



أثر التدريب على إنتاجية العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة

The impact of training on the productivity of workers at different administrative levels in the organization

إعداد الطالبة/ نوف معجب محمد العجمي

الرقم الجامعي/ ٢٤١٠٠٠٤٤٧

إشراف/

د. أسماء أبو عازة

د. إنجي حسن نشأت

العام الدراسي:

٢٠٢٤

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
قائمة الجداول	3
قائمة الاشكال	4
المستخلص	5
الفصل الأول	
المقدمة	8
مشكلة الدراسة	8
أهمية الدراسة	9
أهداف الدراسة	9
مصطلحات الدراسة	10
تساؤلات الدراسة	10
فروض الدراسة	11
النظرية العلمية المتبعة بالبحث	12
الفصل الثاني	
الدراسات السابقة	14
الإطار النظري	
المنطلقات النظرية للدراسة	19
مفهوم التدريب	21
لمحة عن التعليم والتدريب في الاسلام	21
أهمية وأهداف التدريب	22
أنواع التدريب	23
سياسة التدريب	26
معايير التدريب	26
فوائد التدريب ومزاياها	27
الجوانب التنظيمية للتدريب	29
مسؤولية السلطة التنفيذية	30
مفهوم الاحتياجات التدريبية	30
تحديد الاحتياجات التدريبية	31
اكتشاف الاحتياجات التدريبية	31
المدرّب الناجح	33
وظائف المدرّب	33
الكفايات والشروط والصفات المطلوب توافرها في المدرّبين	34
معايير اختيار المدرّب	35
أخطاء وسلبيات يقع بها المدرّب	35
الاختيار الدقيق للمتدربين	36
مداخل التدريب واهم طريقة	36

37	الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج
37	الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج
37	استعمال نظام دعم الأداء الالكتروني EPSS
37	ماذا يمكن ان تتوقع من التدريب بالانترنت
38	التدريب عن بعد
38	تقييم النشاط التدريبي
39	طرق قياس نتائج التدريب
39	قياس كفاءة النشاط التدريبي
39	Marketing Training Functions
الفصل الثالث	
43	منهجية الدراسة
الفصل الرابع	
45-65	تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها
66	النتائج
66	التوصيات
68	المراجع
71	الملاحق (الاستبانة)

قائمة الجداول:

45	جدول رقم ١ يوضح أهمية حضور الدورات
46	جدول رقم ٢ يوضح أثر التدريب على إنتاجية الموظف
47	جدول رقم ٣ يبين العلاقة لنوعية البرامج التدريبية بأداء العاملين
48	جدول رقم ٤ نسبة فعالية البرامج التدريبية على الموظف
49	جدول رقم ٥ يبين نسبة أن البرامج تعمل على صقل مهارات الموظف
50	جدول رقم ٦ يبين نسبة أثر البرامج التدريبية على سلوك الفرد
51	جدول رقم ٧ يوضح تلاؤم محتويات المواد التدريبية مع متطلبات الوظيفة
52	جدول رقم ٨ لدور المدرب في نجاح الدورة وفشلها
53	جدول رقم ٩ يوضح نسبة علاقة أداء الجهات التدريبية برفع كفاءة العاملين
54	جدول رقم ١٠ يوضح نسبة مساعدة البرامج التدريبية على حسن استغلال الوقت
55	جدول رقم ١١ يوضح نسبة المعوقات التي تمنع من الالتحاق بالدورات
56	جدول رقم ١٢ يوضح نسبة ارتباط استخدام التكنولوجيا بأداء الموظف
57	جدول رقم ١٣ يوضح نسبة ارتباط استخدام التكنولوجيا بأداء الموظف
58	جدول رقم ١٤ جدول يوضح نسبة مدى توجه اهتمام الإدارة
59	جدول رقم ١٥ يوضح نسبة قياس تطبيق التدريب على جميع مستويات المنظمة
60	جدول رقم ١٦ يوضح نسبة أن البرامج التدريبية تساعد في التغلب على المشاكل

61	جدول رقم ١٧ يوضح نسبة أن التدريب وسيلة فعالة
62	جدول رقم ١٨ ينسبة الهدف الاساسي لبرامج التدريب هو تقويم العاملين ذوي الانتاجية المنخفضة
63	جدول رقم ١٩ يبين نسبة تأييد التدريب عن بعد
64	جدول رقم ٢٠ يوضح نسبة الجدوى من التدريب

فهرس الرسوم التوضيحية

45	رسم توضيحي ١ يوضح أهمية حضور الدورات
46	رسم توضيحي ٢ يوضح أثر التدريب على إنتاجية الموظف .
47	رسم توضيحي ٣ يبين العلاقة لنوعية البرامج التدريبية بأداء العاملين
48	رسم توضيحي ٤ نسبة فعالية البرامج التدريبية على الموظف .
49	رسم توضيحي ٥ يبين نسبة أن البرامج تعمل على صقل مهارات الموظف .
50	رسم توضيحي ٦ يبين نسبة أثر البرامج التدريبية على سلوك الفرد
51	رسم توضيحي ٧ يوضح تلاؤم محتويات المواد التدريبية مع متطلبات الوظيفة .
52	رسم توضيحي ٨ لدور المدرب في نجاح الدورة وفشلها رسم توضيحي ٩ يوضح نسبة علاقة أداء الجهات التدريبية برفع كفاءة العاملين
53	رسم توضيحي ١٠ يوضح نسبة مساعدة البرامج التدريبية على حسن استغلال الوقت .
54	رسم توضيحي ١١ يوضح نسبة المعوقات التي تمنع من الالتحاق بالدورات
55	رسم توضيحي ١٢ يوضح نسبة ارتباط استخدام التكنولوجيا بأداء الموظف
56	رسم توضيحي ١٣ يوضح نسبة ارتباط استخدام التكنولوجيا بأداء الموظف
57	رسم توضيحي ١٤ جدول يوضح نسبة مدى توجه اهتمام الإدارة
58	رسم توضيحي ١٥ يوضح نسبة قياس تطبيق التدريب على جميع مستويات
59	سم توضيحي ١٦ يوضح نسبة أن البرامج التدريبية تساعد في التغلب على المشاكل .
60	رسم توضيحي ١٧ جدول يوضح نسبة أن التدريب وسيلة فعالة
61	رسم توضيحي ١٨ ينسبه الهدف الاساسي لبرامج التدريب هو تقويم العاملين ذوي الانتاجية المنخفضة
62	رسم توضيحي ١٩ يبين نسبة تأييد التدريب عن بعد
63	رسم توضيحي ٢٠ يوضح نسبة الجدوى من التدريب

فهرس الأشكال:

24	أنواع التدريب من حيث المدة والفئة المستهدفة (شكل رقم ١)
36	مداخل التدريب وأهم طرقه (شكل رقم ٢)

المستخلص: Abstract

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التدريب على إنتاجية العاملين في جميع المستويات الإدارية، و تشمل العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية وأداء العاملين، وكذلك تأثير الجهات التدريبية على أداء موظفي الجامعة، كما يتم التركيز على أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في تعزيز فعالية التدريب. وفي النهاية، عملت الدراسة على تقديم توصيات لتحسين وتطوير برامج التدريب بما يحقق أداء أفضل للعاملين.

ومن هذا المنطلق سعياً لتحقيق اهداف الرسالة واثبات أهميتها أكدت الدراسة ان تدريب الموظفين في مختلف المستويات الإدارية له دور أساسي في صقل مهارات الموظف ونمو المنظمة ونجاحها، وهو ما يمثل ابرز النتائج التي توصلت لها الباحثة من جمع عدة نقاط من نتائج الدراسة، ولتحقيق اهداف الدراسة صممت الباحثة استمارة استبيان تضمنت مجموعة من العبارات تقيس عدة متطلبات ثبتت فرضيات الدراسة وتجيب عن تساؤلاتها واعتمدت الباحثة بإعداد الدراسة على المنهج الوصفي وعدة مصادر موثوقة متنوعة، بحيث تألفت عينة الدراسة من تطبيق مباشر على القائمين بالأعمال الإدارية والأكاديمية، وتتمثل العينات المختارة بتطبيق البحث على مجموعة من الإداريات في كلية الإدارة والأعمال بجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، كما تم تحليل و رصد نتائج استمارة الاستبيان من خلال جداول و بيانات رسمية توضح مشاركة المعنيين والمشاركين من مختلف المستويات الإدارية بجامعة الاميرة نورة، أدت الى التوصل الدقيق في نتائج الدراسة واثبات فرضياتها والاجابة على تساؤلاتها.

الكلمات المفتاحية: الموظف - التدريب - المستويات الإدارية - المنظمة - المدرب - التدريب عن بعد

الفصل الأول

المقدمة:

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

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

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

مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة العديد من التحديات الناجمة عن التطورات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية الحادثة فيها وتسهم في تزايد الطلب على الالتحاق ببرامجها ،وبالتالي ترفع من مستوى الضغوط على قدرتها الاستيعابية مما ينعكس سلباً على كفاءتها الداخلية والخارجية ،وفي الجانب الآخر يقع على كاهل تلك المؤسسات مسؤولية تلبية احتياجات عملية التنمية من القوى البشرية المؤهلة تأهيلاً ملائماً ،ومن أبرز هذه المؤسسات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن حيث تساهم كأحدى المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية في استيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي للفتاة من بداية نشأتها ككلية في منطقة الرياض. ولا زالت الجامعة تستوعب عدد كبير من الطالبات يزداد سنة بعد أخرى.

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

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

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

أهمية الدراسة:

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

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

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

أصبحت المنظمات ممتدة أفقياً بشكل أكبر من السابق، حيث تساعد التقنية الموظفين على تحمل المزيد من الأعباء، وتوسعة نطاق الإشراف. هذا النوع من الهيكلية يمكن أن يكون أكثر كفاءة. كما يمكن للمنظمة الأفقية أن تكون فعالة ومرنة وقادرة على الاستجابة، فقط إذا كانت القوى العاملة ذات دافع قوى، ومدرية ومتعلمة.^٤

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان درجة أثر التدريب على إنتاجية العاملين في جميع المستويات الادارية بالمنظمة.
- التعرف على العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية وبين مستوى أداء العاملين.
- توضيح العلاقة بين مستوى أداء الجهات التدريبية من داخل الجامعة وخارجها على أداء العاملين بالجامعة.
- التعرف على العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق البرامج التدريبية وبين مستوى أداء العاملين بالمنظمة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات للتحسين والتطوير.

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

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

مصطلحات البحث

التدريب (Training) : عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله ،تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله. ^٥

الاحتياجات التدريبية (Training needs) :مجموعة من التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل ،وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية ،ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الإستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى. ^٦

الكفاءة (Efficiency) : القدرة على تحقيق الأهداف أو فعل الأشياء بشكل صحيح.

الأداء (Performance) : مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المناطة به. ^٧

الإنتاجية (Productivity) : تعرف الإنتاجية من وجهة النظر الإدارية بأنها " عبارة عن نسبة المخرجات التي يتم الحصول عليها باستخدام مدخلات معينة حسب معايير محددة وأهداف يتم تقريرها مسبقاً " أو بأنها " الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الحصول على أفضل النتائج المطلوبة " . ^٨

الأفراد (Individuals) : ويقصد به العنصر البشري المتاح للمنظمة والذي يتمثل في:

- مخزون الموارد البشرية المتاح لدى المنظمة والمتمثل في العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة.
- العمالة التي يمكن الحصول عليها ،والمتمثلة في العمالة المتاحة في البيئة المحيطة والتي يمكن الحصول عليها من خلال سياسات وإجراءات معينة. ^٩

^٥ معمار ،التدريب الأسس والمبادئ ،مرجع سبق ذكره ،ص ٢١.

^٦ المغربي ،الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره ،ص ١٩٨-١٩٩.

^٧ هايل عبد الوهاب الزايد ،(أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين)دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية ،جامعة دمشق كلية الاقتصاد ،قسم إدارة أعمال ،٢٠٠٩ ،ص ٥.

^٨ مدونة المحاسب الأول - جميع الحقوق محفوظة ويسمح النقل بشرط ذكر المصدر. تدعمه Blogger

^٩ مصطفى محمود أبو بكر-الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية -الإسكندرية ،٢٠٠٧ ،ص ٥٤.

-تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي :-

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

ويتفرع من السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

س ١/هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الجامعة لمراحل العملية التدريبية وبين مستوى أداء العاملين في الجامعة؟

س ٢/هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية بالجامعة وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

س ٣/هل هناك علاقة بين أداء المدرب في البرنامج التدريبي وبين أداء العاملين؟

س ٤/هل هناك علاقة في استخدام الوسائل التكنولوجية في البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين؟

- فروض الدراسة

أهم النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة التي توصلت إليها الباحثة:

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

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

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

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

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

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

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

أدوات الدراسة:

(ب) مصادر المعلومات:

مصادر أولية:

استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والاستفادة لإظهار أفضل النتائج بعد تحكيمها من قبل:

١- د. ايمن عبود باشوية

٢- د. عبدالله سعد الاسمري

٣- د. ليلي زين الجوفي

مصادر ثانوية:

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

حدود الدراسة :

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

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

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

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

الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الثاني عام ٢٠٢٤.

الحدود البشرية :القائمين بالأعمال الإدارية والأكاديمية.

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

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة

هناك بعض الدراسات العلمية والبحوث العربية والكتب التي أجراها باحثين آخرون والتي لها صلة بموضوع مشكلة الدراسة التي تتناولها الباحثة، بحيث تضمنت عدة نتائج وتوصيات ساعدتنا في تحديد مسار البحث وموضوعه ومن أهم تلك الدراسات السابقة كالآتي:

الدراسات السابقة

(١) - (Achackzai, Siddiq, Khishkai, 2024) This study investigates the impact of training programs on employee performance and learning behavior change within the General Directorate of Planning and Evaluation Department at the Ministry of Education in Afghanistan. Utilizing a cross-sectional design and both primary and secondary data sources, the research evaluates the effectiveness of training initiatives in enhancing employee skills, knowledge, and attitudes. A purposive sampling method selected 71 respondents who completed structured questionnaires distributed digitally. Data analysis, performed using Microsoft Excel and SPSS, included descriptive statistics and percentage analysis to interpret the findings .

Results indicate a positive perception of training benefits among employees, including improved performance, productivity, job satisfaction, and skill development. However, areas such as reducing accidents and promoting innovation require further attention. Recommendations include tailoring training programs to specific needs, promoting diversity and inclusion, focusing on safety and innovation, and maintaining employee motivation and engagement.

(٢): دراسة (المخلافي، العامري، الجعفري، ٢٠٢٣) بعنوان "أثر التدريب على أداء العاملين في المستشفى الجمهوري التعليمي العام في مدينة تعز" باستخدام المنهج التحليلي الاستنتاجي، كما تهدف الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية و طرق التدريب، واختيار المدربين و محتوى التدريب، وبلغ مجموع العينة ٢٠٠ فرد من الكادر الوظيفي (أطباء، وممرضين، و موظفين الإداريين) مختارين عشوائياً من العاملين في المستشفى الجمهوري التعليمي العام بتعز .

وتشير النتائج إلى أن كل من التدريب وأداء العاملين في المستشفى الجمهوري في مدينة تعز عند المستوى المتوسط، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من بعدي اختيار المدربين ومحتوى التدريب على أداء العاملين في المستشفى الجمهوري التعليمي العام في مدينة تعز، بينما لا يوجد أثر للاحتياجات التدريبية وكذلك طرق التدريب. وقد تسهم هذه الدراسة في أدبيات قياس ابعاد التدريب اللازمة لتحقيق اداء صحي متميز، لا سيما في السياقات للدول النامية والأسبوية. كما ان هذه الدراسة ذات أهمية محتملة لمتخذي القرار في المؤسسات الصحية بشكل عام والمستشفى الجمهوري

التعليمي العام في مدينة تعز بشكل خاص، لمعرفة نقاط الضعف الناتجة من ضعف مستوى التدريب وفق أبعاده التي تم قياسها.

