

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة المشاريع



التكليف الرابع

عنوان البحث

أثر العملية التدريبية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على

المشاريع الناشئة

إعداد:

وليد القباني

إشراف:

د/ منى مصطفى العشري

العام الدراسي

الفصل الدراسي الثالث - 2024

الشكر

الأهداء

المستخلص

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب المستمر على أداء العاملين في الشركات الناشئة في السعودية، حيث تم تحليل العلاقة بين عناصر التدريب المختلفة وأداء الموظفين.

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام مجتمع الدراسة المكون من العاملين في الشركات الناشئة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من 50 موظفًا وإداريًا.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كل بعد من أبعاد التدريب وأداء العاملين. حيث تم تصنيف مستوى تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية كمستوى مرتفع، بينما كان تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها في مستوى متوسط، في حين كان تقييم البرامج التدريبية أيضًا في مستوى مرتفع.

المساهمة النظرية: تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين التدريب المستمر وأداء العاملين، مما يضيف معرفة جديدة حول كيفية تأثير التدريب على تحسين الكفاءة والإنتاجية في بيئات العمل.

التطبيقات العملية: تقدم الدراسة توصيات للجهات ذات العلاقة في الشركات الناشئة حول أهمية تطبيق استراتيجيات تدريب فعالة، مما يرفع من مستوى الأداء التنظيمي ويعزز من قدرة الشركات على المنافسة في السوق.

الكلمات المفتاحية: التدريب المستمر، أداء العاملين، الشركات الناشئة.

Absetract

Objective of the Study: This study aims to investigate the impact of continuous training on employee performance in startup companies in Saudi Arabia, analyzing the relationship between various training elements and employee performance.

Methodology: To achieve the study's objectives, the researcher employed a descriptive analytical approach, utilizing a study population consisting of employees in startup companies. The study was conducted on a sample of 50 employees and administrators.

Results: The findings revealed a positive relationship between each dimension of training and employee performance. The impact of identifying training needs was classified as high, while the design and implementation of training programs were rated at a medium level. The evaluation of training programs also achieved a high level of impact.

Theoretical Contribution: This study contributes to the literature by exploring the relationship between continuous training and employee performance, adding new insights into how training can enhance efficiency and productivity in workplace environments.

Practical Applications: The study provides recommendations for stakeholders in startup companies regarding the importance of implementing effective training strategies, which can elevate organizational performance and enhance companies' competitive capabilities in the market.

Keywords: Continuous training, employee performance, startup companies.

جدول المحتويات

المستخلص	د
Absetract	هـ
1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة:	1
1.2 مشكلة البحث:	2
1.2.1 الفجوات النظرية:	2
1.2.2 الفجوات العملية:	2
1.3 أهمية البحث:	2
1.3.1 الأهمية النظرية:	3
1.3.2 الأهمية العملية:	3
1.4 أسئلة البحث:	4
1.5 أهداف البحث:	5
1.6 فرضيات البحث:	6
1.7 نموذج البحث:	7
1.8 منهجية البحث:	8
1.9 مخطط المشروع المقترح:	11
2 الفصل الثاني: الإطار النظري	12
2.1 مقدمة	12
2.2 المبحث الأول: عمليات التدريب:	12
2.2.1 مفهوم التدريب:	13
2.2.2 أهداف التدريب:	13
2.2.3 مراحل تطبيق العملية التدريبية:	14
2.3 المبحث الثاني: أداء العاملين:	18
2.3.1 تعريف أداء العمل:	19
2.3.2 قياس أداء العمل:	19
2.3.3 إدارة الأداء الفعالة	20
2.3.4 تقييم أداء الموظفين	20

2.4	المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين	22
3	الفصل الثالث: منهجية البحث	24
3.1	مقدمة	24
3.2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	24
3.3	تصميم البحث	24
3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة	25
3.4.1	مجتمع البحث	25
3.4.2	عينة البحث	26
3.4.3	طريقة وتقنيات أخذ العينة	26
3.4.4	طرق وإجراءات تحليل البيانات	28
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة	29
4.1	المقدمة	29
4.2	خصائص عينة الدراسة	29
4.2.1	وصف الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة	29
4.2.2	الجدول الوصفي لعينة الدراسة	29
4.2.3	رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة	32
4.3	قياس صدق وثبات عينة الدراسة	33
4.3.1	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	33
4.3.2	ثبات الأداة	36
4.4	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	38
4.5	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة	40
4.6	نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة	42
5	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات	51
5.1	المقدمة	51
5.2	المساهمة النظرية	51
5.3	المساهمة العملية	51
5.4	التوصيات	51
5.5	حدود الدراسة	52
5.5.1	الحدود الموضوعية	52

52.....	5.5.2 الحدود البشرية
52.....	5.5.3 الحدود المكانية
53.....	5.5.4 الحدود الزمنية
53.....	5.6 الدراسات المستقبلية
53.....	5.7 الخاتمة
55.....	المراجع:
58.....	الملاحق:

فهرس الجداول

25	جدول 1.مجتمع البحث (المصدر: الباحث 2024)
26	جدول 2. عينة البحث (المصدر: الباحث 2024)
26	جدول 3. المتغير المستقل (التدريب المستمر)
27	جدول 4. المتغير التابع (أداء الموظفين).....
29	جدول 5 : الجدول الوصفي لعينة الدراسة
34	جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
36	جدول 7: قياس ثبات الأداة
38	جدول 8: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
39	جدول 9: جدول دلالة المتوسطات الحسابية
40	جدول 10 : معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
42	جدول 11: جدول تحليل الفرضية الأولى
44	جدول 12: جدول تحليل الفرضية الثانية
45	جدول 13: جدول تحليل الفرضية الثالثة
47	جدول 14: جدول تحليل الفرضية الرابعة

فهرس الأشكال

7	الشكل 1 انموذج البحث (من إعداد الباحث)
10	الشكل 2.بصلة البحث (من إعداد الباحث)
15	الشكل 3.مراحل عملية التدريب (من إعداد الباحث)
25	الشكل 4. بصلة البحث (من إعداد الباحث)
33	الشكل 5: رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة.....
43	الشكل 6: نموذج تحليل الفرضية الأولى
44	الشكل 7: نموذج تحليل الفرضية الثانية
46	الشكل 8 : نموذج تحليل الفرضية الثالثة
48	الشكل 9: نموذج تحليل الفرضية الرابعة

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة نتيجة الثورة التكنولوجية الهائلة التي نعاصرها، فلقد أصبح التغيير الدائم والمستمر هو سمة العصر الحديث الذي يمثل عصر العلم والمعرفة والتكنولوجيا المتفوقة والانفتاح على العالم الخارجي، الأمر الذي فرض على كافة المنظمات والمؤسسات بكافة أشكالها العامة والخاصة تبني المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة وفاعلية (غوانمة، 2017، ص726).

ولعل من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، الإيمان الكامل بضرورة وجود تخطيط استراتيجي في المنظمات والمؤسسات من أجل تعزيز القدرة على الاستمرار والبقاء في ظل المنافسة العالمية القائمة والتحديات الأخرى التي فرضتها ظاهرة العولمة، ولعل التدريب والتطوير للموارد البشرية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في الوقت الحالي لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف ومتغيرات العصر ومهارات وقدرات العاملين، حيث تعمل العملية التدريبية على إدخال أساليب عمل جديدة تساعد في مواكبة مقتضيات العصر، وتهدف بصورة أساسية إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين واكسابهم المعارف الجديدة التي تساعد في تغيير سلوكهم بشكل مختلف عما اعتادوا عليه (أمال، 2019).

ولقد باتت العملية التدريبية في المنظمات استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعد من أهم السبل الرئيسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع تستطيع القيام بالمهام المنوطة بها بكفاءة وفعالية، لكونه يساعد في تزويد العناصر البشرية بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء الأعمال بصورة تخفض من التكاليف في الوقت والجهد والمال، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمات بشكل عام (محمد، 2016، ص3). وفي هذا السياق، سيتم تحليل كيفية تأثير البرامج التدريبية المختلفة المقدمة للعاملين في المشاريع الناشئة، حيث تساعد هذه البرامج في تحسين مستوى أداء العاملين مما يساعد في تحسين مستوى تلك المشاريع، كما سيتم استكشاف الطرق التي يمكن من خلالها تحسين البرامج التدريبية لتعزيز فاعليتها وتحقيق الأهداف المؤسسية بأقصى قدر ممكن.

1.2 مشكلة البحث:

يعتبر التدريب من أهم الأدوات التي تساعد في تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمات بأشكالها المختلفة، حيث يعمل التدريب على نقل المعارف والخبرات والمهارات إلى العاملين مما يساعد في تسهيل القيام بالمهام والأنشطة المكلفين بها، ومن ثم تخفيض التكاليف المتعلقة بالمال والوقت والجهد، الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين مستوى الأداء، وذلك ما أشار إليه كلا من (اسماعيل وطنبور، 2020) و(عبدالله، 2020) و (فقيري، 2020)، إلا أنه يُثار تساؤل حول فعالية هذه البرامج وإلى أي مدى يمكن أن تؤثر على تحسين أداء العاملين وتعزيز أدائهم في بيئة العمل. في هذا السياق، تتطرق مشكلة البحث إلى دراسة الأثر الفعلي للبرامج التدريبية على مستوى أداء العاملين بالمشاريع الناشئة، بما في ذلك تحليل تأثير هذه البرامج على الأداء الفردي والجماعي، وكيفية قياس هذا التأثير وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح هذه البرامج، ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الدراسي التالي:

ما أثر العملية التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة؟

1.2.1 الفجوات النظرية:

تتمثل الفجوات النظرية الرئيسية في محدودية الدراسات التي تربط بين نظريات التدريب وخصائص المشاريع الناشئة. هناك نقص واضح في النماذج النظرية المتكاملة التي تفسر كيفية تأثير التدريب على أداء العاملين في بيئة المشاريع الناشئة سريعة التغير. كما أن هناك حاجة لتطوير أطر نظرية لقياس فعالية التدريب وعائد الاستثمار فيه بما يتناسب مع طبيعة هذه المشاريع.

1.2.2 الفجوات العملية:

من الناحية العملية، هناك نقص في البيانات التجريبية حول ممارسات التدريب الفعلية في المشاريع الناشئة. تواجه هذه المشاريع صعوبة في تطبيق أدوات قياس الأداء التقليدية، مما يخلق فجوة في تقييم أثر التدريب بدقة. كما أن هناك حاجة لدراسات طويلة تنتبع الآثار طويلة المدى للتدريب على أداء العاملين والمشروع ككل.

1.3 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في تناوله لموضوع هام وهو موضوع العملية التدريبية وأثرها في تحسين أداء العاملين، فقيمة رأس المال البشري وأهميته تفوق بكثير قيمة وأهمية رأس المال المادي، وأن

الاستثمار في المورد البشري من حيث القدرات المعرفية والمهارات والسلوكيات يمثل أهم أنواع الاستثمار في المنظمات بأشكالها المختلفة، ويمكن تلخيص أهمية البحث في الاعتبار العلمية والعملية التالية:

1.3.1 الأهمية النظرية:

1. إثراء المكتبة العربية بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني استراتيجيات التدريب المختلفة في تحسين أداء العاملين في المنظمات والمؤسسات بشكل عام.
2. إلقاء الضوء على أهمية الدور التي تلعبه العملية التدريبية في تحسين مستوى أداء العاملين بشكل عام.

1.3.2 الأهمية العملية:

1. تقييم وتحليل الجوانب المتعلقة بأثر العملية التدريبية في أداء العاملين في المشاريع الناشئة.
2. تقيد هذه الدراسة كلا من واصفي السياسات في المشاريع الناشئة في اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بموضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال تحديدها للجوانب الأكثر تأثيراً في أداء العاملين، بالإضافة إلى الباحثين والدارسين في مجال التدريب ودوره في أداء العاملين.
3. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد في تحسين الواقع التدريبي وبما تماشى مع التغيرات الاقتصادية المعاصرة.

1.4 أسئلة البحث:

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما مستوى ممارسة العملية التدريبية في المشاريع الناشئة؟
2. ما أثر تحديد احتياجات العملية التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة؟
3. ما أثر تحديد تصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة؟
4. ما أثر تنفيذ البرامج التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة؟
5. ما أثر تقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة؟

1.5 أهداف البحث:

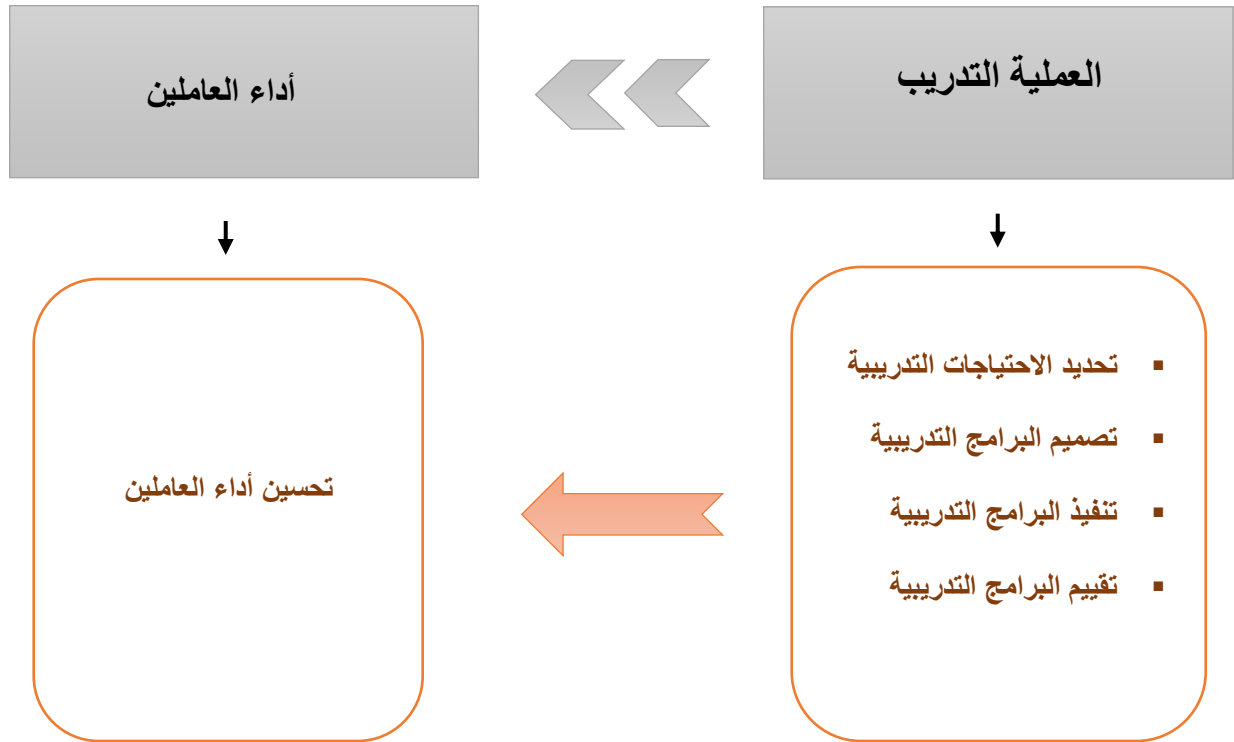
يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في قياس أثر العملية التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية :

1. التعرف على مستوى ممارسة العملية التدريبية في المشاريع الناشئة.
2. قياس أثر تحديد احتياجات العملية التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة.
3. بيان أثر تصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة.
4. قياس أثر تنفيذ البرامج التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة.
5. قياس أثر تقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة.

