

عنوان البحث

أثر فعالية البرامج التدريبية على تحسين كفاءة الكادر الوظيفي
"بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء"

إعداد الطالب/

محمد أحمد الجنيد

الرقم الأكاديمي

242000155

إشراف/

جامعة ميد أوشن

العام الدراسي:

2024 /2023

مقدمة:

أصبحت كافة المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها تهتم بالعنصر البشري وبشكل غاية في الأهمية وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة، ويعتبر التدريب من وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر، والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حد سواء، فالتدريب الإداري يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية (المطيري، 2020).

وتعد البرامج التدريبية واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات لتحسين كفاءة الكادر الوظيفي وتعزيز مهاراتهم. في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل، يصبح التدريب الفعال ضروريًا لضمان تلبية احتياجات السوق وتعزيز الأداء المؤسسي. تشير الدراسات إلى أن التدريب المستمر يساهم في رفع مستوى المهارات الفنية والإدارية للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة رضا العاملين (Noe, 2017).

علاوة على ذلك، فإن البرامج التدريبية الفعالة تساهم في تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين، مما يساعدهم على التكيف مع التحديات الجديدة والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). من خلال الاستثمار في تطوير المهارات البشرية، تستطيع المؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية والابتكار، وبالتالي تحقيق نجاح مستدام (Salas et al., 2012). لذا، فإن فهم أثر فعالية هذه البرامج يصبح أمرًا جوهريًا لتطوير استراتيجيات التدريب وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الكادر الوظيفي.

ويعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، ومن هنا انتقل دزر إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه (أبوقفة، 2003).

ويمثل التدريب إحدى أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتأثير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة (محمد، 2017).

ويعتبر التدريب وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المنظمات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن يحدث له آثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير. وتزايدت أهمية التدريب بالمؤسسات والشركات باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج

المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها (الخولي، 2016).

مشكلة الدراسة:

تواجه أغلب القطاعات والمؤسسات الحكومية نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، بينما في الواقع يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، كما أن عملية التدريب قد لا يتم الاستفادة منها بشكل صحيح بعد عودة المتدرب من البرامج التدريبية، فالتدريب غالباً ما يكون عملية شكلية يقضيها المتدرب كإجازة مدفوعة الأجر والتكاليف، ويحصل فيها على شهادة حضور للدورة تمكنه من المنافسة بها في عملية الترقية أو ميزات أخرى يحصل عليها دون وجود أي أثر للتدريب على المتدرب. وعلمية فإن هناك دورات تدريبية لا تمثل إضافة حقيقية للمتدرب بقدر ما هي تغيير عن جو العمل وبيئته. وبالتالي فإن مشكلة البحث تتمثل في غياب الفعالية الملحوظة للبرامج التدريبية في تحسين كفاءة الكادر الوظيفي في الشركة السعودية للكهرباء. على الرغم من الجهود المبذولة في تصميم وتنفيذ هذه البرامج، إلا أن هناك ضعفاً في تحقيق النتائج المرجوة، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للموظفين.

أهمية الدراسة:

- الأهمية العملية: تنبع أهمية البحث من أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أصبح التدريب جزءاً لا يتجزأ من أهداف أي منظمة، حيث أصبح التدريب عنصراً حاسماً في كفاءة وفعالية موظفي المنظمة، وما يشهده العالم حالياً من تطور وتقدم خاصة في مجال التكنولوجيا جعل تدريب الموظفين وسيلة ضرورية لإكسابهم المهارات والخبرات الضرورية في هذا المجال، فتدريب الموظفين وإحاقهم ببرامج تدريبية ذات مستوى عالي يحسن من أدائهم ويرفع من مستوى كفاءتهم الإداري.
- الأهمية العلمية: تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تقييم أثر العملية التدريبية على أداء العاملين، كما تقدم تساهم في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع أثر التدريب على أداء العاملين. كما تبرز أهمية تطبيق التدريب في المنظمات والمؤسسات. كما تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين لتقديم المزيد من الدراسات التي تنبثق من نفس ذات الموضوع نظراً لأهميته.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في شركة الكهرباء السعودية، ومدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، ما يهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين ومعرفة نقاط القوة لمحاولة الاستفادة منها في تطوير وتنمية عملية التدريب، وتوضيح المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية إلى الضعف والفشل وقلة الاستفادة منها، ويقدم الباحث مقترحات وتوصيات تساعد في تحقيق أهداف الإدارة للوصول إلى

