

أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين

دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية

The impact of training programs on the performance of employees is a field study on the Saudi Telecom Company

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إعداد:

أبتهال علي عمر مولى الدويله

2021203463

إشراف:

د/ منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - ٢٠٢٤ م

قائمة المحتويات

٤	١- الفصل الأول: مدخل عام للبحث.....
٤	١-١ المقدمة.....
٥	٢-١ مشكلة البحث.....
٥	٣-١ أهمية البحث.....
٥	٤-١ أسئلة البحث.....
٦	٥-١ فرضيات البحث.....
٦	٦-١ نموذج البحث.....
٧	٧-١ منهجية البحث.....
٨	٨-١ الدراسة الميدانية.....
٨	٩-١ هيكل البحث.....
٩	٢- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
١٣	١-٢ المبحث الأول: المبحث الأول: البرامج التدريبية.....
٢٢	٢-٢ أسس نجاح البرنامج التدريبي.....
٣٠	٣-٢ المبحث الثالث: التدريب في البرامج التدريبية ومشكلاتها.....

٤٦.....	٣- الدراسات السابقة:
٥٠.....	٤- الفصل الثالث: منهجية البحث والتحليل
٦٢.....	٥- الفصل الرابع: الخاتمة
٦٥.....	٦- المراجع
٦٦.....	٧- الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
١٠	نموذج البحث
١١	منهجية البحث

المستخلص

يسعى البحث لمعرفة أثر التدريب في تطوير أداء العاملين ليساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل يتلائم مع حاجاتهم الوظيفية يهدف البحث إلى بيان الفائدة المتحققة من الدورات التدريبية ومدى استفادة العاملين منها، ومعرفة أثر نوعية البرامج التدريبية على أداء العاملين، والتعرف على طرق قياس العائد من التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة، ومعرفة مدى مساهمة التدريب الداخلي على أداء العاملين، وإبراز مدى إيفاء الأساليب التدريبية لأهداف المنظمات، والتعرف على أثر التدريب في تحسين أداء العاملين، التي تناولت مؤشرات التدريب وتطوير الاداء وجاءت نتائج التحليل أن هناك علاقة يمكن اعتمادها بين البرامج التدريبية وتطوير الأداء، وأن الاعتماد على التدريب الداخلي فقط غير كافي على تحسين أداء العاملين بالدرجة المطلوبة، أيضا أن الأساليب التدريبية المستخدمة في الشركات السعودية أدى إلى حل بعض الإشكالات وتحسين كفاءة أداء العاملين، ويؤدي التدريب إلى زيادة روح الانتماء للشركة وتحسين نوعية وجودة الخدمات التي يقدمها العاملين، وعدم وجود آليات دقيقة في حصر الاحتياجات التدريبية، حيث أن العملية التدريبية تتم بشكل عشوائي غالبًا. وتوصي الباحثة بضرورة الاهتمام بتدريب كافة المستويات الادارية بهدف زيادة مهارات الفرد في كافة المجالات، على المؤسسات والمنظمات صياغة أهداف واضحة للتدريب مرتبطة بتحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم والاستفادة من هذه المهارات والقدرات. وضرورة وجود تدريب لجميع المستويات الإدارية في المنظمات فمعظم العاملين تقريبًا يحتاجون للتدريب في وقت من الأوقات، فالموظف الجديد يحتاج إليه لإتقان الوظيفة الجديدة والقديم لزيادة مهاراته وقدراته في العمل..

الفصل الأول: مدخل عام للبحث

مقدمة:

تعد أنشطة التدريب والتنمية من أهم الركائز الأساسية التي تؤثر في رفع كفاءة وأداء الموارد البشرية التي تعد عنصراً مهماً من موارد المؤسسات، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، مما يجعل الكثير من المؤسسات الناجحة تهتم بعمليات التدريب بهدف تحسين الأداء وتطوير قدرات الكوادر العاملة لديها سعياً منها في زيادة الكفاءة والفاعلية وتطويراً لوسائل العمل لزيادة الإنتاجية.

يعد التدريب عملية ذات تأثير فعال على مردودية الموظفين وإنتاجيتهم، وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية، ولا شك أن إنتاجية الموظفين أمر حيوي لنجاح العمل، ولكنها تتطلب الكثير من العمل من أصحاب الأعمال والموظفين على حدٍ سواء^(١).

أصبح التدريب جزءاً أساسياً للارتقاء بمستوى العامل من أجل إكسابه المهارات اللازمة التي تعود عليه بالنفع وكذلك على المنشأة الموظفة له، ومن ثم تحرص المؤسسات والمنشآت حالياً على رفع مستوى العاملين من خلال إلحاقهم بدورات معينة تصقل خبراتهم ومهاراتهم. ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة من أجل رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. ويعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً ومهماً للغاية لما له من ارتباط مباشر بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية^(٢).

تسعى المنظمات في كافة القطاعات للاستثمار في التدريب باعتباره وسيلة للارتقاء بقدرات الموظفين، الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة وإنجازها لضمان استمراريتها بالتالي رفع قدراتها التنافسية. لذا أصبح نشاط التدريب يتميز بالاستمرارية والأهمية بسبب المتغيرات المتسارعة وانتشار التنافس العالمي، وبالتالي حاجة هذه المنظمات إلى التكيف مع تلك المتغيرات. فمتطلبات سوق العمل والمستجدات الحاصلة بسبب تلك المتغيرات تفرض على نظم التدريب رفع سقف التحدي وتبني شعار التدريب المتميز تحقيقاً لجودة مخرجاتها، فأصبح مهماً للقائمين على التدريب التحقق من مدى فاعليته، وهذا يعني أن تعمل كل أنشطة العملية التدريبية بأسلوب مميز وكفاءة عالية لتصبح مرتبطة بقياس الأداء الذي يساعد المنظمة

^١ خزام. (٢٠٢٠).

^٢ عباس. (٢٠١٨).

على تحقيق أهدافها، ومعرفة القائمين على التدريب بالتكاليف الفعلية للتدريب وتحديد الفوائد المتوقعة مقابل التكاليف التي يتم صرفها على العملية التدريبية^(٣).

ويمثل قياس العائد من التدريب أو تقييم أثر التدريب أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية حتى تضمن جودة الإنتاج والمخرج، وحيث أن التدريب يترك أثراً مرغوباً في السلوك التنظيمي للفرد يتمثل في اكتساب اتجاهات إيجابية نحو العمل، وحيث أن التدريب يمر بالعديد من المراحل إلى أن يصل لمرحلة التقييم فالحكم على البرامج التدريبية بالإيجابية أو السلبية من شأنه تدعيم البرامج بحيث يتم تعديلها، فالتقييم يقيس مدى فاعلية برامج التدريب وتحقيقها للأهداف^(٤).

بعد قيام المنظمة بعملية الاختيار والتعيين، يتضح الحاجة إلى التدريب كنشاط ضروري وهام يساهم بدوره في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وتتوقف فعالية التدريب على كفاءة المنظمة في عملية الاختيار والتعيين كما أنه لا يكفي انتقاء العاملين الصالحين للعمل الذين وقع عليهم الاختيار وإنما ينبغي أن يعقب الاختيار تدريب هؤلاء العاملين على أعمالهم الوظيفية بكفاءة وإتقان بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن لتأدية أعمالهم الملقاة على عاتقهم بأقل جهد وفي أكثر وقت وبأحدث الطرق. فالتدريب إذاً ضرورة لازمة لكل عامل للتعرف على طبيعة عمله وليتهيأ للإلمام بالأعمال التي تدخل في دائرة اختصاصه ويأخذ التدريب اتجاهين متكاملين، الأول يتمثل في تدريب العاملين الجدد وتأهيلهم للعمل في المنظمة وبدء حياتهم الوظيفية، أما الاتجاه الثاني فيخص العاملين القدامى حيث يساعدهم التدريب على تلقي معلومات جديدة، وتعلم أساليب عمل جديدة تزيد من مهاراتهم وقدرتهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة والأداء^(٥).

وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفء وسد العجز والقصور في الكفاءات الإنتاجية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية في شركة الاتصالات السعودية.

^٣ بو زرقاطة، (٢٠١٩).

^٤ السماوي، (٢٠١٤).

^٥ الطيب، (٢٠١٧).

مصطلحات البحث:

- الأداء: الجهود المبذولة من أجل تحقيق غاية وأهداف المنظمة من خلال ما يمتلكه الفرد من معارف وخبرات ومهارات تسهم في تحقيقه للمهام الموكلة إليه.
- البرامج التدريبية: برامج مصممة لتدريب الموظفين والعمال على مهارات محددة، وغالباً ما تحتوي على أنشطة تدريبية طويلة المدى تتألف من سلسلة من الدورات، ويكون لها ميزانية مرنة للوقت والتكلفة.

مشكلة البحث:

يعد رأس المال البشري هو العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات، لذلك تدرك الإدارة العليا أهمية التدريب في تحسين وزيادة فاعلية أداء الموظفين فيها ورفع كفاءتهم، مما يجعل للتدريب أهمية وضرورة لا غنى عنها لمواجهة تحديات العصر ومستجدات الميدان، للحاق بركب البيئة التنافسية بين المؤسسات والتفرد والتميز فيما بينها.

ومع ظهور تكنولوجيا التدريب عن بعد بشكل واضح بعد جائحة كورونا، أصبحت المؤسسات تكثف من البرامج التدريبية مما أظهر زيادة في أداء العاملين في العالم بشكل عام، ومن هنا تأتي أهمية الاهتمام بموضوع البرامج التدريبية لإخراج موظفين ذوي كفاءة وتميز عن البيئة المحيطة بشكل عام.

فتتحدد مشكلة البحث في (الآثار المترتبة على البرامج التدريبية في قياس إنتاجية وأداء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية).

أسئلة البحث:

يتناول هذا السؤال الرئيس التالي:

ما الآثار المترتبة على البرامج التدريبية في قياس أداء موظفي شركة الاتصالات.

وتتدرج منه التساؤلات التالية:

- ما هو أثر البرامج التدريبية التأهيلية على إنتاجية الموظفين في شركة الاتصالات السعودية.
- ما هو أثر البرامج التدريبية التطويرية على إنتاجية الموظفين في شركة الاتصالات السعودية.
- ما هو تحديد الاحتياجات التدريبية على إنتاجية الموظفين في شركة الاتصالات السعودية.

أهمية البحث:

تأتي الأهمية النظرية لهذا البحث من كون المنظمات تعتمد اعتماداً كلياً على كوادرها البشرية الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء وتقديم الخدمات بشكل جيد، وكذلك أهمية وجود الخطط والبرامج التدريبية لإعداد هذه الكوادر بما يتلاءم وظروف المنظمات وإمكانياتها، ومواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين وتطوير الأداء.

وتكمن أهمية هذال البحث التطبيقية في أنه يساعد هذا البحث المنظمات في اتخاذ القرارات الإدارية بما يتعلق مع موضوع التدريب والتنمية البشرية من خلال تحديدها للجوانب الأكثر تأثيراً في أداء العاملين، عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية، واستخدام أساليب متنوعة بالتدريب بالشكل الأمثل، فالتدريب الفعال ينعكس إيجاباً على أداء منسوبي المؤسسات، وبذلك تقديم خدمات ومنتجات ترضي العملاء مما يساعد على الارتقاء بالمنظمة ككل وجعلها تنافس في مجالها.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى (التعرف على أثر نوعية البرامج التدريبية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية).

وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر نوعية البرامج التدريبية التأهيلية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- التعرف على أثر نوعية البرامج التدريبية التطويرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- التعرف على أثر طرق قياس العائد من التدريب في شركة الاتصالات السعودية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة في شركة الاتصالات السعودية.
- معرفة مدى مساهمة التدريب الداخلي على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- إبراز مدى إيفاء الأساليب التدريبية لأهداف شركة الاتصالات السعودية.
- التعرف على أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

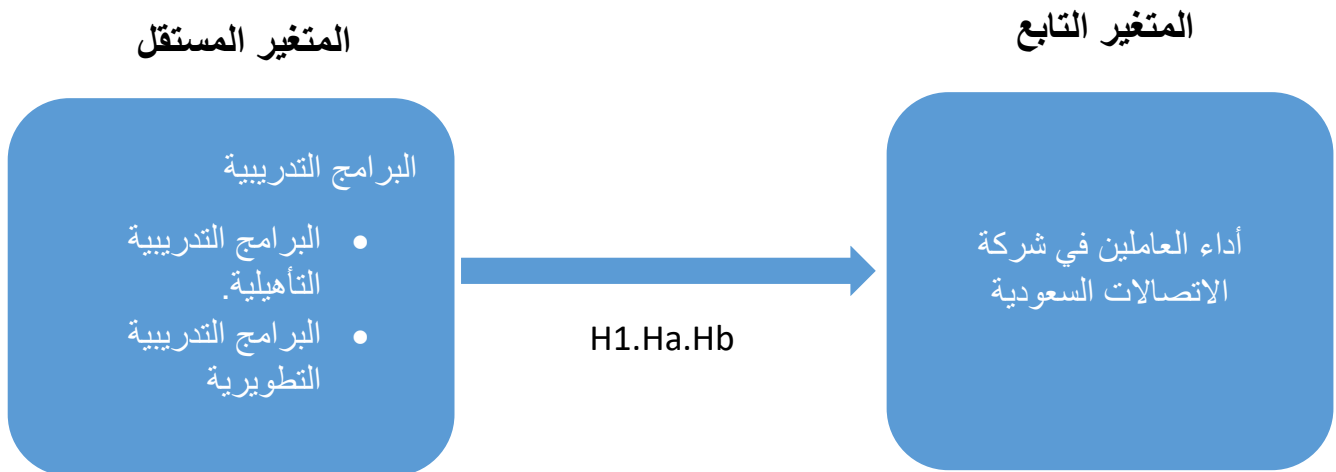
فروض البحث:

قام البحث على الفرضية الرئيسية التالية (وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية) بموجب أسئلة الاستبانة المعتمدة للبحث، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

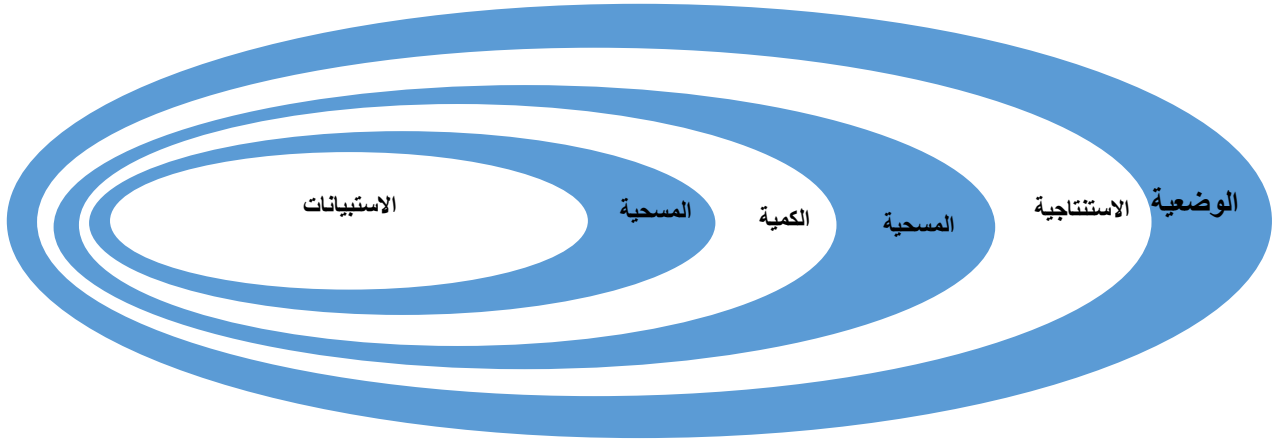
- أن للبرامج التدريبية التطويرية أثر في تطوير أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- أن للبرامج التدريبية التأهيلية أثر في تطوير أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



منهجية البحث:



هيكل البحث:

تناول البحث الفصول التالية:

١. **الفصل الأول:** المدخل العام للدراسة، ويتناول مقدمة الدراسة، ومشكلاتها، وتساؤلاتها، وأهميتها، وأهدافها، وحدودها، وهيكل تنظيمها.
٢. **الفصل الثاني:** الإطار النظري، ويتناول الجوانب التالية:
 - البرامج التدريبية: مفهومه، نشأة، أهميته، أهداف، معوقات.
 - أسس نجاح البرنامج التدريبي: مبادئ، مقومات، عناصر، شروطها، العوامل المؤثرة فيها.
 - التدريب في البرامج التدريبية ومشكلاتها: مراحل وخطوات، أهم المشكلات ومقترحات للتغلب عليها.
 - الدراسات السابقة.
٣. **الفصل الثالث:** منهجية الدراسة وإجراءاتها، ويتناول الفصل: منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، وإجراءات تطبيقها.
٤. **الفصل الرابع:** نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها، ويتناول الفصل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتفسيرها، ومناقشتها، وخلاصة النتائج.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: البرامج التدريبية

- مفهوم البرامج التدريبية.
- نشأة البرامج التدريبية واحتياجاتها.
- أهداف البرامج التدريبية.
- معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.

