

أثر التدريب في أداء العاملين
تأثير فاعلية التدريب والتأهيل في تطوير وتحسين إنتاجية موظفي
شركة الشايح الدولية
المملكة العربية السعودية، المنطقة الشرقية

محمد جاسم العرادي

.....

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

الشكر والاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى نبع الحنان ومصدر قوتي أُمي

إلى سندي والقوة الحكيمة أبي

إلى احبائي والمقربين لقلبي أخواتي

إلى من شاءت الأقدار وجمعتنا فالتقينا لنتشارك ونحب ونعمل أصدقائي مهدي وحرمان وعبدالله

إلى أحلى ما في الوجود

إلى اخي ومن أشتاق اليه وهو قربي علي العرادي

يطيب لي عرفانا بالجميل ان أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل من وقف الى جانبي طيلة فترة دراستي هذه وأخص بالذكر الدكتورة الكريمة د. منى مصطفى العشري التي قدمت لنا الدعم والتوجيه والارشاد حتى أبصر هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الى جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدأوشن

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب او بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة والارشاد والتوجيه والتدقيق والتحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات

كل الشكر لكم جميعا

المحتويات

صفحة الغلاف	1
الشكر والتقدير والاهداء	2
جدول المحتويات	3
المستخلص	4
مقدمة البحث	5
مشكلة البحث	6
أهمية البحث	7
تساؤلات واهداف البحث	8
فرضيات البحث ونموذج البحث	9
منهجية البحث	10
بصيلة البحث	11
استراتيجية البحث	12
الدراسات	13
مستخلص البحث	17
نتائج البحث	29
توصيات البحث	30
خاتمة البحث	31
الملاحق	32
الاستبيان	33
المراجع	36

ملخص البحث:

استهدف البحث الحالي دراسة العلاقة بين تأثير وفاعلية التدريب والتأهيل في تطوير وتحسين إنتاجية موظفي الشركة بأبعاده، (الدورات التدريبية العلمية – الدورات التسويقية – التدريب أثناء العمل – التدريب التطويري) في أداء موظفين القطاع التشغيلي في شركة الشايح الدولية، والتعرف على ابعاد التدريب الأكثر تأثيرا في الأداء والقوة التشغيلية، وأداء كل من الموظفين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – سنوات الخبرة) وأهم ما في هذا البحث انه يوجد أثر إيجابي قوي للتدريب بعناصره في أداء الموظفين وأكثرها تأثيرا الدورات التدريبية العلمية

وانه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – سنوات الخبرة)، وأهم ما أوصى به هذا البحث الاهتمام بتدريب الموظفين على المهارات الاشرافية والإدارية لتأمين الكوادر المؤهلة وقت الحاجة ولتمكين الموظفين من الانتقال الى مراحل وظيفية إدارية أي بوجود المسار الوظيفي المحدد

مقدمة البحث:

يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين أداء وكفاءة العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تنقصهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم، وذلك في سبيل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة، ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيسياً في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الغايات.

ونجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل (الخطيب، 2006، صفحة 287)

وربما من الأفضل للمنظمة أن تعمل على تحسين أداء العاملين لديها بشكل مستمر لتستطيع الصمود أمام المنافسين، حيث تعتمد القدرة التنافسية على مفهوم الأداء الذي قد يرتبط بمفهوم التدريب، عندما يحصل العاملون على التدريب الكافي قد يتحسن اداءهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم (الهدى عوض الله 2016)

وتزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية و العملية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف و المهارات الحالية التي يمتلكها او الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم افضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية وانطلاقاً من السابق تهتم شركة الشايح بتدريب الموارد البشرية بوصفها ركيزة أساسية لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء لمواكبة كافة التطورات في مجال التشغيل ومجالات إدارة البيع بالتجزئة ومواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في المجال التشغيلي في الاسواق وما يتعلق به (تسويق المنتجات، إدارة الموارد البشرية، المبيعات)

ويأتي هذا البحث للتأكيد على أثر التدريب في رفع مستوى وكفاءة وأداء العاملين من خلال دراسة حالة الشركة والسوق.

فهم التغييرات المقترحة وامتلاك المهارات اللازمة لتحقيقها، يتطلب نجاح أي عملية تغيير تدريباً مكثفاً وواسع النطاق، خلق بيئة تسودها المشاركة بين القيم الإنسانية و الالتزام الشخصي ، تلبي الحاجات المتغيرة باستمرار لعملائنا (د. عصام حيدر 2020)

ومن خلال التقرير السنوي للمنظمة العربية الاجتماعية في القاهرة عام 2003 ذكرت مجموعة من الإحصائيات حول التدريب في العالم

- 1- أكثر من 150 مليار دولار تنفق في كل سنة على التدريب في العالم
- 2- بريطانيا أنفقت 17.37 مليار جنيه إسترليني (2003) على التدريب
- 3- النمو السنوي في سوق التدريب يبلغ نحو 12%
- 4- متوسط الانفاق على التدريب في تزايد من 1.8% (1997) إلى 3.1% (2003)
- 5- يبلغ متوسط عدد الساعات التدريبية لكل موظف 30 ساعة في السنة
- 6- الشركات الناجحة تنفق على التدريب 5% لا من ميزانية الأجور
- 7- في دراسة قامت بها شركة موتورولا وجدت أن كل دولار يستثمر في التدريب يعود على المؤسسة بمقدار 30 دولارا (مسعود 2012 ص 118)

مشكلة البحث:

إن رأس المال البشري هم الأصول الرئيسية لكل مؤسسة، يعتمد إنجاز الصناعة والتشغيل على أدائهم، لذلك تدرك الإدارة العليا أهمية التدريب في الاستفادة من تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم، ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصرا رئيسيا في تنمية الموارد البشرية، كما تضعهم في مواجهة تحديات بيئة الأعمال التنافسية اليوم، وخاصة في قطاع البيع والتشغيل حيث المنافسة كبيرة والشركات وفي السعودية تزداد بشكل واضح، مما يؤكد أننا بحاجة لخلق ميزة تنافسية من خلال الاهتمام بتدريب الكوادر بشكل جيد

وشركة الشايح الدولية تهدف وتسعى دائما إلى خلق هذه الميزة من خلال كوادرها المدربة

إلا أنه خلال هذه السنة حدثت ظروف غير مسبوقة في عام 2023 أدت إلى الانخفاض في مستوى الاهتمام بالتدريب، ولكن خلال ربع السنة الأول من عام 2024 اتجهت الإدارة العليا لشركة الشايح للاهتمام بموضوع التدريب حيث تم تكوين لجنة خاصة لاستلام زمام الأمور والعمل على رفع مستوى التطوير من مندوبين ومشرفين ذو خبرات عالية على المهارات المتعلقة بالمهنة

ومن هنا تأتي أهمية البحث بدراسة وتقييم واقع التدريب (الدورات التدريبية العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل) المعتمد في قسم التدريب والتطوير في شركة الشايح و أثره على تحسين أداء الموظفين

أهمية البحث:

أهمية البحث جانبين،

1-الأهمية النظرية: سيتناول هذا البحث أثر التدريب في أداء موظفي البيع والتشغيل وهذا يتوافق مع العديد من الدراسات السابقة، ولكنني قمت باختيار أبعاد مختلفة للتدريب متعلقة بطبيعة مهنة المبيعات حيث يحتاج الموظف الجديد لدورات تدريبية على المعلومات العلمية ولدورات تدريبية على مهارات البيع ويتم اعتماد التدريب أثناء العمل لترسيخ المهارات المطلوبة ومن هنا تأتي الأهمية النظرية لهذا البحث حيث يتفرد بدراسة مجال الدعاية الطبية.