أداء متميز من خلال عمليات التدريب والتطوير التي تؤدي إلى رفع كفاءة أداء الموظفين والعاملين بها. ومن ثم يمكن تحديد أهداف البحث بشكل دقيق في النقاط التالية:

- 1) تحديد أهم العوامل التي يجب توافرها بالبرامج التدريبية المؤثرة على كفاءة الكادر الوظيفي.
- 2) تحديد أهم البرامج التدريبية التي يمكن أن تقدم للكادر الوظيفي.
- 3) تحديد آليات وطرق تأثير البرامج التدريبية على كفاءة الكادر الوظيفي.

تساؤلات الدراسة: -

تحاول الدراسة الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو التأثير المتوقع للبرامج التدريبية على كفاءة أداء الكادر الوظيفي؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية: -

1. ما مدى كفاية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالشركة السعودية للكهرباء؟
2. ما هو تأثير البرامج التدريبية على كفاءة أداء العاملين بالشركة السعودية للكهرباء؟
3. ما هي الآليات والطرق المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية، وما تأثيرها المعنوي على كفاءة الكادر الوظيفي؟

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الفرضيات والتي يسعى الباحث إلى التحقق من مدى صحتها، وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف البحثية للدراسة، وهي كالتالي: -

1. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عدد البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملون وكفاءة الكادر الوظيفي، عند مستوى معنوية 5%.
2. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البرامج التدريبية المقترحة للكادر الوظيفي وكفاءة أدائه، عند مستوى معنوية 5%.

الدراسات السابقة:

يمثل عرض الدراسات السابقة عنصراً هاماً في توفير خلفية علمية لموضوع البحث، حيث من خلال استعراض أهم الدراسات المرتبطة بالموضوع البحثي يمكن تحديد الفجوات البحثية، وتحديد الأسئلة التي لم تُطرح بعد. وتعدد الدراسات التي تناولت تأثير البرامج التدريبية على أداء الموظفين، مروراً بأساليب تقييم الفعالية التدريبية، وصولاً إلى استراتيجيات تحسين الكفاءة الوظيفية، ومن ثم فإن هذا الاستعراض للدراسات السابقة يهدف إلى تسليط الضوء على أهم النتائج والتوجهات التي توصلت إليها، مما يُساعد على فهم التأثيرات المتبادلة بين التدريب وتنمية الكادر الوظيفي. ولعل من أهم الدراسات التي أشارت لموضوع البحث دراسة (الكاتب، 2023) والتي هدفت إلى استكشاف أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية، مع التركيز على مستشفى الصداقة التشادية-الصينية خلال الفترة من 2016 إلى 2021. تسعى الدراسة إلى تقييم فعالية برامج التدريب وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية المقدمة من قبل

العاملين في المستشفى. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للتدريب على كفاءة العاملين، حيث أسهمت البرامج التدريبية في تحسين المهارات الفنية والإدارية، مما انعكس على أداء الموظفين وجودة الرعاية الصحية. كما تبين أن العاملين الذين شاركوا في برامج تدريبية منتظمة كانوا أكثر قدرة على التعامل مع التحديات اليومية في بيئة العمل. أكدت الدراسة أيضًا على أهمية توفير بيئة تدريبية ملائمة واستراتيجيات تقييم فعالة لقياس أثر التدريب. أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج تدريبية مستمرة تتناسب مع احتياجات العاملين، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

