



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

ماجستير الإدارة

أثر التدريب والتطوير على أداء الموظف بالهيئة العامة للإحصاء في

الرياض

The effect of training and development on employee
performance at the General Authority for Statistics in

Riyadh

مشروع تخرج

إعداد

20223006417/مبارك سعد الربيعي

220223006583 / محمد علي زنقوطي

إشراف

د / وليد صديق

2023/1444



إِهْدَاء

إلى أبي العطف قدوتي ، ومثلي الأعلى في الحياة : فهو من علمني

كيف أعيش بكرامة وشموخ .

إلى أُمي الحنونة لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها ، فهي ملحمة

الحب وفرحة العمر ، ومثال التفاني والعطاء .

إلى إخوتي سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني .

إلى زوجتي أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى جميع الأخلاء : أهدي إليكم هذا العمل المتواضع

شُكْرٌ وَنَفْكَاتٌ

(ج)

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتة وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنّة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير /، الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمدة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة الجميع الذكية ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عزو وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التدريب والتطوير بأبعاده المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية)، بأداء الموظفين وتمثل أبعاده في (المثابرة والمواظبة في العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فرق العمل) بالهيئة العامة للإحصاء في الرياض، للإجابة على إشكالية الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على 80 موظف من العاملين الإداريين بالهيئة العامة للإحصاء في الرياض، وتم استرداد 60 استبيان.، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت الدراسة لاختبارات متعددة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- يعمل التدريب على تحسين خدمات الهيئة مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين الهيئة وعملائها.
- إن التدريب أثناء الخدمة يربئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.
- إن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل.
- التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية

وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل، ووجود علاقة قوية وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز، ووجود علاقة قوية وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والتحفيز، ووجود علاقة ضعيفة وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والعمل بروح فريق العمل، ووجود علاقة ضعيفة وطردية بين تصميم البرامج التدريبية والمواظبة والمثابرة

على العمل ،وجود علاقة قوية و طردية بين تصميم البرامج التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز ، وجود علاقة متوسطة وطردية بين تصميم البرامج التدريبية التحفيز ،وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تصميم البرامج التدريبية والعمل بروح فريق العمل ،وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تنفيذ الدورة التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل ،وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تنفيذ الدورة التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز ،وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تنفيذ الدورة التدريبية والتحفيز ،وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تنفيذ الدورة التدريبية والعمل بروح فريق العمل ،وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تقييم الدورة التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل ،وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تقييم الدورة التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز ،وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تقييم الدورة التدريبية والتحفيز ،وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تقييم الدورة التدريبية والعمل بروح فريق العمل .

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الأداء الفردي السنوي الذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوى الإداء الوظيفي للعاملين بالهيئة ،و ربط الترقيات والمهمات الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في بالهيئة ، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.

الكلمات الافتتاحية: التدريب -أداء الموظفين - الهيئة العامة للإحصاء في الرياض

قائمة المحتويات

إهداء.....	ج
شكرو تقدير.....	ج
ملخص الدراسة.....	هـ
قائمة المحتويات.....	ز
قائمة الجداول.....	ي
قائمة الأشكال.....	ك
الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته.....	1
1.1 المقدمة :.....	1
2.1 مشكلة البحث.....	1
3.1 أهمية الدراسة:.....	3
4.1 أهداف الدراسة.....	4
5.1 أسئلة البحث.....	4
6.1 فرضيات الدراسة.....	5
7.1 نموذج الدراسة.....	5
8.1 دافع اختيار الموضوع:.....	5
9.1 المنهجية:.....	6
10.1 مصادر والأساليب الإحصائية للدراسة :.....	7
11.1 حدود الدراسة.....	7
12.1 الدراسات السابقة.....	8

21	الفصل الثاني: الإطار النظري
21	المبحث الأول: التدريب
21	تمهيد
21	1.1.2 مفهوم التدريب
23	2.1.2 أهمية التدريب
25	3.1.2 أهداف التدريب
27	4.1.2 أنواع التدريب
29	5.1.2 مسؤوليات التدريب:
30	6.1.2 أبعاد عملية التدريب
32	7.1.2 أسباب فشل التدريب:
34	المبحث الثاني: أداء العاملين
34	1.2.2 مفهوم أداء العاملين
35	2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:
36	3.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء
38	4.2.2 أهمية الأداء
39	5.2.2 شروط الأداء الجيد
40	6.2.2 مؤشرات أداء العاملين
41	المبحث الثالث: دور التدريب على أداء العاملين
41	1.3.2 إيجابيات التدريب على أداء العاملين والإدارة والمنظمة
45	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

45	1.3 تمهيد:
45	2.3 نوع الدراسة:
45	3.3 منهج الدراسة:
45	4.3 مجتمع وعينة الدراسة:
45	1.4.3 مجتمع وعينة الدراسة:
49	المبحث الثاني:
49	عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.
49	المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات.
61	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها والاقتراحات.
64	المطلب الرابع: اختبار بيرسون (مصفوفة الارتباط)
65	الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج والتوصيات
65	مقدمة
65	الخاتمة
66	نتائج البحث
66	النتائج النظرية
67	النتائج العملية
68	التوصيات
70	المراجع
75	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	جدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي	1
48	جدول رقم (02): معاملات الصدق والثبات	2
49	الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	3
50	جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	4
51	جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5
52	الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6
53	جدول رقم (07): إخبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف سمرنوف (Kolmogrov _Smirnov	7
53	جدول رقم (08): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	8
54	الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التدريب	9
57	الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء	10
60	جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	11
61	جدول رقم (12): معامل الارتباط بيرسون بين متغير التدريب وأداء العاملين بأبعاده الأربعة (المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فريق العمل)	12
64	الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين أبعاد التدريب و أبعاد أداء العاملين	13

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الشكل (1) مخطط أهداف التدريب	26
2	الشكل (2) العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي	38
3	الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	49
4	الشكل رقم (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	50
5	الشكل رقم (05): التوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	51
6	الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	52

الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

1.1 المقدمة :

إن التطورات العلمية التي يشهدها العالم اليوم لها نفس التأثير على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية ، مما أدى إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق وتخطيط إستراتيجي في المنظمات والمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة ، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة النواحي الاقتصادية والتكنولوجية.

يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد من خلالها المنظمات على مطابقة متطلبات العمل مع الكفاءات والمهارات الأفراد بهدف زيادة الإنتاجية ، حيث أنها تهدف في المقام الأول إلى تطوير القدرات الفردية وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والتغيير تطوير مواقفهم وسلوكياتهم من خلال تشكيلهم وترقيتهم ومساراتهم المهنية ، ومن هنا دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ مهام إدارة الأفراد التقليدية (الاختيار والتعيين والبناء والتحفيز) إلى البعد الاستراتيجي للعناصر البشرية والاستثمارات داخل.

وعليه أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يكون عائد على العامل من خلال اكتساب مهارات إضافية ، ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج .

فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة ، ولكن العائد يكون مربحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية ، وبالتالي ضمان استمرارية بقاء المؤسسة.

2.1 مشكلة البحث

يعتبر تدريب العاملين من القضايا الإدارية الحديثة التي انتشرت على نطاق واسع في الفكر والممارسة الدبلوماسية والإدارية في الربع الأول من القرن الماضي ، ومن خلال ملاحظة الباحثين لاهتمام

التدريب في بعض الجهات الحكومية، وجد أن البعض يفتقر إلى رؤية واضحة لتبني مفهوم التدريب وتطبيقه، حيث أن الوعي بأهمية العلاقة بين تدريب العاملين وقدرتهم على ابتكار طرق جديدة للعمل في هذه المؤسسات لا يزال محدوداً. علاوة على ذلك، لا يزال بعض المديرين يعتقدون أن تدريب الموظفين وتمكينهم معرفياً ونفسياً سيأتي على حساب تأثيرهم وسلطتهم وحتى صرامتهم، وهذا نابع من العقلية والعقلية البيروقراطية التي لا تزال موجودة في العمل الإداري في المملكة العربية السعودية، والتي تتجلى في عدم الثقة في العمال والفسل في تمكينهم من تطوير مهاراتهم ومستوى أدائهم الوظيفي للتعبير عن إبداعهم وإبداعهم. في العمل.

و تكمن مشكلة الدراسة أيضا بالإجراءات المتبعة في عقد الدورات و تدريب الموظفين، فلا يزال التدريب يأخذ شكلا واحدا بدء من تدريب الموظف الجديد من خلال تعلمه المهام من زملائه في العمل، وإتباع خطواتهم العملية دون الالتزام بالمعايير المثلي في أداء المهام، مما يؤدي إلى أن يكتسب الموظف بعض المعارف والسلوكيات و المهارات والاتجاهات الموظفين التي توارثوها من زملائهم السابقين والتي تتصف بالقدم و الروتين وهدر الكثير من الوقت والجهد، وقلة التكنولوجيا المستخدمة ، و هذه الطريقة نادرا ما تصل إلى نتائج صحيحة وهذا ينعكس سلباً على مستوى الإنجاز الموظف لأعمال المؤسسة. و يعتبر تنوع أعمار الموظفين في المؤسسة ومستوياتهم العلمية والثقافية تقف عائقا أمام النظام التدريبي حيث أن الكثير من الموظفين لا يرغبون بالالتحاق بالبرامج التدريبية ويعتبرونها مضيعة للوقت، أو يعتبرونها إجازة مدفوعة الأجر و التكاليف والحصول من خلالها على شهادة حضور للدورة تمكنه من المنافسة بها في عملية الترقية أو ميزات أخرى يحصل عليها دون وجود أي أثر للتدريب على المتدرب. وهذا أيضا يخفض درجة رضائهم لأعمالهم، و يقلل من ولائهم لمؤسستهم.

كما أن بعض المؤسسات لم تولي الاهتمام بأهمية التدريب ولا توجد سياسات واضحة تضع خطط للتدريب بغرض تحسين الأداء، الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية دور التدريب وتكامله مع الأداء، ومن الملاحظ أن الهيئة العامة للإحصاء في الرياض هي ليست بالبعيدة عما يحدث وتعانيه مثيلاتها من المؤسسات الحكومية من سوء التدريب، والعشوائية في اختيار القوى العاملة وعدم ربط الأساليب العلمية في تدريب القوى العاملة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة من خلال دراسة أثر التدريب والتطوير بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية)، على أداء الموظفين بأبعاده (المثابرة والمواظبة في العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فرق العمل).

3.1 أهمية الدراسة:

تعد دراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظف من الدراسات الحديثة التي تهتم الكثير من المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة، حيث يتم التركيز على أهمية تطوير وتدريب الموظفين لتحسين الأداء الفردي والجماعي. وتأتي هذه الدراسة في سياق تطوير أداء المؤسسات الحكومية والعمل على تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم، خاصة في ظل المتطلبات المتزايدة للعمل والتحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث.

ويأتي دور الهيئة العامة للإحصاء في تقديم خدمات الإحصاء والتحليلات المهمة للدولة والمؤسسات الحكومية والخاصة، ولذلك فإن دراسة أثر التدريب والتطوير على أداء موظفي الهيئة تعد من الموضوعات المهمة التي تساهم في تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها الهيئة.

— الأهمية العلمية

حيث يمكن لهذا البحث أن يساهم في إبراز أثر التدريب والتطوير على تحسين أداء الموظفين وتحديد العوامل المؤثرة في تحسين أداءهم، وذلك من خلال دراسة الأدبيات والبحوث السابقة في هذا المجال والتي توضح ذلك. كما أن هذا البحث يساعد على إضفاء المزيد من الدقة والتحديد في استخدام التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية، وتحديد الأساليب والأدوات الأكثر فعالية في هذا المجال ومن الممكن أيضاً أن يتم تطبيق نتائج هذا البحث على مؤسسات حكومية أخرى تواجه نفس التحديات.

— الأهمية العملية

يمكن أن يساعد الهيئة العامة للإحصاء في تطوير برامج التدريب والتطوير للموظفين بما يتماشى مع احتياجاتهم ومهاراتهم المتغيرة، وبالتالي تعزيز أدائهم وتحسين جودة الخدمات التي يقدمونها للمستفيدين. ومن الممكن أن يعزز هذا البحث أيضاً الرؤية الاستراتيجية للهيئة فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية، وتحديد أفضل الممارسات في هذا المجال.

بالتالي، يمكن القول أن بحث "أثر التدريب والتطوير على أداء الموظف بالهيئة العامة للإحصاء في الرياض" يمثل إسهاماً مهماً في مجال إدارة الموارد البشرية.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء الموظف بالهيئة العامة للإحصاء في الرياض إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أهمية التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم في العمل.
- تحليل أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الهيئة العامة للإحصاء في الرياض، وتقييم فعاليته في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تقديم توصيات واقتراحات تساهم في تحسين برامج التدريب والتطوير في الهيئة العامة للإحصاء في الرياض، وزيادة فاعليتها في تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم في العمل.
- تعزيز الوعي بأهمية التدريب والتطوير كأداة أساسية لتحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الجودة في الخدمات المقدمة.

5.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيس: "ما أثر التدريب والتطوير على أداء الموظف بالهيئة العامة للإحصاء في الرياض ؟

ويتفرع منه عدة أسئلة فرعية منها:

- هل هناك علاقة بين تطبيق الهيئة العامة للإحصاء في الرياض لسياسة التدريب وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

- هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الهيئة العامة للإحصاء في الرياض وبين مستوى أداء العاملين فيها؟
- ما أهمية العملية التدريب في تحسين أداء العاملين؟
- ما هو أثر تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين؟

6.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير في الهيئة العامة للإحصاء في الرياض وبين مستوى أداء العاملين فيها.
- تتفرع منها عدة فرضيات فرعية منها:
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومواظبة ومثابرة الموظفين على العمل.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ودقة وجودة العاملين في الإنجاز.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ولتحفيز.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والعمل بروح فريق العمل.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر أثر التدريب والتطوير على أداء الموظف بالهيئة العامة للإحصاء في الرياض، ويتضمن المتغيرات التالية:

- 1- **المتغير المستقل:** أثر التدريب والتطوير وتمثل أبعاده في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية).
- 2- **المتغير التابع:** أداء الموظفين وتمثل أبعاده في (المثابرة والمواظبة في العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فرق العمل).

