

أثر التدريب على أداء العاملين

دراسة ميدانية على العاملين بمعهد الطاقة بالدمام

The impact of training on employee performance

A field study on employees at the Energy Institute in Dammam

اعداد الطالب

عبد الله الوائلي

مشروع تخرج ١

كلية الإدارة – جامعة ميد اوثن

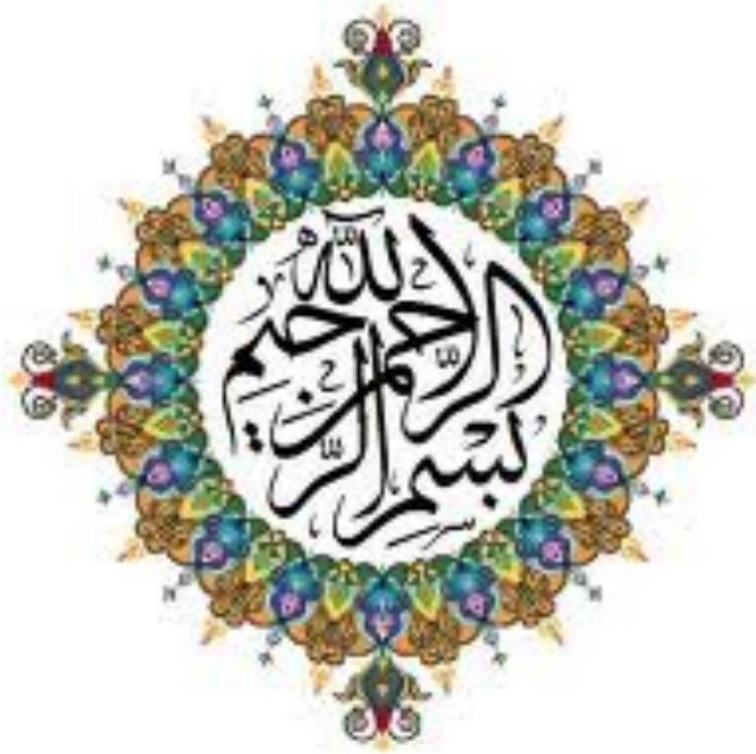
اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميد اوثن

الفصل الدراسي الأول

تاريخ التقديم



الاهداء

إلى كل من كانت له يد في مسيرتي

إلى كل من ساندني

إلى كل من قدم لي معونة او مشورة او دعم

أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

أتوجه بالشكر والعرفان الى كل من كانت له بيضاء في مسيرتي التعليمية
واخص بالشكر جميع منسوبي جامعة ميد او شن واخص منهم
الدكتورة الفاضلة: منى مصطفى
على ما بذلته من جهد خلال مراحل البحث المختلفة حتى وصلت الى هذه المرحلة.
شكرا لكم.. تقديراً و عرفانا بالجميل

مستخلص الدراسة

أثر التدريب على أداء العاملين

تركزت مشكلة البحث الحالي في محاولة التعرف على واقع التدريب في المؤسسات السعودية وكذلك اثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية ومعرفة المعوقات التي تحول دون الاستفادة القصوى من البرامج التدريبية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي الذي يقوم على استنتاج العلاقة بين إقامة الدورات التدريبية والتحسين في مستويات أداء العاملين ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) من العاملين في معهد الطاقة بمدينة الدمام بالمنطقة الشرقية (كون الباحث احد منسوبي هذا المعهد) وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها : ان هناك قصور في الاهتمام من قبل إدارة المعهد فيما يتعلق بالدورات التدريبية وان هناك عشوائية في تخطيط البرامج التدريبية ولا تتناسب وطموحات العاملين في المعهد ، كما توصلت الدراسة الى العلاقة الوطيدة بين إقامة الدورات التدريبية وتخطيطها بصورة جيدة وكذلك وتوفير الأدوات اللازمة لها له اثر كبير في تحسين مستوى الإنتاجية والأداء للعاملين ، وتوصلت الدراسة الى ان هناك معوقات كثيرة تحول دون نجاح البرامج التدريبية ف ي تحقيق أهدافها مثل قصور الإمكانيات وضعف المحتوى وعدم كفاءة المدربين وعدم توفرهم وكذلك عدم ربط الدورات التدريبية بالحوافز التي يحصل عليها العاملين مما يؤثر على أدائهم .

ويوصي الباحث في نهاية الدراسة: الاهتمام بتحسين واقع التدريب في المؤسسات السعودية ، توفير الإمكانيات والمحتويات التدريبية التي تسهم في إفادة العاملين، العمل على مساعدة العاملين في الحصول على الدورات التدريبية، ربط الحصول على الدورات التدريبية كأحد الشروط للترقي الوظيفي مما يمثل حافز ،تطوير محتويات الدورات التدريبية.

Abstract of the study

The impact of training on employee performance

The problem of the current research focused on trying to identify the reality of training in Saudi institutions as well as the impact of training on the performance of employees in institutions operating in the Kingdom of Saudi Arabia and identifying the obstacles that prevent maximum benefit from training programs.

The study relied on the deductive approach, which is based on inferring the relationship between holding training courses and improving employee performance levels. The study sample consisted of (50) employees at the Energy Institute in Dammam, Eastern Province (since the researcher is one of the members of this institute). The study reached the following results: There is a lack of interest by the institute's management regarding training courses, and there is randomness in planning training programs that do not match the aspirations of the institute's employees. The study also reached the close relationship between holding training courses and planning them well, as well as providing the necessary tools for them, which has a significant impact on improving the level of productivity and performance of employees. The study concluded that there are many obstacles that prevent the success of training programs in achieving their goals, such as lack of capabilities, weak content, incompetence of trainers and their unavailability, as well as not linking training courses to the incentives that employees receive, which affects their performance. At the end of the study, the researcher recommends: paying attention to improving the reality of training in Saudi institutions, providing training capabilities and content that contribute to benefiting employees, working to help employees obtain training courses, linking obtaining training courses as one of the conditions for career advancement, which represents an incentive, and developing the content of training courses.

جدول المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	الاهداء	
٢	الشكر	
٣	مستخلص الدراسة	
٤	جدول المحتويات	
٥	قائمة الاشكال	
٦	قائمة الجداول	
٧	المقدمة	١
٨	الفصل الأول: الإطار العامة للدراسة	٢
٩	مشكلة البحث	٣
١٠	أهمية البحث	٣
١١	أسئلة البحث	٣
١٤	اهداف البحث	٤
١٥	فرضيات البحث	٤
١٦	نموذج البحث	٥
١٨	الدراسة الميدانية: نبذة عن معهد	٥
١٩	مخطط المشروع	٨
٢٠	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٩
٢١	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٣٦
٢٢	مجتمع البحث	٣٧
٢٣	منهج البحث	٣٧
٢٤	أدوات البحث	٣٧
٢٥	طرق جمع البيانات	٣٨
٢٦	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج	٣٩
٢٧	توصيف عينة الدراسة	٤٠

جدول المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
٢٨	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	٤١
٢٩	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	٤٤
٣٠	اختبار الفرضيات	٥٧
٣١	ربط النتائج بالدراسات السابقة	٥٧
٣٢	الفصل الخامس: حدود الدراسة والتوصيات والخاتمة	٦٠
٣٣	حدود الدراسة	٦١
٣٤	النتائج	٦١
٣٥	التوصيات	٦٣
٣٦	المراجع	٦٤
٣٨	الملاحق	٦٦

قائمة الاشكال

رقم الشكل	المحتوى	رقم الصفحة
١	نموذج البحث	٥
٢	عناصر التدريب	١٢
٣	مراحل التدريب	١٦
٤	العناصر المؤثرة على تخطيط التدريب	١٨
٥	منهجية البحث	٣٧

قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
٤٠	توزيع عينة الدراسة حسب العمر الزمني	١
٤٠	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٢
٤١	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	٣
٤١	توزيع عينة الدراسة المستوى الاداري	٤
٤١	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	٥
٤٣	معامل الفا كرونباخ لمحاولر الاستبيان	٦
٤٤	درجات مقياس ليكرت الخماسي	٧
٤٤	اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية	٨
٤٥	مدى اهتمام معهد الطاقة بالدورات التدريبية	٩
٤٥	موقع التدريب في خطة الإدارة	١٠
٤٥	تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاهداف	١١
٤٦	مدى نفع الدورات التدريبية للعاملين	١٢
٤٦	مدى جودة كوادر المدربين في المعهد	١٣
٤٦	تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاهداف	١٤
٤٧	تحفيز الإدارة للعاملين للحصول على الدورات التدريبية	١٥
٤٧	مدى تسهيل الإدارة حصول العاملين على دورات تدريبية	١٦
٤٧	مدى وضوح البرامج التدريبية	١٧
٤٨	مدى وضوح البرامج التدريبية	١٨
٤٨	مدى رضا العاملين عن الدورات التدريبية بالمعهد	١٩
٤٨	مدى حاجة البرامج التدريبية بالمعهد الى التطوير	٢٠
٥٠	مدى توفر التجهيزات الخاصة بالتدريب	٢١
٥٠	مدى تخصصية الدورات التدريبية بالمعهد	٢٢

قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
٥٠	مدى مساهمة الدورات التدريبية في التعامل مع مشكلات العمل	٢٣
٥١	الدورات التدريبية وارتباطها بالترقي الوظيفي	٢٤
٥٢	مدى تناسب البرامج التدريبية مع احتياجات العملية الفعلية	٢٥
٥٢	مدى مناسبة مدة الدورات التدريبية للعاملين	٢٦
٥٢	مدى مناسبة الخطط لاحتياجات العاملين	٢٧
٥٣	التدريب وتحسين الإنتاجية والكفاءة	٢٨
٥٤	دور التدريب في تقليل مشكلات العمل	٢٩
٥٤	دور التخطيط في نجاح البرامج التدريبية	٣٠
٥٥	أثر ضعف المكانيات على تحقيق غرض التدريب	٣١
٥٥	أثر كفاءة المدربين على العملية التدريبية	٣٢
٥٦	أثر متابعة عملية التدريب على اقبال العاملين عليها	٣٣
٥٦	أثر ربط الدورات بالترقية على العملية التدريبية	٣٤
٥٦	أثر مناسبة المحتوى التدريبي على نجاح العملية التدريبية	٣٥
٥٧	العلاقة بين اهتمام المؤسسات (واقع) ونجاح عملية التدريب في تحقيق اهدافها	٣٦
٥٨	العلاقة بين إقامة الدورات وتحسن الاداء	٣٥
٥٨	العلاقة بين معوقات العملية التدريبية والقدرة على تحقيق النتائج	٢١

المقدمة

أدت التحولات المعاصرة في الفكر الإداري إلى اعتبار التدريب خياراً إستراتيجياً للاستثمار في الإنسان، وعنصراً أساسياً في بناء القوة البشرية المنتجة القادرة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات التنمية. وعلى ضوء هذه الأهمية تغير مفهوم الإنفاق على التدريب من كونه مجرد مصروفات وتكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثماراً تتجاوز أهميته الاستثمار في الأصول الرأسمالية لتأثيره الإيجابي في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هنا أدركت الدول المتقدمة أهمية الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية ودفعت بدولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية إلى تخصيص ما يقارب ١٥٠ مليار دولار سنوياً للتدريب، كما أنفقت بريطانيا ١٧,٣٧ مليار جنيه إسترليني على التدريب بما يمثل ٢٪ ميزانيتها عام ٢٠٠٣. كما أنفقت المملكة العربية السعودية أكثر من ٢ مليار على تدريب الموظفين للعام المالي ١٤٢٣/١٤٢٤ هـ.

يعتبر التدريب جزءاً رئيساً من إستراتيجية الموارد البشرية في معظم منظمات الأعمال والإدارات الحكومية. ويتفاوت التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب التي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم البرامج التدريبية من إدارة إلى أخرى ولأسباب متنوعة. ومن هذه الأسباب توفر الإمكانيات المادية والكوادر المؤهلة للتدريب والقدرة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في البرامج التدريبية. والقدرة على تقييم ومتابعة نتائج البرامج التدريبية وتحديد آثارها على المدى القريب والبعيد. ويعتمد أحياناً على رغبة المنظمات في الانتفاع من التقدم العلمي والتكنولوجي وتسخيرها لرفع مستوى الأداء لمختلف الكوادر الإدارية.

والتدريب ومن خلال ارتباطه مع الواقع العملي وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف كثيرة ومتنوعة للمؤسسات المختلفة، ومن ثم يتزايد الإقبال على الاستثمار فيه يوماً بعد يوم خصوصاً مع التغيرات التقنية المتلاحقة التي تتسارع خطاها في العالم وتحاول تطبيقها المنشآت لتحافظ على وضعها في الأسواق.

من هنا جاء اهتمام الباحث بدراسة أثر التدريب على أداء العاملين من خلال هذا البحث لمحاولة التعرف على تأثير التدريب وانعكاسه على مستوى أداء العاملين وكذلك التعرف على الفوائد العائدة على المؤسسات من التدريب وبرامجه.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة Introduction

مشكلة البحث Research problem

مما سبق يتضح لنا الأهمية القصوى لعملية التدريب بالنسبة للعاملين من حيث الفائدة التي يمكن أن تعود على الفرد نفسه من تطوير لذاته وزيادة مهاراته الفردية وبالتالي إحساسه بالرضا والقبول لعمله وزيادة ولائه لوظيفته التي يؤديها ، وكذلك الفائدة التي تعود على المنظمة من سرعة الانجاز وجودة الأداء التي تعزز قيمة وسمعة المؤسسة على المجال المحلي والإقليمي والعالمي ، لذلك فانه يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التعرف على اثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية وكذلك دراسة مدى التزام المؤسسات السعودية بعملية التدريب وما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق البرامج التدريبية في هذه المؤسسات.