أما دراسة (الشعلان، 2022) فقد هدفت إلى تقييم البرامج التدريبية من خلال قياس أثرها على تطوير المهارات وتحسين الأداء الوظيفي. تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار عمل شامل لتقييم فعالية البرامج التدريبية، بالإضافة إلى استكشاف الأدوات والأساليب المستخدمة في قياس الأثر. وأظهرت النتائج أن البرامج التدريبية تُسهم بشكل ملحوظ في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، حيث تبين أن المشاركين في البرامج التدريبية قد أظهروا زيادة واضحة في المهارات والمعرفة المرتبطة بأعمالهم. كما أظهرت الدراسة أن قياس الأثر يعتمد على مجموعة من المعايير، مثل رضا المتدربين، والتغيرات في الأداء بعد التدريب، ومدى تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج على أهمية المتابعة والتقييم المستمر للبرامج التدريبية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. وقد أوصت الدراسة بتطوير أدوات قياس فعالة وتبني استراتيجيات تقييم شاملة لتحسين جودة البرامج التدريبية وتعزيز أثرها في المؤسسات.

كما هدفت دراسة (قفطان، 2021) إلى تحليل أثر التدريب والتنمية على أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه، حيث تسعى لاستكشاف العلاقة بين برامج التدريب ورفع كفاءة الأداء الوظيفي، وتقديم توصيات لتحسين فعالية هذه البرامج. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التدريب والتنمية وأداء الموظفين، مما يؤكد أهمية البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي. إذ ساهمت هذه البرامج في تعزيز المهارات والمعرفة المهنية للموظفين، مما انعكس بشكل إيجابي على جودة العمل. كما أظهرت الدراسة أن التدريب يزيد من رضا الموظفين ويحفزهم على أداء مهامهم بكفاءة أعلى، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل بلدية عبدالله بن رواحه. وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد برامج تدريبية مستمرة وملائمة لاحتياجات الموظفين، بالإضافة إلى أهمية قياس فعالية هذه البرامج بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

دراسة (الألكبي، 2012) هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية التدريب في الأجهزة الحكومية ومدى فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في المؤسسات العامة، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاستمرار في حصر واختيار الاحتياجات التدريبية وتحليلها ومراجعتها لربط أهداف التدريب وأنشطته بالمشكلات الحقيقية والاحتياجات الفعلية.

دراسة (عيدان، 2012) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن عملية تقييم البرنامج التدريبي ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه المرسومة على مستوى المؤسسة والعاملين فيها. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الجوانب في المؤسسة و أن لا يستهان بعملية تقييم برامج التدريب واعتماد معلومات دقيقة

وغير متحيزة عند القيام بعملية التقييم من خلال اعتماد اسلوب علمي دقيق يتمثل بتعدد مصادر التقييم بحيث تكون عن طريق المتدربين والمدرسين ومدي العوائد التي تحققت للمؤسسة بعد تدريب منتسبيها.

دراسة (الكناني و البريكان، 2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة استفادة عضوات هيئة التدريس من الدورات التدريبية المقدمة بمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز وكذا التعرف على ما حققته الوحدات الست للمركز من الاهداف المنشودة لها في تطوير العملية التعليمية بالجامعة. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية المستمدة من المراكز العالمية في اعداد اعضاء هيئة التدريس لإستيعاب التغيرات و التقنيات الحديثة في العملية التعليمية و انتقاء موضوعات برامج ودورات وورش العمل التي تتسق مع احتياجات اعضاء هيئة التدريس مع تبصير المدرسين و المتدربين بالجوانب المختلفة للبرامج التدريبية من حيث الأهداف و المحتوى و اليات التنفيذ و أساليب التقويم.

دراسة (التلباني وآخرون، 2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، ومن اهم توصيات الدراسة هي تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين، وعلى مستوى التعلم، وأن تقوم الهيئات المحلية بتقييم التدريب على مستوى السلوك وكذلك على مستوى النتائج التنظيمية .

دراسة (الطراونة،2010) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية وأثرها على مراحل العملية التدريبية وعلى مجالات الأداء (الإنتاجية والإبداع وكفاءة تنفيذ الأعمال وصنع القرارات وتخطيط الأعمال) في بعض الإدارات الحكومية والأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية والتعرف على مدى تأثير مراحل العملية التدريبية على مجالات الأداء. ومن أهم توصيات الدراسة هي: ضرورة الاهتمام بمرحلة تقييم البرامج التدريبية. لمعرفة إثر التدريب على أداء العاملين بالإضافة إلى التقييم الذي يتم في نهاية البرنامج التدريبي وذلك بمتابعة أداء العاملين في مواقع العمل وفي الفترة الزمنية التي تلي انتهاء البرنامج.