8.1 دافع اختيار الموضوع:

يوجد العديد من الأسباب التي تدفع لاختيار هذا الموضوع، ومنها:

- أهمية الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسات، حيث إنهم يمثلون العنصر الأساسي في نجاح أي مؤسسة، ولذلك فإن تحسين أدائهم يعد من الأمور المهمة جدًا لتحقيق الأهداف المنشودة.
- يواجه العديد من الموظفين صعوبات في القيام بمهامهم بكفاءة، ويمكن للتدريب والتطوير أن يساعد في تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.
- يعتبر القطاع الحكومي أحد القطاعات التي تحتاج بشكل خاص إلى الاهتمام بتدريب وتطوير الموظفين، وخاصة في مجالات مثل الإحصاء والتحليل الإحصائي، حيث إن هذه المجالات تتطلب مهارات خاصة وتقنيات حديثة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- يوفر الموضوع إمكانية لتحليل أثر البرامج التدريبية والتطويرية التي تنفذها الهيئة العامة للإحصاء في الرياض على أداء الموظفين، ومن ثم تقديم توصيات واقتراحات لتحسينها وزيادة فاعليتها في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم.
- بشكل عام، فإن اختيار هذا الموضوع يأتي استجابة للحاجة الملحة للعمل على تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي، وبالأخص في مجالات مثل الإحصاء والتحليل الإحصائي، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين والمستفيدين من الخدمات المقدمة.

9.1 المنهجية:

تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، التي تهدف لبيان أثر المتغير المستقل، والمتمثل أثر التدريب والتطوير وتمثل أبعاده في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية ، تقييم البرامج التدريبية)، وبالمتغير التابع والمتمثل أداء الموظفين وتمثل أبعاده في (المثابرة والمواظبة في العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز ، العمل بروح فرق العمل) ، حيث قام الباحثون بعمل دراسة ميدانية بالهيئة العامة للإحصاء في الرياض ، وعمل وصف شامل للبيانات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، إضافة إلى أن هذه الدراسة تم إجرائها على بالهيئة

العامة للإحصاء في الرياض ، ويتم وصفها بأنها دراسة ميدانية جراء قيام الباحث بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة.

10.1 مصادر والأساليب الإحصائية للدراسة :

مصادر جمع البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة شدة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:
- **التكرارات والنسب المئوية:** وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية التكرارات.
- **معامل ألفا كرونباخ:** للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- **معامل صدق:** وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة.
- **حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات.**
- **اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف سمرنوف):** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- **معامل الارتباط بيرسون:** لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

11.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية :: اهتم البحث بمعرفة أثر التدريب والتطوير وتتمثل في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية ، تقييم البرامج التدريبية)،، على أداء الموظفين وتتمثل في (المثابرة والمواظبة في العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز ، العمل بروح فرق العمل).
- حدود مكانية : تم تطبيق الدراسة على الهيئة العامة للإحصاء في الرياض.
- حدود زمانية : تم إعداد الدراسة في عام 2023.

12.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
1-الدراسة	البشير و ابوسن (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين بالسودان.
المتغير المستقل	إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز)
المتغير التابع	أداء العاملين بأبعادها (أداء العاملين، إنتاجية الموظفين)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين، وأن تخطيط الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، وأن تخطيط الموارد البشرية يؤثر على إنتاجية الموظف.

وأوصت الدراسة: على إدارة الموارد البشرية بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين الاهتمام بالاختيار والتعيين وتحديد الاحتياجات الفعلية للوظيفة الفعلية من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العمل.	
اسعد وعطية (2021)	2-الدراسة
هدفت الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجية التدريب ممثلة في أبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا؛ مراحل العملية التدريبية؛ تنوع البرامج التدريبية) في تحسين أداء الأستاذ الجامعي بأبعاده الأربعة: (البحثي؛ التدريسي؛ خدمة المجتمع؛ العلاقات الانسانية).	أهداف الدراسة
استراتيجية التدريب ممثلة في أبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا؛ مراحل العملية التدريبية؛ تنوع البرامج التدريبية)	المتغير المستقل
تحسين الأداء بأبعاده الأربعة: (البحثي؛ التدريسي؛ خدمة المجتمع؛ العلاقات الإنسانية).	المتغير التابع
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج Excel و SPSS_24.	منهجية البحث
توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لاستراتيجية التدريب لجامعة ورقلة، قابله من جهة أخرى مستوى مرتفع لأداء الأستاذ الجامعي، بينما تبين وجود علاقة ارتباط بين كل من استراتيجية التدريب من جهة وأداء الأستاذ الجامعي من جهة أخرى. في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس؛ العمر؛ الكلية؛ عدد الكتب؛ عدد المقالات؛ عدد	أهم النتائج والتوصيات

الملتقيات؛ عدد المنح؛ عدد المنح للملتقيات)، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي لباقي المتغيرات الشخصية.	
3-الدراسة	للصاممة (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى 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 لمعرفة أثر التدريب ومدى كفاءته وتصميمه في تحقيق أهداف التدريب المتمثلة في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين.
المتغير المستقل	التدريب والتنمية (خطة التدريب، تحديد احتياجات التدريب، أساليب التدريب ، تقييم التدريب).
المتغير التابع	أداء الموظفين.
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع كما أنه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها ميدانيا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة بأن هناك أثر لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية في إقليم الشمال في الأردن. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستندة على معايير المشاريع لاحتمالية وتبعات عدم الوصول إلى أهداف المشروع كما تم تحديدها

	والتخطيط لها مسبقاً، حيث إن المخاطر تكمن في حالة عدم التأكد، وفي حال نقص المعرفة عن الأحداث المستقبلية.
4-الدراسة	عبد الله والزعبي (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني بأبعاده (تخطيط التدريب الإلكتروني، تصميم التدريب الإلكتروني، تنفيذ التدريب الإلكتروني، تقييم التدريب الإلكتروني) في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم في المستشفيات الحكومية الأردنية.
المتغير المستقل	التدريب الإلكتروني بأبعاده (تخطيط التدريب الإلكتروني، تصميم التدريب الإلكتروني، تنفيذ التدريب الإلكتروني، تقييم التدريب الإلكتروني)
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية الأردنية. أوصت الدراسة إدارة المستشفيات الحكومية الأردنية عينة الدراسة بضرورة زيادة التدريب الإلكتروني في المستشفيات الحكومية الأردنية والتي تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين على برنامج حكيم الإلكتروني.
5-الدراسة	بن عمار وبن عياد (2020)
أهداف الدراسة	هدف الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين، حيث قامت الدراسة

بمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في "ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية كون محل الدراسة.	
التدريب	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تمثلت الأدوات التي استعملناها : "وثائق مقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة."	منهجية البحث
أظهرت النتائج أنه يوجد اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها دراية منها على أهميته وضرورته لتحسين الخدمة الصحية، ووجود قناعة كبيرة أن التدريب ليس أمر روتيني في المؤسسة وإن له عائد يعود على العمال بالنفع. وأوصت الدراسة بضرورة توفير أدوات التدريب والقيام بمراقبة العملية التدريبية من : تحديد الاحتياجات وتقييم العملية.	أهم النتائج والتوصيات
نور (2020)	6-الدراسة
هدف الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي	أهداف الدراسة
التدريب	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع
استخدم الباحث المنهج الاستقرائي، والاستنباطي والتاريخي والتحليلي.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع التدريب وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي، إن تطبيق برامج تدريبية فعالة خاصة إذا ما كانت حديثة ومتطورة تساهم في تطوير	أهم النتائج والتوصيات

الأداء، العمل على برامج تدريبية تناسب العاملين يتطور من الأداء كثيراً، التركيز على مختلف أنواع التدريب في العملية التدريبية يتطور من أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق برامج تدريبية فعالة وحديثة لتساهم في تطوير الأداء، ضرورة وضع برامج تدريبية تناسب العاملين لتطوير الأداء.	
بوارى وشبوعات (2019)	7-الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب غير الرسمي على أداء العاملين، بحيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة	أهداف الدراسة
المعايير الدولية لإدارة المشاريع (تكامل المشروع، ونطاق المشروع، ووقت المشروع، وكلفة المشروع، وجودة المشروع، وموارد المشروع، والاتصالات في المشروع، وإدارة المخاطر، والمشتريات في المشروع)	المتغير المستقل
جودة المشاريع	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي لجمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالعينة ومن أجل القيام بالمعالجة تم توزيع الاستبانة كأداة رئيسية، وتحليل بيانات الاستبيان تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ،	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن التدريب غير الرسمي في المؤسسة محل الدراسة جيد ومن الأحسن تعزيزه، كذلك وجود مستوى مرتفع لأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.	أهم النتائج والتوصيات

	وأوصت الدراسة إلى ضرورة التحسيس بهذا النوع من التدريب لما له من أهمية ودور فعال في رفع معنويات العمال وكذا تقوية العلاقة بين المؤسسة وعمالها.
8-الدراسة	عقل والشرفا (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي من خلال دراسة تطبيقية على الهيئة الإسلامية بغزة،
المتغير المستقل	المعايير الدولية لإدارة المشاريع (تكامل المشروع، ونطاق المشروع، ووقت المشروع، وكلفة المشروع، وجودة المشروع، وموارد المشروع، والاتصالات في المشروع، وإدارة المخاطر، والمشتريات في المشروع)
المتغير التابع	جودة المشاريع
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفقا لطبيعة الدراسة والأهداف، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود استغلال لموارد الهيئة في تدريب وتأهيل الموظفين من خلال عقد البرامج والدورات المتخصصة التي تنفذها جهات الاختصاص بالهيئة، مع وجود علاقة طردية متوسطة بين تقييم العائد على الاستثمار في التدريب والأداء الوظيفي، ولا يوجد فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول العائد على الاستثمار في التدريب تعزى لمتغير الجنس، وأن محتوى المواد التدريبية تلائم طبيعة عمل الموظفين وتساعد على تنميتهم وتطويرهم في مجال عملهم، مع عدم تناسب أوقات التدريب لدى بعض الموظفين، وقد تبين وجود فجوة بين البرامج التدريبية في تعزيز مهارات حل مشاكل العمل بالطريقة المناسبة، وأن التدريب يمكن الموظفين من اكتساب المهارات المطلوبة وتعزز لديهم الثقة بالنفس وتعمق

العلاقة بين الموظفين أنفسهم وتنمي أدائهم الوظيفي وإعداد خطط تدريبية جيدة ومنظمة في تطوير العمل لدى موظفي الهيئة الإسلامية. وأوصت الدراسة بضرورة المساهمة في معالجة نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة، حيث أوصت الدراسة بضرورة العمل على عقد المزيد من البرامج التدريبية التي تلائم أوقات الموظفين لتسهيل الالتحاق بها، وانتقاء البرامج ذات العلاقة بالعمل لتنمية مهاراتهم وحل الإشكاليات التي تواجههم أثناء العمل مع تطوير تلك البرامج لتعزيز ثقافة تبادل المعرفة بين العاملين في نفس المستوى الوظيفي مع الحفاظ على الموظفين ذوي المعرفة والخبرة العالية ومعالجة الأداء الضعيف عند بعضهم، مع ضرورة وضع نظام حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين للعمل بعد أوقات العمل الرسمية ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار التي تترك أثراً جيداً في تحسين أداء العمل.	
العجيلي (2018)	9-الدراسة
هدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التدريب وأثره على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية.	أهداف الدراسة
التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية)	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و تم جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان واستخدام برنامج (spss) للتحليل الإحصائي.	منهجية البحث
توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب بأبعاده مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ	أهم النتائج والتوصيات

العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) في متغير أداء العاملين ككل، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، حيث أن التدريب يؤدي بالموظف إلى السعي المستمر لتحسين عمله والبحث عما هو جديد خاصة الطرق التي تفيده في تحسين إنجاز المهام الوظيفية وحل المشكلات التي تواجهها. أوصت الدراسة على عمل إدارة البنك على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بعد إجراء اختبارات وتحليل معمق بعد طرح برامج التدريب التي تكون مناسبة وتمكن الموظف من الحصول على المهارات التي يحتاجها فعلياً.	
الشريفة وبني ياسين (2016)	10-الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين،	أهداف الدراسة
إستراتيجية التدريب	المتغير المستقل
الولاء الوظيفي	المتغير التابع
الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي	المتغير الوسيط
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تم تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية.	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر لإستراتيجية التدريب على كل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ما بين إستراتيجية التدريب و الولاء الوظيفي من خلال دور الرضا الوظيفي كوسيط بينهما , وبالعكس ذلك عدم وجود علاقة ما بين	أهم النتائج والتوصيات