2-الأهمية العملية والتطبيقية: يمكننا القول بأن نتائج هذا البحث تساعد شركة الشايح في اتخاذ القرارات الإدارية بما يتعلق بموضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال تحديد الجوانب الأكثر تأثيراً في أداء العاملين، فالاهتمام بكل جوانب التدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المدربين الأكفاء وتحديد محتوى الحقبة التدريبية الجيد واستخدام أساليب متنوعة بالتدريب، وتقييم التدريب بعد انتهائه، سيكون له الأثر الكبير في الاستفادة من الموارد المالية المخصصة للتدريب بالشكل الأمثل، والتدريب الفعال ينعكس بشكل إيجابي على أداء موظفي المبيعات، وبذلك تقديم قيمة مضافة للموظفين ليحظوا برضا العملاء وبالتالي الحفاظ على مركز الشركة في القطاع

تساؤلات البحث:

- 1- ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية حسب آراء العاملين في شركة الشاي؟
- 2- ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع حسب آراء العاملين في شركة الشاي؟
- 3- ما مدى اعتماد التدريب أثناء العمل حسب آراء العاملين في شركة الشاي؟
- 4- ما مدى اعتماد الأداء حسب آراء العاملين في شركة الشاي؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى وصف واقع التدريب، وواقع الأداء في قسم الدعاية التسويقية بشركة الشاي، ويحاول معرفة اتجاه ودرجة تأثير التدريب بأبعاده على أداء العاملين في مختلف مجالات الأداء والتطوير في القسم وبالتالي الهدف الرئيسي للدراسة...

التعرف على أثر التدريب بأبعاده على أداء العاملين في قسم التسويق في الشركة
ومن ثم تتفرع الأهداف الفرعية التالية

اختبار أثر التدريب في أداء العاملين في بيئة جديدة وهي قطاع التسويق قسم (التدريب العملي) بشركة الشاي في أداء العاملين

التعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً

- 1- بيان مدى اختلاف أبعاد التدريب باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – الخبرة)
- 2- بيان مدى اختلاف أداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – الخبرة)

فرضيات البحث:

1- الفرضية الرئيسية

يوجد أثر إيجابي للتدريب بعناصره على أداء الموظفين في شركة الشايح الدولية

2- الفرضيات الفرعية

- 1- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية العلمية في شركة الشايح ما على أداء الموظفين
- 2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية على مهارات البيع في شركة الشايح على أداء الموظفين في القطاع التشغيلي
- 3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل في شركة الشايح على أداء التدريب التطويري في الشركة
- 4- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديموغرافية للموظفين
- 5- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء ومؤشراته والمتغيرات الديموغرافية للموظفين

نموذج البحث:

المتغير المستقل: التدريب والمتمثل بـ: متغيرات البحث

1- الدورات التدريبية على المعلومات العلمية

2- الدورات التدريبية على مهارات البيع

3- التدريب أثناء العمل

المتغير التابع والتمثل بأداء الموظفين في شركة الشايح

المتغير التابع

المتغير المستقل

أداء الموظفين في الشركة

الدورات التدريبية على المعلومات العلمية الدورات
التدريبية على مهارات البيع والتدريب أثناء العمل

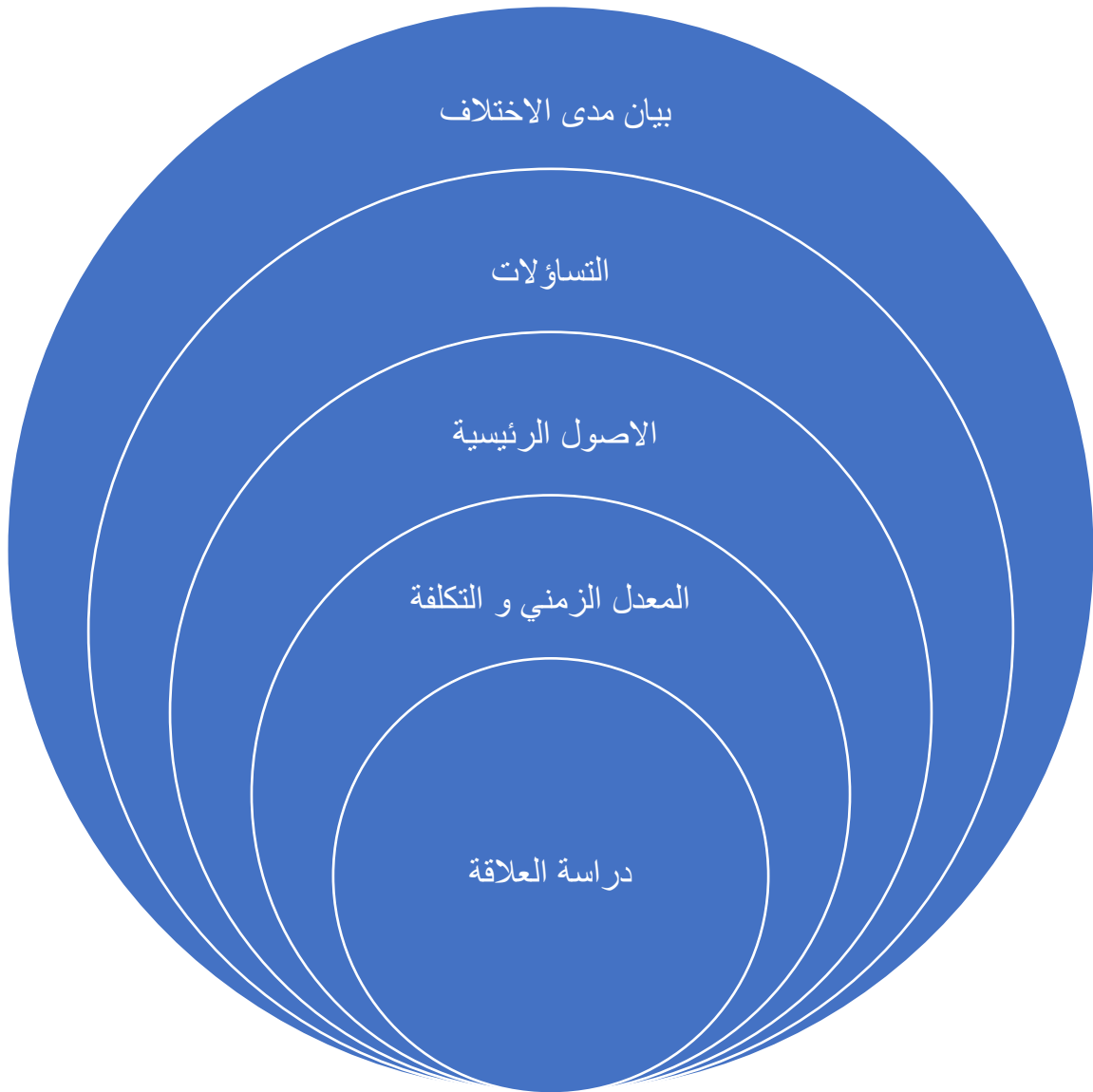
المتغيرات الديموغرافية

الجنس - العمر - عدد سنوات الخبرة

(تم تصميمها بواسطة الباحث)

منهجية البحث:

سيتم استخدام الأسلوب الاستنتاجي كأسلوب للدراسة، أي تحويل العلاقة التي تربط بين التدريب والأداء إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار ثم اختيار طريقة الاختبار الفرضيات وجمع البيانات اللازمة فإذا دعمت البيانات الفرضية فسيتم التوصل إلى استنتاج أن العلاقة صحيحة



استراتيجية البحث:

سيتم اعتماد دراسة الحالة حيث إن الدراسة ستركز على قسم التدريب في شركة الشايح

مجتمع البحث:

قسم التدريب والتطوير والموظفين

حدود البحث:

وهي الحدود العلمية والزمانية

الحدود العلمية:

ستتم دراسة التدريب بأبعاده وعناصره المتعلقة بمهنة البيع، ولن نتمكن من دراسة كافة الأبعاد المتعلقة بالتدريب

الحدود الزمانية:

