

تحليل أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين من وجهة نظر
العاملين في أكاديمية مهد الرياضية

إعداد

باسل بن عبد الحكيم المسلّم

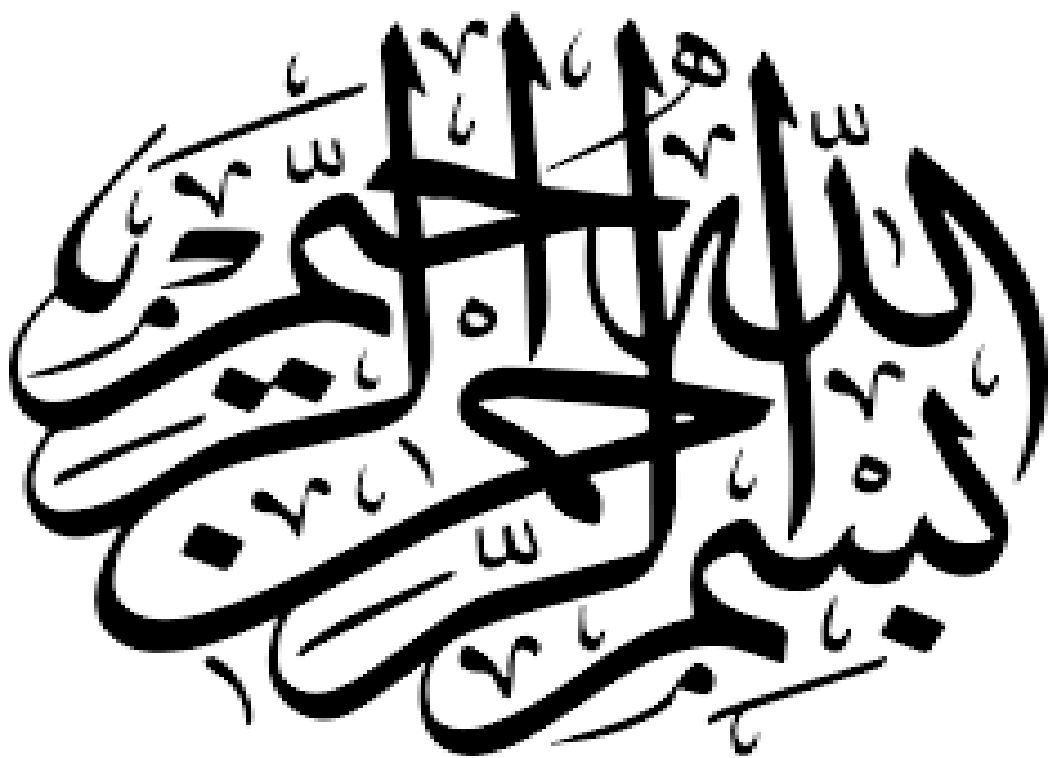
إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٥-٢٠٢٤م



الإهداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك: حتى أحقق له أماله....
إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى.....
إلى مدرستي الأولى في الحياة....
والذي الغالي، أطال الله في عمره..
. إلى التي وهبت فلذة كبدها العطاء والحنان بلا كلل....
وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة
والدتي الغالية، أطال الله في عمرها.
إلى الذين تقاسموا معي عبء الحياة وكلما دب اليأس في
نفسي: زرعوا فيها الأمل لأسير قدماً
الذين كلما أظلم الطريق أمامي لجأت إليهم فأناروه لي.
محبة.. ووفاء.
إخواني وأخواتي.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برامج التدريب والتطوير على أداء العاملين في أكاديمية مهد الرياضية. وذلك عن طريق تحديد مستوى التدريب ومعرفة أساليب وأنواع التدريب المستخدمة وقياس مستوى كفاءة أداء العاملين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبانة مصممة من قبل الباحث وتم تقسيم الإجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، تكونت عينة الدراسة من ١٢٠ موظف بأكاديمية مهد تم توزيع الاستبانة عليهم إلكترونياً ومن ثم تحليل النتائج باستخدام SPSS.

وجدت الدراسة أن مستوى التدريب في أكاديمية مهد الرياضية مرتفع إذ حصلت محاوره على درجات بين ٣.٩-٤.٠ على مقياس ليكرت الخماسي كما وجدت الدراسة ارتفاعاً في أداء العاملين إذ حصلت محاوره على درجات بين ٤.٠-٤.٤ على مقياس ليكرت الخماسي. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ورفع مستوى أداء كفاءة العاملين بأكاديمية مهد الرياضية.

وبناء على نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي:

- تصميم برنامج تدريبي شامل: تطوير برنامج تدريبي جيد التنظيم وموجه يركز على تحسين المهارات والمعرفة المحددة المطلوبة لإدوار الموظفين داخل أكاديمية مهد يجب أن يشمل البرنامج على مكونات نظرية وعملية، مع التركيز على التدريب العملي وسيناريوهات الحياة الواقعية.
- دمج فرص التعلم المستمر: تطبيق ثقافة التعلم المستمر داخل أكاديمية مهد الرياضية من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين. يمكن القيام بذلك من خلال ورش العمل والندوات والمؤتمرات والدورات عبر الإنترنت أو برامج التوجيه. وتشجيع الموظفين على مواكبة آخر التطورات في مجالهم وتزويدهم بالموارد والدعم لتعزيز مهاراتهم بشكل مستمر.
- تقييم فعالية التدريب: إنشاء نظام لقياس تأثير فعالية برامج التدريب على أداء الموظفين، يمكن القيام بذلك من خلال التقييمات قبل وبعد التدريب أو الاستطلاعات أو تقييمات الأداء، القيام بمراجعة النتائج بانتظام وإجراء تعديلات على برامج التدريب بناءً على التعليقات الواردة للتأكد من أنها تتماشى مع احتياجات الموظفين والمنظمة.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	ملخص الدراسة
ج	فهرس الموضوعات
د	فهرس الجداول
هـ	فهرس الأشكال
الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	
١	● المقدمة
٢	● مشكلة الدراسة
٣	● تساؤلات الدراسة
٣	● أهداف الدراسة
٣	● أهمية الدراسة
٤	● مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
٧	المبحث الأول: التدريب
١٦	المبحث الثاني: أداء العاملين
٢٠	الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
٢٥	منهجية الدراسة
٢٥	مصادر جمع المعلومات
٢٥	مجتمع وعينة الدراسة
٢٥	أداة الدراسة
٢٧	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها	
٢٩	عرض وتحليل البيانات الديموغرافية
٣٣	الإحصاء الوصفي للنتائج

الصفحة	الموضوع
٣٣	المحور الأول: مدى فاعلية التدريب
٣٧	المحور الثاني: أداء العاملين
الفصل الخامس: خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها	
٤١	خلاصة نتائج الدراسة بناء على السؤال الأول
٤١	خلاصة نتائج الدراسة بناء على السؤال الثاني
٤١	خلاصة نتائج الدراسة بناء على السؤال الثالث
٤٢	التوصيات
٤٢	المقترحات

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
١	مقياس ليكرت الخماسي	١
٢	نتائج معامل ألفا كرونباخ	٢٦
٣	توزيع افراد العينة حسب الجنس	٢٨
٤	توزيع افراد العينة حسب العمر	٢٨
٥	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	٢٩
٦	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	٢٩
٧	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	٢٩
٨	توزيع افراد العينة حسب المستوى الإداري	٣٠
٩	توزيع افراد العينة حسب الإدارة التي ينتسب إليها الموظف	٣٠
١٠	توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية	٣١
١١	توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات المشارك فيها	٣١
١٢	الاحصاء الوصفي لمحور "قبل التدريب"	٣٢
١٣	الاحصاء الوصفي لمحور "خلال التدريب"	٣٣
١٤	الاحصاء الوصفي لمحور "بعد التدريب"	٣٤
١٥	الاحصاء الوصفي لمحور "أداء العاملين"	٣٦
١٦	الاحصاء الوصفي لمحور "مستوى الكفاءة"	٣٧
١٧	الاحصاء الوصفي لمحور " مستوى الابتكار والابداع"	٣٨

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة

تواجه المنظمات الحالية منافسة واسعة، وتتغير باستمرار البيئة التكنولوجية والتجارية. أضافت العولمة واحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار المزيد من التحديات على منظمات الأعمال. من أجل مواجهة هذه التحديات، يجب على المنظمات تدريب موظفيها وتطويرهم كما يجب أن تتعامل المنظمات الحالية مع التدريب الذي يستلزم ارتباطه بتغيير وتزايد تدويل الصناعة، ووجهات النظر الوطنية المتنوعة والقوى العاملة المتنوعة لهذا الغرض، يتم إعداد الأفراد بالنوع المناسب من المؤهلات والمعلومات والقدرات لتنفيذ المسؤوليات المخصصة لهم، وبالتالي يعتبر التدريب له تأثير كبير على الكفاءة التنظيمية كما لوحظ أن زيادة نفقات التدريب أدت إلى زيادة الإنتاجية (شعبان، ٢٠١٩م)

يشكل وجود المنظمات في بيئة غير ثابتة ضغطاً مستمراً للحفاظ على التفوق في السوق هذا يدفع إلى الحاجة إلى ترقية مهارات الموظفين ومعرفتهم باستمرار وتحسين المواقف الإيجابية المتعلقة بالعمل (أنور، ٢٠٢٠م).