إستراتيجية التدريب و الولاء الوظيفي من خلال دور الأداء الوظيفي كوسيط بينهما. وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية تحقق للموظفين النمو الحقيقي لوظائفهم وبرامج تدريبية شخصية والتي تتناسب مع شخصياتهم وتعزز مبدأ الثقة بالنفس وإعطائهم اللامركزية لأعمالهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الشخصية والتي في الوقت نفسه تحقق هدف المؤسسة.	
الدراسات الأجنبية	
1-الدراسة Joseph & James (2019)	
أهداف الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آثار التدريب المهني والتدريب الإلكتروني على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لشركة Telkom Kenya في جمهورية كينيا. وتعزيز التوظيف الإلكتروني على أداء الموارد البشرية، والتدريب الإلكتروني على الموارد البشرية.	
التدريب الإلكتروني	المتغير المستقل
أداء الموارد البشرية	المتغير التابع
اعتمدت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها.	منهجية البحث
تبين نتائج الدراسة أن التدريب الإلكتروني يوفر التوجيه الموثوق لتوظيف العاملين والمهارات اللازمة وأن التدريب الإلكتروني لا يوفر بالضرورة تدريباً إضافياً للموظفين في منصات أخرى للتدريب في المنظمة. وكانت توصيات الدراسة أن المنظمات التي تخطط لتوظيف الموظفين يجب أن تستخدم موقع الشركة وذلك للحصول على الموظفين المطلوبين للعمل المطلوب. يجب على المنظمات استخدام التوظيف الإلكتروني في العملية لتتبع وتوظيف الأفراد المناسبين للعمل الذي تحدده المنظمة.	أهم النتائج والتوصيات

2-الدراسة	(2019) Yumi, Et.al
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة لفهم ما إذا كان مقدمو الخدمات الذين تلقوا تدريبات إضافية على السجل الصحي الإلكتروني (EHR) قد حسّنوا رضاهم، وقللوا من وقت استخدام EHR الشخصي، وقلل من وقت العمل في المهام.
المتغير المستقل	التدريب
المتغير التابع	السجل الصحي الإلكتروني
منهجية البحث	تم استخدام إحصائية وصفية استكشافية واستخدمت اختبارات T لمقارنة الإجابة والاختلافات على أسئلة الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	أكدت الدراسة أن التدريب الفردي على برنامج HER يمكن أن يحسن معرفة استخدام البرنامج والرضا عن استخدام البرنامج لتقليل عبء العمل وقد تم إعطاء بعض المشاركين دورة أو دورتين لتحسين رضا مقدمي الخدمة والتحكم بعبء عملهم في السجل الصحي الإلكتروني ولكنه لم يكن فعالاً في تقليل وقت استخدام السجل الصحي الإلكتروني الخارجي في العيادات.
3-الدراسة	(2019) Zainab
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور الموارد المتاحة في قبول التدريب الإلكتروني في الخدمة المدنية النيجيرية. تم استخدام سهولة الاستخدام (PEOU) والفائدة المتصورة (PU) لنموذج قبول التكنولوجيا (TAM) كقاعدة للنظر
المتغير المستقل	الموارد الفنية
المتغير التابع	التدريب الإلكتروني
منهجية البحث	استخدم الباحث المنهج المسحي حيث قام بطرح الأسئلة على مدراء المشروع.

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن توفر الموارد يمكن أن يساعد في قبول التدريب الإلكتروني في الخدمة المدنية النيجيرية. وهذا سوف يساعد على تحسين التوقعات والأداء العام في الخدمة المدنية، وستكون مفيدة لصانعي السياسات والهيئات الحكومية في تطوير السياسات المتعلقة بالتدريب الإلكتروني، وخلق الوعي بفوائد قبول التدريب الإلكتروني في القطاع العام مما يؤدي إلى تحسين الأداء والكفاءة وعلاقات البنية التحتية التكنولوجية ومرافق الأنترنت الضرورية في فحص قبول التدريب الإلكتروني في الخدمة المدنية النيجيرية .
4-الدراسة	Frieder, Wang (2018).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى التعرف على دمج المبادئ الأساسية لنظرية سلوك العمل الهادف مع نظرية نظام المعرفي العاطفي (CAPS) نظرية (، تم دراسة السمات الشخصية المرتبطة بالوظائف بأدائها.
المتغير المستقل	السمات الشخصية (الضمير، الانبساط ، الانفتاح على الخبرة)
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
منهجية البحث	استخدام الباحث المنهج الوصفي..
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن بيانات من 496 من مندوبي المبيعات في الهواء الطلق و 218 من المشرفين والمديرين الإقليميين الدعم للفرضيات المتعلقة بالضمير والانفتاح، ولكن ليس الانبساط. على وجه التحديد، فإن الآثار غير المباشرة الشرطية للضمير أو الانفتاح على الأداء من خلال المعنى المدروس أكثر إيجابية في ظل المستويات المنخفضة وليس العالية للقيادة التحويلية. وتناقش الآثار المترتبة على البحث والممارسة جنباً إلى جنب مع القيود المفروضة على الدراسة واتجاهات البحوث المستقبلية.
5-الدراسة	Uzma Hafeez (2015)

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قيمة التدريب وأثره على أداء العاملين في مؤسسات صناعة الأدوية بكراتشي -الباكستان
المتغير المستقل	التدريب
المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والمقارن وتم توزيع استبيان على عينة عشوائية.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم في تحسين أداء العمال، مع ضرورة إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التي تعزز الأداء، واستراتيجية التدريب تمارس لتعزيز أداء العاملين لتحقيق بقاء ونمو المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التدريب

تمهيد

يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي والحيوي في المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسات الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات وقدرات موظفيها من خلال تقديم برامج تدريبية مناسبة. فالتدريب يمكنه تحسين كفاءة وفعالية العاملين في المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم، كما يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها لمستويات تنافسية أعلى. وعلى المدى البعيد، يمكن للتدريب أن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والحفاظ على الكوادر المؤهلة والمتميزة، مما يساهم في بناء سمعة طيبة للمؤسسة وزيادة قيمتها في السوق.

1.1.2 مفهوم التدريب

تختلف وجهات النظر بين الباحثين حول مفهوم التدريب، ومن بين هذه التعاريف، يمكن القول بأن التدريب هو عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تزويد المشاركين بالمعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم في العمل، وتمكينهم من استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يساعدهم على تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في التصرف نحو الأشخاص والأشياء والمواقف بطريقة جديدة. (ياسين، 2016، 20)

ويعرف العجيلي وآخرون (2018) التدريب هو عملية يتم من خلالها تزويد الأفراد العاملين بمجموعة من المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، وتمكينهم من استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، وذلك بهدف تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في التصرف نحو الأفراد والأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

ويرى الهيتي (2004) بأن التدريب هو "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"

ووفقاً للمشهوراوى والشرفا (2015) أن عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي، مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل.

ويعرف التدريب على أنه الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تنمية وتطوير الموظفين طبقاً لمتطلبات الوظيفة. (Noe, 2010)

ويعرف الهابيل (2011) الإجراءات التي يتم من خلالها تطوير وتجهيز الكوادر البشرية بالمهارات المطلوبة في العمل والتي تعمل على تطوير المهارات والمعارف والمعلومات.

ويعرف التدريب أنه عبارة عن مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمرتبطة والتي تهدف إلى صقل المهارات والمعارف والطرق المتطورة لدى المتدربين من أجل رفع مستوى الإنتاجية وتطوير الأداء. (الأكلبي، 2012).

ويعرف أيضاً النشاط الذي يتم تنظيمه وتخطيطه من أجل زيادة مستوى المهارات والمعارف والقدرة اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية. (Nassazi, 2013).

ويتضح من خلال التعاريف التي استعرضها الباحث أن التدريب يركز على إمداد الفرد العامل بالكيفية التي سوف يؤدي بها العمل وإنجازه في المؤسسة أو الجهة التي يعمل فيها بينما التعليم الأكاديمي من شأنه أن يعد الإنسان بمعلومات تفسيرية تساعد على مواجهة المواقف وحل المشكلات التي تواجهه في حياته، ويرى الباحث أن التدريب بمفهومه الواسع يندرج تحت ثلاثة عناصر هي :

أ- التعليم: ويعني اكتساب الفرد العامل للمعرفة والمهارة بهدف تطوير نفسه وذاته.

ب- التطوير: العمل على تنمية الفرد العامل لتطوير نفسه وتنمية قدراته بقدر يساعده على

فهم المشاكل التي تواجهه في العمل ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها الفرد.

ت- التدريب: يعتبر التدريب نوع من أنواع التعليم يهدف إلى إكساب الفرد العامل لمهارات

جديدة وزيادة إنتاجيته وتقديم أداء أفضل وزيادته بمهارات متخصصة، ويشمل كافة

المجالات الإدارية والفنية والتقنية والفكرية والثقافية وغيرها من المجالات الأخرى.

وهذه العناصر الثلاثة جميعها تساهم في تحسين المسار الوظيفي للفرد العامل حيث تكسبه

المهارات والخبرات اللازمة له للانتقال والرقى لمناصب إدارية أعلى في الهيئات.

2.1.2 أهمية التدريب

وفقاً لـ (نور، 2020) تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف

العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم

في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

2- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على

المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة

أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القدرات الإدارية

وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد من خلال (عبدالله

والزعي، 2022) :

1. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها،

معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها، ومعلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة، معلومات

عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها، المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج، المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف، معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

2. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها المهارة القيادية، المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة، القدرة على تحليل المشاكل، القدرة على اتخاذ القرارات، المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات، القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت، المهارات الإدارية في التخطيط والتنظيم، التنسيق، الرقابة.

3. تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل، تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل، تنمية الشعور بالمسؤولية، تنمية الروح الجماعية للعمل، تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزلاء، تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل، الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشآت، الاتجاه لتوصيل العمل بالمنشأة.

كما أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسئوليات أكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات، وخبرات وقدرات جديدة.

ذكرت مخنان (2014) أهمية التدريب التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- يساعد على التقليل من معدل الحوادث وإصابات العمل.
- يساعد على تكوين اتجاهات إيجابية تجاه العمل.
- يساعد على تحسين وتطوير القوى العاملة ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- يساعد على تحقيق الاستقرار والمرونة في عمل المؤسسة.
- المساعدة على رفع الروح المعنوية للموظفين.

ووفقا لـ (Buckley&Caple, 2009) و (البشير وأبوسن، 2022) قسمت أهمية التدريب إلى قسمين أهميته للعاملين وأهميته للمنظمة:

أ- أهمية التدريب للعاملين:

- يساعد التدريب العاملين على زيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- يساعد التدريب على تحسين وتطوير أداء العاملين.
- يساعد التدريب على دعم المركز الوظيفي للعاملين.
- يساعد التدريب العاملين على اكتساب مهارات ومعارف جديدة.

ب- أهمية التدريب للمنظمة:

- يساعد التدريب المنظمة على تحقيق أهدافها.
- يساعد على تحسين أداء المنظمة ككل.
- يساهم التدريب في التقليل من معدلات الغياب.
- يساهم التدريب في التقليل من معدلات الدوران الوظيفي.
- تعتبر العملية التدريبية هامة ولا يمكن التخلي عنها لأنها تساعد على تنمية وتطوير الكادر البشري وتحسين أدائه وبالتالي ينعكس هذا إيجابياً على المنظمة مما يساعدها على تحقيق أهدافها ومواكبة التطور.

3.1.2 أهداف التدريب

إن الهدف الرئيسي لتقسيم برامج التدريب في المنظمة هو تحسين أداء الفرد العامل عند تنفيذ مهامه ومسؤولياته في المنظمة، وذلك سواء كان هذا الأداء حالياً أو متوقعاً في المستقبل. تحقيق هذا الهدف يتطلب وجود أهداف فرعية يتم تحقيقها، ويمكن تلخيصها في الأهداف الرئيسية الأربعة التالية (اللباصمى، 2021):

- 1- تحسين المهارات الفنية: تهدف هذه الأهداف إلى تحسين المهارات الفنية المطلوبة لأداء الوظيفة، مثل القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات المطلوبة.
- 2- تحسين المعرفة والفهم: يهدف هذا الهدف إلى تعزيز المعرفة والفهم لدى الفرد العامل بشأن العمليات والأنظمة المستخدمة في المنظمة، وكذلك فهم المهام المطلوبة منه.

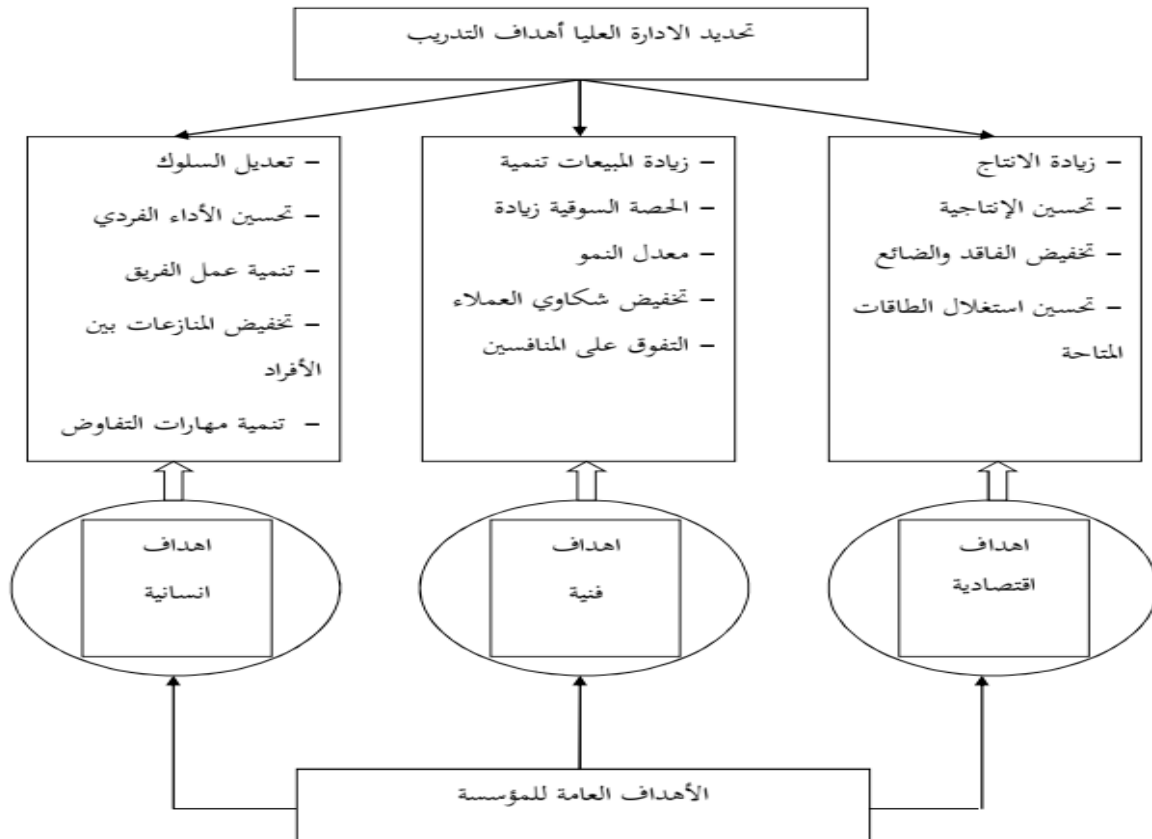
3- تحسين القدرات الإدارية والتنظيمية: يهدف هذا الهدف إلى تعزيز قدرات الفرد العامل في المنظمة على الإدارة والتنظيم، وإدارة الوقت، والموارد بكفاءة وفعالية.

