة التي تتناولها الباحثة. ومن أهم تلك الدراسات السابقة كالآتي:

اولاً : دراسة وائل رمضان السليمان ، ٢٠٠٧ ، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان (أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية) دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة التعليم العالي في سوريا .

الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها مايتي:

١- يتضح أن معظم العاملين بالمصرف التجاري السوري يدركون طبيعة

التسويق المصرفي الحديث ونشاطاته وأهمية تطبيقه.

٢- ثبت عدم صحة الفرضية البحثية الثانية التي تنص على أنه : "ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة بحوث التسويق المصرفي بالمصرف التجاري السوري ،وتطبيق التسويق المصرفي الحديث " .

٣- ثبت عدم صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أنه : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين في مجال التسويق المصرفي بالمصرف التجاري السوري ،وتطبيق التسويق المصرفي الحديث " .

٤- أظهرت نتائج البحث أن المصرف التجاري السوري يقوم بتطبيق التسويق المصرفي الحديث ،وذلك من خلال وجود وحدات تنظيمية متخصصة في المصرف التجاري السوري لممارسة النشاطات التسويقية تتمثل في إدارة تسويق مستقلة تمارس نشاطاتها من خلال خطط تسويقية وفقا لأسس علمية سليمة.

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها:

١- زيادة الاهتمام بالوظيفة التسويقية في المصرف التجاري السوري وممارستها بشكل متخصص من خلال إدارة للتسويق لها تقسيمات فرعية مختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف.

٢- العمل على زيادة مستوى المعرفة والخبرة الإدارية والتسويقية للعاملين بالمصرف التجاري السوري ،وذلك بالاهتمام المتزايد بإعداد البرامج التدريبية الفعالة في مجال التسويق المصرفي ،فضلا عن التركيز على توظيف حملة المؤهلات العلمية العالية في إدارة الأعمال أكثر من غيرها من ذوي التخصصات الأخرى.

٣- زيادة الاهتمام ببحوث التسويق وفقا للأسس العلمية لهذا النشاط ،كونها تسهم في تزويد إدارة المصرف التجاري السوري بالبيانات والمعلومات اللازمة لوضع الخطط وتنفيذ السياسات التسويقية وتحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف.

٤- ضرورة توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين في المصرف التجاري السوري ، والعمل على تنمية مهاراتهم الابتكارية ،باعتبارها عوامل تسهم في تطبيق التسويق المصرفي الحديث به.

ثانياً : دراسة أحمد هشام السامرائي ،٢٠١٠ ،رسالة ماجستير بعنوان(أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي)قطاع الكهرباء في العراق نموذجاً ،هدف الباحث في هذا البحث التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب ،المدربون ،مناهج برامج التدريب ، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي)على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة

وترجمتها للاحتياجات التدريبية ،الدافعية ، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ١- تبين أن أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التنقيفية كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب وهذا ما اتفقت عليه معظم الدراسات سواء كانت عربية أم اجنبية.
- ٢- تبين انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتدربين (الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة). حيث يرى الذكور أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل اكبر في تطوير الموارد البشرية وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل اكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم .وفيما يتعلق بالعمر جاءت الفروقات في متوسطات إجابات المتدربين في كل مره لصالح الفئات العمرية الأقل وقد يعزى ذلك إلى أن الفئات الأقل عمرا لديهم اهتمامات اكبر بعملية التدريب حيث أنهم بحاجة أكبر لتطوير مهاراتهم في العمل.
- اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي تبين أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوية عامة فأقل ومتوسط فئة المتدربين من حملة البكالوريوس ولصالح المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوية عامة فأقل. وقد يعزى ذلك كما ذكرنا سابقا إلى أنه لم تتاح لهم الفرصة للحصول على المهارات اللازمة بسبب عدم حصولهم على مؤهل علمي أعلى من الثانوية العامة حيث أن الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى قد تكون أتاحت لهم فرصة أكبر لتطوير مهاراتهم أثناء دراستهم. اما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فتبين وجود فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين ولصالح المتدربين الذين عدد سنوات خبرتهم اكبر في كل مرة.

٣- تبين انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب ،المدربون ،مناهج برامج التدريب ،الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية ،الدافعية ، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.
ويوصي الباحث بما يلي:

- ١- ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق.
- ٢- ضرورة مواكبة أساليب العمل الحديثة وتطوير طرق العمل لتمكين العاملين من أداء العمل بشكل أفضل.
- ٣- ضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب.
- ٤- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير الموارد البشرية.