تعد الطريقة الأكثر استخداماً لتحقيق هذه الأهداف هي التدريب والتطوير. وفقاً لـ فإن الهدف من التدريب والتطوير، كما أكدوا هو تطوير مهارات وكفاءات الموظفين لتحسين أدائهم؛ لمساعدة الناس على النمو داخل المنظمة من أجل أن تلي المنظمة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية (الصاصمه، ٢٠٢١م).

يتضمن التدريب استخدام العمليات الرسمية وغير الرسمية لنقل المعرفة ومساعدة الأشخاص على اكتساب المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل مرضٍ، بينما يُعد التطوير الموظفين لشغل مناصب أخرى في المنظمة ويزيد من قدرتهم على الانتقال إلى الوظائف التي قد لا تكون موجودة بعد (Raymond, ٢٠١٦).

تري دراسة (Eunice J, ٢٠١٤) أن التنمية تدور حول الاستعداد للتغيير في شكل وظائف جديدة أو مسؤوليات جديدة أو متطلبات جديدة لذلك، يعد التدريب والتطوير جهداً

ضرورياً لشركة لتحسين الجودة ومواجهة تحديات المنافسة العالمية والتغير الاجتماعي ولذلك فإن توفير التدريب والتطوير يعد أحد الأدوار العديدة لإدارة الموارد البشرية، تم الاعتراف بهذا الدور المركزي من قبل العديد من الدراسات البحثية.

يشكل التدريب وكذلك تنمية العاملين وسيلة فعالة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لأنها تثق في القدرات العلمية والسلوكية للعاملين فيها . ان تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات وتسابقها لتقديم الجديد والأفضل في السلع والخدمات لتحقيق رضا المستهلكين وتوسيع حصتها السوقية أدى إلى تزايد اهتمام وتأکید الإدارة على الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التدريب والتنمية في جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار والإبداع وتقديم الجديد والأجود من المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (الفضل، ٢٠٠٩م).

يرى الباحث أنه قد تغير مفهوم وظائف العملية التدريبية والإنفاق عليها من كونها مجرد مصروفات وتكاليف لأداء الأعمال لتصبح استثماراً تتجاوز أهميته الاستثمار في الأصول المالية، وذلك لتأثيره الإيجابي في أداء العاملين وإكساب الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي. تزيد من قدراتهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وبما ينعكس على تطوير وجودة وتميز الأداء المؤسسي للمنظمة التي يعملون بها، ويحقق أهداف المنظمة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة معرفة أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين، حيث أن الكثير من المنظمات لا تستطيع معرفة نتائج التدريب والتطوير على أداء الموظفين، وذلك لأن نجاح خطط الاقتصادية والاجتماعية لأية منظمة يتوقف على مدى إعداد الموارد البشرية وتنميته وبالتالي انعكاسه على أداء الموظفين. ومن خلال قياس تأثير التدريب على رفع كفاءة أداء الموظفين، يمكن للمنظمات تحديد ما إذا كانت برامجها التدريبية تحقق أهدافها المرجوة أم لا. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحسين برامج التدريب وجعلها أكثر فعالية،

لذلك تطرح الدراسة السؤال الرئيسي الآتي: ما هو أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين بأكاديمية مهد الرياضية؟

أسئلة الدراسة:

١. ما أثر أساليب التدريب المستخدمة على رفع كفاءة أداء العاملين بأكاديمية مهد الرياضية؟

٢. ما هو مستوى التدريب داخل أكاديمية مهد الرياضية؟

٣. ما أثر أنواع التدريب المستخدمة على رفع كفاءة أداء العاملين بأكاديمية مهد الرياضية؟

٤. ماهي العلاقة بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين بأكاديمية مهد الرياضية؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين بأكاديمية مهد الرياضية. وتتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على أثر أساليب التدريب المستخدمة على رفع كفاءة أداء العاملين بأكاديمية مهد الرياضية.

٢. تحديد مستوى التدريب داخل أكاديمية مهد الرياضية.

٣. التعرف على أثر أنواع التدريب على رفع كفاءة أداء العاملين بأكاديمية مهد الرياضية.

٤. التعرف على العلاقة بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين بأكاديمية مهد الرياضية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من كون أكاديمية مهد الرياضية تعتمد اعتمادا كبيرا على المورد البشري للتعامل مع المستهلكين والعملاء مباشرة، حيث لا بد أن تتناسب البرامج التدريبية مع ظروف عمل الشركة ومواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين أداء العاملين في الشركة،

وأن تكون نتائجها قابلة للقياس، وقادرة على تحقيق عوائد تتناسب وحجم الإنفاق العام على التدريب.

تساعد الدراسة على تحليل تأثير التدريب على الرفع من كفاءة أداء الموظفين في المؤسسات على تحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، عندما يتلقى الموظفون تدريباً يساعدهم على تحسين مهاراتهم وأداء أفضل، فمن المرجح أن يشعروا بالتقدير والمشاركة في عملهم، هذا يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الدوران.

ستساعد نتائج الدراسة بأكاديمية مهد الرياضية على تحديد أساليب التدريب التي ترفع من أداء الموظفين، من خلال معرفة وجهات نظر الموظفين، يمكن استخدام هذه المعلومات لتصميم برامج تدريب أكثر استهدافاً وفعالية.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم التدريب:

عبارة عن عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعرفة والأساليب المتعلقة بالعمل، أو هو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة من الأفراد يعتقد انه مفيدة لهم. ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين. وبذلك يكون هدفها اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان. وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة (السيوفي، ٢٠١٩، ص ٤١-٤٢).

ويعرفه الباحث بأنه العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، حيث يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي الذي يعتبر

وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسبا ماليا يضاف لقائمة الأرباح وليس عبئا على ميزانية المنظمة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية.

مفهوم أداء العاملين:

لك السلوك الوظيفي الناتج عن العاملين عند تطبيق برامج التغيير التنظيمي في المنظمة، والذي ينعكس في شكل تقبل العاملين للتغيير أو معارضته ومقاومته (حسين، ٢٠١٣م).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه:

إنجاز الموظف لمهامه وقدرته على تحقيق الأهداف المحددة .يتم تقييم الأداء بشكل دوري في المؤسسات لضمان تحسين الإنتاجية وتطوير مهارات الموظفين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: التدريب
- المبحث الثاني: أداء العاملين
- الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: التدريب:

تمهيد:

في السنوات القليلة الماضية؛ ظهر التدريب والتطوير كعنصر حاسم في الإستراتيجية ولقد أدرك المزيد من مالكي الشركات أن الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم لا يخدم فقط كحافز، ولكنه يمكن المنظمة أيضاً من إنشاء قوة عاملة ذات مهارات عالية يشير تدريب الموظفين وتطويرهم إلى الجهود المستمرة التي تبذلها الشركة لتعزيز أداء موظفيها، وتهدف الشركات إلى تدريب الموظفين وتطويرهم باستخدام مجموعة من الأساليب والبرامج التعليمية ويعد تدريب الموظفين العملي أمراً ضرورياً لعالم يكون فيه الموظفون هم المورد المركزي لأي منظمة، حيث يؤثر على الاحتفاظ بالموظفين ودعم الروح المعنوية لديهم وزيادة الإنتاجية.