سيتم قياس المتغيرات وجمع البيانات في فترة محددة، ولن يتم الاعتماد على قياس المتغيرات في فترات زمنية لاحقة

الدراسات:

1- اعلنت شركة الشايح، بالتعاون مع برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي، عن برنامج التدريب في قطاع البيع بالتجزئة للسنة التاسعة على التوالي

يقضي خلالها الموظفين أربع ساعات يومياً في محلات شركة الشايح يتعرفون فيها عن قرب على العمل في قطاع التجزئة. وتتضمن العلامات التجارية المشاركة في البرنامج ستاربكس، واتش آند ام، ودبنهامز، وأمريكان إيجل أوت فترز، وبات اند بودي وركس، وماك، وبوتري بارن، وكيد زانيا

وسيمكن المتدربون خلال هذه الفترة من التعرف على كيفية إدارة المحلات وتشغيلها ومن اكتساب العديد من المهارات مثل المبيعات والعروض وخدمة الزبائن وعرض المنتجات وإدارة المخزون. ويهدف البرنامج إلى تقديم فكرة شاملة ومتكاملة للمتدربين عن الوظائف والفرص الوظيفية المتوفرة في مجال البيع بالتجزئة، وإطلاعهم على المؤهلات والمهارات المطلوبة لتحقيق النجاح في قطاع البيع بالتجزئة (الموقع الرسمي لشركة الشايح)

2- بعد النجاح الذي حققته أكاديمية الشايح للتجزئة في التدريب للجميع على مهارات العمل بقطاع التجزئة وتوفير الفرص الوظيفية لهم، أعلنت شركة الشايح الدولية للتجارة عن إطلاق برنامج "طموح" التدريبي المتقدم للخريجات السعوديات من حملة الشهادات الجامعية والدبلوم لإعدادهن لإدارة المعارض في قطاع التجزئة

وقد تم إعداد هذا البرنامج الجديد الممتد على تسعة أشهر بالتعاون مع صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)، وهو معتمد من هيئة المقاييس السعودية للمهارات والمبادرة الوطنية "دروب". ويتوفر هذا البرنامج الآن في فرع الأكاديمية بالرياض، ويقدم للخريجات الناجحات فرصاً وظيفية واعدة لتولي مناصب إدارية والعمل بوظيفة مديرة معرض أو مساعدة مديرة معرض لدى إحدى العلامات التجارية العالمية العديدة التي تديرها شركة الشايح في مختلف مناطق المملكة (الموقع الرسمي لشركة الشايح)

(Alshaya Group)

قد منحت أكاديمية الشايح للتجزئة الأمل للعديد من الشابات السعوديات اللاتي كن يرغبن بالعمل في قطاع التجزئة، ولكن كانت تنقصهن المهارات أو المؤهلات اللازمة لذلك. فقد تخرج من الأكاديمية منذ افتتاحها في ديسمبر

2012 ما يقارب 1300 سيدة سعودية بمهارات جديدة وقدرات مهنية متطورة تؤهلن للنجاح في هذا المجال. كما وقعت الشركة مذكرة تفاهم مع جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في الرياض، أكبر جامعة نسائية في العالم، لإقامة شراكة استراتيجية فيما بينهما لتطوير عمل أكاديمية الشايح للتجزة وتوسيع جهودهما لتدريب المزيد من النساء وإعدادهن للعمل في قطاع التجزة

لقد أولت الشركة اهتماماً خاصاً لتدريب وتأهيل المرأة وتوفير فرص عمل متعددة ومتنوعة لها لتعزيز مشاركتها في القطاع الخاص. يبلغ عدد الموظفين لدى شركة الشايح اليوم ما يقارب 1700 موظفة، ويعتبر هذا الانجاز خطوة كبيرة نحو دعم مشاركة المرأة في مجالات العمل المختلفة في قطاع التجزة في السعودية. وقد أثبتت تجربة الشركة الرائدة في تدريب المرأة وتوظيفها أنها تمتلك قدرات ومهارات عالية في مختلف مجالات العمل في قطاع التجزة، مثل خدمة الزبائن والمبيعات وعمليات تجارة التجزة، وأن نقص التدريب والتأهيل المهني كان أحد أكبر العقبات التي تواجهها النساء الراغبات بالعمل في الأسواق السعودية. لهذا السبب، قررت الشركة منح فرص التدريب والتأهيل المهني والتوظيف لعدد أكبر من النساء من خلال أكاديمية الشايح للتجزة، وقد تم مؤخراً افتتاح فرعين آخرين للأكاديمية في كل من جدة والدمام. كما تبين للشركة أيضاً أن المواصلات كانت تشكل إحدى الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في السعودية، خصوصاً لمن يعملن في مناطق بعيدة عن مكان سكنهن، لذلك قامت الشركة بمنح الموظفين لديها بدل مواصلات إضافياً لمساعدتهن في تخطي هذه العقبة

هنالك العديد من قصص النجاح للكثير من الفتيات ممن التحقن بالأكاديمية التي أسست بغية تزويد المواطنات بالمهارات والقدرات الضرورية للعمل في قطاع التجزة وتأهيلهن للانضمام إلى هذا القطاع الحيوي في المملكة. وتضمن شركة الشايح لجميع الخريجات فرص عمل في أحد مكاتب الشركة أو معارضها المنتشرة في العديد من مدن ومناطق المملكة

ريم الحربي هي إحدى الفتيات السعوديات اللاتي أثبتن قدرتهن الباهرة على التطور والنجاح في القطاع الخاص. وقد بدأت ريم مسيرتها المهنية في قطاع التجزة في أحد معارض الشركة واستمرت في تطوير مهاراتها، مما مكنها من الارتقاء في وظيفتها حتى أصبحت مديرة منطقة وهي الآن مديرة عمليات في المنطقة الغربية في شركة الشايح. وتقول ريم الحربي عن تجربتها في قطاع التجزة: «استطاعت المرأة السعودية بفضل اجتهادها وعزيمتها أن تثبت قدرتها على تحدي الصعاب وأنها قادرة على العمل كشخص منتج وفاعل ولا يمكن الاستغناء عنها في المجتمع».

شراكات ناجحة

عن اتفاقية التعاون بين شركة الشايح وصندوق تنمية الموارد البشرية، قال الأستاذ/ إبراهيم آل معيقل، المدير العام لصندوق تنمية الموارد البشرية: «إن دعم الصندوق لمبادرة أكاديمية الشايح للتجزة دليل على نجاح شراكتنا مع القطاع الخاص لتوفير التدريب المتخصص لشبابنا. وتسهم شراكتنا مع شركة الشايح في تنفيذ خططنا للنمو الاقتصادي، ونحن نعمل بجدٍ لابتكار مبادرات تهدف إلى تزويد شبابنا بالمهارات والقدرات العملية. ونحن متفانون بالتزام شركة الشايح بالجهود المشتركة لإعداد الشباب السعودي، وأدعو الشركات في القطاع الخاص إلى القيام ببرامج مشابهة

وبدوره، أكد رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لشركة الشايح، السيد/ محمد عبدالعزيز الشايح على التزام الشركة بتدريب الشباب وتطوير قدراته بالقول: "نرى أنه على الشباب السعودي أن يأخذ زمام المبادرة ويساهم بدور فاعل

في قيادة قطاع التجزئة في المملكة. ويتبنى شركاؤنا – صندوق تنمية الموارد البشرية وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن – الرؤية نفسها. جميعنا نهدف إلى تدريب جيل الغد من السعوديين، وتزويدهم بالمهارات اللازمة للنجاح في قطاع التجزئة، وتحقيق طموحاتهم في مسيرة مهنية ناجحة

وقد أكدت الدكتورة/ هدى العميل، مديرة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن: «إنها لفرصة رائعة أن يتم تقديم تدريب في قطاع التجزئة للطالبات السعوديات من قبل شركة رائدة في هذا المجال مثل شركة الشايح الدولية. ونحن حريصون في الجامعة على توفير تدريب يتوافق وحاجة سوق العمل، وهذه هي الخطوة الأولى في شراكتنا الإستراتيجية مع شركة الشايح، ونأمل أن تطور المزيد من البرامج بالتعاون مع أكاديمية الشايح