اهمية البحث Importance of research

الأهمية التي يجنيها الباحث من جراء إجراء الدراسات والبحوث العلمية تنقسم إلى قسمين رئيسيين:

الأول: علمي وهو المتمثل في إضافة أحد الموضوعات الهامة إلى المكتبة الإدارية العربية بدراسة موضوع يهم الكثير من الباحثين والدارسين في المجال الاداري.

الثاني: عملي وهو مدى الاستفادة التي يمكن للمؤسسات والعاملين في المجال الإداري من الاستفادة من النتائج والتوصيات التي يتوصل إليها الباحث وذلك بالأخذ بها ومحاولة تطبيق الصالح منها لتطوير الأداء داخل هذه المؤسسات مما يعود بالفائدة عليها وعلى العاملين وعلى مستوى الإنتاجية.

أسئلة البحث Research questions

يحاول هذا البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هو واقع برامج التدريب في المؤسسات السعودية
- ٢- هل توجد علاقة بين تحسن الأداء وإقامة الدورات التدريبية للعاملين
- ٣- ما هي أهم المعوقات التي يمكن أن تحول دون تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسات السعودية.

أهداف البحث Research objectives

يهدف هذا البحث إلى:

- محاولة التعرف على واقع التدريب في المؤسسات والادارات الحكومية
- دراسة أثر التدريب على مستوى أداء العاملين
- التعرف على المعوقات التي تحول دون الاستفادة القصوى من البرامج التدريبية في المؤسسات السعودية بالتطبيق على العاملين بمعهد الطاقة للتوظيف.

فرضيات البحث Research hypotheses

- توجد علاقة بين اهتمام المؤسسات السعودية بعملية التدريب وتحقيق أهدافها.
- توجد علاقة بين تحسن الأداء وإقامة الدورات التدريبية المختلفة.
- توجد علاقة بين معوقات العملية التدريبية وقدرتها على تحقيق النتائج الإيجابية على مستوى أداء العاملين.

نموذج البحث Search form

التدريب

كما عرف التدريب بأنه هو عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان. كما يعرف بأنه تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان إلى إنسان آخر. (الديب، ٢٠٠٩)

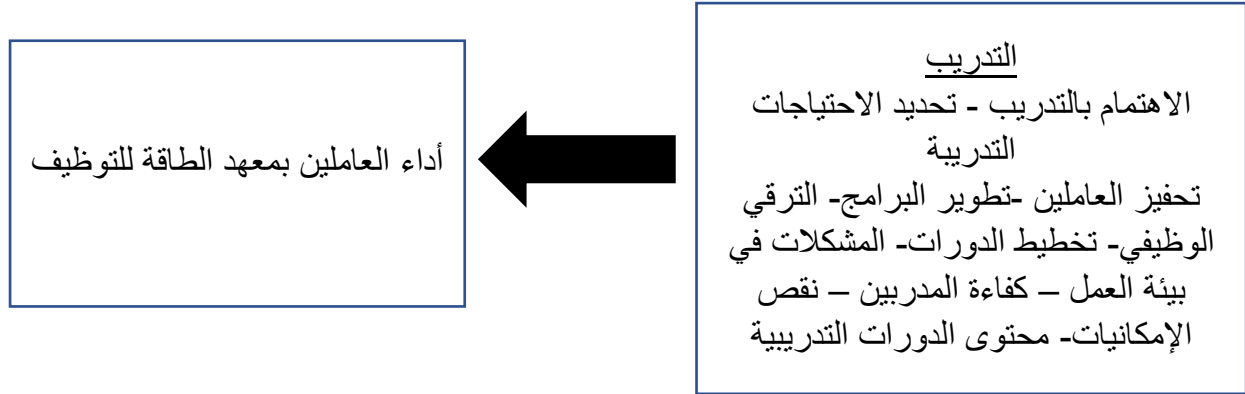
الأداء

(يعرف الأداء بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد). (أبو شرح ، ٢٠١٠)

شكل رقم (١) : نموذج البحث

المتغيرات التابعة

المتغيرات المستقلة



المصدر: من اعداد الباحث

الدراسة الميدانية Field study

نبذة عن معهد الطاقة



تم تأسيس معهد الطاقة لتلبية احتياجات صناعة خدمات البترول ولمساندة السعودية في المملكة العربية السعودية، وقد تم تأسيسه في العام ٢٠٠٨ بواسطة وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وشركة شيفرون العربية السعودية وشركة أرامكو السعودية وشركة أرامكو لأعمال الخليج

ويعد المعهد مؤسسة غير ربحية مستقلة بالكامل يديرها مجلس أمناء يمثل الجهات الرئيسية المشاركة في المعهد. وتشمل صناعة خدمات البترول عددا من شركات المقاولات التي تقدم خدماتها في مرافق استكشاف الزيت والحفر والإنتاج في حقول الزيت على نطاق المملكة العربية السعودية وتعمل شركات المقاولات تلك مع شركات الزيت الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية وشركة شيفرون العربية السعودية.

والمعهد تدعمه أيضا مجموعة من الشركات السعودية الدولية الكبرى العاملة في مجال خدمات البترول الدولية، والعديد منها ممثل في مجلس الأمناء الخاص بالمعهد. كما أن المجلس يحظى بدعم تام من قبل صندوق تنمية الموارد البشرية السعودي.

وقد أثمر هذا التعاون المشترك في تطوير عدد من برامج متخصصة بالتحديد في تلك الصناعة والتي تدرس حصريا في المعهد. سيدخل خريجو المعهد من الشباب السعودي الطموح من خلال

بوابة صناعة خدمات البترول وهم على قدر كبير من التأهيل والأهلية لشغل العديد من الوظائف الفنية التي تتطلب مهارات ممتازة في قطاع صناعة خدمات البترول.

الفكرة الأولى لمعهد الطاقة

جاءت الفكرة الأساسية لإنشاء المعهد على يد المهندس/ علي بن إبراهيم النعيمي وزير الطاقة السابق وتمثلت في إنشاء مركز تدريب يخدم قطاع الطاقة في المملكة بتوفير شباب سعودي مؤهل ومدرّب مما سيكون له الأثر الكبير في تقليص الاعتماد على العمالة الأجنبية وكذلك تعزيز وتطوير المجتمع وبرامج التطوير الاجتماعي، تم تأسيس معهد الطاقة المعروف سابقاً باسم (المعهد التقني السعودي لخدمات البترول) لتلبية احتياجات قطاع الطاقة ولدعم العودة في المملكة العربية السعودية وذلك في عام ٢٠٠٨ م .

المهمة

تمكين الأفراد عبر تزويدهم بالمعرفة والخبرة العملية وتعزيز الإبداع والقيادة من خلال الحلول المتنوعة والتعاون الصناعي .

الرؤية

أن نكون مركز رائداً للتميز، يقدم المعرفة والمهارات اللازمة لتشكيل القوى العاملة في المستقبل .

القيم

السلامة

نعمل على تعزيز ثقافة الصحة والسلامة والبيئة التي تضمن الالتزام بأنظمة السلامة والانضباط .

التميز

نطمح إلى أن نكون منظمة ذات أداء من الدرجة الأولى، ونسعى باستمرار إلى تحقيق التميز التشغيلي .

التعاون

نحترم ونعتني ببعضنا البعض كفريق واحد موحد، ونتعاون لخلق بيئة داعمة حيث يشعر كل ف رد بالتقدير ويسعى لتحقيق أفضل ما لديه .

التمكين

نعمل على تمكين الأفراد للوصول إلى أقصى إمكاناتهم وتمكينهم من المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة .

المساءلة

نجسد الموثوقية والمساءلة في جوهر عملنا، ونتحمل مسؤولية أفعالنا وتداعياتها على مؤسساتنا وأصحاب العلاقة.

النزاهة

نحترم كل فرد ونلتزم بأعلى المعايير الأخلاقية، ونضمن الامتثال الكامل للسياسات والحفاظ على الانضباط في كافة الإجراءات .

ضمان الجودة

يعد المعهد من مراكز التدريب التي تركز على تحقيق الجودة، والعمل وفق المعايير العالمية، وتبني استراتيجية التطور المستمر. تقوم إدارة ضمان الجودة بالمعهد على مراقبة جودة البرامج، الاختبارات، التسليم والخدمات التي يقدمها المعهد لضمان كفاءات مخرجات الخريجين . كما تحافظ أيضا على أن يحقق المعهد المستويات المطلوبة لاعتماده دوليا عن طريق الجهات المعتمدة للشهادات المشهورة دوليا .

تستخدم إدارة ضمان الجودة الأدوات التالية للتأكيد على الجودة التطور المستمر:

المراجعات الداخلية - المراجعات القياسية- المراجعات الخارجية -استطلاعات آراء الطلاب

استطلاعات آراء المدرسين -الملاحظات من قاعات الدراسة

لتحقيق ضمان الجودة فأن نستعين بآراء العملاء في تقييم ما نقدمه لهم من عمل من خلال الشهادات الدولية والجهات المعتمدة.

الاعتماد الدولي

يقدم المعهد ١٣ برنامج فني متخصص، جميع البرامج معتمدة من قبل منظمات دولية مثل، مجلس اعتماد التعليم المستمر والتدريب، هيئة مؤهلات الزجاج، الجمعية الدولية لمقاولي الحفر، المدينة والنباء، المجلس الوطني للسلامة، جمعية مهندسي معدات الرفع، معهد السلامة والصحة المهنية، والاتحاد الدولي للنقل البري مثل:

الجمعية الدولية لمقاولي الحفر (IADC)، PAA/VQ-SET، هيئة مؤهلات الزجاج (GQA)

مجلس اعتماد التعليم المستمر والتدريب (ACCET)، جمعية مهندسي معدات الرفع (LEEA)

المجلس الوطني للسلامة (NSC)، معهد السلامة والصحة المهنية (IOSH)، جمعية موردي

ومصنعي الوصول الجاهزة (PASMA) . (www.spsp.edu.sa)

مخطط المشروع Project plan

يتناول مشروع البحث الحالي دراسة اثر التدريب على الأداء بالتطبيق على العاملين في معهد الطاقة بمدينة الدمام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ويتضمن المحاور التالية:

الفصل الأول ك الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والمعرفة النظرية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: حدود الدراسة والتوصيات والخاتمة

المراجع

الملاحق

الفصل الثاني: الدراسات السابقة Literature Review

قبيل استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب واثره على أداء العاملين يجب علينا أولاً تناول الادبيات الخاصة بالتدريب واثره على العاملين بصفة عامة وعلى أدائهم بصفة خاصة ، حيث يتضح لنا تركيز هذه الادبيات بداية على مجموعة من الجوانب المتعلقة بمفهوم التدريب وكذلك بين أهميته وأهميته بالنسبة للفرد وللمنظمة التي يعمل بها إضافة الى بيان أهمية الاستثمار في التدريب بالنسبة لمنظومة العمل الإداري كاملة وسنحاول فيما يلي لقاء الضوء على اهم العناصر التي تناولتها الادبيات المتعلقة بموضوع التدريب وأداء العاملين على النحو التالي :

مفهوم التدريب Training concept

تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب ولا يتواجد مفهوم متفق عليه وذلك راجع بالأساس لاختلاف وجهات نظر المؤلفين الذين يعرفون مفهوم التدريب.

التدريب لغة يقال : درب فلان فلانا بالشئء ودربه على الشئء: عرفه ومرنه

التعريف الأول

هو عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر او المستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها المجتمع

التعريف الثاني

أو هو مجموعة من البرامج المهمة بالتعليم وتحسين المهارة الفنية ليؤدي المتدرب انجاز أفضل (الشريف ، www.benaalajyal.com)

التعريف الثالث

التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

التعريف الرابع

التدريب هو مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة تحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.

التعريف الخامس

التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.

وهذه التعاريف تركز على

- ١- أن التدريب عملية تعلم تهدف إلى التمكن من المهارات التي تقود للكفاءة الإنتاجية
- ٢- العناصر الأساسية للتدريب (الأنشطة – الوسائل – الطرق) التي تدفع العمال لصقل معارفهم ومواهبهم
- ٣- مجموعة الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية من الاستعداد بصورة دائمة لأداء وظائفهم. (الشيخ، ٢٠٠٦)

كما يمكننا أن نلاحظ أيضاً عدة صفات وخصائص مميزة للتدريب

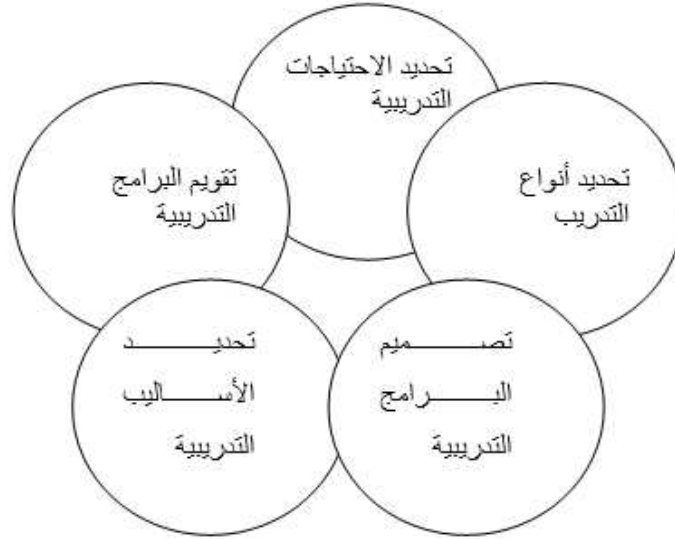
- التدريب نشاط إنساني .
- التدريب نشاط مخطط له ومقصود .
- التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين .
- التدريب ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد ، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة.
- أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات.
- أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان .
- أن التدريب عملية مستقبلية . (الكردي ، www.kenanaonline.com)

عناصر التدريب Training elements

التدريب في أساسه عملية متكاملة تتسم بالاستمرار وتتضمن أجزاء وعناصر مختلفة لكل منها دور وتتوقف الكفاءة والفعالية الخاصة بالتدريب على مدى التكامل بين هذه الأجزاء والعناصر ومن أهمها:

- ١- تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف التدريبية
- ٢- تحديد أنواع التدريب.
- ٣- تحديد الأساليب التدريبية
- ٤- تقويم البرامج التدريبية. (السامرائي، ٢٠١٠)

شكل (٢) عناصر التدريب



المصدر: من اعداد الباحث

أهمية التدريب The importance of training

التدريب في المنظمات الحديثة أداة للتنمية ووسيلتها كما انه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج، يمكن الإشارة إلى أن التدريب الإداري له أهمية من حيث انه :

١. وسيلة أكثر فاعلية وتأثير في تنمية العاملين.
٢. إمداد الأفراد وإكسابهم القيم والخبرات التي تجعلهم ناجحين في أداء أعمالهم
٣. منح الفرصة لزيادة الحصول على خبرات تراكمية
٤. يوفر الوقت والجهد
٥. يمنح المتدرب القدرة على مواكبة كل ما هو جديد
٦. يساهم في إعداد وتأهيل العاملين ويساعدهم على الفهم والتأقلم مع متطلبات العمل.
٧. يمنح الفرصة للعاملين في الترقية
٨. يساهم في تنمية المعارف وثقافة الأفراد. (الديب، ٢٠٠٩)

أهمية التدريب بالنسبة للعاملين

- ١- إكساب الفرد الصفات التي تؤهله للتطور وشغل المناصب القيادية

- ٢- إكساب الفرد مهارات ومعارف تؤهله للارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر
- ٣- زيادة ثقة العاملين في أنفسهم.