مفهوم تدريب الموظفين:

يُعرف تدريب الموظفين على أنه مجموعة مخططة من الأنشطة لنقل المعرفة إليهم بحيث يؤدي إلى نمو في المهارات الوظيفية المطلوبة للنمو المؤسسي التي يمكن أن تكون تقنية أو مهنية أو إدارية. يختلف تدريب الموظفين عن التعلم والتطوير فهو يفتح نافذة جديدة، ويركز بشكل أكبر على الإنتاج ويهدف إلى حل المشكلات؛ مقارنة بالتعلم والتطوير الذي هو نهج متعدد المستويات يسهل تنمية أكبر للموارد البشرية ويفتح من خلالها برنامج نافذة جديد داخل المنظمة. يعتبر تدريب الموظفين مسعى قصير الأجل ويركز بشكل أساسي على تحسين القدرة الإنتاجية للمؤسسة سواء كان ذلك منتجاً أو خدمة. (Noe, ٢٠١٦)

تاريخ تدريب الموظفين:

على مر التاريخ لعب التدريب دوراً رئيسياً في مكان العمل لتحسين سمعة الشركة وتحقيق أهداف العمل الكاملة حتى وقت قريب، كانت تجربة التعلم عادةً تأخذ شكل التلمذة الصناعية والتدريب أثناء العمل شخصياً.

خلال القرن التاسع عشر؛ دخلت التكنولوجيا الصناعية عالم وظهert الحاجة إلى المزيد من المهارات المتخصصة وسرعان ما أصبحت برامج التدريب الرسمية شائعة في المصانع وتوسعت في أعمال أخرى، طوال القرن العشرين. وأصبح التدريب في مكان العمل أكثر شيوعاً حتى أصبح في النهاية ممارسة قياسية في معظم المنظمات وعلى مدى العقود العديدة الماضية؛ أصبحت أجهزة الحاسوب والأجهزة المحمولة وأدوات التدريب الرقمية أكثر بروزاً مما أدى إلى برامج تدريب مدمجة تستخدم مدربين بشريين وأجهزة حاسوب.

غيرت جائحة Covid-١٩ تدريب الموظفين تماماً لأن العمل من المكتب كان غير آمن وتم التعلم عن بعد باستخدام أدوات التدريب عبر الإنترنت ومؤتمرات الفيديو، على مدار السنوات القليلة الماضية ظل هذا هو المعيار للعديد من العمال المهجنيين مما يمثل تحولاً في عملية التدريب من التدريب الشخصي التقليدي إلى التعلم الإلكتروني حيث تواصل الشركات تطوير مهارات الموظفين وتوظيف أفضل المواهب، فالتعلم المستمر هو فلسفة التدريب المفضلة لتدريب الموظفين بسبب المعدل المستمر للاضطراب التكنولوجي والتغير، يجب أن يصبح الموظفون الجدد والحاليون ماهرين بسرعة في التعلم المستمر لكيفية استخدام البرامج الجديدة والتكيف مع الأساليب الجديدة لمهامهم على مدار العام حيث يحدد موظفهم باستمرار الفجوات المعرفية الجديدة. (Upadhyay, ٢٠٢٢).

أهمية تدريب الموظفين:

تدريب الموظفين مهم لأنه يمثل فرصة جيدة للموظفين لتنمية قاعدة معارفهم وتحسين مهاراتهم الوظيفية ليصبحوا أكثر فعالية في مكان العمل، على الرغم من تكلفة تدريب

الموظفين؛ فإن العائد على الاستثمار هائل إذا كان ثابتاً، هناك العديد من الأسباب التي تجعل من تدريب الموظفين شيء أساسي ومهم للمؤسسات (Noe, ٢٠١٦) ، مثل:

✓ تحسين المهارات والمعرفة:

تساعد برامج تدريب الموظفين على تحسين معرفتهم ومهاراتهم لتناسب مع التغيرات المختلفة في الصناعة، ستؤثر هذه التحسينات بشكل إيجابي على إنتاجية العمال، مما قد يزيد من أرباح المنظمة وكفاءتها؛ بعض الأشياء التي قد يتعلمها الموظفون من خلال التدريب تشمل أخلاقيات العمل والعلاقات الإنسانية والسلامة.

✓ التحسين من نتائج تقييمات الأداء المستقبلية:

عندما تشير تقييمات أداء الموظف في المنظمة إلى الحاجة إلى التحسين في موضوع أو مهارة معينة؛ يمكن تنظيم برامج تدريبية للموظفين للمساعدة في تلبية هذا المطلب لذلك يمكن أن يعالج التدريب منطقة مشكلة محددة والعمل على حلها.

✓ يساعد على تهيئة الموظفين لتحمل مسؤوليات أعلى:

يمكن أن تساعد برامج التدريب أيضاً في إعداد الموظفين الذين ينتقلون إلى مناصب أعلى ويتحملون المزيد من المسؤوليات في المؤسسة، ستساعد هذه البرامج على تعلم المهارات المطلوبة للعمل بفعالية في مناصبهم الجديدة إذا تم تدريبهم على مهارات القيادة أو في برنامج معين سيستخدمونه في دورهم الجديد.

✓ يظهر للموظفين أنهم موضع تقدير:

سيساعد تنفيذ برامج التدريب في مكان العمل الموظفين على الشعور بأن الشركة تستثمر فيهم وهذا من خلال الاستمرار في تعليم الموظفين مهارات وقدرات جديدة، هكذا سيشعر

الموظفين بأنهم أعضاء أكثر إنتاجية في المؤسسة، سيؤدي ذلك إلى تحسين معنوياتهم وكذلك قدراتهم في مكان العمل.

✓ يختبر كفاءة نظام إدارة الأداء الجديد:

تساعد برامج تدريب الموظفين المنظمة على اختبار كفاءة وفعالية نظام إدارة الأداء الجديد مما سيساعد الموارد البشرية على وضع توقعات أداء أوضح، سيؤدي استخدام هذه الأنظمة لتدريب الموظفين إلى تعزيز ضرورة تحقيق الأهداف ومساعدة الموظفين على فهم ما هو متوقع منهم بشكل أفضل.

✓ تحسين مهارات تكنولوجيا المعلومات والحاسوب:

تساعد البرامج التدريبية الموظفين على التعرف على مهارات معينة في الكمبيوتر وموضوعات تكنولوجيا المعلومات مثل استخدام أنظمة البرمجيات، قد تقوم الشركات بتدريب موظفيها على إنشاء الرسوم البيانية وجداول البيانات، وتحرير البيانات في قاعدة البيانات الخاصة بهم وفهم ترتيبات الشبكة من أجل توفير فهم أكثر شمولاً لأجهزة الكمبيوتر لتحسين كفاءة مكان العمل.

٢٠١٥ أنواع تدريب الموظفين:

التدريب عن بعد:

هو نوع من تدريب الموظفين يتم عن بعد وهو جزء من عملية التعلم والتطوير، ويستهدف الأشخاص الذين يعملون من المنزل أو عن بُعد بدلاً من العمل في المكتب ويتم تقديم التدريب عن بُعد عادةً من خلال الفصول الافتراضية والدورات التدريبية عبر الإنترنت والبودكاست والندوات عبر الإنترنت وأدوات التعلم الإلكتروني الأخرى، يحدث هذا بشكل متزامن أو غير متزامن، يتمثل الاختلاف الرئيسي في التدريب الافتراضي في أنه يشير إلى التدريب الذي يتم إجراؤه في بيئة افتراضية أو محاكاة ، بهدف إنشاء سيناريو واقعي من خلال التكنولوجيا؛ ومن الأمثلة على ذلك فصل دراسي عبر الإنترنت ، أو مكالمات مبيعات

محاكاة باستخدام تسجيل صوتي أو فيديو يحدث التدريب عن بعد دائماً بمسافة بين المتعلم والمدرّب ويتم تسهيله بالكامل عبر الإنترنت في حين أن هذا ليس هو الحال دائماً مع التعلم الافتراضي، يمكن إجراء هذا النوع من التعلم عن بُعد ولكن يمكن إجراؤه أيضاً مع المتعلم والمعلم في نفس المكان لذلك في حين أن العمليتين متشابهتان للغاية، إلا أن هناك بعض الاختلافات الطفيفة. (Upadhyay, ٢٠٢٢)

التدريب الفني:

يركز التدريب الفني على تعليم الموظفين كيفية استخدام التكنولوجيا أو الأدوات في مكان العمل؛ إذا كان الدور يتطلب برنامجاً معيناً أو استخدام جهاز طباعة معين فيجب أن يغطي التدريب الفني ذلك، يمكن أن يختلف طول التدريب الفني حسب الأداة أو البرنامج المغطى كما يمكن أن تتراوح من دورة أو عرض تقديمي سريع لمرة واحدة إلى تدريب أطول وأكثر مشاركة.