تجدر الإشارة إلى أن شركة الشايح تدير ما يقارب 700 معرض لأكثر من 40 علامة تجارية عالمية في مختلف أرجاء المملكة، مما يمكنها من توفير العديد من فرص العمل في أحد أسرع القطاعات نمواً في السعودية، وهي بذلك تخدم أهداف جيل الشباب الباحث عن مستقبل واعد في مجال التجزئة وتلبي أحد أهم متطلباتها بسد الحاجة إلى موظفين مؤهلين ليساهموا في نمو الشركة وتوسعها في مختلف أرجاء المملكة

أطلقت شركة الشايح في شهر سبتمبر الماضي الموقع الإلكتروني لأكاديمية الشايح للتجزئة. ويوفر الموقع كافة المعلومات التي يحتاجها أي مواطن عن الأكاديمية والدورات التدريبية التي تقدمها وعناوين فروعها ومواقعها، والمعلومات اللازمة للتواصل مع الأكاديمية عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني

الدراسات السابقة:

دراسة (أبو قرين) 2019

بعنوان أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية)

والتي أجريت على 192 موظف في وزارة الخارجية الليبية

تمت دراسة أثر استراتيجيات التدريب بعناصرها

وتحقيق رسالة المنظمة ووضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها

- البيئة الخارجية

- المنافسة

- التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي اعتبرتها المتغيرات المستقلة

والأداء الوظيفي والجهد

– القدرة

–المعرفة

–المهارة

–الابداع والجدية كمتغير تابع

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية على الإستراتيجية في التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية

وأهم ما أوصت به الدراسة:

1- زيادة الاهتمام بالتدريب الوظيفي لأنه خيار حاسم ومؤثر في نجاح أي مؤسسة أو وزارة مثل وزارة الخارجية الليبية

2- تعزيز مؤسسات التدريب والتأهيل التي تشرف عليها وزارة الخارجية الليبية مثل المعهد الدبلوماسي وتطوير مشاريعه وبرامجه التعليمية والتدريبية

3- التوسع في التدريب للموظف باعتبار أن هذا العصر هو عصر التقنيات الرقمية والتكنولوجيا، والتعاون في ذلك مع مؤسسات قادرة على تقديم التدريب المناسب في هذا المجال

4- العمل على تأسيس قاعدة بيانات حكومية شاملة في ليبيا تعمل بين الوزارات الليبية، ومنها وزارة الخارجية ووزارة العمل، يكون الهدف منها توفير معلومات عن العناصر القادرة والمؤهلة للعمل في الوزارات المناسبة

(أبو قرين 2019)

مستخلص البحث:

مفهوم التدريب وأهميته

التدريب هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد أهداف المنظمة أو "هو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائه

عادل، 2006، صفحة 130

يهدف التدريب إلى تحسين كفاءة الفرد وقدرته من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها

التدريب ضروري لتحسين المعرفة والمهارات وتغيير المواقف، من الضروري ضمان توفير عدد كاف من الموظفين المؤهلين تقنيا واجتماعيا وقادرين على التقدم الوظيفي في قسم التخصص أو في المناصب القيادية يعتبر التدريب أداة استراتيجية لا غنى عنها للأداء الفردي والمؤسسي الفعال و بالتالي " تتفق المنظمات الأموال عليه بثقة لأنه سيكسبها ميزة تنافسية في عالم الأعمال ومع ذلك، حتى تتمكن أية منظمة من تحقيق الأهداف المعلنة وأهدافها في هذا العالم التنافسي، يجب التأكيد بشدة على التدريب الكافي والملائم للموظفين و من المتوقع أن تحدد المنظمة الاحتياجات التدريبية لموظفيها وتصمم برامج التدريب التي ستساعد على الاستفادة المثلى من القوى العاملة لديها لتحقيق هدف المنظمة

التدريب هو أسلوب تقني يستخدم لنقل المهارات والمعارف والكفاءات ذات الصلة للموظفين لتحسين أداء الموظفين في الوظائف الحالية والمهمة المستقبلية

لا يمكن للمؤسسات أن تدرب موظفيها بشكل كاف على الأداء الكفاء والأمثل نحو تحقيق أهدافهم وغاياتهم المحددة. يعد تدريب الموظفين تصميمًا استراتيجيًا لتسهيل تعلم المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة والتي تعتبر حاسمة للأداء الفعال والقادر على تعزيز الفعالية التنظيمية كما يعتبر التدريب ضروري لتعزيز قدرة العمال وكفاءاتهم

مما سيحسن الأداء التنظيمي ويساعد في اكتساب ميزة تنافسية ويزيد التدريب من كفاءة الموظفين والابتكار والابداع والقدرة على قبول التقنيات الجديدة.

من المهم الإشارة الى انه يجب ان تكون المنظمات قادرة على تحديد احتياجات التدريب والتطوير واختيار التقنيات المناسبة لهذه الاحتياجات. بالإضافة الى التخطيط لكيفية تنفيذها وتقييم النتائج بعد ذلك

(McCourt et al.2003)

تتم مساهمة التدريب لتحسين الكفاءة إلى حد كبير على مستوى المنظمة. تعمل مؤسسات القطاع التجاري والصناعي والعام في بيئة ديناميكية. ويعتبر التطور السريع لإدارة شؤون الموظفين وظيفة رئيسية في حد ذاته وهو نتيجة مباشرة لتزايد اهتمام أصحاب العمل باستخدام الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية

(Armstrong & Dawson ,1983)

لسنوات عديدة، اعترف معظم أرباب العمل أنه من المنطقي تواجد سياسات الموظفين التدريجية. احتضن هذا الاعتراف مكافأة الأجور والتوظيف والعلاقات الصناعية. ولم يمتد ليشمل التدريب والتطوير، الا في عدد قليل نسبيا. 1964 في المنظمات وكان هذا الوضع غير المرضي هو الذي أدى إلى قانون التدريب الصناعي العام حين أن المزيد من المنظمات، منذ منتصف الستينات، أدرجت سياسات التدريب المخطط للقوى العاملة لديها.

ويقر المنظور الدولي بأهمية الاقتصاد العالمي، ويؤكد أيضا على أهمية أنشطة الموارد البشرية المصممة التي تعالج الاهتمامات الثقافية المشتركة في المنظمة ولقد تبنت دراسة إدارة الموارد البشرية مؤخرا مقاربة جديدة وسعت أعمالها من التحليل إلى ما بعد المهمة الوظيفية المتمثلة في الاختيار والتعويض والأهداف الاستراتيجية ويبدو أن التدريب والتطوير لهما دور أساسي في تحسين وظائف الموارد البشرية

(2002, Goldstien)

كما قال الباحث (أ دعاء مسعود الثبتي 2012 صفحة 61) تمر العملية التدريبية بأربع مراحل رئيسية وهي:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية

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

2- تحديد أهداف التدريب

في هذه المرحلة يتم ترجمة الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما الذي ينبغي للمتدرب اكتسابه ،أو ما الذي ينبغي أن يكون المتدرب قادرا على أدائه ، ولم يكن قادرا على أدائه من قبل ، بعد انتهائه من التدريب ويتعين أن يتم تحديد الأهداف بصورة واضحة ومحددة وقابلة للقياس ، بحيث يمكن تقويم مدى نجاح التدريب أو إخفاقه من خلال الرجوع إلى هذه الأهداف بصورة واضحة ومحددة للقياس وتشمل أهداف البرامج التدريبية في العادة ثلاثة جوانب رئيسية وهي المعارف و المهارات و الاحتياجات

3- تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف التدريبية، فإن الخطوة التالية تكون تصميم البرامج التدريبية للشروع في التنفيذ الفعلي للتدريب. ويعني تصميم البرامج التدريبية بتحديد محتوى التدريب واختيار الأساليب التدريبية والمدرسين. ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه، ويتطلب تصميم البرامج التدريبية تحديد محتوى التدريب، واختيار الأساليب التدريبية والمدرسين، ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه

4- تقويم التدريب

لأن التدريب يتطلب الكثير من المال والوقت، فمن الضروري الحرص على تقويمه بأسلوب علمي لتحديد مدى فاعليته في تحقيق غايته. وبالرغم من التسليم بأهمية تقويم البرامج التدريبية، فكثيرا ما يتم تنفيذ التدريب بدون تفكير في تقويمه

(Raheja 2015) أساليب وطرق تدريب الموظفين في المنظمة

تتوفر العديد من أساليب التدريب، ولكل منها مزايا وعيوب معينة. ومع ذلك، لغرض الدراسة، تم تصنيف أساليب التدريب إلى قسمين، هما التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل

1- التدريب الوظيفي أثناء العمل

وتقتضي تدريب الموظف في مكان العمل أثناء قيامه بالمهمة الفعلية. يتعلم العاملون الجدد أو غير المتمرسين من خلال مراقبتهم لأقرانهم أو زملائهم أو المديرين الذين يؤدون العمل ويحاولون تقليد سلوكهم. وهناك طرق عديدة للتدريب أثناء العمل تذكر منها التدريب –التوجيه –التناوب الوظيفي –التدريب المهني – تقنية التعلم الوظيفي

- التدريب

هو التدريب واحد لواحد ويساعدنا في تحديد الجوانب الضعيفة بسرعة، ويحاول التركيز عليها كما يقدم فائدة نقل نظرية التعلم إلى الممارسة

- التوجيه

يلتزم التركيز في هذا التدريب على تطوير الموقف. ويتم استخدامه للموظفين الإداريين. يتم الإرشاد دائما من قبل شخص مسؤول عن العمل وهو أيضا تفاعل فردي مثل التدريب

- التناوب الوظيفي

إنها عملية تدريب الموظفين عن طريق تناوبهم من خلال سلسلة من الوظائف ذات الصلة، ويخفف من الملل كما يساعد في تطوير علاقة العمال مع بعضهم البعض. إلا أن هذا التناوب يجب أن يكون منطقيا

- التدريب المهني

هو نظام لتدريب جيل جديد من ممارسي المهنة والمهارة، وتعتبر هذه الطريقة رائجة في المهن والحرف والمجالات التقنية التي تتطلب فترة طويلة لاكتساب الكفاءة. والغرض منها هو جعل المتدربين عاملين مهرة، لكنها طريقة مكلفة، وليس هناك ما يضمن أن العامل سيواصل العمل في نفس المنظمة

- تقنية التعلم الوظيفي

وتتم خطوة بخطوة على طريقة التدريب الوظيفي حيث يقوم المدرب المناسب بإعداد المتدرب وإعطائه نظرة عامة عن الوظيفة والغرض منها والنتائج المرجوة، ثم يشرح المهمة أو المهارة اللازمة ويسمح للمتدرب بالقيام بالمهمة بنفسه، مع المتابعة لتقديم الملاحظات والمساعدة

2- التدريب الوظيفي خارج العمل

ويعني تدريب الموظفين في موقع بعيد عن بيئة العمل الفعلية، وغالبا ما يتم توفير المواد الدراسية، وهناك تركيز كامل على التعلم بدلا من الأداء، وهناك حرية التعبير والتفاعل للمشاركين

ومن أهمها:

- المحاضرات والمؤتمرات

وهي الطريقة التقليدية والمباشرة للتعليم. ويبدأ كل برنامج تدريبي بالمحاضرة والمؤتمر، إنه عرض شفهي لجمهور كبير، ومع ذلك يجب أن تكون المحاضرات محفزة وأن تخلق اهتمام وتفاعل بين المتدربين، ويجب أن يكون المحاضر ملما بكل جوانب الموضوع، وتعد المحاضرات والندوات أكثر طرق التدريب شيوعا وخاصة في الكليات والجامعات

- تدريب الدهليز

هو مصطلح للتدريب القريب من الوظيفة، حيث يتم تدريب العمال في بيئة نموذجية على وظائف محددة في جزء خاص من مكان العمل، ويتم إجراء محاولة لإنشاء حالة مماثلة لظروف العمل الفعلية في الورشات

- تمارين المحاكاة

هي أي بيئة اصطناعية تشبه تماما الوضع الفعلي. وهناك أربع تقنيات محاكاة أساسية تستخدم في التدريب وهي ألعاب الإدارة، دراسة الحالة، لعب الأدوار، التدريب داخل السلة

- التدريب على الحساسية

يهدف هذا التدريب إلى جعل الناس يفهمون أنفسهم والآخرين بشكل معقول، والذي يتم عن طريق تطوير وفهم الحساسية الاجتماعية والمرونة السلوكية. إنها قدرة الفرد على الشعور بما يشعر به الآخرون ويفكرون فيه من وجهة نظرهم الخاصة. ويكشف معلومات حول صفات العاملين الشخصية وقضاياهم العاطفية والأشياء المشتركة بينهم. ولا يتصرف المدرب كقائد للمجموعة، بل يوضح النقاط العامة من خلال الأمثلة أو تقديم ملاحظات

- تحليل المعاملات

يوفر للمتدربين طريقة واقعية ومفيدة لتحليل وفهم سلوك الآخرين، ففي كل تفاعل اجتماعي يوجد دافع يقدمه شخص واحد ورد فعل على ذلك الدافع الذي يقدمه شخص آخر وتعرف هذه العلاقة بالمعاملة ويعرف طريقة لعب الأدوار بأنها:

التمثيل التلقائي لموقف ما بواسطة فردين أو أكثر وبتوجيه من المدربين، وينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتبته المتدربون الذين يقومون بالتمثيل ويقوم كل متدرب بأداء الدور طبقاً لما يشعر به، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين، وبعد التمثيلية المجموعة تقوم بالمناقشة. يعد المفتاح الأساسي هو مطابقة طريقة التدريب مع الحالة المدروسة. يجب على المنظمة تقييم كل طريقة تدريب يتم تنفيذها في المنظمة والحصول على ملاحظات من المتدربين لمعرفة ما إذا كانوا تعلموا أي شيء ثم استخلاص النتائج حول أكثر الطرق شعبية وأكثرها فعالية لتصميم برنامج تدريبي محدد

(إدارة أداء العاملين)

تهتم إدارة الأداء بشكل أساسي بتحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ويجب أن تنجز المؤسسة الأشياء الصحيحة بنجاح. تعتبر إدارة الأداء هي وسيلة للحصول على نتائج أفضل من الفرق التنظيمية والأفراد من خلال فهم وقياس الأداء في إطار متفق عليه من الأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة. تهتم بتطوير الموظفين. وذلك لأن تحسين إدارة الأداء أيضاً الأداء لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت هناك برامج لتسهيل التطوير المستمر. يعالج هذا التحسين ويعزز الكفاءات الأساسية وقدرات الأفراد والفرق. بالإضافة إلى ذلك، تهتم إدارة الأداء بتلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة والجمهور بأكمله. عندما نتحدث عن إدارة الأداء، فإننا نتحدث عن أداء الموظفين وأداء المنظمة

- إدارة أداء الموظفين

إن إدارة أداء الموظفين هي عملية فهم مشترك للقوى العاملة حول ما يجب تحقيقه على مستوى المؤسسة ويتعلق الأمر بمواءمة الأهداف التنظيمية مع مقاييس الموظفين المتفق عليها، والمهارات، ومتطلبات الكفاءة، وخطط التطوير وتقديم النتائج. ينصب التركيز على التحسين والتعلم والتطوير من أجل تحقيق استراتيجية العمل الشاملة وخلق قوة عاملة عالية الأداء