1.6 فرضيات البحث:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بالمشاريع الناشئة .
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بالمشاريع الناشئة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج التدريبية على أداء العاملين من وجهة نظر بالمشاريع الناشئة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بالمشاريع الناشئة.

1.7 نموذج البحث:



الشكل 1 نموذج البحث (من إعداد الباحث)

1.8 منهجية البحث:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائته مع الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، حيث يقوم المنهج الوصفي التحليلي بوصف الظاهرة محل البحث كما هي في الواقع وجمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق؛ ثم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تجيب على التساؤلات البحثية التي وضعها الباحث، ويتضمن أيضاً قدرًا من التفسير لهذه النتائج.

• فلسفة البحث:

تتبنى الدراسة المنهجية الوضعية لفهم وتحليل أثر العملية التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة. يهدف البحث إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية مساهمة التدريب في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، مع مراعاة التحديات الخاصة بهذه المشاريع. تسعى الدراسة لتحليل العلاقة بين التدريب وتطوير المهارات وتحسين الأداء في بيئة العمل الديناميكية للمشاريع الناشئة، وتحديد أساليب التدريب الأكثر فعالية في هذا السياق.

• منهج البحث :

المنهج الاستنتاجي، وهذا يعني أن الباحث سيعتمد على استنتاج واستخلاص نتائجه من البيانات المتاحة والمحللة حول أثر العملية التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة. سيقوم بتحليل البيانات المتجمعة واستنتاج النتائج بناءً على هذا التحليل، مما يمكنه من الوصول إلى استنتاجات وتوصيات نهائية حول دور التدريب في تحسين أداء العاملين في هذه المشاريع. من خلال هذا المنهج، سيتمكن الباحث من تقديم توصيات عملية مبنية على أدلة وبيانات موثوقة، تساهم في تعزيز فعالية العملية التدريبية في المشاريع الناشئة وتحسين أداء العاملين فيها. سيساعد هذا النهج في تحديد أفضل الممارسات التدريبية وكيفية تطبيقها لتحقيق أقصى استفادة في بيئة العمل الديناميكية للمشاريع الناشئة.

• استراتيجية البحث:

الاستراتيجية المتبعة في هذا البحث هي المسحية، وهذا يعني أن الباحث سيقوم بجمع البيانات من شريحة واسعة من العاملين والمديرين في المشاريع الناشئة المعنية بتطبيق العملية التدريبية. سيتم استخدام

استبيانات مصممة بعناية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالتطبيق الحالي للبرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين. هذه الاستراتيجية ستمكن الباحث من الحصول على صورة شاملة وواقعية عن مدى فعالية العملية التدريبية في تحسين أداء العاملين في المشاريع الناشئة، وستساعده في تحديد التحديات والفرص المرتبطة بتطبيقها في بيئة العمل الديناميكية لهذه المشاريع. كما ستوفر هذه الاستراتيجية رؤية واضحة حول احتياجات التدريب الخاصة بالعاملين في المشاريع الناشئة وكيفية تلبيتها بشكل فعال.

• نوع البحث :

البحث الكمي، وهذا يشير إلى أن الباحث سيقوم بتجميع وتحليل البيانات الكمية للوصول إلى نتائج قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. سيتم استخدام الأرقام والإحصاءات لوصف احتياجات التدريب الخاصة بالعاملين في المشاريع الناشئة وكيفية تلبيتها بشكل فعال.

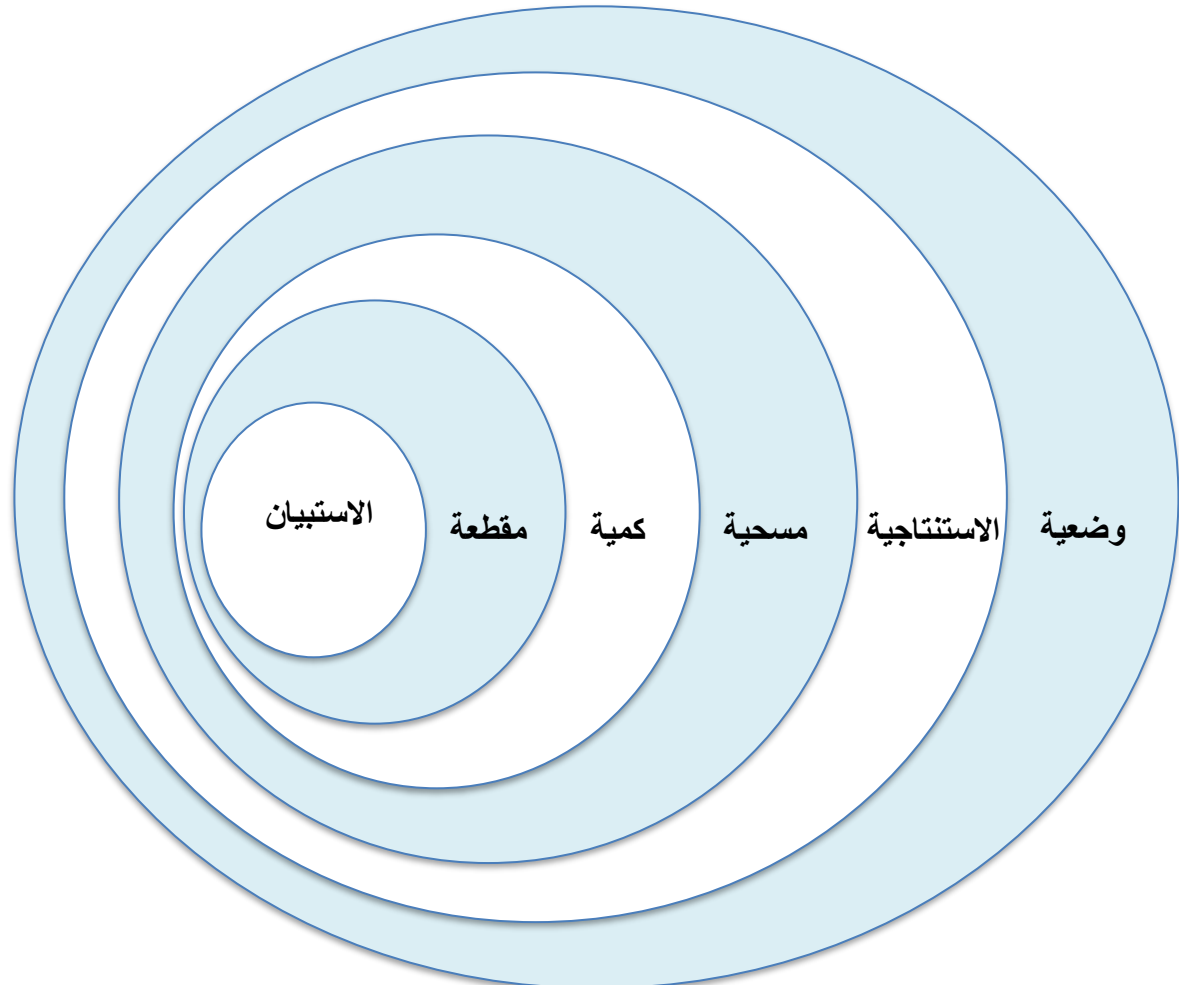
• الأفق الزمني:

الأفق الزمني للبحث هو مقطعي، وهذا يعني أن الباحث سيقوم بجمع البيانات وتحليلها خلال فترة زمنية محددة. سيركز الباحث على دراسة تأثير العملية التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة في الوقت الحالي، مع الاهتمام بشكل خاص بالتطورات والتغيرات التي حدثت في السنوات الأخيرة في مجال التدريب وتطوير الموارد البشرية. هذا النهج سيمكن الباحث من تقديم صورة دقيقة وحديثة عن واقع تطبيق العملية التدريبية في المشاريع الناشئة وتأثيرها على كفاءة العاملين، مما يساعد في استخلاص نتائج ذات صلة وثيقة بالوضع الراهن لهذه المشاريع. كما سيساهم في تقديم توصيات مناسبة للتحسين المستقبلي للبرامج التدريبية وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات المشاريع الناشئة وتحدياتها الخاصة.

• طرق تحليل وجمع البيانات:

ستشمل منهجية البحث استخدام الاستبيانات، حيث سيقوم الباحث بتصميم استبيانات مدروسة لجمع البيانات المتعلقة بتطبيق العملية التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين في المشاريع الناشئة. سيتم جمع البيانات من المشاركين الذين لديهم خبرة عملية في المشاركة في البرامج التدريبية وتطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل، بما في ذلك العاملين والمديرين في مختلف المستويات الإدارية في المشاريع الناشئة.

بعد ذلك، سيقوم الباحث بتحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، مما سيُمكنه من استخلاص نتائج موثوقة وقابلة للتفسير حول العلاقة بين العملية التدريبية وتحسين أداء العاملين في المشاريع الناشئة. سيساعد هذا التحليل في تحديد فعالية البرامج التدريبية المختلفة وتأثيرها على مختلف جوانب الأداء الوظيفي في سياق المشاريع الناشئة.



الشكل 2. بصلة البحث (من إعداد الباحث)

1.9 مخطط المشروع المقترح:

الفصل الأول: مدخل إلى البحث .

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الثالث: نتائج البحث والتوصيات.

2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 مقدمة

تتميز المشاريع الناشئة بديناميكيته العالية وحاجتها المستمرة للابتكار والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. في هذا السياق، يصبح تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم أمراً حيوياً لضمان نمو هذه المشاريع واستمراريتها. تسعى هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين في هذه البيئة الفريدة، وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن أن تعزز فعالية التدريب في المشاريع الناشئة.

من خلال استخدام منهجية بحثية تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى عملية وتوصيات قابلة للتطبيق لمديري الموارد البشرية ورواد الأعمال في المشاريع الناشئة. سيتم التركيز على تحليل العلاقة بين مختلف جوانب العملية التدريبية - مثل تصميم البرامج التدريبية، وطرق التنفيذ، وآليات التقييم - وأثرها على مؤشرات الأداء الرئيسية للعاملين.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تربط بين مجالين حيويين في عالم الأعمال المعاصر: تنمية الموارد البشرية وريادة الأعمال. من خلال استكشاف هذه العلاقة، نأمل في تقديم إضافة قيمة للمعرفة الأكاديمية في هذا المجال، وتوفير أدوات عملية للمساعدة في تعزيز أداء العاملين وبالتالي زيادة فرص نجاح المشاريع الناشئة في بيئة الأعمال التنافسية.

2.2 المبحث الأول: عمليات التدريب:

يعد التدريب والتطوير وسيلة فاعلة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل التغيير لأنها تمتلك الطاقات والقدرات والاستعدادات للعاملين لديها. مما يعني ضرورة الفهم الجيد للتحديات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية منها الاتجاه نحو عولمة الأعمال، والاقتصاد المعرفي، والتكنولوجيا الحديثة، والتنوع، وتحجيم الأعمال، والجودة الشاملة، والمنظمات المتعلمة، وأخلاقيات المهنة أدى إلى الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية من أجل الإبداع والابتكار والتجديد والتمكين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. وتواجه إدارة المنظمة العديد من البدائل في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية التي تستلزم اتخاذ قرارات صائبة بشأنها.

2.2.1 مفهوم التدريب:

التدريب جزء حيوي من تطوير الموارد البشرية. إنها تتولى دورًا مهمًا على الدوام في أعقاب التقدم التكنولوجي الذي أدى إلى زيادة المنافسة باستمرار، وزيادة توقعات العملاء للجودة والخدمة والحاجة اللاحقة لخفض التكاليف.

التدريب هو أحد وظائف الموارد البشرية الرئيسية. تنظر معظم المنظمات إلى التدريب والتطوير على أنه جزء لا يتجزأ من نشاط تطوير الموارد البشرية. شهد مطلع القرن تركيزًا متزايدًا على نفس الشيء في المنظمات على مستوى العالم. لقد فرضت العديد من المنظمات ساعات تدريب سنويًا للموظفين مع مراعاة حقيقة أن التكنولوجيا تقلل من الموظفين بمعدل سريع للغاية. يتضمن التدريب من الناحية الفنية تغييرًا في المواقف أو المهارات أو المعرفة لدى الشخص مع التحسن الناتج في السلوك. لكي يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون نشاطًا مخططًا يتم إجراؤه بعد إجراء تحليل شامل للحاجة واستهداف كفاءات معينة، والأهم من ذلك أن يتم إجراؤه في جو تعليمي (Ravikant, 2019).

2.2.2 أهداف التدريب:

هي الأهداف التي يسعى إليها البرنامج التدريبي. يجب تحديد هذه الأهداف التي تمثل النتائج والموافقة عليها قبل أن تبدأ. يعتبر فهم الأهداف وتحديد خطوة واحدة في تحديد منهجية التدريب. بشكل عام، يمكن تحديد الهدف بناءً على القسم الذي يتم تدريبيه. يمكن أن يتكون القسم من مستويات مختلفة من الموظفين:

الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية .

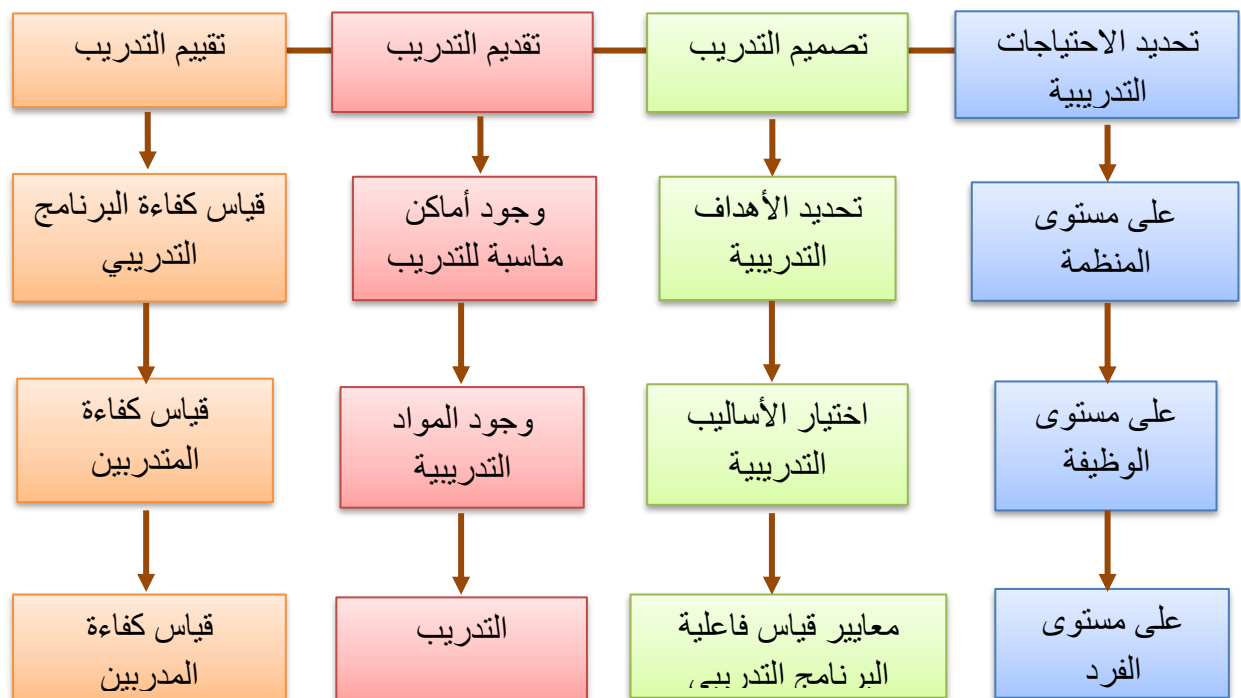
نظرًا لاختلاف نوع العمل بين المستويات الإدارية من مستوى إلى آخر، فإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بينما الإدارة الوسطى مكلفة باتخاذ قرارات تكتيكية والإدارة التنفيذية مسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات اليومية للمنظمة، يجب تحديد أهداف التدريب لتغطية جميع الأنواع الثلاثة. يمكن أن تندرج أهداف التدريب تحت الفئات الثلاث التالية:

1. الإبداع والابتكار: موجه نحو الإدارة العليا.
2. الإشراف وحل المشكلات: موجه نحو الإدارة الوسطى
3. المعلومات: تستهدف المديرين التنفيذيين أو الموظفين الإداريين الأدنى الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات اللازمة لعملهم (هاللي، 2018).

2.2.3 مراحل تطبيق العملية التدريبية:

نظراً للتغيرات المتسارعة، كما هو الحال مع التكنولوجيا، فإن المنظمات بحاجة إلى تدريب وتطوير موظفيها لمواكبة التطورات التكنولوجية للبقاء في المنافسة يمكن أن يمثل تحدياً. لذا ينبغي على الشركات الكبيرة المنافسة الاستثمار في التدريب والتطوير، استخدام منهج استراتيجي يتضمن أربعة مراحل: (Scott & Shad, 2019)

1. تحديد الاحتياجات على أساس الأهداف التنافسية للشركة: ما هو التدريب الذي تحتاجه الشركة حقاً؟
 2. تصميم البرنامج: بالنظر إلى تلك الاحتياجات، كيف ينبغي تصميم أو تنظيم برنامج التدريب على أفضل وجه؟
 3. التنفيذ: كيف ينبغي تسليم البرنامج - أي بأية طريقة؟
 4. التقييم: كيف يمكن للشركة معرفة ما إذا كان برنامج التدريب يعمل بالفعل؟
- ويوضح الشكل رقم (1) ان مراحل عملية التدريب كما يلي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، تقديم التدريب، وتقييم التدريب). والآتي شرح لهذه المراحل:



الشكل 3. مراحل عملية التدريب (من إعداد الباحث)

2.2.3.1 تحديد احتياجات التدريب:

يعتبر التحديد الضروري لأداء المهمة معلومات أساسية ستساعد في اختيار طرق التدريب. على سبيل المثال، يمكن أن تكون المحاضرة البسيطة في الفصل وسيلة فعالة لنقل المعرفة الأساسية حول مبادئ خدمة العملاء والمعرفة بالمنتج، ويمكن أن تكون مسرحيات الأدوار نهجاً فعالاً لجعل المتدربين يوضحون ما إذا كانوا قد تعلموا المعرفة الأساسية ويمكنهم الجمع بين المعرفة والمهارات بشكل فعال استكمال مهام مندوب خدمة العملاء.

ووفقاً لكاهنة وكاهنة (2019)، فإن "تقييم احتياجات التدريب التنظيمي هو مرحلة تشخيصية لخطّة التدريب"، ويشمل الحاجة للتقييم تحديد سبب الحاجة إلى أنشطة تدريبية محددة ووضع التدريب في سياق تنظيمي مناسب. وقد لوحظ أن تقييم الاحتياجات في التدريب أمر أساسي ويجب أن يكون عملية مستمرة من أجل تحديد أنواع التدريب التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. بدون تحليل الاحتياجات مما يؤدي عادة إلى إنفاق الوقت والتكلفة. تحليل احتياجات التدريب هو النشاط الرئيسي للنهج المنهجي ويعمل بشكل أساسي على تحديد أي تناقضات وفجوة التدريب بين المعرفة والمهارة والقدرة الحالية وتلك المطلوبة في الوقت الحاضر (حمود، 2017).

2.2.3.2 تحليل الاحتياجات التدريبية:

يتضمن تقييم احتياجات التدريب ثلاثة مستويات مختلفة من التحليل: التنظيمي، المهمة / الوظيفة، الفرد / الشخص. (Noe et al., 2010)

أ- التحليل التنظيمي:

يمكن تشخيص احتياجات التدريب من خلال تحليل النتائج التنظيمية والنظر في الاحتياجات التنظيمية المستقبلية. وهذا يعني تحديد (المعرفة والمهارة والقدرة) المملكة العربية السعودية التي ستكون مطلوبة الآن وفي المستقبل كوظائف وتنظيم. على المستوى التنظيمي، يعتبر التدريب ضمن سياق ثقافة المنظمة وسياساتها وهيكلها واستراتيجيتها.

يأخذ هذا التحليل في الاعتبار كيف سيساعد التدريب المنظمة أو الوحدة في تحقيق أهدافها وكيف يمكن أن يؤثر التدريب على ديناميكيات مكان العمل اليومية بين الوحدات المختلفة. (Mello 2011) كما (Noe et al., 2010)، يتضمن التحليل التنظيمي تحديد مدى ملائمة العمل للتدريب، بالنظر إلى إستراتيجية أعمال الشركة، ومواردها المتاحة للتدريب، والدعم من قبل المديرين والأقران لأنشطة التدريب.

يأتي التحليل التنظيمي من مقاييس تشغيلية متنوعة للأداء التنظيمي مثل الإدارات أو المناطق ذات معدل دوران مرتفع، وشكاوى العملاء، ومعدلات التظلم المرتفعة، والحوادث، والتغيب العالي، والأداء المنخفض، وأوجه القصور الأخرى التي يمكن تحديدها. بعد تحديد مثل هذه المشاكل، يمكن تطوير أهداف التدريب إذا كان التدريب حلاً. أثناء التحليل التنظيمي، يمكن استخدام مجموعات التركيز من المديرين لتقييم التغييرات والأداء التي قد تتطلب التدريب.

ب- تحليل المهمة / الوظيفة :

الطريقة الثانية لتحليل الاحتياجات التدريبية هي مراجعة الوظائف المعنية والمهام التي يتم تنفيذها في تلك الوظائف. من خلال مقارنة متطلبات الوظائف بالمعرفة والمهارات والقدرات للموظفين يمكن تحديد احتياجات التدريب. وفقاً لـ Noe et al. ، يتضمن تحليل المهام تحديد المهام والمعرفة المهمة والمهارة والسلوكيات التي يجب التأكيد عليها في تدريب الموظفين لإكمال مهامهم.

قد تشمل مصادر تحليل الحاجة على مستوى المهمة المملكة العربية السعودية للموظفين، ومواصفات الوظيفة، والمعايير، والفعالية، وبيانات الكفاءة، واستطلاعات الموظفين.

ج- تحليل الفرد / الشخص:

الوسيلة الثالثة لتشخيص الاحتياجات التدريبية تركز على الأفراد وكيفية أدائهم لوظائفهم (Mathis & Jackson (2010). يعتبر المستوى الفردي للتقييم أن الأشخاص سيتم تدريبهم. يتطلب تحليلاً لمستويات المعرفة والمهارات الموجودة لديهم بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بأساليب التعلم المفضلة لديهم، والشخصية، والأساليب الشخصية في التفاعل مع الآخرين، وأي احتياجات خاصة قد يمتلكها الموظفون (حمود، 2017). كما أكد (Noe et al., 2020) أن التحليل الشخصي هو عملية لتحديد ما إذا كان الموظفون بحاجة إلى التدريب، ومن يحتاج إلى التدريب، وما إذا كان الموظف مستعداً للتدريب.

2.2.3.3 تصميم التدريب:

بمجرد تحديد أهداف وإجراءات التدريب، يمكن أن يبدأ تصميم التدريب. سواء كان التدريب خاصاً بالوظيفة أو بطبيعته الأوسع نطاقاً، يجب تصميم التدريب لمعالجة الأهداف المحددة. من أجل معالجة الأهداف المحددة، يجب أن يكون محتوى التدريب مفيداً ومرتبئاً بأهداف التدريب. كما Noe et al (2010)، يتم تعزيز الدافع للتعلم عندما يكون التدريب مرتبطاً بمساعدة المتعلم مثل ما يتعلق بمهام الوظيفة الحالية أو المشاكل أو تحسين المهارات أو التعامل مع الوظائف أو تغييرات الشركة. بالإضافة إلى أن سياق التدريب يجب أن يكون مماثلاً لبيئة العمل.

2.2.3.4 تقديم التدريب:

بعد تصميم التدريب، يمكن أن يبدأ التسليم الفعلي للتدريب. بصرف النظر عن نوع التدريب الذي تم القيام به، يمكن استخدام عدد من الأساليب والطرق لتقديم التدريب. مفتاح التدريب الناجح هو اختيار الطريقة الأفضل لتحقيق هدف التدريب (Noe et al., 2010).

2.2.3.5 تقييم التدريب :

يقارن تقييم التدريب نتائج ما بعد التدريب بأهداف ما قبل التدريب للمديرين والمدربين والمتدربين. كما "يتضمن تقييم التدريب مناهج تهدف إلى تقييم فاعلية التدريب، والتي تتضمن عادةً تعليقات من الموظفين والمديرين". يساعد فحص نتائج البرنامج في تقييم فعاليته. يجب أن تكون هذه النتائج مرتبطة بأهداف البرنامج. تتمثل الأهداف الرئيسية لأي عملية تقييم هي تقييم النطاق الواسع للنتائج الفردية والنتائج

التنظيمية بالإضافة إلى العائد على الاستثمار . وفقاً لـ (Noe et al., 2010) أسباب تقييم التدريب هي:

أولاً. التعرف على نقاط القوة والضعف في البرنامج. يتضمن ذلك تحديد ما إذا كان البرنامج يلبي أهداف التعلم، وجودة بيئة التعلم، وما إذا كان يتم نقل التدريب إلى الوظيفة.

ثانياً. لتقييم ما إذا كان المحتوى، والمؤسسات، وإدارة البرنامج (بما في ذلك الجدول الزمني، وأماكن الإقامة، والمدرسين، والمواد) تساهم في التعلم واستخدام محتوى التدريب في الوظيفة.

ثالثاً. تحديد الفوائد المالية وتكاليف البرنامج.

رابعاً. مقارنة تكاليف ومزايا برامج التدريب المختلفة لاختيار البرنامج الأفضل.

2.3 المبحث الثاني: أداء العاملين:

تتألف جوهر الأداء كفاءة اقتصادية من ثلاثة عناصر رئيسية وفقاً لـ: (Guillen & Cecile, 2014)

1. العنصر الأول هو تحديد القيمة المستهدفة، والذي يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.
2. العنصر الثاني هو معايير تقييم الأهداف، والتي تشمل المؤشرات الفردية أو مجموعات المؤشرات.

3. العنصر الثالث هو نظام القياس والتقييم، والذي يحدد قواعد قياس المؤشرات وطرق تقييمها.

إذا كان لدى المشاركين دوافع كافية ويرغبون حقاً في تحقيق أهدافهم، فيجب أن يشاركوا في عملية التحكم في البحث عن الأهداف وفقاً لذلك. كما أن تعاونهم في تخطيط التدابير لتحقيق الأهداف ضروري أيضاً، حيثما أنهم هم الذين سينفذون هذه التدابير (Jakada, 2018) .

بالنسبة لجوهر الرقابة، فإنه يتمثل في مقارنة النتائج الفعلية المحققة مع الخطة، والتفكير في الانحرافات وحلها. يتمثل جوهر مراقبة الموظفين في مراقبة وتقييم الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وطموحات الشركة المرتبطة بشكل مباشر أو تتأثر بإدارة الموارد البشرية (Nguyen, 2020) في الاستخدام الضيق، تركز مراقبة الأفراد على الجوانب الكمية والتشغيلية، وتقييم كفاءة وإنتاجية أعمال شؤون الموظفين. وفي الاستخدام الأوسع، فهي تراقب جودة إدارة الموارد البشرية وممارساتها وأدواتها.

وللتحكم في عمليات شؤون الموظفين المختلفة، يتطلب التحكم في متغيرات ومؤشرات القياس المختلفة (Ifadah, 2021).

في النظرية والممارسة الاقتصادية، يُعتبر أداء العمل مؤشراً على نشاط العامل. يتم تعريف أداء العمل بطرق مختلفة من قبل الباحثين. ومع ذلك، كقاعدة عامة، يتم التركيز على الأداء بالنسبة للسلوك أو النتائج (وفقاً لمؤشرات كمية (Chen, 2017). وبشكل عام، يعكس أداء العمل كمية وجودة العمل الذي يقوم به العامل في ظروف معينة خلال فترة زمنية محددة.