(٣): دراسة (قادر، و جبار، ٢٠٢٣) بعنوان "أثر التدريب على أداء العاملين" باستخدام أداة الاستبانة، من أجل تحقيق هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع المصارف في مدينة أربيل، وتم اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث ميدانيا وبين مدى تأثير التدريب على أداء العاملين في المصارف عينة البحث في مدينة أربيل كما قام الباحثون بتجميع البيانات عن طريق استخدام استمارة استبيان صممت لهذا الغرض، حيث كان إجمالي استمارات الاستبيان الموزعة (٥٠) استمارة والتي جرى اختبارها على عدد من الأفراد في المصارف في مدينة أربيل.

بحيث ان اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث تمثلت بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التدريب وأداء العاملين في المصارف المبحوثة، واعتمادا إليها تم تقديم مجموعة من المقترحات التي توصي بها المصارف في مدينة أربيل.

(٤): دراسة (الجغير، ٢٠٢٢) بعنوان/ "أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش" باستخدام تصميم البحث الوصفي، كما تهدف الدراسة الى التحقيق في آثار تدريب الموظفين على أداء العاملين في محافظة جرش بحيث انها استهدفت الموظفين في المؤسسات العامة، باستخدام كل من اخذ العينات الطبقية، والعينة العشوائية البسيطة باختيار عينة من ١٢٠ موظف و موظفة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج تتمثل بـ:

- ١- مستوى التدريب يؤثر على أداء العاملين بشكل فعال وإيجابية، فكل زيادة في المتغير المستقل - التدريب - بقيمة واحد، تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع - أداء العاملين بقيمة ٢,٠٠ ، فالعلاقة طردية لان القيمة موجبة.
- ٢ - أن التدريب يؤثر على الإنتاجية بشكل فعال وإيجابية ، فكل زيادة في المتغير المستقل - التدريب بقيمة واحد ، تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع - الإنتاجية - بقيمة ٠,٧٢٢ ، فالعلاقة طردية لان القيمة موجبة. -
- ٣- أن التدريب يؤثر على تطور المؤسسة بشكل فعال وإيجابية ، فكل زيادة في المتغير المستقل التدريب - بقيمة واحد ، تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع - الإنتاجية - بقيمة ١,٠٠٦ ، فالعلاقة طردية لان القيمة موجبة.
- ٤ - أن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على أداء العاملين ، حيث أن أداء العاملين يتأثر بمشكلات التدريب بقيمة ١,٠١٧. ٥- أن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على إنتاجية المؤسسة ، حيث أن أداء العاملين يتأثر بمشكلات التدريب بقيمة ١,٤٩٩. ٦- أن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على تطور المؤسسة، حيث أن أداء العاملين يتأثر بمشكلات التدريب بقيمة ١,٤٧٧.

(٥): دراسة (الشريف، و فريد، و الباسط ، ٢٠٢٢) بعنوان " دور التدريب في تنمية مهارة العاملين و أثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة" باعتماد الباحثون على المنهج الوصفي و الوصفي الكمي وتألفت عينة الدراسة من ٣٠٠ من العاملين بالشركة، كما هدفت الدراسة الى توضيح الأهمية النسبية والضرورة الحتمية لدور التدريب في تنمية

مهارة العاملين واثرة على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة، مع مراعاة الجوانب البيئية و تأثيرها، والتعرف على مفهوم التدريب وأهميته وعناصر وعلاقته بالموارد البشرية.

أكدت نتائج الدراسة ان للتدريب دوراً أساسياً في تحسين أداء الموظفين و صقل مهارتهم و زيادة كفاءتهم، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الادارة العليا بالشركات بالتركيز على دعم عمليات التدريب والانتقال من التدريب التقليدي ويقصد بها تلك الأساليب التي تعتمد في الغالب على التدريب النظري في نقل المعلومات للمتدربين سوءا بطريقة النقل المباشر من قبل المدرب، أو بطريقة الحوار والمناقشة ومن أبرز أساليب التدريب التقليدية المحاضرة المناقشة الندوة المؤتمرات الحلقات الدراسية، ورش العمل تدريب الحساسية العصف الذهني الى التدريب الإلكتروني وأنه كلما زاد التركيز على التدريب الإلكتروني وخاصة برامج الادارية والفنية وذلك لتحسين وتفعيل وزيادة الانتاج الذي بدوره يحقق رضا العميل والذي بدوره يساهم في بقاء المنظمة أو الشركة.

(٦): دراسة (الحاجي، ٢٠٢١) بعنوان "التدريب المهني للموظفين و أثره في رفع إنتاجية العمل في وحدات مديرية تربية ديالي"، باستخدام أداة الاستبيان موزعة على عينة محددة من المدرسين والمدراء في مدرسة ديالي، وهدفت الى معرفة معوقات وضعف سياسية وتطبيق التدريب المهني وتعزيز نقاط القوة مما يسهم في تطبيق نظام الجودة الشاملة في عملية التدريب في قسم الاعداد والتدريب بصورة خاصة من وجه نظر المدرسين والمتدربين وسبل معالجتها كون التنمية البشرية في مجال التدريب خيارا استراتيجيا ونحن اما تحد في تحديد الخطط اللازمة لتطبيق الحلول السريعة والمتقنة في عملية التدريب المهني، وتوصلت الى الكثير من النتائج على فائدة عملية التدريب في تطوير الموارد البشرية بالأساليب المتوفرة.

(٧): دراسة (أبكر، ٢٠٢٠) بعنوان: دور البرامج التدريبية في رفع كفاءة أداء العاملين (دراسة حالة: ديوان الضرائب في السودان)، هدفت الدراسة للتعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملون في قطاع الضرائب السودانية ومدى استفادة التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، وتمثلت الفرضية الرئيسية للبحث: هنالك عاقلة ذات دلالة إحصائية بين

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

وكان من اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن المدرسين في ديوان الضرائب يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المادة التعليمية، أن لدى المدرسين قدرة عالية على استخدام تقنيات التعليم الحديثة، وجود المدرب المتمكن بشكل جيد من المادة التعليمية والتدريبية، يشعر العاملون في الديوان بالرضاء أثناء التدريب، أن التدريب المتبع يحسن من معرفة الواجبات المنصوص عليها باللوائح، ساعد البرنامج التدريبي المتبع في ديوان الضرائب في اكتساب معارف جديدة وصقل وتعزيز المعارف السابقة، أن الدورات والمؤتمرات تزيد من الحصيلة المعرفة للعاملين في ديوان الضرائب، أن لدى العاملين بديوان الضرائب المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة، أن اتصال العاملين مع بعضهم في العمل يساعد على الإبداع، يوجد اهتمام ببرنامج

التدريب لجميع العاملين وتنمية مهاراتهم يزيد من تحقيق أهداف الديوان، للتدريب دور كبير في تنمية المهارات والقدرات وزيادة المعرفة لدى العاملين في ديوان الضرائب.

(٨): دراسة (الشنتي، ٢٠٢٠) بعنوان "اثر نتائج التدريب على كفاءة العاملين بالمنظمة" باستخدام أداة الاستبيان والتي تشمل كافة البيانات المطلوبة من أجل معرفة دور و أهمية نتائج الإداري على الموظفين بالمعهد بحيث شملت عدد ٢٦ استبيان مردود، كما تم استخدام المنهج الوصفي لتغطية الجانب النظري، والمنهج التحليلي لغرض تحليل وتوصيف البيانات، وتهدف الدراسة الى، التعرف على أهمية اثر التدريب على كفاءة العاملين بالمنظمة.

ومن نتائجها النهائية: عدم وجود متابعة جيدة من قبل المسؤولين عن إقامة الدورات للموظفين لمعرفة مستوي تقديمهم في العمل، وبينت الدراسة عدم استفادة الغالبية العظمي من الموظفين من الدورات التي تقام حيث أنها تكون كروتين عادي معتاد عليه، وتبين ذلك من أراء الموظفين عند توزيع الاستبيان، وكذلك عدم تطبيق مضمون بعض الدورات التي تعطي حيث تكون في مجالات بعيدة عن العمل.

(٩): دراسة (رجاء، وابتسام، ٢٠١١) بعنوان " اثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين" باستخدام المنهج التطبيقي بالمسح والميداني بالمقابلات الشخصية وتمثلت عينة البحث ب ٦٠ فرد في دائرة الموارد الخطرة التابعة الى وزارة العلوم و التكنولوجيا، كما يهدف الى بيان انواع البرامج التدريبية المتبعة في تطوير اداء العاملين اثناء الخدمة، و الفائدة المتحققة من البرامج التدريبية ومدى استفادة المتدربين منها، و بيان مستوى الاستجابة والاستفادة للعاملين من جراء اشراكهم بدورات تدريبية في مجالات تخصصاتهم العلمية والهندسية والادارية والفنية.

وجاءت نتائج التحليل ان هناك علاقة يمكن اعتمادها بين البرامج التدريبية وتطوير الاداء ويوصي الباحثان بضرورة الاهتمام بتدريب كافة المستويات الادارية بهدف زيادة مهارات الفرد في كافة المجالات.

(١٠): (الصاصمة ، ٢٠٢١) بعنوان " أثر التدريب و التنمية على أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه" بتطبيق المنهج الوصفي والتحليلي، على عينة دراسة من ٩٠ موظف وموظفة وعينة استطلاعية من ٢٠ موظف و موظفة، وتهدف الدراسة الى: قياس أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبد الله بن رواحه في الأردن وذلك للتعرف على أثر البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء الموظفين، وبيان العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي تناسب مهامهم الوظيفية واختصاصاتهم والأساليب التدريبية والتنمية التي تزيد من الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، وتقييم التدريب المعرفة أثر التدريب ومدى كفاءته وتصميمه في تحقيق اهداف التدريب المتمثلة في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين.

والتي توصلت ل عدة نتائج تتمثل ب ان التدريب لها فوائد وركائز أساسية على الموظف والمؤسسة وانعكاسات إيجابية او سلبية في حال نجاحه او فشله على الأداء العام للمؤسسة.

الإطار النظري

المنطلقات النظرية للدراسة:

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

أولاً: مفهوم التدريب.

ثانياً: لمحه عن التعليم والتدريب في الإسلام.

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

رابعاً: أنواع التدريب.

خامساً: سياسة التدريب.

سادساً: معايير التدريب.

سابعاً: فوائد التدريب ومزاياه.

ثامناً: الجوانب التنظيمية لعملية التدريب.

تاسعاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية.

عاشراً: اكتشاف الاحتياجات التدريبية.

الحادي عشر: المدرب الناجح صفاته وكفاياته.

الثاني عشر: وظائف المدرب.

الثالث عشر: الكفايات والشروط والصفات المطلوب توافرها في المدربين.

الرابع عشر: معايير اختيار المدرب.

الخامس عشر: أخطاء وسلبات التي قد يقع بها المدرب.

السادس عشر: الاختيار الدقيق للمتدربين.

السابع عشر: مداخل التدريب وأهم طرقه.

الثامن عشر: الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج.

التاسع عشر: الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج.

العشرون: استعمال نظام دعم الأداء الإلكتروني (EPSS).

الحادي والعشرون: ماذا يمكن أن تتوقع من التدريب بواسطة الإنترنت؟

الثاني والعشرون: التدريب عن بعد.

الثالث والعشرون: تقييم النشاط التدريبي.

الرابع والعشرون: قياس كفاءة النشاط التدريبي.

الخامس والعشرون: Marketing Training Functions

أولاً: مفهوم التدريب

هو عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب الفرد المهارات والمعرفة المرغوب فيها والتي تحسن أداء الفرد وتزيد فعالية المنظمة.^{١٠}

أن التدريب هو مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية.

ويعرف البعض التدريب بأنه: "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة".^{١١}

وبناء على ذلك نجد أن التدريب Training يساعد العاملين للقيام بواجبات وظائفهم، ويمدهم بالجديد الذي يطور حياتهم الوظيفية ويسهم في رسم مسارهم المهني، وتركز التنمية Development على تناول الفكر الحديث، وتنمي من استعداد الفرد لتقبل المسؤوليات المستقبلية مع اهتمام وتركيز أقل بواجبات الوظيفة.

إذا فالتدريب يركز على الحاضر والمستقبل القريب Now في حين تركز التنمية على المستقبل "Future".

كما يعرف البعض التدريب بأنه: "الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتيسير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون، بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية".

ويعرف آخرون التدريب بأنه: "النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف، والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات".

ثانياً: لمحة عن التعليم والتدريب في الإسلام

يعتبر الإسلام العلم منطلقاً لاكتساب القدرات المختلفة سواء العقلية أو البدنية، حيث أكد القرآن على ضرورة اكتساب العلم والمعرفة بشكل دائم، فيقول الله سبحانه وتعالى مخاطباً الرسول الكريم "وقل ربي زدني علماً".^{١٢} إذ أن طلب العلم ينمي المعرفة من كافة جوانبها ويمكن الفرد من أداء عمله بالقدرة والمهارة المطلوبة.

لقد كانت أول كلمات نزلت من القرآن تحض على العلم والمعرفة والإقبال على التعليم فيقول الله سبحانه وتعالى "اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم" (العلق ١-٥)، ومن أحاديث النبي صلى الله عليه وسلم "إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية أو علم ينتفع به أو

^{١٠} مسار التدريب الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ٢١.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، كلية التجارة - جامعة المنصورة ٢٠٠٧، ص ١٤١.

ولد صالح يدعو له"، ويقول أيضاً "لن تزول قدم عبداً يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه وعن علمه ماذا عمل فيه، وعن ماله من أين أكتسب وفيما أنفقه". إن التدريب في سائر مجالات العمل والحرف نوع من العلم لأداء العمل الذي مجده الإسلام أشاد به الرسول صلى الله عليه وسلم، ولهذا اهتم الإسلام بتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل الموكل إليهم، فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات التي تمكنهم من ممارسة أعمالهم وأنشطتهم، حيث أخذ على عاتقه إعداد القادة وتدريب العاملين بدولة الإسلام الأولى إعداداً يؤهلهم لأداء عملهم بجدارة واقتدار، فبدأ بتدريب الفقهاء وبعث بهم إلى الأمصار ليعلموا الناس دينهم.

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

تتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظراً لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل (التقنيات والآلات) التي تؤدي بدورها طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلاً عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف؛ كما يمكننا أن نستشف أكثر أهمية التدريب بالنسبة لمسألة التنمية البشرية في البلدان الإسلامية.

من خلال استعراض أهم الأهداف المتوخاة من انتهاج أسلوب التدريب، وهي :-

١. يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية؛ الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم، ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب.
٢. يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
٣. يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.
٤. يقود التدريب إلى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة.
٥. يؤدي التدريب إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدني حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتدربين.
٦. تهدف البرامج التدريبية أيضاً إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة؛ فالتدريب يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها.^{١٢}

^{١٢} د/ الداوي الشيخ تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية مجلة الباحث عدد ٢٠٠٨/٦ جامعة الجزائر من شبكة الانترنت ص ١٢-١٣.

ومن أهمية التدريب ايضا ،هو:

- أ- أن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.
- ب- أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المدرب.
- ت- أن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل التدريب ،مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل.
- ث- أن التدريب يكسب المتدرب أفقاً جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها ،وكيفية التخلص منها ،أو التقليل من آثارها على الأداء.
- ج- أن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب اساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر .
- ح- أن التدريب يساعد المتدرب على انفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا ،وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.
- خ- زيادة انتماء المدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادئ البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية.
- د- أن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ،وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي.^{١٣}

رابعاً: أنواع التدريب

من حيث التطبيق:

- ١)نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.
- ٢)عملي: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

من حيث المكان:

- ١)داخل المؤسسة: أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب ،وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

^{١٣} معمار التدريب الأسس والمبادئ ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢.

٢) خارج المؤسسة: أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب ،وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة.

من حيث الوقت:

١) قبل بداية العمل: وهي برامج الإعداد لوظيفة ما ،وهذا الإعداد ممكن يكون عام أو خاص ويمكن أن يكون في مقاعد الدراسة أو من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما أو لعمل ما ويتطلب مدة زمنية أكثر من برنامج التدريب أثناء الخدمة.