دراسة (عيدان 2010) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص في مدينة نابلس و التعرف على بعض متغيرات الدراسة مثل أثر التدريب و أداء العاملين و المهارات والقدرات الفنية و نوعية الخدمات وروح الانتماء، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي: عمل دراسة واسعة حول موضوع التدريب وأثره على العاملين في المؤسسات الفلسطينية وضرورة العمل على انتهاج مبدأ التجديد في التدريب والعمل على تلبية حاجات الموظفين النفسية و المادية.

بينما هدفت دراسة (على، 2009) الى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين وكذلك تبيان العلاقة بين مهارات وقدرات المتدرب، والاداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام الوظيفة. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي: تهيئة المناخ التدريبي للعملية التدريبية للعاملين وإعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الاداء الفردي السنوي والعمل على إعطاء العاملين فرصة الاختيار للبرامج التدريبية التي تتناسب مع

قدراتهم وحاجاتهم التدريبية ومهام واختصاصات عملهم ووظائفهم وضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء وبعد التدريب.

دراسة (البيشي، 2009) هدفت هذه الدراسة إلى القاء الضوء على أهمية عملية القياس للتدريب وذلك للتقرير في ماهية الاثر الذي يحدثه في قدرات المتدرب وأداء المؤسسات و في القيمة المضافة التي يقدمها للمجتمع. ومن اهم توصيات الدراسة حث مؤسسات التدريب على إيجاد وحدة متخصصة لقياس ردة الفعل أثناء التدريب للمساعدة في نجاح العملية التدريب والتغلب على معوقات التدريب وان يكون الاختبار القبلي والاختبار البعدي جزء من حقبة التدريب وتشجيع كل متدرب على إجراء الاختبار بنفسه ولنفسه للتحقق من أثر التدريب. كما اوصت الدراسة بضرورة إيجاد آلية بين جهات المتدربين ومؤسسات التدريب للتحقق من تمكين المتدرب من ممارسة ما تدرب عليه وفي اسرع وقت ممكن لأن التدريب سلعة سريعة العطب.

دراسة (عائدة، 2008) هدفت هذه الدراسة الى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية ، اختيار المتدربين ، تصميم الدورات التدريبية ، تقييم العملية التدريبية) ومن وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي: التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد العاملين في الإدارة الوسطى باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوب و أن يتم إعادة النظر في سياسة اختيار الأفراد العاملين للالتحاق بالدورات التدريبية وذلك بوضع معايير محددة ومعلنة للجمي، وكذلك العمل على زيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية بما يخدم أهداف الجامعة التي تسعى الى تحقيقها .

دراسة (العطوى ، 2007) هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وان المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة ، كما توصلت إلى وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية . وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المديرين من لهم خبرة في هذا المجال.

دراسة (فطيس ، 2007) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة راس لانوف وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم البرامج التدريبية المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجاباتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الشركة ويبلغ عددهم 3533 موظفا وموظفة، وقد تم اختيار عينة طبقية من هذا المجتمع واقتصرت على الذين التحقوا ببرامج تدريبية، واستخدم الباحث الاستبانة والتي احتوت على 47 فقرة وتم إجراء مقابلات لتأكيد الاستقصاء، وكان عدد العينة 228 موظف وموظفة من الشركة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية البرامج التدريبية ضمن درجة القبول في كل مجال من مجالات التدريب، كما وأظهرت النتائج أن هنالك ضعف شديد لدى الشركة في عملية تقييم

البرامج التدريبية المنفذة مما يقلل من إمكانية التعرف على درجة الفائدة التي جنتها المؤسسة من التدريب علاوة على ما سبق فقد أظهرت النتائج أيضاً أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية، كما لم تجد الدراسة أية فروق تذكر في تقييم فاعلية التدريب تعزى لمتغيرات (العمر – الوظيفة – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – عدد الدورات التدريبية التي اشترك بها المتدرب).