أهمية التدريب للمنظمة

- ١- تنمية كفاءة وخبرات العاملين وزيادة المهارات
- ٢- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية
- ٣- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية
- ٤- تكوين صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة
- ٥- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.
- ٦- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في الموارد وساعات العمل.
- ٧- تقليل وقت أداء العمل. (يونس، ديب والشامي، ٢٠٠٩)
- ٨- يؤكد على الأهداف.
- ٩- التدريب رخيص التكلفة.
- ١٠- عامل مثير ومحفز
- ١١- مساعد على التغيير
- ١٢- ينمي عمل الفريق
- ١٣- يوحد المفاهيم
- ١٤- يخلق محترفين
- ١٥- يحافظ على الجودة (البسالة ، www.albasalh.com)

أهداف التدريب ودوافعه Training objectives and motivations

يهدف التدريب إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريب، (الكردي ، www.kenanaonline.com) ولكن يمكن أن

تتركز الأهداف الخاصة بالتدريب كالتالي:

- ١- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية للأفراد فنيا وسلوكيا.
- ٢- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات خاصة تختلف عن العمل الحالي.

- ٣- إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم لعملهم الجديد.
- ٤- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة (أبو الروس والقوقا ، ٢٠١١)
- ٥- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة.
- ٦- التقليل من الإسراف.
- ٧- القلة في حوادث العمل. (إدارة التربية والتعليم بالمذنب ،
(www.vb.methnabgedu.gov

أسس التدريب Training basics

- ١- أن يؤسس على إطار أو نموذج نظري
- ٢- وضوح الأهداف وواقعيتها
- ٣- تلبية حاجات تدريبية حقيقية
- ٤- المرونة
- ٥- الاستمرارية
- ٦- الاستثمار في معطيات التقنية
- ٧- الاعتماد على وسائل متعددة لتحقيق اهدافه

مبادئ التدريب Training principles

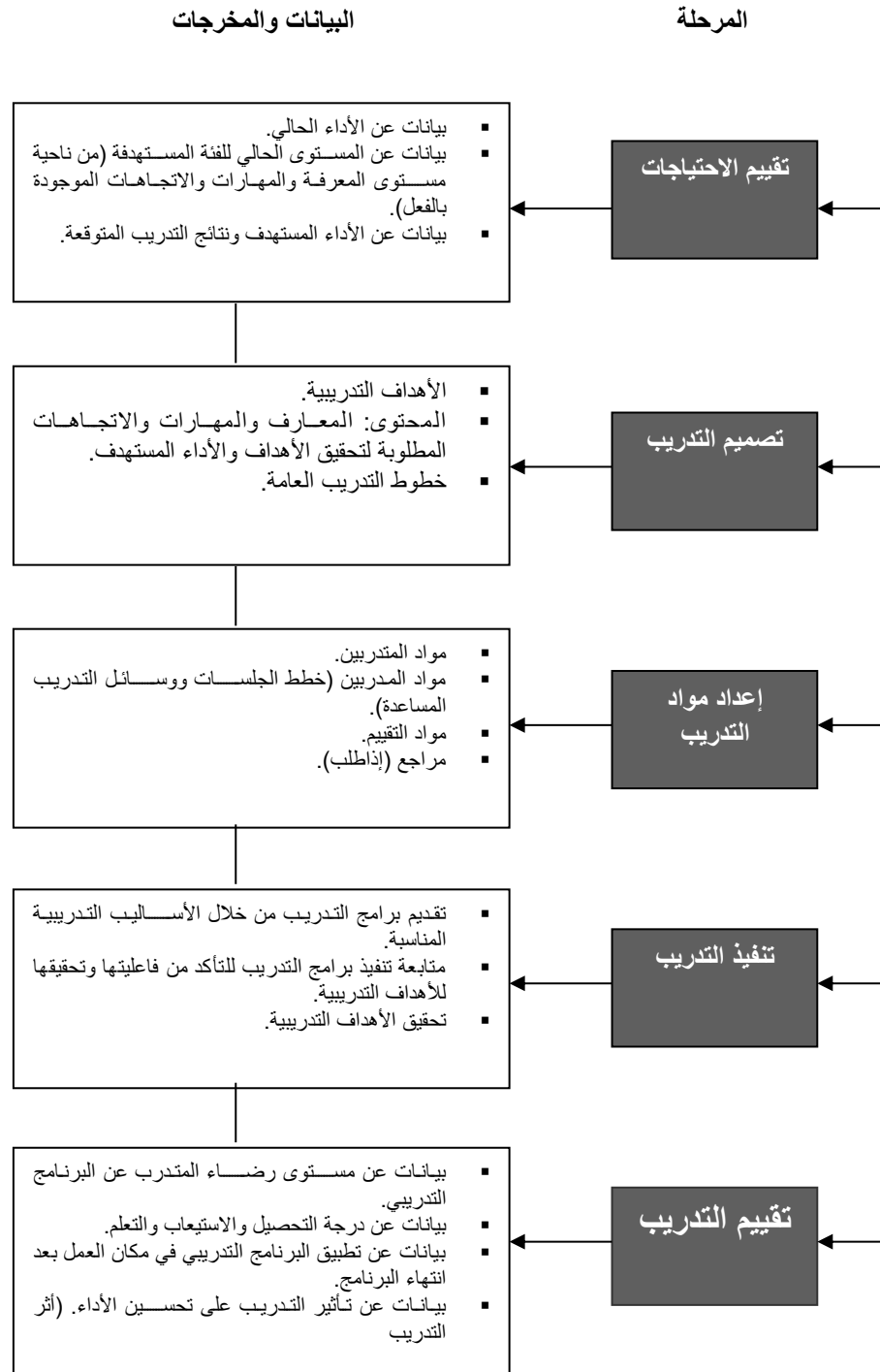
- ١- الهدف
- ٢- الاستمرارية
- ٣- الشمول
- ٤- التدرج
- ٥- مواكبة التطور
- ٦- الواقعية (راجا ، ٢٠١٠)

مراحل العملية التدريبية Stages of the training process

- ١- تحديد الاحتياجات

- ٢- ويعد تحديد الاحتياجات التدريبية أساس نجاح العملية التدريبية ولا بد أن يشمل جميع العاملين مهما كان مستوى الأداء فإن التدريب ضروري وخاصة في ظل ما يشهده العالم من تطورات علمية واستخدام للتقنية.
- ٣- تصميم البرامج التدريبية
- ٤- وعند تصميم البرامج التدريبية لابد من أن يتضمن البرنامج: أهداف التدريب- موضوعاته- مواد- أساليبه- مستلزماته- زمانه ومكانه- المدربين – المتدربين - الموازنة
- ٥- تنفيذ البرنامج التدريبي
- ٦- تنفيذ البرنامج التدريبي هو تطبيق للبرنامج الموضوع ونجاح البرنامج التدريبي يتوقف على التقيد في التنفيذ.
- ٧- تقويم العملية التدريبية
- ٨- وذلك بعد الانتهاء من البرامج التدريبية ويجب وضع المقاييس التي تستخدم كمعايير لتقييم التدريب وهذه المعايير تساعد مصمم برنامج التدريب وإدارة التدريب في تحديد النتائج ومستوياتها مثل دراسة ردود الأفعال ومستوى التعلم وسلوك المتدرب تجاه العمل وزملائه وكذلك التكاليف وجودة المنتج والأرباح. (ديوب ٢٠٠٨)

شكل (٣) مراحل التدريب



المصدر: من اعداد الباحث

أسباب الحاجة إلى التدريب Reasons for the need for training

- ١- إعادة تأهيل الأفراد لزيادة فعاليتهم
- ٢- إعادة التنظيم في المؤسسة
- ٣- انخفاض مستوى الأداء بشكل عام
- ٤- تطبيق أنظمة ولوائح جديدة
- ٥- تطوير أدلة وإجراءات ونماذج جديدة بالمؤسسة
- ٦- إدخال أجهزة وآلات وتقنيات جديدة
- ٧- التغيير في مهام العمل أو الموقع للعاملين. (المدني، ٢٠٠٩)

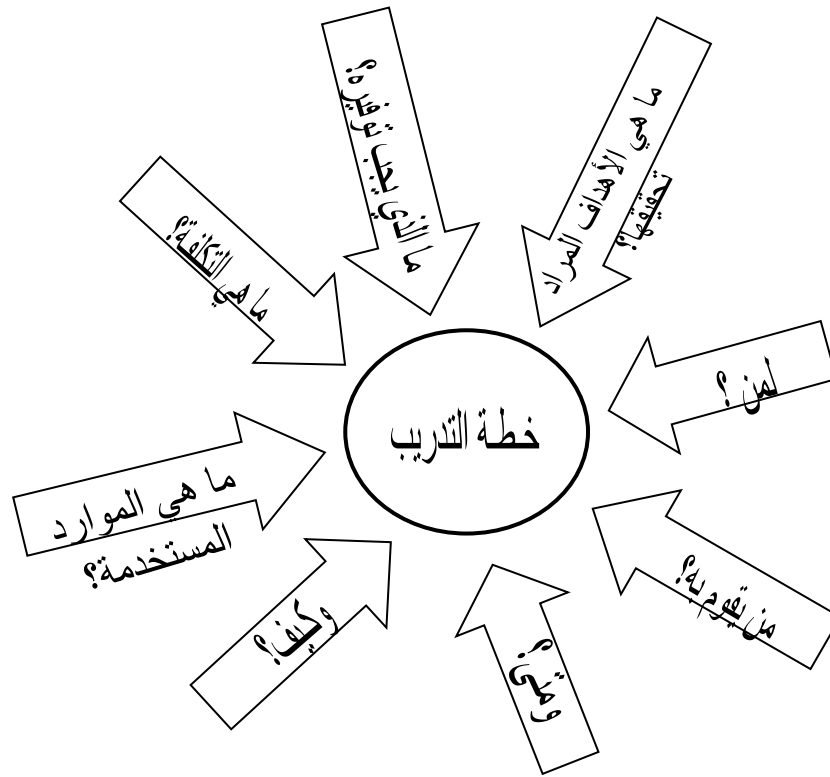
العوامل المؤثرة في العملية التدريبية Factors affecting the training process

- ١- دعم الإدارة العليا
- ٢- الالتزام بالعملية التدريبية من قبل المسؤولين
- ٣- التقنيات الحديثة
- ٤- مستوى التعقيد في التنظيم
- ٥- أثر العلوم السلوكية في التدريب
- ٦- الوسائل المتاحة
- ٧- مصادر الموارد البشرية (المطيري، ٢٠٠٣)

العناصر المؤثرة على تخطيط التدريب Factors affecting training planning

- ١- تحديد الأهداف
- ٢- إعداد الخطة وإقرارها
- ٣- التنبؤات المستقبلية
- ٤- وضع برنامج العمل

شكل (٤) العناصر المؤثرة على تخطيط التدريب



المصدر: من اعداد الباحث

أنواع التدريب Types of training

يتخذ التدريب صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية:

التدريب من حيث الزمان: يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى :

أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك إعداد الفرد علميا وعمليا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم.

- التدريب التمهيدي أو التوجيهي: وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاما في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب والتطوير في المنظمة.

- التدريب على العمل: ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتكون من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيرا مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف.

ب-التدريب أثناء الخدمة: ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم)

ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها:

- تجديد معلومات الفرد عن موضوع، ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية
- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكاره.

• تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية)

- تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم

ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من: (السامرائي، ٢٠١٠)

- التدريب أثناء العمل.

- التدريب خارج العمل.

ويتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية:

- برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتاريا.
- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات
- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى
- برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا

ثانيا: التدريب من حيث المكان:

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

- ١- التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها.

٢- التدريب خارج المنظمة: ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم.

ثالثاً: من حيث أهداف التدريب. هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها:

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

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

٣- التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم.

وحتى ينجح التدريب السلوكي فإنه يتطلب الماما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها:

- إن التدريب عملية شخصية تقوم أساساً على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، معنى ذلك انه لا يمكن فرض التدريب وجعله إجبارياً.

- إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف، لأنه لا جدوى من التدريب إن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.