التدريب الفني ليس إلزامياً دائماً حيث قد تتطلب بعض الوظائف معرفة قليلة أو معدومة بتكنولوجيا معينة أو أدوات الشركة لذلك؛ من المحتمل ألا يحتاج كل فرد في المؤسسة إلى تدريب على المهارات الفنية. (Upadhyay, ٢٠٢٢)

التدريب الميداني (أثناء العمل):

التدريب أثناء العمل هو نهج عملي لاكتساب الكفاءات والمهارات الجديدة اللازمة لوظيفة في بيئة عمل حقيقية أو قريبة من الواقع، غالباً ما يتم استخدامه لتعلم كيفية استخدام أدوات أو معدات معينة في ممارسة العمل المباشر أو المحاكاة أو بيئة التدريب وبدلاً من إظهار العروض التقديمية للموظفين أو منحهم أوراق عمل؛ فإنهم يتعلمون عن الوظيفة من خلال القيام بها و يحدث هذا التدريب في مكان العمل بتوجيه من مشرف أو مدير أو موظف آخر مطلع، يحصل الموظفون الجدد الذين يخضعون للتدريب أثناء العمل على نظرة مباشرة على جميع إجراءات العمل التي يمكن أن يتوقعوا مواجهتها، يتعلمون توقعات مكان العمل

وتشغيل المعدات وأي مهارة أخرى يحتاجون إليها لإكمال عملهم بنجاح وقد يستغرق التدريب أثناء العمل في أي مكان من أيام إلى أسابيع أو أكثر؛ اعتماداً على المهام التي تتطلبها الوظيفة و في كثير من الأحيان يبدأ الموظفون الجدد بتقليد الموظفين الآخرين ثم الانتقال إلى إكمال هذه المهام بالإشراف. (Upadhyay, ٢٠٢٢)

مكونات العملية التدريبية:

حدد كل من جميل (٢٠١٨) والأنصاري (٢٠١٩) مكونات العملية التدريبية، فيما يلي:

١- المدربين

هم المسؤولون عن العملية التدريبية، من خلال القيام بما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب، تحديد أنواع التدريب، تصميم البرامج التدريبية، تحديد الأساليب التدريبية، تقويم البرامج التدريبية (جميل، ٢٠١٨، ص ٢٤).

٢- المتدربين

لابد أن تتوفر لدى المتدرب القدرة والرغبة على القيام بالعملية التدريبية، وأن تتوفر لديه بعض الصفات مثل الجدية والذكاء والمهارة، ويجب أن تكون له مكافآت وحوافز تشجيعية، للتركيز فقط على مهام العملية التدريبية (الأنصاري، ٢٠١٩، ص ٦٣).

٣- المادة العلمية

في المجالات التعليمية والتربوية، يتم إعطاء الطلاب والتلاميذ، برنامج تدريبي لتنمية أفكارهم الثقافية والعلمية والاستكشافية، وكذلك في المجالات العملية من خلال عمل تدريبات مهنية وتفصيلية لشرح وتوضيح مراحل وخطوات العملية الإنتاجية، ومفهوم السلامة والصحة العامة الخاصة بالإنتاج (جميل، ٢٠١٨، ص ٢٥).

٤- موقع التدريب

من الضروري اختيار موقع التدريب حيث تعتبر العملية التدريبية هي أساس النجاح والتفوق وتحقيق الأهداف، وذلك بالنسبة للأفراد والمجتمع بأكمله، ومع تطبيق وتنفيذ مراحل

وخطوات العملية التدريبية، يتم الوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة، ولذلك تعتبر العملية التدريبية هي أساس النجاح والتفوق، وهي الأساس في الوصول إلى النجاح (الأنصاري، ٢٠١٩، ص ٦٦).

٥- أسلوب التدريب

إلقاء المحاضرات والندوات التربوية للمجموعات الكبيرة أو الصغيرة، وتطبيق أي موقف أو مثال عملي، وذلك لسهولة وصول الفكرة ونص الموضوع بسهولة، واستمتاع (جميل، ٢٠١٨، ص ٢٦).

أهمية تخطيط التدريب:

تحدد أهمية تخطيط التدريب، فيما يلي:

- إذا ما تم التخطيط لبرامج التدريب في القسم الخاص بالتدريب داخل المنشأة (قسم إدارة الموارد البشرية مثلاً)، فهو يدعم ويطور مركز للتدريب الإداري داخل المنشأة.
- يستوجب التزام المتدربين ببرنامج التدريب المقترح والمقدم (حضوراً وتطبيقاً) إذا ما تم اخذ رأي الموظفين وإشراكهم في برنامج التدريب الذي صمم وفق احتياجاتهم وتحقيقاً لرغباتهم.
- تشجيع العاملين في المنظمة على المبادرة الفردية.
- تكوين ثقافة جديدة للمنظمة مبنية على روح التعاون والصراحة والصدق وعدم التحيز مما يخلق جو من الأمان الوظيفي بين العاملين والإدارة.
- يقضي على البيروقراطية والدكتاتورية الإدارية حين يشارك العاملون إدارة المنظمة في التخطيط لبرامج التدريب.
- يرفع ويزيد من الإنتاجية ويحسن من مستوى الخدمة المقدمة.

- يلغي بعض المناصب الإدارية إذا ما تم بصورة جيدة جدا مما لا يعني معه إلغاء عدد المديرين، بل إلغاء المناصب إذا ما فهم أن أساس كونها أدوارا إدارية وليست مواقع مساهمة في مسيرة نجاح المنظمة (الشميمري، ٢٠١٧، ص ص ٤٩-٥١).
- التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب يحد من تشتت الجهود وتبعثر التوجيهات حيث يتم التوجه نحو هدف واضح يتحرك نحوه جميع العاملين في المنشأة.
- يعتبر التخطيط للتدريب معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين الاحتياجات المختلفة.
- نجاح برنامج التدريب المخطط له يعتبر معيار موضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة من حيث تهيئتها داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى للعاملين مما يزيد من قدرة المنظمة على التعامل بكفاءة عالية مع البيئة الخارجية.
- تخصيص الموارد وفق تحديد أولويات التدريب والأهمية النسبية للأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية.
- تسهيل عملية المراقبة والتقييم والمتابعة على نشاطات المنشأة ومقارنتها مع ما قد خطط له.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية الملحة والمتغيرة مع مراعاة تكيف المنظمة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- توفير الخبرات العلمية والعملية في مختلف التخصصات المطلوبة في وظائف الدولة.
- مواكبة التطورات في مجالات التنمية، والسياسة، والإدارة الاقتصادية، والتخطيط.
- تيسير عملية البحث واسترجاع المعلومات من قبل صانعي القرار والباحثين.

- رفع مستوى القدرات البحثية وتحسين نوعية البحوث والدراسات لدى المهتمين في مجالات التنمية، والسياسة، والإدارة الاقتصادية، والتخطيط.
- إيجاد نخبة من الخبراء والمتخصصين في مختلف المستويات والمجالات السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية لوضع برامج تدريب مدروسة تساهم في التنمية الوطنية.
- العمل على نشر المؤلفات والإصدارات المتخصصة، وتوفير قواعد البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والتخطيط والسياسة (صالح، ٢٠١٨، ص ص ٢٥-٢٧).