دراسة (البكر ، 2006) هدفت الدراسة إلى تناول واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك تحديد المشكلات التي من شأنها إعاقة عملية المتابعة والتقييم عن طريق تحقيق أغراضها، وأجريت هذه الدراسة على مجموعات تلقت دورات تدريبية وفق مقياس دونالد كيرك باتريك ويشمل هذا النموذج (مستوى رد الفعل – التعلم – السلوك – النتائج) وكانت من أبرز النتائج التي دلت عليها الدراسة أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية تكتسي بأهمية قصوى تتم من خلالها الرقابة على الجودة في مكونات النظام ودلت أيضاً الدراسة على أن مراحل ونطاق عملية التقييم وعلاقته بتحقيق جودة التدريب ينعكس على جودة الأداء في المنظمة، هذا وأشارت النتائج إلى أن الإطار التنظيمي للوحدة المركزية لا يعكس النشاط التدريبي، كما توصلت الدراسة إلى أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بنظام التدريب بوزارة الداخلية يكاد يكون دورها محدوداً وضعيف التأثير في تحقيق جودة وفاعلية البرامج التدريبية بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة .

دراسة (الحري ، 2006) استهدفت الباحثة من دراستها الوقوف على واقع إدارات التطوير بالجامعات السعودية من حيث وجودها ومسمياتها وتخطيطها وتنظيمها للتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ، وتوصلت الدراسة إلى أن دعم الجامعات لبرامج التنمية المهنية ما يزال دون المستوى المطلوب ، كما أن زيادة النصاب التدريسي يقف عائق أمام تطوير أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى ضعف الرغبة والدافعية للتطوير من جانبهم ، وعدم وجود لوائح تلزمهم وترغبهم في الحضور.

دراسة (الحريشي، 2005) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وتحديد مجالات التنمية المهنية لهم في كويتي التربية للبنات الأدبية والعلمية بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود قصور في برامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية فيما يتعلق بقلة مراكز التنمية المهنية، وقلة تنوع أساليبها، وعدم وجود سياسة واضحة في هذا الشأن.

دراسة (المحاسنة، 2004) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام 2000-2001، وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج ، وصمم الباحث استبانة لهذا الغرض وكانت النتائج أن هناك رضا من أفراد مجتمع الدراسة عن التدريب وأن البرامج التدريبية فاعلة ومستواها مرتفع من وجهة نظرهم وإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية.

دراسة (الرفاعي، 2003) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحديد و توضيح نوعية الأنشطة التقييمية المستخدمة في المؤسسات الكويتية، والتعرف على أهم التحديات التي تواجههم وكيف يمكن تطوير التدريب ومن أهم

توصيات الدراسة هي: وجوب الانتقال لقياس المراحل الثلاث الأخرى التعلم، السلوك والنتائج وان تصمم الوسيلة المستخدمة في التقييم بطريقة تتماشى مع أهداف البرنامج، بالإضافة الى ضرورة ايجاد جهة محددة ومسئولة عن التقييم حتى تكون قادرة على تقييم البرامج ومن ثم اصدار النتائج و التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير العملية التدريبية.

دراسة (الوزان ، 2003) هدفت الدراسة إلى تقييم التدريب للوقوف على جدوى النشاط التدريبي من عدمه لكي تحقق عمليتي المتابعة والتقييم أهدافهما ، كما تهدف هذه الدراسة إلى تحديد قيمة العائد من التدريب الذي تعده وتقوم بتنفيذه استثمارا لمواردها البشرية، واستخدم الباحث مجموعة من المعايير والتي يمكن استخدامها كمؤشرات للتغيرات التي حدثت للتدريب وهي (نماذج التغير في المعرفة – نماذج التغير في السلوك والاتجاهات – نماذج التغير في القدرات) ، وقد أشارت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها المعوقات التي تتعلق ببيكولوجية القائم بالمتابعة والتقييم حيث أن الغالبية تميل إلى الإسراف في التقدير في كلا الاتجاهين الايجابي والسلبي، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود عقبات وصعوبات تتعلق بمعيار التقييم، حيث أن هنالك اعتقاد باستحالة وجود طريقة أو أسلوب محدد نستطيع به تقييم فعالية برنامج تدريبي، كما أشارت الدراسة إلى أن القصور في التقييم يرجع الى قلة خبرة القائمين عليه، كما إن المختصين بعملية التقييم لا يهتمون باستخدام الطرق العلمية السليمة.