- التدريب للترقية: ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة، ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل. (السامرائي، ٢٠١٠)

أساليب التدريب Training methods

تتنوع أساليب التدريب ومنها:

١- أسلوب المحاضرة

وهو يتلخص بقيام المدرب بإلقاء محاضرة أمام المتدربين وهو أسلوب اتصالي من جانب واحد

٢- أسلوب الندوة

ويتم على أساس تبادل عدد من المختصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة ويشارك المتدربين في هذا النقاش.

٣- أسلوب البريد

٤- أسلوب تقمص الأدوار

وهنا يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي ومن خلال تقمصه للدور يبرز اتجاهاته حول موضوع محل النقاش.

٥- أسلوب دراسة الحالة

وهنا يقسم المتدربين إلى عدة مجموعات وتقدم لهم مشكلة يطلب حلا وتحليلها ثم تجتمع المجموعات وتشرح كل منها كيفية وصولها لقرار.

٦- المباريات الإدارية

حث يتم تقسيم المتدرب إلى مجموعات صغيرة كل جماعة تمثل إدارة منفصلة تمد الجماعات في بداية المباريات الإدارية معلومات محددة عن شروط العمل وبعض المعلومات الأساسية من الوحدة التي يمثلونها.

٧- تدريب الحساسية

٨- أسلوب الاستقصاءات

٩- أسلوب الزيارات الميدانية

ويتم من خلاله ربط التدريب بالواقع الميداني ويتيح هذا الأسلوب للمتدربين فرصة الاحتكاك المباشر بالناس والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في المؤسسات ولكنه مكلف. (المدني، ٢٠٠٩)

١٠- التعليم المبرمج

وهو يساعد في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات والتفاوض لدى المتدربين ويعتمد على التدريب والتعلم الذاتي للمتدرب.

كيفية تفعيل التدريب الإداري How to activate management training

- ١- حصر الإداريين وتلمس احتياجاتهم التدريبية ووضع الخطط المناسبة لهم.
- ٢- إيجاد مركز تدريب داخل الوزارات لإقامة الورش الصغيرة والمحاضرات الفنية الموجهة مباشرة للعاملين.
- ٣- إلحاق المدراء من مستوى مدير الشعبة إلى أعلى المستويات بدورات تدريبية في فنون العمل الإداري.
- ٤- تصميم برامج تدريبية خارجية لكل موظف.
- ٥- التركيز على دورات السلوك الإداري

٦- تفعيل الدورات التدريبية كأحد متطلبات الترقية من خلال موافقة وزارة الخدمة المدنية. (البراك، ١٤٢٩)

الاستثمار في التدريب وعوائده Investing in training and its returns مفهوم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب :

تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب ، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا ؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة ، وتأثير ذلك على العمل ، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة. (مساعد، ٢٠١٢)

أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب The importance and motivations for investing in training

التدريب هو حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل ، ، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة ، ويعزز قدرات المؤسسات على المنافسة ، ويزيد من هذه الأهمية من الناحية العملية العوامل التالية :

- أ- الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.
- ب- تزايد عدد الباحثين عن عمل من الموارد البشرية الوطنية .
- ج- التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة .
- د- الحاجة لمواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الانتاج .
- هـ- الحاجة لمواكبة المتغيرات المستمرة في الإدارة .
- و- التنافس المتزايد بين المنشآت- خاصة مع تحرير التجارة.

النتائج المأمولة من الاستثمار في التدريب Expected results from investing in training

من المأمول أن يتحقق من التدريب مجموعة من النتائج كمردودات إيجابية تحقق أهداف التدريب ، وأهم هذه النتائج ما يلي :

- التحسن الكمي والنوعي في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدمها المنشأة .

- تخفيض تكاليف التشغيل ، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- توفير في تكاليف الصيانة .
- زيادة الإيرادات .
- شغل الوظائف الشاغرة
- التطور التقني في أداء الأعمال وفقا للأدوات والتجهيزات وأساليب العمل المستحدثة .
- ارتفاع معدلات الأداء وحجم الانجاز من قبل الموظفين .
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمنشأة من قبل العاملين .
- انخفاض معدلات الحوادث .
- زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب والتمارض .
- انخفاض معدل دوران العمل .
- زيادة درجة التعاون بين الموظفين ، وبينهم وبين رؤسائهم . (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، ٢٠٠٣)

تقييم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب Evaluating and measuring the return on investment of training

بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم ، من الأهمية التعرف على أثر التدريب في إحداث التغيير المنشود والفائدة المرجوة منه ، وبالتالي تقدير عائد الاستثمار من التدريب ، وهذا يتأتى بتقييم التدريب وقياس العائد منه .

ويجب الإشارة بداية إلى أن قضية قياس العائد من النشاط التدريبي مازالت محل بحث ودراسة وهي علامة استفهام دائمة الطرح تحولت الإجابة عليها إلى اجتهادات شخصية أوتجارب مؤسسية مازالت في معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ .

أهداف تقييم العائد على الاستثمار في التدريب Training ROI Evaluation Objectives

سنتناول أهداف تقييم عائد الاستثمار في التدريب من وجهة نظر المنشأة وأهمها :

- أ- التعرف على قدرة جهات التدريب التي تم التعاون معها على تنفيذ نشاط التدريب.
- ب- معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه ومدى استجابة البرنامج التدريبي لحاجة المتدربين.
- ج- تحديد مدى الاستفادة التي عادت على المنشأة من إلحاق موظفيها بالتدريب .

د- قياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.

ه- التعرف على العائد من الاستثمار في التدريب ومقارنته بالموارد المالية التي صرفت من أجله.
و- تكوين قاعدة معلومات تسهم في معاونه الإدارة على اتخاذ قراراتها خاصة ما يتعلق بسياسة التدريب والموارد البشرية والتطوير والتحديث في أنشطة المنشأة

مستويات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب Training ROI Evaluation Levels

قدم علماء الإدارة عدة نماذج لتقييم العائد على الاستثمار في التدريب ، أكثرها شيوعاً وقبولاً في التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) وتضمن أربعة مستويات لتقييم التدريب ، وقد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستويًا خامساً ، ومن ثم تتمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلي :

- المستوى الأول : درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية
- المستوى الثاني : درجة التعلم الذي أحرزه المتدرب
- المستوى الثالث : إمكانية التطبيق في واقع العمل
- المستوى الرابع : قياس نتائج التطبيق على الأداء
- المستوى الخامس: قياس العائد على الاستثمار (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، ٢٠٠٣)

أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب Training ROI Evaluation Tools

هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقييم العائد من الاستثمار في التدريب وتجري بعد عودة المتدرب من التدريب منها:

- أ- استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغير الذي حدث في أداء وسلوك الموظف .
- ب- تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغير في المهارات السلوكية والاتجاهات .
- ج- إختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم .

د- تقارير الانتاجية وحجم الانتاج وتكاليفه لقياس التحسن الفعلي في الكفاءة الاقتصادية للمنشأة

ه- المسوحات الدورية التي تتم بعد التدريب لقياس مدى التقدم ودرجة التحسن في الأداء .

و- المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التي تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتلبيتها .

ز- حساب التكاليف التي أنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب .

ح- اختبارات الأداء والتي تثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملية الذي حصل عليه المتدرب

ط- معدلات الحوادث والإصابات في العمل

ي- معدلات دوران العمل

ك- معدلات الغياب عن العمل

ل- حجم الشكاوي المقدمة من العاملين وأيضاً من العملاء

طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب Ways to measure return on investment in training

هناك عدة طرق لقياس العائد على الاستثمار في التدريب من أبرزها :

أ - استخدام المعادلة التالية :

العائد على الاستثمار من التدريب في أي برنامج (ROI) =

فوائد البرنامج - تكاليفه

تكاليف البرنامج

ب - تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد على النحو التالي :

إجمالي الاستثمار في التدريب

المدخرات السنوية

ج - المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد منه :

حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمنشأة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه من العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الانتاج) ، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والانتاجية ووقت الانجاز .

د- المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب :

هـ - مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب :

صعوبات قياس العائد على الاستثمار في التدريب Difficulties in measuring ROI in training

- أ- صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة.
 - ب- هناك برامج من السهل قياس العائد على الاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات في المنشأة قبل وبعد التدريب.
 - ج- غالبا ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها .
 - د- صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى .
- أن حساب العائد في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقدير البشري ومدى إدراكه للفائدة المتحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر . (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، ٢٠٠٣)

أداء العاملين Employee performance

تعريف الأداء

والأداء في اللغة يعني القيام بالواجب واصطلاحا عرف الأداء في معجم المصطلحات الإدارية بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المدرب.

وعرف أيضا بأنه هو: حصيلة تفاعل القدرة والدافعية معا حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ولكنه لن يكون قادرا على انجازه ما لم تكن لديه الدافعية لأدائه.

وأشار تومي أن الأداء الوظيفي هو أن يقوم الشخص بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مع مراعاة الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت.

وعرفه آخرون بأنه: بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية. (الصرايرة، ٢٠٠٩)

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (الجساسي، ٢٠١٠)

قياس أداء العاملين Measuring employee performance

وتتم هذه العملية من خلال:

- ١ - كمية الجهد المبذول: مقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة، وسرعة أداء العمل.
 - ٢ - نوعية الجهد المبذول: مستوى الجودة في انجاز العمل ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية.
 - ٣ - نمط الأداء: الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل.
 - ٤ - معدلات الأداء: حيث يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية من خلال فترة زمنية محددة.
- وتسعى عملية قياس الأداء إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وتستدعي هذه الخطوة مجموعة من المتطلبات منها:
- ١ - توفر وظائف تناسب إمكانيات العاملين.
 - ٢ - توفر عدد كاف من الموظفين.
 - ٣ - وجود إدارة أو إدارات محددة تكون مسئولة عن تطبيق النظام.
 - ٤ - السيطرة على ميزانية الحوافز. ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على النظام، كما يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:
- قيمة الحوافز والجوائز - التكاليف الإدارية - تكاليف الترويج.

قياس النتائج Measuring results

أي يجب على المؤسسة أن تضع لنفسها هدفاً معيناً يستحق بعده حصول العمال على الأجور التشجيعية وأن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك باستمرار، حتى يتمكن العاملون من معرفة نتائج جهودهم أولاً بأول وإجراء المقارنات بين كل الأقسام ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل. (الكردي، kenanaonline.com)

محددات الأداء الوظيفي Determinants of job performance

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية:

الجهد المبذول Effort

وهو يشير إلى الانسجام بين الفرد والعمل وكلما زاد الجهد كلما دل ذلك على قوة دافعية القائم بالعمل

القدرات والخصائص الفردية Individual abilities and characteristics

وهي تشير إلى ما يمتلكه الفرد من خبرات وقدرات تساهم وبفاعلية في تحديد درجة ما يبذله الموظف من جهد لإنهاء العمل المكلف به

إدراك الفرد لوظيفته individual's awareness of his job

وهذا العامل يعني تصورات الفرد عن وظيفته وهذا التصور ذو أهمية كبيرة بالنسبة لتكيف العامل مع هذه الوظيفة وكذلك تساهم معرفة العامل وإدراكه لوظيفته في التخفيف من ضغوط العمل المترتبة على هذه الوظيفة وتساهم في تكيف العامل مع متطلبات هذه الوظيفة

أنواع الأداء (أبو شرح ، ٢٠١٠) Types of performance

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي:

- ١- أداء المهام:
سلوكيات انجاز العمليات الجوهرية في المنظمة بما في ذلك التنافسية بين العاملين لإنجاز المهام.
- ٢- الأداء الظرفي:
ويقصد به الحرص على الاستمرار في العمل وكذلك مساعدة الزملاء وتشكيل المناخ التنظيمي داخل المنظمة والتغاضي عن الرغبات الخاصة للفرد.
- ٣- الأداء المعاكس أو المجابه:
ويشمل هذا النوع الجانب السلبي من أداء العمل مثل التأخير أو الغياب والانحرافات المختلفة داخل المنظمات.

العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته Factors affecting performance and its determinants

- ١- معرفة إجرائية ومهارية:
وتشير إلى ما يجب أدائه وكذلك تمثل الخلط بين المعرفة وكيفية الأداء وتشمل كذلك القدرات الجسمية والفنية للعاملين.
- ٢- الدافعية والتحفيز:
وهي خليط بين الاختيار للأداء والاستمرار في الجهد للوصول إلى الهدف المترتب على القيام بالأداء.

عناصر الأداء الوظيفي Elements of job performance

(يتكون الأداء من مجموعة من العناصر من أهمها:

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- ٢- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ٣- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- ٤- المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (أبو شرح ، ٢٠١٠)

طرق تقييم الأداء Performance evaluation methods

أثبتت الدراسات في مجال علم النفس الإداري أنه توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي وهذا أمر منطقي، حيث إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد . وإن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقويم مثل الاختيار والتدريب والتوظيف، فالتقييم يساهم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنظمة ويساعد على وضوح الرؤية

ومن أهم طرق تقييم أداء العاملين

- ١- طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد على ترتيب الأفراد بالتسلسل حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء ثم الأسوأ، وهذه الطريقة تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هل أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل.
- ٢- طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي ، والأداء المميز ، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه .

٣- طريقة التدرج البياني : تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة موقعة أو مصنفة بشكل متسلسل مثل كمية الإنتاج ، نوع الإنتاج ، الإبداع ، التعاون وغيرها وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف.

قياس الأداء ومقارنته بالمعايير Measure performance and compare it to standards
وتشمل هذه المرحلة على عدة خطوات فرعية هي:.