4- تحسين المهارات الشخصية: تهدف هذه الأهداف إلى تحسين المهارات الشخصية لدى الفرد العامل، مثل التواصل الفعال والعمل الجماعي وحل المشكلات.

ويمكن أن نعبر عن أهداف التدريب في صورة نتائج اقتصادية، فنية، إنسانية من خلال

المخطط التالي:

الشكل (1) مخطط أهداف التدريب



إعداد: بن عمار، بلقاسم وبن عياد بلال. (2020). أثر التدريب على أداء الموارد البشرية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

وتتركز مهمة التدريب في المنظمات إلى ثلاثة أهداف رئيسية هما (أسعيد وآخرون، 2020):

- (أ) تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدربين وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، وذلك من خلال تحسين معارفهم وفهمهم للنظم والتعليمات والأساليب والإجراءات العملية، بالإضافة إلى تحديث معرفتهم بالمستجدات المتعلقة بالمجال الذي يعملون فيه.
- (ب) تنمية مهارات العاملين وقدراتهم لتحسين أدائهم وفعاليتهم في العمل، ويشمل ذلك تحديد المهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، وتحسينها بالتدريب والتعلم.
- (ج) تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل وبيئته والمنظمة والمجتمع، حيث يعمل التدريب على تنمية العوامل الذهنية التي تشكل آراء المتدربين فيما يتعلق بالقضايا المختلفة، وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

4.1.2 أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف ومن أهم المعايير الأهداف ومن حيث المكان والموقع ومن حيث التوقيت ومن حيث عدد المتدربين ومن حيث المضمون.

وصنف (عبد الرحمن، 2010) التدريب من حيث الأهداف إلى ما يلي:

- التدريب من أجل تحديث وتجديد المعلومات: يحتوي هذا النوع من التدريب على المعلومات الحديثة التي ينبغي أن تكون لدى الموظفين من أجل الاستمرار في العمل ومواكبة التطور.
- التدريب من أجل الترقية: التدريب الذي يتم من خلاله تزويد الأفراد بالمعارف والعلوم والمهارات التي يتطلبها العمل الجديد.

وصنف (الحنة، 2016) التدريب من حيث المكان إلى ما يلي:

- التدريب الداخلي: وهو التدريب الذي يتم داخل حدود المنظمة وفق تخطيط الإدارة ومراقبتها ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة وما يميز هذا التدريب أنه أقل تكلفة وموفر للوقت وسهولة الإشراف والمراقبة على العملية التدريبية (جاد الرب، 2005).
- التدريب الخارجي: وهو التدريب الذي يتم خارج حدود المنظمة وما يميز هذا التدريب أنه يتيح الفرص لتبادل المهارات والخبرات والمعارف (السكرانة، 2009).

وفقاً لـ (أبوجبل، 2016) صنف التدريب من حيث التوقيت إلى ما يلي :

- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: حيث يتم تكريب الموظفين الجدد قبل التحاقهم بالعمل ويعمل على توجيه وإرشاد للموظفين الجدد وتعريفهم على سياسة المنظمة العامة ويعرفهم بحقوقهم وواجباتهم (الصريفي، 2009).
- التدريب أثناء الخدمة: التدريب الذي يتم تقديمه للموظف على رأس عمله من أجل تزويده بالمعارف والعلوم المتجددة ورفع مستوى الكفاءة لديه (الطائي واخرون، 2006).

وصنف (أبو شيخة، 2010) التدريب من حيث عدد المتدربون

- التدريب الفردي: التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون بحاجة إلى التوجيه والإرشاد، وهو تدريب كل موظف منفرد من أجل تطوير وتنمية أدائه من خلال توجيه من زملاء العمل أو أخصائي تدريب، ولكن من عيوب التدريب الفردي مكلف ويحتاج إلى وقت وجهد.
- التدريب الجماعي: ويشمل هذا التدريب على تدريب أكثر من موظف ويكون في غير أوقات العمل الرسمية ويمكن أن يكون داخل المنشأة أو خارجها والهدف منه تبادل الخبرات والمهارات والمعارف بين المتدربين.

وصنف (أبوجبل، 2016) التدريب من حيث المضمون إلى ما يلي :

- التدريب الفني: حيث يقوم التدريب بتزويد العاملين بالمهارات الفنية واليدوية مثل (الكهرباء، النجارة، البناء).
- التدريب التخصصي: هو تدريب أعلى مستوى من التدريب الفني حيث يقوم بتزويد المتدربين بالمهارات والمعارف في تخصص معين مثل التسويق والمبيعات والمحاسبة.
- التدريب الإداري: هذا النوع من التدريب يكون للإدارة العليا حيث يتم من خلاله بتزويد المدراء بالمهارات التي تساعد على التخطيط واتخاذ القرار والقيادة وإدارة الأزمات.

– **التدريب الإشرافي:** الهدف من هذا التدريب زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين وكسب رضاهم، وغالبا ما يحتوي هذا التدريب على التنظيم الرسمي والغير رسمي والصراعات وأنماط القيادة.

5.1.2 مسؤوليات التدريب:

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنضمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي (عامر، 2015):

1- **إدارة الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة بشكل كامل عن عملية التدريب العاملين الجدد و القدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية و الفنية السائدة في حقول عمل المنظمة و لذا فان هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية و تقييم المتدربين و مدى تقدمهم و التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية الأزمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

2- **مدراء الوحدات الإدارية:** يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملين في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة إلى تدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فان المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تدريب الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وإنجازه باستمرار.

3- **المشرفون:** يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين معه ولذا فانه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام الموكلة إليه شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه و يكون عادة مسؤولا عن تقديم و إعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن التقدم المتحققة جراء التدريب. (الحري، 2017)

6.1.2 أبعاد عملية التدريب

تتضمن عملية التدريب عدداً من الأبعاد، كتحديد الاحتياجات التدريبية، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي، وتقييم ما بعد التدريب، وهي ما سيتم تناولها كأبعاد لعملية التدريب في هذه الدراسة:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية.

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي هذا السياق يرى الحربي (2017) أن هدف التدريب الأساسي هو تشكيك وإعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد التنظيم، وبالتالي لا بد أن يسير التدريب وفق خطوات علمية تبدأ بتحديد الحاجات التدريبية والتي تعتبر العنصر الأساسي لزيادة فاعلية العملية التدريبية، فمعرفة الاحتياجات وتحديدتها وفق أسس علمية في تصميم برامج تدريبية ناجحة، وبعد الركيزة الأولى في تخطيط البرامج التدريبية.

2- تصميم البرامج التدريبية.

يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف العامة للتدريب وتحديد الاحتياجات والأولويات بهدف تطويرها ومن ثم تحديد الأطر العامة لكل برنامج تدريبي بشكل تفصيلي مع مراعاة أن يأخذ مصممو البرامج التدريبية بعين الاعتبار بيئة المنظمة الإدارية ذات العلاقة وأهدافها والقيم السائدة فيها، حيث أن محتويات الأطر العامة تتشابه من ناحية الشكل مع اختلافها بالمضمون ويخضع البرنامج لأطر عامة وهي (عنوان البرنامج التدريبي والأهداف والموضوعات والمشاركون وأساليب التدريب والمعينات التدريبية ونظام الجلسات). (الأكلبي، 2012).

3- تنفيذ البرامج التدريبية

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، سواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مسؤول التدريب الإشراف على تنفيذ البرنامج والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة من أبرزها، وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، ترتيب مكان وقاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج التدريبي (الهدى، 2016، 31).

كما أن اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تعد من الإشكاليات الملحة، الواجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب في إطار الاحتياج التدريبي، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية ألا تتجاهل عملية الاعتناء باختيار الأسلوب الأمثل لتنفيذ البرنامج سواء أكان من ناحية مدى ملائمة خطة التدريب لتحقيق الهدف، أم من ناحية اختيار المدربين الأكفاء لأن ذلك سيققل من الفائدة المرجوة من التدريب.

4- تقييم البرامج التدريبية.

تعتبر عملية التقييم عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي يمكن أن تستخدم للحكم على نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه، والأسلوب المتبع في تنفيذه (الطائي وآخرون، 2006، 247). حيث يتم التقييم من خلال المراحل التالية (القريوتي، 2010، 237):

1 - مرحلة ما قبل التدريب

وتتمثل هذه المرحلة في تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي. وهنا تقوم دائرة للتدريب بإخضاع تحديد الاحتياجات التدريبية الى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات الشركة، كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج المناسب أو تصميم البرنامج أو البرامج المناسبة لاحتياجات المؤسسة.

ب - مرحلة الثناء التدريب:

تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم الوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه والطرق والتقنيات المستخدمة وتقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج، ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع كل ما يتم تقديمه كما يتم في هذه المرحلة تقييم أداء وقدرات المدرب، ذلك أن المدرب الذي لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج سيؤدي الى فشل البرنامج ف تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة.

ج- مرحلة ما بعد التدريب:

وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما :

- تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج : وهنا يقوم المتدربون بتقييم البرنامج التدريبي ويشمل هذا التقييم أهداف البرنامج، مواضيع التدريب، وسائل التدريب، الطرق المستخدمة في التدريب ، وقت البرنامج، مدة البرنامج، قاعات التدريب، قدرات المدرب وغيرها ، ويعتبر هذا العامل عامل رئيسي في وضع تصورات واستراتيجيات التدريب واتخاذ قرارات التغيير، ذلك أن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وبالتالي فان ملاحظاته وأحكامه تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي، هذا مع ملاحظة موضوعية تقييم المتدربين.
- تقييم أثر التدريب: يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث إن هدف التدريب رفع كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة.(نور،2020)

7.1.2 أسباب فشل التدريب:

نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية فهذه الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم وحياتهم، وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً لها. ومن أسباب فشل الدورة التدريبية ما يلي (الشريدة وبني ياسين،2016)

- 1- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
- 2- الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب، ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- 3- المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.
- 4- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- 5- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.
- 6- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- 7- المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- 8- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.

المبحث الثاني: أداء العاملين

1.2.2 مفهوم أداء العاملين

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة. حيث عرفه كل من:

ميلر وبروملي (MILLER ET BROMILY) "أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (محمد، 2016: 13)

ويرى نيكولاس (NIKOLAS) "أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك". (المحاسنة، 2013: 104)

يعرف Noe (2010) الأداء على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد، ونمط الأداء.

يعرف أيضا على أنه "قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة متعلقة بالعمل الذي يقوم به والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية". يعرف أيضا على أنه نتيجة التفاعلات الإيجابية أو السلبية للعمال داخل المنظمة، وذلك بهدف النجاح وتحقيق أهداف المنظمة. (محمد و نزار، 2017)

ويعرف الأداء بأنه قيام العاملين بالواجبات والمهام الوظيفية تبعاً لمؤشرات الجودة (Curado.etal,2014).

ويعرف الأداء أيضاً الوسيلة التي يتم من خلالها الجاز المهام الوظيفية بناء على الوصف الوظيفي (Rashid, 2013)

ويرى محمد(2016) أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالواجبات والمهام والمسؤوليات المسندة إليه.

مما سبق يرى الباحث تعدد تعريفات الأداء، وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجهاتهم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي (الموظف، الوظيفة، الموقف). وبالتالي فإن الأداء الحقيقي يُنظر إليه على أنه وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة، وهو الترجمة الحقيقية للعمليات الإدارية من تخطيط وتنفيذ ورقابه وإشراف ومتابعه وتقييم وجميع هذه الخطوات تتم من قبل كافة المستويات الإدارية في المنشأة.

2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:

وفقاً لـ (البشيرو أبوسن، 2022) فإن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في :

- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية.
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

— المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. (العجلة، 2009).

ويرى المحاسنة (2013) أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- 1- الكفاءة: ويقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة وبأقل كلفة ممكنة دون إهدار للموارد.
- 2- الفاعلية: تعني مقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم وضعها بشكل صحيح من أجل تحقيق نتائج إيجابية.
- 3- الجهد: جهود الموظفين الذي يتم الحصول عليها من خلال الحوافز والدعم التي تساعد الموظفين على أداء مهامهم الموكلة إليهم.

3.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء

هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء وتتمثل هذه العوامل في (الجعبري، 2021):

1. العوامل البيئية لعوائق الأداء: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجوده بالفعل ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً في النقص في أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات والسياسات المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعامل مع الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات.

العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل وهي

أ. المعلومات:

- تصف المتوقع من الأداء.
- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن وظيفة أداء العمل.
- تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة ومتكررة عن الأداء .

ب. الموارد:

- أدوات وموارد ووقت ومواد صممت لتحقيق حاجات الأداء.
- يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
- يجب أن يكون عدد العاملين كافياً.
- توفر عمليات عمل المنظمة.

ج. الحوافز:

- حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء.
- حوافز غير مادية.
- عواقب واضحة للأداء السيء.

2- العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة (ياسين، 2016):

أ. المعارف:

- تدريب مصمم بطريقة يلبي متطلبات العاملين ذوى الأداء المثالي.
- فرص التدريب.

ب- القدرات:

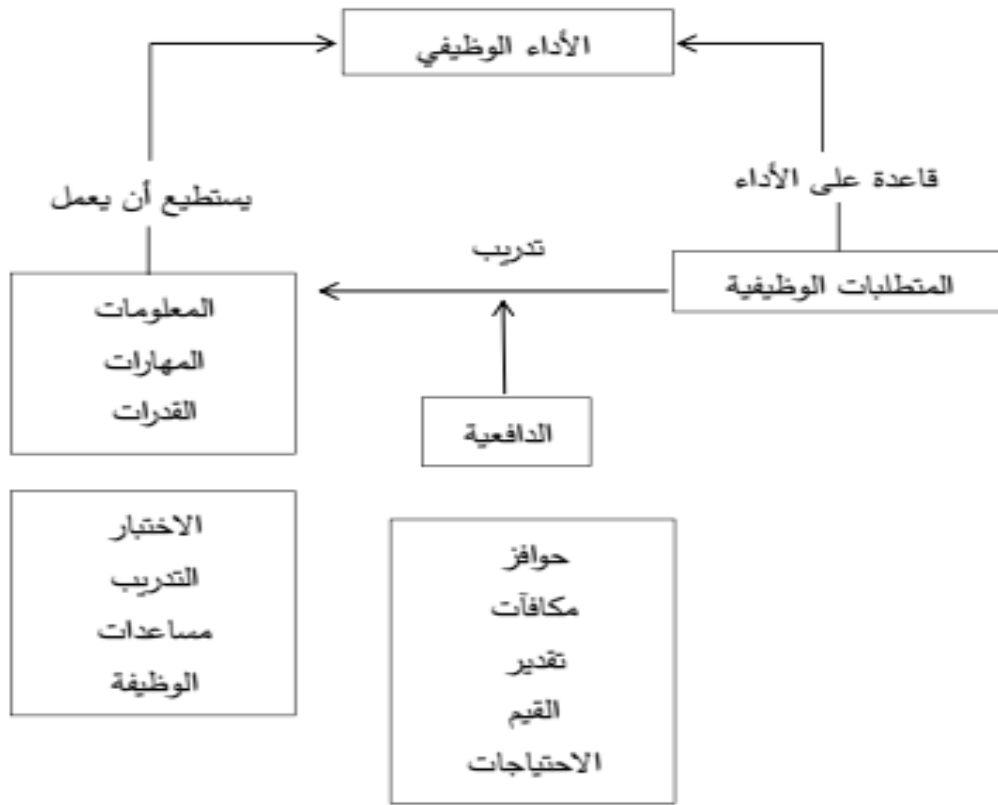
- وجود توافق بين العاملين ووظائفهم.
- عمليات اختيار جيدة للعاملين.
- جدولة مرنة تلبي قدرات العاملين المتقدمة.

ج. الدوافع:

- تقدير لرغبة العاملين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة.
- تقدير لدوافع العاملين.

— استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظروف العمل وحققه ويمثل الشكل التالي
العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

الشكل (2) العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي



المصدر: اللصاصمة، إبراهيم قفطان إبراهيم. (2021). أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في

بلدية عبد الله بن رواحة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع74، 62 - 81.

4.2.2 أهمية الأداء

يشكل مفهوم الأداء مكانة وموقعاً متميزاً داخل أية منظمة، سواء على المستوى الفردي للعاملين، أو على المستوى الجماعي، أو على مستوى المنظمة ككل، إذ أن المنظمة تكون أكثر استقراراً، عندما يكون أداء العاملين فيها أكثر تميزاً، كما أن أهمية الأداء الوظيفي للمنظمة يعود الى ارتباطه بدورة حياتها في كافة المراحل. ويمكن تحديد أهمية الأداء للمنظمة على النحو الآتي (نور، 2020):

- تتألف أية عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتُنتج منتجات، وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات، والأداء هو المكان الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية تحقق الربح. (Rashid, 2013)
- المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، وبشكل عام فإن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادةً اهتمام العاملين بها، فالأداء في أي مستوى تنظيمي لا يُعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً (أل الذيب، 2022)

5.2.2 شروط الأداء الجيد.

- إن المنظمة الناجحة تستطيع تعزيز فرص الأداء الجيد من خلال التخطيط الفعال للوظائف، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتوفير الموارد والإمكانيات، ومستوى التكنولوجيا الملائمة لطبيعة العمل بالمنظمة، وحتى تكون معايير الأداء واضحة تماماً، وتتصف بالشفافية، فلا بد من التعرف إلى شروط الأداء والظروف التي تجعله قابلاً للتنفيذ، وتحقيق النتائج المطلوبة، تحقيقاً للأهداف المرجوة. هذه الشروط هي وضوح وشفافية المهمة حيث تكون المهمة واضحة، عندما يتمكن الشخص الموكلة إليه المهمة التأكد من فهم المهمة نفسها والشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة والصلاحيات الممنوحة له ومن هذه الشروط (عبدالله والزعبي، 2022):
- الأهلية حيث على الموظف أن يكون لديه الأهلية والقدرة على دمج مهاراته ومعارفته وحصيلته المهمة التي قد تكون حصيلته أي نشاط طبيعي أو تلقائية غير مخطط لها ومنافسة المهمة بحيث يجب توكيل الموظف بمهمة محددة وجدولة الواجبات المطلوبة منه.

- التعاون في أداء المهمة الذي يتطلب إنجاز المهمة، تعاون عدد من الأفراد ليتم إنجازها بالصورة الصحيحة كذلك ضبط المهمة بمعنى متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ.
- الالتزام بالمهمة وهذا الأمر يعتمد على شروط أخرى من شروط الأداء، مثل عدم الكفاية أو الأهلية.

6.2.2 مؤشرات أداء العاملين

ووفقاً لـ (إبراهيم، 2015) فإن مؤشرات أداء العاملين هي:

- 1- المعرفة: هي معرفة أو إدراك أو فهم لشخص أو شيء ما مثل الحقائق أو المعلومات أو الأوصاف أو المهارات، والتي يتم اكتسابها من خلال الخبرة أو التعليم عن طريق الاكتشاف أو الإدراك أو التعلم.
- 2- المهارة: هي القدرة التي تعلمها للقيام بمهمة ذات نتائج محددة سلفاً في كثير من الأحيان ضمن مقدار معين من الوقت أو الطاقة أو كليهما. أي القدرات التي يمتلكها الفرد.
- 3- العمل الجماعي: هو التعاون مع مجموعة من الناس لتحقيق الهدف. ويشمل العمل الجماعي في مكان العمل التعاون بين العمال، ويكون هذا التعاون من أجل هدف معين يسعى إليه الفريق.
- 4- التواصل: هو عملية استخدام الكلمات، أو الأصوات، أو العلامات أو السلوكيات التعبير عن أو تبادل المعلومات أو للتعبير عن الأفكار والمشاعر وغيرها مع شخص آخر.
- 5- القدرة: قدرة أو موهبة مكتسبة أو طبيعية تمكن الفرد من أداء مهمة معينة بنجاح.
- 6- المعايير: المفهوم أو القاعدة أو المبدأ الذي تم تأسيسه بموجب اتفاقية أو سلطة أو عرف، ويستخدم بشكل عام كمثال، أو نموذج لمقارنة أو قياس جودة أو أداء الممارسة أو الإجراء. (Bello, 2019)

المبحث الثالث: دور التدريب على أداء العاملين

1.3.2 إيجابيات التدريب على أداء العاملين والإدارة والمنظمة

على الرغم من أن الفوائد المحتملة للتدريب قد تبدو واضحة، إلا أنه ليس بالضرورة أن يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء. يجب أن تكون هناك ثقافة تدريب مناسبة وفعالة يجب أن تكون ذات صلة باحتياجات المنظمة ومتطلباتها.

لذلك فإن التدريب المستمر هو عنصر أساسي لتحسين الأداء التنظيمي والحاجة إلى استمرار عملية تطوير الموظفين. التدريب هو أحد الأدوات التي تستخدمها الإدارة في كثير من الأحيان لضمان الأداء الفعال في أماكن العمل وعادةً ما تكون مسؤولية قسم إدارة الموارد البشرية.

فالغرض الرئيسي من التدريب هو اكتساب وتحسين المعرفة والمهارات والمواقف تجاه المهام المتعلقة بالعمل، حيث يعتبر من أهم الدوافع المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى فوائد قصيرة الأجل وطويلة الأجل للأفراد والإدارة والمؤسسات، وهناك الكثير من الفوائد المرتبطة بالتدريب. (الهدى، 2016)

أ- فوائد التدريب على أداء الموظفين

- خلال التدريب، سيتم تعريف الموظفين بما هو موضوع العمل، وكيفية القيام به، ونوع الدور الذي تؤديه الوظيفة في العمل كله، ويساعدهم على فهم عملهم بشكل أفضل، ويستفيد الموظفون، ويزيد الرضا الوظيفي، والتقدير، ويحبون ما يقومون به من خلال فهم العمل.
- يفهم الموظفون الدور المهم الذي تؤديه وظائفهم، ومع المعلومات والمعرفة والخبرات التي تم الحصول عليها خلال التدريب، سيكونون أكثر ثقة في عملهم، حتى يتم توفير خدمات أفضل. يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات المهنية أثناء التدريب، كما يوسع التدريب خياراتهم في تحديد الأهداف المهنية.
- يمكنهم الحصول على فرصة للتعرف على الوظائف الأخرى، ويزيد من فرص الترقيات في مكان العمل.
- يساعد التدريب الموظف على أن يصبح حل فعال للمشكلات. يمكن تدريس الخبرة العملية وتوجيهها في التدريب؛ سيتعلم الموظفون طرق حل المشكلات أو الشكاوى أثناء التدريب.

– يصبح الموظف أكثر إنتاجية بسرعة من خلال التدريب، ويصبح على دراية بمهام العمل والمعرفة والتقنيات المتقدمة التي تعمل على تحسين قدراته وزيادة إنتاجيته. (محموندزار، 2017)

ومن ايجابيات ومزايا التدريب أيضا للموظفين:

- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات الموظفين.
- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين.
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية (مسعود، 2012)

تتمثل فوائد التدريب على أداء الموظفين من حيث: (الجعبري، 2021)

- زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم.
- تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
- زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
- تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
- مواكبة المدراء والعاملين المستجدات في حقول المعرفة ذات الصلة بالعمل.
- الاستفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة للألات والمعدات.
- وهنا أود أن نشير إلى أن الفائدة الأساسية من بين الفوائد الأخرى التي يسعى التدريب إلى تحقيقها هو إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتدرب من المدراء والعاملين يمكنه من نقل المعارف التي اكتسبها أو طورها من خلال التدريب إلى موقع العمل. (إبراهيم، 2015)

ب- فوائد التدريب على أداء المؤسسات

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

هناك عدد قليل نسبياً من الدراسات التجريبية التي تبين التأثير على المستوى التنظيمي، ولكن تلك الدراسات التي تم القيام بها عادةً تستخدم بيانات تقرير المصير والسببية غير واضحة الصلة مع الأنشطة التدريبية ومع ذلك، فإننا نراجع هذه الأبحاث المنظمة في مجالين: الفوائد المتعلقة بالأداء التنظيمي والفوائد الأخرى. (الشريفة وبنى ياسين، 2016)

ج- الفوائد التي تعود على الإدارة

سيتعرف الأشخاص المسؤولون عن التدريب على الموظفين أثناء التدريب، ويميزون أولئك الذين يكونون متعلمين سريعاً، ولديهم معرفة ومهارات أفضل، بحيث يمكن اختيار أساليب مختلفة للتدريب، وبالتالي، سيتم الحصول على نتائج أفضل للمساعدة في تقييم أداء الموظف. في إطار التدريب، سيتم تعريف الموظفين بمبادئ ومعايير المنظمة مع السياسات والإجراءات، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحافظ على نظامها الخاص بمساعدة التدريب.

أثناء التدريب، سيتم تحديد قدرات وشخصيات الموظفين بسهولة بواسطة مدربين ذوي خبرة، أو التوصل إلى أن بعض الموظفين أكثر ملاءمة لشغل وظائف أخرى، يمكن للمنظمات أن تعدل وتستفيد من قدرات الموظفين ومعرفتهم للحصول على أفضل أداء. (بوارى وآخرون، 2019)

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

بالإضافة إلى ذلك، من خلال جذب القوى العاملة عالية الجودة من خلال تقديم المعرفة لهم وآفاق النمو، يمكن أن يكون لرفع مستويات قدرتهم وتعزيز مهاراتهم نتيجة لتطور الشعور بالرضا الوظيفي. علاوةً على ذلك، من الضروري تشجيع الموظفين على تحديد المهمة الحقيقية للشركة ومساعدتهم على التكيف مع التغييرات من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات المناسبة. تتمثل القوى الرئيسية التي تجعل التدريب في غاية الأهمية في عمليات أي شركة في المنافسة العالمية والتحسينات السريعة في التكنولوجيا والآفاق المستقبلية مما يزيد من الحاجة إلى إعادة ترتيب وظائف الشركات والحاجة إلى قوة عاملة ماهرة بشكل أفضل. علاوةً على ذلك، نظراً لوجود ميل لجعل التدريب أكثر واقعية وملاءمة لوظائف الموظفين، تم وضع خطط تدريب مبتكرة. (محمد، 2016)

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

1.3 تمهيد :

تناول هذا الفصل نوع الدراسة والمنهجية المستخدمة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، واداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات وهي الاستبانة، والتحقق من الصدق والثبات لهذه الاداة (الاستبانة)، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تطبيق هذه الأداة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات إحصائياً.