دراسة (عبيدات، 2003) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن البنوك الأردنية لديها مقدرة متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية لان الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة المنظمة التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

دراسة (الأثري، 2002) هدفت الدراسة إلى تقييم أنشطة التدريب الحالية والتحديات التي تواجه المؤسسات الكويتية ، وتكونت عينة الدراسة من خمس مؤسسات بريطانية و 22 مؤسسة كويتية منها 21 مؤسسة حكومية و 92 مؤسسة خاصة كما تم استخدام المقابلات والاستبيانات في التقييم وبشكل خاص نموذج كيرك باتريك لتقييم التدريب .و أظهرت نتائج الدراسة أن اغلب المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص تنفذ التقييم في بعض الأحيان، كما أن الاستبيانات هي الأكثر استخداما في عملية تقييم التدريب، وكان منها الأكثر استخداما نموذج كيرك باتريك في المؤسسات الكويتية، في حين أن المستوى الأكثر شيوعا للتقييم في كلا من المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص هو "رد الفعل" .

دراسة (بارتلي، 2001) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لحاجتهم من التطوير وفق توجيه محدد وفاعل في والية أوهايو وكان من أهم نتائج الدراسة أن نسبة 21 % من عينة الدراسة مقتنعة بمستوى

إعدادهم وتأهيلهم، ونسبة 12 % راضية عن أدائها، وتفضل التعلم الذاتي وسيلة للتطوير المهني، وكان مجال استخدام التكنولوجيا في التعليم، ومجال الارتقاء بفن التدريس من أبرز المجالات التي توصلت الدراسة إلى ضرورة إجراء مزيد من البرامج التدريبية لتنميتها.

دراسة (البياي، 2000) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية ، وكذلك مدى الاهتمام بعملية تقييم التدريب بها، وأبرز الصعوبات التي تحد من فاعلية تقييم التدريب بهذه المعاهد، وقام الباحث بتصميم استبانة لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن أدوات تقييم التدريب في المعاهد الأمنية تقتصر على الاستبانة وأن هذه الاستبانات تغطي فترة ما بعد التدريب فقط وأنه يوجد خلل في هذه الاستبانات من ناحية التصميم وكذلك نقص قدرات العناصر المقيمة وكفاءتها وان الاهتمام بالتقييم ليس بالدرجة المطلوبة من الإدارة العليا ومن الجهة المنفذة للتدريب والجهة المستفيدة من التدريب لكن يوجد اهتمام من الأفراد محل التقييم، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات تحد من فاعلية التقييم منها إلحاق المتدربين بوظائف لا علاقة لها بالتدريب الذي حصلوا عليه وأن البيئة الإدارية لا تساعد على نقل المهارات المكتسبة إلى الوظيفة وكذلك ارتفاع تكلفة تنفيذ التقييم ومحدودية الاستفادة من نتائج التقييم في إعادة تصميم البرامج التدريبية وتطويرها.

دراسة (صالح، 1999) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب وإيجابياتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج المتبعة لتحديد سبلاتها أو التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشارك نتيجة مشاركته بالتدريب. ووصت الدراسة بضرورة قيام مراكز التدريب والمصارف بمتابعة وتقييم المتدربين بعد إنهائهم للتدريب وعودتهم إلى عملهم الفعلي بفترة زمنية معينة.

التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تغذية الإطار النظري لها بماهية التدريب وفلسفته وكذلك ماهية عملية تقييم أثر البرامج التدريبية ومراحلها المختلفة، كما استفادت أيضاً من الدراسات السابقة في التعرف على النماذج المختلفة لتقييم أثر التدريب التي تبنته الدراسة الحالية في بناء الاستبانة وإعدادها . اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتبار عملية تقييم أثر البرامج التدريبية من أهم خطوات العملية التدريبية، وذلك للكشف عن مدى تحقيقها لأهداف التي رسمت لها وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها ، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات أيضاً في دعوتها لكافة المؤسسات الحكومية والخاصة والتي تتبنى التدريب كمحور رئيس فيها إلى ضرورة تقييم أثر هذا التدريب. و تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تقوم بتقييم أثر البرامج التدريبية في قطاع مختلف ألا وهو الشركة السعودية للكهرباء وهو ما لا يتم الإشارة له في الدراسات السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي توفر إطارًا لفهم العلاقة بين التدريب والتنمية وكفاءة الكادر الوظيفي. من خلال هذه المنطلقات النظرية، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل لكيفية تأثير التدريب على كفاءة الكادر الوظيفي، مما يساهم في تعزيز استراتيجيات التدريب والتنمية في المؤسسات. وتشمل هذه المنطلقات:

- 1- نظرية التعلم: تعتبر نظرية التعلم من الأسس التي تستند إليها برامج التدريب. تفيد هذه النظرية بأن التعلم هو عملية نشطة تتطلب تفاعل المتعلم مع المعرفة والمعلومات الجديدة. من خلال التعلم الفعال، يمكن للموظفين تطوير مهارات جديدة وتحسين أدائهم.
- 2- نظرية إدارة الموارد البشرية: تؤكد هذه النظرية على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كوسيلة لتعزيز الأداء المؤسسي. تشير الأبحاث إلى أن البرامج التدريبية المدروسة والمخطط لها بعناية تؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية.
- 3- نظرية الكفاءة الوظيفية: ترتبط هذه النظرية بالمفاهيم المتعلقة بكفاءة الأداء، حيث تركز على كيفية توظيف المهارات والمعرفة بشكل فعال في بيئة العمل. التدريب والتطوير يلعبان دورًا حيويًا في تعزيز الكفاءة الوظيفية من خلال تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لمواجهة التحديات.
- 4- نظرية التحفيز: تدعم هذه النظرية فكرة أن التحفيز هو عامل رئيسي في تحسين الأداء. البرامج التدريبية التي تعزز من تحفيز الموظفين وتزيد من رضاهم عن العمل قد تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة والأداء.
- 5- نظرية التغيير التنظيمي: تشير هذه النظرية إلى أهمية التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. التدريب والتنمية يساعدان المؤسسات في تجهيز الكادر الوظيفي للتكيف مع التغيرات السريعة وضمان استمرارية الأداء العالي.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المرتبطة معاً، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض الجوانب النظرية التي ترتبط بنظرية التدريب، كما سوف يعتمد الباحث في الجانب الكمي التحليلي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية عن المشكلة محل الدراسة، للخروج بأهم النتائج والتوصيات التي ترتبط بالموضوع محل الدراسة.

أدوات الدراسة: -

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، بما يحقق أهداف البحث، وسيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً بالشركة السعودية للكهرباء بمنطقة الرياض، على مختلف مستوياتهم الادارية. وتم الاعتماد على الاستبيان لقياس أثر التدريب على أداء العاملين، وتم تقسيم الاستبيان إلى أجزاء، شمل الجزء الأول البيانات الديموغرافية للمبحوث، أما الجزء الثاني فيتضمن البيانات الأساسية للدراسة، والتي تعكس متغيرات الدراسة، والتي تضمنت مستوى رضا المبحوثين على البرامج التدريبية المقدمة، وكذلك مستوى ادائهم في العمل. وذلك بغية دراسة العلاقة بين كل منهما.