- أداء المنظمة

يتكون أداء المنظمة من المخرجات أو النتائج الفعلية للمؤسسة كما تم قياسها مقابل المخرجات المقصودة أو الأهداف والغايات قياس الأداء التنظيمي نحو أفضل الممارسات المنهجية يشمل الأداء التنظيمي ثلاثة مجالات محددة لنتائج الشركة

1- الأداء المالي

2- أداء سوق المنتجات

3- عائد المساهمين

قد يكون هدف المنظمة أنه بحلول نهاية عام 2024، ينبغي للمنظمة إنتاج 100000 كيس من أسمنت البناء، وإذا تمكنت قبل نهاية عام 2024 فعلا من إنتاج 100000 كيس من أسمنت البناء أو أكثر من ذلك، يقال أن الشركة قد حققت الأداء المطلوب من خلال تحقيق النتائج المرجوة (المخرجات)

يعد الهدف الأساسي لإدارة الأداء هو تعزيز وتحسين فعالية الموظف. إنها عملية مستمرة يعمل فيها المديرون والموظفون معا لتخطيط ومراقبة ومراجعة أهداف عمل الموظف ومساهمته الاجمالية في المنظمة. تجدر بالإشارة الى أنه قبل الشروع في تطوير نظام فعال لإدارة الأداء، ينبغي للمرء أن نتوقف لحظة للنظر فيما إذا كان لدى المنظمة ممارسات لإدارة الموارد البشرية أم لا لدعم عملية إدارة الأداء. وتشمل هذه من بين أمور أخرى التوجه الشامل للموظفين والتدريب وهذا يعيدنا إلى موضوع هذه الدراسة في التحقق من دور تدريب الموظفين في أداء المنظمة.

(مؤشرات أداء العاملين)

ووفقا للباحث (محمد هاشم 2014 كتاب صعوبات التعلم) فإن مؤشرات أداء العاملين هي:

1- المعرفة

هي معرفة، أو إدراك، أو فهم لشخص، أو شيء ما مثل الحقائق، أو المعلومات، أو الأوصاف، أو المهارات، والتي يتم اكتسابها من خلال الخبرة أو التعليم عن طريق الاكتشاف أو الإدراك أو التعلم

2- المهارة

هي القدرة التي تعلمها للقيام بمهمة ذات نتائج محددة سلفا في كثير من الأحيان ضمن مقدار معين من الوقت أو الطاقة أو كليهما. أي القدرات التي يمتلكها الفرد

3- العمل الجماعي

هو التعاون مع مجموعة من الناس لتحقيق الهدف. ويشمل العمل الجماعي في مكان العمل التعاون بين العمال، ويكون هذا التعاون من أجل هدف معين يسعى إليه الفريق

4- التواصل

هو عملية استخدام الكلمات، أو الأصوات، أو العلامات، أو السلوكيات، أو التعبير، أو تبادل المعلومات، أو للتعبير عن الأفكار والمشاعر وغيرها مع شخص آخر

5- القدرة

قدرة أو موهبة مكتسبة أو طبيعية تمكن الفرد من أداء مهمة معينة بنجاح

6- المعايير

المفهوم أو القاعدة أو المبدأ الذي تم تأسيسه بموجب اتفاقية أو سلطة أو عرف، ويستخدم بشكل عام كمثال، أو نموذج لمقارنة، أو قياس جودة، أو أداء الممارسة، أو الإجراء

(نتائج تدريب الموظفين على أداء المنظمة)

تتكون المنظمات من أفراد. ويعتبر الفرد هو السمة الرئيسية لسلوك المنظمة. غالباً الموظفين أو ما يشار إلى الأشخاص كما هو الحال في الموارد أو الأصول أو رأس المال البشري. وهذا نهج ينطوي على مبدأ الغاية تبرر الوسيلة

ومن الواضح أن العاملين في الموارد البشرية هم أكثر الأصول قيمة الى المؤسسة ويجب إدارتها بعناية إذ أن الأشخاص هم الذين يصنعون المنظمة، فبدون أشخاص، النظام والإجراءات والتنظيم بأنفسهم بلا معنى

- ديفيد روكي فلير 2006 يشرح أن النجاح في العمل يتطلب التدريب والنضباط والعمل الجاد

وقد أبرزت تقارير مختلفة أهمية المهارات في مجالات محو الأمية، والحساب، والاتصالات، وحل المشكلات، ومهارات الحاسوب الأساسية، ومهارات التعامل مع الآخرين، وغيرها من المهارات التي تخص مهن معينة تميل المهارات في هذه المجالات إلى أن تعرف باسم المهارات الأساسية أو المهارات العامة. علاوة على ذلك، لا أدركت تقارير مختلفة أن هذه المهارات ضرورية للحفاظ على قوة عاملة مرنة وقابلة للتكيف

وهناك حاجة لاستكشاف طرق مختلفة للتدريب. وتوصلوا إلى ذلك من خلال النموذج المفضل لديهم ومن خلال الخبرة مع المنظمات الكبيرة. يواجه التدريب التقليدي الحالي باستمرار التحديات في اختيار الموظفين والحفاظ على عدم اليقين المتعلق بالغرض وفي تقديم تكتيكات جديدة لبيئة العمل، ومن خلال الاعتراف بذلك يقدم الباحثون المشورة بشأن جميع المشاكل، والتي تكرر متطلبات مقاربة المرنة عادة ما يكون لدى المديرين خيار اختيار أفضل برنامج تدريبي لموظفيهم، لكن عليهم دائماً ضعوا في أنه لزيادة فرصهم في تحقيق الهدف،

وينظر إلى الدوافع والتصورات للعمل وشخصية الفرد أو موهبته التي يتم تحفيزها من خلال التدريب والتطوير على أنها تؤثر بكفاءة على الأداء الناجح. من الواضح أن التدريب والتطوير له تكاليفه مثل المواد الدراسية ورسوم وتأجير المرافق، على سبيل المثال. ومع ذلك، فإن ما سبق ذكره يستحق كل هذا العناء إذا كانت النتيجة النهائية مؤسسة ناجحة تضم موظفين مؤهلين ومدربين تدريباً جيداً ممن لديهم بالفعل التدريب والتطوير

(المبادئ وراء تدريب الموظفين الفعال)

في أغلب الأحيان، تستثمر المؤسسة الوقت والمال اللازمين لتدريب الموظفين دون تحقيق النتائج المرجوة. في كثير من الأحيان لا يحدث النقل المطلوب للمعرفة والمعلومات التي يحتاجها الموظفون والتي يمكنهم استخدامها في مكان العمل.

فيما يلي بعض المبادئ لمساعدة المؤسسات في جعل تدريب الموظفين أكثر فعالية وضمان تعلم الموظفين لما يحتاجون إليه للقيام بوظائفهم بكفاءة أكبر:

- 1- حدد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل أن تبدأ "إن معرفة المهارات التي قد يفتقر إليها الموظفون لديك وما هي المعرفة التي يحتاجون إلى فهمها هي الخطوة الأولى في إيجاد حلول تدريب فعالة. ستساعدك الاحتياجات الكاملة وتحليلات المهارات في تحديد ما يحتاجه الموظف الخاص بك، مما سيساعدك في معرفة نوع التدريب الذي ستقدمه لهم
- 2- تقييم الفعالية الوظيفية الفردية لكل موظف لمعرفة ما إذا كانت الأدوات والمعلومات المناسبة قد تم توفيرها لضمان النجاح. إذا كان الموظف يكافح لأداء مهمة عمل معينة، فهل هذا لأنه لا يفهم ما هو متوقع منه، أم أنه بسبب عدم اهتمامه أو موهبته اللازمة لتعلم القيام بالعمل بشكل مرض؟
- 3- ساعد موظفيك على فهم سبب حاجتهم إلى تدريب محدد بدلا من مجرد الحصول على جلسات إلزامية
- 4- تأكد من أن الموظف يفهم كيف سيساعده التدريب على القيام بعمل أفضل والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة
- 5- تقدير ومكافأة الانتهاء من التدريب. يعد تقديم مكافأة صغيرة مفيدا أيضا. على سبيل المثال تقديم شيء بسيط مثل شهادة الإنجاز مع اسم الموظف وتوقيع الرئيس التنفيذي، أو ذكر اسم الموظف في النشرة الإخبارية للشركة يكفي لأعلام الموظفين بأهميتهم وبأن نجاحهم مهم للمنظمة
- 6- تأكد من أن التدريب المقدم مناسب للموظف الذي يتم تدريبه. وعلى الرغم من أن دورات التدريب العامة أو التطوير المهني تقدم قيمة للموظف، إلا أنه بالنسبة للموظفين المشغولين الذين يتوجب عليهم الابتعاد عن