2.3.1 تعريف أداء العمل

يمكن تعريف أداء العمل بأنه النتائج التي يتحققها العامل والتي ترتبط بأهداف الشركة الاستراتيجية ورضا العملاء وتحقيق النتائج الاقتصادية. في الشركات الحديثة، تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم بشكل مستهدف. ولتحقيق الأهداف الصعبة، يتطلب الأمر مراقبة وتقييم نتائج العمل، وتصحيح أي انحرافات غير مرغوب فيها، وتقديم المكافآت، وتوفير التدريب والتثقيف للموظفين (Nouri & Boukerbot, 2021).

2.3.2 قياس أداء العمل

يميل الأفراد إلى تحقيق الأداء بناءً على طريقة قياس أدائهم واستمرارهم في القيام بالأعمال المستحقة للمكافأة. فإذا أخبرت الأفراد بتوقعاتك ومكافأتهم عند تحقيقها، وعاقبتهم عندما لا يتحققون منها، فإنهم سيتحفزون لتحقيق الأهداف. ومع ذلك، في الواقع، لا يكون إدارة الأداء التنظيمي ونظم المكافآت بسيطة بهذا الشكل، بل تتضمن عدة أهداف ومعايير لا تعكس دائماً السلوك الفعلي والحوافز، والتي قد لا ترتبط دائماً بالمعايير أو الأهداف. والنتيجة هي تطبيق معقد وقد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، ويمكن وصفها بأنها "أنا أكافئ أ، رغم أننا نطلب ب. (Guillen, 2014) "يمكن أن يكون تقييم الأداء (مراجعة الأداء) فرصة هامة للمديرين لاكتشاف أفكار جديدة في عملية الابتكار يمكن استخدامها في جميع جوانب الشركة. (Shahzad & Luqman, 2012) واحدة من المتطلبات الأساسية لبناء نظام لمراقبة وقياس وتقييم الأداء الداخلي للشركة هي أن يتمكن النظام من زيادة تحفيز الموظفين وتشجيع مشاركتهم الشخصية وتحقيق توافق أهداف الموظفين مع أهداف الشركة (التوافق في الأهداف) بأعلى مستوى ممكن. ذلك يساعد على جعل الأهداف الاستراتيجية المعقدة للشركة فعالة قدر الإمكان (Murali et al., 2017).

2.3.3 إدارة الأداء الفعالة

إدارة الأداء الفعالة تتضمن عدة خطوات وممارسات. قبل كل شيء، يجب تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس التي يجب على الموظفين تحقيقها. يمكن أن تكون هذه الأهداف ذات طابع كمي مثل زيادة المبيعات أو تحقيق أرباح محددة، وكذلك أهداف ذات طابع نوعي مثل تحسين رضا العملاء أو تطوير مهارات الموظفين. ثم يتم تنفيذ تقييم الأداء الذي يتضمن جمع المعلومات حول أداء الموظفين بناءً على المعايير المحددة مسبقاً. يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات لتقييم الأداء، بما في ذلك الملاحظات المباشرة، واستعراض الأداء، وتقييم زملاء العمل، واستبيانات العملاء.

بعد جمع المعلومات، يتم تحليلها وتقييم أداء كل موظف بناءً على المعايير المحددة. يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وتوفير ملاحظات بناءة لتحسين أدائهم. يمكن أيضاً تحديد فرص التطوير والتدريب لتعزيز قدرات الموظفين. وأخيراً، يجب أن يُعاد تقييم الأداء بشكل منتظم لضمان استمرار تحقيق الأهداف وتطوير الموظفين. يمكن أن يكون هناك تعديلات على أهداف الأداء والمعايير بناءً على تطور الشركة واحتياجاتها.

بشكل عام، تساهم إدارة الأداء الفعالة في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. كما تعمل على بناء بيئة عمل ملائمة وتطوير قدرات الموظفين بشكل مستدام.

عند تحليل أداء الموظفين وعوامل الأداء، تلعب المؤشرات الأدائية دوراً حاسماً. فتمثل هذه المؤشرات إما في الأداء المباشر، مثل كمية ونوعية العمل المنجز، أو الأداء غير المباشر، مثل استقرار الأداء في الوقت المحدد، وحوادث العمل، والغيابات، والتقلبات، والتغيرات في جودة العمل أو العمليات العقلية والحالة النفسية، ومستوى التوتر العاطفي، والتعب، والتوتر والضغط النفسية والإحباط التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف أثناء العمل وغيرها (Khleifat & Al Mlahma, 2020).

2.3.4 تقييم أداء الموظفين

تقييم الموظفين يعتبر أمراً مهماً للشركات والمؤسسات المختلفة. فهو يشكل الأساس لإدارة الموارد البشرية والمجالات الإدارية الأخرى في الشركة. إن تقييم الموظفين يعد أداة فعالة لتحفيزهم ومراقبتهم وتوجيههم. كما يتيح للشركة تتبع أداء الموظفين ومقارنته بأداء زملائهم. يوجد نوعان من تقييم الموظفين، وهما: التقييم الرسمي - المعروف أيضاً بالتقييم المنهجي - والتقييم غير الرسمي، والذي يتم عادة من قبل

المشرف أثناء العمل اليومي. من الناحية العملية، يعني تقييم الموظف وأدائه في الشركة تحديد كيفية أداء الموظف لعمله والمهام المتعلقة بوظيفته، بالإضافة إلى سلوكه تجاه زملائه (13).

وفقاً لـ Issa وآخرين (2022)، يؤدي تقييم أداء الموظفين إلى التأثيرات التالية على الشركة والأفراد:

1. السيطرة على فعالية العمليات والممارسات في إدارة الموارد البشرية.
2. التدقيق وكشف إمكانيات العمل للإدارات والأفراد.
3. تقييم الأداء بهدف تمكين الفرد من أن يكون مسؤولاً عن تعلمه وتطويره.
4. تقييم الأداء كأساس لتحقيق المكافأة العادلة.
5. تحسين العلاقات والتواصل في الشركة.

يمتلك نظام قياس الأداء تأثيراً قوياً على سلوك الأفراد داخل وخارج الشركة. ولكي تنجح وتزدهر، يجب على الشركات تأخذ بعض النقاط في الاعتبار عند تقييم أداء الموظفين:

تحديد أهداف واضحة: يجب على الموظفين معرفة الأهداف التي يجب عليهم تحقيقها ومعايير الأداء المتوقعة.

رصد الأداء: يجب على الشركة والمشرفين توفير نظام فعال لرصد أداء الموظفين من خلال ملاحظات مستمرة وتقييمات منتظمة.

توفير ردود فعل بناءة: يجب أن تتضمن عملية التقييم ردود فعل بناءة ومفصلة للموظفين حول أدائهم، بما في ذلك نقاط القوة ونواقص الأداء وفرص التحسين.

توفير تدريب وتطوير: يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتنمية للموظفين وتوفير الفرص المناسبة لتعزيز مهاراتهم وتطويرهم.

المكافآت والمزايا: يمكن استخدام تقييم الأداء لتحديد المكافآت والمزايا التي يستحقها الموظفون بناءً على أدائهم المتميز.

التواصل الفعال: يجب أن يكون هناك تواصل منتظم بين الموظفين والمشرفين لمناقشة تقييم الأداء وتوضيح التوقعات والمخاوف والفرص.

يجب أن يتم تنفيذ عملية تقييم الأداء بشكل عادل وموضوعي، مع الاهتمام بتوفير التوجيه والدعم للموظفين لتحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم. قد تختلف أساليب وإجراءات تقييم الأداء من شركة لأخرى بناءً على طبيعة العمل والثقافة المؤسسية.

2.4 المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين

التدريب له علاقة مباشرة بأداء الموظفين في المؤسسات والشركات. يمكن أن يؤثر التدريب بشكل إيجابي على أداء الموظفين عن طريق تطوير مهاراتهم ومعرفتهم، وزيادة مستوى الكفاءة والفهم في مجال عملهم.

أحد الأثر الإيجابية للتدريب هو تحسين المهارات. يساعد التدريب الموظفين على تعلم وتطوير المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة أعلى. من خلال تعزيز المعرفة والفهم، يصبح بإمكان الموظفين تطبيق المفاهيم والأدوات المكتسبة في العمل العملي، مما يساهم في تحسين أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التدريب الثقة لدى الموظفين في قدرتهم على التعامل مع تحديات العمل. عندما يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات الجديدة، يتحسن شعورهم بالقدرة على تنفيذ المهام بكفاءة، وبالتالي يزداد ثقتهم في أداء واجباتهم.

يمكن للتدريب أيضًا أن يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية للموظفين. عندما يكتسب الموظفون المهارات الجديدة والأساليب الفعالة، يصبحون قادرين على إنجاز المهام بشكل أفضل وبشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز التدريب الالتزام والمشاركة لدى الموظفين. عندما يشعرون بأن صاحب العمل ملتزم بتطويرهم وتقديم الفرص للتعلم والنمو، يزداد ارتباطهم بالمؤسسة ويكونون أكثر استعدادًا للمساهمة بأفضل طريقة ممكنة.

علاوة على ذلك، يساهم التدريب في تقليل الأخطاء والمخاطر في مكان العمل. من خلال توفير التدريب الملائم، يتم تعزيز الوعي بالسلامة والجودة والإجراءات الصحيحة. يساهم ذلك في تقليل الأخطاء والمخاطر وتحسين جودة العمل والأداء العام.

بشكل عام، يمكن القول إن التدريب يعد استثمارًا هامًا يساهم في تطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم. وبالتالي، يمكن أن يؤدي التدريب يعد استثمارًا هامًا يساهم في تطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم.

بالتالي، يمكن أن يؤدي التدريب الجيد إلى تحسين أداء الموظفين، زيادة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، تعزيز الالتزام والمشاركة، وتحقيق نتائج أفضل في المؤسسة أو الشركة.

3 الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق (أثر العملية التدريبية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة) وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصالحيتها.

العملية التدريبية (المتغير المستقل):

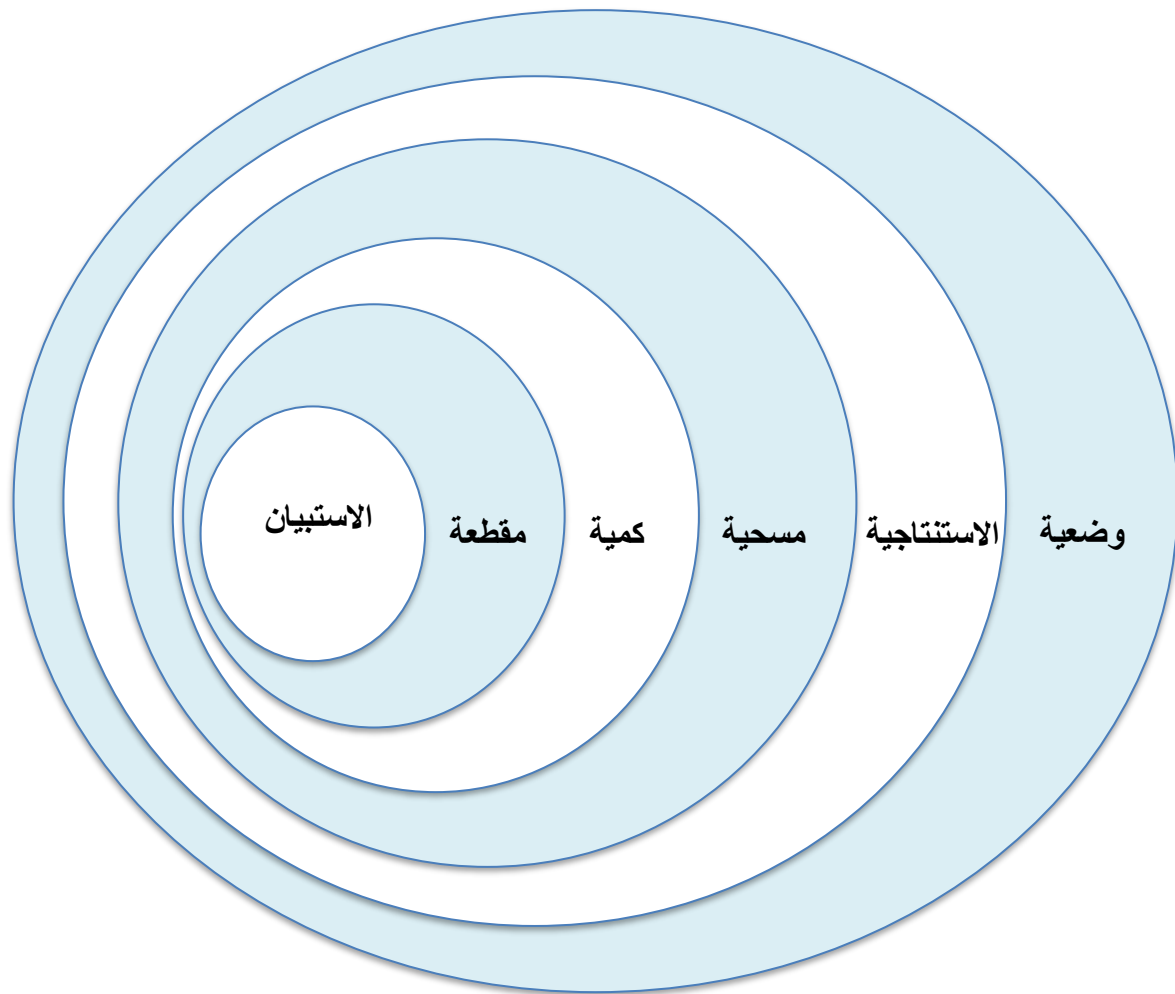
هي مجموعة من الإجراءات والأنشطة المنظمة والمخططة التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم ومعارفهم في مجال معين.

أداء العاملين (المتغير التابع):

هو مجموعة السلوكيات والإنجازات التي يقوم بها الموظف في إطار مهامه الوظيفية، والتي يمكن قياسها وتقييمها بشكل منهجي ودوري من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين.

3.3 تصميم البحث

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: استنتاجي.
- استراتيجية البحث: مسحية.
- اختيار البحث: كمية.
- الأفق الزمني: مقطعة.
- تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيان.



الشكل 4. بصلة البحث (من إعداد الباحث)

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

3.4.1 مجتمع البحث

جدول 1. مجتمع البحث (المصدر: الباحث 2024)

عدد الموظفين	التصنيفات	أسم الشركة
10000	مهندس	المؤسسات السعودية
	مدير إداري	
	عامل إنتاج	
	مطور أفراد	

3.4.2 عينة البحث

جدول 2. عينة البحث (المصدر: الباحث 2024)

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف الأفراد العاملين في الشركات الناشئة السعودية	50

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على كشف أثر العملية التدريبية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة.