حدود الدراسة: -

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة أثر البرامج التدريبية على مستوى أداء الكادر الوظيفي فقط، ولن يتم تناول أي جوانب أخرى تعكس المهارات السلوكية أو العلمية.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة على الشركة السعودية للكهرباء، مع الاعتماد على أفرع الشركة بمنطقة الرياض كعينة للدراسة.
- الحدود الزمنية: وتتناول تقييم أداء العاملين خلال الفترة الزمنية التي تشمل النصف الأول من العام الجامعي 2024 / 2025م.
- مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين على كافة مستوياتهم الادارية بالشركة السعودية للكهرباء. وتم الاعتماد على هذا المجتمع البحثي نظراً لوجود نظم تحكم عملية التدريب لدى منسوبهم، كما أن هناك آليات محددة للتدريب وتقييم الاداء الوظيفي لديهم، وهو ما يعمل على تعظيم المخرجات البحثية. بينما يعتمد الباحث على عينة عشوائية من العاملين بالشركة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

- 1- إبراهيم قفطان إبراهيم اللصاصمه. (2021). أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. 62-81, (74),
- 2- أبو سلمية، باسمه (2007) مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية.
- 3- أبوقفة، هدية، (2003)، أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، جامعة آل البيت، كلية إدارة الأعمال .
- 4- أحمد حمود الشعلان، أ. & محمد ماجد الدوسري، س. (2022). تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر). مجلة كلية التربية (أسيوط). 235-252, (10), 38,
- 5- المطيري، عبدالله سعود، (2020)، اثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي، دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام، المجلة العربية للنشر العلمي.
- 6- المطيري، فيصل (2012)، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 7- بشر الكاتب، م.، محمد، النور آدم احمد، محمد، حسن تجاني & الطيب. (2023). اثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية-الصينية في الفترة من 2016-2021م. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 252-302, (4), 14,
- 8- بن زعتر، عمارية، ومدني، أمينة (2016)، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح مغنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد.
- 9- بن عنتر، عبد الرحمن (2002)، دور الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية، المنعقد في الفترة من 28 - 31 أكتوبر، 2002 م، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 10- بوبرطخ، عبد الكريم، (2012)، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة)، الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة.
- 11- الحجرف، عبد الله. (2011 م). فاعلية برامج التدريب الفني للعاملين في ورش الصيانة بحرس الحدود. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .
- 12- حسن، حسن (2017)، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية-الأردن.
- 13- الحولي، علي (2016)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة.
- 14- الحولي، علي، (2016)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة.
- 15- السبيعي، نهاد عمر (2011)، إدارة الموارد البشرية، بحث منشور، مجلة الأكاديمية العربية، الدينمارك، ص 55 - 65 .
- 16- سلطان، أنس أديب فخري (2015). أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 17- السنوسي، إدريس (2016)، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 18- صلاح، عبد الخالق (2018)، تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحمية دراسة حالة مديرية الإدارة المحمية لولاية غارداية. الجزائر .
- 19- صيام، محمد (2007)، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- 20- الطوس، علي، (2015)، أثر الجداريات الجوهرية على توفير معايير الاعتماد الصحية الأردنية في المستشفيات الجامعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 21- عبدالقادر، بوبعة. (2017) . دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 22- عبيد، شاهر (2018). ما المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الحكومية في مدينة جنين وما أهم المعوقات والصعوبات؟، رماح للبحوث والدراسات، ص 47 - 73 .
- 23- عمادة الجودة والتطوير، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل.

- 24- الغامدي، خالد (1435 هـ)، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام "د ا رسة حالة و ا زرة الشؤون الاجتماعية -مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة"، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- 25- الغامدي، خالد، (1435 هـ)، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام "د ا رسة حالة و ا زرة الشؤون الاجتماعية -مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة"، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- 26- محمد، بلقاسم، (2017)، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، معهد التكنولوجيا، قسم المناجمنت، تخصص تسيير الموارد البشرية.
- 27- مرسي، السيد (1986)، مناهج البحث والدراسة. دار النشر العربي، بيروت .
- 28- موسى، أسامة. (2007). واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين، (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
- 29- نابتي، رازن (2009)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين. سوريا .
- 30- النجار، فايز جمعة (2009)، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 31- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- 32- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- 33- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice*. Psychological Science in the Public Interest, 14(2), 74-101.