٢) التدريب المستمر لكل العاملين: يطلق هذا النوع من التدريب، التدريب أثناء الخدمة الذي يقدم للمتدربين في حالة انخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من باب تحفيز المتدرب وتجديد نشاطه ومراجعة معلوماته.

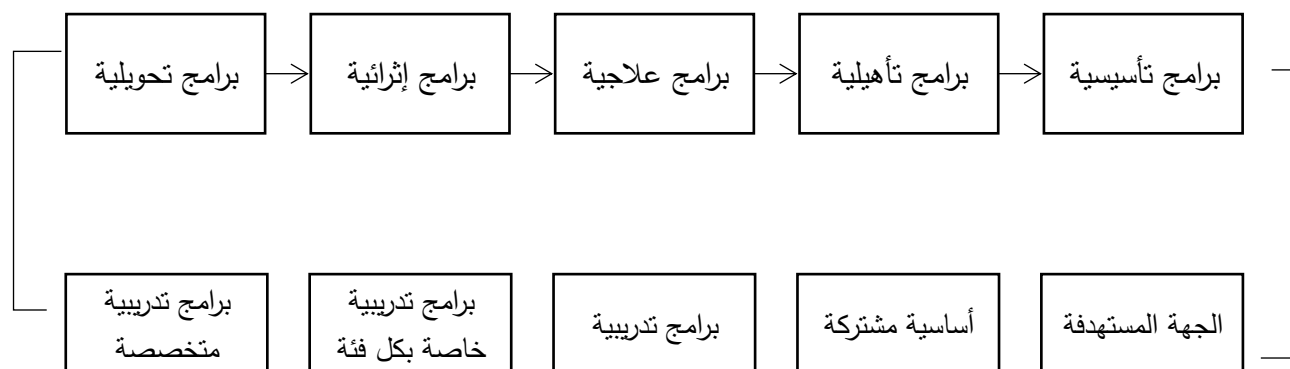
من حيث التفريغ:

١) أثناء العمل: هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عمله ويقتصر على ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل أو قصور في الأداء.

٢) خارج وقت العمل: وهذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية إن كان دوام المتدرب في الفترة المسائية.

من حيث المدة والفئة المستهدفة:

أنواع البرامج التدريبية



شكل رقم (١)

أنواع البرامج التدريبية من حيث المدة والفئة المستهدفة

ومن حيث التخصص:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنواع وهي:

١- **التدريب المهني:** وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات ، والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير ويعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل.

ويقسم هذا النوع من التدريب بتسمية المهارات الفنية والحرفية واليدوية والميكانيكية للعاملين إذ يهدف إلى اكتساب الأفراد مهارات ومعارف لأداء مهنة معينة تربط بمجموعة كبيرة من خلال الأعمال المهنية والحرفية والتي تطلب مهارات محددة وتأهילה يدويا ويشمل هذا النوع من التدريب فئة العاملين الذين ينتمون إلى مستويات التنفيذ كما يشمل العاملين الجدد والقدامى. ويتم داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز التدريب المهني الخاص. ومن أمثلة التدريب أعمال الكهرباء، التجارة الميكانيكية، الصيانة، التشغيل، تصليح الآلات ، صيانة الحديد... الخ.^{١٤}

٢- **التدريب التخصصي:** يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات التقنية ومن أمثلتها:

هندسة الإنتاج، هندسة الصيانة، الأعمال المحاسبة. والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية... الخ، وهذه المعارف والمهارات لا تكون روتينية، وإن تحتاج دوماً إلى التجديد والابتكار وتركز على حل المشاكل المختلفة ومعالجتها وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها ويدعى هذا النوع من التدريب بالتدريب التخصصي لكون الفرد يتخصص في مهنة متخصصة معينة أو تخصص معين، وهو يشمل مجالات واسعة من الأعمال المتخصصة والتي تتم بطبيعة فنية دقيقة.

٣- **التدريب الإداري:** يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى، أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية، والقيادة والمالية، والمحاسبة والتخطيطية والرقابية والتنظيمية وغيرها.

وقد يركز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا فعلى مستوى الإشراف الأول الذين على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على آخرين.^{١٥}

أما على مستوى الإدارة الوسطى وهو ذلك المستوى الذي يبدأ فوق مستوى الإشراف الأولي، وإلى مستوى أقل مباشرة الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة، في زيادة كفاءة العمل من الأجهزة المختلفة والتنسيق بينهما فإنه يحقق

^{١٤} حميدة خزاز، مريم وزاع، التدريب ودوره في رفع أداء العاملين ، بحث تخرج لنيل شهادة ليسانس ، السنة الجامعية : ٢٠٠٧/٢٠٠٨، الجزائر المركز الجامعي بحي فارس -المدية ص ٣٦.
^{١٥} خزاز ،وزاع ، التدريب ودوره في رفع أداء العاملين ،مرجع سبق ذكره (بحث) ،ص ٣٧.

الاتصال بين كبار القادة والمستويات كما يتم ترشيح الأفراد العاملين الصالحين بشغل وظائف الإدارة العليا. أما التدريب على مستوى الإدارة العليا يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مستوياتها وضع السياسات العامة للمؤسسة وإيجاد القرارات الرئيسية، بالتدريب الإدارة يسعى إلى تنمية المعارف والمهارات والخبرات حول الجوانب السلوكية والقيادة والمالية والمحاسبة وكل ما يتعلق بالعمليات الإدارية باتخاذ القرارات.

٤- **تدريب المتدربين:** يعتبر المدرب من أحد العوامل الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية بسبب دوره المهم من تهيئة وإعداد العناصر البشرية المؤهلة ،ويتم تدريب المتدربين بفرض إعدادهم للقيام بدورهم ،وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ، ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات والمعارف والمهارات إلى المتدربين وكيفية التعامل معهم بنجاح ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تسهيل عمليات نقل المعارف والخبرات من المدرب إلى المتدرب.^{١٦}

خامسا: سياسة التدريب

أن لسياسة العمل هدفها ووسائلها لتحقيق ذلك الهدف ،فإن سياسة التدريب أيضاً ينبغي أن يكون لها أهداف وإجراءات تحقق تلك الأهداف، وعلى سبيل المثال ،فإن تعريف كل الموظفين بفلسفة الشركة وأخلاقيها وقيمتها ومبادئها وأولويات العمل بها يعد هدفاً. وحضور جميع الموظفين الجدد التدريب على الجودة في خلال الأشهر الثلاثة الأولى من تعيينهم بالشركة يعد الإجراء الذي يحقق ذلك الهدف.

بإتباع مبادئ نشر السياسة ،فإن هذه الاجراءات تصبح الآن أهدافاً بالنسبة للمديرين الجدد ،ولإدارة التدريب. ويتعين على المديرين توفير وسائل لتفرغ الموظفين الجدد للتدريب في خلال الأشهر الثلاثة الأولى من تعيينهم. ويتعين على إدارة التدريب الإجراءات اللازمة لضمان إتاحة التدريب.^{١٧}

سادسا: معايير التدريب

سوف تتضمن سياسة التدريب العديد من معايير التدريب من قبيل:

- ساعات التدريب الوظيفي لكل موظف.
 - ساعات إضافية من التدريب للمديرين.
 - مستوى أدنى من التدريب قبل البدء بوظيفة جديدة.
 - كم وتوقيت التدريب على تعريف الموظفين بالعمل.
- وهناك معايير أخرى كثيرة يتعين الموافقة عليها وتبليتها من أجل ضمان سريان عملية التدريب بسلاسة تامة. وفيما يلي انتقاء لبعض تلك المعايير:
- معدل المديرين بالنسبة للمتدربين.

^{١٦} خزاز ،وزاع ، التدريب ودورة في رفع أداء العاملين ،مرجع سبق ذكره (بحث) ،ص ٣٨.

^{١٧} محسن إبراهيم الدسوقي،إدارة عملية التدريب ،مرجع سبق ذكره ، ص ٣٨.

- تدريب المدرب.
- اعتماد المدربين.
- النسبة المئوية المباشرة.
- التكلفة بالنسبة لكل متدرب في اليوم الواحد.
- التكلفة بالنسبة لكل مدرب في اليوم الواحد.
- معايير الفصل الدراسي.
- المعايير الإدارية.
- معايير تطوير الدورة التدريبية.^{١٨}

سابعا: فوائد التدريب ومزاياه

أ. فوائد التدريب للمنظمات :

يعمل التدريب على تحقيق العديد من الفوائد والمزايا للمنظمات من بينها:

- ١- يقود التدريب لزيادة الأرباح وتنمية الاتجاهات الإيجابية حول أهمية تحقيقها للنمو والبقاء.
- ٢- زيادة المعارف والمعلومات عن الوظيفة إلى جانب تدعيم المهارات في كل المستويات التنظيمية.
- ٣- مساعدة الأفراد للتعرف على الأغراض والأهداف التنظيمية.
- ٤- دعم أخلاقيات التعامل لدى قوة العمل بالمنظمة.
- ٥- المساهمة في التوصل إلى تكوين صورة ذهنية وانطباع إيجابي عن المنظمة.
- ٦- تكوين عناصر الثقة والأصالة التنظيمية لدى العاملين.
- ٧- تنمية وتعميق الروابط الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٨- المساهمة في تحقيق التنمية والتطوير التنظيمي.
- ٩- المساعدة في الإلمام برؤية ورسالة المنظمة وغاياتها التنظيمية.
- ١٠- الإمداد بالمعلومات عن الاحتياجات التدريبية المستقبلية في شتى مجالات المنظمة.
- ١١- تمتع المنظمة بقدرة أكبر على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ١٢- المساهمة في تحقيق التنمية لتحقيق الترقية والتطوير من خلالها.

^{١٨} الدسوقي، إدارة عملية التدريب، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩.

- ١٣- التأكيد على مهارات القيادة، والدافعية والاتجاهات الإيجابية للولاء، وغيرها من الخصائص التي تؤدي لنجاح وتفاعل المديرين والعاملين مع المنظمة.
- ١٤- تدعيم معايير زيادة الإنتاجية والجودة في العمل.
- ١٥- الحرص على تدني التكاليف في مجالاتها المختلفة مثل مجالات الإنتاج والعمليات والمجالات التسويقية والبيعية ومجالات الموارد البشرية وغيرها.
- ١٦- تنمية الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة والحفاظ على مكانتها.
- ١٧- تدعيم علاقات العمل وتوثيقها بين الأفراد، وبناء الالتزام التنظيمي.
- ١٨- تخفيض الاعتماد على الاستشارات والخبرات الخارجية وتنمية الاعتماد على الاستشارات الداخلية.
- ١٩- زيادة فعالية الاتصالات التنظيمية وابتكار أسس للتعامل تزيد من كفاءتها.
- ٢٠- مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير.^{١٩}

فوائد التدريب للأفراد العاملين :

- ١- مساعدة الأفراد لاتخاذ القرارات بصورة أفضل وإتباع الطرق العملية لحل المشكلات والمعوقات.
- ٢- تسهم عمليات التدريب والتنمية في تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالمنظمة.
- ٣- المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الأفراد.
- ٤- مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغط والتوتر والإحباط.
- ٥- إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم وزيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الاتصال بكافة الأطراف.
- ٦- زيادة مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير لدى الأفراد.
- ٧- إشباع حاجات الأفراد التدريبية والتعليمية.
- ٨- تنمية المديرين وتحقيق ذاتهم وإثبات قدراتهم وتوجهاتهم المستقبلية.
- ٩- تنمية الإحساس بالتعلم المستمر مما يشجع على الاستقرار الشخصي والإحساس بالأمان المعرفي.
- ١٠- مساعدة الأفراد لتنمية مهارات التحدث والإيصال الفعال، بالإضافة إلى تنمية مهارات الكتابة الجيدة والقراءات السريعة في مختلف مجالات أنشطة المنظمة.
- ١١- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومستويات جديدة.

^{١٩} مغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية....، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٤.

ج. فوائد التدريب لتدعيم العلاقات الإنسانية :

- ١- تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد.
- ٢- تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد والعاملين الذين يتولون مهام جديدة ومسئوليات أكبر نتيجة النقل أو الترقية.
- ٣- إمداد مختلف الأطراف بالمعلومات بصورة عادلة مع إتاحة الفرص لجميع الإدارات للاستفادة منها.
- ٤- إمداد الإدارات المختلفة بالمعارف والمعلومات المتعلقة بالقوانين الحكومية والسياسات والإجراءات الإدارية.
- ٥- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين.
- ٦- المساهمة في صياغة السياسات التنظيمية، وتحديد الأدوار والقواعد المتعلقة بالتعامل.
- ٧- تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- ٨- العمل على دعم تماسك والتحام المجموعات.
- ٩- تنمية المناخ الجيد لتعلم والنمو، والتعاون.
- ١٠- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة من وجهة نظر العاملين، وتنمية مستويات الانتماء التنظيمي.^{٢٠}

ثامنا: الجوانب التنظيمية لعملية التدريب

من الملاحظ أنه في المنظمات صغيرة الحجم (المنظمات الصغيرة في قطاع الصناعة هي تلك المنشآت التي يعمل بها أقل من ٥٠٠ عامل) يمارس التدريب فيها أثناء العمل وذلك عن طريق خطوط الإشراف المختلفة. وإذا تواجد قسم خاص بشئون الأفراد في هذه الشركات.

لكن من ناحية أخرى، نجد أن هناك قسماً خاصاً بالتدريب داخل إدارة الأفراد أو العلاقات الصناعية في الغالبية العظمى من الشركات كبيرة الحجم، ويلاحظ من الناحية التنظيمية أنه قد تظم أنشطة التدريب والتنمية الإدارية في قسم واحد.^{٢١}

أما عن نوعية سلطة التدريب فهي سلطة استشارية باعتباره وظيفة من الوظائف الاستشارية في المنظمة. أن مجال نشاطه يقتصر على إعداد السياسة التدريبية، وتقديم النصائح والخدمات التدريبية لكافة قطاعات التنظيم المختلفة، وبتحديد أدق فإن قسم التدريب يمارس الوظائف التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف، الخطط الشاملة وتحديد المسؤوليات الخاصة بها.
- إعداد برنامج التدريب بالمشاركة مع الأقسام التنفيذية.

^{٢٠} مغربي، دليل دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية....، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥.

^{٢١} أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣٣.

- تجميع وتجهيز مواد التدريب، ومعدات التدريب وغيرها.
- إعداد التعليمات والتوجيهات بشأن بعض البرامج (غالباً بالنسبة لبرامج التوجيه والإشراف) واختيار المدربين الأكفاء.
- تدريب بعض العاملين التنفيذيين لإعدادهم كمديرين لتطوير وتنمية المهارات الفنية للعمال.
- إدارة وتنسيق كل برامج التدريب.
- تقييم فعالية مجهودات التدريب.

أما عن مسؤولية السلطة التنفيذية عن عملية التدريب فإنها تتضح على النحو التالي:

(١) مسؤولية الإدارة العليا في إصدار السياسات الرئيسية للتدريب علاوة على ذلك فإنه يجب عليها مراجعة الخطوط العريضة لخطط وبرامج التدريب والموافقة عليها دون أن تغرق نفسها في التفاصيل. ومن مسؤولياتها أيضاً الموافقة على ميزانية التدريب.

(٢) بعد ذلك يأتي دور الإدارة التنفيذية المباشرة (المشرفين، الملاحظين،..... إلخ) ويأتي في المقام الأول لواجباتهم ومسؤولياتهم، هو إدراكهم الواعي لمشكلات التدريب التي تتواجد في أقسامهم. يجب عليهم أن يشتركوا في إيجاد برامج تدريبية خاصة بهم للمساعدة في حل المشكلات في وحداتهم، وأيضاً تقع على عاتقهم مسؤولية مباشرة فيما يتعلق بنجاح عملية التدريب "أثناء العمل" في أقسامهم.

تاسعاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية

تعرض العديد من المهتمين والباحثين لتعريف الاحتياجات التدريبية، فقد عرفها "ليه والزكي" بأنها "معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية بسبب ترقيات أو تنقلات أو لمواجهة التوسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة وغيرها من الظروف التي تقتضي إعداد ملائم لمواجهتها، وهي تشير أيضاً إلى نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها". وهي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وهي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات.^{٢٢}

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تعريف وتحديد الاحتياجات.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.

^{٢٢} معمار، التدريب الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ٤١.

- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

وعن طريق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي:

- نوع ومستوى التدريب المطلوب.
- الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

المعلومات الهامة التي يوفرها تحديد الاحتياجات التدريبية:

- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
- المواد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية،الخ).
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.
- تيسر الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية.
- الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.^{٢٣}

عاشرا: اكتشاف الاحتياجات التدريبية

يجب إعداد برنامج التدريب في حالة واحدة فقط وهي عندما يكون هناك إحساس حقيقي بأنه يمكن أن يساهم في معالجة مشكلات محددة متعلقة بعمليات التشغيل أو غيرها من المشكلات. ومن ثم فإن الطريق المنطقي لتحديد أي أنواع أنشطة التدريب يجب القيام بها تعتمد على تحليل كلي للتنظيم (الأفراد، الوظائف التكنولوجية المطبقة وهكذا) وذلك حتى يمكن وضع اليد على أماكن تواجد المشكلات التي يساهم التدريب في حلها.

لكن في هذا الصدد، يجب الإشارة إلى أن التدريب لا يعتبر العلاج الشامل لمشكلات انخفاض الكفاءة الإنتاجية، فإذا انخفضت إنتاجية العامل فإنه قد يمكن معالجتها عن طريق تدريب العامل على مهارات جديدة، لكن من ناحية أخرى فإن المشكلة قد لا تكون متعلقة على الإطلاق بالتدريب، فقد ترجع إلى أخطاء في المواد الأولية، التجهيزات الرأسمالية، التصميم الهندسي وطرق العمل، فإذا ظهر أن المشكلة تكمن في قوة العمل هنا قد يمكن معالجتها عن طريق التدريب ولكن قد تكون المشكلة راجعه إلى نواحي أخرى لا تتعلق بالتدريب مثل الظروف المادية للعمل أو الظروف الاجتماعية أو حاجات الأفراد ... الخ.^{٢٤}

وتبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تكون متعلقة بتحديد أهداف التدريب المختلفة، ثم النشاط التدريبي وأخيرا نتائج التدريب وما ينتج عنها من معلومات مرتدة تفيد في إعطاء صورة كاملة عن مدى فعالية نتائج البرنامج التدريبي ومدى الحاجة إلى إعادة النظر في البرنامج لتحقيق مثل هذه النتائج والأهداف التي يسعى إليها.

^{٢٣} معمار، التدريب الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢.

^{٢٤} أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣٥ - ٣٣٦ - ٣٣٧.

فقد أشاره نتائج الدراسات المتعددة في هذا الصدد إلى أن تحديد احتياجات التدريب إما يتم بناء على توصية من الإدارة العليا، أو بناء على التخمين، والحكم الشخصي أو رغبة في تقليد المنافسين من الشركات الأخرى، وقد أوضحت تلك الدراسات أيضا استخدام عدد محدود من الشركات لبعض الطرق الأخرى المستخدمة في تحديد تلك الاحتياجات ومنها الملاحظات غير الشخصية للأفراد، التحدث مع المشرفين والمناقشات الجماعية والمؤتمرات، وكانت أقل الطرق إتباعا هي تحليل التقارير المختلفة (مثل تقارير التكاليف، معدل دوران العمل، الغياب والشكاوى والاقتراحات، لجان التدريب الاستشارية، وقوائم استقصاء العامل، تقرير كفاءة الأفراد الخ).

وللتغلب على هذه النظرة الغير موضوعية في تحديد احتياجات التدريب استحدثت عدة اساليب الغرض منها المساعدة في الكشف عن احتياجات التدريب نعرض بعضها بإيجاز فيما يلي:

١/ تحديد المظاهر التنظيمية والإنتاجية ومن هذه المظاهر:

- انخفاض الإنتاجية.
- ارتفاع التكاليف.
- ضعف الرقابة على الموارد.
- ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسبة التلف والعدم.
- العمالة الزائدة - الصراع المستمر مع الإدارة.
- كثرة الشكاوى.
- كثرة عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات الموضوعية، ضعف الانضباط.
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- ارتفاع نسبة الغياب.
- التأخير في الانتاج وعدم مقابلة الاحتياجات في مواعيدها.

٢/ التحليل التنظيمي ويتناول الأبعاد التالية:

- أ- تحليل العمل: يفيد هذا النوع من التحليل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة، من حيث أوجه القوى والضعف، تساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية. ١
- ب- تحليل التنظيم: من خلاله تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشكلات التنظيمية.

ت- تحليل الفرد :ويدور هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ،دوافعه اتجاهاته ،حاجاته ،وسلوكه الوظيفي.^{٢٥}

الحادي عشر: المدرب الناجح صفاته وكفاياته

المدرب : هو الشخص الذي يملك معرفة أو مهارة أو خبرة ويعمل على نقلها إلى الآخرين من خلال برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ولا بد أن تتوفر لديه القدرة في توصيل المعلومات إلى الآخرين. (حبيب الصحاف ، ١٩٩٩ م ص ٥٣)

ويرى (عبد الرحمن توفيق، ١٩٩٨م، ص ١٢٨) أن المدرب هو في الواقع المحدد الرئيس لما يتم إنجازه في البرنامج التدريبي فالقرارات المتعلقة بأهداف البرنامج، واستخدام المواد التدريبية والوسائل التدريبية المتعددة وتنظيم وإدارة قاعة التدريب وطرق التدريب، وقد اعتبر المدرب في وقت ما مركزاً للعملية التدريبية ومقماً للمعلومات ولكن النظرة الحديثة للمدرب تركز على المدرب باعتباره مركزاً للمتعلم مع النظر إلى المدرب باعتباره مرشداً وموجهاً وشخصاً ومديراً للعملية التدريبية.^{٢٦}

أهميته :

ويؤكد (محمد هلال، ١٩٩٥م، نقلاً عن أحمد العلي، ١٩٩٧م، ص ١٢٠) على أهمية دور المدربين في العملية التدريبية بقوله : "إن المدربين هم مهندسو الصيانة والتحديث والتجديد للعقل البشري ونظراً لما يحتويه هذا العقل من تغيرات فليس من السهل لأي فرد أن يتعامل معه كي يعطي أفضل النتائج ولكن يحتاج إلى من يملكون المعرفة والخبرة المهارات في الوصول إلى عقول الآخرين ،كما أن المدربين هم عوامل رئيسة للتغيير التنظيمي للأفراد والجماعات ويرجع ذلك إلى الحاجة إلى الإدارة الفعالة والقوة الذاتية والابتكار للمحافظة على جو التنافس .كما يسهم المدربون في إيجاد بيئات نموذجية لمساعدة الآخرين في المشاركة وتحمل المسؤولية والتي ينتج عنها الإنتاجية المتزايدة والجودة المميزة .

الثاني عشر: وظائف المدرب

يمكن تصنيف وظائف وواجبات المدرب، كما يرى (عبد الرحمن توفيق ، ١٩٩٨ م ، ص ١٢٨) فيما يلي :

١- التخطيط : تعتبر وظيفة التخطيط أهم وظائف المدرب وبدونه لا يمكن إثراء بقية الوظائف ،لذلك فهو يطلق عليها وظيفة اتخاذ القرارات حيث تقوم عليها وتبنى في ضوءها الوظائف الأخرى ،وهي تشمل على مهام تحديد الأهداف وترتيب الموضوعات التدريبية وتحديد الوقت اللازم، واتخاذ القرارات المتعلقة بالوسائل اللازمة.

٢- التنظيم : وتتضمن وظيفة التنظيم إعداد وتنظيم وترتيب المناخ التدريبي وتنفيذ المسؤوليات الخاصة بتحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية وبطريقة اقتصادية .

^{٢٥} أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ،مرجع سبق ذكره ،ص ٣٣٨.

^{٢٦} د.مرضي الزهراني ،المدرب الناجح صفاته وكفاياته ، صنعاء ،مقال جامعة أم القرى ، ٢٠١٣.

٣- القيادة : ومن خلال وظيفة القيادة يكون المدرب مسؤولاً عن حفز المتدربين واستثارة دوافعهم وتشجيعهم على تحقيق مجموعة الأهداف التدريبية المحددة لهم.

٤- التحكم :وتتضمن وظيفة التحكم تحديد مدى نجاح وظيفتي التنظيم والقيادة في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي ،إذا لم تكن الأهداف قد تحققت فإن المدرب قد يكون في حاجة إلى إجراء ما يلي :

أ- تعديل الموقف التدريبي قبل الشروع في تعديل الأهداف.

ب- تعديل الأهداف التدريبية لتكون قابلة للتحقيق في ضوء الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

ج- تعديل المصادر التدريبية وأساليب الدافعية .وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المتسمة للمدرب حيث يقوم بملاحظة وتحديد المشكلات التي يواجهها المتدربين وعلاجها فوراً أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

الثالث عشر: الكفايات والشروط والصفات المطلوب توافرها في المدربين

كفايات وصفات المدرب:

تعتبر الكفاءة في أداء الواجبات التدريبية كما يرى (تريسي ، ١٩٩ م ، ص ٤٤٧،وعبد الرحمن توفيق ،١٩٩٧ م) دالة لأربعة عوامل أساسية هي :

١- الخبرة في مادة التدريب : فالمعيار الأول الذي يجب أن يؤخذ في الحسبان عند اختيار المدربين هو تحديد الأفراد الذين يملكون المعارف والمهارات التقنية التي تتطلبها الوظيفة التي سيتم التدريب عليها وتشمل ما يلي :

أ- المعرفة بالمنظمة يحتاج المدرب الناجح إلى معرفة الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي للمنظمة وخطوط الاتصال والسلطة والعلاقات بين الأقسام وسياسات المنظمة وقواعدها وأنظمتها وأدوار المديرين والمشرفين والمواد المتاحة لهم.

ب- المعرفة الوظيفية يجب أن يتوفر لدى المدربين ثروة من المعرفة الوظيفية من حيث تاريخ وخلفية وعمليات الوظائف التي يديرون عليها وكل ما يرتبط بها من واجبات.

ج- المهارات الوظيفية يجب على المدربين الاطلاع على بطاقات وصف الوظائف حتى يتم التعرف على المهارات والواجبات والمهام الخاصة بالوظيفة التي يتم التدريب عليها.

٢- المعارف والمهارات الخاصة بطرق التدريب : لابد أن يعرف ما التدريب ؟ وما أهدافه العامة والخاصة ؟ وأن يستطيع التفرقة بينه وبين التعلم وبينه وبين السياسات الأخرى لإدارة الأفراد حتى يلم بالأعباء التي يمكن أن يقوم بها التدريب وتلك التي تدخل في نطاق آخر ، وتتمثل:

أ-المعارف المهنية :يجب على المدرب أن يكون على دراية كاملة بالمادة التدريبية التي سيدرسها وملماً بأحدث التطورات والتقنيات في مجال التدريس والتدريب وخاصة في مجال تعليم الكبار.

ب-المهارات المهنية من أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في المدرب اختيار واستخدام طرق وأساليب التدريب والوسائل المساعدة ومهارات التعامل مع الفروق الفردية للمتدربين ومهارة تحفيز وتوجيه وإرشاد المتدربين ومهارة إعداد واستخدام وتفسير نتائج أدوات التقويم.

٣-مهارات الاتصال: يجب أن يكون المدربون الأكفاء موصولين ناجحين في كل من الاتصال الشفوي والكتابي.

٤- الصفات الشخصية: هناك سمات وصفات أساسية يجب أن تتوفر في المدربين الأكفاء مثل: درجة الذكاء واللياقة الجسدية والتوازن والفقه بالذات.^{٢٧}

الرابع عشر: معايير اختيار المدرب /

تتمثل أهم معايير اختيار المدرب المناسب فيما يلي:

- اتقانه للمادة العلمية.
- قدرته على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- إيمانه بقيمة التدريب وأهميته كرسالة.
- اطلاعه على الأساليب الحديثة في التدريب.
- تمكنه من مهارات إدارة الوقت.
- تمكنه من مهارات الاتصال.^{٢٨}

الخامس عشر: أخطاء وسلبيات التي قد يقع بها المدرب

هناك سلبيات توجد في بعض المتدربين وتؤثر على نجاح المدرب في التدريب ومنها ما أورده (ساري تشارني، وآخر، ٢٠٠١ م، ص ٦١) فيما يلي:

- ١- المبالغة والحماس غير الصادق عند تنفيذ التدريب.
- ٢- القصص الشخصية الكثيرة التي لا تمت بصلة بالموضوع المطروح.
- ٣- سوء الإعداد، تأخير بداية الدورة لاستيعاب المشاركين من المتأخرين.
- ٥- الثبات في مكان واحد، وعدم السيطرة على المشاركين الذين يحتكرون الحديث .
- ٧- التحدث إلى المجموعة بتعال.
- ٨- القراءة من الأوراق بدلاً من التوسع في شرح النقاط المهمة.

^{٢٧} الزهراني ، المدرب الناجح صفاته وكفاياته ،مرجع سبق ذكره.

^{٢٨} د.سعيد طه ،مهارات الموجه الفني كمدرب ، عرض بوربوينت لورشة عمل ،شريحة رقم ٨

٩- عدم إنهاء الدورة في المواعيد المحددة.

كما أورد (أحمد العلي، ١٩٩٧ م، ص ١٢٩) عدد من الأخطاء التي قد يقع فيها بعض المدربين ويجب تلافيها ومنها:

١. أن يتحدث نظرياً.
٢. يعتمد على الكلام فقط.
٣. لا يشجع المناقشة.
٤. ينظر للأوراق التي معه كثيراً.
٥. لا يتحرك من مكانه سواء كان جالساً أو واقفاً.
٦. لا يتكلم بوضوح.
٧. الرتابة والجفاف.
٨. إهمال الاهتمام بالمشاركين.
٩. فقدان التسلسل في الموضوع.
١٠. لا يتحكم في الوقت المتاح له بصورة صحيحة.
١١. لا ينظر للمشاركين ويفقد التأثير والتميز للاتصال البصري مع المشاركين.^{٢٩}

السادس عشر: الاختيار الدقيق للمتدربين

يحب أن يتم اختيار المتدربين بطريقة دقيقة. فيجب أن يكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التدريبي الاستفادة منه وتوفر لا يكفي وحده بل يجب أن يكون مصحوباً بالتناسب مع محتوى ومضمون البرنامج التدريبي مع تخصص الفرد المرشح ومستواه الوظيفي أيضاً لأن هناك حالات عملية متكررة في المنظمات الأعمال يرشح فيها بعض الأفراد العاملين إلى دورات تدريبية لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية، وبهذه الحالة يكون من الأجدر أن يرشح لها أشخاص آخرون لتحقيق الاستفادة الفعلية منها.^{٣٠}

^{٢٩} الزهراني، المدرب الناجح صفاته وكفاياته، مرجع سبق ذكره.

^{٣٠} خزاز، وزاع، التدريب ودوره في رفع أداء العاملين، مرجع سبق ذكره (بحث)، ص ٤٥.

السابع عشر: مداخل التدريب وأهم طرقه^{٣١}

التدريب على رأس العمل	التدريب خارج نطاق العمل
• الشرح والعرض الميداني • التدريب بالتوجيه المباشر • التدريب الذاتي • التناوب الوظيفي وتناقل الخبرة • التدريب اعتماداً على الخبرة	• المحاضرات • المناقشة والحوار • دراسة الحالات • تمثيل الأدوار • البريد الوارد • المباريات الإدارية • التعليم المبرمج • التعليم بالممارسة • المشروعات • تدريب الحساسية • العصف الفكري

الثامن عشر: الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج

- المناقشة (الجماعية-الفردية).
- أسلوب المحاضرة.
- ورش العمل.
- المحاكم التدريبية.
- الحوار. ^{٣٢}

التاسع عشر: الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج

- ١- جهاز عرض البيانات (Data show Projector).
- ٢- جهاز العرض فوق الرأس (Over head Projector).