المبحث الثاني

أداء العاملين

مفهوم أداء الموظف:

يتم تعريف أداء الموظف على أنه كيفية قيام الموظف بواجبات وظيفته وتنفيذ المهام المطلوبة ويشير إلى فعالية وجودة وكفاءة إنتاجهم، يساهم الأداء أيضاً في تقييم المؤسسة لمدى أهمية الموظف بالنسبة لها. يعد كل موظف استثماراً جاداً للمؤسسة لذا يجب أن يكون العائد الذي يوفره كل موظف كبيراً، فعندما يراقب القادة أداء الموظفين؛ يمكنهم رسم صورة لكيفية إدارة العمل وهذا لا يساعد فقط في تسليط الضوء على ما يمكن أن تفعله الشركات في الوقت الحاضر لتحسين أعمالها ولكن هذه المعلومات تغذي أيضاً خطط النمو المستقبلية، ومع ذلك فإن التركيز على أداء الموظف لا يفيد الأعمال فقط بل يساعد أيضاً الموظفين للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة مع تحسين الأداء العام أيضاً مما قد يكون له آثار إيجابية على الروح المعنوية وجودة العمل المنتج، ولكن التأثير الأكبر والأهم من ذلك أنه عندما يكون أداء الموظفين ضعيفاً قد يكون العملاء غير راضين و نتيجة لذلك؛ قد يتأثر العمل بأكمله بالأداء الضعيف ويواجه صعوبة في الوصول إلى الأهداف. (Pawar, ٢٠٢١).

طرق تقييم أداء الموظفين:

مقاييس التصنيف البياني:

يستخدم مقياس الرسم النموذجي أرقاماً متسلسلة، مثل من ١ إلى ٥، أو من ١ إلى ١٠، لتقييم الأداء النسبي للموظف في مناطق محددة وغالباً ما تستخدم المقاييس لتقييم العناصر السلوكية مثل "يفهم مهام الوظيفة" أو "يشارك في صنع القرار"، أو يمكنهم ملاحظة تكرار أداء الموظف لمهمة أو سلوك معين مثل الحضور "دائماً" أو "كثيراً" أو "من حين لآخر" أو "أبداً" إلى العمل في الوقت المحدد، كما يمكن تكيف المقاييس مع احتياجات أي مؤسسة.

(Witt, ٢٠٢١)

ردود الفعل ٣٦٠ درجة:

يأخذ هذا النظام حسن التسمية في الاعتبار التعليقات والآراء والتقييمات الخاصة بأداء الموظف من دائرة الأشخاص في الشركة الذين يعملون معهم، يمكن أن تشمل زملاء العمل والمشرفين وغيرهم أثناء تقييم المدخلات من العديد من المصادر، يمكن ملاحظة أوجه التشابه والاتجاهات الإيجابية والسلبية كما يمكن أيضاً تحديد المناطق التي قد تحتاج إلى قياسات ودعم إضافي. (Witt, ٢٠٢١)

التقييم الذاتي:

التقييم الذاتي يعبر عن تقييم الموظف لنفسه، يمكن استخدام نموذج يتطلب إجابات متعددة الخيارات أو إجابات من نوع المقالة أو مزيج من الاثنين، يمكن أن تكون مقارنة التقييم الذاتي بتقييم المدير الموضوعي مفيداً في العثور على أوجه التشابه والتناقض جنباً إلى جنب مع فهم أكثر ثراءً لأداء الموظف. (Witt, ٢٠٢١)

الإدارة بالأهداف:

تُعرف أيضاً باسم "الإدارة بالنتائج"، وهي عملية يقوم بموجبها الموظفون والمديرون بتشكيل الأهداف معاً يقومون بتحديد بشكل مشترك الأهداف الفردية، وكيف تتماشى مع أهداف الشركة وكيف سيتم قياس الأداء وتقييمه، تمنح الإدارة بالأهداف الموظفين فهماً واضحاً لما هو متوقع وتسمح لهم بالمشاركة في العملية، مما قد يعزز التواصل بشكل أفضل ويزيد من الحافز. (Witt, ٢٠٢١) .

قوائم المراجعة:

يعد استخدام قائمة تحقق بسيطة "نعم لا" طريقة سريعة وسهلة لتحديد الموظفين الذين يعانون من أوجه قصور في مجالات الأداء المختلفة، كما سيحدد أولئك الذين يحتاجون إلى تدريب إضافي ومعرفة ليصبحوا أكثر كفاءة. (Witt, ٢٠٢١)

قياس مستوى إنتاجية الموظفين:

الإنتاجية هي ببساطة مقدار وحدات المنتج أو الخدمة التي يتعامل معها الموظف في إطار زمني محدد قد يصنع الموظف الذي يصنع الأدوات ٢٠ أداة في الساعة، أو قد يقوم موظف في مقهى بخدمة ١٥ عميلًا في الساعة، الإنتاجية البسيطة ليست جيدة وليست سيئة وفي الصناعات الخدمية قد تختلف وفقًا لعوامل خارجة عن سيطرة الموظف مثل عدد العملاء الذين يحضرون للخدمة، الإنتاجية هي المقياس الأساسي لمخرجات عمل الموظف. (Banya, ٢٠١٧)

تقييم أداء العاملين:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين بأنها عرفت هذه العملية في حضارات قديمة، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس، فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويقبل تصرفات ويرفض أخرى، ويزن أداء الآخرين حسب تصوراتهم، وقد عرفت هذه العملية تطورات عديدة (الهيتي، ٢٠٠٣م).

حيث تشير الوثائق أن قدماء السومريين في حضارة وادي الرافدين في العراق مارسوا فنون الإدارة العامة، واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقييم الأداء كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع، واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية، والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية، حيث يشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم، مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك، وفي حضارة الصين اعتبر إجراء قياس وتقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة، أما الحضارة الرومانية وكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي وبدرجة عالية من المركزية والكفاءة، الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والتي استلزم بدورها عمليات اختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة. (عاشور، ٢٠١٦م)

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كألية لتحديد مفهوم الأداء وطرق تقييمه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء (عاشور، ٢٠١٦م).

فتقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة للوصول إلى غايات عديدة، منها إعادة النظر في سياسات الأجور والترقية والتدريب، وأهم غاياتها هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

الدراسات السابقة

دراسة الكاتب (٢٠٢٣م) بعنوان "أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية - الصينية في الفترة من ٢٠١٦-٢٠٢١م" هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التدريب والدور الفعال الذي يقوم به في التنمية وتطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية؛ وما مدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية؛ تسليط الضوء على أساليب وطرق التدريب الفعال من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في تدريبات المؤسسات الاستشفائية وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها أن التدريب عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها. وجود اهتمام من طرف إدارة المواد البشرية بالمستشفى بتدريب موظفيها دراية منها على أهمية التدريب وضرورته لتحسين الخدمة الصحية. إن العاملين بالمؤسسة لديهم قناعة بأن التدريب يحسن من كفاءتهم وأن أدائهم لمهامهم بعد التدريب كان أكثر سهولة وبأقل وقت من السابق. وأوصى البحث ضرورة توعية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف المرجوة. وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية.

دراسة (دادن، ٢٠٢٢م) بعنوان "تقييم التدريب حسب نموذج كيرك باتريك وأثره على أداء العاملين: حالة مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة ولاية تقرت خلال سنة ٢٠٢١" تهدف الدراسة إلى استخدام تقييم التدريب حسب نموذج كيرك باتريك وأثره على أداء العاملين، بمؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقرت، حيث تكون مجتمع الدراسة من الإداريين عددهم (١٥٥) موظف. اختيرت منهم عينة عشوائية قوامها (٧٠) موظفا. صمم الباحث استبانة مكونة من (٣٠) فقرة موزعة على (٣) محاور استخدمنا نموذج الانحدار

الخطي، وهذا بعد تحويل المتغيرات النوعية إلى متغيرات كمية بناء على معطيات الاستبيان حيث تم حساب عدد الإجابات بنعم وعدد الإجابات ب لا، تبين أن العمل على تقييم التدريب حسب نموذج كيرك باتريك في المؤسسة متوسط وكذلك السلوك والنتائج هذا من جهة، ومن جهة أخرى بينت الدراسة أن هناك علاقة طردية موجبة بين التدريب حسب كيرك باتريك ودوره في تحسين أداء العاملين من خلال معامل التحديد ($R^2 = 0.576$)

ودراسة أندرسون (Andersson, 2021) بعنوان: دور التدريب في تطوير قدرات الموظفين الحكوميين في مدينة تبيليسي بجورجيا. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تطوير قدرات الموظفين الحكوميين في مدينة تبيليسي بجورجيا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وطبقت الدراسة على عدد يبلغ (156) من الموظفين الحكوميين في مدينة تبيليسي بجورجيا. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة ومنها: يساعد التدريب على تطوير قدرات الموظفين الحكوميين في مجال اتخاذ القرار، كما يساعد التدريب على حسن توظيف الموارد البشرية في البلاد.