ثالثاً : دراسة عطا الله ،محمد تيسير ،طافش الشرعة ،٢٠٠٨ ،رسالة بعنوان (استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين) في الشركات المساهمة العامة ،لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها ،وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي.

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة :

- ١- تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركات الصناعية الأردنية حيث أن نسبة الذكور الذين شملتهم هذه الدراسة ٩٨,٥ % ،وهذا بالتالي يدل على أن هناك معوقات اجتماعية تعود إلى العادات والتقاليد تواجهها النساء العاملات في

الشركات الصناعية الأردنية تحول دون التحاقهن بهذه الشركات وبالتالي عدم الوصول إلى المراكز القيادية كمديرات في هذه الشركات.

٢- أن غالبية أفراد العينة من فئة المدراء في الشركات الصناعية الأردنية هم ذوي تأهيل علمي عالٍ حيث بلغ عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس ٥٢,٥ % وحملة درجة الماجستير ٢٨ %، كما أشارت النتائج أن متوسط أعمارهم مرتفعة نسبياً حيث أن ٦٤ % منهم تزيد أعمارهم عن ٤٠ عاماً، كما أن عدد سنوات الخبرة لغالبيتهم أكثر من ١٠ سنوات.

٣- أن درجة تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي (والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم وتقويم البرامج التدريبية) كانت مرتفعة وبالتالي فإن هذا يدل على اهتمام هذه الشركات بوجود استراتيجية واضحة للتدريب في شركاتهم.

٤- أن الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جداً في العملية التدريبية وبدرجة ثانية تركز على أسلوب التدوير الوظيفي، أما الأساليب الأخرى في التدريب فهي ضعيفة أو شبه معدومة.

٥- أن الإدارة العليا في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية تسعى بالدرجة الأولى إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل، أما اهتمامها بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة ومتابعتها باستمرار للعملية التدريبية واعتبار التدريب من ضمن أولوياتها الاستراتيجية فجاءت بدرجة أقل نسبياً.

٦- أن الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب بدرجة ضعيفة وهذا بالتالي يؤثر سلباً على العاملين باعتبار أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة

التدريبية بشكل أفضل ،بينما تركز هذه الشركات على استخدام الوسائل التقليدية كأساس لتطبيق استراتيجياتها التدريبية بدرجة عالية.

٧- أظهرت هذه الدراسة مجموعة من المعوقات التي تواجهها هذه الشركات في عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب كان أبرزها عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجية التدريب في هذه الشركات وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في هذه الشركات.

٨- أن مستوى مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية من وجهة نظر المدراء وفي المجالات ذات العلاقة كانت بدرجة عالية وكانت أفضلها في مجال صنع القرار(القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية)وفي مجال تخطيط وتنفيذ الأعمال(القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال والقدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال).

٩- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها.

١٠- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء العاملين فيها.

فقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :

١- ضرورة قيام الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.

٢- ضرورة قيام الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية بتنويع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الشركات.

٣- ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.

٤- ضرورة تبني الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه الشركات.

٥- يجب على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.

٦- الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الشركات وذلك بإتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للشركة تتبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.

٧- ضرورة ارتكاز نشاط التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

رابعاً : دراسة العازمي (٢٠٠٧) " تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين " هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين ،وقد اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في وزارة الأشغال الكويتية والذين أقيمت لهم برامج تدريبية وفي مواضيع إدارية سنة ٢٠٠٥/٢٠٠٦ وبلغ عدد الذين تم تدريبهم ٣٥٠ موظف وموظفة سنة ٢٠٠٥/٢٠٠٦ وقد تم أخذ عينة عشوائية من ١٢٦ متدرب في وزارة الأشغال العامة الكويتية ، وقد تم استرداد ١٠٧ استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

ومن أهم النتائج الذي توصل إليها الباحث هي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المتدربين نحو فاعلية البرامج التدريبية تعزى إلى العمر (فالمتدربين المتقدمين في العمر أكثر قدرة على تقييم البرامج التدريبية من الأصغر منهم سناً) ، المستوى الإداري (فالإدارة الوسطى هي الأكثر اهتماماً بالناحية التدريبية للعاملين وهي الأكثر اتصالاً بالنتائج التي حققتها البرامج) ، الخبرة (وتميل الفروق لصالح الفئة ذات الخبرة العلمية (٦-١٠) سنوات وفسرت هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة من المتدربين هم الأكثر تأثراً بالبرامج التدريبية نتيجة اهتمامهم واتصالهم المباشر بالعمل أكثر من الفئات الأخرى) ، المؤهل العلمي (وتميل الفروق لصالح حملة البكالوريوس ويمكن أن يعود ذلك إلى أن حملة المؤهل العلمي الأعلى أكثر قدرة من بقية المؤهلات على تقييم فاعلية البرامج التدريبية .
- هناك بعض المعوقات التي تعيق فاعلية البرامج التدريبية في وزارة الأشغال العامة بدولة الكويت ، مثل عدم توفر وسائل تدريبية مناسبة في بعض البرامج التدريبية وعدم أخذ البرامج التدريبية في الاعتبار عند الترقية .