^{٣١} المغربي، الاتجاهات الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٩.

^{٣٢} معمار، التدريب الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.

- ٣- جهاز تلفزيون.
- ٤- جهاز فيديو.
- ٥- شفافيات.
- ٦- أقلام شفافيات.
- ٧- سبورة ورقية مع أوراق وأقلام الكتابة.^{٣٣}

العشرون: استعمال نظام دعم الأداء الإلكتروني (EPSS):

يتفق معظم المدربون أن التكنولوجيا موجودة لتقديم الفائدة من خلال مفهوم أنظمة دعم الأداء الإلكتروني في إضافة نموذج جديد في التعليم - تتجلى إحدى خصائصها في إغراء المتعلم لالتماس وإيجاد المعلومات بأنواعها المتعددة ببساطة من خلال لمس لوحة المفاتيح. يمكن لأنظمة دعم الأداء الإلكترونية أن تكون في نفس الوقت مدرباً، ومدرساً، ورحلة علمية، ومعزراً مقيماً، ومساعدات عمل متعددة الأوجه، بالإضافة إلى كونها مرجعاً.

الحادي والعشرون: ماذا يمكن أن تتوقع من التدريب بواسطة الإنترنت؟

تعتبر الإنترنت مصدراً ممتازاً للمعلومات، وبناءً على العديد من الدراسات الحديثة فهي تستخدم حالياً من قبل نصف الموظفين، ولكن يجب الانتباه إلى أن التصميم الاحترافي للتعليم على الإنترنت أو الشبكة الدولية ما يزال في مهده بطبيعة الحال، كما تتكاثر مواقع الإنترنت بسرعة خيالية ولكن القليل منها مصمم بحيث يأخذ التعليم بعين الاعتبار، وينتشر على الإنترنت الكثير جداً من غرف الدردشة، ومواقع البريد الإلكتروني، وغيرها من مواقع والاتصال والتواصل، ولكنها تقدم في أفضل الأحوال المقومات الأولية فقط للتعليم أي المعلومات الأساسية فقط لا غير (قد يعبر البعض عن ذلك بالتحميل الزائد للمعلومات). يتطلب التعليم بهذه الطريقة إرادة صادقة من المتعلم، إضافة إلى طريقة متقنة في فهم ما الذي سيختاره وكيف يتعلم وذلك من أجل حصوله على التعليم المثمر.

الثاني والعشرون: التدريب عن بعد

هو التدريب الذي يكون المدرب فيه منفصل عن المتدرب، أي التدريب الذي يتم عادة في موقع يتم التحكم به من مصدر خاص بالتدريب، غالباً عبر الهاتف أو الفيديو. مدراء العمليات الميدانية - مكاتب فرعية أو مكاتب مبيعات إقليمية - غالباً ما يختارون التدريب عن بعد كطريقة فعالة وذات جدوى اقتصادية؛ وأيضاً يختار مدراء آخرون التدريب عن بعد عندما تقتضي اعتبارات العمل أن يتم وضع المتدربين في مواقع معزولة منفصلة.^{٣٤}

أ- فوائد التعليم أو التدريب عن بعد:

^{٣٣} معمار، التدريب الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.
^{٣٤} كارولين نلسن، كيف تدير التدريب، سورية - دبي، الدار القيمة - إيلاف ترين للنشر، الطبعة العربية الأولى ٢٠١٠، ص ٤٤٠-٤٤٢-٤٤٩.

أساليب التعليم في عصر العولمة تحتاج إلى دراسة متفحصة حيث يوجد هناك العديد من المميزات التي جلبتها التكنولوجيا لأسلوب التعلم عن بعد والتي ازدادت مع توظيف الشبكة العنكبوتية، ومن أبرز تلك المميزات توفير خيار التعلم مدى الحياة، وقدرة المتعلم على متابعة الإنجاز الفردي، والتحديث والتوزيع السريع للمعلومات، وتوفير التنوع والثراء المعرفي في المحتوى المقدم، والاطلاع على وجهات نظر متعددة، ومراعاة الاهتمامات الفردية، وتوافر الفاعلية المباشرة وميزة التحكم للمتعلم، والمرونة من حيث وقت التعليم وخلق بيئة خالية من الخوف نتيجة الاتصال المباشر وجهاً لوجه بين المتعلمين والمعلم.

ب- سلبياته:

- عدم معرفة العديد من الأشخاص باستخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة في الاتصال.
- عدم وجود اتصال مباشر بين المتعلمين والمدرسين.
- عدم توفر البنية التحتية في بعض المؤسسات لاستخدام الحاسوب والشبكة الطرفية.
- عدم قناعة بعض المدراء والمسؤولين بأهمية استخدام تقنية الاتصالات الحديثة كوسيلة للارتقاء بمستوى الأداء للعاملين لديهم.^{٣٥}

الثالث والعشرون: تقييم النشاط التدريبي

يعد تقييم برامج التدريب والمتدربين من الأنشطة الرئيسية المكملّة لإدارة النشاط التدريبي، فالتقييم نشاط مستمر حتى نضمن تحقيق فعالية التدريب وتحقيق أهدافه، ويبدأ التقييم عند تخطيط البرامج وتصميمها من خلال وضع المعايير والمعدلات الواجب الالتزام بها، ويستمر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية من خلال متابعة العمليات التدريبية والتأكد من استثمار الموارد المتاحة الاستثمار الأفضل، وتستكمل عملية التقييم حلقاتها بعد انتهاء النشاط التدريبي للوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية.

طرق قياس نتائج التدريب:

- قياس النتائج بعد التدريب.
- قياس النتائج قبل التدريب.
- قياس النتائج بعد التدريب ومقارنتها بمجموعة رقابية.
- قياس النتائج قبل وبعد التدريب ومقارنتها بمجموعة رقابية.

الرابع والعشرون: قياس كفاءة النشاط التدريبي

^{٣٥} د. عمر أحمد الكبير، فوائد التعليم أو التدريب عن بعد وسليباته، مصر، مرجع من الانترنت، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

حتى يمكن قياس كفاءة النشاط التدريبي فإنه من الضروري أن يكون هناك أهدافاً واضحة سبق تحديدها يتم بناء عليها تقييم هذا النشاط ، فعند تصميم البرنامج التدريبي يحدد المسؤولون أهدافه والتي غالباً ما تتمثل في زيادة المعارف والمعلومات والتأثير على السلوك والتصرفات هذا إلى جانب التأثير الإيجابي على إنتاجية المنظمة وعلاج مشكلاتها والتغلب على معوقاتها.^{٣٦}

Marketing Training Functions

Although organizations are increasingly aware of the importance of training and learning in achieving business goals, many managers and employees may not realize the value of training. This is where the value of internal marketing comes in, which involves encouraging employees and managers to participate in training and learning. Internal marketing is especially important for trainers who act as consultants to business units. In order for these consultants to remain relevant, they must generate fees for their services, as some, if not all, of their operating costs are represented by fees paid for their services. Here are some successful internal marketing methods:

- Involve the target audience in developing the learning or training effort.
- Demonstrate how the training and development program is being used to meet specific business needs.
- Provide an example of how training is being used within the company in a way that meets specific business needs.
- Identify a “champion” (for example, a member of senior management) who actually supports the training.
- Listen to and act on feedback from customers, managers, and employees.
- Advertise via email, the company website, and employee lounges.
- Assign a person to the training function to act as a representative who interacts between the training designer, whether an individual or a team, and the business unit that represents the client
- .
- Identify financial indicators—such as return on assets, cash flow from operations, and net profit or loss—that senior executives care about and explain how training and development will improve these indicators.
- Communicate in a way that employees and managers can understand.

^{٣٦} المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٨ – ٢٣١ - ٢٣٣.

At Constellation Energy, there was no standardized approach to sales and no structured way to deliver the product other than on-the-job learning. Constellation New Energy, a business unit, developed a sales program for new hires that focused on developing sales skills within the energy company. This program included pre-training, classroom and lab training sessions where salespeople prepared tools and marketing materials for their target segments (industrial, consumer, etc.) and played the roles assigned to them. This program proved so successful that it is now used across the company with salespeople in other business units in the company. At IKON OFFICE SOLUTIONS, the Learning and Development group produces a strategy document each year that explains the solutions offered and how their efforts fit into the company's business strategy. The document also explains the plans the group will implement to help business leaders achieve their future goals. This document is referred to at the end of each year, the successes of the Learning and Development group are measured, and this information is shared with senior managers to determine whether to continue investing in training. The training department at Booz Allen Hamilton, a consulting firm based in McLean, Virginia, develops a marketing plan each year that includes a brand strategy—how the department is branded, including badges and logos; overall marketing goals; ways to communicate with employees, managers, and all internal customers; and plans for rolling out all new learning programs. One marketing goal is to increase awareness of the company's Center for Performance Excellence, a recruiting and retention tool. The marketing effort conveys the message that training programs will help employees in their jobs and in their careers. Booz Allen Hamilton's accomplishments, including being named one of the top 100 training providers by Training magazine, show potential employees how seriously the company takes training and professional development. Training centers are becoming profit centers by selling training courses or reserving other companies' places in those courses. There are several reasons why companies sell training services. Some companies excel in a particular area of their business to the point where other companies seek to gain expertise in that area, while others aim to use the training available only to their clients and agents. Sometimes the training department will sell unused places in training programs or e-learning courses. For example, the Walt Disney Company sells courses in customer service and organizational creativity at the Disney Institute in Florida. The institute gives employees from other companies the opportunity to learn how Disney

develops its operational strengths, including leadership development, service, customer loyalty, and team building. Dell Educational Services, a subsidiary of Dell, also sells unused space in training programs or e-learning courses. Dell Computer sells basic training programs for computer users and professional training programs for software engineers, developers, systems administrators, and salespeople. These courses are offered in traditional classrooms, on CD-ROMs, and online in self-paced virtual classrooms. When the Ohio Savings Bank found extra seats in its own training courses, especially in team dynamics or time management, the training department covered the costs by selling the seats to other companies. For example, Sherwin-Williams, an Ohio paint company, sent its IT employees to attend a team-building training program with the bank's employees. Randstad also sells online training courses to its customers who work in its customer service centers. Although Randstad makes money selling training courses, the biggest benefit is building relationships with its customers. In one year, \$45 million of Randstad's operating budget was impacted by training customers who chose the company or continued their relationship with it.(182-183 ,Staff training and development)³⁷

•Raymond A. Employee Training and Development.(page 182,183) Staff training and development. Noy^{٣٧}

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

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

أدوات الدراسة :

(ب) مصادر المعلومات:

مصادر أولية:

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

مصادر ثانوية:

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

-مجتمع البحث:

حدود الدراسة :

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

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

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

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

الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الثاني عام ٢٠٢٤.

الحدود البشرية :القائمين بالأعمال الإدارية والأكاديمية.

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

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والتحليل

-مقدمة

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات:

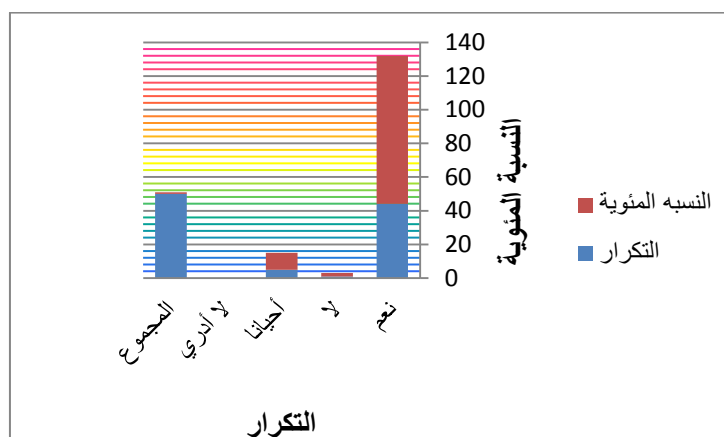
-تحليل البيانات

جدول رقم (١)

السؤال الأول : أنه من الضروري حضور الموظف دورات تدريبية، بحيث ان حضور التدريب يرفع مستوى أداء الموظف.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88
لا	1	2
أحيانا	5	10
لا أدري	0	0
المجموع	50	100%

جدول يوضح أهمية حضور الدورات



رسم توضيحي ١ يوضح أهمية حضور الدورات

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (١) أن أكبر نسبة من العينة ٨٨% تؤيد حضور الموظفين للدورات التدريبية، بينما نسبة ١٠% يؤيدون حضور الدورات أحيانا، ونسبة ٢% لا تؤيد حضور الدورات، في حين لا يوجد من (لا يدري) عن ذلك.

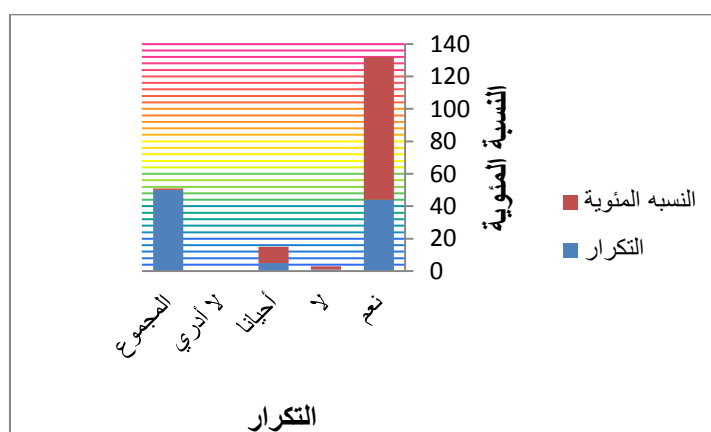
نستنتج مما سبق أن أكبر نسبة من الموظفين تؤيد التدريب، أقل نسبة لا تؤيد التدريب وقد يرجع ذلك لعدة أسباب ربما لعدم تقديم الدورة بالشكل اللائق، أو قد يكون لعدم كفاءة المدرب، أو أن المادة التدريبية لم تجهز أو تقدم بالشكل المطلوب.

الجدول رقم (٢)

السؤال الثاني : هل تعتقدي أن التدريب له أثر على إنتاجية الموظفة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88
لا	1	2
أحيانا	5	10
لا أدري	0	0
المجموع	50	100%

جدول يوضح أثر التدريب على إنتاجية الموظف



رسم توضيحي ٢ يوضح أثر التدريب على إنتاجية الموظف

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (٢) أن أكبر نسبة من العينة أثبتت أن التدريب له أثر على إنتاجية الموظف وهي ٨٨%، بينما نسبة ١٠% يؤيدون أحياناً، نسبة ٢% لم تؤيده ذلك، في حين لا يوجد من (لا يدري) عن ذلك.

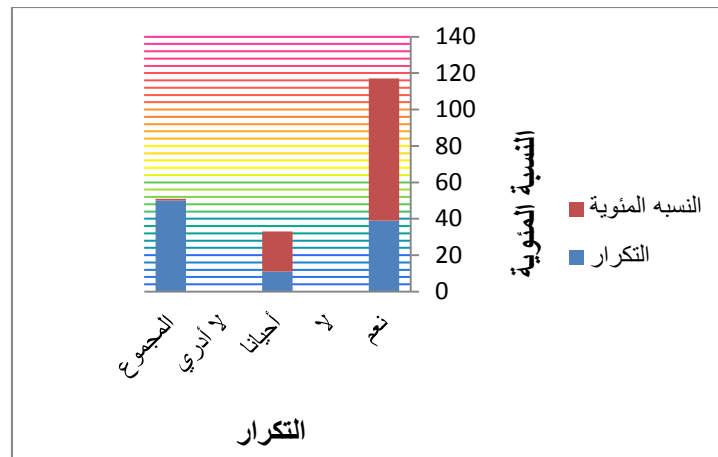
نستنتج مما سبق أن أكبر نسبة توافق على أن للتدريب أثر على إنتاجية الموظف، وقد يرجع ذلك لعدم استفادة بعض المتدربات من التدريب من جهة أنه ربما تكون أسباب القصور من جهة المدرب أو قصور في التدريب من حيث المادة التدريبية أو عدم كفاية الوقت أو عدم ملائمة المكان للتدريب أو طريقة الالتقاء أو يكون القصور من المتدرب (المستقبل) وغير ذلك.