العمليات التدريبية

اعتمد الباحث على استبانة المالكي (2019). من أجل قياس العمليات التدريبية، وذلك من خلال أربعة أبعاد وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم برنامج التدريب، تنفيذ برنامج التدريب، تقييم برنامج التدريب. مع الإجمالي 26 عناصر للمتغير بأكمله. حيث أن البعد تحديد الاحتياجات التدريبية يتكون من 7 عناصر، أما بعد، تصميم برنامج التدريب تكون من 6 عناصر، وبعد تنفيذ برنامج التدريب يتكون من 6 عناصر وبعد تقييم برنامج التدريب يتكون من 7 عناصر. نوع الأداة والمقياس المستخدم فهة مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول 3. المتغير المستقل (التدريب المستمر)

المتغير الأول	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
العمليات التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية	7	المالكي، جميلة عمر. (2019). البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات بمكتب تعليم أضرم وربوع العن
	تصميم برنامج التدريب	6	
	تنفيذ برنامج التدريب	6	
	تقييم برنامج التدريب	7	
	المجموع	26	

أداء العاملين

اعتمد الباحث على استبانة رجم و آخرون (2019). من أجل قياس أداء العاملين وذلك من خلال بعد أداء العاملين الذي يتكون من بعدين وكل بعد 5 عناصر. نوع الأداة والمقياس المستخدم فهة مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول 4. المتغير التابع (أداء الموظفين)

المتغير الثاني	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
أداء العاملين	إدارة أداء العاملين	5	رجم خالد، زيراري بثينة، وعوني بوجمعة. (2019). تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في ألبار بحاسي مسعود
	تقييم أداء العاملين	5	

أنواع البيانات

البيانات الأولية

البيانات الأولية هي المعلومات التي يقوم الباحث بجمعها مباشرة من المصادر الأصلية لأغراض دراسته الحالية. في هذا البحث حول "أثر العملية التدريبية في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة"، تتمثل البيانات الأولية في المعلومات التي سيتم جمعها من خلال:

- استبيان موجه للعاملين في المشاريع الناشئة لقياس تأثير العملية التدريبية على أدائهم.
- مقابلات شخصية مع مديري الموارد البشرية ومسؤولي التدريب في هذه المشاريع.
- ملاحظات ميدانية لتقييم أداء العاملين قبل وبعد العملية التدريبية.

تتميز هذه البيانات بأنها:

- حديثة وخاصة بالمشاريع الناشئة محل الدراسة.
- مرتبطة مباشرة بأهداف البحث ومشكلته في سياق المشاريع الناشئة.
- تعكس الواقع الحالي للعملية التدريبية وأثرها على أداء العاملين في بيئة المشاريع الناشئة.
- تساهم في الإجابة على أسئلة البحث وفرضياته بشكل دقيق ومباشر.

البيانات الثانوية

البيانات الثانوية هي المعلومات التي تم جمعها وتحليلها مسبقاً من قبل باحثين آخرين أو مؤسسات، والتي يمكن الاستفادة منها في دعم وإثراء البحث الحالي. في سياق هذه الدراسة حول المشاريع الناشئة، تشمل البيانات الثانوية:

- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب وأداء العاملين في المشاريع الناشئة.
 - التقارير والإحصاءات الصادرة عن حاضنات الأعمال ومسرعات المشاريع الناشئة.
 - الكتب والمقالات العلمية التي تناقش نظريات التدريب وتطوير الأداء في سياق الشركات الناشئة.
 - الدوريات والمجلات المتخصصة في مجال ريادة الأعمال وإدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة.
- تستخدم هذه البيانات الثانوية لبناء الإطار النظري للبحث، وتوفير خلفية علمية عن خصوصية التدريب في المشاريع الناشئة، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال.

3.4.4 طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم تحليل المعلومات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28. سيتم إجراء التحليلات التالية:

- التحليل الوصفي لتوصيف خصائص العينة من العاملين في المشاريع الناشئة، مما يساعد في فهم التركيبة الديموغرافية والخبرات التدريبية للمشاركين.
- اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لضمان أن أدوات البحث تقيس فعلياً أثر العملية التدريبية على أداء العاملين في المشاريع الناشئة.
- اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) لتقييم اتساق نتائج الاستبيان وموثوقيتها.
- تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين متغيرات العملية التدريبية وأداء العاملين في المشاريع الناشئة.
- اختبار T للعينات المستقلة لمقارنة أداء العاملين قبل وبعد العملية التدريبية.

هذه التحليلات ستساعد في فهم العلاقة بين العملية التدريبية وأداء العاملين في سياق المشاريع الناشئة، وتقديم توصيات قيمة لتحسين فعالية التدريب في هذه البيئة الديناميكية.

4 الفصل الرابع :التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية Spss الإصدار 28 برنامج إكسل 2016. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط.

4.2 خصائص عينة الدراسة

4.2.1 وصف الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - التوصيف الوظيفي -المستوى التعليمي - عدد الدورات التدريبية - الخبرة الوظيفية.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس يشمل (ذكر، أنثى)
- التوصيف الوظيفي ويشمل: مهندس، مدير إداري، عامل إنتاج، مطور أفراد.
- المستوى التعليمي يشمل:(شهادة ثانوية، بكالوريوس، ماستر، دكتوراه)
- عدد الدورات التدريبية وتشمل: -ولا دورة، - بين 1 و3 دورات، - بين 3 و5 دورات - 5 دورات فأكثر.
- الخبرة الوظيفية وتشمل: (أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

4.2.2 الجدول الوصفي لعينة الدراسة

جدول 5: الجدول الوصفي لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	ذكر	18	69.2
	انثى	8	30.8

100	26	الإجمالي	
46.2	12	مهندس	التوصيف الوظيفي
23.1	6	مدير إداري	
19.2	5	عامل إنتاج	
11.5	3	مطور أفراد	
100	26	الإجمالي	
7.7	2	شهادة ثانوية	المستوى التعليمي
76.9	20	بكالوريوس	
15.4	4	ماستر	
0	0	دكتوراه	
100	26	الإجمالي	
46.2	12	ولا دورة	عدد الدورات التدريبية
15.4	4	بين 1 و3 دورات	
7.7	2	بين 3 و5 دورات	
30.8	8	5 دورات فأكثر	
100	26	الإجمالي	
19.2	5	أقل من 5 سنوات	الخبرة الوظيفية
26.9	7	6 - 10 سنوات	
15.4	4	11 - 15 سنة	
38.5	10	أكثر من 15	
100	26	الإجمالي	

1. الجنس

يلاحظ أن غالبية العينة من الذكور بنسبة 69.2% (18 فردًا)، بينما تشكل الإناث 30.8% (8 أفراد). هذا التوزيع قد يشير إلى هيمنة الذكور في مجال العمل المدروس، مما قد يستدعي دراسة أسباب هذا التفاوت.

2. التوصيف الوظيفي

- المهندسون يشكلون النسبة الأكبر بـ 46.2% (12 فردًا).
- يليهم المدراء الإداريون بنسبة 23.1% (6 أفراد).
- عمال الإنتاج يمثلون 19.2% (5 أفراد).
- أقل نسبة هي لمطوري الأفراد بـ 11.5% (3 أفراد).

هذا التوزيع يعكس هيكلًا تنظيميًا يركز على الجوانب الهندسية والإدارية.

3. المستوى التعليمي

- الغالبية العظمى من العينة (76.9%) حاصلة على درجة البكالوريوس (20 فردًا).
- 15.4% حصلوا على الماجستير (4 أفراد).
- 7.7% لديهم شهادة ثانوية فقط (2 فردًا).
- لا يوجد حاملو شهادات دكتوراه في العينة.

هذا يشير إلى مستوى تعليمي عالٍ نسبيًا في المؤسسة.

4. عدد الدورات التدريبية

- 46.2% لم يحصلوا على أي دورة تدريبية (12 فردًا).
- 30.8% حصلوا على 5 دورات فأكثر (8 أفراد).
- 15.4% حصلوا على 1-3 دورات (4 أفراد).
- 7.7% حصلوا على 3-5 دورات (2 فردًا).

هناك تفاوت كبير في التدريب، مما قد يشير إلى الحاجة لسياسة تدريب أكثر توازنًا.

5. الخبرة الوظيفية

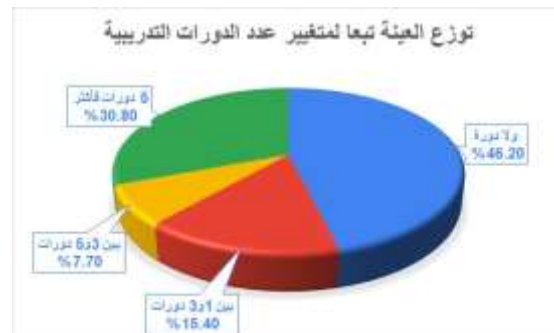
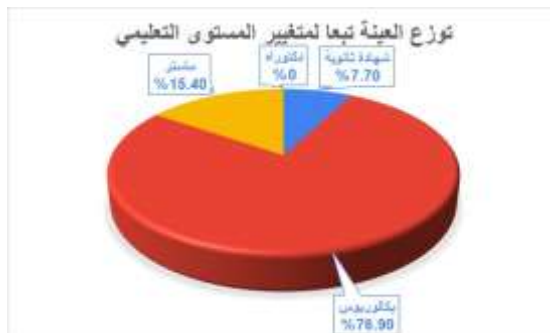
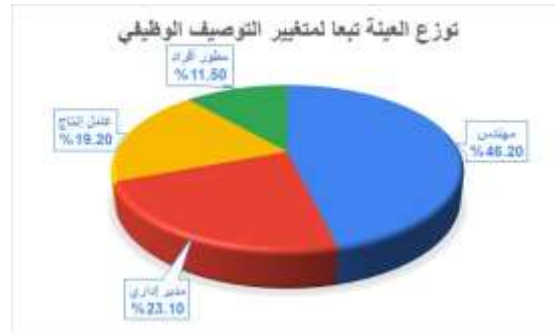
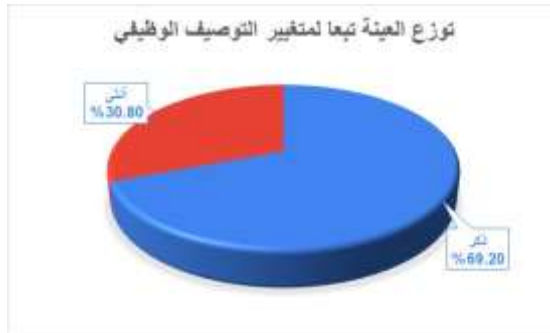
- النسبة الأكبر (38.5%) لديها خبرة تزيد عن 15 سنة (10 أفراد).
- 26.9% لديهم خبرة 6-10 سنوات (7 أفراد).
- 19.2% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (5 أفراد).
- 15.4% لديهم خبرة 11-15 سنة (4 أفراد).

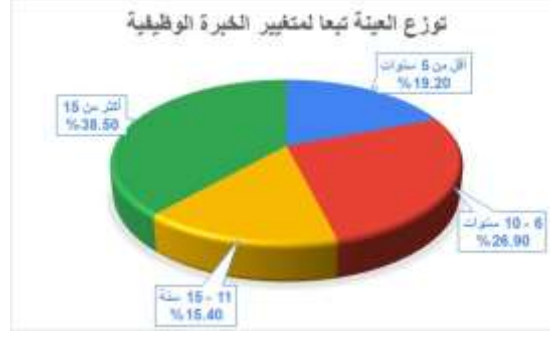
هذا يشير إلى وجود مزيج من الخبرات المتنوعة، مع ترجيح لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

مما سبق نلاحظ أن العينة تظهر تنوعاً في الخصائص الديموغرافية والمهنية، مع بعض الملاحظات الهامة وهي:

- هيمنة الذكور على العينة.
- تركيز على الوظائف الهندسية والإدارية.
- مستوى تعليمي عالٍ بشكل عام.
- تفاوت كبير في فرص التدريب.
- وجود قاعدة قوية من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة.

4.2.3 رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة





الشكل 5: رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة

4.3 قياس صدق وثبات عينة الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) (AVE).

بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك:

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط (Average Variance Extracted) التباين المستخرج صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً لـ (Hair et al. 2006).

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين المستخرج
العمليات التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية	A1	0.647	0.738	1.19	0.01	4.16
		A2		0.972	1.16	0.01	
		A3		0.923	1.14	0.01	
		A4		0.885	1.09	0.01	
		A5		0.934	1.20	0.01	
		A6		0.888	1.16	0.01	
		A7		0.933	1.16	0.01	
	تصميم برنامج التدريب	B1		0.969	1.17	0.01	4.32
		B2		0.962	1.14	0.01	
		B3		0.944	1.21	0.01	
		B4		0.953	1.24	0.01	
		B5		0.740	0.84	0.01	
		B6		0.970	1.17	0.01	
	تنفيذ برنامج التدريب	C1		0.945	1.21	0.01	4.23
		C2		0.972	1.16	0.01	
		C3		0.955	1.19	0.01	
		C4		0.882	1.23	0.01	
		C5		0.971	1.17	0.01	
		C6		0.787	1.29	0.01	
	تقييم برنامج التدريب	D1		0.933	1.19	0.01	4.27
		D2		0.880	1.35	0.01	
		D3		0.953	1.24	0.01	

		0.01	1.17	0.970		D4		
		0.01	1.21	0.961		D5		
		0.01	1.16	0.972		D6		
		0.01	1.17	0.970		D7		
4.32	4.32	0.01	1.14	0.963	0.657	E1	إدارة أداء العاملين	أداء العاملين
		0.01	1.16	0.985		E2		
		0.01	1.17	0.963		E3		
		0.01	1.16	0.985		E4		
		0.01	1.17	0.993		E5		
	4.31	0.01	1.17	0.993		F1	تقييم أداء العاملين	
		0.01	1.16	0.978		F2		
		0.01	1.17	0.957		F3		
		0.01	1.16	0.972		F3		
		0.01	1.19	0.936		F5		

بناءً على الجدول 6 الذي يعرض صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، يمكن تقديم المناقشة التالية

الصدق البنائي للمقاييس:

يظهر الجدول قيم مقياس كايذر-ماير-أولكن (KMO) للمتغيرات الرئيسية في الدراسة. بلغت قيمة KMO للعمليات التدريبية 0.647، وللأداء الوظيفي 0.657. تعتبر هذه القيم مقبولة إحصائياً، حيث تتجاوز الحد الأدنى المقبول وهو 0.6، مما يشير إلى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي وملاءمة البيانات له.

الاتساق الداخلي للمقاييس:

تراوحت قيم معاملات الارتباط لجميع العبارات بين 0.738 و 0.993، وهي قيم مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي بين عبارات كل بُعد من أبعاد المتغيرات. هذا يعزز الثقة في صدق المقاييس المستخدمة لقياس المفاهيم المستهدفة.