- ايجابية ردود فعل المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية التي تعقدتها وزارة الأشغال العامة والتي تعكس إفادة المتدربين من هذه البرامج ووجود تحسن في سلوك المتدرب في العمل بعد الانتهاء من البرامج التدريبية .
- وجود علاقة ايجابية بين العمر واتجاهات المتدربين نحو فاعلية البرامج التدريبية والذي يعزى إلى أن المتدربين المتقدمين بالعمر أكثر
- قدرة على تقييم البرامج التدريبية من الأصغر سنا وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة هلوسة (٢٠٠٦) التي أكدت هذه النتيجة.

خامساً : دراسة عفاف أحمد النجار ، ٢٠١١ ، رسالة لنيل درجة الماجستير بعنوان (البرامج التدريبية وأثرها على موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) في محافظة الخليل :واقع طموحات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

١. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس ،وكانت الفروق في أبعاد اختيار المتدربين ،وتصميم البرامج التدريبية ،وتقييم البرامج التدريبية ،لصالح الموظفين الذكور الذين أكدوا بدرجة أكبر واقع هذه الأبعاد.

٢. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية ،حيث كانت الفروق في مجالي تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية ،بين مديرية الجنوب والشمال من جهة ،وبين مديرية الجنوب والوسط من جهة أخرى ،لصالح مديرية الجنوب ،الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الاحتياجات التدريبية وتصميمها.

٣. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر.

٤. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٥. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق بين الموظفين من مشرفين تربويين ومدراء مدارس من جهة، وبين المشرفين والمعلمين من جهة أخرى، لصالح المدراء والمعلمين الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الاحتياجات التدريبية.

٦. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٧. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص، وكانت الفروق في جميع مجالات

الدراسة ما عدا مجال تصميم البرامج التدريبية، بين الموظفين في مجال العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية، لصالح العلوم الإنسانية الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المتدربين، واختيار المدربين، وتقييم البرامج التدريبية.

٨. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة

الخليل و الأداء الوظيفي للعاملين فيه ، وهذا يؤكد على أن التدريب يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.

اهم التوصيات التي توصلت إليها الباحثة :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها ، فإن الباحثة توصي بعدد من التوصيات موجهة إلى الأطراف المعنية بموضوع البرامج التدريبية بمكوناتها على مستوى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والمديريات التابعة لها ، والجهات التي يمكن التنسيق معها كالجامعات وهي على النحو الآتي:

أولاً : في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية:

١. التركيز على الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين ، بحيث يكون ذلك على معايير علمية بهدف تلبية هذه الاحتياجات ، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية هو المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة.

٢. وضع خطة سنوية مجدولة بمختلف أنواع البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في مواعيدها بعد إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية السنوية على مستوى المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ثانياً: في مجال اختيار المتدربين:

١- اختيار المرشحين للتدريب بناءً □ على معايير معروفة وواضحة للجميع ، كالمؤهل العلمي ، تقارير الأداء السنوية ، نتائج تقارير تقييم الأداء السنوية ، حرية اختيار البرنامج التدريبي الذي يحقق حاجة المؤسسة ، اختبارات المستوى ، المقابلات الشخصية.

٢- توضيح التحسن المتوقع على أداء الموظفين وأداء مديرياتهم ومدارسهم نتيجة اشتراكهم في البرامج التدريبية ، وتوضيح المحفزات المادية أو المعنوية التي يمكن الحصول عليها نتيجة المشاركة في التدريب ، لأن هذا يعزز من مدى التفاعل والاستفادة.

ثالثا : في مجال اختيار المدربين:

١- ضرورة اختيار المدربين الأكفاء من حيث المؤهلات العلمية ،استخدام الأساليب والتقنيات التدريبية الحديثة ،الخبرة العلمية والعملية ،الرغبة و الاهتمام بالتدريب ،وذلك لأن المدرب هو عامل التغيير الذي يهدف الى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم.