الجدول رقم (٣)

السؤال الثالث : ترى أن نوعية البرامج التدريبية لها علاقة بأداء العاملين في المنظمة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	78
لا	0	0
أحياناً	11	22
لا أدري	0	0
المجموع	50	١٠٠%

جدول يوضح علاقة نوعية البرامج التدريبية بأداء العاملين



رسم توضيحي ٣ لعلاقة نوعية البرامج التدريبية بأداء العاملين

التحليل:

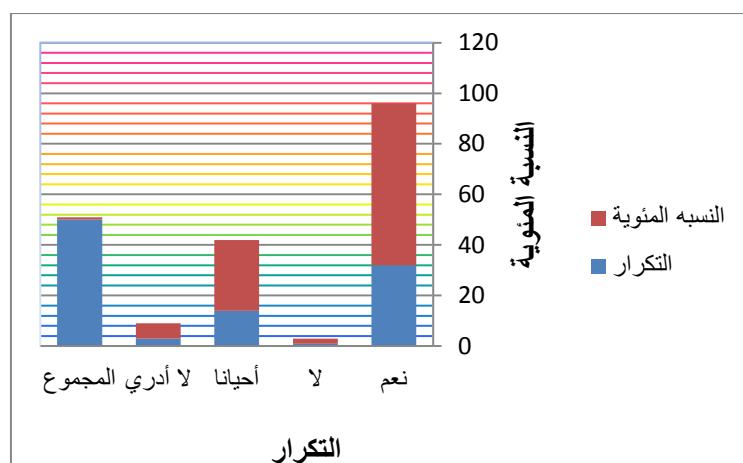
يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (٣) أن نسبة ٧٨% من العينة أثبتت أن نوعية البرامج التدريبية لها علاقة بأداء العاملين في المنظمة، بينما ٢٢% يرى أن نوعية البرامج التدريبية أحيانا تكون لها علاقة، في حين لا يوجد من (لا) يرى ذلك أو من لا يدري، كما نستنتج مما سبق أن نوعية البرامج التدريبية لها علاقة بأداء العاملين في المنظمة.

الجدول رقم (٤)

السؤال الرابع : تعتبر البرامج التدريبية وسائل فعالة وساعدت في رفع كفايتي كموظف

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	64
لا	1	2
أحيانا	14	28
لا أدري	3	6
المجموع	50	100%

جدول يوضح نسبة فعالية البرامج التدريبية على الموظف



رسم توضيحي ٤ نسبة فعالية البرامج التدريبية على الموظف

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (٤) أن نسبة ٦٤% تعتبر أن البرامج التدريبية وسائل فعالة وتساعد في رفع كفاءة الموظف، بينما نسبة ٢٨% أنها تساعد أحيانا، ونسبة ٦% لا تدري هل تساعد في رفع كفاءة الموظف أو لا، في حين نسبة ٢% لا توافق على ذلك.

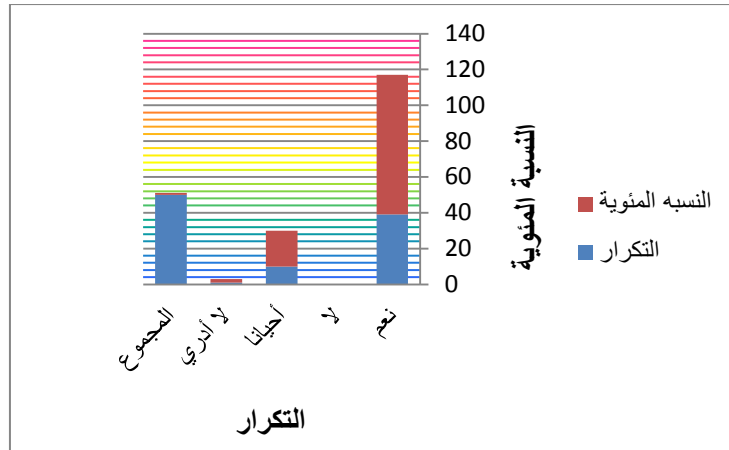
نستنتج مما سبق أن البرامج التدريبية وسائل فعالة وتساعد في رفع كفاءة الموظف كلما أقيمت بشكل مقبول ومتكامل.

الجدول رقم (٥)

السؤال الخامس : تعمل هذه البرامج التدريبية على صقل مهارات الموظف وتنميتها لمواكبة التقدم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
78	39	نعم
0	0	لا
20	10	أحيانا
2	1	لا أدري
100%	50	المجموع

جدول يبين نسبة أن البرامج تعمل على صقل مهارات الموظف



رسم توضيحي ٥ يبين نسبة أن البرامج تعمل على صقل مهارات الموظف

التحليل:

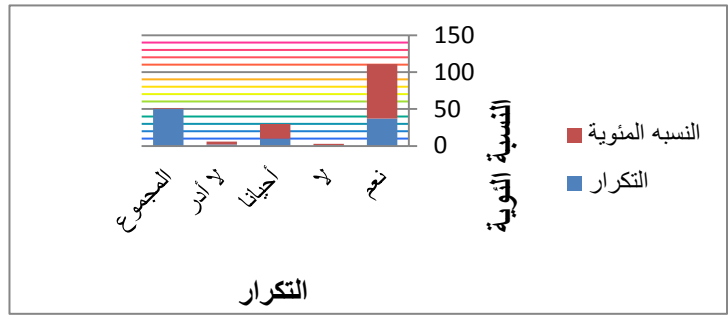
يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (٥) أن نسبة ٧٨% من العينة ترى أن البرامج تعمل على صقل مهارات الموظف وتتميتها، ونسبة ٢٠% يرى أنه أحيانا، ونسبة ٢% لا يدري، في حين لا يوجد من لا يرى ذلك. نستنتج مما سبق أن البرامج التدريبية تعمل على صقل الموظف وتتميته لمواكبة التقدم واكتشاف المعلومات الجديدة التي تفيد الفرد في الوظيفة والمنظمة.

الجدول رقم (٦)

السؤال السادس : تؤثر البرامج التدريبية على سلوك الفرد الفنية والذهنية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	74
لا	1	2
أحيانا	10	20
لا أدري	2	4
المجموع	50	١٠٠%

جدول يبين نسبة أثر البرامج التدريبية على سلوك الفرد



رسم توضيحي ٦ يبين نسبة أثر البرامج التدريبية على سلوك الفرد

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (٦) أن نسبة ٧٤% من العينة ترى أن البرامج التدريبية تؤثر على سلوك الفرد الفنية والذهنية، وأن نسبة ٢٠% منهم ترى أنها تؤثر أحيانا، وأن نسبة ٤% لا تدري تؤثر أو لا، في حين ٢% ترى أن البرامج التدريبية لا تؤثر.

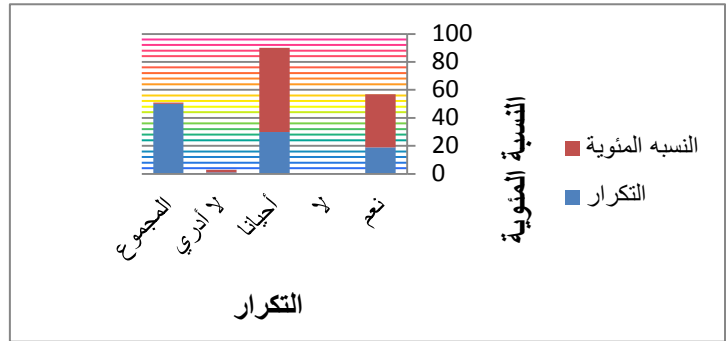
نستنتج مما سبق أن الاغلبية من العينة ترى أن البرامج التدريبية تؤثر على سلوك الفرد الفنية والذهنية.

الجدول رقم (٧)

السؤال السابع : أن محتويات الحقيبة التدريبية تتلاءم مع متطلبات الوظيفة الادارية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	38
لا	0	0
أحيانا	30	60
لا أدري	1	2
المجموع	50	١٠٠%

جدول يوضح تلاؤم محتويات المواد التدريبية مع متطلبات الوظيفة



رسم توضيحي ٧ يوضح تلاؤم محتويات المواد التدريبية مع متطلبات الوظيفة

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (٧) أن نسبة ٣٨% من العينة ترى أن المواد التدريبية تتلاءم مع متطلبات الوظيفة، ونسبة ٦٠% يرون أنها تتلاءم أحيانا، بينما نسبة ٢% لا يدري أنها تتلاءم أو لا، ولاكن لا يوجد من لا يرى أنها لا تتلاءم.

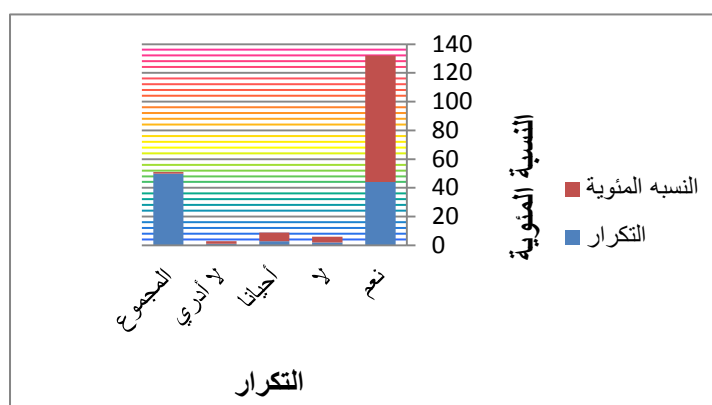
نستنتج مما سبق أن الأغلبية يرى أنها تتلاءم أحيانا وقد يكون ذلك بسبب حضوره لدورات عامة غير متخصصة بوظيفته أو غير ذلك من الاسباب.

الجدول رقم (٨)

السؤال الثامن : للمدرب دور فعال في نجاح الدورة أو فشلها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88
لا	2	4
أحيانا	3	6
لا أدري	1	2
المجموع	50	١٠٠%

جدول يبين دور المدرب في نجاح الدورة وفشلها



رسم توضيحي ٨ لدور المدرب في نجاح الدورة وفشلها

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (٨) أن نسبة ٨٨% ترى أن للمدرب دور فعال في نجاح الدورة أو فشلها، ونسبة ٦% يرون أنه يكون له دور أحيانا، بينما نسبة ٤% يرى أنه ليس له دور، في حين أن نسبة ٢% لا يدري هل له دور في نجاح الدورة التدريبية أو لا.

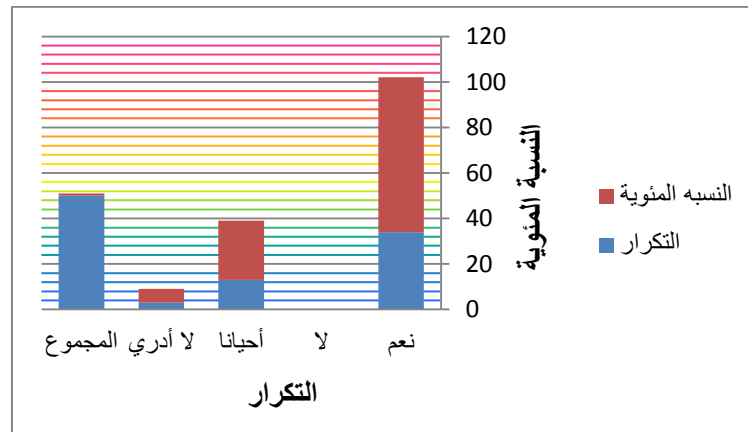
نستنتج مما سبق أن الأغلبية يرى أن المدرب له دور في نجاح الدورة إذا القيت بشكل جيد.

الجدول رقم (٩)

السؤال التاسع: أن أداء الجهات التدريبية من داخل المنظمة أو خارجها له علاقة برفع أداء العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
68	34	نعم
0	0	لا
26	13	أحيانا
6	3	لا أدري
100%	50	المجموع

جدول يوضح نسبة علاقة أداء الجهات التدريبية برفع كفاءة العاملين



رسم توضيحي ٩ يوضح نسبة علاقة أداء الجهات التدريبية برفع كفاءة العاملين

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (٩) أن نسبة ٦٨% يرى أن أداء الجهات التدريبية من داخل المنظمة أو خارجها له علاقة برفع أداء العاملين، بينما نسبة ٢٦% يرى أنه له علاقة أحيانا، نسبة ٦% لا يدري لها علاقة أو لا، في حين أنه لا يوجد من لا يرى ذلك.

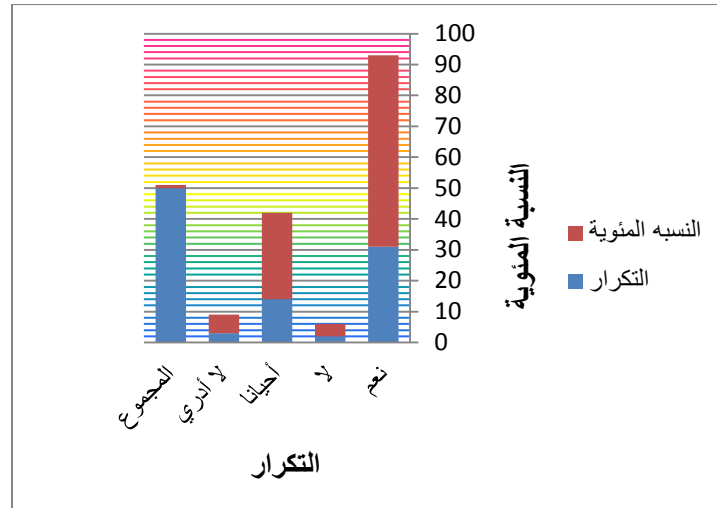
نستنتج مما سبق أن الاغلبية يرون أن أداء الجهات التدريبية من داخل المنظمة أو خارجها له علاقة برفع أداء العاملين.

الجدول رقم (١٠)

السؤال العاشر : تساعد برامج التدريب على حسن استغلال الوقت والموارد المتاحة في أداء العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	62
لا	2	4
أحيانا	14	28
لا أدري	3	6
المجموع	50	100%

جدول يوضح نسبة مساعدة البرامج التدريبية على حسن استغلال الوقت



رسم توضيحي ١٠ يوضح نسبة مساعدة البرامج التدريبية على حسن استغلال الوقت

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (١٠) أن نسبة ٦٢% يرى أن البرامج التدريبية تساعد على حسن استغلال الوقت والموارد المتاحة في أداء العمل، بينما نسبة ٢٨% يرى أنه أحيانا تساعد، ونسبة ٦% لا يدري، في حين أن ٤% لا يؤيد ذلك.

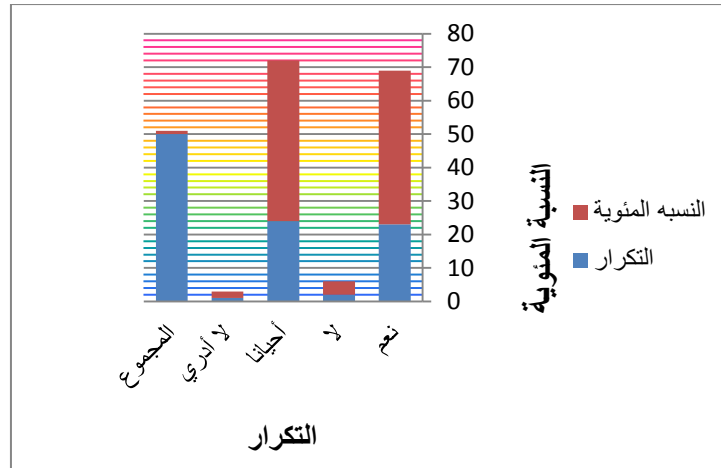
نستنتج مما سبق أن البرامج التدريبية تساعد على حسن استغلال الوقت والموارد المتاحة في أداء العمل إذا طبقت بشكل المطلوب.