الصدق التقاربي:

يظهر الجدول قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بُعد من أبعاد المتغيرات. تراوحت هذه القيم بين 4.16 و 4.32، وهي أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول وهو 0.5. هذا يشير إلى صدق تقاربي عالٍ للمقاييس، مما يعني أن العبارات تقيس بشكل فعال المفاهيم التي صُممت لقياسها.

الدلالة الإحصائية:

جميع قيم P كانت 0.01، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أن جميع الارتباطات ذات دلالة إحصائية. هذا يؤكد على قوة العلاقات بين العبارات وأبعادها.

تجانس المقاييس:

تظهر قيم الانحراف المعياري تجانساً نسبياً في استجابات المشاركين، حيث تراوحت بين 0.84 و 1.35. هذا التجانس يعزز الثقة في دقة القياسات وقابليتها للتعميم.

بشكل عام، تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى صدق وموثوقية عالية للمقاييس المستخدمة في الدراسة. قيم KMO المقبولة، ومعاملات الارتباط العالية، ومتوسط التباين المستخرج المرتفع، والدلالة الإحصائية لجميع العلاقات، كلها تدعم صلاحية هذه المقاييس لقياس متغيرات الدراسة بدقة. هذه النتائج تعزز الثقة في النتائج الإجمالية للدراسة وقابليتها للتعميم.

4.3.2 ثبات الأداة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28 وفقاً لـ (Hair et al, 2010) يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

جدول 7: قياس ثبات الأداة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير
0.993	0.972	7	تحديد الاحتياجات التدريبية
	0.969	6	تصميم برنامج التدريب
	0.963	6	تنفيذ برنامج التدريب
	0.985	7	تقييم برنامج التدريب
			العمليات التدريبية

0.994	0.993	5	إدارة أداء العاملين	أداء العاملين
	0.988	5	تقييم أداء العاملين	

استنادًا إلى الجدول 7 الذي يعرض قياس ثبات أداة الدراسة، يمكن تقديم المناقشة العلمية التالية:

ثبات المقياس الكلي:

يظهر الجدول قيمًا مرتفعة جدًا لمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لكل من المتغيرين الرئيسيين في الدراسة. بلغت قيمة ألفا للعمليات التدريبية 0.993، ولأداء العاملين 0.994. هذه القيم تتجاوز بشكل كبير الحد الأدنى المقبول وهو 0.7، مما يشير إلى ثبات داخلي ممتاز للمقياس ككل.

ثبات الأبعاد الفرعية للعمليات التدريبية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: بلغت قيمة ألفا 0.972 لـ 7 عبارات.
2. تصميم برنامج التدريب: سجلت قيمة ألفا 0.969 لـ 6 عبارات.
3. تنفيذ برنامج التدريب: حققت قيمة ألفا 0.963 لـ 6 عبارات.
4. تقييم برنامج التدريب: وصلت قيمة ألفا إلى 0.985 لـ 7 عبارات.

جميع هذه القيم مرتفعة جدًا، مما يدل على اتساق داخلي قوي لكل بُعد من أبعاد العمليات التدريبية.

ثبات الأبعاد الفرعية لأداء العاملين:

1. إدارة أداء العاملين: سجلت قيمة ألفا 0.993 لـ 5 عبارات.
2. تقييم أداء العاملين: بلغت قيمة ألفا 0.988 لـ 5 عبارات.

هذه القيم المرتفعة تؤكد على الثبات العالي لأبعاد أداء العاملين.

تفسير النتائج:

1. الاتساق الداخلي العالي: تشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ إلى أن العبارات في كل بُعد وفي المقياس ككل تقيس نفس المفهوم بشكل متسق.

2. موثوقية المقياس: هذه النتائج تعزز الثقة في قدرة المقياس على إعطاء نتائج متسقة عند تكرار الاختبار في ظروف مماثلة.

3. تماسك الأبعاد: القيم المتقاربة والمرتفعة لجميع الأبعاد تشير إلى تماسك قوي بين مكونات كل متغير.

4. قابلية التعميم: الثبات العالي يزيد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمعات مماثلة.

5. دقة القياس: هذه القيم تشير إلى أن أداة الدراسة تقيس المفاهيم المستهدفة بدقة عالية مع حد أدنى من الخطأ العشوائي.

تظهر نتائج تحليل الثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الاتساق الداخلي والموثوقية. هذا يعزز الثقة في صحة النتائج التي سيتم الحصول عليها من هذه الأداة، ويدعم صلاحيتها للاستخدام في البحث العلمي. كما يشير إلى أن المقياس يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية تتناول مواضيع مماثلة في مجالي العمليات التدريبية وأداء العاملين.

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول 8: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
العمليات التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية	4.16	4.25	1.16	1.18	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع جداً
	تصميم برنامج التدريب	4.32		1.13		موافق بشدة	موافق بشدة	مرتفع جداً	
	تنفيذ برنامج التدريب	4.23		1.21			موافق بشدة	موافق بشدة	
	تقييم برنامج التدريب	4.27		1.21			موافق بشدة	موافق بشدة	
أداء العاملين	إدارة أداء العاملين	4.32	4.32	1.16	1.16	موافق بشدة	موافق	مرتفع جداً	مرتفع جداً
	تقييم أداء العاملين	4.31		1.17		موافق بشدة	موافق بشدة	مرتفع جداً	

جدول 9: جدول دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي (%)	مستوى (درجة) الممارسة\الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جداً

استناداً إلى الجدول 8 الذي يعرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، يمكن تقديم المناقشة التالية:

العمليات التدريبية

أظهر المتوسط الحسابي الإجمالي للعمليات التدريبية قيمة بلغت 4.25، مما يشير إلى اتجاه عام "موافق بشدة" ومستوى أهمية "مرتفع جداً". هذا يدل على أن المشاركين يرون أهمية كبيرة للعمليات التدريبية في المؤسسة. من بين أبعاد العمليات التدريبية، حصل تصميم برنامج التدريب على أعلى متوسط حسابي (4.32)، مما يشير إلى أنه الجانب الأكثر أهمية من وجهة نظر المشاركين. في المقابل، سجل تحديد الاحتياجات التدريبية أدنى متوسط حسابي (4.16)، لكنه لا يزال ضمن نطاق "موافق" ومستوى أهمية "مرتفع".

تتراوح قيم الانحراف المعياري لجميع أبعاد العمليات التدريبية بين 1.13 و 1.21، مما يشير إلى تجانس نسبي في آراء المشاركين حول هذه الأبعاد.

أداء العاملين

بالنسبة لأداء العاملين، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 4.32، مما يعكس اتجاهًا عامًا "موافق بشدة" ومستوى أهمية "مرتفع جداً". حصل كلا بعدي أداء العاملين (إدارة الأداء وتقييم الأداء) على متوسطات

حسابية متقاربة جدًا (4.32 و 4.31 على التوالي)، مما يشير إلى أهمية متساوية تقريبًا لكلا البعدين. كما أن الانحراف المعياري لبعدي أداء العاملين متقارب جدًا (1.16 و 1.17)، مما يدل على اتساق في آراء المشاركين حول هذين البعدين.

المقارنة بين المتغيرات

عند مقارنة المتغيرات، نجد أن المتوسط الحسابي لأداء العاملين (4.32) أعلى قليلاً من المتوسط الحسابي للعمليات التدريبية (4.25)، مما قد يشير إلى أن المشاركين يولون أهمية أكبر لأداء العاملين مقارنة بالعمليات التدريبية. تجدر الإشارة إلى أن جميع الأبعاد لكلا المتغيرين حصلت على تقييم "موافق بشدة" ومستوى أهمية "مرتفع جداً"، مما يؤكد على الأهمية الكبيرة التي يوليها المشاركون لكل من العمليات التدريبية وأداء العاملين.

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن المشاركين في الدراسة يدركون أهمية كبيرة لكل من العمليات التدريبية وأداء العاملين. هناك اتفاق عام على أهمية جميع أبعاد هذين المتغيرين، مع تركيز خاص على تصميم برامج التدريب وإدارة أداء العاملين. هذه النتائج تسلط الضوء على الحاجة إلى الاهتمام المستمر بتطوير وتحسين كل من العمليات التدريبية وأنظمة إدارة الأداء في المؤسسة.

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

جدول 10 : معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

تقييم أداء العاملين	إدارة أداء العاملين	تقييم برنامج التدريب	تنفيذ برنامج التدريب	تصميم برنامج التدريب	تحديد الاحتياجات التدريبية	
0.938**	0.931**	0.922**	0.972**	0.935**	1	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.976**	0.971**	0.995**	0.989**	1	0.935**	تصميم برنامج التدريب
0.985**	0.963**	0.978**	1	0.989**	0.972**	تنفيذ برنامج التدريب
0.964**	0.966**	1	0.978**	0.995**	0.922**	تقييم برنامج التدريب
0.962**	1	0.966**	0.963**	0.971**	0.931**	إدارة أداء العاملين
1	0.962**	0.964**	0.985**	0.976**	0.938**	تقييم أداء العاملين

بناءً على الجدول المقدم لمعاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة، يمكن تفسير النتائج كما يلي:

1. العلاقة بين أبعاد العمليات التدريبية:

- يوجد ارتباط قوي وإيجابي بين جميع أبعاد العمليات التدريبية، مع معاملات ارتباط تتراوح بين 0.922 و 0.995.

- أقوى ارتباط ملحوظ هو بين تصميم برنامج التدريب وتقييم برنامج التدريب (0.995)، مما يشير إلى تناسق قوي بين هذين البعدين.

2. العلاقة بين العمليات التدريبية وأداء العاملين:

- جميع أبعاد العمليات التدريبية ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع إدارة أداء العاملين وتقييم أداء العاملين.

- معاملات الارتباط تتراوح بين 0.931 و 0.985، مما يشير إلى علاقة إيجابية قوية بين العمليات التدريبية وأداء العاملين.

3. العلاقة بين أبعاد أداء العاملين:

- يوجد ارتباط قوي وإيجابي بين إدارة أداء العاملين وتقييم أداء العاملين (0.962)، مما يدل على تناسق قوي بين هذين المؤشرين لأداء العاملين.

4. قوة العلاقات:

- جميع العلاقات بين المتغيرات قوية جداً، مع معاملات ارتباط تتجاوز 0.9 في معظم الحالات.

- أقوى علاقة ملحوظة هي بين تصميم برنامج التدريب وتقييم برنامج التدريب (0.995).

5. الدلالة الإحصائية:

- العلامة ** تشير إلى أن جميع الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، مما يؤكد قوة وأهمية هذه العلاقات.

6. التكامل بين المتغيرات:

- النتائج تشير إلى وجود تكامل قوي بين جميع أبعاد العمليات التدريبية وأداء العاملين.

- هذا التكامل يدعم فكرة أن تحسين أي جانب من جوانب العمليات التدريبية قد يؤدي إلى تحسينات في الجوانب الأخرى وفي أداء العاملين.

هذه النتائج تقدم دعماً قوياً للعلاقة الإيجابية بين العمليات التدريبية وأداء العاملين، وتؤكد على أهمية النظر إلى هذه المتغيرات كمنظومة متكاملة في إدارة الموارد البشرية. كما تشير النتائج إلى أن الاستثمار في تحسين العمليات التدريبية قد يكون له تأثير إيجابي كبير على أداء العاملين.

4.6 نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بالمشاريع الناشئة عند مستوى دلالة 0.05%.

جدول 11: جدول تحليل الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.944 ^a	.890	.886	.38276

a. Predictors: (Constant), تحديد الاحتياجات التدريبية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.518	1	28.518	194.658	.000 ^a
	Residual	3.516	24	.147		
	Total	32.034	25			

a. Predictors: (Constant), تحديد الاحتياجات التدريبية

b. Dependent Variable: أداء العاملين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.165	.307		.539	.595
	تحديد الاحتياجات التدريبية	.996	.071	.944	13.952	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين



الشكل 6: نموذج تحليل الفرضية الأولى

بالنظر إلى الجدول المقدم، يمكننا مناقشة النتائج وتحليلها على النحو التالي:

- يظهر معامل الارتباط (R) بقيمة 0.944، مما يشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين "تحديد الاحتياجات التدريبية" و"أداء العاملين". هذا يعني أنه كلما زادت دقة تحديد الاحتياجات التدريبية، تحسن أداء العاملين بشكل ملحوظ.
- تشير قيمة R Square البالغة 0.890 إلى أن 89% من التغيرات في أداء العاملين يمكن تفسيرها بواسطة تحديد الاحتياجات التدريبية. هذه النسبة العالية تدل على أن النموذج يفسر جزءاً كبيراً من التباين في الأداء، مما يعزز من أهمية هذا المتغير في تحسين الأداء.
- تحليل التباين (ANOVA) يوضح أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. هذا يعني أن هناك احتمالاً ضئيلاً جداً أن تكون النتائج قد حدثت بالصدفة، مما يعزز من موثوقية النموذج.
- المعامل الخاص بـ "تحديد الاحتياجات التدريبية" هو 0.996، مما يعني أن لكل وحدة زيادة في تحديد الاحتياجات التدريبية، هناك زيادة متوقعة قدرها 0.996 في أداء العاملين. هذا التأثير الكبير والإيجابي يعزز من أهمية التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية كوسيلة لتحسين الأداء.
- المعامل الثابت (Constant) له قيمة 0.165، ولكنه غير دال إحصائياً (القيمة الاحتمالية 0.595). هذا يشير إلى أن الأداء الأساسي للعاملين بدون تحديد احتياجات تدريبية محددة ليس له تأثير كبير في النموذج، مما يعزز من أهمية المتغير المستقل.
- بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء العاملين. يوصى بتعزيز الجهود لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لضمان تحقيق أفضل النتائج في الأداء الوظيفي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بالمشاريع الناشئة عند مستوى دلالة 0.05%.