وظائفهم لحضور دورة تدريبية فمن المحبط لهم أن يحضروا فصلاً لا تساعدهم بشكل خاص على أداء وظائفهم بشكل أفضل. إذا لزم الأمر، قم بتخصيص وحدات التدريب للتأكد من أنها تناسب احتياجات عملك على وجه التحديد

7- تقديم تدريب مفصل بما يكفي لمساعدة الموظفين على التعامل مع مواقف محددة. على سبيل المثال، قد لا توفر دورة خدمة العملاء العامة معلومات كافية للموظف الذي يكافح للتعامل مع العملاء الصعبين إذا كان التدريب أساسياً جداً ولم يقدم مساعدة ملموسة، فقد يعتبره الموظفون مضيعة للوقت وقد يفقد الجزء الأكبر من فعاليته المحتملة

إيجابيات التدريب على أداء العاملين والإدارة والمنظمة

على الرغم من أن الفوائد المحتملة للتدريب قد تبدو واضحة، إلا أنه ليس بالضرورة أن يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء. يجب أن تكون هناك ثقافة تدريب مناسبة وفعالة يجب أن تكون ذات صلة باحتياجات المنظمة ومتطلباتها لذلك فإن التدريب المستمر هو عنصر أساسي لتحسين الأداء التنظيمي والحاجة إلى استمرار عملية تطوير الموظفين التدريب هو أحد الأدوات التي تستخدمها الإدارة في كثير من الأحيان لضمان الأداء الفعال في أماكن العمل وعادةً ما تكون مسؤولية قسم إدارة الموارد البشرية.

الغرض الرئيسي من التدريب هو اكتساب وتحسين المعرفة والمهارات والمواقف تجاه المهام المتعلقة بالعمل إنه أحد أهم الدوافع المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى فوائد قصيرة الأجل وطويلة الأجل للأفراد والإدارة والمؤسسات هناك الكثير من الفوائد المرتبطة بالتدريب.

- فوائد التدريب على أداء الموظفين

يستفيد الموظفون، ويزيد الرضا الوظيفي، والتقدير خلال التدريب، سيتم تعريف الموظفين بما هو موضوع العمل، وكيفية القيام به، ونوع الدور الذي تؤديه الوظيفة في العمل كله، ويساعدهم على فهم عملهم بشكل أفضل يحبون ما يقومون به من خلال فهم العمل وأيضاً التدريب المنهجي، سوف يفهم الموظفون الدور المهم الذي تؤديه وظائفهم، ومع المعلومات والمعرفة والخبرات التي تم الحصول عليها خلال التدريب، سيكونون أكثر ثقة في عملهم، حتى يتم توفير خدمات أفضل.

يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات المهنية أثناء التدريب، كما يوسع التدريب خياراتهم في تحديد الأهداف المهنية يمكنهم الحصول على فرصة للتعرف على الوظائف الأخرى، ويزيد من فرص الترقيات في مكان العمل يساعد التدريب الموظف على أن يصبح حل فعال للمشكلات. يمكن تدريس الخبرة العملية وتوجيهها في التدريب؛ سيتعلم الموظفون طرق حل المشكلات أو الشكاوى أثناء التدريب. كما يصبح الموظف أكثر إنتاجية بسرعة من خلال التدريب، ويصبح على دراية بمهام العمل والمعرفة والتقنيات المتقدمة التي تعمل على تحسين قدراته وزيادة إنتاجيته.

ومن ايجابيات ومزايا التدريب أيضا للموظفين ما يلي:

- 1- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات الموظفين
 - 2- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات
 - 3- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل
 - 4- رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين
 - 5- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة
 - 6- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية
- وتتمثل فوائد التدريب على أداء الموظفين من حيث...

- زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم
- تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة
- زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات
- زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية
- تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل
- مواكبة المدراء والعاملين المستجدات في حقول المعرفة ذات الصلة بالعمل
- الاستفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن
- التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة الآلات والمعدات

وهنا أود أن نشير إلى أن الفائدة الأساسية من بين الفوائد الأخرى التي يسعى التدريب إلى تحقيقها هو إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتدرب من المدراء والعاملين يمكنه من نقل المعارف التي اكتسبها أو طورها من خلال التدريب إلى موقع العمل

(فوائد التدريب على أداء المؤسسات)

(Tharenou2007)

يتم تقييم أقل من 5% من جميع برامج التدريب من حيث فوائدها المالية للمنظمة على وجه التحديد، تقيس غالبية المؤسسات المعترف بها لبرامج التدريب المبتكرة تأثير التدريب على مستوى معين من الفعالية التنظيمية. تشمل مقاييس الأداء التنظيمي النموذجي في هذه العينة الأخيرة على تحسين الإنتاجية والمبيعات أو الإيرادات والربحية الإجمالية بشكل عام لا تكاد البحوث المتعلقة بالمنافع على المستوى التنظيمي وفيرة مثل الأبحاث المتعلقة بالمزايا الفردية وعلى مستوى الفريق. هناك عدد قليل نسبياً من الدراسات التجريبية التي تبين التأثير على المستوى

التنظيمي، ولكن تلك الدراسات التي تم القيام بها عادةً تستخدم بيانات تقرير المصير والسببية غير واضحة الصلة مع الأنشطة التدريبية ومع ذلك فإننا نراجع هذه الأبحاث المنظمة في مجالين:
الفوائد المتعلقة بالأداء التنظيمي والفوائد الأخرى

(الفوائد التي تعود على الإدارة)

سيتعرف الأشخاص المسؤولون عن التدريب على الموظفين أثناء التدريب، ويميزون أولئك الذين يكونون متعلمين سريعين ولديهم معرفة ومهارات أفضل

بحيث يمكن اختيار أساليب مختلفة للتدريب، وبالتالي، سيتم الحصول على نتائج أفضل للمساعدة في تقييم أداء الموظف في إطار التدريب، سيتم تعريف الموظفين بمبادئ ومعايير المنظمة مع السياسات والإجراءات، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحافظ على نظامها الخاص بمساعدة التدريب أثناء التدريب، سيتم تحديد قدرات وشخصيات الموظفين بسهولة بواسطة مدربين ذوي خبرة، أو التوصل إلى أن بعض الموظفين أكثر ملائمة لشغل وظائف أخرى، يمكن للمنظمات أن تعدل وتستفيد من قدرات الموظفين ومعرفتهم للحصول على أفضل أداء.