٢- توفير موازنة للبرامج التدريبية تضمن قدرة الوزارة على اختيار مدربين ذوي خبرة عالية من داخل أو خارج الوزارة أو المديریات التابعة لها.

رابعا : في مجال تصميم البرامج التدريبية:

١- ضرورة وضوح أهداف المواد التدريبية بحيث تفي بأغراض الاحتياجات التدريبية ،وتكون وثيقة الصلة بعمل المتدربين واحتياجات العمل ،وأن تشمل حالات عملية وتطبيقات من واقع عملهم ،وأن تتناسب الفترة الزمنية المخصصة للبرنامج التدريبي مع الموضوعات المختلفة المطروحة فيه.

٢- تضمين محتويات برامج التدريب مواضيع لها علاقة باستراتيجيات إدارة الذات مثل طرق تقييم المتدربين لأنفسهم ،وإدارة الوقت ،لما لها من أهمية في رفع كفاءة العملية التدريبية.

٣- عند دراسة الاحتياجات التدريبية لفئات الموظفين باختلاف مسمياتهم الوظيفية ،مراعاة أن تكون المادة التدريبية مساعدة لهذه الفئات على اكتساب مهارات وقدرات جديدة تقلص الفجوة بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي ،وتحقق الأهداف و تشعر زملاءهم في العمل بالتميز الذي حصلوا عليه بسبب اشتراكهم في هذه البرامج.

خامسا : في مجال تقييم البرامج التدريبية:

١. اعتماد معايير علمية متنوعة في تقييم البرامج التدريبية لتحديد مدى فعاليتها ، كالمادة العلمية المطروحة في البرنامج التدريبي ،أثر البرنامج التدريبي على كفاءة المتدرب ،أثر

تكرار محتوى البرنامج التدريبي على فعاليته ،المرحلة الزمنية في التقييم (كالتقييم أثناء الأداء ،أو بعد الانتهاء مباشرة من التدريب ،أو من خلال المقارنة بين الأداء قبل وبعد التدريب) ،حيث أن وضوح الآلية المتبعة في عملية تقييم البرنامج التدريبي تؤدي إلى وضوح النتائج وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي ،ومن ثم تحديد وجود علاقة بين التدريب والأداء.

من حيث التنسيق مع الجامعات:

- أ. إلزام الطلاب بحضور عدد ساعات تدريب لتطبيقات المواد الدراسية التي يدرسونها في الجامعة ولها علاقة مباشرة بالعمل في الميدان بعد التخرج.
- ب. إضافة مساقات خلال الأعوام الدراسية الأربعة للطلاب الجامعيين يحصل فيها الطالب على منظومة متكاملة من البرامج التدريبية التي تمنحه المهارات الحياتية الأساسية (التعليم والتدريب/الاتصال/ المهارات الإدارية الأساسية/ التخطيط... الخ).
- ج. فتح أقسام متخصصة للتدريب لتخريج معدي ومنفذي البرامج التدريبية.
- د. فتح المجال لأعضاء هيئة التدريس الجامعي بالحصول على دبلوم إعداد المدربين (عام واحد) مثلا بحيث يتحول التدريس في الجامعات إلى تدريب.

من حيث الحوافز المعنوية والمادية في التدريب:

يؤمل العمل على توفير الحوافز المعنوية والمادية الممكنة للمشاركين في التدريب من أجل حفزهم على الاستمرار في المشاركة وزيادة حرصهم على الإقبال على التدريب لاحقا ،ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يأتي :

- أ. توثيق البرامج التدريبية التي شارك فيها المتدرب من خلال سجل خاص بالنمو الوظيفي والمهني يدون به معلومات وافية عن البرامج التدريبية التي شارك بها

المتدرب ،ويلحق ذلك بملفه.

ب. التنوع في البرامج التدريبية المقدمة وفق الحاجات الفعلية المبنية على التحديد

الدقيق للاحتياجات التدريبية بأساليب التدريب المختلفة.

ج. اعتماد البرامج التدريبية التي شارك فيها المتدرب في المفاضلة في الحالات الآتية :

- الترقية أو الحصول على مسمى وظيفي أعلى.

- الحصول على منح دراسية.

- الحصول على منح تدريبية.

د. تفعيل نظام الحصول على درجة أو خطوة إضافية عن طريق تراكم ساعات

التدريب للبرامج المعتمدة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

سادساً: دراسة(أبكر،2020) ، بعنوان: دور البرامج التدريبية في رفع كفاءة أداء

العاملين(دراسة حالة: ديوان الضرائب في السودان).