2.3 نوع الدراسة

استخدمت الباحثة أسلوب الدراسة الوصفية التحليلية، لأن هذه الدراسات تستخدم لتقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف يغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها ثم استخلاص النتائج بشأن الظاهرة المدروسة.

3.3. منهج الدراسة :

كما أشرنا سابقاً فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ليتمكن الباحثين من وصف المتغيرات نظرياً (التدريب والتطوير-أداء العاملين) وتحليل البيانات عملياً، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها.

4.3. مجتمع وعينة الدراسة:

1.4.3 مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بالهيئة العامة للإحصاء في الرياض ، ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية وتم نشر الرابط

الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 60 فرد وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان.

أولا/ طرق جمع البيانات:

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل والأطروحات الجامعية ومختلف المقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

ثانيا/ أداة الدراسة:

يهدف اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، تم إعداد استبيان مكون من قسمين رئيسيين هما:

1- القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

2- القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، ويتكون من 34 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

✓ المحور الأول: خاص بالتدريب ويحتوي على 16 عبارة موزعة على أربعة أجزاء.

✓ المحور الثاني: خاص بأداء العاملين ويحتوي على 18 عبارة موزعة على أربعة أجزاء.

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان والذي يتكون من خمسة اقتراحات للإجابة وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. كما هو موضح بالجدول الموالي:

جدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

ثالثاً/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة شدة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V17) ، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية التكرارات.

2- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

3- معامل صدق المحك: وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة.

4- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات.

5- اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

6- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرين

رابعاً/ صدق وثبات أداة الدراسة:

1- صدق أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم التأكد من صحة الأداة ومصادقيتها، بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ولقد حكم الاستبيان من قبل أساتذة في الاختصاص.

ب- صدق المحك: يتم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل صدق المحك لمتغير التدريب بلغ (0.913) ومعامل صدق المحك لمتغير الأداء بلغ (0.916) ومعامل صدق المحك للاستبيان ككل بلغ (0.940) كما هو موضح في الجدول (02) وهي معاملات كبيرة جداً ومناسبة لأغراض وأهداف الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات الفا كرونباخ لكل متغير وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(02): معاملات الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل صدق المحك
التدريب	16	0.835	0.913
أداء العاملين	18	0.840	0.916
الاستبيان ككل	34	0.878	0.940

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى أن معامل الثبات الفا كرونباخ لكل من المتغيرين والاستبيان ككل أكبر من 0.60

وبالتالي فإن أداة الدراسة مقبولة.

المبحث الثاني:

عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات، وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط سيرمان لاختبار صحة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات.

أولاً/ خصائص مبحوثي عينة الدراسة

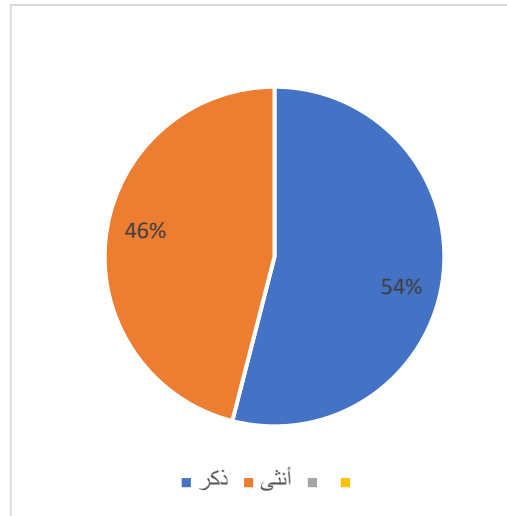
فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	54%
	أنثى	28	46%
	المجموع	60	100%

المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

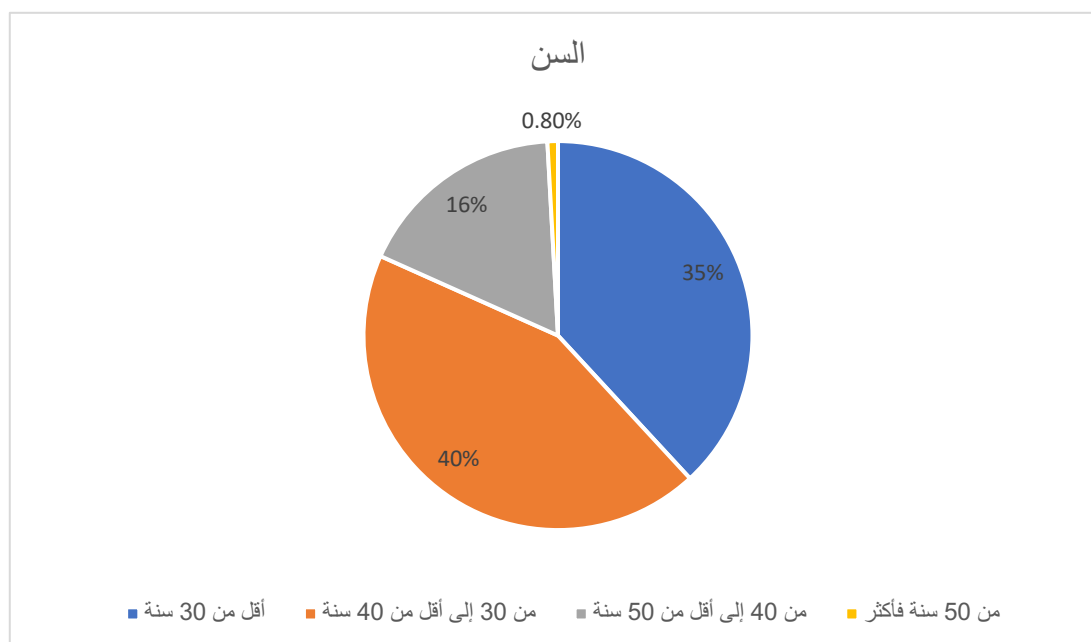
يبين الجدول أن نسبة 54% من أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته 46% أي أن النسبة الأكبر لمبحوثي عينة الدراسة كانت من الإناث، وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع السعودي إذ نجد أن نسبة الذكور أكبر من الإناث في القطاع.

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	21	35%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	40%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	16%
	من 50 سنة فأكثر	5	8%
	المجموع	60	100%

المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

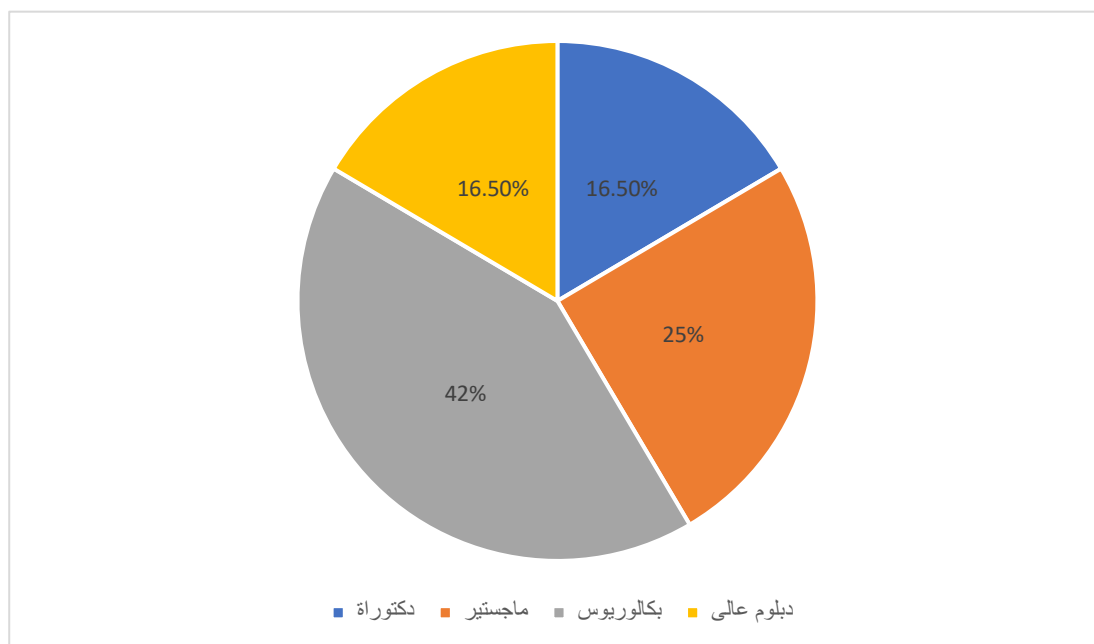
أما بالنسبة لمتغير السن أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) هي وبنسبة 40% وتليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 35% ثم تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 16% والنسبة الأقل كانت للفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 8%. وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشبابية.

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الشهادات	دكتورة	10	16.5%
	ماجستير	15	25%
	بكالوريوس	25	42%
	دبلوم عالي	10	16.5%
	المجموع	60	100%

المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05): التوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

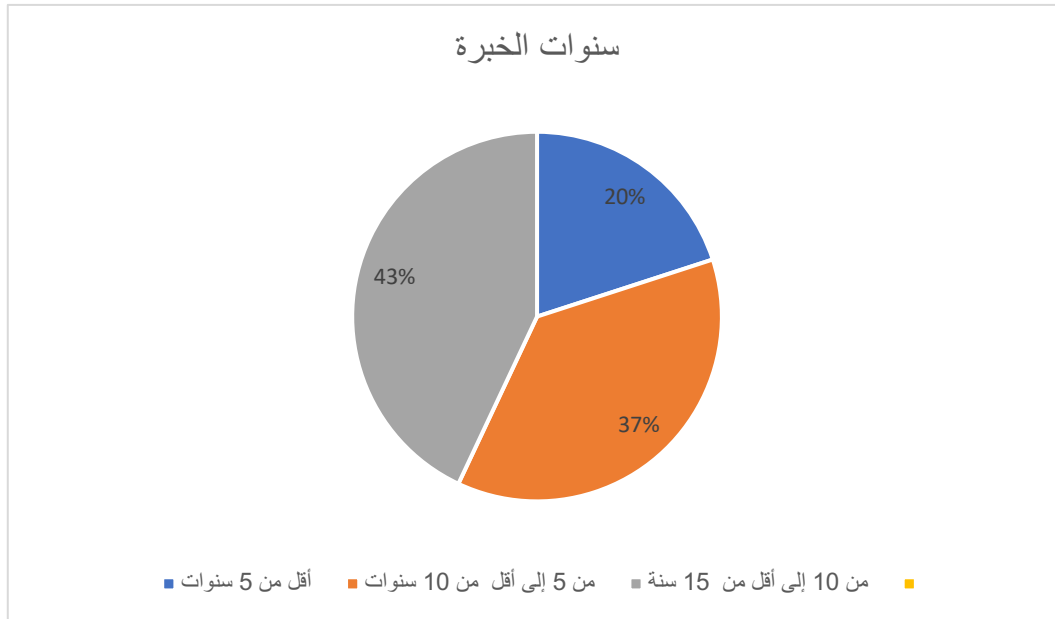
وفيما يخص المؤهل العلمي تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانت للفتة الحاصلة على شهادة البكالوريوس بنسبة 25% ثم تليها الفتة الحاصلة على شهادة الماجستير بنسبة 15% وبعدها الفتة الحاصلة على شهادة مهندس دولة بنسبة 20% ثم تليها الفتة الحاصلة على شهادة الدبلوم العالي والدكتوراة 16.5% .

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	20%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	37%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	26	43%

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن ما نسبته 37% من المبحوثين هم ممن تتراوح أقدامهم بين 5 و10 سنوات، و تمثلت الفتة التي تقل أقدامهم عن 5 سنوات بنسبة 20% و الفتة التي تتراوح أقدامهم من 10 إلى 15 سنة ، ثم نسبة 43% .

ثانيًا/ اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف).

وهو اختبار ضروري لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول رقم (04) يوضح نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 أي $\text{sig} < 0.05$ وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (07): إخبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف Kolmogrov_Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى المعنوية
التدريب	1.274	0.078
أداء العاملين	0.706	0.701

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

حسب الجدول رقم 7 فان المتغيرين التدريب وأداء العاملين يخضعان لتوزيع طبيعي.