(Armstrong 1999) ينص على:

أن هناك بعض مبادئ التدريب الفعال والتي إذا تم تطبيقها يمكن أن تؤدي إلى فوائد عديدة داخل المنظمة وهي تتضمن تقليل نفقات التدريب وتطوير الأداء الفردي والجماعي من حيث الإنتاجية والجودة والسرعة ويمكن أيضا تحسين المرونة التشغيلية من خلال توسيع مجموعة المهارات التي يمتلكها الموظفون وبالتالي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على فعالية التدريب

بالإضافة إلى ذلك، من خلال جذب القوى العاملة عالية الجودة من خلال تقديم المعرفة لهم وآفاق النمو، يمكن أن يكون لرفع مستويات قدرتهم وتعزيز مهاراتهم نتيجة لتطور الشعور بالرضا الوظيفي علاوة على ذلك، من الضروري تشجيع الموظفين على تحديد المهمة الحقيقية للشركة ومساعدتهم على التكيف مع التغييرات من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات المناسبة

وتتمثل القوى الرئيسية التي تجعل التدريب في غاية الأهمية في عمليات أي شركة في المنافسة العالمية والتحسينات السريعة في التكنولوجيا والآفاق المستقبلية مما يزيد من الحاجة إلى إعادة ترتيب وظائف الشركات

والحاجة الى قوة عاملة ماهرة بشكل أفضل علاوة على ذلك، نظرا لوجود ميل لجعل التدريب أكثر واقعية وملائم لوظائف الموظفين، تم وضع خطط تدريب مبتكرة.

(التحديات التي تواجه التدريب في المنظمة)

- عدم توفر مدربين أكفاء ولديهم الخبرة الكافية أو ارتفاع تكاليف المدربين الأكفاء
- صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج التدريبي، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي
- هناك برامج من السهل قياس العائد على الاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات، في المنشأة قبل وبعد التدريب، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائداتها مثل برامج إدارة المكاتب أو إدارة الاجتماعات وغيرها
- غالبا ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها
- صعوبة وضع وحدات قياس الأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة إلى أخرى
- إن حساب العائد على الاستثمار في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقرير البشري ومدى إدراكه للفائدة المحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر

(نتائج البحث)

- 1- يوجد أثر إيجابي قوي للدورات التدريبية العلمية في شركة الشايح على أداء الموظفين في الشركة
- 2- يوجد أثر إيجابي قوي للدورات التدريبية على مهارات البيع في شركة الشايح على أداء موظفين التشغيل في الشركة
- 3- يوجد أثر إيجابي متوسط القوة للتدريب أثناء العمل في شركة الشايح على أداء العاملين في الشركة
- 4- قوة العلاقات الداخلية بين الموظفين وولائهم للمنظمة
- 5- يوجد أثر إيجابي قوي لعناصر التدريب معاً، ولكن أكثرها تأثيراً تليها الدورات التدريبية على مهارات البيع ثم التدريب أثناء العمل وهذه النتيجة منطقية حيث إن امتلاك المعرفة العلمية والمعلومات تشكل ركيزة أساسية للنجاح
- 6- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمتغيرات الديموغرافية (الجنس والفئة العمرية وسنوات الخبرة)

(توصيات البحث)

اعتمادا على نتائج الدراسات وما أظهرته من أثر للتدريب على أداء العاملين أوصي بما يلي:

- التركيز على الاهتمام بالتدريب كطريقة لخلق الكوادر المدربة التي تعتبر ميزة تنافسية للشركة والتركيز على تقييم التدريب بعد انتهائه لتقييم مدى نجاحه بتحقيق الأهداف المطلوبة
- الاهتمام بالإضافة إلى التدريب بتنمية الموارد البشرية من خلال التحفيز والاستقطاب وإدارة الأداء والتوجيه وروح الفريق والفخر بالمنظمة
- أوصي بدراسات أخرى لدراسة أثر التدريب على الأداء في أقسام الشركة الأخرى والمبيعات والتوزيع
- دراسات أخرى في قطاعات مختلفة وأبعاد مختلفة للتدريب
- بالنسبة لقسم التدريب أوصي بالاهتمام بتدريب العاملين على المهارات الإشرافية والإدارية لتأمين الكوادر المؤهلة وقت الحاجة ولتمكين المندوبين من الانتقال إلى مراحل وظيفية إدارية مما يشكل حافز لديهم أي بوجود المسار الوظيفي المحدد

(خاتمة البحث)

وبعد دراسة التدريب وأثره على أداء العاملين، نجد أن التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين والإدارات فحسب، بل خياراً استراتيجياً للاستثمار في الإنسان كأهم عناصر الإنتاج والتنمية البشرية، وهو الوسيلة الفعالة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتطورة، والطريق الآمن للتغيير والتطوير الذاتي، ولخلق ميزة تنافسية للشركات عن منافسيها، لذلك على الشركات وضع التدريب كأولوية في خياراتها ونحن بحاجة إلى ثقافة تدريبية شاملة على كافة المستويات.

الملاحق

أثر التدريب على أداء العاملين بشركة الشايح

إيماناً بقيمة البحث العلمي وأهميته وارتباطه بالواقع الفعلي مما يساعد على حل المشكلات المرتبطة به يقوم الباحث بدراسة أثر التدريب والتطوير بأداء موظفين الشركة لذلك يرجى الإجابة على أسئلة الاستبيان التالية والتي لن تستخدم البيانات الواردة فيها إلا لغايات البحث العلمي

- البيانات الشخصية:

1- الجنس

- ذكر

- انثى

2- العمر

..... 30-25

..... 35-31

..... 40-36

..... فوق 40

3- سنوات الخبرة

..... 5-1 سنوات

..... 10-5 سنوات

..... أكثر من 10 سنوات

الاستبيان:

<https://forms.gle/Y5T6yZ1FoRqdHuiY6>

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأسئلة		
					المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية العلمية جيد وشامل	الدورات التدريبية على المعلومات العلمية	التدريب
					يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمعلومات العلمية		
					المدربون على المعلومات العلمية في شركة الشايق قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية		
					يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم التدريب العلمي أسلوب المحاضرة، أسلوب الحوار، والنقاش، واسلوب تمثيل الأدوار والتدريب أثناء العمل		
					يتم تقييم الدورات التدريبية العلمية بعد انتهائها		
					يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه للمعلومات العلمية		

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأسئلة		
					المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية على مهارات البيع جيد وشامل	الدورات التدريبية على مهارات البيع	التدريب
					يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بمهارات البيع		
					المدربون على مهارات البيع في شركة الشايين قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية		
					يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم التدريب على مهارات البيع أسلوب المحاضرة، أسلوب الحوار والنقاش، وأسلوب تمثيل الأدوار التدريب أثناء العمل		
					يتم تقييم الدورات التدريبية العلمية بعد انتهائه		
					يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه لمهارات البيع		

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأسئلة		
					يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل بترسيخ المهارات المكتسبة	التدريب أثناء العمل	التدريب
					يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل بترسيخ المعلومات العلمية		
					يملك الموظفون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية	القدرة	
					يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيدة للتفاعل مع الزبائن		
					يحرص الموظفون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية		
					يتمتع الموظفون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل		

المراجع:

الخطيب، رداح احمد، 2006 التدريب الفعال الطبعة الأولى دار عالم الكتب صفحة 287 عمان
الهدى عوض الله 2016 (دور التدريب في أداء العاملين) كلية الاقتصاد جامعة الإمام المهدي
Alshaya group الموقع الرسمي لشركة الشايح
د. عصام حيدر 2020 التدريب والتطوير الجامعة الافتراضية
المنظمة العربية الاجتماعية في القاهرة عام 2003
مسعود علي تايه 2012 دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية ص 118
(McCourt et al.2003)
Management & Organizational Behavior, Ninth Edition. Prentice Hall Financial Times
(Armstrong & Dawson ,1983)
the effect of training and development on employee's performance in Private Company, Malaysia", International Journal of Education, Learning and Training
(2002, Goldstien)
Training in Organizations: Needs assessment, Development and Evaluation (4th)
Belmont: Wadsworth
دعاء مسعود الثبتي 2012 صفحة 61
(Raheja 2015)
Methods of Training and Development", Innovative Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 2.
(محمد هاشم 2014 صعوبات التعلم)
David 2006 Impact of Training on Employees Performance Business Management and Strategy
(Tharenou2007)
The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4, pp. 86-98