أولاً- قياس الأداء

وهو قياس أداء العاملين لمهامهم. وتبدو منطقية هذه الخطوة من حقيقة أن الإدارة عندما تحدد معايير للأداء، فإن هذه المعايير تشمل ضمناً كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها. ويكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعباً للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير، يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديداً من البعض. فالمعايير الممكن التعبير عنها في شكل زمني أو عددي أو وزني أو طولي، تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة مع المعايير الوظيفية مثل قياس أداء نشاط البحوث والتنمية. ومن الجدير بالذكر أن الفترة الزمنية اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط.

ثانياً- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المتخذة

بعد قياس مؤشرات الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة. وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة لأن العديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة كرضا العمال، والروح المعنوية. ومن المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة، أن التطابق التام بين المعايير ومستوى الأداء نادراً ما يحدث في الحياة العملية. والأمر يتوقف هنا على خبرة المدير لتحديد ما إذا كان المعدل الموضوع لا بد من تحقيقه بالضبط، أم انحرافه عنه في حدود معقولة. ومن الطبيعي أن تؤثر طبيعة العمل موضوع الرقابة على دقة المعايير. كما يلاحظ أن دقة المعايير أو المغالاة فيها تتساوى مع التهاون فيها، لأن المغالاة تعني ارتفاعاً في التكلفة، نظراً لزيادة الفاقد أو معدل رفض الأعمال أو الإجراء غير المتطابق.

ومن ناحية أخرى، فإن التهاون في المعايير يعني انخفاضاً في الجودة، ومن ثم يضعف المركز التنافسي للمنظمة. وعليه يتضح أنه على الرغم من كون الهدف الأساسي من عملية وضع

المعايير وقياس الأداء طبقا لها، هو ضمان أقصى قدر ممكن من الموضوعية. إلا أن الحكم الشخصي للمدير القائم بعملية المقارنة، لا زال يلعب دورا هاما في هذه العملية.

وبصفة عامة، هذه المرحلة تعكس مرحلة متقدمة ومتعقدة نظرا لزيادة عدد المتغيرات وصعوبة الجانب التطبيقي وما يرتبط به من مشاكل تتعلق بضرورة القيام بعملية مقارنة موضوعية في إطار وجود علاقات إنسانية، بالمنظمات لا يمكن تجاهلها. ومن هذه المتغيرات، نذكر عامل الزمن في طريقة تحديد ما إذا كان قياس الأداء الفعلي يجب أن يسبق أو يواكب أو يلي مرحلة التنفيذ. وهنا يمكن القول بأن الإصرار على زمن معين واعتباره الوقف المثالي الذي لا يمكن الحياد عنه يتنافى والأهداف الموضوعية، باعتبار أن متغير الزمن يخضع لطبيعة تفاعل نظام الإدارة مع الظروف البيئية المحيطة التي تحدد الوقت المناسب للقيام بالمقارنة. (بصدوق، ٢٠٠٩)

الدراسات السابقة Previous studies

دراسة لين بطرني (٢٠٢١م) : إثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة فرع دمشق لنقابة المحامين.

تهدف الدراسة الى إعادة اختبار تأثير التدريب في احتياجات العاملين ومعرفة ابعاد التدريب الأكثر تأثيرا في أداء العاملين وبيان مدى اختلاف ابعاد التدريب وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

خلصت هذه الدراسة الى وجود اثر إيجابي متوسط ذو دلالة معنوية لتدريب بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية ، المحتوى التدريبي ، كفاءة المدرب ، تقييم التدريب) على أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين وان اكثر الابعاد تأثيرا على الأداء هي المحتوى التدريب وكفاءة المدرب .

وكذلك توصلت الى انه لا تختلف ابعاد التدريب وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر ، خبرة المدرب) الا ان أداء المحامين المتمرنين يختلف باختلاف تقاضي اجر عن فترة التمرين حيث تبين ان المحامي المتمرن الذي يتقاضى اجرا عن فترة التمرين كان ادائه افضل من المحامي المتمرن الذي لا يتقاضى اجر.

دراسة الطيب ادم جديد (٢٠٠٤م) : إثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية .دراسة حالة منظمة رعاية الطفولة البريطانية في الفترة ١٩٩٨ - ٢٠٠٢م
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وأثر التدريب علي تحسين أداء الأفراد وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية. وقد تم إجراء الدراسة في منظمة رعاية الطفولة البريطانية – السودان

والذي يضم عدد خمسة مكاتب في كل من الفاشر، الضعين، الفولة، بحر الغزال (واو) بما فيها الخرطوم، وأن عدد الموظفين الكلي في المنظمة يقدر بحوالي ٢١٢ فرد. قامت الدراسة على عينة طبقية تم اختيارها بطريقة عشوائية، العينة تتكون من ٨٢ فرد من أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب والموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

لقد تم تصميم نوعين من الاستبيانات أحدهما يحتوي على عدد من الأسئلة خاص بأفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن التدريب والأخرى خاص بالموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا. وقد تم الافتراض بأن هنالك علاقة إيجابية بين إيمان وقناعة المنظمة بأهمية التدريب وتحسين أداء الأفراد وإنجاز الأعمال وأن تدريب القوي البشرية يساهم مساهمة إيجابية في زيادة ورفع كفاءة العاملين وتخفيض تكاليف العمل والأخطاء. وأيضا أن قسم التدريب من خلال البرامج التدريبية التي تعد وتنفذ وفق الخطط والبرامج له مساهمة واضحة في تنمية مهارات الموارد البشرية.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية عينة الدراسة وخاصة أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب تنظر إلى سياسات التدريب في المنظمة بأنها مهمة جدا، وتري أن نجاح أي منظمة وسمعتها يعتمد على مدي اهتمام المنظمة بها. كما تنظر الإدارة إلى البرامج التدريبية التي تعد وتقدم للعاملين بأنها مهمة جدا تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهارات وتحسين الأداء وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المنظمة. كما أن غالبيتهم تري أن الإنفاق في برامج التدريب يعد استثمار طويل الأجل إلا أن مشكلة التمويل تعد من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات في تنفيذ برامج التدريب. وتشير نتائج الدراسة أيضا أن أغلب أفراد العينة تتفق بأن هنالك تحسن واضح في أداء الأفراد وإنجازهم للأعمال بعد حضورهم الدورات التدريبية، غير أن الإدارة تري أن التحسن الذي يطرأ للعاملين بعد التدريب تحسن جزئي.

كما يري أغلب أفراد العينة المبحوث أن التدريب يساهم في حماية موارد المنظمة وتخفيض التكاليف الإدارية وانخفاض الأخطاء المهنية والإدارية، وأنه الوسيلة الوحيدة لتحسين أداء الأفراد في المنظمات، وأن غالبيتهم تري أن التدريب يهدف إلى رفع كفاءة العاملين من أجل تحسين الأداء وإنجاز الأعمال، مما يستنتج من ذلك وجود علاقة إيجابية بين تدريب القوي البشرية وكفاءة العاملين. وأخيرا أكدت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة قد نالوا دورات تدريبية في نفس مجال العمل، غير أن الغالبية تري أن مدة الدورات التدريبية غير كافية. تتلخص أهم توصيات الدراسة في اهتمام المنظمات بتدريب الموارد البشرية ومتابعة وتقييم أداء الأفراد قبل وبعد التدريب عن طريق تصميم نظام خاص يمكن الإدارة من التعرف على مستويات أداء الأفراد وكيف يمكن

علاج المشاكل المرتبطة بالأداء وتفعيل أساليب التدريب أثناء الخدمة ، حيث أن ذلك يوفر كثير من المال والجهد والوقت، وذلك بتأهيل مدربين داخل المنظمة والاستفادة منهم في تقديم البرامج التدريبية

دراسة تحسين الطراوة (٢٠٠٩) : الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية وأثره على مجالات الأداء

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية وأثره على مجالات الأداء التي تشمل الإنتاجية والإبداع والكفاءة وصنع القرارات وتخطيط الأعمال. وكذلك تحديد أثر التكنولوجيا على مراحل العملية التدريبية ومجالات الأداء. وتشخيص المعوقات التي تواجه النشاطات التدريبية في الإدارات الحكومية والأجهزة الأمنية. وتكونت العينة من (١٥١) فرداً يعملون في (٢٥) إدارة حكومية وأمنية في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وأهمها:

١. الالتزام بتطبيق مراحل التدريب يؤثر على مراحل التدريب وعلى مجالات الأداء.
٢. التكنولوجيا الحديثة تؤثر على مراحل التدريب وعلى مجالات الأداء وبخاصة في مجال نقل المعلومة والمعرفة بسرعة وبدقة.
٣. تؤثر مراحل التدريب على مجالات الأداء.
٤. يواجه التدريب في الإدارات الحكومية والأمنية في المملكة العربية السعودية بعض المعوقات مثل جمود القوانين والأنظمة وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة للنشاطات التدريبية.
٥. تستخدم الأساليب التدريبية التقليدية بشكل واسع وتشمل المحاضرة والمناقشة واللجان والندوات والمؤتمرات وبدرجة تتراوح بين متوسطة وعالية.
٦. تحتاج مرحلة تقييم البرامج التدريبية إلى المتابعة بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

دراسة احمد بشير المدني (٢٠٠٩): أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة دراسة حالة، الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من: ٢٠٠٠ - ٢٠٠٨م يهدف البحث إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية. بالمملكة وإبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب، كما يهدف هذا البحث إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث (مشكلة التدريب) وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء

التدريبي في المؤسسة كما أن الباحث يقدم إضافة علمية متمثلة في توصيات ومقترحات موضوعية تؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة وترتكز هذه التوصيات على الطريقة المثلى لحل مشكلة التدريب والصعوبات التي تواجهه في المؤسسة موضوع البحث.

أهم النتائج:

١. تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية.
٢. عدم ربط التدريب بالمراكز والمكتبات التدريبية والبحثية.
٣. عدم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بعد.
٤. عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة.
٥. عدم التنسيق بين الإدارات لتحديد موعد الدورات المقامة.
٦. قصر الدورة التدريبية من الناحية الزمنية.
٧. لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين ولا توجد متابعة.
٨. عدم تطبيق الدورات التدريبية في أرض الواقع في العمل وعدم الاستفادة من المهارات التي تلقاها المتدرب أثناء التدريب.
٩. لا يتم تصميم الدورات التدريبية حسب حاجة العمل.
١٠. تعارض مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع عمل المتدرب.

دراسة صياح البينالي (١٩٩٩م): فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية: دراسة تطبيقية على المعاهد الأمنية بمدينة الرياض

تناولت الاهتمام الذي تحظى به عملية تقييم التدريب على مستوى الجهات المنفذة للتدريب بشكل شامل ومفصل، حيث تناولته عبر خمسة محاور أساسية:

المحور الأول: درجة اهتمام الجهات المسؤولة عن التدريب

المحور الثاني: آلية إدراج عملية تقييم التدريب منذ مرحلة تخطيط البرنامج التدريبي وتصميمه

المحور الثالث: حجم المخصصات المالية المخصصة للإنفاق على عملية تقييم التدريب.

المحور الرابع: وسائل وأدوات ومعايير تقييم التدريب.

المحور الخامس: التعاون مع الهيئات والمؤسسات العلمية التي لها خبرة في مجال تقييم التدريب.

وبينت النتائج:

أن واقع تقييم التدريب يتسم بسمات سلبية وأخرى إيجابية، لكن السمات السلبية أكثر وأعمق، ومن أبرز السمات السلبية: ضعف اهتمام وغياب وعى الجهات المسؤولة عن تقييم التدريب ، وقلة الموارد المالية المخصصة للإنفاق على إجراء تقييم التدريب، وضعف مبادرة المعاهد لإلحاق بعض منسوبيها بدورات في مجال التقييم، وضعف التعاون مع الهيئات والمؤسسات العلمية التي لها خبرة في مجال تقييم التدريب، وعدم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير التدريب ، وكذلك ضعف المعالجة الإحصائية لمحتوى أدوات التقييم من البيانات بسبب ضعف تصميمها من جهة وعدم وجود مختصين بالإحصاء من جهة ثانية، بالإضافة إلى نقص قدرة العناصر المنفذة للتقييم وكفاءتها ، وإهمال الاستفادة من التقنية الحديثة في تصميم أساليب التقييم، ومن أبرز السمات الإيجابية: السلامة اللغوية لأدوات التقييم وبساطتها وتطبيقها - غالباً - في كل مرة يعقد فيها البرنامج التدريبي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة Research Methodology

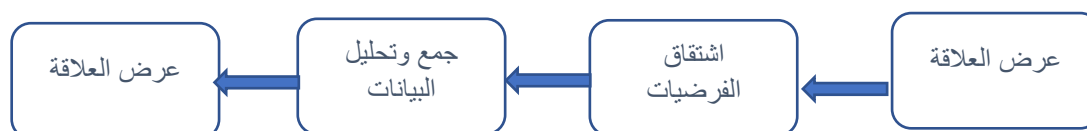
مجتمع البحث Research community

المجتمع الخاص لهذه الدراسة يتمثل في كل العاملين سواء كان في القطاع العام أو الخاص والذين يحصلون أو لا يحصلون على دورات تدريبية بصفة عامة والعاملين في معهد الطاقة بصفة خاصة كون الباحث احد منسوبي معهد الطاقة مما يسر له الوصول الى العينة والتواصل معها بصورة مباشرة .

منهج البحث Research Methodology

لتحقيق اهداف البحث والاجابة على تساؤلاته تم اعتماد الأسلوب الاستنتاجي كأسلوب للدراسة حيث ان التفكير سيكون منصبا من العام الى الخاص أي يتم تحويل العلاقة التي تربط بين التدريب والأداء الى فرضيات قابلة للاختبار ثم اختيار طريقة لاختبار الفرضيات وجمع البيانات اللازمة لذلك فان دعمت البيانات الفرضية سيتم التوصل الى استنتاج مفاده ان العلاقة صحيحة وفق الخطوات التي يبينها الشكل التالي:

شكل رقم (٥) منهجية البحث



المصدر: من اعداد البحث

ويعود السبب الرئيسي لاعتماد الأسلوب الاستنتاجي للبحث وجود وافر من الدراسات السابقة التي ربطت بين التدريب والأداء والتي ساعدت في تكوين الإطار المفاهيمي للبحث واشتقاق فرضياته.