دراسة بلقاسم (2017م) بعنوان " أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين، وقد اخترنا المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR لتكون محل الدراسة، حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في " إلى أي مدى تساهم وظيفة التدريب في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد تمثلت الأدوات التي استعملناها المقابلة الشخصية مع أصحاب الاختصاص بالإضافة إلى الوثائق المقدمة من طرف الشركة بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة، كشفت لنا هذه الدراسة أن التدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد وذلك من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات وحسن استغلال للطاقات ولأجل هذا تلجأ المؤسسات إلى تطبيق سياسة تدريب على مراحل متسلسلة ومنتظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم عملية التدريب.

دراسة ملكاوي (٢٠١٣م) بعنوان "قياس العائد من التدريب وأثره على أداء العاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اربد المساهمة المحدودة" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية قياس العائد من التدريب وأثره على مستوى أداء العاملين في شركة كهرباء محافظة اربد المساهمة المحدودة، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة الكهرباء من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، وتم استخدام عينة عشوائية مكونة من ٣٥ موظف وموظفة، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها - ١: وجود اهتمام واضح للإدارة آسيا بقياس العائد من التدريب ومستوى أداء الموظفين وتبين ذلك من قيمة الأثر البالغة - ٢. (٠.٨٧٣) وجود فاعلية لأدوات قياس العائد من التدريب ومستوى أداء الموظفين وتبين ذلك من قيمة الأثر البالغة - ٣. (٠.٨١٩) أن تقويم الإدارة لنتائج قياس العائد من التدريب هو تقييم قوي يؤثر على مستوى أداء العاملين وتبين ذلك من قيمة الأثر البالغة - ٤. (٠.٨٨٦) وجود إستراتيجية تدريبية واضحة لقياس العائد من التدريب وتبين ذلك من قيمة الأثر البالغة (٠.٧٣٥). كما خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها مداومة شركة الكهرباء الأردنية في محافظة اربد المساهمة المحدودة على متابعة اهتمام الإدارة العليا بقياس العائد من التدريب لما لذلك من أثر على مستوى أداء الموظفين، والالتزام بفاعلية الأدوات الموجودة ومحاولة تطويرها- مما ينعكس ايجابيا على مستوى أداء الموظفين، والتقويم المستمر من قبل الإدارة لنتائج قياس العائد من التدريب، حيث يؤثر ذلك على مستوى أداء العاملين، والعمل على إيجاد إستراتيجية تدريبية جديدة وفعالة لقياس العائد من التدريب.

دراسة فرح (٢٠١٧م) بعنوان "التدريب وأثره على كفاءة أداء العاملين: بالتطبيق على بنك الإستثمار المالي في الفترة من ٢٠١٤ - ٢٠١٦م" هدف البحث إلى معرفة مدى تأثير اتباع نظام تدريب فعال على كفاءة أداء العاملين وكذلك بيان مدى تأثير ترسيخ ثقافة التدريب على كفاءة أداء العاملين، وأيضا إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه وضع خطة استراتيجية للتدريب في رفع كفاءة أداء العاملين، وتتمثل مشكلة البحث في إيجاد إجابة لعدد من الأسئلة

ما أثر التدريب على كفاءة أداء العاملين ببنك الاستثمار المالي؟ ما مدى تأثير اتباع نظام تدريب فعال على أداء العاملين في بنك الاستثمار المالي؟ إلى أي مدى يؤثر ترسيخ ثقافة التدريب على كفاءة أداء العاملين؟ ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه وضع خطة استراتيجية للتدريب في رفع كفاءة أداء العاملين؟، وقامت فروض البحث على؛ اتباع نظام تدريب فعال يؤدي إلى كفاءة أداء العاملين، وكذلك ترسيخ ثقافة التدريب يؤدي إلى كفاءة أداء العاملين، وأيضاً وضع خطة استراتيجية لعملية التدريب يؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين، واتباع البحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة. توصل البحث لعدد من النتائج من أهمها؛ البرامج التدريبية المتبعة بالبنك كافية لسد احتياجات العاملين التدريبية، كذلك تحسن مستوى أداء العاملين نتيجة للدورات التي يتلقونها بالبنك، وأيضاً تغلب البنك على المعوقات التي تواجه عملية تطبيق استراتيجية التدريب مما أدى إلى زيادة كفاءة العاملين، وخرج البحث بعدد من التوصيات من أهمها؛ من الأهمية بمكان تنوع البرامج التدريبية وذلك لسد احتياجات العاملين التدريبية، وكذلك ترسيخ ثقافة التدريب حيث أن ذلك قد يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وأيضاً ترسيخ ثقافة المشاركة في العملية التدريبية بحسبان أن ذلك يؤدي إلى إشعار العاملين بأهميتهم وأنهم الدعامة الأساسية للعملية الإنتاجية.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة
- ثبات أداة الدراسة
- أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ويعرف المنهج الوصفي بأنه هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، لتحقيق أهداف البحث.

مصادر جمع المعلومات:

مصادر أولية: نتائج استبانة تم تصميمها من قبل الباحثة وتوزيعها على الموظفين في أكاديمية مهد الرياضية

مصادر ثانوية: الكتب والدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في أكاديمية مهد الرياضية ويصل عددهم إلى ٣٠٠ موظف.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من ١٢٠ موظف بنسبة ٤٠٪ من مجتمع الدراسة اجابوا على جميع أسئلة الاستبانة.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لدراسة وتعرف الاستبانة بأنها أحد أدوات البحث، وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث.

تم تصميم استبانة من قبل الباحث وتم تقسيم الاستبانة كآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية.

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المحور الأول: مدى فعالية التدريب

• أولاً: قبل بدء التدريب

• ثانياً: خلال التدريب

• ثالثاً: بعد التدريب

المحور الثاني: أداء العاملين

• أولاً: مستوى الرضاء الوظيفي

• ثانياً: مستوى الكفاءة

• ثالثاً: مستوى الابتكار والإبداع

إجراءات تطبيق ادوات الدراسة:

تم تصميم الاستبانة إلكترونياً وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتوزيع الإجابات في

محاور الاستبانة وتم تقييم الإجابات باستخدام البيانات في جدول ١ .

جدول (١) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الوزن	المتوسط	مستوى العبارة
لا أوافق بشدة	١	من ١ الى ١,٧٩	منخفض جدا
لا أوافق	٢	من ١,٨٠ الى ٢,٥٩	منخفض
محايد	٣	من ٢,٦٠ الى ٣,٣٩	متوسط
أوافق	٤	من ٣,٤٠ الى ٤,١٩	مرتفع
أوافق بشدة	٥	من ٤,٢٠ الى ٥,٠٠	مرتفع جدا

صدق الاستبانة:

لتأكد من صدق الاستبانة تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين والاستفادة من خبراته والأخذ

بملاحظاته لتعديل الاستبانة وجعلها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات الاستبانة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتأكد من صلاحية نتائج الاستبانة للتحليل وتم اعتبار القبول من ٠.٧. وكانت نتائج الاستبانة كما هي موضحة في الجدول ٢. وجدت النتائج ان معامل ألفا كرونباخ يساوي ٠.٩٤٤ مما يعني قبول نتائج الاستبانة.

جدول (٢) نتائج معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.٩٤٤	٥٨

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة وكانت المعالجات المستخدمة كالتالي: النسب المئوية، التكرارات، الإحصائية الوصفية (المتوسط والانحراف المعياري والتفاوت)، اختبار الفرضيات باستخدام ANOVA.

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي ونتائج الدراسة.

- عرض وتحليل البيانات الديموغرافية.
- الاحصاء الوصفي للنتائج.
- اختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها

عرض وتحليل البيانات الديموغرافية:

خصص هذا الجزء لوصف مجتمع وعينة الدراسة من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية وكانت النتائج كالآتي:

١- الجنس:

جدول (٣) توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	٤٦	٪٣٨.٣
ذكر	٧٤	٪٦١.٧
المجموع	١٢٠	٪١٠٠

يوضح جدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، وقد مثلت نسبة الذكور ٪٦١.٧ أما الإناث فقد كانت في حدود ٪٣٨.٣.