المبحث الأول: البرامج التدريبية

مقدمة:

تسعى المنظمات في كافة القطاعات للاستثمار في التدريب باعتباره وسيلة للارتقاء بقدرات الموظفين، الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة وإنجازها لضمان استمراريتها بالتالي رفع قدراتها التنافسية. لذا أصبح نشاط التدريب يتميز بالاستمرارية والأهمية بسبب المتغيرات المتسارعة وانتشار التنافس العالمي، وبالتالي حاجة هذه المنظمات إلى التكيف مع تلك المتغيرات. فمتطلبات سوق العمل والمستجدات الحاصلة بسبب تلك المتغيرات تفرض على نظم التدريب رفع سقف التحدي وتبني شعار التدريب المتميز تحقيقاً لجودة مخرجاتها، فأصبح مهماً للقائمين على التدريب التحقق من مدى فاعليته، وهذا يعني أن تعمل كل أنشطة العملية التدريبية بأسلوب مميز وكفاءة عالية لتصبح مرتبطة بقياس الأداء الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ومعرفة القائمين على التدريب بالتكاليف الفعلية للتدريب وتحديد الفوائد المتوقعة مقابل التكاليف التي يتم صرفها على العملية التدريبية^(٦). ويمثل قياس العائد من التدريب أو تقييم أثر التدريب أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية حتى تضمن جودة الإنتاج والمخرج، وحيث أن التدريب يترك أثراً مرغوباً في السلوك التنظيمي للفرد يتمثل في اكتساب اتجاهات إيجابية نحو العمل، وحيث أن التدريب يمر بالعديد من المراحل إلى أن يصل لمرحلة التقييم فالحكم على البرامج التدريبية بالإيجابية أو السلبية من شأنه تدعيم البرامج بحيث يتم تعديلها، فالتقييم يقيس مدى فاعلية برامج التدريب وتحقيقها للأهداف^(٧).

١- مفاهيم البرامج التدريبية:

التدريب concept Training: التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والمعرفية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال تحقيق مزيج من أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة^(٨).

تخطيط برنامج التدريب The concept of planning the training programs: هو التنبؤ بالاحتياجات الحالية والمستقبلية في مجال تطوير أداء العاملين، واستخدام الإمكانيات التي يمكن توفيرها من أجل إتباع الخطوات المناسبة لتلبية الاحتياجات وتحقيق أهداف المنشأة. ويمثل تخطيط التدريب مرحلة

^٦ - عبد العزيز، محمد، (٢٠١٥). تقييم أثر التدريب. ص ٦.

^٧ - بحري، صابر، خرموش، منى، (٢٠٢١). تقييم البرامج التدريبية في المنظمة. ص ٧١-٨٥.

^٨ - خزام، دينا. (٢٠٢٠). أثر التدريب على أداء العاملين. ص ٧٤-٧٥.

التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل تدريبي، واتخاذ القرارات اللازمة، لتحديد أهدافه والموارد المختلفة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (٩).

٢- أهمية البرامج التدريبية:

وتتركز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، وضروريات تحديد الاحتياجات التدريبية في الموارد البشرية إلى ما يلي (١٠):

- **تدريب الموظفين المناسبين بالطريقة الصحيحة:** أحد مخرجات عملية تحليل احتياجات التدريب هو قائمة بمن يحتاج إلى أي نوع من التدريب، على سبيل المثال، قد تجد أن فريق تكنولوجيا المعلومات يتخلف عن معايير الصناعة ويحتاج إلى دورة تدريبية في أحدث الابتكارات التقنية، أو ربما يأتي متدرب تكنولوجيا المعلومات بدوام كامل ويتطلب التوجيه ليصبح جزءًا منتجًا من الفريق. يعد تصميم الدورات التدريبية وتقديمها لكل فريق أو موظف في الشركة أمرًا ضروريًا لفعالية التدريب، بعد كل شيء، كلما كان المحتوى أكثر صلة بالموظف، زادت احتمالية مشاركته في التعلم، وكلما كان تدريبه أكثر نجاحًا.
- **تحديد أولويات احتياجات التدريب ذات التأثير الأكبر على الأعمال:** يحدد تقييم الاحتياجات التدريبية المعرفة والمهارات المحددة التي يحتاجها الموظفون ليصبحوا أكثر إنتاجية وكفاءة وابتكارًا في وظائفهم، ومن خلال الأداء الأفضل في وظائفهم، يساعد الموظفون الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- **تحديد الأدوات والطرق التي لم تفكر فيها من قبل:** تتضمن إحدى خطوات تقييم الاحتياجات التدريبية عمليات المسح والملاحظات وأشكال التقييم الأخرى لتحديد عقبات التعلم، بالطبع، ومساعدة الشركة التي تحتاج إلى المزيد من التدريب. ويمكن أن يكشف أيضًا عن مناهج تدريب جديدة لم يتم أخذها في الاعتبار من قبل، على سبيل المثال، أن أحد الاستطلاعات يكشف عن أن ورش العمل في الفصول الدراسية تستغرق الكثير من الوقت خارج يوم العمل، وأن الموظفين يتأخرون في تحمل مسؤولياتهم. نتيجة لذلك يشعر الموظفون بالتوتر والسلبية تجاه التدريب، قد تقود هذه الرؤية الشركة إلى اختيار LMS بحيث يمكن للموظفين التعلم من أي مكان وفي أي وقت وبالسعة التي تناسبهم.
- **تحقيق عائد أكبر على الاستثمار:** بحسب العاملين في وظيفة مدير مالي عن أهمية تقييم احتياجات التدريب، فإن مردودها على عائد الاستثمار مهم وملحوظ، إلا أنهم يعرفون أن قرارات التدريب القائمة على فجوات المهارات الحقيقية والقابلة للقياس من المرجح أن تؤدي إلى تحسين التعلم والأداء، والعائد على الاستثمار في التدريب الذي تبحث عنه كل شركة.

٩ عباس، منير. (٢٠١٨). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب. ص ٢٦-٢٧.
١٠ السماوي، أحمد. (٢٠١٤). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين. ص ٣٢.

- إشراك الموظفين في التعلم والتطوير المستمر: أظهرت التقارير أن الموظفين الذين يشعرون بأن أصحاب عملهم يستمعون إلى مدخلاتهم ويقرون بها هم أكثر عرضة بنسبة خمس مرات تقريباً للشعور بالتشجيع للقيام بعملهم الأفضل، وتقييم الاحتياجات التدريبية هو الطريقة المثلى لجعلهم يشعرون بأنهم مسموعون. إن أهم وأبرز الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات هي (١١):

- الحوار بين الرئيس والمروءوس حول احتياجاتهم التدريبية.
- أسلوب الاعتماد على الخبراء والمتخصصين في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الاحتياجات التدريبية.
- أسلوب الزيارات الميدانية لملاحظة سلوك الأفراد.
- أسلوب قوائم الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.
- أسلوب تحليل مهام الوظيفة.
- فاعلية التخطيط أي إكساب التخطيط الفاعلية .
- ضمان نجاح العملية الإدارية .
- البرنامج يحقق اقتصاد في الوقت المستخدم.
- يساعد على نجاح الخطط التدريبية والتعليمية.
- اعتماد العلمية والدقة في تنفيذ مفردات البرنامج التدريبي .
- الحرص والجدية في تطبيق التعليمات والتوجيهات الخاصة بمحتويات البرنامج .

٣- نشأة البرامج التدريبية واحتياجاتها:

ونذكر هنا ملخصاً عن نشأة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية (١٢):

- ١ -لمحة تاريخية: ظهر التدريب لأول مرة في الجيوش النظامية وإنشاء الكليات الحربية في عهد الإمبراطور فردريك وليم براند برج (١٧١٣ - ١٧٤٠) بألمانيا ولتأكيد التدريب أنشأ الملك في الجامعات بألمانيا مجالس الدراسات وكانت تشتمل على كثير من العلوم.
- ٢ -نظام المعلم والصبي: اعتمد الاقتصاد على نظام العائلة كأداة لوحدة الإنتاج حيث يتعلم الأبناء الحرفة من آبائهم، ثم انتقل ليفي حاجات أكبر للسماسرة حيث يتفق السماسرة مع عدة عائلات لإنتاج سلعة معينة.
- ٣-النهضة الصناعية: حيث ظهرت الآلة وتطلبت تدريباً خاصاً للعاملين بطريقة استخدامها وصيانتها وظهرت أهمية الإدارات (الإنتاج - التسويق - المحاسبة - المالية - العاملين - الرقابة - المواصفات) ثم الرقابة المالية والإنتاج.

١١ بو زرقاطة، آمال. (٢٠١٩). أثر التدريب على أداء العاملين. ص ١٠٨.

١٢ السماوي، أحمد. (٢٠١٤). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين. ص ٧٠.

- ٤- الإدارة العلمية: التي ركزت على تدريب العمال. ثم جاءت الحرب العالمية الثانية وكان لها أثر كبير في مجال التدريب حيث ظهرت المعاهد الفنية التي كان تركيزها على العمال. حيث كان ينظر للتدريب على أنه مسؤولية الفرد. في أمريكا ظهر أول مركز للتدريب الداخلي:
- ظهر أول مركز للتدريب الداخلي بالقطاع الخاص لشركة ويسترن إلكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية ثم شركة زيروكس ثم جمعية الإدارة الأمريكية.
 - تسابقت الجمعيات والمراكز المهنية في إنشاء معاهد ومراكز خاصة بها لتطوير المهن وخدمة المنظمات. (وتعريف المهنة بأنها مهارة قائمة على المعرفة والتقنية وإن المهارة تتطلب تعريبًا وتعليمًا ويشترط على المهني أن يبرهن على كفاءته بالنجاح في امتحان لهذا الغرض والخدمة التي يقدمها المهني هي للصالح العام). ونظرًا للنمو السريع في المهن ودخول التقنية وغيرها في أساليب العمل نظرت الشركات لتقديم الخدمة المتميزة وتقليل التكاليف لذا فرضت إدارة التغيير على هذه المنظمات دورًا رئيسيًا ومؤثرًا في تدريب الموظفين.
 - بدأت المنظمات في تطبيق التدريب على عدة أشكال (تأهيلي - على رأس العمل).
 - الاهتمام بشكل كبير على التدريب وأهمية في رفع كفاءة العاملين في المنظمة.

٤- أهداف البرامج التدريبية:

- إن التدريب الناجح يعتمد على عملية منظمة ومخططة تعتمد على حاجات تدريبية مدروسة والهدف منها هو تنمية أداء المتدربين، وتختلف أهداف التدريب باختلاف أغراض وغايات المنظمة ومنها^(١٣):
- رفع كفاءة العاملين: ويقاس بمعايير منها: تقييم الأداء - استخدام الموارد بشكل أفضل - إنجاز الأعمال في الوقت المحدد ودون أخطاء - انخفاض معدل الغياب.
 - زيادة الإنتاجية: ويحدث ذلك في المنظمة عن طريق: تدريب الموظفين وتلمس حاجاتهم المعرفية والمهارية - ارتفاع أداء الموظف عن طريق زيادة عدد العملاء الذين يخدمهم.
 - تقليل أخطاء الإنتاج: تواجه أي إدارة إنتاج أحيانًا مشكلات في الأخطاء أو فاقد كنتاج معيب وتختلف نسبة الفاقد من إدارة إلى أخرى حسب معايير معينة مثل: وجودة إدارة مختصة بالتدريب تقدم برامج وفق أسس صحيحة في اختيار هذه الاحتياجات حتى يخرج بمنتج جيد - وجود موظفين أكفاء - جودة الآلات والمواد الخام - بالإضافة إلى جودة البيئة المحيطة بالإنتاج.
 - تكوين المسار المهني: تقع على عاتق إدارة التدريب تجهيز وتكوين صفوف ثانوية للمديرين في حالة استقالة أي مدير أو نقله فيكون البديل جاهزًا بخطط مدروسة.

^{١٣} الطيب، جهاد. (٢٠١٧). أثر التدريب على أداء العاملين. ص ١٤.

- تقديم خدمات مميزة للعميل: تشكل خدمة العميل في أي منظمة الركيزة الأولى للاحتفاظ بأكبر قدر من العملاء وجذبهم ويكون ذلك عن طريق تقديم دورات تدريبية أو ورش عمل للموظفين ومتابعة ما تدربوا عليه.
- تقليل حوادث العمل والإصابات: على إدارة التدريب أن تضع برامج الأمن والسلامة في مقدمة البرامج التدريبية للموظفين حتى تحافظ على سلامتهم في وحدات الإنتاج خاصة، وتقليل حوادث العمل.
- رفع الولاء الوظيفي للموظفين: عندما يشعر الموظف باهتمام المنظمة بتدريبه والاهتمام باحتياجاته التدريبية فإن ذلك يزيد من إحساسه بالولاء والانتماء لجهة عمله.
- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل.
- تطوير أساليب العمل باستمرار لضمان أداء العمل بفعالية.
- توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- التعرف على احتياجات العمل.
- التعرف على التحديات الحالية والمستقبلية.
- قياس القدرات التدريبية.
- تقييم احتياجات التعلم في شكل استبيانات أو مقابلات تجعل الموظفين يشاركون بنشاط في قرارات التدريب.
- نتائج تقييم الاحتياجات تعطي المديرين الرؤى التي يحتاجونها لتخطيط أفضل مسارات التطوير لموظفيهم وخطط التعاقب لفرقهم.
- جعل التغيير التنظيمي عملية انتقال سهلة.
- لفهم التدريب الذي سيكون أكثر فائدة للموظفين في أوقات التغيير.
- تقييم احتياجات الموظفين في كل موقف.

٥- معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية:

- إن أبرز المعوقات التي تحول دون فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في (١٤):
- عدم قناعة بعض الرؤساء في إشراك المرؤوسين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- افتقار مسؤولي التدريب بالمنظمات إلى الخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية. فيما يأتي بعض مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية (١٥):
- الإدارة: إن تحليل الاحتياجات التدريبية يتطلب الكثير من المدخلات من الإدارة في العمل، وإذا لم يكن هناك قناعة من الإدارة في العمل بكافة مستوياتها فقد يكون من الصعب إنجاز عملية

^{١٤} الطيب، أسامة. (٢٠٢١). أثر برنامج التدريب التأهيلي على أداء العاملين. ص ٦٥.

^{١٥} الطيب، جهاد. (٢٠١٧). أثر التدريب على أداء العاملين. ص ٢٠.

تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل المطلوب، ونظراً لأهمية مدخلاتهم لهذه العملية فلا بد من الإثبات لفريق الإدارة أن تحليل احتياجات التدريب هو جزء مهم ويجب إكماله للتأكد من تقديم أفضل تدريب ممكن.

- **الوقت:** إن الوقت قد يكون عاملاً مثبطاً عندما يتعلق الأمر بتحليل الاحتياجات التدريبية، حيث إن التفكير في الجلوس وقضاء الكثير من الوقت في التخطيط لتنظيم الدورات التدريبية قد يبدو وكأنه مضيعة للوقت لذلك يمكن أن يتم إعداد التدريب بدون تخطيط حقيقي لأن الأمر لإعداد تحليل احتياجات تدريبية بشكل صحيح يستغرق بعض وقت.