جدول 12: جدول تحليل الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.983 ^a	.966	.965	.21281

a. Predictors: (Constant), تصميم البرامج التدريبية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.947	1	30.947	683.311	.000 ^a
	Residual	1.087	24	.045		
	Total	32.034	25			

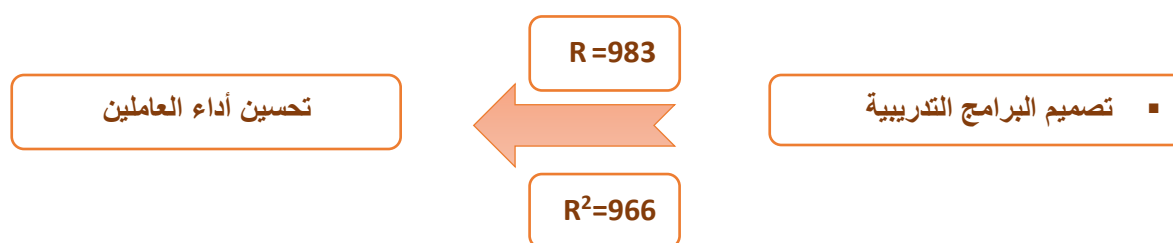
a. Predictors: (Constant), تصميم البرامج التدريبية

b. Dependent Variable: أداء العاملين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.232	.179		-1.295	.208
	تصميم البرامج التدريبية	1.052	.040	.983	26.140	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين



الشكل 7: نموذج تحليل الفرضية الثانية

بالنظر إلى الجدول المتعلق بتحليل الفرضية الثانية، يمكننا مناقشة النتائج وتحليلها كما يلي:

- معامل الارتباط (R) البالغ 0.983 يشير إلى وجود علاقة قوية للغاية بين "تصميم البرامج التدريبية" و"أداء العاملين". هذا يعني أن تحسين تصميم البرامج التدريبية يرتبط بشكل كبير بتحسين أداء العاملين.
 - تشير قيمة R Square البالغة 0.966 إلى أن 96.6% من التغيرات في أداء العاملين يمكن تفسيرها بواسطة تصميم البرامج التدريبية. هذه النسبة العالية للغاية تدل على أن النموذج يفسر تقريباً كل التباين في الأداء، مما يعزز من أهمية هذا المتغير في تحسين الأداء.
 - تحليل التباين (ANOVA) يوضح أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية جداً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. هذا يعني أن هناك احتمالاً ضئيلاً للغاية أن تكون النتائج قد حدثت بالصدفة، مما يعزز من موثوقية النموذج.
 - المعامل الخاص بـ "تصميم البرامج التدريبية" هو 1.052، مما يعني أن لكل وحدة زيادة في تصميم البرامج التدريبية، هناك زيادة متوقعة قدرها 1.052 في أداء العاملين. هذا التأثير الكبير والإيجابي يعزز من أهمية التركيز على تحسين تصميم البرامج التدريبية كوسيلة لتحسين الأداء.
 - المعامل الثابت (Constant) له قيمة -0.232، ولكنه غير دال إحصائياً (القيمة الاحتمالية 0.208). هذا يشير إلى أن الأداء الأساسي للعاملين بدون تحسين تصميم البرامج التدريبية ليس له تأثير كبير في النموذج، مما يعزز من أهمية المتغير المستقل.
 - بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن تصميم البرامج التدريبية يلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء العاملين. يوصى بتعزيز الجهود لتحسين تصميم البرامج التدريبية لضمان تحقيق أفضل النتائج في الأداء الوظيفي.
- الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج التدريبية على أداء العاملين من وجهة نظر بالمشاريع الناشئة عند مستوى دلالة 0.05%.

جدول 13: جدول تحليل الفرضية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.983 ^a	.967	.966	.20975

a. Predictors: (Constant), تنفيذ البرامج التدريبية

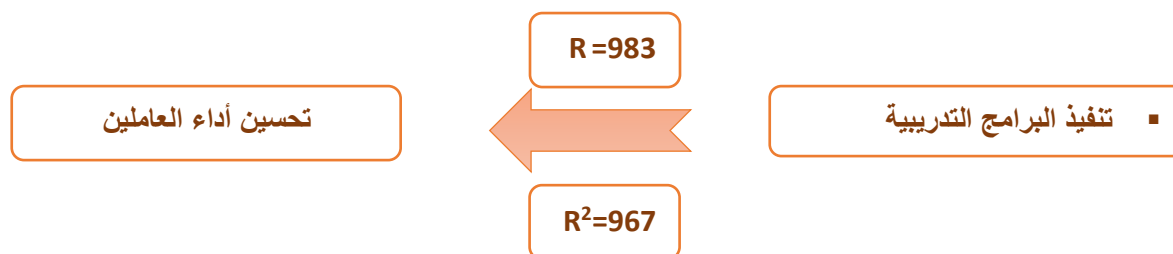
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.978	1	30.978	704.105	.000 ^a
	Residual	1.056	24	.044		
	Total	32.034	25			

a. Predictors: (Constant), تنفيذ البرامج التدريبية

b. Dependent Variable: أداء العاملين

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.075	.165		.455	.654
	تنفيذ البرامج التدريبية	1.002	.038	.983	26.535	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين



الشكل 8 : نموذج تحليل الفرضية الثالثة

بالنظر إلى الجدول المتعلق بتحليل الفرضية الثالثة، يمكننا مناقشة النتائج وتحليلها كما يلي:

- معامل الارتباط (R) البالغ 0.983 يشير إلى وجود علاقة قوية للغاية بين "تنفيذ البرامج التدريبية" و"أداء العاملين". هذه العلاقة القوية تدل على أن تحسين تنفيذ البرامج التدريبية يرتبط بشكل كبير بتحسين أداء العاملين.
- تشير قيمة R Square البالغة 0.967 إلى أن 96.7% من التغيرات في أداء العاملين يمكن تفسيرها بواسطة تنفيذ البرامج التدريبية. هذه النسبة العالية جدًا تدل على أن النموذج يفسر تقريبًا كل التباين في الأداء، مما يعزز من أهمية هذا المتغير في تحسين الأداء.

- تحليل التباين (ANOVA) يوضح أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية جداً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. هذا يعني أن هناك احتمالاً ضئيلاً للغاية أن تكون النتائج قد حدثت بالصدفة، مما يعزز من موثوقية النموذج.
 - المعامل الخاص بـ "تنفيذ البرامج التدريبية" هو 1.002، مما يعني أن لكل وحدة زيادة في تنفيذ البرامج التدريبية، هناك زيادة متوقعة قدرها 1.002 في أداء العاملين. هذا التأثير الكبير والإيجابي يعزز من أهمية التركيز على تحسين تنفيذ البرامج التدريبية كوسيلة لتحسين الأداء.
 - المعامل الثابت (Constant) له قيمة 0.075، ولكنه غير دال إحصائياً (القيمة الاحتمالية 0.654). هذا يشير إلى أن الأداء الأساسي للعاملين بدون تحسين تنفيذ البرامج التدريبية ليس له تأثير كبير في النموذج، مما يعزز من أهمية المتغير المستقل.
 - بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن تنفيذ البرامج التدريبية يلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء العاملين. يوصى بتعزيز الجهود لتحسين تنفيذ البرامج التدريبية لضمان تحقيق أفضل النتائج في الأداء الوظيفي.
- الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بالمشاريع الناشئة عند مستوى دلالة 0.05%.

جدول 14: جدول تحليل الفرضية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.974 ^a	.949	.947	.26079

a. Predictors: (Constant), تقييم البرامج التدريبية

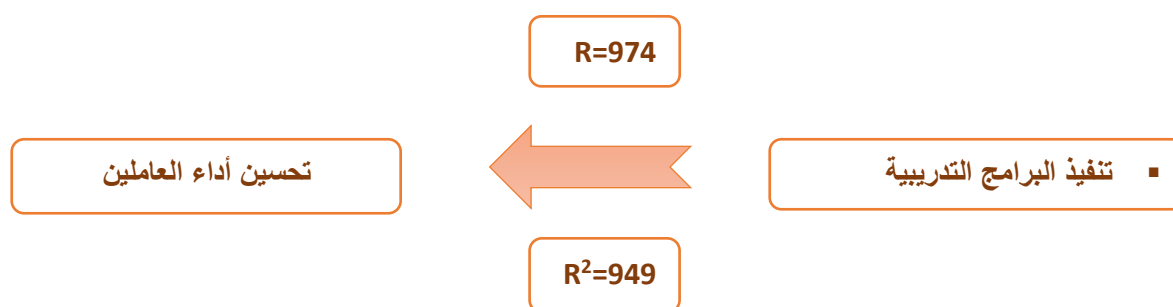
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.402	1	30.402	446.992	.000 ^a
	Residual	1.632	24	.068		
	Total	32.034	25			

a. Predictors: (Constant), تقييم البرامج التدريبية

b. Dependent Variable: أداء العاملين

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.258	.199		.206
	تقييم البرامج التدريبية	.949	.045	.974	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين



الشكل 9: نموذج تحليل الفرضية الرابعة

بالنظر إلى الجدول المتعلق بتحليل الفرضية الرابعة، يمكننا مناقشة النتائج وتحليلها كما يلي:

- معامل الارتباط (R) البالغ 0.974 يشير إلى وجود علاقة قوية جدًا بين "تقييم البرامج التدريبية" و"أداء العاملين". هذه العلاقة القوية تدل على أن تحسين تقييم البرامج التدريبية يرتبط بشكل كبير بتحسين أداء العاملين.
- تشير قيمة R Square البالغة 0.949 إلى أن 94.9% من التغيرات في أداء العاملين يمكن تفسيرها بواسطة تقييم البرامج التدريبية. هذه النسبة العالية تدل على أن النموذج يفسر جزءًا كبيرًا من التباين في الأداء، مما يعزز من أهمية هذا المتغير في تحسين الأداء.

- تحليل التباين (ANOVA) يوضح أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية جدًا، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. هذا يعني أن هناك احتمالاً ضئيلاً للغاية أن تكون النتائج قد حدثت بالصدفة، مما يعزز من موثوقية النموذج.
- المعامل الخاص بـ "تقييم البرامج التدريبية" هو 0.949، مما يعني أن لكل وحدة زيادة في تقييم البرامج التدريبية، هناك زيادة متوقعة قدرها 0.949 في أداء العاملين. هذا التأثير الكبير والإيجابي يعزز من أهمية التركيز على تحسين تقييم البرامج التدريبية كوسيلة لتحسين الأداء.
- المعامل الثابت (Constant) له قيمة 0.258، ولكنه غير دال إحصائياً (القيمة الاحتمالية 0.206). هذا يشير إلى أن الأداء الأساسي للعاملين بدون تحسين تقييم البرامج التدريبية ليس له تأثير كبير في النموذج، مما يعزز من أهمية المتغير المستقل.
- بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن تقييم البرامج التدريبية يلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء العاملين. يوصى بتعزيز الجهود لتحسين عملية تقييم البرامج التدريبية لضمان تحقيق أفضل النتائج في الأداء الوظيفي.

الخاتمة

- في ختام تحليل الفرضيات الأربعة المتعلقة بتحسين أداء العاملين من خلال التدريب، نجد أن جميع الفرضيات تشير إلى تأثير إيجابي وقوي لعناصر التدريب المختلفة على الأداء .
- أظهرت النتائج أن تحديد الاحتياجات التدريبية يفسر نسبة كبيرة من التغيرات في أداء العاملين، مما يؤكد أهمية البدء بتحديد دقيق للاحتياجات لضمان فعالية التدريب.
 - التحليل أن تصميم البرامج التدريبية بشكل جيد يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء، حيث يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة.
 - تبين أن التنفيذ الفعال للبرامج التدريبية يعزز من أداء العاملين بشكل كبير، مما يبرز أهمية التخطيط والتنفيذ الجيدين لضمان استفادة الموظفين من التدريب.
 - النتائج أن التقييم المستمر للبرامج التدريبية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء، مما يعزز من أهمية التقييم كجزء لا يتجزأ من عملية التدريب لضمان تحسين مستمر.
 - بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن جميع عناصر التدريب تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء العاملين. يوصى بالتركيز على كل من تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج، وتنفيذها، وتقييمها لضمان

تحقيق أفضل النتائج الممكنة في الأداء الوظيفي. يجب أن تكون هذه العناصر جزءًا من استراتيجية تدريب شاملة تهدف إلى تطوير مهارات العاملين وتحسين كفاءتهم.

5 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

5.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

5.2 المساهمة النظرية

- تم اختيار متغيرات البحث بناءً على عدم وجود ارتباط واضح بين هذه المتغيرات في نموذج بحثي واحد سابق، حيث كانت الأدبيات السابقة التي تربط بين متغيرات التدريب المستمر وأداء العاملين قليلة وغير كافية .
- وبالتالي، استطاع الباحث من خلال دراسته الحالية بناء الإطار النظري بشكل يعزز المعرفة النظرية بمتغيرات الدراسة. كما تمكن من تحديد أبعاد المتغيرات وتحديد المنهجية الأنسب لتحقيق أهدافها، وكانت الأداة المناسبة لجمع البيانات من عينة الدراسة هي الاستبانة.

5.3 المساهمة العملية

- تكمن أهمية هذا البحث في تطبيقه العملي على الشركات الناشئة في السعودية، حيث يمكن لهذه الشركات الاستفادة من نتائج البحث في تطوير برامج تدريبية فعالة تلبي احتياجات الموظفين وتساهم في تحسين أدائهم .
- بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات الاستثمار في تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات إدارة سلسلة التوريد، مما يساهم في خفض التكاليف وتحسين جودة المنتج .
- كما يمكن لهذه الشركات أيضًا إقامة شراكات مع شركات ناشئة في مجال التكنولوجيا لتبني أحدث التقنيات، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

5.4 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز الوعي بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: من الضروري أن تركز المؤسسات على رفع مستوى الوعي بين الموظفين والمديرين حول كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، حيث أن هذه الخطوة تعتبر أساسية لضمان نجاح البرامج التدريبية.
 - تشجيع المديرين على تصميم برامج تدريبية ملائمة: ينبغي على المديرين أن يسعوا لتطوير برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء العام.
 - توفير بيئة ملائمة لتنفيذ البرامج التدريبية: يجب على المؤسسات توفير الموارد اللازمة والدعم المناسب لتنفيذ البرامج التدريبية بشكل فعال، مما يساعد الموظفين على تحقيق أقصى استفادة من التدريب.
 - إجراء تقييم دوري للبرامج التدريبية: يقترح الباحث أن يتم تضمين عملية التقييم كجزء أساسي من استراتيجية التدريب، حيث أن التقييم المستمر يساعد في تحسين البرامج وتكييفها وفقًا للاحتياجات المتغيرة للعاملين.
- تسعى هذه التوصيات إلى تعزيز فعالية التدريب وتحسين أداء العاملين بشكل مستدام.

5.5 حدود الدراسة

5.5.1 الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل أثر التدريب المستمر على أداء العاملين، حيث سيتم التركيز على المتغيرات المتعلقة بالتدريب، مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذها، وتقييمها. كما سنتناول الدراسة أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين، مع توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات.