أدوات البحث Search Tools

اعتمدت الدراسة لجمع البيانات والمعلومات الرئيسية من مجتمع الدراسة على أداة الاستبانة: وهي عبارة عن أداة لفظية وبسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح المبحوثين واتجاهاتهم نحو موضوع معين، ويتم ذلك من خلال توزيع عدد من الأسئلة المحددة والتي تسلم إلى الأشخاص حتى يجيبوا على الأسئلة الواردة في الورقة وإعادتها ثانية إلى الباحث، وإن

- الاستبانة أفضل طريقة لجمع البيانات نظراً لكبر مجتمع الدراسة ، وتم تصميم استبانته خاصة تغطي جميع جوانب الدراسة كافة، وتتفق مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
- وقد سارت عملية إعداد الاستمارة بالخطوات التالية:
١. الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة.
 ٢. الاطلاع على الإطار النظري.
 ٣. صياغة استمارة البحث بعد أن تم استعراض البحوث والدراسات السابقة وتحديد الجانب النظري وجوانب المشكلة البحثية وأهداف الدراسة.
 ٤. صياغة استمارة البحث في صورة مبدئية.
 ٥. عرض الاستبيان على المشرف وإجراء مجموعة من الملاحظات.
 ٦. عرض الاستبيان على المشرف مرة أخرى بعد التعديل وتم الموافقة عليه.
 ٧. عرض الاستمارة على محكمين.
- وقد تضمنت الاستبانة أربعة محاور كما يلي ك
- أولاً : البيانات التعريفية (٥ فقرات)
- ثانياً : واقع التدريب في المؤسسات السعودية (١٢ فقرة)
- ثالثاً: أثر التدريب على الأداء من وجهة نظر العاملين (٩ فقرات)
- رابعاً : معوقات الاستفادة من التدريب (٦ فقرات)

طرق جمع البيانات Data collection methods

البيانات النظرية

وهي التي تتمثل فيما يستطيع الباحث الوصول إليه من المؤلفات والمراجع التي تحدثت حول موضوع التدريب وتأثيره على أداء العاملين أو ما يمكن الوصول إليه من مواقع على شبكة الانترنت أو دراسات منشورة وكذلك مقالات في الجرائد والصحف والمجالات

البيانات الميدانية

وهي التي قام الباحث بالحصول عليها جراء تطبيق الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية على العاملين بمعهد الطاقة بمدينة الدمام بالمنطقة الشرقية.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
Statistical Analysis and Discussion of

توصيف عينة الدراسة Description of the study sample

العينة المتاحة للباحث من خلال كون الباحث احد منسوبي معهد الطاقة بمدينة الدمام وتم اختيار عينة قوامها ٥٠ فردا من العاملين بالمعهد بصورة عشوائية دون تحديد أي خصائص نوعية لتلك العينة ، وجاء توزيع خصائص عينة الدراسة كما يلي:

١- العمر

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب العمر الزمني

العمر	النسبة المئوية
٢٥ سنة فأقل	٧٪
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	٥٩٪
من ٣٥ إلى ٥٤ سنة	٢٠٪
أكثر من ٤٥ سنة	١٤٪
المجموع	١٠٠٪

المصدر : من اعداد الباحث

٢-المستوى التعليمي

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	النسبة المئوية
أقل من الثانوي	١٧٪
ثانوي	٢٣٪
بكالوريوس	٣٥٪
دراسات عليا	٦٪
أخرى	١٩٪
المجموع	١٠٠٪

المصدر: من اعداد البحث

٣- عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٧٪
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٥٪
من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٥٪
من ٢٠ سنة فأكثر	٢٪
المجموع	١٠٠٪

المصدر: من اعداد البحث

٤- المستوى الإداري

جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة المستوى الإداري

المستوى الإداري	النسبة المئوية
إدارة تنفيذية	٥٪
إدارة وسطى	١٢٪
أخرى	٨٣٪
المجموع	١٠٠٪

المصدر: من اعداد البحث

٥- الحالة الاجتماعية

جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	النسبة المئوية
متزوج	٨٧٪
غير متزوج	١٣٪
المجموع	١٠٠٪

المصدر: من اعداد البحث

اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات Validity and reliability tests for questionnaires

الصدق: validity

الصدق هو أن تقاس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض انه يقيسها.

أنواع صدق الاستبيان: هناك أنواع كثيرة للصدق منها على سبيل المثال:

(١) الصدق الافتراضي أو السطحي:

يعتبر من أقل الأنواع أهمية واستخدام ويعتمد على منطقية محتويات الاختبار ومدى ارتباطها بالظاهرة المقاسة.

(٢) صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

يقصد بصدق المحتوى أو الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

(٣) الصدق التجريبي:

هو مدى ارتباط الاستبيان بمحل الخارجي ثبت صدقه في قياس السمة التي يقيسها الاستبيان.

(٤) الصدق التنبؤي:

هو مدى قدرة الاستبيان على التنبؤ بأنماط السلوك الفرد في المستقبل.

طرق إيجاد صدق الاستبيان:

١. صدق المحكمين: وهو عبارة عن استطلاع آراء المحكمين الخبراء من أكثر طرق الصدق شيوعا وسهولة وأشهرها استخدامها لدى الباحثين.

٢. إيجاد صدق المحك: وهي إيجاد الصدق عن طريق ارتباط الاستبيان بمحك الخارجي ثبت صدقه.

٣. حساب الاتساق الداخلي للاستبيان: ويكون من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ويقاس الصدق الذاتي للاستبانة بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

$$\sqrt{0.876} = 88\%$$

الثبات Reliability

يشير الثبات إلى الاتساق والحصول على نفس النتائج عند ما يتطبق الاستبيان في المرة الثانية. أي أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف. ويتم قياسه بثلاث طرق:

الطريقة الأولى: الاختبار وإعادة الاختبار:

يتم في هذه الطريقة تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مرتين بينهما فرق زمني مدته أسبوعان ثم حساب معامل الارتباط بين إجابات المفحوصين في المرتين.

الطريقة الثانية: الثبات عن طريق التجزئة النصفية:

حيث يتم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون.

الطريقة الثالثة: معامل ثبات كرونباخ ألفا:

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وذلك كما يلي :

أولاً - استخدم الباحث معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس

ثبات استبانة وكانت النتائج كما مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (٦) معامل الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحور	معامل الفا كرونباخ	معامل الثبات
١- المحور الاول	.403	0.635
٢- المحور الثاني	.737	0.858
٣- المحور الثالث	.676	0.822
جميع أبعاد الاستبانة	.768	0.876

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل الفا كرونباخ

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق ان قيمة معامل الفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد وتتراوح بين (.737 - 0.403) لكل بعد من ابعاد الاستبانة . كذلك كانت قيمة معامل الفا لجميع فقرات الاستبانة (.768) وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل بعد من ابعاد الاستبانة وتتراوح

بين (0.635-0.858). كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.876) . وهذا يعني ان معامل الثبات مرتفع .

الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

Descriptive statistics for research variables (answering research questions)

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale) لكافة ابعاد الدراسة واخذت كل إجابة أهمية نسبية حيث يبين الجدول التالي مقياس ليكرت المستخدم :

جدول رقم (٧) درجات مقياس ليكرت الخماسي

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	٥	٤	٣	٢	١

المصدر : من اعداد الباحث

ويمكن احتساب المتوسطات الحسابية بمقياس ليكرت عن طريق:

احتساب المدى بين أكبر رقم بمقياس ليكر وهو ٥ وأصغر رقم وهو ١ فيكون المدى:

المعيار = (درجة الإجابة العليا – درجة الإجابة الدنيا) / عدد فئات الإجابة

بعد ذلك يتم حساب طول الفئة خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي: $5-1=4$

بعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي:

$$0,8 = 5/4$$

فيكون اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية :

الجدول رقم (٨) اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية

المتوسط	الإجابة	المستوى
١,٨-١	غير موافق بشدة	منخفض
٢,٦-١,٨١	غير موافق	
٣,٤-٢,٦١	محايد	متوسط
٤,٢-٣,٤١	موافق	مرتفع
٥-٤,٢١	موافق بشدة	

المصدر: بطرني، ٢٠٢١م

السؤال الأول : ما هو واقع برامج التدريب في المؤسسات السعودية

فيما يخص السؤال الأول فقد جاءت استجابة افراد عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٩) مدى اهتمام معهد الطاقة بالدورات التدريبية

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
يهتم المعهد بإقامة الدورات التدريبية	٪٣٦	٪٣	٪٠	٪٢٩	٪٣٢

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص اهتمام المؤسسة بإقامة الدورات يتبين لنا أن ٪٣٩ فقط موافقون مقابل ٪٦١ غير موافقين .

جدول رقم (١٠) موقع التدريب في خطة الادارة

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
التدريب ركن هام وأساسي في خطة الإدارة لدى الإدارة	٪٢٨	٪٤	٪٥	٪٤٠	٪٢٣

المصدر : من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص كون التدريب ركن أساسي في خطة الإدارة في المؤسسة يتبين لنا أن ٪٣٢ فقط موافقون مقابل ٪٦٣ غير موافقين.

جدول رقم (١١) تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاهداف

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمعهد بناء على الأهداف المخطط لها.	٪٢٥	٪٨	٪٢	٪٣٣	٪٣٢

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص أسس تحديد الاحتياجات التدريبية ويتبين لنا أن ٪٣٣ فقط موافقون مقابل ٪٦٥ غير موافقين.

جدول رقم (١٢) مدى نفع الدورات التدريبية للعاملين

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدورات التدريبية التي تعقد لدينا متخصصة وتعود بالنفع على الموظفين بصورة كبيرة	٣٧٪	٢٪	٢٨٪	٣٠٪	٣٪

المصدر من : اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص مدى تخصص الدورات التدريبية ونفعها للعاملين يتبين لنا أن ٣٩٪ فقط موافقون مقابل ٣١٪ غير موافقين وكان نسبة غير قليلة محايدون ٢٨٪

جدول رقم (١٣) مدى جودة كوادر المدربين في المعهد

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الكوادر التي تقوم بالتدريب لدينا على درجة عالية من العلم والخبرة	٥٣٪	٢٠٪	١٠٪	١٤٪	٣٪

المصدر : من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص مستوى الكوادر القائمة بعملية التدريب يتبين لنا أن ٧٣٪ موافقون مقابل ١٧٪ غير موافقين و ١٠٪ محايدون.

جدول رقم (١٤) تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاهداف

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
تسعى الإدارة لدينا إلى توفير أكبر قدر ممكن من الدورات التدريبية	٢٢٪	١٠٪	١٥٪	٣٣٪	٢٠٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص سعي الإدارة في توفير الدورات التدريبية يتبين لنا أن ٣٢٪ موافقون مقابل ٥٣٪ غير موافقين و ١٥٪ محايدون.

جدول رقم (١٥) تحفيز الإدارة للعاملين للحصول على الدورات التدريبية

العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
تحفز الإدارة لدينا الموظفين للحصول على الدورات التدريبية سواء على رأس العامل أو خارج العمل	١٨٪	١٢٪	٢٥٪	٣٢٪	١٣٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص تحفيز الإدارة للعاملين للحصول على الدورات على رأس العمل يتبين لنا أن ٣٠٪ موافقون مقابل ٤٥٪ غير موافقين و ٢٥٪ محايدون.

جدول رقم (١٦) مدى تسهيل الإدارة حصول العاملين على دورات تدريبية

العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
تمنح الإدارة لدينا الموظفين تسهيلات في حال رغبتهم في الحصول على دورات تدريبية.	٣٠٪	١٤٪	١٨٪	٢٠٪	١٨٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص التسهيلات التي تمنحها الإدارة للعاملين حال رغبتهم في الحصول على الدورات يتبين لنا أن ٤٤٪ موافقون مقابل ٣٨٪ غير موافقين و ١٨٪ محايدون.

جدول رقم (١٧) مدى وضوح البرامج التدريبية

العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
البرامج التدريبية لدى مؤسستنا غير واضحة المعالم ويشوبها العشوائية	٤٠٪	١٧٪	٢٠٪	١٥٪	٨٪

المصدر : من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص عشوائية البرامج المعتمدة للتدريب بالمؤسسة يتبين لنا أن ٥٧٪ موافقون مقابل ٢٣٪ غير موافقين و ٢٠٪ محايدون.

جدول رقم (١٨) مدى وضوح البرامج التدريبية

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
ليس لدينا برامج مناسبة لمجال العمل والتخصص	٢٧٪	٣٠٪	٢٠٪	١٤٪	٩٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص مناسبة البرامج التدريبية لمجال العمل والتخصص يتبين لنا أن ٥٧٪ موافقون مقابل ٢٣٪ غير موافقين و ٢٠٪ محايدون.

جدول رقم (١٩) مدى رضا العاملين عن الدورات التدريبية بالمعهد

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
البرامج والدورات التدريبية بالمعهد لا ترقى إلى مستوى طموحاتي	٤٥٪	٣٢٪	١٥٪	٤٪	٣٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص تناسب البرامج والدورات التدريبية وطموح العاملين بالمؤسسة يتبين لنا أن ٧٧٪ موافقون مقابل ٧٪ غير موافقين و ١٥٪ محايدون.