- **تضمين الاحتياجات التدريبية الأدوار الوظيفية الجديدة:** تتضمن عملية الاحتياجات التدريبية التخطيط لجميع الوظائف الحالية في المؤسسة وأيضا أي وظائف جديدة يخطط لإنشائها مستقبلاً، لذلك سيكون من المنطقي القيام بالتخطيط للاحتياجات التدريبية في مرحلة واحدة، لذلك يجب تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة ونقاط النمو والوظائف الجديدة ومعرفة أدوارها حتى يتم تضمينها في التخطيط للتدريب.

- **عدم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات السابقة:** عند إجراء التدريب الداخلي يجب تقييم التدريب وجمع الملاحظات ونتائج التدريب من المتدربين لمعرفة كيف وجدوا التدريب، وما إذا كان ممتعاً، ومفيداً، وإذا استخدموا المهارات المكتسبة من التدريب في وظائفهم الحالية، وما إلى ذلك ويجب الاستفادة من هذه الملاحظات في تحليل الاحتياجات التدريبية المستقبلية وتحسين التدريب لضمان الحصول على أقصى فائدة.

- **المعلومات ذات الصلة:** يجب تحليل الاحتياجات التدريبية بشكل سنوي ومن الخطأ اعتماد نتائج السنوات السابقة لهذه العملية بل يجب أن تتكرر كل عام وكما هو الحال مع كل منظمة، تتغير الأدوار، وإعادة هيكلة الأقسام، وتنمو متطلبات تدريب الموظفين على أساس سنوي ويجب الاعتماد على أحدث المعلومات الممكنة للحصول على أفضل النتائج الممكنة.

- **مقياس واحد يناسب الجميع:** يجب توفر أدلة وتعليمات تحدد العمل وتكون متاحة ويمكن الوصول إليها بسهولة للمساعدة في إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية، ويجب أن تتوافق مع متطلبات الاحتياجات التدريبية مما سيركز العملية ويسرعها، ويضمن أن تعمل العملية مع جميع الموظفين بنفس المستوى، ويساعد على تعزيز النتائج.

- **الظروف المالية وعدم ملائمة القرارات الإدارية:** تكون مشكلة الظروف المالية وعدم ملائمة القرارات الإدارية كما يأتي:

- **التعجل في تنفيذ البرامج التدريبية بدون تحديد الاحتياجات التدريبية.**

- **عدم مبادرة الأقسام أو اللجان في تحديد احتياجاتها التدريبية.**

- **إسناد عملية التدريب لغير المختصين والمؤهلين.**

- **تكرار كثير من البرامج في العملية التدريبية.**

- عدم اهتمام الموظفين بالبرامج التدريبية وعدم الاقتناع بالأهداف التدريبية.
- اتجاه التدريب نحو الاحتياجات المعرفية دون الاحتياجات المهارية والسلوكية.
- السعي لخفض تكاليف التدريب من خلال تنفيذ التدريب بدون دراسة احتياجات تدريبية.

تري الباحثة أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، وقد يغفل بعض المسؤولين الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية رغم إيمانهم الكامل بأهميتها وهو ما يرجع إلى صعوبة عملية تحديد تلك الاحتياجات والوقت والتكاليف، فضلاً عن خوف الإدارة من حدوث بعض الارتباك والخلل النفسي والوظيفي الذي قد تحدث خلال فترة تحديد الاحتياجات التدريبية والدراسات المتعلقة بها.

المبحث الثاني: أسس نجاح البرنامج التدريبي.

- المبادئ الأساسية للتدريب
- عناصر العملية التدريبية
- شروط التدريب الفعال
- مقومات نجاح البرامج التدريبية
- العوامل التي تؤثر في نجاح التدريب

المبحث الثاني: أسس نجاح البرنامج التدريبي.

تمهيد

بعد قيام المنظمة بعملية الاختيار والتعيين، يتضح الحاجة إلى التدريب كنشاط ضروري وهام يساهم بدوره في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وتتوقف فعالية التدريب على كفاءة المنظمة في عملية الاختيار والتعيين كما أنه لا يكفي انتقاء العاملين الصالحين للعمل الذين وقع عليهم الاختيار وإنما ينبغي أن يعقب الاختيار تدريب هؤلاء العاملين على أعمالهم الوظيفية بكفاءة وإتقان بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن لتأدية أعمالهم الملقاة على عاتقهم بأقل جهد وفي أكثر وقت وبأحدث الطرق. فالتدريب إذاً ضرورة لازمة لكل عامل للتعرف على طبيعة عمله وليتهيأ للإلمام بالأعمال التي تدخل في دائرة اختصاصه ويأخذ التدريب اتجاهاً متكاملاً، الأول يتمثل في تدريب العاملين الجدد وتأهيلهم للعمل في المنظمة وبدء حياتهم الوظيفية، أما الاتجاه الثاني فيخص العاملين القدامى حيث يساعدهم التدريب على تلقي معلومات جديدة، وتعلم أساليب عمل جديدة تزيد من مهاراتهم وقدرتهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة والأداء^(١٦).

تتناول الباحثة في هذا المبحث المبادئ الأساسية للتدريب، وعناصر العملية التدريبية، وشروط التدريب الفعال، ثم يتطرق المقومات نجاح البرامج التدريبية والعوامل المؤثرة على نجاح التدريب، ثم بيان رأي الباحثة فيما سبق.

المبادئ الأساسية للتدريب:

هناك عدة مبادئ رئيسية لعملية التدريب، ومنها^(١٧):

- التدريب نشاط رئيسي ومستمر: أن التدريب يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءاً من شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية ومروراً بوظائف الإدارة الوسطى وانتهاء بشاغلي وظائف الإدارة العليا. كذلك فهو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.
- التدريب نظام متكامل: يركز هذا المبدأ على تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التدريبي حيث ينظر إلى التدريب كنظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله. كذلك

^{١٦} بحري، صابر، خرموش، منى، (٢٠٢١). تقييم البرامج التدريبية في المنظمة. ص ٧١-٨٥.

^{١٧} الطيب، جهاد. (٢٠١٧). أثر التدريب على أداء العاملين. ص ٢٩.

تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

- التدريب نشاط متغير ومتجدد: يشير هذا المبدأ على حقيقة أساسية وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا مهاراته ورغباته. والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية. وكذلك الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المنظمات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها.

- التدريب عملية إدارية وفنية: التدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضوح الأهداف وتناسقها، وضوح السياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية، وكذلك فالتدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك في تصميم البرامج التدريبية، وفي اختبار أساليب المساعدات التدريبية، بالإضافة إلى تقييم ومتابعة فعالية التدريب.

- المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب:

لكي تتحقق فعالية التدريب فلا بد أن يعتمد على مقومات إدارية وتنظيمية تتوفر فيه وتتمثل هذه المقومات فيما يلي^(١٨):

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن نطاق القائد الإداري.
- توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها.
- توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم ومراعاة التناسب مع قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف.
- توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين، وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية.

^{١٨} بو زرقاطة، آمال. (٢٠١٩). أثر التدريب على أداء العاملين. ص ١٠٥.

عناصر العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية من المدرب والمتدرب والمادة العلمية وأساليب التدريب، ويمكن شرح هذه العناصر كما يلي^(١٩):

١- المتدرب: عادة يكون الموظف مؤهلاً علمياً لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعد على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة. إلا أن التطور لا يتوقف، يصاحبه تطور في التقنية وأساليبها وهذا يتطلب ضرورة التزود بالجديد وعدم الركون إلى الخبرة أو المؤهل العلمي، ويلاحظ أن بعض الموظفين يتعالون عن التدريب، ويرون أنهم لا يحتاجون إليه وأنه بالنسبة لهم مضيعة للوقت، وإذا وجد هذا الشعور لدى المتدرب فإن حافز التدريب يكون سلبياً ويؤثر على تحقيق فائدة التدريب، وقد اهتمت كثير من المنظمات بحافز التدريب فعملت مثلاً على ربط الترقية بالتدريب وخصصت مكافآت مالية للمتفوقين. إن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب، وبحاجته إليه، وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية.

٢- المدرب: يختلف دور المدرب في عملية التدريب عن دور المعلم في عملية التعليم، فالمدرب يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ ولذلك فإنه من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادراً على استخدام الوسائل وأساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه، والمدرب مسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة، وتحديد أهداف سلوكية للمتدربين في بداية التدريب، ولا يقوم هو بتحديد أهدافها ولكنه يطلب من المتدربين ذلك مع توجيههم لإجراء تقييم ذاتي في النهاية. إن طبيعة التدريب تحدد من هو المدرب المناسب فقد لا يكون التدريب من النوع الذي يتطلب مقدرة كلامية، وإنما يركز على التدريب العملي، وبالتالي قد يكون المدرب من داخل المنظمة كالمشرف أو المدير ولمساعدة مسئول التدريب في اختيار المدرب المناسب يرى البعض الأخذ بالمعايير التالية^(٢٠):

- أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب.
- أن تكون لديه القدرة على التفاعل مع أنماط مختلفة من الناس، تحت ظروف مختلفة.
- الذكاء.
- حوافز المدرب، بمعنى هل المدرب يبحث من وظيفته كمدرب عن الاحتياجات الأساسية مثل المال والأمن، أم الحاجات الأعلى كالمركز والتقدير وتحقيق الذات، ومن المتوقع أن المدرب الذي يبحث عن الحاجات الأساسية فقط قد لا يتمكن من تحقيق النجاح كمدرب.

^{١٩} بحري، صابر، خرموش، منى، (٢٠٢١). تقييم البرامج التدريبية في المنظمة. ص ٧١-٨٥.

^{٢٠} عباس، منير. (٢٠١٨). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب. ص ٢٦-

- التطوير الذاتي ومتابعة ما يجد في حقل عمله. ويمكن التأكد من ذلك عن طريق المقابلة الشخصية.
- العلاقات الاجتماعية وعدم الانعزال عن المتدربين وهذا يساعد المدرب على أداء دوره في قاعة التدريب وفي كسر البرود بين المتدربين وبينهم وبين المدرب.
- القدرة على التحليل.
- الخبرة (المدرّب الذي يُدرّس الإدارة مثلاً يجب أن يكون لديه خبرة كافية كمدير).
- ٣- المادة العلمية: على الرغم من اختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه وأساليبه، إلا أن هذا الاختلاف لا يعني عدم وجود قراءات وكتب ومراجع أي أسس نظرية يستند عليها المتدرب في عملية التطبيق. إلا أن الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة للتدريب تكون عادة مختصرة ولا يقوم المدرب بشرحها وتفصيلها كما يفعل المعلم، وإنما تكون ضمن محتويات حقيبة التدريب بحيث يرجع إليها المتدرب في الوقت الذي يرتاح إليه، كما أن المادة العلمية تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في قاعة التدريب وبعضها يؤديه المتدرب لوحده، وبعضها يؤدي بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، و يفضل بالنسبة للمادة العلمية أن يسند إعدادها للمدرّب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي، و أن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب، و تقيم من قبل المتدربين بعد التدريب، بالإضافة إلى أن التدريب ذو الصبغة العملية لابد له من أسس ومداخل نظرية، و هذا لا يعني عيباً يؤخذ على عملية التدريب، وإنما يكمن العيب أحياناً في أسلوب المدرب حين يجنح للطرق النظرية كالمحاضرات^(٢١).

٤- بيئة التدريب: تشمل بيئة التدريب مكان التدريب، قاعات التدريب وما يتوفر فيها من وسائل سمعية وبصرية و جميع الظروف الصحية للعمل مثل التهوية والإضاءة و المقاعد المريحة، ووجود قاعات مساندة لعمل المجموعات، وأن يكون عدد المتدربين مناسباً لهدف التدريب، ومن المناسب أن يكون للمسؤولين عن التدريب دور في مرحلة تصميم المباني المخصصة للتدريب، وتلجأ كثير من معاهد التدريب إلى استئجار القاعات في الفنادق، وقد تكون هذه القاعات مناسبة، إلا أن الشيء المؤكد هو أن تحديد المكان المناسب يتوقف على طبيعة ونوع التدريب، ومثال ذلك أنه إذا كان هدف التدريب هو التأمل فيفضل إيجاد مكان هادئ للتدريب، و إذا كانت طبيعة التدريب تتطلب الحركة فلا بد من إيجاد مكان فسيح أو قاعات متعددة لهذا الغرض، ويرى البعض أن عزل المتدرب مكانياً ونفسياً عن عمله وعن مديره هو أحد الشروط الإيجابية التي تساعد على نجاح التدريب، و ينظر للمدرّب في هذه الحالة على أنه هو مدير التدريب . ومما يساعد المدرب على أداء عمله وجود مرونة داخل القاعة لتحريك المقاعد وترتيب وتوزيع المتدربين وفقاً لأسلوب التدريب المتبع. ومن الضروري

^{٢١} السماوي، أحمد. (٢٠١٤). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين. ص ٧٧.

الإشارة إلى ضرورة توفير الوسائل السمعية والبصرية مثل السبورة والنماذج والأفلام، وجهاز عرض الشرائح وأي مواد أخرى تساعد على إجراء تطبيقات عملية داخل قاعة التدريب^(٢٢).

٦- أساليب التدريب: والأسلوب غير الوسيلة، فالأول هو طريقة المدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي، والثاني هو ما أشرنا إليه في الفقرة السابقة كالنماذج والأفلام، وطرق التدريب كثيرة ومتنوعة وعلى المدرب أن يختار منها ما يتناسب مع طبيعة التدريب ونوعية ومستوى المتدربين من الناحيتين العلمية والعملية. إن طريقة أو أسلوب التدريب هي بمثابة الطريق الموصل إلى هدف التدريب، والمدرّب يختار أفضل وأسرع الطرق. ومن هذه الطرق ما يلي^(٢٣):

- المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب التعليمية التي تستهدف أساساً توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين.
- الحالات العملية: هي عرض مكثف لحدث أو موقف معين يقدم للمتدربين، ويطلب منهم تحليل أو حل المشكلة باستخدام ما قد اكتسبه من معرفة نظرية خلال فترة زمنية معينة.
- تمثيل الأدوار: يعتبر تمثيل الأدوار أسلوباً تدريبياً يحمل فيه المشاركون - كما هو مفترض - هوية تختلف عن هويتهم الأصلية، بما يتمشى مع واقع مشاكل افتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وغيره من المجالات.
- المباراة الإدارية: هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجاً مصغراً لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية.
- التعليم المبرمج: يعتمد هذا الأسلوب على تمكين المتدرب من تعليم نفسه، بإتباع سلسلة من الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى أهداف تم تحديدها بعناية تامة.
- جماعات العمل: يطلق هذا الاسم على أي أسلوب عمل تقوم به مجموعة صغيرة من الأفراد في سبيل تحقيق هدف معين.

شروط التدريب الفعال:

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد. ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية الآتية^(٢٤):

- أن التدريب نشاط تعاوني: ومن ثم فإن تحقيق أهداف التدريب يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه، فالإدارة والمدرّب، والمتدرب كل عليه التزامات محددة لابد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية.

^{٢٢} بحري، صابر، خرموش، منى، (٢٠٢١). تقييم البرامج التدريبية في المنظمة. ص ٧١-٨٥.

^{٢٣} السماوي، أحمد. (٢٠١٤). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين. ص ٩٨.

^{٢٤} بوزرقاطة، أمال. (٢٠١٩). أثر التدريب على أداء العاملين. ص ١٠٢.

- يكون دور الإدارة هي أن تقبل على النشاط التدريبي عن اقتناع حقيقي بأهميته وبما يمكن ان يتحقق عنه للمنظمة من فوائد. وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتدريب في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التدريبي، وتوفير لكافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، كذلك ينعكس اهتمام الإدارة واقتناعها بالتدريب في المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العلمي السليم لإنجازاته ومدى فعاليته.

- ينعكس دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينها من ناحية، وإبداء الروح القيادية الأصلية التي تعطي للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض أن يسلكوه من ناحية أخرى. إن المدرب هو من العناصر البالغة الأهمية في نجاح أو فشل التدريب ومن ثم فإن اختيار وإعداد المدربين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي المتكامل. أن كثيراً من الشركات تنفق أموالاً طائلة على التدريب ولكنها لا تحصل على عائد يتناسب مع هذا الإنفاق نظراً لعدم اهتمامها بتنمية فئة المدربين القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية (٢٥).