5.5.2 الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في الشركات الناشئة في السعودية، حيث تشمل العينة موظفين من مختلف المستويات الوظيفية، بما في ذلك المهندسين والمديرين والعاملين في الإنتاج.

5.5.3 الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، مما يتيح التركيز على الخصائص والاحتياجات الخاصة بهذا القطاع.

5.5.4 الحدود الزمنية

سيتم إجراء الدراسة خلال العام 2024، مما يسمح بجمع البيانات وتحليلها في فترة زمنية محددة، مما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها.

5.6 الدراسات المستقبلية

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أظهرت العلاقة القوية بين عناصر التدريب المستمر وأداء العاملين، يوصي الباحثون الآخرون الذين يرغبون في مواصلة الدراسات حول نفس الموضوعات بتوسيع نطاق البحث ليشمل بيانات عمل متنوعة. كما يُفضل التركيز على أحد الأبعاد الفرعية، مثل تأثير تصميم البرامج التدريبية أو تقييمها، ودراسة علاقته بتساؤلات الدراسة المطروحة. يمكن أن تسهم هذه الدراسات المستقبلية في تعزيز الفهم العميق لأثر التدريب على الأداء الوظيفي، مما يساعد على تطوير استراتيجيات تدريبية أكثر فعالية في مختلف القطاعات.

5.7 الخاتمة

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التدريب المستمر على أداء العاملين في الشركات الناشئة في السعودية. تم التركيز على أربعة أبعاد رئيسية للتدريب، وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذها، وتقييمها. من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها، كشفت النتائج عن علاقة إيجابية وقوية بين هذه العناصر وأداء العاملين، مما يؤكد أهمية كل بعد في تعزيز الكفاءة والإنتاجية.

كما أظهر البحث أن تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق يعد خطوة أساسية لضمان فعالية البرامج التدريبية، حيث يساهم ذلك في تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن تصميم البرامج التدريبية بشكل جيد وتنفيذها بفعالية يعزز من أداء العاملين، مما يبرز أهمية التخطيط والتنفيذ الجيدين. وأخيرًا، أكدت النتائج على ضرورة التقييم المستمر للبرامج التدريبية كجزء لا يتجزأ من عملية التدريب لضمان التحسين المستمر.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى بأن تستثمر الشركات بشكل أكبر في تطوير برامج تدريبية شاملة تهدف إلى تلبية احتياجات الموظفين وتعزيز مهاراتهم. يجب أن تكون هذه البرامج مصممة بعناية لتتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام.

كما يُقترح إجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير استخدام تكنولوجيا التعليم والتدريب، مثل منصات التعلم الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، على فعالية التدريب وأداء العاملين. يمكن أن تسهم هذه الدراسات في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحسين استراتيجيات التدريب وتكييفها لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة.

بذلك، يساهم هذا البحث في إلقاء الضوء على أهمية التدريب المستمر كأداة حيوية لتحسين أداء العاملين، ويؤكد على ضرورة تطوير استراتيجيات تدريبية فعالة تواكب التحديات الحالية والمستقبلية في بيئات العمل.

المراجع:

1. بوزرقاطة، أمال (2019). أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة: موظفي مديرية جامعة محمد خيضر – بسكرة، جامعة محمد خيضر – بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
2. غوانمة، فادي فؤاد محمد (2017). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع175، ج2.
3. محمد، هالة الطيب السنوسي (2016). أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
4. إسماعيل، عبد الرازق؛ طنبور، رامز (2020). أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة، غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، ع21، طرابلس.
5. عباس، منير (2018). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين - دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج34، ع1، سوريا.
6. عبد الله، تاج السر محمد فقيري (2020). أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين بالتطبيق علي هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه ولاية الخرطوم - السودان خلال الفترة من 2015-2019م)، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان.
7. هلاي، حسام الدين رمضان عبد الحميد. (2018). فعالية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير الأداء الجامعي – دراسة ميدانية بجامعة المنصورة. رسالة لنيل الماجستير. كلية الآداب. جامعة المنصورة.
8. كاهنة، مصايد وكاهنة، خابر. (2019). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة. مذكرة لنيل الماجستير. جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
9. حمود، لجين. (2017). دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات – دراسة مرجعية. مشروع تخرج لنيل البكالوريوس. الجامعة العربية السورية، كلية إدارة الأعمال.

10. Guillen, Olivia, Cezanne, Cecile, "Employee Loyalty and Organizational Performance: A Critical Survey,". *Journal of Organizational Change Management*, vol. 27, no. 5, pp. 839-850, August 2014.
11. Jakada, Muhammad and Hussaini, Alkasim, "Effect of Organizational Culture on Employee Loyalty among University Non-Academic Staff,". *Nigerian Journal of Management Technology & Development*. vol.9, no. 2, December 2018, ISSN: 2006-1676
12. Nguyen, Ha Hong., Nguyen, Trung Thanh, and Nguyen, Phong Thanh, "Factors Affecting Employee Loyalty: A Case of Small and Medium Enterprises in Tra Vinh Province, Viet Nam". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7. no.1, pp. 153–158, 2020. <https://doi.org/10.13106/JAFEB>.
13. Ifadah, Nasyik , Alimudin, Arasy, Utoyo, Tri, and Suyono, Joko, "Work Loyalty and Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment.", *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Monterrey*, November 3-5, 2021.
14. Chen, Yen-Cheng, Tsui, Pei-Ling, and Lee Ching-Sung, "The Effect of International Hotel Employee Loyalty on Customer Behavioral Intention in Taiwan.", *International Journal of Managerial Studies and Research*. vol. 5, issue 2, pp 76-81, February 2017.
15. Shahzad, Fakhar & Luqman, Adeel, Khan, Ayesha, and Shabbir, Lalarukh. (2012), "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview." , *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, vol. 3, no. , January 2012.
16. Ravikant Sangurde, (2019), *Training And Development: Process, Types and Impact*.
17. Scott A. Snell, and Shad S. Morris, (2019), *Managing Human Resources*, 18th Edition, CENGAGE.

18.Noë, Raymond A. / Hollenbeck, John R. / Gerhart, Barry / Wright, Patrick M. (2011): Fundamentals of Human Resource Management (4th edition). New York: McGraw-Hill Irwin.

الملاحق:

الاستبيان

السادة المشاركون في الاستبيان تحية وبعد،

يسعدني أن أتوجه إليكم بجزيل الشكر والتقدير للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يُعدّ جزءاً أساسياً من متطلبات إتمام بحث التخرج الخاص بي بعنوان "أثر العمليات التدريبية في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة".

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين برامج التدريب المُقدمة من قبل الشركات الناشئة وأداء موظفيها. ونأمل من خلال جمع البيانات من خلال هذا الاستبيان، تكوين فهم أفضل لكيفية تأثير مختلف أنواع التدريب على مهارات وقدرات العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم وفعالية عملهم في بيئة الشركات الناشئة الديناميكية.

العمليات التدريبية: هي مجموعة من الأنشطة والفعاليات المُصممة لتطوير مهارات وقدرات الفرد واكتساب المعارف والخبرات الجديدة. تهدف العمليات التدريبية إلى تحسين أداء الفرد في عمله وتعزيز إنتاجيته، كما تُساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام .

أداء العاملين: هو مدى كفاءة وفعالية الفرد في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه. يتم قياس أداء العاملين باستخدام مختلف المؤشرات، مثل الإنتاجية والجودة والالتزام والتعاون والابتكار .

الشركات الناشئة: هي شركات جديدة تم تأسيسها مؤخراً ولديها إمكانيات نمو عالية. تتميز الشركات الناشئة ببيئة عمل ديناميكية وسريعة التغير، وتتطلب من موظفيها مهارات وقدرات خاصة للتعامل مع التحديات والفرص التي تواجهها.

نؤكد لكم أن جميع الإجابات ستكون سرية تامة، وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي. كما نقدر ونشكر مساهمتكم القيمة في إنجاح هذا البحث، الذي نتطلع من خلاله إلى تقديم توصيات عملية تُساهم في تحسين برامج التدريب وتطوير مهارات العاملين في بيئة الشركات الناشئة.

مع خالص الشكر والتقدير

الأسئلة الشخصية للاستبيان

النوع

☐ ذكر

☐ أنثى

التوصيف الوظيفي

☐ مهندس

☐ مدير إداري

☐ عامل إنتاج

☐ مطور أفراد

المستوى العلمي

☐ شهادة ثانوية

☐ بكالوريوس

☐ ماستر

☐ دكتوراه

عدد الدورات التدريبية

☐ ولا دورة

☐ بين 1 و3 دورات

☐ بين 3 و5 دورات

☐ 5 دورات فأكثر

الخبرة الوظيفية

☐ أقل من 5 سنوات

☐ بين 5 و10 سنوات

☐ بين 10 و15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

المتغير الأول	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
العمليات التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية	7	المالكي، جميلة عمر. (2019).
	تصميم برنامج التدريب	6	البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء
	تنفيذ برنامج التدريب	6	الوظيفي لشاغلات الوظائف
	تقييم برنامج التدريب	7	التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات بمكتب تعليم أضرم وربوع العن

عبارات محور العمليات التدريبية مقسمة إلى أربعة أبعاد

تحديد الاحتياجات التدريبية

1. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين قدراتهم الحالية ومتطلبات العمل الجديدة.
2. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل علمي سليم.
3. يشارك الموظفون في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
4. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال الملاحظة المباشرة.
5. يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية نوع ومستوى التدريب المطلوب لكل موظف.
6. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.
7. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على تقييمهم السنوي

تصميم برامج التدريب

1. يتم تصميم محتوى البرامج التدريبية لتساهم في تحسين أداء الموظفين.
2. يتم تصميم البرامج التدريبية لمعالجة مشكلات العمل وتجنبًا لوقوع أي اختلالات مستقبلية.
3. يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على أهداف واضحة ومكتوبة.
4. يتم تصميم البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية.
5. تتوافق البرامج التدريبية مع المؤهلات العلمية للمتدربين.
6. يتم تحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر.

تنفيذ برامج التدريب

1. يقدم المدربون المفاهيم بشكل جيد وعلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.
2. تتوافق الأساليب التدريبية المستخدمة مع محتوى البرامج التدريبية.
3. تتوافق المدة الزمنية المحددة مع المواضيع المطروحة في البرامج التدريبية.
4. يوجد توازن بين التدريب النظري والعملي في البرامج التدريبية المطروحة.
5. يتم توفير مواد ووسائل التدريب النظري والعملي للمتدربين.
6. الأساليب التدريبية المستخدمة تراعي الفروق الفردية.

تقييم البرامج التدريبية

1. يتم اشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية.
2. تهتم إدارة التدريب بتقييم البرامج التدريبية التي تتلقاها.
3. يشمل التقييم على جميع عناصر البرامج التدريبية.
4. يتناسب التدريب المطروح مع طبيعة عمل واختصاص المتدربين.
5. يتم تحقيق الأهداف المحددة من خلال فترة البرنامج التدريبي.
6. يتم تقييم المتدربين أثناء أدائهم للعمل للوقوف على مدى اتقانهم واكتسابهم للمهارات والمعلومات التدريبية.
7. يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين.

المتغير الثاني	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
أداء العاملين	إدارة أداء العاملين	5	رجم خالد، زيراري بثينة، وعوني بوجمعة. (2019). تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية
	تقييم أداء العاملين	5	للخدمات في الآبار بحاسي مسعود

أسئلة محور أداء العاملين

إدارة الأداء

1. يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
2. ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
3. يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل .
4. تعمل إدارة الشركة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين .
5. يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر .

تقييم الأداء

1. يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل .
2. يتوفر لدى العاملين الاستعداد الكافي بتحمل المسؤولية.
3. نظام تقييم أداء العاملين واضح ويعكس فعلاً الأداء الفعلي للعامل .
4. يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف للعاملين.
5. يتم تقييم الأداء بناء على أسس ومعايير واضحة .

موافق بدرجة					العبارات	
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
المحور الأول: العمليات التدريبية						
					تحديد الاحتياجات التدريبية	
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين قدراتهم الحالية ومتطلبات العمل الجديدة	1
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل علمي سليم.	2
					يشارك الموظفون في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	3
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال الملاحظة المباشرة.	4
					يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية نوع ومستوى التدريب المطلوب لكل موظف.	5
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.	6
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على تقييمهم السنوي	7
					تصميم برامج التدريب	
					يتم تصميم محتوى البرامج التدريبية لتساهم في تحسين أداء الموظفين.	1
					يتم تصميم البرامج التدريبية لمعالجة مشكلات العمل وتجنباً لوقوع أي اختلالات مستقبلية.	2

					3	يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على أهداف واضحة ومكتوبة.
					4	يتم تصميم البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية.
					5	تتوافق البرامج التدريبية مع المؤهلات العلمية للمتدربين.
					6	يتم تحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر.
						<u>تنفيذ برامج التدريب</u>
					1	يقدم المدربون المفاهيم بشكل جيد وعلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.
					2	تتوافق الأساليب التدريبية المستخدمة مع محتوى البرامج التدريبية.
					3	تتوافق المدة الزمنية المحددة مع المواضيع المطروحة في البرامج التدريبية.
					4	يوجد توازن بين التدريب النظري والعملي في البرامج التدريبية المطروحة.
					5	يتم توفير مواد ووسائل التدريب النظري والعملي للمتدربين.
					6	الأساليب التدريبية المستخدمة تراعي الفروق الفردية.
						<u>تقييم البرامج التدريبية</u>
					1	يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية.
					2	تهتم إدارة التدريب بتقييم البرامج التدريبية التي تتلقاها.
					3	يشمل التقييم على جميع عناصر البرامج التدريبية.

4	يتناسب التدريب المطروح مع طبيعة عمل واختصاص المتدربين.					
5	يتم تحقيق الأهداف المحددة من خلال فترة البرنامج التدريبي.					
6	يتم تقييم المتدربين أثناء أدائهم للعمل للوقوف على مدى اتقانهم واكتسابهم للمهارات والمعلومات التدريبية.					
7	يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين.					
العبارات		موافق بدرجة				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المحور الثاني: أداء العاملين						
إدارة الأداء						
1	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة					
2	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
3	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل.					
4	تعمل إدارة الشركة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين.					
5	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.					
تقييم الأداء						
6	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل.					
7	يتوفر لدى العاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.					

					نظام تقييم أداء العاملين واضح ويعكس فعلاً الأداء الفعلي للعامل.	8
					يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف للعاملين.	9
					يتم تقييم الأداء بناء على أسس ومعايير واضحة.	10

<https://forms.gle/7heRfhUaoXqvQxEH6>