الفرع الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة حول المتغيرات

جدول رقم (08): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

فئات المتوسط الحسابي	درجات الموافقة
(1 - 1.79)	غير موافق بشدة
(1.80 - 2.59)	غير موافق
(2.60 - 3.39)	محايد
(3.40 - 4.19)	موافق
(4.20 - 5)	موافق بشدة

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدولين رقم 9 و 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية النسبية

للمتغيرات الدراسة حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات التدريب

الرقم	البعد المستقل: التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1- تحديد الاحتياجات التدريبية					
1	تهتم إدارة الهيئة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية	3.9000	0.63246	9	مرتفع
2	تهتم إدارة الهيئة برفع معدل كفاءة فعالية أداء موظفيها	3.9250	0.72986	8	مرتفع
3	الإدارة تقوم بدراسة احتياجات التدريب اعتماداً على تقييم الأداء	3.3250	0.99711	13	مرتفع
4	إدارتنا على اقتناع بأن الموظف في حاجة ماسة للتدريب	4.0000	0.67937	5	مرتفع
2- تصميم البرامج التدريبية					
5	البرامج التدريبية التي استفدت منها ساعدتك على تنمية مهاراتك	4.3250	0.76418	3	مرتفع
6	عند تحديد مواضيع التدريب تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات الموظف	3.5000	1.10940	12	مرتفع
7	البرامج التدريبية صممت بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة	3.6750	0.91672	10	مرتفع
8	تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريبية تتناسب مع التطورات المحيطة	3.6000	0.90014	11	مرتفع
3- تنفيذ البرامج التدريبية					
9	تهتم إدارة الهيئة بتنفيذ فعلي للتدريبات المخططة في فترات زمنية مناسبة	3.9250	0.82858	8	مرتفع
10	تنفيذ برامج تنفيذية خارج مكان العمل تعد فكرة مستحسنة لدى الموظفين	4.7250	0.50574	1	مرتفع
11	اختيار طرق مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تتلاءم مع خطة التدريب	3.9750	0.69752	6	مرتفع

مرتفع	4	0.78283	4.0500	يتلقى الموظف كل الإرشادات والتوجيهات من طرف المدربين خلال التدريب	12
مرتفع	2	0.53394	4.0125	4- تقييم البرامج التدريبية	
مرتفع	11	0.67178	3.6000	تقيس الإدارة مدى ارتباط موضوعات الدورة التدريبية بطبيعة عمل الموظفين	13
مرتفع	2	0.67511	4.5750	يساهم البرنامج التدريبي في إكساب الموظف مهارات و معارف جديدة	14
مرتفع	7	0.63851	3.9500	يلتزم المدربين ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت و الوسائل	15
مرتفع	8	0.79703	3.9250	تهتم الإدارة بكون المدرب كفء و فعال و لديه روح المسؤولية و متعاون	16
مرتفع		0.42117	3.9359	التدريب ككل	

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نستخلص ما يلي:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد " تحديد الاحتياجات التدريبية " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.78) بانحراف معياري (0.61)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على أن إدارة الهيئة تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.50) و(4.32) .

وهذا يفسر أن الهيئة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بما يناسب الموظفين، أي أن إدارة الهيئة على اقتناع بأن الموظف بحاجة إلى التدريب للقيام بمهامه بشكل أفضل وهذا بهدف رفع كفاءة وفعالية أدائه.

2- تصميم البرامج التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد "تصميم البرامج التدريبية" جاء

بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للإجابات عن هذا البعد (3.77) بانحراف معياري (0.68)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من

فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 – 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم

موافقون على صيغة تصميم البرامج التدريبية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل

العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية تراوح بين (3.50) و(4.32)

وهذا يفسر بأن الهيئة صممت البرامج التدريبية بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة و مع

التطورات المحيطة، ونجد أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظف حيث أن هذا الأخير استفاد

من هذه البرامج التدريبية في تنمية مهاراته.

3- تنفيذ البرامج التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد "تنفيذ البرامج التدريبية" جاء بالترتيب

الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات

عن هذا البعد (4.16) بانحراف معياري (0.53)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات

مقياس ليكارت الخماسي (3.40 – 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم

موافقون على تنفيذ هذه البرامج التدريبية في الهيئة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على

العبارات هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.92) و(4.72).

وهذا يفسر أن الهيئة تهتم بالتنفيذ الفعلي للتدريبات المخطط لها في فترات ومنية تناسب الموظفين،

وهذا يفسر أن الهيئة تهتم بالتنفيذ الفعلي للتدريبات المخطط لها في فترات ومنية تناسب

الموظفين، كما أن تنفيذ التدريب خارج مكان العمل لاقا استحسان كبير لدى الموظفين، كما أن الموظف

لذي فترة التدريب يتلقى كل الإرشادات و التوجيهات من قبل المدربين.

4- تقييم البرامج التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد "تقييم البرامج التدريبية" جاء بالترتيب

الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات

عن هذا البعد (4.01) بانحراف معياري (0.53)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات

مقياس ليكارت الخماسي (3,40- 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم

موافقون على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.60) و(4.57).

وهذا يفسر أن إدارة الهيئة تهتم بكون المدرب كفاء وفعال ولديه روح المسؤولية ومتعاون مع

المتدربين وأنه ملتزم ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت والوسائل، كما البرامج التدريبية

تساهم في إكساب الموظف مهارات ومعارف جديدة.

2- أداء العاملين: يتكون من أربعة أبعاد عبارة يشمل :

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات الأداء

الرقم	البعد التابع : أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1- المواظبة والمثابرة على العمل	4.2312	0.50124	1	مرتفع
17	أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل	4,3000	0,51640	2	مرتفع
18	أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد	4,4500	0,59700	1	مرتفع
19	التزم بأوقات العمل الرسمية	4,2250	0,73336	4	مرتفع
20	يمكنني العمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز المهام المطلوبة	3,9500	1,08486	8	مرتفع
	2- الدقة و الجودة في الإنجاز	4.0750	0.36339	2	مرتفع
21	أنجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة	4,1500	0,42667	6	مرتفع
22	أهتم بإنجاز الأعمال الموكلة إلى دون تبذير	4,3000	0,46410	3	مرتفع
23	أستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال	4,0250	0,47972	7	مرتفع
24	تتوافر أجواء من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جدي	3,8250	1,05945	10	مرتفع

25	أ تبادل الأفكار الجديدة والمعارف حول العمل مع الزملاء	4,1750	0,90263	5	مرتفع
	3- التحفيز				
26	تعتبر إدارة الهيئة كفاءة العاملين معيارا مهما لنظام الترفيه	2,9000	1,12774	12	متوسط
27	تكافئ إدارة الهيئة الموظفين المتميزين اللذين يقدمون أفكارا إبداعية	2,9000	1,03280	14	متوسط
28	تثق إدارة الهيئة في قدرات الموظفين على بذل الجهود لأداء مهامهم	3,3000	0,99228	12	متوسط
29	ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء	3,0250	0,99968	14	متوسط
30	بتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفين مع المجهودات التي يبذلونها	1,8000	1,18105	15	منخفض
	4- العمل بروح فريق العمل				
31	في إدارتنا ، يوفر العمل في الفريق للموظف جو من التعاون و التفاهم	3,7500	0,66986	11	مرتفع
32	العمل ضمن فريق العمل يشعرني بالرضا	3,9500	0,84580	8	مرتفع
33	في إدارتنا يتم اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعيا	3,2750	0,96044	13	متوسط
34	في إدارتنا الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل	3,8750	0,93883	9	مرتفع
	التدريب ككل				
		3.6764	0.45044		مرتفع

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نستخلص ما يلي:

1- المواظبة والمثابرة على العمل: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " المواظبة و المثابرة على العمل "

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط

الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.23) بانحراف معياري (0.50)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة

الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4.20 – 5) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بشدة، أي أنهم موافقون على أن أغلب الموظفين التابعين للهيئة هم موظبين و مثابرين على العمل، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.95) و(4.45) .

وهذا يفسر أن أغلب الموظفين التابعين للهيئة حريصين على الالتزام بأوقات العمل وملتزمون بالقوانين والأنظمة الداخلية للجامعة وانجاز مهامهم في الوقت المحدد.

2- **الدقة والجودة في الإنجاز:** من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " الدقة و الجودة في الإنجاز جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.07) بانحراف معياري (0.36)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 – 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على هناك دقة و جودة في إنجاز المهام و الوظائف الموكلة لهم، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية تراوح بين (3.82) و(4.30).

وهذا يفسر بأن الموظف يستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز أعماله، كما تتوفر أجواء من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة وتبادل للأفكار.

3- **التحفيز:** من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " التحفيز " جاء في الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.23) بانحراف معياري (0.84)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 – 3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحياد، أي أن الهيئة لا تعبر اهتمام لتحفيز موظفيها ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث محايدون في الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (1.80) و(3.30).

وهذا يفسر أن الهيئة لا تعمل على تحفيز الموظفين بالقدر المطلوب ولو بالحوافز المعنوية التي ترفع من معنويات الموظفين وتجعلهم أكثر طاقة وأكثر مردودية في العمل وهذا يؤثر على الجانب النفسي للموظف.

4- العمل بروح فريق العمل: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " العمل بروح فريق العمل " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.33) بانحراف معياري (0.66)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60–3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحياد، أي أنهم محايدون في إجاباتهم على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.27) و(3.95).

وهذا يفسر أن إدارة الهيئة لا تهتم بآراء موظفيها عند اتخاذ القرارات كما أنها لا تدعم كثيرا في خلق جو من التفاهم والتعاون بين الموظفين حتى تولد لهم الشعور بالرضا أي خلق لديهم ما يسعى بالرضا الوظيفي.

جدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير المستقل : التدريب			
01	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.7875	0.61119
02	تصميم البرامج التدريبية	3.7750	0.68360
03	تنفيذ الدورة التدريبية	4.1688	0.44357
04	تقييم البرامج التدريبية	4.0125	0.53394
المتغير التابع : أداء العاملين			
01	المواظبة و المثابرة على العمل	4.2312	0.50124
02	الدقة و الجودة في الإنجاز	4.0750	0.36339
03	التحفيز	3.2600	0.84877
04	العمل بروح فريق العمل	3.3300	0.66802

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن مستوى القبول لمتغير التدريب جاء بدرجة عالية وكذلك جميع الأبعاد الخاصة به حيث جاء بعد تنفيذ الدورة التدريبية بالمرتبة الأولى بوسط حسابي قيمته 4.16 وانحراف معياري قيمته 0.44، ثم يليه بعد تقييم البرامج التدريبية بالمرتبة الثانية بوسط حسابي قيمته 4.01 وانحراف معياري قيمته 0.53 وفي المرتبة الثالثة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بوسط حسابي قيمته 3.78 وانحراف معياري قيمته 0.61 وأخيرا بعد تصميم البرامج التدريبية بوسط حسابي قيمته 3.77 وانحراف معياري قيمته 0.68.

وبشكل عام يمكن القول أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس لمتغير التدريب. أما فيما يخص متغير أداء العاملين هو الآخر ذو درجة عالية بوسط حسابي قيمته 3.67 وانحراف معياري قيمته 0.45 وهو أكبر قيمة من متغير التدريب.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها والاقتراحات.

أولا/ اختبار فرضيات الدراسة.

من أجل اختبار العلاقة بين متغير التدريب وأداء العاملين بأبعاده الأربعة (المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فريق العمل) تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): معامل الارتباط بيرسون بين متغير التدريب وأداء العاملين بأبعاده الأربعة

(المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فريق العمل)

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
أبعاد التدريب			
1	أداء العاملين	0.436	0.005
2	المواظبة والمثابرة على العمل	0.216	0.180
3	الدقة والجودة في الإنجاز	0.503	0.001

4	التحفيز	0.409	0.009
5	العمل بروح فريق العمل	0.190	0.241

المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب وأداء العاملين بمقدار 0.436 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمواظبة والمثابرة على العمل

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب والمواظبة والمثابرة على العمل بمقدار 0.216 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والدقة والجودة في الإنجاز

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب والدقة والجودة في الإنجاز بمقدار 0.503 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتحفيز

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب وأن الهيئة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بما يناسب الموظفين، أي أن إدارة الهيئة على اقتناع بأن الموظف بحاجة إلى التدريب للقيام بمهامه بشكل أفضل وهذا بهدف رفع كفاءة وفعالية أدائه التحفيز بمقدار 0.409 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والعمل بروح فريق العمل

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب والعمل بروح فريق العمل بمقدار 0.190 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

ثانيا/ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص هل للتدريب أثر على أداء العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة، وقد تبين بأن للتدريب دور كبير وأثر بالغ في تحسين أداء العاملين وهذا من خلال:

الدور الذي تلعبه الدورات التدريبية التي تنظمها مديرية الهيئة بصفة دورية ودائمة ومنظمة في رفع كفاءة الموظف و تطوير مهاراته و تحسين أدائه من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية .

حيث أن الهيئة صممت البرامج التدريبية بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة و مع التطورات المحيطة، و نجد أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظف حيث أن هذا الأخير استفاد من هذه البرامج التدريبية لتنمية مهاراته. نجد أيضا أن الهيئة تهتم بالتنفيذ الفعلي للتدريبات المخطط لها في فترات زمنية تناسب الموظفين،

كما أن تنفيذ التدريب خارج مكان العمل لاقا استحسان كبير لدى الموظفين، كما أن الموظف لدى فترة التدريب يتلقى كل الإرشادات والتوجيهات من قبل المدربين.

كما نجد أيضا أن إدارة الهيئة تهتم بكون المدرب كفاء وفعال ولديه روح المسؤولية ومتعاون مع المتدربين وأنه ملتزم ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت والوسائل، كما البرامج التدريبية تساهم في إكساب الموظف مهارات ومعارف جديدة ووجدنا كذلك أن أغلب الموظفين التابعين للهيئة حريصين على الالتزام بأوقات العمل و ملتزمون بالقوانين و الأنظمة الداخلية للجامعة و إنجاز مهامهم في الوقت المحدد و أن الموظف يستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز أعماله، كما تتوفر أجواء من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار و مقترحات جديدة و تبادل للأفكار.