وأخيراً فإن المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فعالية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته (أو رغبته) في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب. ولذلك فإن اختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاز التدريب إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي موضوع (٢٦).

مقومات نجاح البرامج التدريبية:

يتطلب نجاح البرامج التدريبية مراعاة المقومات التالية (٢٧):

١- أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير، بمعنى أن يعتقد بأن الطرق المتبعة حالياً يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، أي يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التدريب، ولعل هذا هو السبب الذي يمكن أن يفسر إقبال الأشخاص الذين تمت ترقيتهم حديثاً على برامج التدريب بعكس الأشخاص الذين مضت عليهم فترة طويلة في أعمالهم الحالية، إذ كثيراً ما يعتقد الموظفون أن لديهم معرفة كاملة عن نواحي العمل بناء على خبرتهم الطويلة بعكس الأشخاص الذين رُقُوا حديثاً حيث يشعرون بحاجتهم إلى المعونة لفهم مطالب وظائفهم الجديدة.

^{٢٥} عباس، منير. (٢٠١٨). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب. ص ٤٧.

^{٢٦} السماوي، أحمد. (٢٠١٤). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين. ص ٦٣.

^{٢٧} بوزرقاطة، أمال. (٢٠١٩). أثر التدريب على أداء العاملين. ص ١١٥.

٢- أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وأن يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، ومن الوسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب أو استقصاء آرائهم مقدماً قبل البدء في برنامج التدريب.

٣- تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العملية.

٤- أن يشجع برنامج التدريب على إبداء الآراء بصراحة وبذلك تُتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة، وهي أن أية مشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

٥ - أن يكون برنامج التدريب مرناً، بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولاً من الأفراد حيث يشعرون في العمل بموجبها بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقى مقاومة منهم، ولذا يجب أن تُتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن ادخال أي تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديته أو فائدته.

العوامل التي تؤثر في نجاح التدريب:

إن النجاح في تنفيذ العملية التدريبية دالة لأربع عوامل هي (٢٨):

١ - خبرة المدرب في موضوع التدريب: ويقصد بها تحديد الأفراد الذين يملكون المهارات والمعارف التي يتطلبها موضوع التدريب من حيث تقسيم المعارف - التي يتطلبها الأداء المقبول من المدرب- إلى ثلاث فئات هي (٢٩):

- المعرفة بالمنظمة.
- المعرفة الوظيفية.
- المهارات الوظيفية.

٢ - المعارف والمهارات الخاصة بطرق التدريب: حيث تمثل المعرفة بمادة التدريب والمهارات في أداء المهام الوظيفية جانباً واحداً من جوانب القدرة على التدريب وتنقسم المعارف والمهارات الخاصة بالتدريب إلى:

^{٢٨} عباس، منير. (٢٠١٨). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب. ص ٥٠.
^{٢٩} السماوي، أحمد. (٢٠١٤). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين. ص ٩٦.

- معارف مهنية: حيث يجب إلمام المدرب بمصادر المعلومات الخاصة بالتطورات التعليمية والتدريبية وتطبيق تقنيات التدريس في مجال تخصصه والإلمام بمبادئ التعليم والتدريس وتطبيقاتها.
- مهارات فنية: من أهم المهارات المهارة اللازمة لاختيار واستخدام طرق وأساليب ووسائل التدريب المساعدة، ومهارة التعامل مع الفروق الفردية ومهارات التحفيز والإرشاد واستخدام وتفسير نتائج أدوات التقييم.
- مهارات الاتصال: يعتبر التدريب أساساً مشكلة اتصال، وعلى ذلك يجب أن يكون المدرب الكفاء لديه القدرة على الاتصال شفاهاً وكتابةً، وتتطلب معظم الطرق الأساسية المستخدمة في التدريب.
- ٤ - الصفات الشخصية: توجد سمات وصفات تعتبر أساسية، فالمدرب الكفاء عادة على مستوى أعلى من المتوسط في الذكاء ويتوافر لديه اللياقة الجسدية، والاستقرار العاطفي، والتوازن والثقة بالنفس والصبر والتفهم والعقلية المفتوحة والمقدرة على تقبل التغيير، بالإضافة إلى حب العمل مع الآخرين والعدالة وحسن الخلق في علاقاته والاستمتاع بعمله.

في الأخير تستنتج الباحثة جملة من الاستنتاجات حيث تعتبر عملية العوامل المؤثرة في التدريب من أهم مراحل التدريب حيث يتم من خلالها تحديد الاستمرار في العملية التدريبية أو التوقف، يمكن إجراء عملية تقييم البرامج التدريبية قبل التدريب وخلالها وفي نهاية العملية، فهناك جملة من المعوقات التي تحد من القدرة على نجاح البرامج التدريبية، وعلى الرغم اهتمام الباحثين في التدريب إلا أن تقييم التدريب لم يحظ بذات الاهتمام.

المبحث الثالث: التدريب في البرامج التدريبية ومشكلاتها

- مراحل وخطوات تصميم البرامج التدريبية.
- أهم المشكلات التي تواجه البرامج التدريبية.
- مقترحات لمواجهة مشكلات البرامج التدريبية.

المبحث الثالث: التدريب في البرامج التدريبية ومشكلاتها

تعد البرامج التدريبية في المؤسسات مصممة لتدريب الموظفين والعمال على مهارات محددة، وغالباً ما تحتوي على أنشطة تدريبية طويلة المدى تتألف من سلسلة من الدورات، ويكون لها ميزانية مرنة للوقت والتكلفة. تساعد برامج التدريب والتطوير الجيدة على الاحتفاظ بالموظفين المناسبين وتحقيق زيادة في الأرباح، وبما أن التنافس أصبح في الوقت الحالي قائماً على استقطاب أفضل المواهب، اكتسبت برامج تدريب وتطوير الموظفين أهمية كبيرة. يستغرق تعيين المواهب النادرة وقتاً كثيراً وأموالاً أكثر، وتحتاج الشركات لبذل جهود استثنائية أيضاً لإتمام عملية إدماج المواهب في بيئة الشركة والأعمال لضمان نموها وبقائها^(٣٠).

لا يتعلق الأمر فقط بالاحتفاظ بالمواهب، وإنما تؤثر البرامج التدريبية على الموظفين بشكل مباشر وعلى النتائج التي يحققونها، فهي تساعد في زيادة قابلية الشركات على التعلم والتكيف مع البيئات المتغيرة وهو ما يحسن من أدائها الكلي في نهاية المطاف، وتدرك المؤسسات قيمة وفوائد برامج تدريب القوى العاملة، فعند الانتهاء من التدريب بشكل صحيح، يمكن أن يجعل العمال أكثر كفاءة وذلك متمثل في زيادة الإنتاج والإيرادات والأرباح مع تقليل التكاليف والإهدار وعدم الكفاءة. التدريب الفعال يمكن أن يؤدي إلى زيادة الامتثال للوائح. ويمكن أن يؤدي أيضاً إلى وجود قوة عاملة أكثر سعادة ورضا واندماجاً في البيئة التي يعملون فيها، الأمر الذي يقلل بدوره من معدل دوران الموظفين الجدد^(٣١)، وتتضمن بعض المشكلات الشائعة المتعلقة ببرامج التدريب أن بعض البرامج التدريبية لا تدعم هدفاً حقيقياً للنشاط، أو أن التدريب يستهدف حل مشكلة لا يمكن لبرنامج تدريبي وحده أن يحلها. والتحدي الرئيسي الذي يرافق أصحاب العمل هو في كيفية إنشاء برامج تدريبية فعالة تحقق أهداف المؤسسة.

أهم محتويات يتضمنها برنامج تدريبي:

هناك العديد من المحتويات التي يجب أن يحتوي عليها أي برنامج تدريبي ناجح، ومن أهم تلك المحتويات^(٣٢):

- تحديد الخطة لمحتويات برنامج التدريب.
- تحديد موضوعات المحتوى التدريبي.

^{٣٠} الشامي، رفعت عبد الحميد. (٢٠١٨). موسوعة التدريب. ص. ٣٤.

^{٣١} الهقاص، يوسف صالح. (٢٠٢١). بيئة التدريب. ص. ٤٩.

^{٣٢} الهقاص، يوسف صالح. (٢٠٢١). بيئة التدريب. ص. ٢٨.

- تحديد المناهج والأساليب المتبعة في البرنامج التدريبي.
- تحديد الوسائل التي سوف تساعد في تنفيذ البرنامج التدريبي على أفضل ما يكون.
- أيضا يجب تحديد المدربين المثاليين لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- اختيار طرق تطبيق وتقييم مناسبة للبرنامج التدريبي.

خطة محتويات برنامج التدريب:

تمثل خطة محتويات برنامج التدريب خطوة هامة في آلية تصميم أي برنامج تدريبي، وهي يجب أن تكون خطة مدروسة ومنظمة بشكل يحقق الأهداف التدريبية، وأن تكون شاملة على كل ما يجب أن يحتوي عليه برنامج تدريبي جيد، كما أنها يجب أن تصمم بطريقة تحقق الأهداف من البرنامج التدريبي، وتشمل خطة التدريب على كل من الأهداف الرئيسية لبرنامج التدريب، وكل العناوين الأساسية لكل الدروس المتضمنة في البرنامج التدريبي، والمحتوى الأساسي لكل حصة أو حلقة في البرنامج التدريبي، كما يجب أن تتضمن وبشكل واضح ومسبب الأسماء للمدربين، القائمين على كل عمليات التدريب والتعليم في أي برنامج تدريبي (٣٣).

موضوعات البرنامج التدريبي:

تعني الموضوعات في آلية تصميم البرنامج التدريبي، تلك المحتويات التي يجب أن تترتب في هيئة دروس وحلقات تدريبية وعلمية منظمة، ويتم وضعها في جدول زمني بشكل متتابع وواقعي وسهل التطبيق، والتي يجب أن يقوم المدربين بتدريسها للمتدربين، وكذلك تدريبهم عليها من بكل الطرق الممكنة، حتى يمكن أن يحقق أي برنامج تدريبي أهدافه التعليمية والتدريبية بشكل متكامل، ويمكن بنهايته أن يحصل الطلاب أو المتدربين على العلوم والتطبيقات التي يريدون إتقانها، ويتضمن وضع الموضوعات في آلية تصميم برنامج تدريبي، ما يسمى بدليل المدرب أو المعلم، حيث يمكن للمدرب الرجوع لهذا الدليل في أي وقت أثناء عملية التدريب، والذي يتضمن الإرشادات التدريبية المطلوبة، من أجل تحقيق أهداف التدريب المرجوة والمتوقعة (٣٤).

مراحل وخطوات تصميم البرامج التدريبية:

يعد تصميم برنامج تدريبي هو خطوة لا غنى عنها في عملية التدريب، فهو الخطوة التي تتبع الاحتياجات لوجود برامج تدريبية، والاهتمام بوضع برنامج تدريبي جيد، يعني حصول المتدربين على تدريب شامل

^{٣٣} الأكرمي، عبد الله، الشهري، عبد الله سعد. (٢٠١٩). هندسة التدريب. ص. ٦٨.
^{٣٤} عبد الحميد، طلعت أسعد. (٢٠١٩). التدريب في أوقات الأزمات. ص. ٧٥.

ويفي بكل أوجه الاستفادة المطلوبة، فهو أحد الخطوات الهامة التي يجب الإعداد لها جيداً، عند الاحتياج للتدريب وللوصول للأهداف. ويمكن حصر المراحل كالتالي (٣٥):

١- **مرحلة جمع وتحليل المعلومات:** هذه المرحلة تتعلق بتوفير البيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب، وكذلك كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. ويجب أن يتم جمع المعلومات وتحليلها من خلال نظام المعلومات التدريبية الذي يوفر كافة البيانات والمعلومات من مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية (٣٦):

- معلومات عن التنظيم الإداري بالمنظمة.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن الأفراد والعاملين.
- معلومات عن الظروف المحيطة.

٢- **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** يمكن أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر، ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى (٣٧):

- تطوير أو تحديث معلومات.
- تنمية مهارات إدارية أو فنية.
- تطوير اتجاهات وسلوكيات.
- تعزيز نقاط قوة.

ويجب عند تحديد الاحتياجات التدريبية ترتيبها من حيث أهميتها وأولوياتها. وهناك أساليب عديدة للكشف عن هذه الاحتياجات التدريبية والتي نذكر منها ما يلي (٣٨):

- تحليل التنظيم: حيث تتم دراسة وفحص أهداف التنظيم وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه في المستقبل، وذلك بالإضافة إلى تحليل هيكل الموارد البشرية، وتحليلي كفاءة الأداء التنظيمي والمتغيرات المؤثرة والمحددة للمناخ التنظيمي، ومن خلال هذا التحليل التنظيمي للمنظمات المختلفة نستطيع أن نتعرف على حجم الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل إدارة على حدة بصورة مستقلة، وبحيث في النهاية نصل إلى تجميع هذه الاحتياجات، وتتم ترجمتها إلى خطط تدريبية

^{٣٥} الهقاص، يوسف صالح. (٢٠٢١). بيئة التدريب. ص. ٤٨.

^{٣٦} فؤاد، هدى. (٢٠٠٩). المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية. ص. ٥٣.

^{٣٧} عبد الحميد، طلعت أسعد. (٢٠١٩). التدريب في أوقات الأزمات. ص. ٩٨.

^{٣٨} خضير، أحمد محروس. (٢٠١٧). التدريب الإداري. ص. ٦٢.

مناظرة تتولى إدارة التدريب مسؤولية إعدادها والتخطيط لها بمشاركة الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية.

- تحليل الأفراد: يجب أن يعتمد هذا التحليل على أسس موضوعية حيث تتم دراسة العناصر التالية:
دخل الفرد/ المستوى التعليمي/ المستوى التدريبي مدة الخبرة/ القدرات والمهارات/ الدوافع والاتجاهات/ معدلات الإنتاجية والغياب.... فجميع هذه العناصر تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد، وبالتالي فإن محصلة الاحتياجات التدريبية على مستوى جميع أفراد قوة العمل بالمنظمة تعني الوصول إلى خطة متكاملة للتدريب.
 - تحليل الوظائف: يفيد تحليل الوظائف في الحصول على معلومات وبيانات عن واجبات ومسؤوليات وشروط شغل الوظيفة، وكذلك عن المهارات والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعن معايير قياس كفاءة الأداء النمطي لشاغل كل وظيفة وغير ذلك من البيانات والمعلومات التي تؤثر في كفاءة أداء الوظيفة، ومن خلال ما سبق نستطيع رسم برنامج تدريبي متوازن يحدد ما يجب أن يتدرب عليه شاغل الوظيفة والمهارات التي يجب أن يكتسبها.
 - تحليل المنافسة ودرجة حدتها: في مجالات مثل الجودة والسعر وخدمات ما قبل أو بعد البيع وفي السوق أو الأسواق المستهدفة.
 - تخطيط الموارد البشرية: من حيث عدد الذين سيعنون أو ينقلون أو ينتدبون أو يرقون، ومن ثم الاحتياجات التدريبية لكل تقسيم.
 - الملاحظة الميدانية للعاملين والعمالات: من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء أو العملاء.
 - تحليل مؤشرات: مثل الغياب ومعدل دوران العمالة والتمارض وحوادث وإصابات العمل وأسبابها التي ترجع لقصور في الاتجاهات والقدرات من جانب العاملين أو رؤسائهم أو زملائهم.
 - استقصاء آراء العاملين: بشأن آرائهم في احتياجاتهم التدريبية وكذلك استقصاء آراء الرؤساء بشأن معرفة نقاط الضعف لدى مرؤوسيه.
- ٣- **تصميم البرامج التدريبية:** بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية تنتقل إلى مرحلة بناء البرامج التدريبية وتصميمها بغرض تحقيق الأهداف المرجوة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات هامة هي (٣٩):
- تحديد الموضوعات التدريبية.
 - تحديد درجة العمل والشمول في عرض الموضوعات.
 - إعداد المادة التدريبية في صورتها لانهائية.
 - تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.

^{٣٩} فؤاد، هدى. (٢٠٠٩). المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية. ص. ٦٢.