الجدول رقم (١١)

السؤال الحادي عشر: هل يوجد معوقات إدارية تمنع من الالتحاق بالدورات.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	46
لا	2	4
أحيانا	24	48
لا أدري	1	2
المجموع	50	100%

جدول يوضح نسبة المعوقات التي تمنع من الالتحاق بالدورات



رسم توضيحي ١١ يوضح نسبة المعوقات التي تمنع من الالتحاق بالدورات

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (١١) أن نسبة ٤٨% من العينة يرى أنه يوجد معوقات أحيانا، بينما نسبة ٤٦% يرى أنه يوجد معوقات تمنع الالتحاق بالدورات، بينما أن نسبة ٤% لا يرى ذلك، في حين أنه ٢% لا يدري هل يوجد معوقات أو لا.

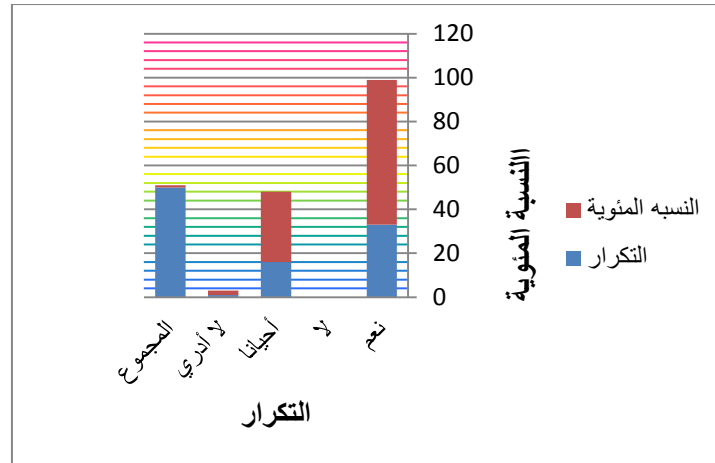
نستنتج مما سبق أن وجود المعوقات لمنع الموظف لحضور الدورات التدريبية يؤثر سلبا على أداء الموظف.

الجدول رقم (١٢)

السؤال الثاني عشر : يرتبط استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق البرامج التدريبية بأداء الموظف.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
66	33	نعم
0	0	لا
32	16	أحيانا
2	1	لا أدري
100%	50	المجموع

جدول يوضح نسبة ارتباط استخدام التكنولوجيا بأداء الموظف



رسم توضيحي ١٢ يوضح نسبة ارتباط استخدام التكنولوجيا بأداء الموظف

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (١٢) أن نسبة ٦٦% يرى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق البرامج التدريبية يرتبط بأداء الموظف، وأن نسبة ٣٢% يرى أنه أحيانا، وأن نسبة ٢% لا يدري، في حين أنه لا يوجد من يرى أنه لا يرتبط استخدام التكنولوجيا الحديثة بأداء الموظف.

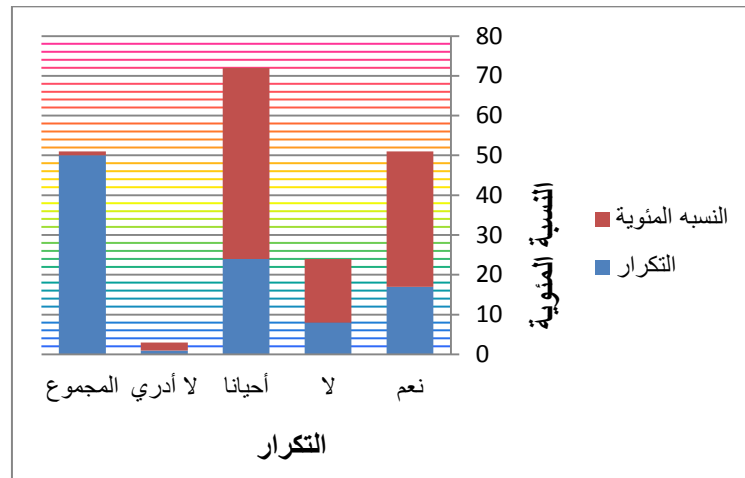
نستنتج مما سبق أن الأغلبية يتفق على أن استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق البرامج التدريبية يرتبط بأداء الموظف تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل لمواكبة التقدم، بينما تركز بعض المؤسسات على استخدام الوسائل التقليدية كأساس لتطبيق برامجها التدريبية بدرجة عالية.

الجدول رقم (١٣)

السؤال الثالث عشر : الوقت المخصص لبرامج التدريب كافياً.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
34	17	نعم
16	8	لا
48	24	أحياناً
2	1	لا أدري
١٠٠%	50	المجموع

جدول يوضح نسبة كفاية الوقت المخصص للبرامج



رسم توضيحي ١٣ يوضح نسبة ارتباط استخدام التكنولوجيا بأداء الموظف

التحليل:

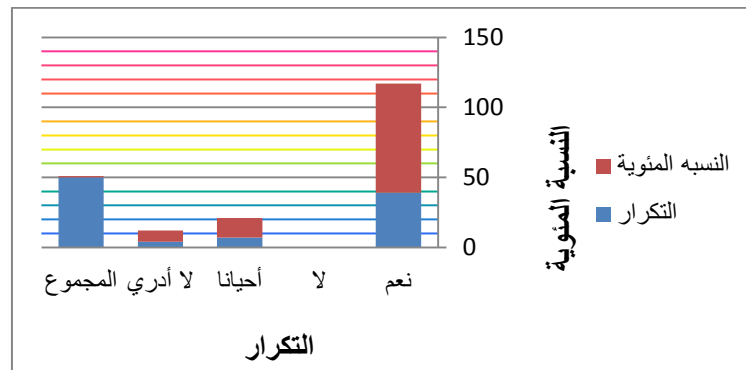
يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (١٣) أن نسبة ٤٨% من العينة يرى أن الوقت المخصص لبرامج التدريب كافياً أحياناً، بينما نسبة ٣٤% يرى أنه كافياً، في حين أن ١٦% لا يراه كافياً، ٤% لا يدري. نستنتج مما سبق أن عدم كفاية وقت البرامج التدريبية يؤثر سلباً على جودته والاستفادة من البرنامج.

الجدول رقم (١٤)

السؤال الرابع عشر : يجب على الإدارة أن توجه كل اهتمامها إلى الانتاجية والأداء الفعال للأفراد لتحقيق هدفها والارتقاء بالمنظمة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
78	39	نعم
0	0	لا
14	7	أحيانا
8	4	لا أدري
100%	50	المجموع

جدول يوضح نسبة مدى توجه اهتمام الإدارة



رسم توضيحي ١٤ جدول يوضح نسبة مدى توجه اهتمام الإدارة

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (١٤) أن نسبة ٧٨% من العينة ترى أنه يجب على الإدارة أن توجه كل اهتمامها إلى الانتاجية والأداء الفعال للأفراد لتحقيق هدفها ،بينما ١٤% يرى أنه أحيانا ،ونسبة ٨% لا يدري ،في حين أنه لا يوجد من لا يرى ذلك.

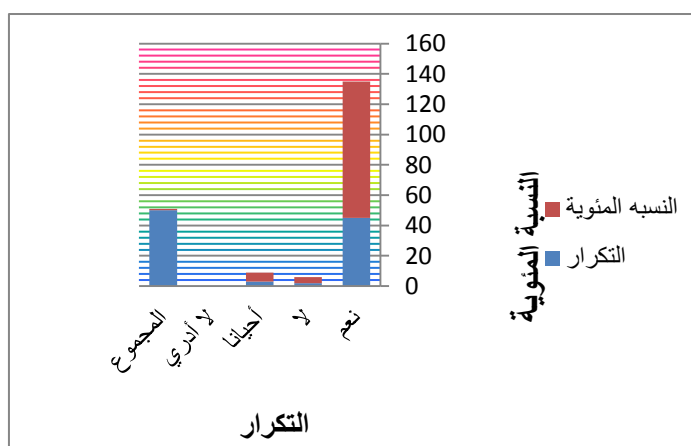
نستنتج مما سبق أنه عندما توجه الإدارة اهتمامها إلى الانتاجية والأداء الفعال للأفراد تحصل على نتائج ايجابية من قبل الموظفين ونستنتج ايضا ان هناك طاقات لدى الموظفات في الجامعة لابد من توجيهها واستغلالها بطريقة فعالة.

الجدول رقم (١٥)

السؤال الخامس عشر: هل يجب على الإدارة أن تطبق التدريب على جميع المستويات في المنظمة (العليا - الوسطى - الدنيا)؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90	45	نعم
4	2	لا
6	3	أحيانا
0	0	لا أدري
100%	50	المجموع

جدول يوضح نسبة قياس تطبيق التدريب على جميع مستويات المنظمة



رسم توضيحي ١٥ يوضح نسبة قياس تطبيق التدريب على جميع مستويات المنظمة

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (١٥) أن نسبة ٩٠% ترى أن على الإدارة تطبيق التدريب على جميع المستويات في الجامعة، وأن نسبة ٦% يرى أنه أحيانا، بينما نسبة ٤% ترى أنه لا يجب تطبيق التدريب، في حين أنه لا يوجد من لا يدري عن ذلك.

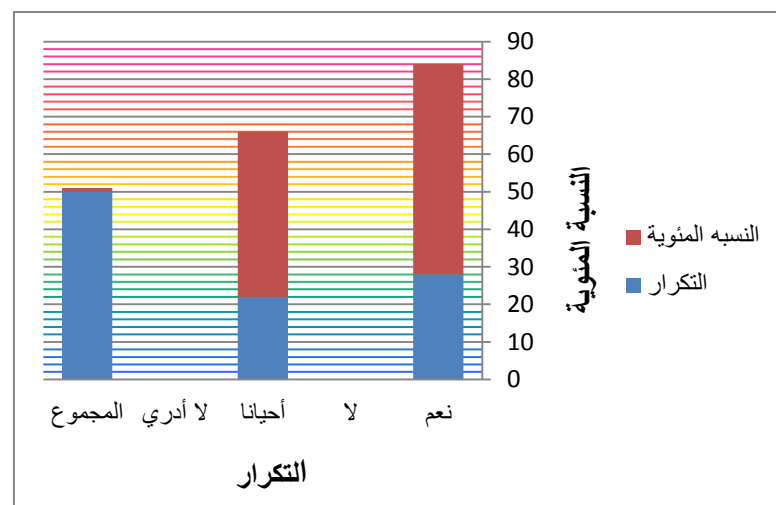
نستنتج مما سبق أن تطبيق التدريب على جميع المستويات الإدارية يساعد على تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية بشكل جيد.

الجدول رقم (١٦)

السؤال السادس عشر : تساعد البرامج التدريبية في التغلب على المشاكل التي ممكن أن يواجهها الموظف حالياً أو مستقبلاً في المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
56	28	نعم
0	0	لا
44	22	أحيانا
0	0	لا أدري
100%	50	المجموع

جدول يوضح نسبة أن البرامج التدريبية تساعد في التغلب على المشاكل



رسم توضيحي ١٦ يوضح نسبة أن البرامج التدريبية تساعد في التغلب على المشاكل

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (١٦) أن نسبة ٥٦% من العينة ترى أن البرامج التدريبية تساعد في التغلب على المشاكل التي ممكن أن يواجهها الموظف، وأن نسبة ٤٤% يرى أنها تساعد أحيانا، في حين لا يوجد من لا يدري أو لا يوافق.

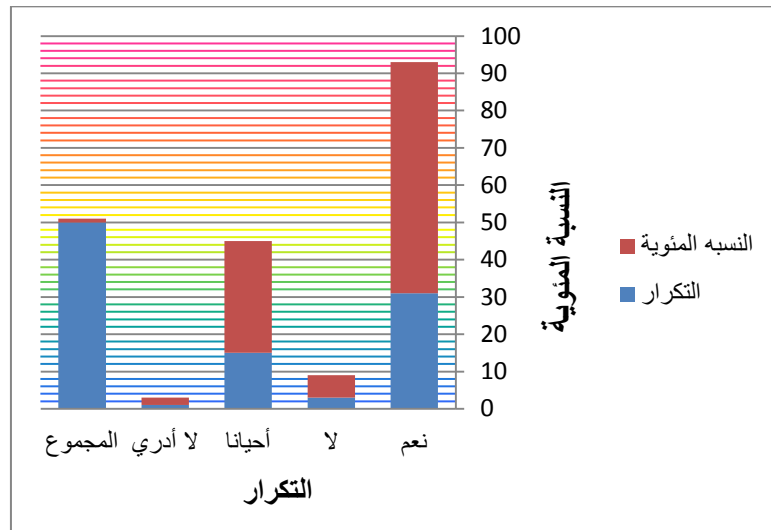
نستنتج مما سبق أنه البرامج التدريبية تساعد في التغلب على المشاكل التي ممكن أن يواجهها الموظفين بتوعيتهم وزيادة مداركهم وتنقيفهم ورفع كفاءتهم.

الجدول رقم (١٧)

السؤال السابع عشر: التدريب وسيلة فعالة لاستيفاء الكفاءات المطلوبة في شغل الوظائف؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
62	31	نعم
6	3	لا
30	15	أحيانا
2	1	لا أدري
100%	50	المجموع

جدول يوضح نسبة أن التدريب وسيلة فعالة



رسم توضيحي ١٧ جدول يوضح نسبة أن التدريب وسيلة فعالة

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (١٧) أن نسبة ٦٢% من العينة توافق على أن التدريب وسيلة فعالة لاستيفاء الكفاءات المطلوبة في شغل الوظائف، ونسبة ٣٠% ترى أنه أحيانا، وأن نسبة ٦% لا يرى ذلك، ونسبة ٢% لا يدري.

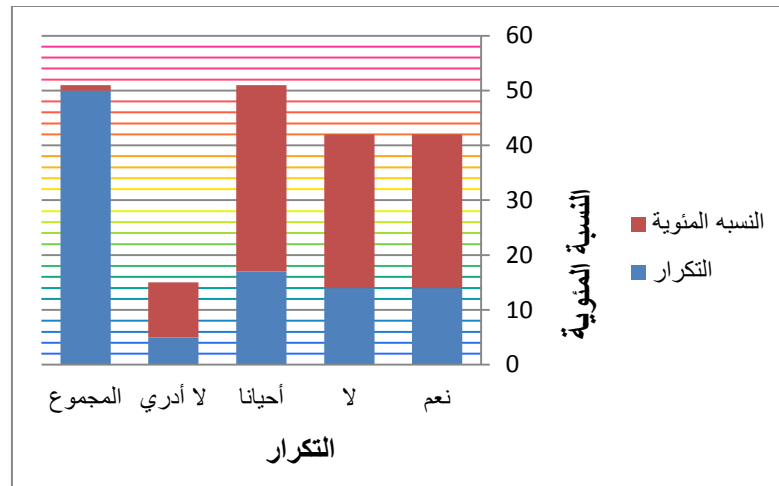
نستنتج مما سبق أن أكثر من نصف العينة ترى أن التدريب وسيلة فعالة ،فعلى المنظمة أن تبدأ بالتدريب من بداية تعيين الموظف ليتعرف على أساسيات الوظيفة والمهام التي سوف يقوم بها ومن ثم تنمية مهاراته وقدراته للحصول على الاهداف المطلوبة.

الجدول رقم(١٨)

السؤال الثامن عشر :الهدف الاساسي لبرامج التدريب هو تقويم العاملين ذوي الانتاجية المنخفضة؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	28
لا	14	28
أحيانا	17	34
لا أدري	5	10
المجموع	50	١٠٠%

جدول يوضح نسبة الهدف الاساسي لبرامج التدريب هو تقويم العاملين ذوي الانتاجية المنخفضة



رسم توضيحي ١٨ يوضح نسبة الهدف الاساسي لبرامج التدريب هو تقويم العاملين ذوي الانتاجية المنخفضة التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (١٨) أن نسبة ٣٤% يرى أنه الهدف الأساسي لبرامج التدريب هو تقويم العاملين ذوي الانتاجية المنخفضة، بينما ٢٨% منهم يوافق على ذلك، وأيضاً ٢٨% منهم لا يرى ذلك، في حين ١٠% منهم لا يدري.