جدول رقم (٢٠) مدى حاجة البرامج التدريبية بالمعهد الى التطوير

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
تحتاج إدارة التدريب بالمعهد إلى مزيد من التطوير لكي تواكب التطورات الحديثة	٦٠٪	٢٢٪	١٠٪	٢٪	٦٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص حاجة إدارة التدريب في المؤسسة إلى التطوير لمواكبة التغيرات الحديثة يتبين لنا أن ٨٢٪ موافقون مقابل ٨٪ غير موافقين و ١٠٪ محايدون.

يتضح لنا هنا فيما يتعلق بالإجابة حول السؤال الأول ضعف الاهتمام من قبل إدارة المعهد بتضمين خططها الإدارية لعمليات التدريب وكذلك قصور عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم حرص

الإدارة تحفيز العاملين الراغبين في الحصول على الدورات التدريبية وكذلك عدم حرص الإدارة على إقامة الدورات التدريبية فضلا عن عشوائيتها وعدم تناسبها لطموحات العاملين وافتقارها الى التطور ومواكبة التغيرات الحديثة في مجال الإدارة وهو ما ينعكس بصورة سلبية على اقبال العاملين على الحصول الدورات التدريبية وتحقيق الاستفادة من عملية التدريب وانعكاساتها الإيجابية على تحسين أداء العاملين

السؤال الثاني: هل توجد علاقة بين تحسن الأداء وإقامة الدورات التدريبية للعاملين

جدول رقم (٢١) مدى توفر التجهيزات الخاصة بالتدريب

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
لدى المعهد الإمكانيات والتجهيزات الكافية للتدريب	٢٦٪	٢٤٪	٣٠٪	١٠٪	١٠٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص مدى توفر الإمكانيات والتجهيزات الكافية للتدريب يتبين لنا أن ٥٠٪ موافقون مقابل ٢٠٪ غير موافقين و ٣٠٪ محايدون.

جدول رقم (٢٢) مدى تخصيص الدورات التدريبية بالمعهد

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدورات التي اخضع لها بالمعهد متخصصة لتحسين الأداء وجودته	٢٨٪	١١٪	٢٥٪	٣٠٪	١٦٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص نوعية الدورات وتحسينها لجودة الأداء يتبين لنا أن ٣٩٪ موافقون مقابل ٤٦٪ غير موافقين و ٢٥٪ محايدون.

جدول رقم (٢٣) مدى مساهمة الدورات التدريبية في التعامل مع مشكلات العمل

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدورات التي ألتفها تساعدني في التعامل مع مشكلات العمل وحلها بصورة جيدة	٣٠٪	٢٥٪	٢٠٪	١٥٪	١٠٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص مساعدة الدورات التدريبية على التعامل مع مشكلات العمل يتبين لنا أن ٥٥٪ موافقون مقابل ٢٥٪ غير موافقين و ٢٠٪ محايدون.

جدول رقم (٢٤) الدورات التدريبية وارتباطها بالترقي الوظيفي

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدورات التدريبية لدينا شرط من شروط الترقى الوظيفي	١٥٪	١٢٪	٣٠٪	٢٥٪	١٨٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص الأخذ بالدورات كشرط للترقي يتبين لنا أن ٢٧٪ موافقون مقابل ٣٠٪ غير موافقين و ٤٣٪ محايدون.

جدول رقم (٢٥) مدى تناسب البرامج التدريبية مع احتياجات العملية الفعلية

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
محتويات البرامج التدريبية تتناسب مع احتياجاتي الفعلية	١٤٪	١٣٪	٢٠٪	٤١٪	١١٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص مستوى مدى مناسبة محتوى الدورات لاحتياجات العاملين الفعلية يتبين لنا أن ٢٧٪ موافقون مقابل ٢٠٪ غير موافقين و ٥٢٪ محايدون.

جدول رقم (٢٦) مدى مناسبة مدة الدورات التدريبية للعاملين

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
مدة الدورات التدريبية مناسبة من وجهة نظري وكافية لتحقيق أهدافها	١٠٪	١٣٪	٢٣٪	٢٢٪	٣٢٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص مدى مناسبة الدورات التدريبية يتبين لنا أن ٢٣٪ موافقون مقابل ٥٤٪ غير موافقين و ٢٣٪ محايدون.

جدول رقم (٢٧) مدى مناسبة الخطط لاحتياجات العاملين

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدورات التي تقام لدينا مخططة بحسب احتياجات الموظفين	١٢٪	١٤٪	١٩٪	٣٢٪	٣٣٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص تخطيط الدورات وحاجات العاملين يتبين لنا أن ٢٦٪ موافقون مقابل ٦٥٪ غير موافقين و ١٩٪ محايدون.

جدول رقم (٢٨) التدريب وتحسين الإنتاجية والكفاءة

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
التدريب هو السبيل لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة	٦٦٪	١٨٪	١٠٪	٣٪	٣٪

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص دور التدريب في زيادة الإنتاجية وزيادة الكفاءة ويتبين لنا أن ٨٤٪ موافقون مقابل ٦٪ غير موافقين و ١٠٪ محايدون.

جدول رقم (٢٩) دور التدريب في تقليل مشكلات العمل

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
٦٪	١٧٪	١٨٪	٢٢٪	٣٧٪	يقلل التدريب الجيد من المشكلات في بيئة العمل

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص مساهمة التدريب الجيد في الحد من المشكلات في بيئة العمل يتبين لنا أن ٥٩٪ موافقون مقابل ٢٣٪ غير موافقين و ١٨٪ محايدون.

يتضح لنا هنا فيما يتعلق بالإجابة حول السؤال الثاني والتي اشارت الى ان افراد عينة الدراسة يرون ان الإمكانيات المتعلقة بالعملية التدريبية في المعهد متوسطة وكذلك فان الدورات متخصصة ولكنها لا تضع تحسين الأداء في أهدافها الرئيسية والدورات التي يتلقاها العاملين تساعد على التعامل مع مشكلات العمل اليومية ولكن الإدارة لا تعتمد تلك الدورات كأساس للترقي كما انها غير مناسبة للاحتياجات الفعلية لهم لا من حيث المضمون ومن حيث المدة الزمنية لتلك الدورات فضلا عن افتقارها للتخطيط بالرغم من الأثر الذي يراه افراد عينة الدراسة للتدريب الجيد في الحد من مشكلات بيئة العمل.

السؤال الثالث ك ما هي أهم المعوقات التي يمكن أن تحول دون تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسات السعودية.

جدول رقم (٣٠) دور التخطيط في نجاح البرامج التدريبية

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
٣٪	١٠٪	١٥٪	٣٠٪	٤٢٪	عدم تخطيط البرامج بصورة علمية يؤدي إلى فشلها

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص اثر عدم التخطيط في فشل برامج التدريب يتبين لنا أن ٧٢٪ موافقون مقابل ١٣٪ غير موافقين و ١٥٪ محايدون.

جدول رقم (٣١) أثر ضعف المكانيات على تحقيق غرض التدريب

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
٠	١٠٪	١٥٪	٤٥٪	٣٠٪	ضعف الإمكانيات المتاحة للتدريب لا يساعد على تحقيق الغرض من التدريب

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص اثر الإمكانيات على تحقيق الغرض من التدريب، يتبين لنا أن ٧٥٪ موافقون مقابل ١٠٪ غير موافقين و ١٥٪ محايدون.

جدول رقم (٣٢) أثر كفاءة المدربين على العملية التدريبية

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
١٥٪	١٧٪	٨٪	٣٢٪	٢٨٪	عدم توفير مدربين ذوي كفاءة عالية يؤدي إلى ضعف مخرجات عملية التدريب

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص دور المدربين الأكفاء في نجاح عملية التدريب يتبين لنا أن ٦٠٪ موافقون مقابل ٣٢٪ غير موافقين و ٨٪ محايدون.

جدول رقم (٣٣) أثر متابعة عملية التدريب على اقبال العاملين عليها

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
٣٧٪	٢٨٪	٥٪	١٠٪	٢٠٪	عدم متابعة المتدربين بعد الحصول على الدورات يجعل الموظفين لا يقبلون على الحصول عليها

المصدر : من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص اثر المتابعة على الإقبال على الحصول على الدورات التدريبية يتبين لنا أن ٣٠٪ موافقون مقابل ٦٥٪ غير موافقين و ٥٪ محايدون.

جدول رقم (٣٤) أثر ربط الدورات بالترقية على العملية التدريبية

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
٠	١٠٪	٠	٣٨٪	٥٢٪	عدم ربط الحصول على الدورات التدريبية بالترقية يجعلها غير ذات فائدة من وجهة نظر الموظفين

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص عدم ربط الدورات التدريبية بالترقية يتبين لنا أن ٩٠٪ موافقون مقابل ١٠٪ غير موافقين.

جدول رقم (٣٥) أثر مناسبة المحتوى التدريبي على نجاح العملية التدريبية

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
٧٪	١١٪	٥٪	٤٢٪	٣٥٪	عدم مناسبة المحتوى التدريبي لقدرات الموظفين يعوق الاستفادة من عملية التدريب

المصدر : من اعداد الباحث

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لاستجابات العينة الخاصة بالبحث الحالي بخصوص مناسبة المحتوى التدريب ومدى الاستفادة منه يتبين لنا أن ٧٧٪ موافقون مقابل ١٨٪ غير موافقين و ٥٪ محايدون.

يتضح لنا من خلال الإجابة على السؤال الثالث ان اهم المعوقات التي تؤدي الى فشل عملية التدريبية وخططه المختلفة تتمثل في انعدام ربط الدورات بترقية العاملين وضعف محتواها وكذلك عدم توفر إمكانيات جيدة لهذه الدورات وضعف كفاءة المدربين وعدم متابعة التقدم الذي يطرأ على أداء العاملين بعد حصولهم على الدورات وقياسه.

اختبار الفرضيات Hypothesis testing

الفرضية الأولى : توجد علاقة بين اهتمام المؤسسات السعودية بعملية التدريب (واقع التدريب) وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (٣٦) العلاقة بين اهتمام المؤسسات (واقع) ونجاح عملية التدريب في تحقيق اهدافها

Sig.	F	Mean Square	Sum of Squares	
.000	8.774	.956	8.604	Between Groups
		.109	1.636	Within Groups

المصدر: من اعداد الباحث

عند الاطلاع على النتائج المتعلقة بهذه الفرضية يتضح لنا بصورة كبيرة الدلالة المعنوية لأهمية الاهتمام من قبل المنظمة بالتدريب بالصورة الإيجابية التي تنعكس على مستوى الأداء الخاص بالعاملين وهي علاقة طردية حيث ان الاهتمام بالعملية التدريبية يساعد في نجاحها من جانب وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها وينعكس على تحسين مستوى أداء العاملين حيث كان مستوى الدلالة بدرجة ثقة ٩٥٪ وبمستوى معنوية ٠,٠٥، وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت اليه دراسة (الطيب ،٢٠٠٤) والتي توصلت الى غالبية افراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب تنظر الى سياسات التدريب على انها مهمة وترى ان نجاح المنظمة يعتمد على مدى الاهتمام بها فضلا عن البرامج التدريبية التي تعد تساهم في رفع مستوى الأداء

وكذلك اتفقت النتائج مع دراسة (البيناي ،١٩٩٩ م) والتي توصلت الى ان واقع تقييم التدريب يتسم بسمات سلبية وأخرى إيجابية، لكن السمات السلبية أكثر وأعرق، ومن أبرز السمات السلبية: ضعف اهتمام وغياب وعي الجهات المسؤولة عن تقييم التدريب ، وضعف مبادرة المعاهد لإلحاق بعض منسوبيها بدورات في مجال التقييم كلها عوامل تؤثر على قدرة التدريب على تحقيق أهدافه.

الفرضية الثانية : توجد علاقة بين تحسين الأداء وإقامة الدورات التدريبية المختلفة.

جدول رقم (٣٧) العلاقة بين إقامة الدورات وتحسن الاداء

Sig.	F	Mean Square	Sum of Squares	
.020	3.322	1.466	10.260	Between Groups
		.441	7.500	Within Groups

المصدر : من اعداد الباحث

عند الاطلاع على النتائج المتعلقة بهذه الفرضية يتضح لنا بصورة كبيرة ان هناك مستوى دلالة عند ٠,٠٥ ، لاستجابات افراد عينة الدراسة وبدرجة ثقة عالية للعلاقة الهامة والطرديّة بين إقامة الدورات التدريبية وتحسن الأداء حيث انه في حال إقامة الدورات التدريبية وتوفير البيئة المناسبة لها في المنظمة فان ذلك يسهم في خفض مشكلات العمل وكذلك عند تخطيط هذه الدورات بصورة جيدة فانهم تسهم في تحسين الأداء الخاص بالعاملين، وهذه النتائج تتفق مع دراسة ٠ الطيب (٢٠٠٤م) التي اشارت الى دور التدريب في تحسين الأداء ، وكذلك دراسة (بطران، ٢٠٢١م) والتي اكدت على وجود اثر ايجابي للتدريب بأبعاده المختلفة على أداء العاملين

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين معوقات العملية التدريبية وقدرتها على تحقيق النتائج الإيجابية على مستوى أداء العاملين.

جدول رقم (٣٨) العلاقة بين معوقات العملية التدريبية والقدرة على تحقيق النتائج

Sig.	F	Mean Square	Sum of Squares	
.020	3.443	1.389	10.260	Between Groups
		.443	7.500	Within Groups

عند الاطلاع على النتائج المتعلقة بهذه الفرضية يتضح لنا وجود علاقة ذات أهمية كبيرة وبدلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، بين وجود المعوقات المختلفة المتعلقة بكفاءة المدربين وكذلك ضعف الامكانيات المتاحة لعملية التدريب وعدم المتابعة للمتدربين بعد الحصول على الدورات بالإضافة الى عدم ربط التدريب بالترقية وعدم مناسبة المحتوى التدريبي لقدرات الموظفين هي من اهم معوقات نجاح عملية التدريب في المعهد .

وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (البالي، ١٩٩٩ م) اشارت الى ان قلة الموارد المخصصة للإنفاق على التدريب وعدم الاستفادة من نتائج التقييم الخاصة بالتدريب في تطويره بالإضافة الى نقص قدرة العناصر المنفذة للتقييم وكفاءتها بالإضافة الى عدم الاستفادة من التقنية في عملية التدريب هي معوقات تحد من نجاح العملية التدريبية وقدرتها على تحقيق أهدافها .

وكذلك دراسة (المدني ، ٢٠٠٩ م) والتي توصلت الى انه لا يتم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب وان هناك غياب لعملية التنسيق والتخطيط المتعلقة بالتدريب وعملياته المختلفة فضلا عن تطبيق الدورات لا يتم في الواقع وانها محتوى الدورات لا يصمم حسب حاجة العمل

الفصل الخامس: حدود الدراسة والتوصيات والخاتمة

Study limitations, recommendations and conclusion

حدود الدراسة Study limitations

الحدود المكانية :

المديرية العامة للمياه بالمنطقة الشرقية

الحدود البشرية:

عينة عشوائية قوامها (٥٠ فردا) من العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمعهد الطاقة بمدينة الدمام بالمنطقة الشرقية

الحدود الزمنية:

الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٤م

النتائج والتوصيات Results and recommendations

أولاً: اهم النتائج

يمكن لنا استخلاص النتائج التالية كأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية

١. عدم اهتمام من قبل المعهد بخصوص إقامة الدورات التدريبية وضعف في الاهتمام بالتدريب في خطة الإدارة ، وان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتم بصورة ممنهجة وحسب الأهداف المحددة للمعهد من قبل الإدارة العليا .
٢. ضعف النفع العائد من الدورات التدريبية على الموظفين فضلا عن كونها غير متخصصة بصورة كبيرة مهنيا مما يقلل نفعها العائد على الموظفين المعهد .
٣. على الرغم من كون إدارة المعهد الحالية تحرص على توفير كوادرفنية للدورات التدريبية ذات كفاءة عالية فإنها لا تحرص في نفس الوقت على إقامة الدورات دائما.
٤. لا تتسم الإدارة القائمة بالمعهد حاليا بتحفيز الموظفين على الحصول على الدورات التدريبية على رأس العمل كما أنها غير مرنة في منح التسهيلات التي تساعد الموظفين في الحصول عليها .
٥. تتسم البرامج التدريبية بصورة كبيرة بالعشوائية بالإضافة إلى كونها غير متخصصة بصورة كبيرة ولا تناسب مجال العمل .
٦. البرامج التدريبية المعتمدة في خطة المعهد في الوقت الحالي لا تتناسب مع طموحات الموظفين .

٧. تحتاج إدارة التدريب والتطوير إلى تطوير كبير من وجهة الموظفين بالمعهد لكي تكون قادرة على مواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال .
٨. الإمكانيات المتوفرة للتدريب لدينا متوسطة
٩. الدورات التي تعقد في المعهد في مجملها متخصصة ولا تضع أهداف تحسين جودة الأداء ضمن أهدافها الرئيسية.
١٠. تسهم الدورات التي يحصل عليها الموظفون على التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل وكيفية حلها .
١١. لا تعتمد الإدارة العليا بالمعهد على الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفين كأساس للترقية مما ينعكس سلبيا على الموظفين وإقبالهم على عملية التدريب ويقلل من أهميتها .
١٢. لا تتناسب الدورات التدريبية المقدمة للموظفين مع الاحتياجات الفعلية لهم وهذا ما يدل على احتياجها إلى تطوير لكي تتناسب مع رغبات الموظفين بالإضافة إلى مدد هذه الدورات غير مناسبة أيضا ولا تعتبر كافية في الحصول على الخبرات اللازمة وتحقيق الأهداف المرجوة منها .
١٣. هناك قصور في تخطيط الدورات التدريبية وتوزيعها بحسب احتياجات العاملين مع الأخذ في الاعتبار أن التدريب كما يراه الموظفون هو السبيل لزيادة الكفاءة وتحسين مستوى العمل .
١٤. للتدريب الجيد العلمي اثر في الحد من المشكلات في بيئة العامل كما يرى الموظفون بالمعهد .
١٥. تقف العوامل التالية وفق الترتيب الحالي كما يرى الموظفون في المعهد كمعوقات لنجاح عملية التدريب وخطته:

- عدم ربط الدورات التدريبية بالترقية
- ضعف محتوى الدورات التدريبية
- ضعف الإمكانيات
- ضعف التخطيط للبرامج والدورات التدريبية.
- توفير المدربين
- المتابعة بعد الحصول على الدورات

ثانياً: التوصيات Recommendations

من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية يوصي الباحث بالآتي:

أولاً: الاهتمام بتحسين واقع التدريب في المؤسسات السعودية.

ثانياً: توفير الإمكانيات والمحتويات التدريبية التي تساهم في إفادة الموظفين والعاملين وتعود عليهم بالنفع في أدائهم لأعمالهم وتحسين مستوياتها.

ثالثاً: العمل على مساعدة الموظفين في الحصول على الدورات التدريبية

رابعاً: ربط الحصول على الدورات التدريبية كأحد الشروط للتقدم الوظيفي مما يمثل حافزاً للموظفين

خامساً: تطوير الأدوات المتوفرة لإدارات التدريب بالمؤسسات لكي تساعد في تحقيق الدور المطلوب منها

سادساً: العمل على تطوير محتويات الدورات التدريبية.

سابعاً: متابعة الموظفين الحاصلين على الدورات التدريبية وتشجيعهم للحصول على المزيد من الدورات

المراجع References

١. الجساس، عبد الله حمد محمد (٢٠١٠م). اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
٢. الديب، إبراهيم رمضان (٢٠٠٩م). استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية، رسالة لنيل درجة الماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة. الدنمارك .
٣. المدني، احمد بشير (٢٠٠٩م). أثر التدريب على الأداء المؤسسات العامة، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة دكتوراه. المملكة العربية السعودية.
٤. السامرائي، احمد هشام (٢٠١٠م). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق نموذجاً، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية. الدنمارك.
٥. المطيري، حمد بن سلطان (٢٠٠٣م). معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية، دراسة مسحية لمديري الإدارات والأقسام في القوات البرية الملكية السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض.
٦. أبو شرح، نادر حامد (٢٠١٠م). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، جامعة الأزهر. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة
٧. بصدوق، فاطمة الزهراء، حميدة، عطاب: اقر الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، ٢٠٠٩م ، ص ٢
٨. بطرني ، لين (٢٠٢١م) : إثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة فرع دمشق لنقابة المحامين ، الجامعة الافتراضية ، سوريا.
٩. ميا، علي يونس، ديب، صالح ، الشامسي، سالم (٢٠٠٩م) . قياس إثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية والتعليم بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد ٣١، العدد ١، سوريا.
١٠. الشيخ، الداودي (٢٠٠٦م) . تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد ٦.
١١. رجا ، رامي (٢٠١٠م) . اثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة (دراسة ميدانية في محافظة جرش) ، مجلة علوم إنسانية ، العدد ٤٦ ، السنة الثامنة ، ٢٠١٠م .

١٢. أبو الروس، سامي علي ، القوقا ، إبراهيم عبد المجيد (٢٠١١م). أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٣، العدد ١، غزة.
١٣. ديوب ، محمد عباس (٢٠٠٨م). إثر التدريب في تحسين جودة خدمات النقل بالسكك الحديدية من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الحديدية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد ٣٠، العدد ٤، سوريا.
١٤. البراك، عبد العزيز ناصر (١٤٢٩ هـ) . التدريب الإداري المفقود، جريدة الجزيرة، العدد ١٣٠٦٣، جمادي الآخرة.
١٥. مساعد، صلاح بن جهيم (٢٠١٢م). قياس العائد على الاستثمار في التدريب، معهد الإدارة، مجلة التدريب والتنمية، العدد ٩٣، الرياض.
١٦. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (٢٠٠٣م). تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، الرياض.
١٧. الصريرة، خالد احمد (٢٠٠٩م). الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (٣).
١٨. الكردي، احمد السيد (٢٠٢٤ م) . الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي . تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢٤/١١/٤ <http://kenanaonline.com/users.2024/11/4>
١٩. الشريف، محمد (٢٠٢٤م) : معنى التدريب وأهميته. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢٤/١٠/٢٦ www.benaalajyal.com
٢٠. إدارة التعليم بالمذنب (٢٠٢٤م) مفهوم التدريب ودوافعه، تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢٤/١٠/٢٥ www.vb.methnabgedu.gov
٢١. الكردي، احمد (٢٠٢٤ م) : تدريب العالمين على أسس الإدارة الحديثة، www.kenanaonline.com
٢٢. منتديات البسالة (٢٠٢٤م). أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات والعلاقة بين التدريب والموارد البشرية، تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢٤/١٠/٢٤ www.albasalh.com



استمارة استبيان

أثر التدريب على أداء العاملين

دراسة ميدانية على العاملين بمعهد الطاقة بالدمام

The impact of training on employee performance

A field study on employees at the Energy Institute in Dammam

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....أما بعد.

أقوم ببحث يهدف إلى التعرف على أثر التدريب على الأداء ولهذا أرجو منك المساعدة في تعبئة الاستمارة حيث أن هذا البحث يمكن الاستفادة منه من قبل المسؤولين في المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة مما ينعكس على تحسين الأداء ورفع مستوى كفاءة العاملين. واشكر لك الاهتمام والدقة بتعبئة هذه الاستمارة مع التأكيد على سرية هذه البيانات وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث...

شاكر لكم حسن تعاونكم..

عبد الله الوائلي

جامعة ميد اوشن – كلية الإدارة

١٤٤٦ هـ

أولاً :- البيانات التعريفية :

أولاً: أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة لك:

١. العمر :

☐ ٢٥ سنة فأقل	☐ من ٢٥ الى ٣٥ سنة	☐ من ٣٥ الى ٤٥	☐ اكثر من ٤٥
-----------------------------------	--	------------------------------------	----------------------------------

٢. المستوى التعليمي:

☐ اقل من الثانوي	☐ ثانوي	☐ بكالوريوس	☐ دراسات عليا	☐ اخرى
--------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	----------------------------

٣. عدد سنوات الخبرة:

☐ اقل من ٥ سنوات	☐ ٥ الى ١٠ سنوات	☐ من ١٠ الى ٢٠ سنة	☐ من ٢٠ سنة فأكثر
--------------------------------------	--------------------------------------	--	---------------------------------------

٤. المستوى الإداري :

☐ إدارة تنفيذية	☐ إدارة وسطى	☐ اخرى
-------------------------------------	----------------------------------	----------------------------

٥. الحالة الاجتماعية:

☐ متزوج	☐ غير متزوج
-----------------------------	---------------------------------

ثانيا متغيرات الدراسة:

المحور الأول: واقع التدريب في المؤسسات السعودية

العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
يهتم المعهد بإقامة الدورات التدريبية					
التدريب ركن هام وأساسي في خطة الإدارة لدى ادارتنا					
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمعهد بناء على الأهداف المخطط لها.					
الدورات التدريبية التي تعقد لدينا متخصصة وتعود بالنفع على الموظفين بصورة كبيرة					

				الكوادر التي تقوم بالتدريب لدينا على درجة عالية من العلم والخبرة
				تسعى الإدارة لدينا إلى توفير أكبر قدر ممكن من الدورات التدريبية
				تحفز الإدارة لدينا الموظفين للحصول على الدورات التدريبية سواء على رأس العامل أو خارج العمل
				تمنح الإدارة لدينا الموظفين تسهيلات في حال رغبتهم في الحصول على دورات تدريبية.
				البرامج التدريبية لدى المعهد غير واضحة المعالم ويشوبها العشوائية
				ليس لدينا برامج مناسبة لمجال العمل والتخصص
				البرامج والدورات التدريبية بالمعهد لا ترقى إلى مستوى طموحاتي
				تحتاج إدارة التدريب بالمعهد إلى مزيد من التطوير لكي تواكب التطورات الحديثة

المحور الثاني: أثر التدريب على الأداء من وجهة نظر العاملين

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					لدى المعهد الإمكانيات والتجهيزات الكافية للتدريب
					الدورات التي اخضع لها بالمعهد متخصصة لتحسين الأداء وجودته
					الدورات التي اتلقاها تساعدني في التعامل مع مشكلات العمل وحلها بصورة جيدة
					الدورات التدريبية لدينا شرط من شروط الترقية الوظيفية

					محتويات البرامج التدريبية تتناسب مع احتياجاتي الفعلية
					مدة الدورات التدريبية مناسبة من وجهة نظري وكافية لتحقيق أهدافها
					الدورات التي تقام لدينا مخططة بحسب احتياجات الموظفين
					التدريب هو السبيل لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة
					يقلل التدريب الجيد من المشكلات في بيئة العمل

المحور الثالث: معوقات الاستفادة من التدريب

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					عدم تخطيط البرامج بصورة علمية يؤدي إلى فشلها
					ضعف الإمكانيات المتاحة للتدريب لا يساعد على تحقيق الغرض من التدريب
					عدم توفير مدربين ذوي كفاءة عالية يؤدي إلى ضعف مخرجات عملية التدريب
					عدم متابعة المتدربين بعد الحصول على الدورات يجعل العاملين لا يقبلون على الحصول عليها
					عدم ربط الحصول على الدورات التدريبية بالترقية يجعلها غير ذات فائدة من وجهة نظر الموظفين
					عدم مناسبة المحتوى التدريبي لقدرات الموظفين يعوق الاستفادة من عملية التدريب

هل لديك أي اقتراحات فيما يتعلق بموضوع بحثنا الحالي نرجو ذكرها

.....

.....

مع خالص تمنياتنا بالتوفيق