هدفت الدراسة للتعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملون في قطاع الضرائب السودانية ومدى استفادة التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، وتمثلت الفرضية الرئيسية للبحث: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

التدريب وزيادة كفاءة أداء العاملين، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لتحليل البيانات، وتم اختيار عينة قصدية في ديوان الضرائب الرئاسة (حيث شملت الموظفين ورؤساء المكاتب. وكان عدد الاستبانات ٩٢ استبانة).

وكان من اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن المدربين في ديوان الضرائب يتمتعون بكفاءة عالية في نقل

المادة التعليمية، أن لدى المدربين قدرة عالية على استخدام تقنيات التعليم الحديثة، وجود المدرب المتمكن بشكل جيد من المادة التعليمية والتدريبية، يشعر العاملون في الديوان بالرضا أثناء التدريب، أن التدريب المتبع يحسن من معرفة الواجبات المنصوص عليها باللوائح، ساعد البرنامج التدريبي المتبع في ديوان الضرائب في اكتساب معارف جديدة وصقل وتعزيز المعارف السابقة، أن الدورات والمؤتمرات تزيد من الحصيلة المعرفية للعاملين في ديوان الضرائب، أن لدى العاملين بديوان الضرائب المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة، أن اتصال العاملين مع بعضهم في العمل يساعد على الإبداع، يوجد اهتمام ببرنامج التدريب لجميع العاملين وتنمية مهاراتهم يزيد من تحقيق أهداف الديوان، للتدريب دور كبير في تنمية المهارات والقدرات وزيادة المعرفة لدى العاملين في ديوان الضرائب.

ومن أهم التوصيات التي الباحث هي :

العمل على توفير مادة علمية حديثة، تعزيز الرغبة لدى العاملين في التغيير والتطوير، توفير التقنيات التعليمية المستخدمة خلال برنامج التدريب، بيئة التدريب ايجابية ساعدت في الاستفادة من البرنامج التدريبي، الخدمات الإدارية المصاحبة للبرنامج التدريبي مستواها جيد، مراعاة مدة البرنامج التدريبي عند إعداد البرنامج، الاهتمام ببرنامج التدريب لجميع العاملين وتنمية مهاراتهم.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية لأثر التدريب على العاملين في المستويات الإدارية في المنظمة ، وأهميتها في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، وكذلك الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع الدراسة وسوف نذكر الاطار النظري باختصار:

أولاً: مفهوم التدريب.

ثانياً: لمحاه عن التعليم والتدريب في الإسلام.

ثالثاً: أهمية وأهداف التدريب من منظور تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية.

- رابعاً: أنواع التدريب.
- خامساً: سياسة التدريب.
- سادساً: معايير التدريب.
- سابعاً: فوائد التدريب ومزاياه.
- ثامناً: الجوانب التنظيمية لعملية التدريب.
- تاسعاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية.
- عاشراً: اكتشاف الاحتياجات التدريبية.
- الحادي عشر: المدرب الناجح صفاته وكفاياته.
- الثاني عشر: وظائف المدرب.
- الثالث عشر: الكفايات والشروط والصفات المطلوب توافرها في المدربين.
- الرابع عشر: معايير اختيار المدرب.
- الخامس عشر: أخطاء وسلبيات التي قد يقع بها المدرب.
- السادس عشر: الاختيار الدقيق للمتدربين.
- السابع عشر: مداخل التدريب وأهم طرقه.
- الثامن عشر: الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج.
- التاسع عشر: الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج.
- العشرون: استعمال نظام دعم الأداء الإلكتروني (EPSS).
- الحادي والعشرون: ماذا يمكن أن نتوقع من التدريب بواسطة الإنترنت؟
- الثاني والعشرون: التدريب عن بعد.

الثالث والعشرون: تقييم النشاط التدريبي.

الرابع والعشرون: قياس كفاءة النشاط التدريبي.

المنهجية وطرق البحث:

(أ) منهج البحث : في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها ، فإن المنهج التي تعتمده الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعتمد أساسا على جمع البيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها وتطوير الواقع الذي ندرسه . (عبيدات وآخرون ، ٢٠٠٧، ٢٤٧).

أدوات الدراسة :

(ب) مصادر المعلومات:

مصادر أولية:

استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والاستفادة لإظهار أفضل النتائج.