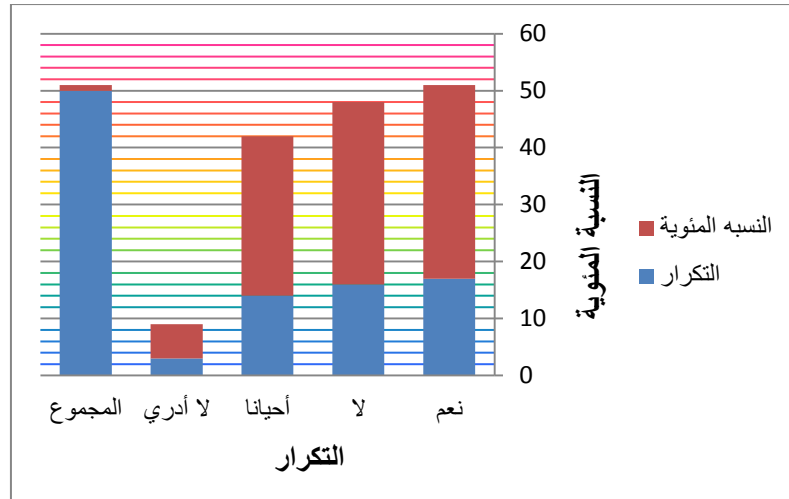
نستنتج مما سبق أن الهدف الأساسي من البرامج التدريبية هو تقويم جميع العاملين لرفع المستوى الثقافي والفكري وتوسيع مدارك الموظفين وتطويرهم وإكسابهم خبرات وإعدادهم بالطريقة الصحيحة للوصول إلى المستويات القيادية ورفع إنتاجية الموظفين والرقى بالمنظمة.

الجدول رقم (١٩)

السؤال التاسع عشر : التدريب عن بعد يعتبر عاملاً مساعداً و يساهم في رفع كفاءة أداء الموظفين في المنظمات، هل تؤيد/ي التدريب عن بعد؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
34	17	نعم
32	16	لا
28	14	أحياناً
6	3	لا أدري
١٠٠%	50	المجموع

جدول يبين نسبة تأييد التدريب عن بعد



رسم توضيحي ١٩ يبين نسبة تأييد التدريب عن بعد

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (١٩) أن نسبة ٣٤% يرى أنه يؤيد التدريب عن بعد، ٣٢% لا يؤيد، بينما ٢٨% منهم يرى أنه يؤيد أحيانا، ٦% لا يدري.

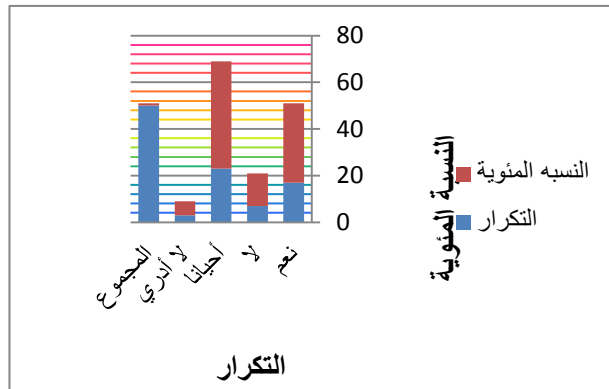
نستنتج مما سبق أن التدريب عن بعد مفيد أحيانا في لبعض الفئات حيث يتسنى لهم الحصول عليه بدون تقيد بالوقت والاستفادة منه لاكتساب الفرد المهارات والمعرفة والرقى بالمستوى الوظيفي ووصول المنظمة لأهدافها وتطور الفرد والمنظمة.

الجدول رقم (٢٠)

السؤال العشرون : هناك جدوى وفائدة حقيقة من التدريب الإلكتروني؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
34	17	نعم
14	7	لا
46	23	أحيانا
6	3	لا أدري
١٠٠%	50	المجموع

جدول يوضح نسبة الجدوى من التدريب



رسم توضيحي ٢٠ يوضح نسبة الجدوى من التدريب

التحليل:

يتضح من الجدول السابق والرسم التوضيحي رقم (٢٠) أن نسبة ٤٦% يرى جدوى من التدريب الإلكتروني أحيانا، وأيضا ٣٤% يوافق على ذلك، و ١٤% لا يرى أن له جدوى، و ٦% لا يدري هل له جدوى أو لا.

نستنتج مما سبق أن كثير من علماء التربية المتحمسون يرى لهذا النوع من التعليم أن تكلفته المادية أقل بكثير من تكلفة التعليم التقليدي .

يتيح للمتعلّم الحصول على معلومات أكثر طالما لديه القبول والاستعداد عكس ما هو متاح في التعليم التقليدي ، واكتشاف مزايا التعليم الإلكتروني من خلال المراجع التربوية المختلفة ، وتنمية مهارة التعليم الذاتي لدى المتدربين .

-النتائج

أهم النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة التي توصلت إليها الباحثة:

- ١-التدريب له أثر كبير على إنتاجية العاملين في جميع المستويات الإدارية أي كلما زاد التدريب المعطى كلما زاد تحسين أدائهم وزاد معرفتهم وخبرتهم وإنتاجيتهم وولائهم للجامعة.
- ٢-نلاحظ أنه يوجد علاقة بين درجة تطبيق الجامعة لمراحل العملية التدريبية وبين مستويات أداء العاملين بها.
- ٣-توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية وبين مستويات أداء العاملين بها.
- ٤-هناك علاقة بين أداء المدرب في البرامج التدريبية وبين أداء العاملين.
- ٥-هناك علاقة في استخدام وسائل التكنولوجيا في البرامج التدريبية وبين مستوى أداء العاملين بالجامعة.

-التوصيات: بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة إلى بعض التوصيات التالية:

- حث وتشجيع الموظفين على حضور الدورات لرفع الكفاءة الإنتاجية وتطوير الأفراد.
- أن يشمل التدريب موظفي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية مع اختلاف طرق التدريب لكل مستوى ،ويشمل التدريب ايضا الموظفين المعينين حديثا لتعليمهم أساليب الوظيفة واكتساب المهارات والموظفين على رأس العمل لتجديد معلوماتهم وتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لمواكبة التقدم المستمر.
- الحاجة إلى اختيار نوعية البرامج التدريبية ودعمها مع مراعاة كل مستوى من المستويات الإدارية والدرجات العلمية.
- لا بد عند تصميم البرامج التدريبية تحديد الوقت الكافي لمدة التدريب للوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- يوصى عند اختيار المدربين اختيار مدربين اكفاء لضمان نجاح الدورة والوصول للمستوى المطلوب.
- تدريب مدربين من داخل الجامعة والاستفادة من قدراتهم ومواهبهم.
- الحد من المعوقات التي تمنع الموظفين من حضور الدورات لرفع الكفاءة والرقى بمستوى الأفراد والجامعة.
- من الضروري استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لرفع مستوى الأداء والكفاءة.
- التركيز على البرامج التي تساعد في زيادة الكفاءة الإنتاجية ورفع مستوى الجامعة.
- السعي لإعداد كوادر بشرية مهيأة للتدريب يعمل على إتاحة الفرص لرفع مستويات الموظفين والمدراء والمشرفين للوصول إلى المستويات القيادية.
- ضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب.
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير الموارد البشرية.

المراجع

المراجع the reviewer

-المراجع العربية

- أولاً:الكتب العربية

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ،جامعة المنصورة ،٢٠٠٧.
- صلاح صالح معمار (التدريب الأسس والمبادئ)، عمان-الأردن ،دار ديونو للنشر والتوزيع -٢٠١٠.
- محسن إبراهيم الدسوقي(إدارة عملية التدريب)،الرياض ،معهد الإدارة العامة ،مكتبة الملك فهد الوطنية ،١٤٢٦-٢٠٠٥.
- مصطفى محمود أبو بكر(الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية)الدار الجامعية -الإسكندرية ،٢٠٠٧.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة)،كلية التجارة -جامعة المنصورة ٢٠٠٧.
- ثانيا: الكتب المترجمة
- كارولين نلسن ،(كيف تدير التدريب)،سورية -دبي ،الدار القيمة -إيلاف ترين للنشر ،الطبعة العربية الأولى ٢٠١٠.
- ثالثا: الأبحاث والرسائل
- هائل عبد الوهاب الزايد ،(أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين)دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية ،جامعة دمشق كلية الاقتصاد ،قسم إدارة أعمال ،٢٠٠٩.
- حميدة خزاز ،مريم وزاع (التدريب ودوره في رفع أداء العاملين)،بحث تخرج لنيل شهادة ليسانس ، السنة الجامعية : ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ،الجزائر المركز الجامعي بحي فارس -المديه.
- دراسة وائل رمضان السليمان ، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان (أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية) دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة التعليم العالي في سورية ،٢٠٠٧.
- دراسة أحمد هشام السامرائي ،رسالة ماجستير بعنوان(أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي)قطاع الكهرباء في العراق انموذجاً ،٢٠١٠.
- دراسة عطا الله ،محمد تيسير ،طافش الشرعة ،رسالة بعنوان(استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين) في الشركات المساهمة العامة ،٢٠٠٨.
- دراسة العازمي " تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين "،الكويت ،٢٠٠٧.

- دراسة عفاف أحمد النجار ،رسالة لنيل درجة الماجستير بعنوان (البرامج التدريبية وأثرها على موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية)في محافظة الخليل :واقع طموحات ،٢٠١١.
- رابعاً: مواقع علمية من الانترنت
- د/الدوي الشيخ (تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية) مجلة الباحث عدد ٢٠٠٨/٦ جامعة الجزائر من شبكة الانترنت.
- (مدونة المحاسب الأول) - جميع الحقوق محفوظة ويسمح النقل بشرط ذكر المصدر. تدعمه Blogger.
- مرضي الزهراني ،(المدرّب الناجح صفاته وكفاياته)،صنعاء ،مقال جامعة أم القرى ،٢٠١٣.
- د.سعيد طه ،(مهارات الموجه الفني كمدرّب)،عرض بوربوينت لورشة عمل.
- د.عمر أحمد الكبير ،(فوائد التعليم أو التدريب عن بعد وسلبياته)،مصر ،مرجع من الانترنت ،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- خامساً: المراجع الأجنبية
- Achackzai, Prof. Abbokar, Ansarullah,2024. The Impact of Training on Employee's Performance: A Survey in the Ministry of Education, Afghanistan, Scientific research, Ministry of Education ,Afghanistan.
- Anouilh, Raymond.(2021). Training and Employee Development.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوات /الأفاضل

وفقكم الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى استقصاء آراءكم حول التدريب وأثره على إنتاجية الموظفين في المنظمة ، إن نتائج هذا البحث تعتمد على إجاباتكم ،لذا فإن آرائكم تعتبر ذات أهمية بالغة، نرجو منكم قراءة الاستبانة المرفقة بعناية والإجابة عن جميع الأسئلة، نؤكد على أهمية الدقة والموضوعية في إجاباتكم لضمان الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تطوير المنظمة.

نود أن نطمئنكم بأن جميع المعلومات ونتائج هذا البحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ،وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مقدرةً كريم اهتمامكم، والله يراكم

الباحثة/ نواف معجب محمد العجمي

(١) العمر:

() من ٢٠ إلى ٣٠ سنة.

() من ٣٠ إلى ٤٠ سنة.

() من ٤٠ إلى ٥٠ سنة.

() من ٥٠ فأكثر.

(٢) المستوى التعليمي:

() ثانوي - وما أقل

() دبلوم

() جامعي

() ماجستير .

() دكتوراه.

(٣) الجنسية:

سعودية () غير سعودية ()

(٤) مسمى الوظيفة:

.....

(٥) الوظيفة الحالية:

.....

(٦) عدد سنوات الخبرة:

() أقل من سنة

() من سنة إلى ثلاث سنوات

() من ثلاث إلى خمس سنوات

() من خمس إلى عشر سنوات

() من عشر إلى عشرون سنة

() من عشرون فأكثر

٧) سبق حضرت دورات تدريبية بعد تعيينك؟

نعم لا

٨) في حالة الإجابة بنعم أجب/ي على ما يلي: عدد الدورات التدريبية التي تم حضورها:

.....

فضلا اختر/ي الخيار الذي يعبر عن مدى موافقتك لكل منها:

م	السؤال	الإجابة			
		نعم	لا	أحياناً	لا ادري
١	أنه من الضروري حضور الموظف دورات تدريبية، بحيث ان حضور التدريب يرفع مستوى أداء الموظف.				
٢	هل تعتقدي أن التدريب له أثر على إنتاجية الموظف.				
٣	ترى أن نوعية البرامج التدريبية لها علاقة بأداء العاملين في المنظمة.				
٤	تعتبر البرامج التدريبية وسائل فعالة وساعدت في رفع كفاءتي كموظف.				
٥	تعمل هذه البرامج التدريبية على صقل مهارات الموظف وتنميتها لمواكبة التقدم.				
٦	تؤثر البرامج التدريبية على سلوك الفرد الفنية والذهنية.				
٧	أن محتويات الحقيبة التدريبية تتلاءم مع متطلبات الوظيفة الإدارية.				
٨	للمدرب دور فعال في نجاح الدورة أو فشلها.				
٩	أن أداء الجهات التدريبية من داخل المنظمة أو خارجها له علاقة برفع أداء العاملين.				
١٠	تساعد برامج التدريب على حسن استغلال الوقت والموارد المتاحة في أداء العمل.				

١١	هل يوجد معوقات ادارية تمنع من الالتحاق بالدورات.			
١٢	يرتبط استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق البرامج التدريبية بأداء الموظف.			
١٣	الوقت المخصص لبرامج التدريب كافياً.			
١٤	يجب على الإدارة أن توجه كل اهتمامها إلى الانتاجية والأداء الفعال للأفراد لتحقيق هدفها والارتقاء بالمنظمة.			
١٥	هل يجب على الإدارة أن تطبق التدريب على جميع المستويات في المنظمة (العليا - الوسطى - الدنيا)؟			
١٦	تساعد البرامج التدريبية في التغلب على المشاكل التي ممكن أن يواجهها الموظف حالياً أو مستقبلاً في المنظمة.			
١٧	التدريب وسيلة فعالة لاستيفاء الكفاءات المطلوبة في شغل الوظائف؟			
١٨	الهدف الاساسي لبرامج التدريب هو تقويم العاملين ذوي الانتاجية المنخفضة؟			
١٩	التدريب عن بعد يعتبر عاملاً مساعداً و يساهم في رفع كفاءة أداء الموظفين في المنظمات، هل تؤيد/ي التدريب عن بعد؟			
٢٠	هناك جدوى وفائدة حقيقية من التدريب الإلكتروني؟			

انتهت الاستبانة.. شكراً لتعاونكم

Abstract



The study aimed to study the impact of training on the productivity of employees at all administrative levels, the overlap between the available modern programs and the latest employees, and the impact in addition to the advantages of job performance at the university, as well as focusing on the importance of using technology to enhance the effectiveness of training. The study reached the design of the best training programs, including the performance of the best productions. From this standpoint, and in an effort to achieve the objectives of the message and prove its importance, the study indicates that training employees at various administrative levels has a fundamental role in refining the employee's skills and the growth and success of his organization, which represents the most prominent results reached by the researcher from collecting points from the results of the study. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire and then a set of statements that measure several requests for the study's hypotheses and answers to its questions. The researcher immediately relied on the descriptive approach in the study, and relied on various reliable sources, so that the creative study would be a direct application in administrative and academic work, and represent the complete application of the research on a group of applications in the College of Business Administration at Princess Nourah bint Abdulrahman University. The results of the questionnaire form were also analyzed and monitored through tables and graphic data for full participation and participants from various administrative levels at Princess Nourah University, which led to following up on the results in the study, confirming its hypotheses, and answering its questions.

Keywords: employee – trainer – management level – employee – trainer – distance training

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

**The impact of training on the productivity of workers at different administrative
levels in the organization**

Prepared by:

Nouf Moajab Mohammed Al Ajmi

ID number: 241000447

Supervised by:

D. Asma Abo anzh

D. Enjy Hassan Nashat

Year:2024