٢- العمر:

جدول (٤) توزيع افراد العينة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة المئوية
بين ٤١ و ٥٠ سنة	٤٤	٪٣٦.٧
أقل من ٣٠ سنة	٣٤	٪٢٨.٣
بين ٣١ و ٤٠ سنة	٣٢	٪٢٦.٧
من ٥٠ سنة فأكثر	١٠	٪٨.٣
المجموع	١٢٠	٪١٠٠

يوضح الجدول ٤ أن الفئة العمرية بين ٤١ و ٥٠ سنة هي الأكثر بتكرار ٤٤ ونسبة ٪٣٦.٧، تليها الفئة العمرية أقل من ٣٠ عاما بتكرار ٣٤ ونسبة ٪٢٨.٣، وباختلاف بسيط تلتها الفئة العمرية بين ٣١ و ٤٠ سنة بتكرار ٣٢ ونسبة ٪٢٦.٧ وأخيرا الفئة العمرية من ٥٠ فأكثر بتكرار ١٠ ونسبة ٪٨.٣.

٣- الحالة الاجتماعية:

جدول (٥) توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	٨٠	٦٦.٧٪
أعزب	٤٠	٣٣.٣٪
المجموع	١٢٠	١٠٠٪

يوضح الجدول ٥ الحالة الاجتماعية لأفراد العينة وأتت الحالة الاجتماعية متزوج بتكرار ٨٠ ونسبة ٦٦.٧٪، وأتت الحالة أعزب بتكرار ٤٠ ونسبة ٣٣.٣٪.

٤- المؤهل العلمي:

جدول (٦) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	١٤	١١.٧٪
دبلوم	١٨	١٥.٠٪
شهادة جامعية (بكالوريوس)	٦٤	٥٣.٣٪
شهادة جامعية (ماجستير)	٢٤	٢٠.٠٪
المجموع	١٢٠	١٠٠٪

يوضح الجدول ٦ أن معظم أفراد العينة حاصلين على شهادة البكالوريوس بعدد ٦٤ ونسبة ٥٣.٣٪، تليها شهادة الماجستير بعدد ٢٤ ونسبة ٢٠٪، ومن ثم الدبلوم بعدد ١٨ ونسبة ١٥٪ وأخيرا شهادة الثانوي فأقل بعدد ١٤ ونسبة ١١.٧٪.

٥- سنوات الخبرة:

جدول (٧) توزيع افراد العينة سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أكثر من ١٠ سنوات	٧٠	٥٨.٣٪
أقل من ٥ سنوات	٣٦	٣٠.٠٪
من ٦ إلى ١٠ سنوات	١٤	١١.٧٪
المجموع	١٢٠	١٠٠٪

يوضح الجدول ٧ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة العملية، حيث كان ترتيب نسبة المشاركة حسب الخبرة كالتالي: أكثر من ١٠ سنوات بنسبة ٥٨.٣٪ وبتكرار ٧٠، أقل من ٥ سنوات بنسبة ٣٠٪ وتكرار ٣٦ وبين ٦ و ١٠ سنوات بنسبة ١١.٧٪ وتكرار ١٤.

٦- المستوى الإداري:

يوضح الجدول ٨ أن المستوى التشغيلي كان الأعلى بعدد ٤٦ بنسبة ٣٨.٣٪، تلاه المستوى التنفيذي بعدد ٤٠ ونسبة ٣٣.٣٪ وأخيرا المستوى القيادي بعدد ٣٤ ونسبة ٢٨.٣٪.

جدول (٨) توزيع افراد العينة حسب المستوى الإداري

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري
٣٨.٣٪	٤٦	تشغيلي
٢٨.٣٪	٣٤	قيادي
٣٣.٣٪	٤٠	تنفيذي
١٠٠٪	١٢٠	المجموع

٧- الإدارة التي تعمل بها:

جدول (٩) توزيع افراد العينة حسب الإدارة التي ينتسب إليها الموظف

النسبة المئوية	التكرار	إدارة العمل
٣١.٧٪	٣٨	إدارة الموارد البشرية
٦.٧٪	٨	الإدارة المالية
١.٧٪	٢	الإدارة التقنية
٦٠.٠٪	٧٢	أخرى
١٠٠٪	١٢٠	المجموع

يوضح الجدول ٩ أن معظم أفراد العينة يعملون في إدارات مختلفة بعدد ٧٢ ونسبة ٦٠٪، وتلتها إدارة الموارد البشرية بعدد ٣٨ ونسبة ٣١.٧٪، ومن ثم الإدارة المالية بعدد ٨ ونسبة ٦.٧٪ وأخيرا الإدارة التقنية بعدد ٢ ونسبة ١.٧٪.

٨- المشاركة في الدورات التدريبية:

جدول (١٠) توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

المشاركة في الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	١٠٤	٨٦.٧%
لا	١٦	١٣.٣%
المجموع	١٢٠	١٠٠%

يبين الجدول ١٠ أن نسبة المشاركة في الدورات التدريبية بلغت ٨٦.٧٪ بتكرار ١٠٤، بينما لم تتجاوز نسبة غير المشاركين ١٣.٣٪ بتكرار ١٦.

جدول (٢) توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات المشاركون فيها

عدد الدورات المشاركون فيها	التكرار	النسبة المئوية
من ١ إلى ٥ دورات	٥٨	٤٨.٣%
من ٦ إلى ١٠ دورات	١٨	١٥.٠%
أكثر من ١٠ دورات	٤٤	٣٦.٧%
المجموع	١٢٠	١٠٠%

يوضح الجدول ١١ أن ٤٨.٣٪ من أفراد العينة حصلوا على عدد دورات "من ١ إلى ٥ دورات" بعدد ٥٨ وكان عدد الموظفين الحاصلين على أكثر من ١٠ دورات ٤٤ بنسبة ٣٦.٧٪، وحصل عدد ١٨ ونسبة ١٥٪ من أفراد العينة على ٦ إلى ١٠ دورات.

الاحصاء الوصفي للنتائج:

المحور الأول: مدى فعالية التدريب:

جدول (٣) الاحصاء الوصفي لمحور "قبل التدريب"

أولاً: قبل بدء التدريب				
Descriptive Statistics				
Variance	Std. Deviation	Mean	N	
.٩٧٨	.٩٨٨٨٨٧	٤.١١٦٧	١٢٠	تقوم الإدارة بتوفير برامج تدريبية للموظفين الجدد.
.٥٠٧	.٧١٢٢٤	٣.٦١٦٧	١٢٠	تقوم الإدارة بتوفير برامج تدريبية للموظفين القدامى.
.٥٥٤	.٧٤٤٥٤	٤.١٨٣٣	١٢٠	تم إيضاح سبب هذا التدريب وأهميته ومدته قبل البدء.
.٧٤٩	.٨٦٥٦٢	٤.٠٨٣٣	١٢٠	تم وضع خطة للتدريب قبل البدء وتم الالتزام بها خلال التدريب.
.٨٩٠	.٩٤٣٦٥	٤.٠١٦٧	١٢٠	تم توفير مرونة في المواعيد الخاصة بالتدريب وساعات العمل.
١.٥١٩	١.٢٣٢٦١	٣.٦٠٠٠	١٢٠	تم توفير وسيلة نقل أو تم توفير الأجهزة اللازمة للقيام بالتدريب.
.٧٢٩	.٨٥٤٠٦	٤.١٠٠٠	١٢٠	يرتبط التدريب بسياسات وأهداف العمل
.٩٠٦	.٩٥٢٠٧	٤.٠٣٣٣	١٢٠	يتم وضع برامج التدريب على أساس احتياجات ومتطلبات العمل
١.٤٢٤	١.١٩٣٣٥	٣.٥٦٦٧	١٢٠	يتم وضع برامج التدريب بعد تقييم أداء الموظفين
		٣.٩٢٤٠	١٢٠	MEAN

يوضح الجدول ١٢ الإحصاء الوصفي لمحور "قبل التدريب" وأوضحت النتائج حصول جميع العبارات على درجة "مرتفعة" على مقياس ليكرت الخماسي وكانت العبارة الأعلى هي "تم إيضاح سبب هذا التدريب وأهميته ومدته قبل البدء". بمعدل ٤.١٨، توضح نتائج المحور بشكل عام أن الإدارة توفر برامج تدريبية للموظفين الجدد بمعدل مرتفع ٤.١١،

وتوفر برامج تدريبية للموظفين القدامى بمعدل ٣.٦١، كما أن الإدارة توضح أسباب التدريب بمعدل مرتفع ٤.١٨ كما أنها تلتزم بخطط التدريب الموضحة بمعدل مرتفع ٤.٠٨، ويوجد مرونة في مواعيد التدريب للتناسب مع أوقات العمل بمعدل مرتفع ٤.٠١، كما أن إدارة التعليم توفر وسائل نقل للتدريب وأجهزة ملائمة بمعدل مرتفع ٣.٦، كما أن التدريبات ترتبط بسياسات وأهداف العمل بمعدل مرتفع ٤.١، كما أن برامج التدريب توضع على أساس احتياجات ومتطلبات العمل بمعدل مرتفع ٤.٠٣، وعلى أساس تقييم أداء الموظفين بمعدل مرتفع ٣.٥٦.