- تحديد أساليب التدريب.
- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.
- إعداد المدربين.
- تحديد الموضوعات التدريبية: يتم تحديد المحتوى الذي يجب أن يشمل عليه البرامج التدريبية في ضوء (٤٠):

أ. المعلومات المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة والمناخ المحيط.

ب. المهارات والظروف والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة.

ج. أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها في العمل ويسترشد المخطط التدريبي في تحديده للموضوعات التدريبية بأراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في الاعتبار بعض المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشكلات مثل الغياب، وإصابات العمل، ودوران العمل، ومعدلات جودة الإنتاج.

- تحديد درجة العمل والشمول في عرض الموضوعات: يقصد بدرجة العمل المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات – أما درجة الشمول فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع. وتتوقف درجة العمق والشمول على عدة عوامل تتعلق أساساً بنوعية المتدربين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية، وفيما يلي أهم هذه العوامل (٤١):

- أ. المستوى الوظيفي.
 - ب. المستوى العلمي.
 - ج. درجة التخصص.
 - د. متطلبات الوظيفة الحالية.
- وبصفة عامة فإن درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تتزايد كلما كان المتدرب على مستوى وظيفي وتعليمي عال، وكلما زادت درجة التخصص الوظيفي للمتدرب، والعكس صحيح.

- إعداد المادة التدريبية في صورتها لنهائية: إن نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفير المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والإفادة منها. والمقصود بالمادة التدريبية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً.

- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي: من العمليات الهامة في تصميم البرامج التدريبية تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج بحيث يتكامل الأثر المطلوب من

^{٤٠} خضير، أحمد محروس. (٢٠١٧). التدريب الإداري. ص. ٢٥٦.

^{٤١} فؤاد، هدى. (٢٠٠٩). المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية. ص. ٤٧.

الوحدات التدريبية المختلفة. وهناك مجموعة من القواعد المتفق عليها عند تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التدريبية ومن أهمها.

أ- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام يهدف إلى عرض الفكرة أو الموضوع بشكل سريع لإثارة اهتمام المتدربين.

ب- ثم يتم عرض الجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقي.

ت- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج.

ث- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يمكن للمتدرب الانتهاء من موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

- تحديد أساليب التدريب: يقصد بالأسلوب التدريبي الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة توضح الأثر المطلوب. وتختلف الأساليب التدريبية طبقاً لمجموعة من العوامل منها (٤٢):

أ- نوعية المتدربين: تختلف الأساليب التدريبية التي تناسب رجال الإدارة العليا عن الأساليب التدريبية لرجال الإدارة الوسطى حيث تركز الأساليب التدريبية لأفراد الإدارة العليا على تعميق الإحساس بالمسؤولية عن حل المشكلات واتخاذ القرارات وهنا يفضل أسلوب مناقشة الحالات أو المباريات الإدارية. أما في حالة أفراد الإدارة الوسطى فإن الأساليب التدريبية تحاول ترسيخ المفاهيم السليمة في أذهانهم وتعميق ما لديهم من معلومات لذلك تكون المحاضرة هي الأسلوب الأنسب في تلك المجالات.

ب- موضوع التدريب: هناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي مثل طرح الأفكار والمفاهيم وشرح الأسس العلمية. أما إذا كان الموضوع متعلقاً بالأساليب والطرق فإن عرض الموضوع باستخدام مساعدات التدريب يكون هو الأسلوب التدريبي الأفضل.

- فترة التدريب: تصلح المحاضرة في البرامج التدريبية القصيرة، بينما تكون مناقشة الحالات وتمثيل الأدوار، والمباريات أكثر تناسباً في حالة البرامج طويلة المدى.

- تجهيز المعدات والمستلزمات: يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توافرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، بل هناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحل محل المدرب فهي تساعد في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني.

٤٢ الهفاص، يوسف صالح. (٢٠٢١). بيئة التدريب. ص. ٤٩.

- إعداد المدربين: يمثل المدربون عنصراً هاماً في العمل التدريبي يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التدريبي – فالمدرب جزء هام من العمل التدريبي ويجب أن تتوفر فيه خصائص ومقومات رئيسية أهمها (٤٣):
- أ- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يقوم بالتدريب عليها.
- ب- الخبرة العملية والتطبيقية.
- ت- القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة ووسائل الإيضاح المناسبة.
- ث- تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتدربين قدوة سليمة.
- ج- القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي.
- ح- القدرة القيادية وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.
- ٤- **تنفيذ البرامج التدريبية:** يهتم المخطط التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية وأهم هذه الجوانب التنفيذية هي (٤٤):
- توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان ووفقاً لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج.
- تجهيز المطبوعات (استلامها وتوزيعها).
- الاتصال بالمتدربين.
- الاتصال بالمدرسين.
- ٥- **تقييم برامج التدريب والمتدربين:** يعتبر تقييم برامج التدريب والمتدربين نشاطاً رئيسياً وهاماً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب. ويمكن تقسيم عملية تقييم التدريب إلى المراحل التالية (٤٥):
- تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.
- تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم التدريب بعد انتهاء العمل التدريبي.

^{٤٣} الأكرمي، عبد الله، الشهري، عبد الله سعد. (٢٠١٩). هندسة التدريب. ص. ٦٦.

^{٤٤} الهقا، يوسف صالح. (٢٠٢١). بيئة التدريب. ص. ٤٥.

^{٤٥} فؤاد، هدى. (٢٠٠٩). المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية. ص. ٨٩.

وتتعدد وسائل تقييم التدريب لتشمل^(٤٦):

- أ. نموذج تقرير مسؤول التدريب أو مشرف البرنامج التدريبي.
 - ب. نموذج استطلاع رأي المتدرب.
 - ج. استطلاع آراء رؤساء الموظفين والموظفات الذين تدربوا.
 - د. تقارير تقييم المتدربين.
 - هـ. اختبارات المتدربين خلال أو بعد البرنامج التدريبي.
 - و. الملاحظة الميدانية بالعمل لمن أتموا برنامج التدريب.
- وتنقسم أساليب تقييم عائد التدريب إلى^(٤٧):

أ- أساليب كمية مباشرة وذلك مثل:

١. قياس الوفورات في تكلفة مستلزمات الإنتاج.

٢. قياس مدى خفض عدد وتكلفة إصابات وحوادث العمل.

٣. معدل دوران العمل.

٤. معدل الغياب.

ب- أساليب غير كمية أو غير مباشرة وذلك مثل^(٤٨):

٥. استقصاء الرؤساء المباشرين.

٦. ملاحظة أداء المتدرب بعد التدريب.

٧. تكليف المتدربين ببحوث، ثم يتم تقييمها.

٨. استقصاء المتدربين.

٩. ملاحظة مدى التغير في حجم وطبيعة شكاوى المتعاملين مع المنظمة.

٦- التدريب كمنظومة:

يمكن النظر إلى التدريب كمنظومة متكاملة تتكون من ثلاثة عناصر هي المدخلات، والعملية التدريبية، والمخرجات^(٤٩).

^{٤٦} خضير، أحمد محروس. (٢٠١٧). التدريب الإداري. ص. ٣٧.

^{٤٧} المعراج، سمير عطي. (٢٠٢٠). الخطوات الإجرائية واللوجستية في التدريب الإداري. ص. ٢٩.

^{٤٨} خضير، أحمد محروس. (٢٠١٧). التدريب الإداري. ص. ١٢٣.

^{٤٩} الهفاص، يوسف صالح. (٢٠٢١). بيئة التدريب. ص. ٦٧.

- مدخلات التدريب: تتمثل مدخلات التدريب في (٥٠):

أ- المدخلات الإنسانية: وهي تشمل (٥١):

– المدربون: وهم العاملون الذين يتم ترشيحهم بمستويات وأنماط أدائهم الفني عند الترشيح. ويتم اختيار المدربين على أسس موضوعية لضمان نجاح برامج التدريب، وذلك مثل اختيار من يحتاجون فعلاً للتدريب، وتدريبهم على عملهم الفعلي أو على عمل آخر مستهدف. وكذلك يجب ترشيح المدربين في البرامج المتخصصة بهم والتي يكونون مستعدين راغبين في التدريب عليها وذلك لأن عدم استعدادهم واستيعابهم للتدريب يؤدي إلى إهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد. ومن ناحية أخرى فإن عدم ترشيح العدد الكافي من المدربين نتيجة إحصاء رؤسائهم عن ترشيحهم، أو لنقص اعتماد بدل السفر للمدربين سوف يؤدي لزيادة التكلفة الثابتة للتدريب وتقليل العائد من حيث الأفراد المطلوب تكوين أو زيادة مهاراتهم.

- المدربون: يتم اختيار المدربين الذين يكونون على خبرة تامة بموضوع التدريب وقدرة

كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وطريقة واضحة وشيقة، وذلك بما لديهم من كفاءة فنية وسلوكية عالية. ويمكن أن يكون المدرب من كبار موظفي المنظمة أو محاضراً جيداً أو أستاذاً جامعياً، فالمعيار الحاكم هنا هو الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة على التوصيل بإقناع، لذلك تعتبر عملية اختيار المدرب عملية في غاية الأهمية، حيث يكن أن يتم الاختيار عن طريق المقابلة الشخصية للمدرب للوقوف على درجة استعداداته العلمي والمهني والشخصي وخبرته السابقة وقدرته على القيادة والإقناع وتحمل المسؤولية. ومن ناحية أخرى يمكن تنظيم برامج لإعداد وتنمية المدربين من داخل المنظمة تستهدف تأهيلهم فنياً وسلوكياً (٥٢).

- أعضاء جهاز التدريب: وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم برامج التدريب سواء من

داخل المنظمة (الذين تم تأهيلهم)، أو من يستشارون من خارجها.

ب- المدخلات المادية: وهي تشمل (٥٣):

- معلومات: وهي تتمثل في معلومات عن أهداف المنظمة والقيود البيئية وعن برامج التدريب

التي تصمم لتفي بالاحتياجات التدريبية.

- مركز (مراكز) التدريب وتجهيزاته: وهو المكان المخصص للتدريب والذي يجب أن تتوفر

فيه مجموعة من العناصر حتى يستطيع أن يفي بالهدف المنشود له، وذلك مثل توافر مساحة

مناسبة للقاعات والمكتبة وغرف المشرفين والإداريين –أجهزة تكييف وعزل الصوت

٥٠ الشامي، رفعت عبد الحميد. (٢٠١٨). موسوعة التدريب. ص. ٣٨.

٥١ الأكرمي، عبد الله، الشهري، عبد الله سعد. (٢٠١٩). هندسة التدريب. ص. ٥٧.

٥٢ فؤاد، هدى. (٢٠٠٩). المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية. ص. ٢١.

٥٣ الشامي، رفعت عبد الحميد. (٢٠١٨). موسوعة التدريب. ص. ٢٤.

(إضاءة مناسبة – عدد كاف من المكاتب والمقاعد المريحة-مكتبة وقاعة عرض للأفلام-المطعم). هذا بالإضافة إلى أهمية موقع مركز التدريب ليكون مناسباً للمتدربين بشكل عام ليتمكن الوصول إليه بسهولة.

- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية: تتضمن أجهزة العرض الإلكترونية وأجهزة الفيديو، السبورات الكهربائية المتحركة والأشكال المرسومة والمصورة والخرائط والرسوم التوضيحية والكتيبات والنشرات. وتساهم هذه الوسائل في خلق جو من الاهتمام والتشويق والتنوع بما يسهل استيعاب المتدربين.

- البرامج التدريبية: هي البرامج التي تصمم بمحتوى وعمق معينين، ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

ج- المدخلات المالية: تتمثل في تكاليف التدريب المالية اللازمة لتمويل البرامج، والتي تتضمن إيجار قاعات تدريبية أو تكاليف طبع نشرات وكتيبات للمواد التدريبية، كذلك الحوافز المادية لأوائل المتدربين لتكون دافعاً قوياً يساعد على نجاح التدريب، والحوافز المادية للمدرب^(٥٤).

- عملية التدريب: تتضمن هذه العملية استخدام مزيج مدخلات التدريب البشرية والمادية في تنفيذ البرامج التدريبية البشرية والمادية على مدى برنامج محدد^(٥٥)، ويمكن تحديد أهم مكونات عملية التدريب في كل من^(٥٦):

أ- طرق التدريب: تتنوع طرق التدريب بشكل كبير ويركز المؤلف على أهم هذه الطرق شيوعاً، وهي تتمثل فيما يلي^(٥٧):

- المحاضرة: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية التي يتضمنها البرنامج التدريبي على المتدربين، ويقصر دور المتدرب على كونه مستمعاً فقط دون مشاركة من جانبه. مزايا المحاضرة^(٥٨):

- انخفاض التكاليف المخصصة لها.

- تقدم المحاضرة للمتدرب الموضوع محل البحث أو الدراسة في ترابط موضوعي وفق تسلسل منطقي وصولاً إلى الهدف المرجو من ورائها.

عيوب المحاضرة^(٥٩):

^{٥٤} المعراج، سمير عطى. (٢٠٢٠). الخطوات الإجرائية واللوجستية في التدريب الإداري. ص ١١٢.

^{٥٥} الهقاص، يوسف صالح. (٢٠٢١). بيئة التدريب. ص. ٩٦.

^{٥٦} الشامي، رفعت عبد الحميد. (٢٠١٨). موسوعة التدريب. ص. ٦٧.

^{٥٧} خضير، أحمد محروس. (٢٠١٧). التدريب الإداري. ص. ١٥٢.

^{٥٨} المعراج، سمير عطى. (٢٠٢٠). الخطوات الإجرائية واللوجستية في التدريب الإداري. ص. ٧٤.

^{٥٩} فؤاد، هدى. (٢٠٠٩). المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية. ص. ٣٥.

- سلبية المتدربين نظراً لأن هذا الأسلوب يعتمد على الاتصال في اتجاه واحد من المحاضر إلى المتدربين، وهذا قد يؤدي إلى عدم تركيز المتدربين وانشغالهم في موضوعات أخرى.
 - إن هذا الأسلوب يعتمد على إلقاء المعلومات المختلفة نظرياً، ويغفل الجانب التطبيقي والعملي.
 - إن أسلوب المحاضرة ينصب ويعتمد اعتماداً كاملاً على المحاضر، وبالتالي فإن عدم كفاءة المحاضر يؤدي إلى فشل البرنامج التدريبي بالكامل.
- دراسة الحالات:** تعتمد هذه الطريقة على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية مطلوب وضع الحلول والتوصيات لها، من خلال مناقشتها بين مجموعة المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى^(٦٠). مزايا هذه الطريقة^(٦١):

١. أن هذه الطريقة فعالة وذلك لتوفر قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين.
 ٢. أن هذه الطريقة تعمل على تنشيط الأفكار وتنمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيداً للمفاضلة بينها.
 ٣. أن هذه الطريقة تتفق مع الأسس والأصول العلمية للبحث العلمي.
- عيوب هذه الطريقة^(٦٢):

١. هذه الطريقة لا تصلح إلا في ظل الأعداد المحدودة للمتدربين، إذ أن كثرة الأعداد وتباين الآراء وغيرها من التصرفات السلوكية تغير من المعوقات التي قد يصعب معها الوصول لحل منطقي يرضي الجميع.
٢. قد يتطلب وضع حلول لإحدى المشكلات محل البحث وقتاً كبيراً وهو الأمر الذي لا يتوفر بسهولة في بعض الأحيان.

- **الندوات والمؤتمرات:** في هذه الطريقة تتم تجزئة الموضوعات التدريبية إلى موضوعات فرعية، ويعطي للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير، فيقرأون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل المذكرات والتقارير والدراسات ليحللوها ويجهزوها في صيغة مناسبة للتقديم، ويمكن أن يوزع المتدربون على مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين، ويتاح للباقيين توجيه الأسئلة. ويساعد ذلك على حيوية تفاعل المشاركين وتعميق استيعابهم وتطوير معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل^(٦٣).

^{٦٠} فؤاد، هدى. (٢٠٠٩). المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية. ص. ٥٩.

^{٦١} خضير، أحمد محروس. (٢٠١٧). التدريب الإداري. ص. ٦٢.