مصادر ثانوية:

الكتب والرسائل العلمية وهي المادة التي ستأخذها الباحثة كمصدر رئيسي للبحث العلمي.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : يقتصر البحث على دراسة أثر التدريب على إنتاجية العاملين في المستويات الإدارية (العليا-الوسطى-الدنيا) بالتطبيق في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من حيث عمليات التدريب:

- الاحتياجات التدريبية : وتقتصر احتياجات التدريب على الوظيفة والأفراد لتحسين أداء المنظمة وليس على مستوى المنظمة لصعوبة ذلك وعدم توفر الوقت الكافي للتدريب.

- عملية تنفيذ البرامج التدريبية : سيتم التطرق إلى ذلك، ولاكن لن يتم التطرق إلى عمليتي تصميم البرامج التدريبية وتصميم الحقائق التدريبية، وذلك لكثرة تفاصيلها ورغبة في تحديد موضوع البحث.

الحدود الجغرافية(المكانية) : مدينة الرياض جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن (كلية الادارة والأعمال ،قسم الجودة الشاملة ،وحدة التدريب والتطوير) وذلك لمناسبته لموضوع المشكلة التي تدرسها الباحثة في مجال التدريب ،وللتعرف على مدى أثر التدريب على الانتاجية الإداريات للمنظمة.

الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الثاني عام ٢٠٢٤.

الحدود البشرية : القائمين بالأعمال الإدارية والأكاديمية.

العينات المختارة : سوف يتم تطبيق البحث على مجموعة من الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن.

المراجع:

أولاً: الكتب العربية

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ،جامعة المنصورة ،٢٠٠٧.
- صلاح صالح معمار (التدريب الأسس والمبادئ)، عمان-الأردن ،دار ديبونو للنشر والتوزيع -٢٠١٠.
- محسن إبراهيم الدسوقي(إدارة عملية التدريب)،الرياض ،معهد الإدارة العامة ،مكتبة الملك فهد الوطنية ،١٤٢٦-٢٠٠٥.

- مصطفى محمود أبو بكر (الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية)الدار الجامعية –الإسكندرية ،٢٠٠٧.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة)،كلية التجارة -جامعة المنصورة ٢٠٠٧.

ثانيا: الكتب المترجمة

كارولين نلسن ،(كيف تدير التدريب)،سورية –دبي ،الدار القيمة –إيلاف ترين للنشر ،الطبعة العربية الأولى ٢٠١٠.

ثالثا: الأبحاث والرسائل

- هایل عبد الوهاب الزايد ،(أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين)دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية ،جامعة دمشق كلية الاقتصاد ،قسم إدارة أعمال ،٢٠٠٩.
- حميدة خزاز ،مريم وزاع (التدريب ودورة في رفع أداء العاملين)،بحث تخرج لنيل شهادة ليسانس ، السنة الجامعية : ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ،الجزائر المركز الجامعي بحي فارس –المديه.
- دراسة وائل رمضان السليمان ، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان (أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية) دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة التعليم العالي في سورية ،٢٠٠٧.
- دراسة أحمد هشام السامرائي ،رسالة ماجستير بعنوان(أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي)قطاع الكهرباء في العراق نموذجاً ،٢٠١٠.
- دراسة عطا الله ،محمد تيسير ،طافش الشرعة ،رسالة بعنوان(استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين) في الشركات المساهمة العامة ،٢٠٠٨.
- دراسة العازمي " تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين "،الكويت ،٢٠٠٧.

- دراسة عفاف أحمد النجار ،رسالة لنيل درجة الماجستير بعنوان (البرامج التدريبية وأثرها على موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية)في محافظة الخليل :واقع طموحات ،٢٠١١.

- دراسة أبو بكر ، بعنوان: (دور البرامج التدريبية في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة: ديوان الضرائب في السودان)في السودان دراسة حالة،٢٠٢٠.

رابعاً: مواقع علمية من الانترنت

- د/الداوي الشيخ (تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية) مجلة الباحث عدد ٢٠٠٨/٦ جامعة الجزائر من شبكة الانترنت.
- (مدونة المحاسب الأول) - جميع الحقوق محفوظة ويسمح النقل بشرط ذكر المصدر. تدعمه [Blogger](#).
- مرضي الزهراني ،(المدرّب الناجح صفاته وكفاياته)،صنعاء ،مقال جامعة أم القرى ،٢٠١٣.
- د.سعيد طه ،(مهارات الموجه الفني كمدرّب)،عرض بوربوينت لورشة عمل.
- د.عمر أحمد الكبير ،(فوائد التعليم أو التدريب عن بعد وسلبياته)،مصر ،مرجع من الانترنت ،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.