لكن رغم النقاط الإيجابية التي استنتجتها نجد أن الهيئة لا تعمل على تحفيز الموظفين بالقدر المطلوب والكافي لو بالحوافز المعنوية التي ترفع من معنويات الموظفين وتجعلهم أكثر طاقة وأكثر مردودية في العمل وهذا يؤثر على الجانب النفسي للموظف والنقطة السلبية الثانية هي أن إدارة الهيئة لا تهتم بأراء موظفيها عند اتخاذ القرارات كما أنها لا تدعم كثيرا في خلق جو من التفاهم والتعاون بين الموظفين حتى تولد لهم الشعور بالرضا أي خلق لديهم ما يسمى بالرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: اختبار بيرسون (مصفوفة الارتباط)

سنحاول في هذا المطلب تلخيص اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل PEARSON كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين أبعاد التدريب و أبعاد أداء العاملين

الارتباط مع	الارتباط مع	الارتباط مع	الارتباط مع	الارتباط مع	التدريب و أبعاده
العمل بروح	مع	الدقة والجودة	المواظبة والمثابرة	أداء	
فريق العمل	التحفيز	في الإنجاز	على العمل	العاملين	
0.190	0.409	0.503	0.216	0.436	التدريب
0.198	0.369	0.449	0.091	0.378	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.091	0.377	0.579	0.123	0.369	تصميم البرامج التدريبية
0.097	0.221	0.168	0.159	0.225	تنفيذ الدورة التدريبية
0.280	0.211	0.232	0.071	0.284	تقييم البرامج التدريبية

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13)، يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية وطرديّة وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو تساوي 0.01 بين أبعاد التدريب و أبعاد أداء العاملين وفقا لمعاملات الارتباط المحصل عليها .

الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج والتوصيات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الخاتمة و النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني وإجراء اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة .

الخاتمة

تعتبر الموارد البشرية في أي منظمة عاملاً هاماً له تأثير واضح على أنشطتها وتحسينها أداءه ، على الرغم من اختلاف التصور الحالي للمورد عن المراحل السابقة ، إلا أنه لا يزال موجوداً المنظمات الحالية والقوية التي يمكن من خلالها تغيير الظروف الاقتصادية والاجتماعية ، فبعد أن كان يهتم بالجانب الكمي للأف ارد وتنظيمهم وتنظيم عملهم، أصبح حالياً يهتم بتسيير مهاراتهم ومعارفهم، ويعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها داخل المنظمة، وعلى تشجيع العمل الجماعي وبناء المهارات وتقاسم المعارف وتسهيل الليونة، مما سيؤدي بلا شك إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة بمختلف أبعاده.

ورغم مساهمة الفرد في تحسين أداء المنظمة وإنشاء القيمة لها، نجد أن وظيفته مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين. ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى وجود نقص كبير في تحفيز الموظف، مما جعل الأفراد يشكون من سوء أوضاعهم وضعف علاقتهم بمسئريهم بسبب عدم إشراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل، والذي جعل الكل يمارس مهامه في جو من الروتين الممل، ورغم أنه يفترض أن يثبت الأف ارد أنفسهم بتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم

ومن ثم ، يجب التركيز على عنصر التدريب حتى يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم ونقل معارفهم إنه يطور قدراتهم وإمكاناتهم ، ويدفعهم للإبداع والابتكار ، ويطلق العنان لكل طاقاتهم الكامنة لتحقيق

الأهداف التنظيمية. لذلك، يجب إعادة التفكير في النهج الحالي للتدريب بحيث يساعد على تحسين أداء المنظمة. هذا عبر:

- التخلي عن النظرة الأولى للفرد ككائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها بدلاً من كونها مورداً يساهم فيه.
- تدريب الأفراد في مجال إدارة الموارد البشرية الذي يركز على مهارات البحث والإدارة في المعرفة ونقلها.
- تدريب المديرين على الموضوعات المتعلقة بمهارات الموظفين وتطوير التوجيه حيث يمكن استخدام التكنولوجيا معلومات واتصالات جديدة داخل المنظمة.

نتائج البحث

النتائج النظرية

- للتدريب دور رئيسي في تعديل السلوك والاتجاهات ، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل
- يحسن التدريب أداء الموظف وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- يعمل التدريب على تحسين خدمات الهيئة مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين الهيئة وعملائها.
- إن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.
- إن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل.
- التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للهيئة .
- أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب "لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.

- يؤدي التدريب إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي في الهيئة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته.
- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية وتدريب الموظفين على استعمال كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

النتائج العملية

- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.091.
- وجود علاقة قوية وطرديّة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.449.
- وجود علاقة قوية وطرديّة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.369.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.198.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تصميم البرامج التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.123.
- وجود علاقة قوية وطرديّة بين تصميم البرامج التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.579.
- وجود علاقة متوسطة وطرديّة بين تصميم البرامج التدريبية التحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.377.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تصميم البرامج التدريبية والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.091.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تنفيذ الدورة التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.159.

- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تنفيذ الدورة التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.168.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تنفيذ الدورة التدريبية والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.221.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تنفيذ الدورة التدريبية والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.097.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تقييم الدورة التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.071.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تقييم الدورة التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.232.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تقييم الدورة التدريبية والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.211.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تقييم الدورة التدريبية والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.280.

التوصيات

بناء على الإطار النظري للبحث والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية يذكر الباحثين مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى المساهمة في تحقيق الاستفادة الكاملة من العملية التدريبية وتساعد في زيادة كفاء أداء الموظفين وهي :-

1. إعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الأداء الفردي السنوي الذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوى الإداء الوظيفي للعاملين بالهيئة .

2. ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في بالهيئة ، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق

3. دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المدرب وعلاقته بتطوير أداءه وعمله ومهاراته العملية ودراسة تنظيم ملتقيات دورية للموظفين بالفروع المختلفة لتبادل الخبرات حول أنشطتهم التدريبية.
4. وضع برامج تدريبية خاصة ببعض الأنشطة التدريبية مثل تهيئة الموظفين الجدد، أو أنشطة الوعي التدريبي وغيرها.
5. ضرورة رفع ميزانية التدريب وزيادة المخصصات التدريبية في الهيئة وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية .
6. الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية.
7. عمل تقييم للبرامج التدريبية قبل وبعد تنفيذ العملية التدريبية ، ومتابعة انضباط المتدربين في الدورة التدريبية .
8. قيام دورات تدريبية للموظفين في المنطقة التي يقيمون فيها.
9. إن تكون بعض الدورات الكترونيا ولا يلجا الموظف إلى السفر.

المراجع

• المراجع العربية

- أُل الذيب، حفظي خليل محمد، (2022)، محددات فعالية التدريب وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز مجلة البحوث التجارية، (1)44، 346 – 382.
- الأكلبي، عايض شافي. (2012). دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية. مجلة النهضة، كلية العلوم والآداب، جامعة شقراء، 13 (2)، 115-111.
- إبراهيم، خالد عبد الله (2015)، "التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة.
- أسعيد، حدة، عطية، العربي، و رجم، خالد. (2021). أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 8(2)، 131.
- أبو جيل، ضياء. (2016). أثر برامج التدريب والتدريب الإرشافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين دراسة تطبيقية على برامج التدريب والتشغيل لدى شركة جوال-قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الهيئة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شيخة، نادر. (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بن عمار، بلقاسم و بن عياد بلال، (2020). أثر التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة حالة: المؤسسة العمومية اتصال الجزائر، رساله ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع12، 25.1 -
- بوازي، مبروكة، شبعوات، حفصية، ومقدم، ليلي. (2019). أثر التدريب غير الرسمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI وحدة ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- الجعبري، علي. (2021) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- جاد الرب، سيد (2005). إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة. ط1. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الحربي، عمر بن راضي صالح (2017). فاعلية برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل : دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحتة، أحمد. (2016). واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب (رسالة ماجستير غير منشورة). الهيئة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السكارنة، بلال خلف. (2011م). اتجاهات حديثة في التدريب. ط1. عمان : دار المسير.
- الشريده، عرفات تركي راجي، و بني ياسين، رائد محمد تيسير مساعدة. (2016). أثر استراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة، الهيئة الاردنية، عمان.
- الصيرفي، محمد. (2009). التدريب الإداري : المدربون والمتدربون وأساليب التدريب. ط1. جدة: دار المنهاج للنشر والتوزيع.

- الطائي، يوسف، و الفضل، مؤيد و العبادي، هاشم. (2006م). إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي متكامل. ط1. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- العجيلي، عمر وصفي مخلف، العون، سالم سفاح، والقرعان، علي زكريا. (2018). أثر التدريب على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- عقل، عبد الله محمد علي، و الشرفا، ياسر عبد طه. (2018). أثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الهيئة الإسلامية بغزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الهيئة الإسلامية (غزة)، غزة.
- العجلة، توفيق (2009). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الهيئة الإسلامية، غزة.
- عبد الله، محمد محمود عودة، و الزعبي، فراس علي خليفة. (2020). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبدالرحمن، ابن عنتر. (2010)، إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر.
- اللصاصمة، إبراهيم قفطان إبراهيم. (2021). أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبد الله بن رواحة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع74 ، 62 - 81.
- المشهراوي، يوسف عبدالمجيد منيب، و الشرفا، ياسر عبد طه. (2015). قياس العائد من التدريب المصري وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين(رسالة ماجستير غير منشورة). الهيئة الإسلامية (غزة)، غزة.
- المطيري، عزيز عبد الله (2116). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.
- موافي، رائدة. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى.مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع70، 57 - 84.

- محمد، بلقاسم، ونذار حاج. (2017). أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتتقيب، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر.
- مسعود، علي تايه (2012)، " دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية " دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، جامعة سانت كلمنتس.
- مخنان، إيتسام. (2014). أثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على أداء العاملين- دراسة ميدانية بولاية سكيكدة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ماي الجزائر.
- المحاسنة، إبراهيم. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار جرير للنشر.
- محمد، حسن. (2016). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم، السودان.
- نور، نفيسة أمير محمد. (2020). اثر التدريب علي اداء العاملين بالتطبيق علي بنك فيصل الاسلامي 2019-2020م)رسالة ماجستير غير منشورة. ، جامعة العلوم والتقانة ،السودان .
- الهيتي ، خالد عبد الرحيم. (2005) . إدارة الموارد البشرية. الكويت : دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهدي، عوض الله محمد علي محمد (2016) "دور التدريب في أداء العاملين " رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الإمام المهيدي.
- الهابيل، وسيم، وأبو عرب، شعبان، وأبو ستة، جمعة. (2011). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة. (ورقة عمل غير محكمة). الهيئة الإسلامية، غزة.

● المراجع الأجنبية :

- Bello, Z. (2019). Technical Resources in E-training Acceptance. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 5(1), 201-212.
- Buckley, Roger & Caple, Jim (2009). The theory & practice of training.(6th ed), British Library Cataloguing.

- Curado, C., & Martins Teixeira, S. (2014). Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. *European Journal of Training and Development*, 38(9), 845-870.
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I.-S. (2018), Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324-333.
- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of training on employees performance (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
- Joseph Mwangi, James Mwikya Reuben (2019), EFFECTS OF E-RECRUITMENT AND E-TRAINING ON HUMAN RESOURCE PERFORMANCE: A CASE STUDY OF TELKOM KENYA, *International Journal of Research Publication*, 35, . pp. 1-16.
- Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (7th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
- Nassazi, Aidah (2013). Effects if training on employee performance. Vassan Ammattikor Keakoululu. Ughnda.
- Yumi T DiAngi, Lindsay A Stevens, Bonnie Halpern Felsher, Natalie M Pageler, Tzielan C Lee (2019), Electronic health record (EHR) training program identifies a new tool to quantify the EHR time burden and improves providers, perceived control over their workload in the EHR, *JAMIA Open*, 2, 2, P222- 230.

Abstract

The aim of the study was to highlight the role of training and development in its dimensions, including identifying training needs, designing training programs, implementing training programs, and evaluating training programs. The dimensions of employee performance included perseverance and diligence in work, accuracy and quality of accomplishment, motivation, and teamwork spirit at the General Authority for Statistics in Riyadh. To answer the study's problem and achieve its objectives, a questionnaire was distributed to 80 administrative employees at the General Authority for Statistics in Riyadh, and 60 questionnaires were retrieved. To ensure the validity of the hypotheses, the study underwent multiple tests using the statistical program SPSS, and the study followed the descriptive analytical methodology.

The study results showed the following:

- Training improves the services of the organization, which reflects positively on the relationship between the organization and its customers.
- On-the-job training provides an opportunity for trainees to acquire new knowledge and skills in their field of work.
- On-the-job training helps to change attitudes and develop positive attitudes towards the profession, leading to increased morale and productivity at work.
- Training is the most important means of developing and improving productivity.
- There is a weak and negative relationship between identifying training needs and adherence and perseverance at work. There is a strong and negative relationship

between identifying training needs and accuracy and quality of work. There is a strong and negative relationship between identifying training needs and motivation. There is a weak and negative relationship between identifying training needs and teamwork spirit.

- There is a weak and negative relationship between designing training programs and adherence and perseverance at work. There is a strong and negative relationship between designing training programs and accuracy and quality of work. There is a moderate and negative relationship between designing training programs and motivation. There is a weak and negative relationship between designing training programs and teamwork spirit.
- There is a weak and negative relationship between implementing training courses and adherence and perseverance at work. There is a weak and negative relationship between implementing training courses and accuracy and quality of work. There is a weak and negative relationship between implementing training courses and motivation. There is a weak and negative relationship between implementing training courses and teamwork spirit.
- There is a weak and negative relationship between evaluating training courses and adherence and perseverance at work. There is a weak and negative relationship between evaluating training courses and accuracy and quality of work. There is a weak and negative relationship between evaluating training courses and motivation. There is a weak and negative relationship between evaluating training courses and teamwork spirit.

The study recommended the preparation of an annual training plan based on the training needs of the employees through a comprehensive survey of individual performance

requirements. This plan is essential for improving the job performance of the employees of the General Authority for Statistics in Riyadh. Additionally, the study suggested linking promotions, external assignments, and some types of incentives and rewards to the training record of the employees in the authority. Furthermore, the study recommended considering financial incentives for employees who excel in certain types of training programs.

Keywords: Training, Employee Performance, General Authority for Statistics in Riyadh.