^{٦٢} المعراج، سمير عطى. (٢٠٢٠). الخطوات الإجرائية واللوجستية في التدريب الإداري. ص. ٤٨.

^{٦٣} الأكرمي، عبد الله، الشهري، عبد الله سعد. (٢٠١٩). هندسة التدريب. ص. ٧٨.

- **تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على تقديم حالة أو مواقف عمل للمتدربين في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل، ويقوم المتدربون بعد استيعاب الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات وإجراء الحوار من واقع تصورهم وتقمصهم للدور أو يمثلون موقفاً للنص مكتوب مسبقاً^(٦٤).

- **التدريب في مكان العمل (التدريب العملي):** تعد هذه الطريقة طريقة عملية فعلاً حيث يشرح المدرب أصول الأداء للمتدربين، ويلاحظ أداءهم، ويحدد ويصحح أفكارهم ويجيب على استفساراتهم^(٦٥). وبالإضافة إلى الطرق السابقة هناك طرق أخرى للتدريب نذكر منها:

- المناقشات المبرمجة.

- سلة القرارات.

- تدريب الحساسية.

إدارة البرامج التدريبية:

تقوم إدارة التدريب بإعداد البرنامج التدريبي والإشراف عليه، حيث تهئ المواد التدريبية والإشراف عليه، ووفقاً لعدد المتدربين، بالإضافة إلى توفير الأدوات والتجهيزات التدريبية وما قد يتطلبه من مأكولات خفيفة ومشروبات، كما تتولى هذه الإدارة متابعة انتظام والتزام المتدربين والمدرّب بتوقيّات الحضور وتوقيّات عرض عناصر البرنامج وملاحظة انطباعات المدرّب والمتدربين على وقائع البرنامج، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان انتظام وفعالية تنفيذ البرامج التدريبية التي يجري تنفيذها خلال الخطة التدريبية^(٦٦).

مخرجات البرامج التدريبية:

تشتمل مخرجات التدريب على ما يلي^(٦٧):

أ- مخرجات مباشرة: تشمل مستوى معين من القدرات في مجالات الأداء المختلفة، ومن أنماط السلوك، ومستويات الجودة وكل ذلك يسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية.

ب- مخرجات غير مباشرة: تشمل مستوى رضا العاملين وولائهم للمنظمة ومستوى رضا العملاء عن المنظمة وولائهم لها، والقدرة التنافسية للمنظمة. والجدير بالذكر أن التدريب يعتبر منظومة متكاملة مترابطة الأجزاء وهناك تكامل بين المدخلات وعملية التدريب والمخرجات حيث^(٦٨):

^{٦٤} المعراج، سمير عطي. (٢٠٢٠). الخطوات الإجرائية واللوجستية في التدريب الإداري. ص. ٢٥.

^{٦٥} فؤاد، هدى. (٢٠٠٩). المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية. ص. ١٤٤.

^{٦٦} فؤاد، هدى. (٢٠٠٩). المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية. ص. ١٥٤.

^{٦٧} الهقا، يوسف صالح. (٢٠٢١). بيئة التدريب. ص. ١٨٥.

^{٦٨} المعراج، سمير عطي. (٢٠٢٠). الخطوات الإجرائية واللوجستية في التدريب الإداري. ص. ٣٩.

أ- أن أي قصور كمي أو نوعي في أي من عناصر المدخلات أو كلها يؤثر سلباً على كل من عملية التدريب والمخرجات.

ب- أن أي قصور في أي من عناصر عملية التدريب يؤثر سلباً بالتبعية على مخرجات التدريب.

ت- أن مخرجات عمليات التدريب هي محصلة كفاءة كل من التخطيط للتدريب ومدخلاته وعملية التدريب.

أهم المشكلات التي تواجه التدريب ومقترحات الحلول:

يوضح الواقع العملي وجود بعض المشكلات الهامة والمؤثرة في التدريب وفيما يلي عرض أهم هذه المشكلات، وبعض الحلول التي يمكن بها التغلب على هذه المشكلات (٦٩):

أ- صعوبة الحصول على معلومات وإحصائيات خاصة بالموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية وهذا يتطلب:

- تحليل وتوصيف الأعمال المختلفة.
- تحديد المهارات القابلة للاستخدام من الأعمال المتجانسة.
- إعداد وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لها.
- ب- عدم وجود تخطيط تدريبي يتميز بالتكامل والشمول فكل جهة أو قسم له اجتهاداته الخاصة به في مجال التدريب وهذا يتطلب تحديد أهداف البرامج التدريبية وتوضيح من خلال (٧٠):

- إعداد ووضع منهج تدريبي يستجيب للاحتياجات التدريبية.
- عدم التركيز على النواحي النظرية والتوسع فيها على حساب الجوانب العملية والتطبيقية.
- اجتياز أسلوب التدريب الذي يتلاءم مع موضوع التدريب وظروف عمل المتدربين.
- ت- عدم اقتناع القيادات بالإدارة العليا بأهمية التدريب واعتراض بعض الرؤساء على تفرغ العاملين بالتدريب وهذا يتطلب:

- نشر الوعي التدريبي بين العاملين بالمنظمة.
- إقناع المسؤولين بأهمية التدريب.
- تحديد أسلوب علمي لحصر الاحتياجات التدريبية.
- ث- عدم كفاية الإمكانيات اللازمة للتدريب من تجهيزات ووسائل إيضاح وحوافز وقاعات وغيرها وهذا يتطلب:

- تصميم موازنة للتدريب لتمويل النشاط التدريبي بحيث تتناسب مع حجم ومستوى المنظمة لتغطي الاحتياجات التدريبية.

^{٦٩} الشامي، رفعت عبد الحميد. (٢٠١٨). موسوعة التدريب. ص. ٢١.
^{٧٠} خضير، أحمد محروس. (٢٠١٧). التدريب الإداري. ص. ٩٦.

ج- عدم استخدام للأساليب العلمية الحديثة والاعتماد على الأساليب التقليدية في تقديم وعروض المادة التدريبية، الأمر الي يؤثر على كفاية وفعالية التدريب وهذا يتطلب:

- الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية السليمة والحديثة وتنفيذ ومتابعة وتقييم عمليات التدريب.
- الاهتمام بالتطوير المستمر لبرامج ومناهج التدريب العلمية والعملية بما يتمشى مع التطور الفني ومستوى المهارات المطلوب.

ح- عدم الاهتمام بمتابعة المتدرب بعد انتهائه من التدريب وإذا تم أي تقييم فنه يتم بصورة شكلية تفتقر إلى الأسلوب العلمي وهذا يتطلب:

- نشر الوعي التدريبي بين العاملين بالمنظمة وإقناعهم بأهمية التدريب.
- تعميق العائد النفسي للتدريب من خلال أن توضع آراء المتدربين في الاعتبار بعد العودة على أعمالهم.
- إعطاء المتدربين الفرصة لتطوير أدائهم على ضوء المعلومات والخبرات والمهارات التي اكتسبها خلال التدريب.

خ- عدم الاهتمام باشتراك الرؤساء والمشرفين في العملية التدريبية وهذا يتطلب: ضرورة اشتراك الرؤساء المباشرين للمتدربين في وضع واختيار منهج وأسلوب للتدريب الملائم لتدريب مرؤوسيه.

د- عدم وجود سياسة واضحة للحوافز تساعد على إقبال المتدربين والدارسين على التدريب واهتمامهم به وهذا يتطلب:

- ضرورة وضع نظام فعال للحوافز بحيث تدفع المتدرب إلى الاستفادة من التدريب وأيضاً نظام فعال لحوافز الإنتاج يدفع العامل إلى تسخير المهارات والقدرات التي اكتسبها من التدريب لصالح العمل.

ذ- قلة عدد المدربين بمختلف المستويات ويرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بإعداد المدربين ورفع مستوى كفاءتهم في إتمام العملية التدريبية وهذا يتطلب: إعداد وتنفيذ برامج لإعداد المدرب ذو القدرات والمهارات والخبرات العالية في مجال تخصصه، مما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى البرامج التدريبية من حيث المادة العلمية واستفادة المدربين والتقييم من خلاله نستطيع التحقق من فعالية برامج التدريب في المنظمة وتحقيقها للأهداف المحددة. استخدام أسلوب علمي في حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً.

الخلاصة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها عملية التدريب باعتباره نشاطاً رئيسياً ومستمرّاً ومتغيراً ومتجدداً ويعتبر في حد ذاته نظاماً متكاملًا. ثم انتقلنا إلى المراحل المختلفة التي تمر بها عملة التدريب من مرحلة جمع وتحليل المعلومات ثم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية التي تمثل

الفجوة GAP بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين مهارات الفرد القائم بالعمل. ثم تعرفنا على كيفية تقييم البرامج التدريبية للوصول إلى الأهداف المروجة وعرضنا أهم الجوانب التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عن مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية وأخيراً مرحلة تقييم برامج التدريب والمتدربين والأساليب المختلفة لتقييم عائد التدريب.

ثم بعد ذلك تناولت الباحثة التدريب كمنظومة متكاملة تتكون من ثلاثة عناصر هي المدخلات، والعملية التدريبية، والمخرجات واستعرضنا الأشكال المختلفة من المدخلات (الإنسانية- المادية- المالية) واستخدام هذه المدخلات في تنفيذ البرامج التدريبية على مدى برنامج محدد وهذا ما يسمى بالعملية التدريبية التي من خلالها تم التعرف على بعض الطرق المختلفة للتدريب ثم التوصل بعد ذلك إلى مخرجات التدريب والتي هي النتائج التي تم التوصل إليها.

الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض لأبرز الدراسات السابقة التي تتناول موضوع البرامج التدريبية. وهي كالتالي:

- دراسة (اللصامة، ٢٠٢١) بعنوان **أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه**: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في "بلدية عبدالله 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. وتكمن أهمية البرامج التدريبية في أنها توفر الوقت والمجهود وتقلل من الأخطاء الممكن حدوثها. وخلصت الدراسة إلى تعدد أنشطة التدريب والتنمية من أهم الركائز الأساسية التي تؤثر في رفع كفاءة وأداء الموارد البشرية التي تعد عنصرا مهما من موارد المؤسسات، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، مما يجعل الكثير من المؤسسات الناجحة تهتم بعمليات التدريب بهدف تحسين الأداء وتطوير قدرات الكوادر العاملة لديها سعيا منها في زيادة الكفاءة والفاعلية وتطوير الوسائل العمل لزيادة الإنتاجية.
- دراسة (إدريس، ٢٠١٧) بعنوان **أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة جامعة النيلين في الفترة من ٢٠١٢ - ٢٠١٧م**: هدفت هذه الدراسة إلى تناول موضوع التدريب بالدراسة والتحليل وقياس أثر التدريب على رفع أداء العاملين في المؤسسات وارتكز على جامعة النيلين كدراسة حالة، وتكمن أهمية البرامج التدريبية في أنها تعزز مبدأ التفكير العميق والسليم والتفكير الإبداعي. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث منها أن هناك ضعف واضح في البرامج التدريبية في جامعة النيلين مما أدى إلى تأثير سلبي على أداء العاملين، الاعتماد على التدريب الداخلي فقط غير كافٍ على تحسين أداء العاملين بدرجة المطلوبة، أيضا أن الأساليب التدريبية المستخدمة في جامعة النيلين أدى إلى حل بعض الإشكالات وتحسين كفاءة أداء العاملين. ومن التوصيات أن تولى الإدارة العليا اهتمام متزايد بعملية تدريب العاملين وأن يشمل التدريب جميع العاملين بمختلف تخصصاتهم، وأن يكون التدريب وسيلة فعالة لنقل وتوضيح الأهداف والخطط والسياسات وتعميمها على جميع العاملين حتى يتم توحيد الرؤية وكذلك ضرورة الاستعانة بالتدريب خارج جامعة النيلين بجانب التدريب الداخلي.
- دراسة (العمر، ٢٠١٢) بعنوان **أثر برامج التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن**: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين

أداء العاملين لدى شركة الكهرباء الوطنية. وتكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوع البرامج التدريبية الذي يؤهل العاملين لتلبية حاجات سوق العمل. وتناولت أربعة أبعاد للتدريب، هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وكفاءة البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية. وتم الاعتماد على أربعة عناصر تشكل أداء العاملين وهي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، وكمية العمل، والمثابرة والثوق، أيضا يتمتع أداء العاملين لدى الشركة بمستوى أداء كلي متوسط (٣,٢)، حيث جاءت اتجاهات العينة متباينة اتجاه الفقرات المتعلقة بأداء العاملين، حيث جاء المتوسط لمساهمة البرامج التدريبية في إكساب المهارات والمعارف والقدرات للعاملين بالمرتبة الأولى، يليه المساهمة في تحسين خدمات المواطنين، وكان المتوسط الأضعف هو المساهمة في زيادة الالتزام بمعايير الجودة المطبقة في الشركة. وبالنسبة لاختبار الفرضيات، فقد أظهرت النتائج أن متغير تنوع برامج التدريب كان الأكثر أثرا في تحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري (β) له (٠,٤٣٤) و هي دالة إحصائية، حيث كانت قيمة (t) المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، و تلاه متغير كفاءة برامج التدريب، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري (β) له (٠,٣٣٥)، و هي دالة إحصائية، حيث كانت قيمة (t) المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ثم تلاه متغير تقييم برامج التدريب حيث بلغت قيمة المعامل المعياري (β) له (٠,١٨٧)، و هي دالة إحصائية، حيث كانت قيمة (t) المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وأخيرا متغير تحديد الاحتياجات التدريبية الأقل أثر، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري (β) له (٠,٠٧٠)، و هي دالة إحصائية، حيث كانت قيمة (t) المعنوية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات للشركة في ضوء نتائجها من أهمها: ضرورة تحديد أسباب الخطأ في العمل للعاملين والعمل على التخلص منها من خلال التدريب لما له من دور في تحسين مستويات أداء العاملين، وتفعيل إعداد البرامج التدريبية التي تساعد على خلق الموارد البشرية المتميزة، وضرورة تركيز الشركة على الاهتمام باستغلال مواردها البشرية، وبتفصيل العمل وتصحيح الأخطاء لتحسين مستويات أداء العاملين من خلال البرامج التدريبية التي تساعد على إكسابهم معارف جديدة بمتطلبات وظائفهم.

- دراسة (الطيب، ٢٠١٧) بعنوان أداء التدريب: دراسة ميدانية في محلية شندي في الفترة من ٢٠١٠ م - ٢٠١٧ م: هدفت الدراسة إلى هذا التدريب على التدريب وأثره على العاملين في القطاع العام بالتدريب الممتد من عام ٢٠١٢ م. والتعرف على أوجه القصور أو الضعف في البرامج التدريبية الموجودة وتأثيراتها على العاملين في المؤسسة الوطنية، وتكمن أهمية الدراسة كون التدريب ذا أهمية على العاملين من حيث أنه يحسن من مهارات الموظفين ومعرفةهم بالوظيفة ويبني ثقتهم في قدراتهم، الأمر الذي يقود إلى تحسين أدائهم، ويجعلهم يعملون بشكل أكثر كفاءة وفعالية. افترضت الدراسة فرضيات وتمارسها وتنص على الآتي: توجد علاقة علاقة

دلاله إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي ، وتوجد علاقة ذات دلالة بين التدريب والأداء وعلم العلوم الاجتماعية (SPSS) تطوير العمل على إنتاجيتهم يمددهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم ، وللتدريب رئيسياً في تعديل سلوك ، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات تعليمية تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل. أوصت الدراسة بالعديد من الوظائف: منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق. الملخص تناولت هذه الدراسة التدريب وأثره على أداء العاملين في تطبيق شندي المحلي في الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٧. وكانت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي إلى أي مدى يؤثر التدريب على الأداء. من العمال والمسألة الرئيسية لمشكلة الدراسة. وتحديد النواقص أو نقاط الضعف في البرامج التدريبية القائمة وأثرها السلبي على أداء العاملين؟ هل تأخذ إدارة المنظمة في الاعتبار التغيرات البيئية عند إعداد برامج التدريب؟ ما أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين؟ ما مدى تقييم العملية التدريبية لتحديد أثر التدريب على العاملين ومدى استفادتهم من خلال أداء عملهم؟ افترضت الدراسة أربع فرضيات واختبرت الآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرب وكفاءة أداء العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة التدريب وأداء العاملين. بين التدريب وأداء الموظفين. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستنتاجي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج SPSS لتقديم بيانات الدراسة والاختبار شبه التريبي لاستجابات مجتمع الدراسة ومن ثم جمع بيانات الدراسة عن طريق استبيان. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: يلعب التدريب دوراً مهماً في تنمية الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم. يزودهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم وتنمي مهاراتهم وقدراتهم. يلعب التدريب دوراً رئيسياً في تعديل السلوك والمواقف بشكل أفضل.

دراسة (مهند، ٢٠١٦) بعنوان أثر التدريب على رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين : دراسة تطبيقية على شركة الشاحنات والحافلات في المجمع الصناعي: هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية التدريب بالشركة، والتعرف على أنواع التدريب وأهم المشاكل التي تواجه العملية التدريب. وإظهار أهمية البرامج التدريب التي تؤدي إلى رفع من قدرات ومهارات المدربين بالمؤسسة، والتعرف على المشاكل والعقبات التي تواجه سير عملية التدريب في الشركة واقتراحات لحلها، وتعد الأهمية الأساسية للبحث تكمن في مدى التعرف على المشاكل التي تقف عائق أمام العملية التدريبية وأثرها على كفاءة العاملين وإيجاد واقتراح الحلول المناسبة لها وإبراز أهمية التدريب وأثره على أداء الأفراد العاملين وإثراء المكتبة العربية بدراسة تفيد الباحثين في بحوث مشابهة. وخلصت النتائج إلى إن استمرارية التدريب يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء ويساعد على السرعة والدقة وقلة الأخطاء في العمل وهو الوسيلة لتحسين وصلل وزيادة مهارات وقدرات الأفراد، وعدم وجود أساليب علمية محددة وواضحة تعتمد عليها الجهة

المسئولة عن التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين داخل الشركة، وعدم كفاية الميزانية الخاصة لإدارة التدريب تؤدي إلى عدم التمكن من الوفاء بمستلزمات التدريب من مدربين ووسائل مساعدة أخرى. والوسائل المساعدة ومستلزمات التدريب اللازمة لتنفيذ البرامج متوفرة بدرجة محدودة في الشركة، وعدم وضوح أهداف برنامج التدريب لدى غالبية المتدربين أدى إلى عدم تفاعل المتدربين وتجاوبهم مع تلك البرامج بالدرجة المطلوبة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

تناول الفصل السابق الإطار العام للبحث، وسيتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً من توضيح المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفي أقسام التخطيط وصانعي القرار في شركة أرامكو.

الحدود المكانية: شركة الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٤م.

منهجية البحث:

- **منهج البحث:** المنهج الوصفي المسحي، عبر تحليل البيانات.
- **مجتمع البحث:** جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية وقد بلغ عددهم (١٧٠٠٠) موظف.
- **عينة البحث:** تم اختيار العينة بالطريقة الطباقية العشوائية من العاملين في أقسام التخطيط ومتخذي القرار في شركة الاتصالات وبلغ عددهم (٧٨) موظف.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والقائم على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها على العمل عن بعد من حيث المفهوم، والأهداف، والأهمية، والمبادئ، والأساليب، والإجراءات، وواقعها ومتطلبات تحقيقها، مع الاستعانة بأدواته وهي الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة من العاملين في أقسام التخطيط ومتخذي القرار في شركة أرامكو وذلك للكشف عن دور البرامج التدريبية في أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

١- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وقد بلغ عددهم (١٧٠٠٠) موظف.

نبذة عن شركة الاتصالات السعودية: تأسست شركة الاتصالات السعودية كشركة مساهمة سعودية بموجب المرسوم الملكي رقم م/٣٥ بتاريخ ٢٤ ذو الحجة ١٤١٨هـ (الموافق ٢١ أبريل ١٩٩٨م) الذي قضى بتحويل قطاع البرق والهاتف بوزارة البرق والبريد والهاتف مع مختلف مكوناته وإمكانياته الفنية والإدارية إلى الشركة، وطبقا لقرار مجلس الوزراء السعودي رقم ٢١٣ بتاريخ ٢٣ ذو الحجة ١٤١٨هـ (الموافق ٢٠ أبريل ١٩٩٨م) تم اعتماد نظام الشركة الأساسي وكانت الشركة في حينه مملوكة بالكامل لحكومة المملكة العربية السعودية. وبموجب قرار مجلس الوزراء السعودي رقم ١٧١ بتاريخ ٢ رجب ١٤٢٣هـ (الموافق ٩ سبتمبر ٢٠٠٢م)، قامت الحكومة بطرح ٣٠٪ من أسهمها في سوق الأسهم السعودية، خصص ٢٠٪ من الأسهم المكتتبة للمواطنين السعوديين بصفقتهم الشخصية وخصصت ٥٪ للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية و ٥٪ أخرى للمؤسسة العامة للتقاعد.

- بدأت الشركة عملها بتوفير خدمات الاتصالات على نطاق المملكة العربية السعودية في ٦ محرم ١٤١٩هـ (الموافق ٢ مايو ١٩٩٨) وحصلت الشركة على سجلها التجاري رقم ١٠١٠١٥٠٢٦٩ كشركة مساهمة سعودية بتاريخ ٤ ربيع الأول ١٤١٩هـ (الموافق ٢٩ يونيو ١٩٩٨).
- في سنة ٢٠٠٤ فقدت الشركة إحتكارها لخدمات الهاتف المحمول في السعودية بعد إسناد رخصة ثانية لشركة اتحاد اتصالات. وفي أبريل ٢٠٠٧ انتهى إحتكارها لخدمات الهاتف الثابت بعد فوز تحالف تقوده شركة بتلكو البحرينية بالرخصة الثانية.
- في عام ٢٠٠٧ قامت شركة الاتصالات السعودية بالاستحواذ على شركة أول نت، وقامت بالتوسع خارج حدود السعودية وذلك بالاستحواذ على نسبة ٢٥٪ من مجموعة ماكسيس لاتصالات في ماليزيا بقيمة بلغت ١١,٤ مليار ريال سعودي، والتي بدورها تدير عدد من شبكات الهاتف الجوال في كل من ماليزيا واندونيسيا والهند. وشملت الاتفاقية أيضا الاستحواذ على نسبة ٥١٪ من شركة إن تي إس أحد الشركات التابعة لمجموعة ماكسيس لاتصالات والحاصلة على رخصة الهاتف الجوال في اندونيسيا. كما حصلت شركة الاتصالات السعودية على ٢٦٪ من رخصة الهاتف الجوال الثالثة في الكويت بقيمة وصلت ٣,٤ مليار ريال سعودي.
- وفي عام ٢٠٠٨ قامت بالاستحواذ على نسبة ٣٥٪ من شركة أوجيه للاتصالات، التي كانت تملك في ذلك الحين ٥٥٪ من شركة الاتصالات التركية المالكة لنسبة ٨١٪ من شركة افيا للاتصالات المتنقلة في تركيا، وكذلك نسبة ٧٥٪ من شركة الاتصالات المتنقلة سل سي العاملة

في جنوب أفريقيا، وكذلك نسبة ٩٥٪ من شركة سايبيريا التي هي شركة خاصة بتقديم خدمات الإنترنت في كل من المملكة العربية السعودية والاردن ولبنان.

■ في فبراير ٢٠٠٩ توسعت الشركة في البحرين، وقامت بتأسيس شركة إس تي سي البحرين فيفا، وبدأ التشغيل التجاري لها في ٣ مارس ٢٠١٠.

■ في عام ٢٠٠٩ قامت الشركة بالتحول لمجموعة لإدارة اصول الشركة والشركات التابعة وتم تعيين رئيس الشركة المهندس سعود بن ماجد الدويش رئيساً لمجموعة إس تي سي.

■ في عام ٢٠١١ استحوذت الشركة على حصة ٦٠٪ من شركة سيل للاتصالات والتوزيع المحدودة بتمويل ذاتي، بمبلغ قدره ٢٠٨ مليون ريال سعودي. وفي أبريل ٢٠١١ زادت الشركة حصتها في شركة بي تي أكسيس تيليكوم (سابقاً شركة إن تي إس) في اندونيسيا بنسبة ٢٩,١٠٪ لتصبح ٨٠,١٠٪.

■ ابتداء من الربع الثاني ٢٠١٣ تمت معالجته أصول الشركة في شركة بي تي أكسيس تيليكوم اندونيسيا (سابقاً شركة إن تي إس) كأصول محتفظ بها للبيع، وبتاريخ ٢٦ سبتمبر ٢٠١٣، وقعت الشركة اتفاقية لبيع حصتها كاملة في شركة بي تي أكسيس تيليكوم الي شركة اكس ال، وبتاريخ ١٩ مارس ٢٠١٤ اكتملت اجراءات البيع بعد الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات التنظيمية في اندونيسيا، وعليه تم من الربع الاول ٢٠١٤ استبعاد هذه الشركة من القوائم المالية الموحدة للشركة.

■ بتاريخ ٢٧ ديسمبر ٢٠١٥، تقدمت الشركة بعرض اختياري لشراء الأسهم غير المملوكة في شركة الاتصالات الكويتية (فيفا) والتي تمثل ٧٤٪ من إجمالي عدد الأسهم القائمة. بلغ العرض المقدم من الشركة لمساهمي شركة فيفا دينار كويتي واحد لكل سهم (مايعادل ١٢,٣٧ ريال سعودي)، وبتاريخ ٣١ يناير ٢٠١٦ انتهت مدة العرض الاختياري المقدم من الشركة وبلغت عدد الأسهم التي قبلت بالعرض ١٢٨,٨٦٠,٥١٨ سهماً، تمثل ما نسبته ٢٥,٨٪ من إجمالي الأسهم المصدرة لشركة الاتصالات الكويتية (فيفا)، وتبلغ قيمة تلك الأسهم ١٢٨,٨٦٠,٥١٨ دينار كويتي (ما يعادل حوالي ١,٥٩٠,١٣٨,٧٩٢ ريال سعودي) وبهذا أصبحت حصة الشركة في شركة فيفا الكويت ٥١,٨٪ بدلاً من ٢٦٪.

■ في ٢٥ ديسمبر ٢٠١٦، قدمت الشركة عرض للاستحواذ على حصة شركة اتحاد سيل في شركة سيل للتوزيع والاتصالات المحدودة البالغة ٤٠٪ وذلك بمبلغ وقدره ٤٠٠ مليون ريال سعودي. وفي يناير ٢٠١٧، تم الانتهاء من الإجراءات اللازمة لشراء ونقل ملكية الأسهم المتبقية، وبالتالي أصبحت شركة سيل للتوزيع والاتصالات المحدودة (شركة قنوات الاتصالات السعودية حالياً) مملوكة بالكامل لشركة الاتصالات السعودية.

■ في عام ٢٠١٧ تم تأسيس شركة المدفوعات الرقمية السعودية (اس تي سي باي)، وتم تدشينها وبدا عملها الرسمي في عام ٢٠١٨.

- في ديسمبر ٢٠١٩ أطلقت الشركة هوية جديدة لها وتم تغيير أسماء فروعها في البحرين والكويت من فيفا إلى إس تي سي الكويت و إس تي سي البحرين.
- في يونيو ٢٠٢١، صدرت موافقة البنك المركزي السعودي لتحويل شركة المدفوعات الرقمية السعودية (اس تي سي باي) لبنك رقمي.
- تعمل حالياً الشركة ككتل لإدارة جميع الاصول والشركات التابعة والمشاريع المشتركة من قبل مجموعة الاتصالات السعودية.
- في نوفمبر ٢٠٢٣، أنشأت مجموعة "STC" السعودية تحالفاً مع شركات الاتصالات الخليجية الأخرى لتأسيس "مركز ابتكار الاستدامة"، بهدف تعزيز كفاءة الطاقة وتقليل البصمة الكربونية. الشركات المشاركة في التحالف تشمل "e&"، "زين"، "عمانتل"، و"أوريدو" بالإضافة إلى شركاء إقليميين ودوليين.
- وفي يناير ٢٠٢٤، حافظت مجموعة STC السعودية على مكانتها كأعلى سمة تجارية قيمة في قطاع الاتصالات في الشرق الأوسط للسنة الرابعة على التوالي، حيث بلغت قيمتها ١٣,٩ مليار دولار، مما يؤكد مكانتها الرائدة ضمن أقوى ١٠ سمات تجارية في القطاع بالمنطقة، وذلك وفقاً لأحدث تقرير صادر عن "براند فاينانس غلوبال ٥٠٠".

٢- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية، قوامها (٧٨) من العاملين في شركة الاتصالات، ويوضح الجدول التالي نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي.

جدول (١): نسبة عينة العاملين في شركة علم بالنسبة إلى المجتمع الأصلي.

العاملين	العدد	النسبة المئوية %
المجتمع	١٧٠٠٠	١٠٠٪
العينة	٧٨	٣٪

يتضح من الجدول (١) أن نسبة المئوية للعينة على المجتمع هي (٣٪)، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة طبقاً للمتغيرات:

أولاً: البيانات الديموغرافية

١- متغير العمر:

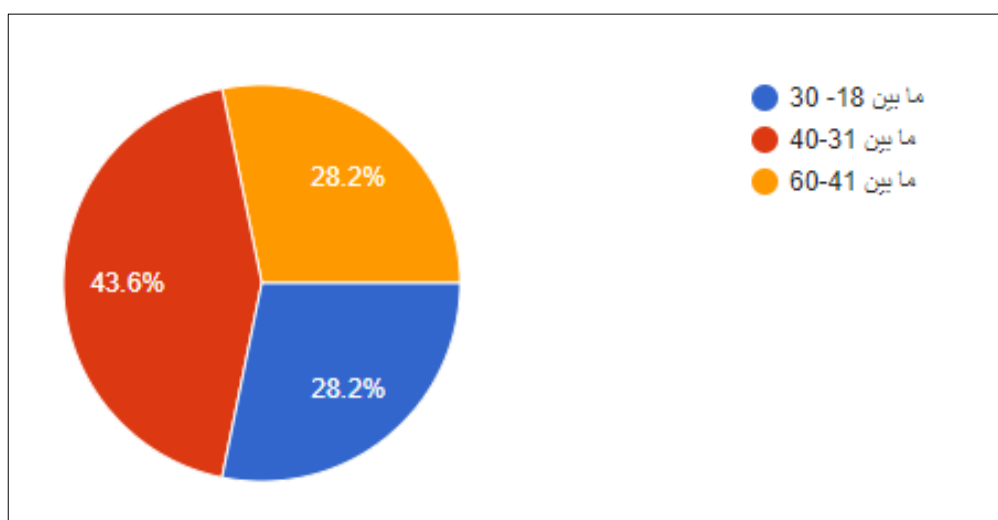
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير العمر:

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير: العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية %
من ٣١ إلى ٤٠ عام	٣٠	٤٣,٦٪

العمر	العدد	النسبة المئوية %
من ١٨ عاماً إلى ٣٠ عاماً	٢٨	٢٨,٢ %
من ٤١ عاماً إلى ٦٠ عاماً	٢٠	٢٨,٢ %
المجموع	٧٨	١٠٠ %

يتضح من الجدول (٢) أنه بلغت نسبة أفراد العينة من العاملين في شركة الاتصالات ممن أعمارهم (من ٣١ عاماً إلى ٤٠ عام) (٤٣,٦ %)، ثم يليهم من أعمارهم (من ١٨ عاماً إلى ٣٠ عاماً) وذلك بنسبة مئوية (٢٨,٢ %)، ويتساوى معهم من أعمارهم (من ٤١ عام إلى ٦٠ عام) وذلك بنسبة مئوية (٢٨,٢ %).



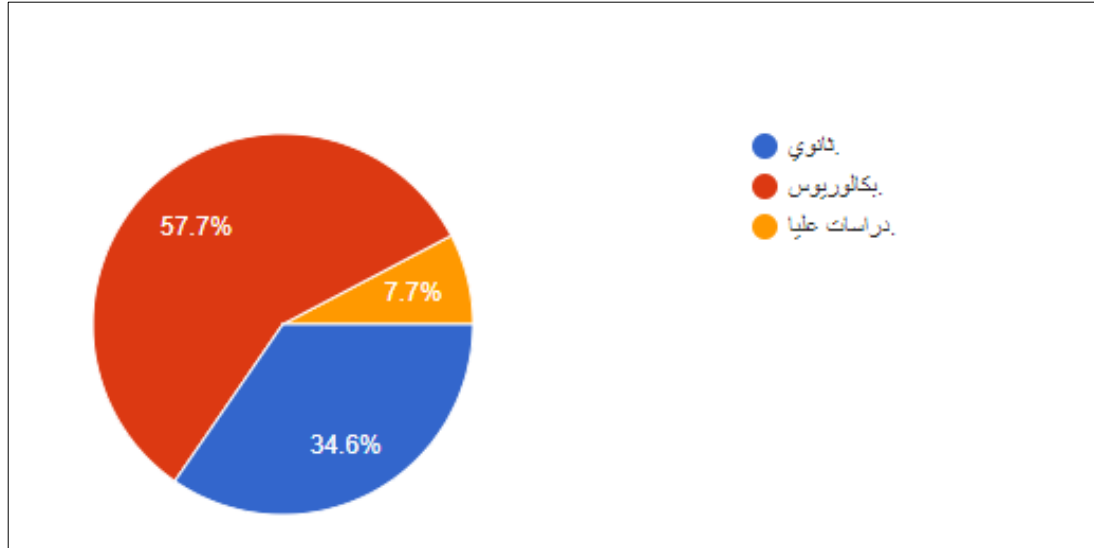
ب- متغير المؤهل الدراسي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير المؤهل الدراسي:

جدول (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير: المؤهل الدراسي.

المؤهل الدراسي	النسبة المئوية %
بكالوريوس	٥٧,٧ %
ثانوي	٤٣,٦ %
دراسات عليا	٧,٧ %
المجموع	١٠٠ %

يتضح من الجدول (٣) أن المؤهل الدراسي لمعظم أفراد العينة من العاملين في شركة الاتصالات (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم المئوية (٥٧,٧٪)، ثم يأتي من مؤهلهم الدراسي (ثانوي) وذلك بنسبة مئوية (٤٣,٦٪)، وأخيراً يأتي من مؤهلهم الدراسي (الدراسات العليا) بنسبة مئوية (٧,٧٪).



٣- أداة الدراسة:

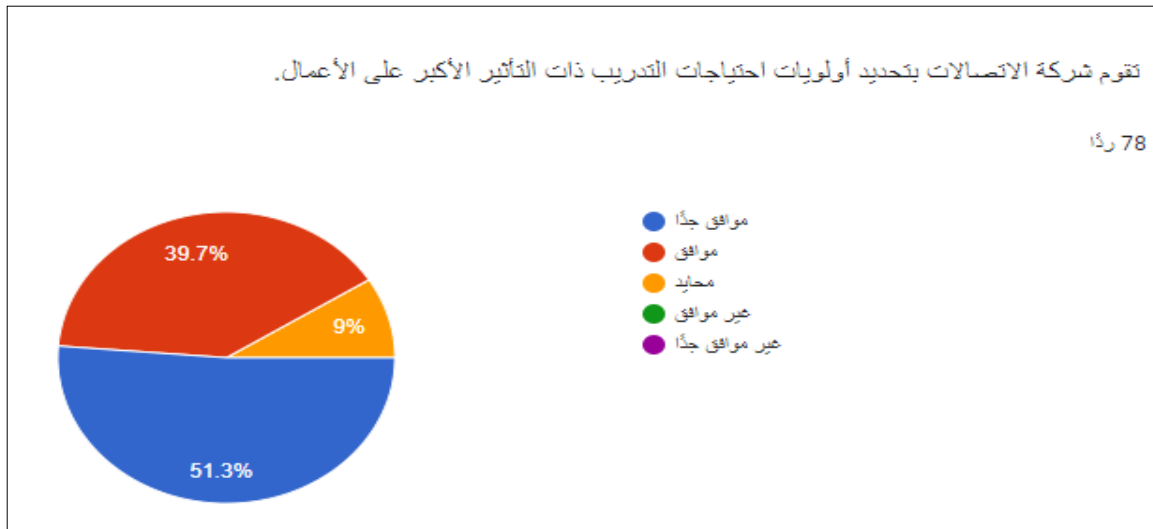
قامت الباحثة باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها.

وتم بناء الاستبانة:

بعد الاطلاع على الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكونت في صورتها النهائية من قسمين أساسيين، هما:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الأولية وتسمى بالبيانات الديموغرافية في الاستبانة وهي الخاصة بأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة علم والمتمثلة في: (العمر، المؤهل الدراسي).
- القسم الثاني: يتكون البرامج التدريبية خمس أسئلة.
- القسم الثالث: الأسئلة المفتوحة التي تتعلق بالمتطلبات المادية لتفعيل البرامج التدريبية.

أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في شركة الاتصالات:

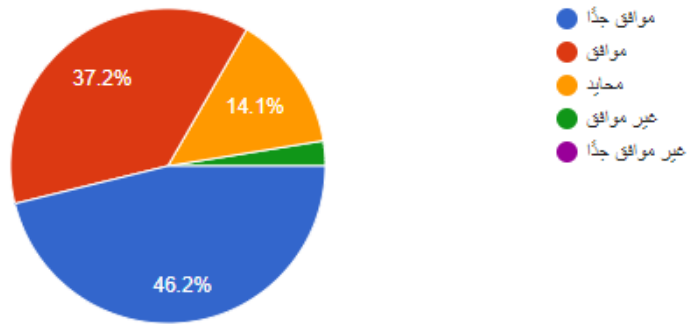


- تقوم شركة الاتصالات بتحديد أولويات احتياجات التدريب ذات التأثير الأكبر في الأعمال: يتضح اتفاق استجابات أفراد عينة البحث على أثر البرامج التدريبية على الموظفين وأدائهم، ويمكن سردها تنازليًا كما يأتي:

النسبة المئوية	المعيار
٥١,٣%	موافق جدا
٣٩,٧%	موافق
٩%	محايد

تحقق البرامج التدريبية في شركة الاتصالات عوائد أكبر على استثماراتها.

78 ردًا



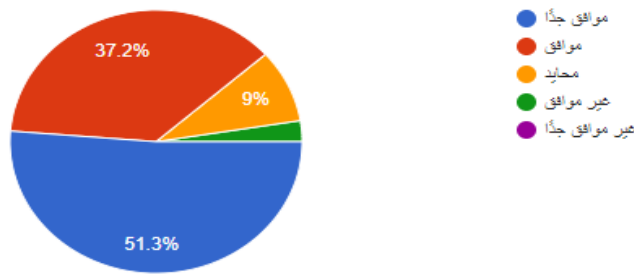
- تحقق البرامج التدريبية في شركة الاتصالات عوائد أكبر على استثماراتها.

يتضح أن التدريب ذا أهمية بالغة للفرد والمنشأة وذلك من خلال الاستجابات الإيجابية من أفراد عينة البحث، ويمكن سردها تنازليًا كما يأتي:

المعيار	النسبة المئوية
موافق جدًا	٤٦,٢ %
موافق	٣٧,٢ %
محايد	٤,١ %
موافق جدًا	٢,٣ %

تحدد شركة الاتصالات حاجاتها التدريبية من خلال الحوار بين الرئيس والمروؤس حول احتياجاتهم التدريبية.

78 رداً



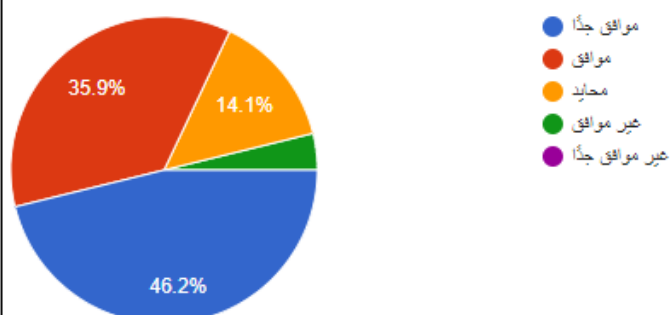
- تحدد شركة الاتصالات حاجاتها التدريبية من خلال الحوار بين الرئيس والمروؤس حول احتياجاتهم التدريبية.

يتضح من خلال استجابات أفراد عينة البحث شركة الاتصالات تستخدم طريقة الحوار والاستبيانات وقياس الأداء في تحديد الاحتياجات الوظيفية التدريبية بين الموظفين والرؤساء، ويمكن سردها تنازلياً كما يأتي:

النسبة المئوية	المعيار
٥١ %	موافق جداً
٣٧,٣ %	موافق
٩,٧ %	محايد
٢,٧ %	غير موافق

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في شركة الاتصالات عبر أسلوب تحليل مهام الوظيفة.

78 ردًا



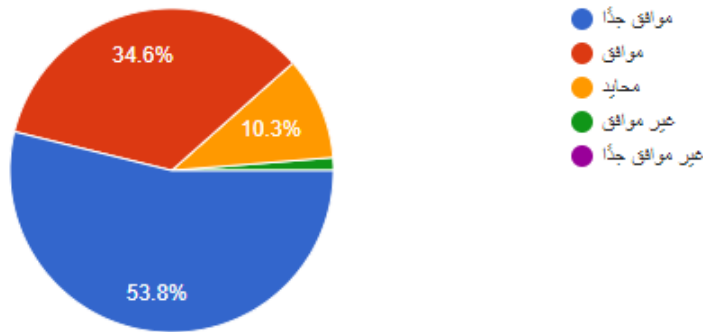
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في شركة الاتصالات عبر أسلوب تحليل مهام الوظيفة.

يتضح من خلال استجابات أفراد عينة البحث اتفاقهم على تحديد شركة الاتصالات السعودية لاحتياجات العاملين فيها عبر تحليل المهام الوظيفية وقياسها على القدرات الشخصية والمهنية لدى الموظفين. ويمكن سردها تنازليًا كما يأتي:

النسبة المئوية	المعيار
٤٦,٢ %	موافق جدًا
٣٥,٩ %	موافق
١٤,١ %	محايد
٤,٢ %	غير موافق

تقوم البرامج التدريبية بإكساب الأفراد للمعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل.

78 ردًا



- تقوم البرامج التدريبية بإكساب الأفراد للمعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل.

يتضح من خلال ما سبق أن العاملين في شركة يتفوقون على أهمية البرامج التدريبية في صقل المهارات الشخصية والمهنية لدى الموظف، ويمكن سردها تنازليًا ما يأتي:

النسبة المئوية	المعيار
٥٣,٨ %	موافق جدا
٣٤,٦ %	موافق
١٠,٣ %	محايد
١,٩ %	غير موافق

٤- صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

الفصل الرابع: الخاتمة

النتائج والتوصيات

استعرض الفصل السابق الإطار النظري والدراسات السابقة. وسيتناول الفصل الحالي استعراضًا لخلاصة نتائج الدراسة النظرية التي توصل إليها البحث، إلى جانب تقديم عددًا من التوصيات والمقترحات المستقبلية.

النتائج:

توصلت الباحثة من خلال البحث إلى عدة نتائج هي:

- وجود ضعف واضح في البرامج التدريبية في الشركات السعودية حسب الاستطلاع الذي أجرته الباحثة.
- عدم مواكبة البرامج التدريبية لمتطلبات العصر الحديث ورتابتها مما أدى إلى تأثير سلبي على أداء العاملين.
- الاعتماد على التدريب الداخلي فقط غير كافٍ على تحسين أداء العاملين بالدرجة المطلوبة.
- أيضا أن الأساليب التدريبية المستخدمة في الشركات السعودية أدى إلى حل بعض الإشكالات وتحسين كفاءة أداء العاملين.
- يؤدي التدريب إلى زيادة روح الانتماء للشركة وتحسين نوعية وجودة الخدمات التي يقدمها العاملين.
- عدم وجود آليات دقيقة في حصر الاحتياجات التدريبية، حيث أن العملية التدريبية تتم بشكل عشوائي غالبًا.
- سعي غالبية المنظمات لتنمية العنصر البشري الذي يعد المحرك الأساسي لتطوير وتحقيق آمال وتطلعات وأهداف المنظمة، فالزيادة في قدرات ومهارات الأفراد العاملين والاهتمام بتطوير هذه القدرات والمهارات سيكون له عائد إيجابي على كل من الأفراد العاملين والمنظمات التي يعملون فيها.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج ، توصي الباحثة بما يلي:

- على المؤسسات والمنظمات صياغة أهداف واضحة للتدريب مرتبطة بتحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم والاستفادة من هذه المهارات والقدرات.
- ضرورة وجود تدريب لجميع المستويات الإدارية في المنظمات فمعظم العاملين تقريبا يحتاجون للتدريب في وقت من الأوقات، فالموظف الجديد يحتاج إليه لإتقان الوظيفة الجديدة والقديم لزيادة مهاراته وقدراته في العمل.

- إيجاد لجان خاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق خطة ذات معايير والرجوع إلى مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومشرفيها ومشاركتهم في تصميم وإعداد البرامج التدريبية حتى تؤدي هذه البرامج الغرض منها بناء على المعايير والمقاييس الموضوعة لقياس الأداء، حتى يسهل تقويم فاعليه التدريب ومعرفة أثره على المنظمة.
- ضرورة الاهتمام باستخدام التقنيات الحديثة في العملية التدريبية لتحسين مستويات أداء العاملين من خلال البرامج التدريبية التي تساعد على إكسابهم معارف جديدة بمتطلبات العمل.
- زيادة الميزانية المخصصة للتدريب حتى تستوعب أكبر عدد من العاملين لتحسين الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهامهم الوظيفية.
- أن تقوم المنظمة بوضع الأهداف التدريبية ضمن خططها السنوية لتحقيق غاية أكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم، عن طريق الممارسة الفعلية لما اكتسبوه من مهارات وخبرات ومعلومات خلال العمليات التدريبية. .
- استقطاب الكفاءات من المدربين المعتمدين، لإعداد البرامج التدريبية التي تساعد على تطوير الموارد البشرية.

المراجع

المراجع:

- خزام، ديماء. (٢٠٢٠). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدولية.
- عباس، منير. (٢٠١٨). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين: دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة.
- بوزرقاطة، آمال. (٢٠١٩). أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة: موظفي مديرية جامعة محمد خيضر -بسكره.
- السماوي، أحمد. (٢٠١٤). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة: دراسة حالة وزارة المالية في اليمن.
- الطيب، جهاد. (٢٠١٧). أثر التدريب على أداء العاملين دراسة ميدانية – محلية شندي.
- الطيب، أسامة. (٢٠٢١). أثر برنامج التدريب التأهيلي على أداء العاملين: دراسة حالة على شركات النفط والغاز في السودان.
- الشهري، حمود، الشمري، وائل. (٢٠٢٢). أثر البرنامج التدريبية على الكفاءة الادارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠: دراسة ميدانية على الموظفين الاداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة.
- أبو عبد العزيز، محمد، (٢٠١٥). تقييم أثر التدريب.
- أبو سلطان، يوسف، (٢٠٠٤). تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج “دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة”، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية.

- بحري، صابر، خرموش، منى، (٢٠٢١). تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مقال منشور في مجلة سيولوجيا، ع ١٦: ٧١-٨٥.
- الشامي، رفعت عبد الحميد. (٢٠١٨). موسوعة التدريب. قرطبة للإنتاج الفني والتوزيع: الرياض.
- المعراج، سمير عطي. (٢٠٢٠). الخطوات الإجرائية واللوجستية في التدريب الإداري. العلم والايمان للنشر والتوزيع: مصر.
- خضير، أحمد محروس. (٢٠١٧). التدريب الإداري. دار الكتاب الجامعي: عمان.
- فؤاد، هدى. (٢٠٠٩). المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية. مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع: مصر.
- عبد الحميد، طلعت أسعد. (٢٠١٩). التدريب في أوقات الأزمات والتحول تساعد الأفراد والمنظمات على الازدهار. مكتبة الشقري: السعودية.
- الهقاص، يوسف صالح. (٢٠٢١). بيئة التدريب. المؤلف: الرياض.
- الأكرمي، عبد الله، الشهري، عبد الله سعد. (٢٠١٩). هندسة التدريب. المؤلفين: الرياض.