جدول (٤) الإحصاء الوصفي لمحور "خلال التدريب"

ثانياً: خلال التدريب				
Descriptive Statistics				
Variance	Std. Deviation	Mean	N	
.٨١٧	.٩٠٣٦٢	٤.٠٨٣	١٢٠	تم توفير بيئة مناسبة للتدريب (توفير مكان مناسب للتدريب أو توفير الانترنت أو أجهزة الحاسوب
.٨٧٣	.٩٣٤٢٥	٤.٠٣٣	١٢٠	تم توفير التكنولوجيا المناسبة للتدريب من قبل الإدارة.
.٤٤٠	.٦٦٣٣٧	٤.٢١٦	١٢٠	كان المدرب يشرح بطريقة جيدة وواضحة.
.٤١٣	.٦٤٣٠٠	٤.٣٠٠	١٢٠	كفاءة المدرب أثناء العملية التدريبية كانت عالية
.٤٤٠	.٦٦٣٣٧	٤.٢١٦	١٢٠	كان المدرب مساعد ومتفهم.
.٨٢١	.٩٠٦١٠	٤.٠٥٠	١٢٠	المدة الزمنية المحددة للبرنامج التدريبي كانت كافية لتحقيق الهدف
١.٢٨٠	١.١٣١٥	٣.٧١٦	١٢٠	الأسلوب التدريبي المتبع في العملية التدريبية هو عن بعد
١.٠٦٩	١.٠٣٣٨	٣.٨٠٠	١٢٠	الأسلوب التدريبي المتبع في العملية التدريبية تلقيني
.٨١٠	.٨٩٩٨٩	٣.٨٨٣	١٢٠	الأسلوب التدريبي المتبع في العملية التدريبية نظري
١.١٨٩	١.٠٩٠٣	٣.٧٦٦	١٢٠	تهتم إدارة التدريب بتدريب العاملين ميدانياً
		٤.٠٠	١٢٠	Valid N (listwise)

يوضح الجدول ١٣ الإحصاء الوصفي لمحور "خلال التدريب" وأوضحت النتائج أن إدارة التعليم توفر مكان مناسب للتدريب وتوفر الأدوات اللازمة بمعدل مرتفع ٤.٠٨، كما أنها

توفر جميع التقنيات التي يحتاجها المتدرب بمعدل مرتفع ٤.٠٣، أفاد أفراد العينة أن المدربين يقدمون الشرح بطريقة واضحة ويمتلكون كفاءة عالية بمعدل مرتفع ٤.٢ و ٤.٣ على التوالي، كما أفاد أفراد العينة أن المدربين كانوا يقدمون المساعدة ويتفهمون صعوبات التدريب بمعدل مرتفع جدا ٤.٢، وأن توزيع المدة الزمنية للبرنامج التدريبي كانت كافية بمعدل مرتفع ٤.٠٥، كما أوضحت النتائج أنه يتم استخدام مختلف أساليب التدريب (عن بعد ، تلقيني، نظري، ميداني) بمعدل مرتفع.

جدول (١٤) الاحصاء الوصفي لمحور " بعد التدريب "

ثالثا: بعد التدريب				
Descriptive Statistics				
Variance	Std. Deviation	Mean	N	
.٦٥٥	.٨٠٩٤٣	٤.١٨٣٣	١٢٠	قمت بالاستفادة من هذا التدريب بشكل يساعدني ويساعد الإدارة.
.٦٤٢	.٨٠١٠٨	٤.١١٦٧	١٢٠	أشعر بالثقة بعد القيام بهذا التدريب.
١.١٥٩	١.٠٧٦٧٥	٣.٨١٦٧	١٢٠	تتم الإدارة بالتدريب دائماً (تدريبات شهرية او سنوية).
.٧٣٨	.٨٥٩٢٩	٣.٩٦٦٧	١٢٠	أشعر بالرضا التام عن أدائي الوظيفي بعد التدريب.
.٩٩١	.٩٩٥٦٥	٣.٩٨٣٣	١٢٠	تم استخدام وسيلة تدريب تناسبني وتناسب الوظيفة.
.٤٠٩	.٦٣٩٥٠	٤.١٦٦٧	١٢٠	تهدف الإدارة من التدريب لإكساب المعارف والمهارات اللازمة
.٢٧٩	.٥٢٨٢٠	٤.٣٠٠٠	١٢٠	تهدف الإدارة من التدريب إلى تحسين الأداء
.٥٦٧	.٧٥٢٩٦	٤.٠٦٦٧	١٢٠	الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك في العمل

ثالثاً: بعد التدريب				
Descriptive Statistics				
Variance	Std. Deviation	Mean	N	
١.٢٢٧	١.١٠٧٥٢	٣.٨١٦٧	١٢٠	يتم تقييم عمل الموظف بعد التدريب لمتابعة نتائج التدريب
		٤.٠٤٦	١٢٠	Valid N (listwise)

يوضح الجدول ١٤ نتائج الإحصاء الوصفي لمحور "بعد التدريب" وأوضحت النتائج أن التدريبات المقدمة من قبل إدارة التعليم كانت مفيدة للموظفين والإدارة بمعدل مرتفع ٤.١، كما زادت من ثقة الموظفين بمعدل مرتفع ٤.١، ورفعت من رضا الموظفين على أدائهم بمعدل مرتفع ٣.٩، كما وضح أفراد العينة أن الوسائل المستخدمة في التدريب مناسبة لوظائفهم بمعدل اتفاق مرتفع ٣.٩، كما افاد أفراد العينة أن الإدارة تهدف بالتدريبات إلى تحسين الأداء بمعدل اتفاق مرتفع جدا ٤.٣، ولذلك يتم تقييم أداء الموظف بعد التدريبات بمعدل مرتفع ٣.٨.

المحور الثاني: أداء العاملين

جدول (١٥) الإحصاء الوصفي لمحور "أداء العاملين"

أولاً: مستوى الأداء الوظيفي				
Descriptive Statistics				
Variance	Std. Deviation	Mean	N	
.٧٤٣	.٨٦١٧٣	٤.٢١٦٧	١٢٠	أشعر بالإنتاج الشخصي من خلال عملي.
.٦٨٢	.٨٢٥٨٨	٤.٠٨٣٣	١٢٠	لدي الأدوات والموارد لأداء عملي بشكل جيد.
١.١١٩	١.٠٥٧٨٥	٣.٩١٦٧	١٢٠	أشعر بالتشجيع على ابتكار طرق جديدة وأفضل للقيام بالأشياء.
١.٠٢٩	١.٠١٤٦٠	٣.٧٥٠٠	١٢٠	لا أحتاج للمساعدة عند القيام بوظيفتي.
.٩٢٤	.٩٦١٣٠	٣.٩٨٣٣	١٢٠	أشعر بالاستقرار الوظيفي بعد الاستفادة من البرنامج التدريبي
.٨١٩	.٩٠٥٠١	٤.٢٣٣٣	١٢٠	تساهم البرامج التدريبية في رفع الروح المعنوية والتعاون بين الموظفين
.٦٢٢	.٧٨٨٤٠	٤.١٨٣٣	١٢٠	تساهم المشاركة في الدورات التدريبية في زيادة الولاء الوظيفي
		٤.٠٥٢	١٢٠	Valid N (listwise)

يوضح الجدول ١٥ الإحصاء الوصفي لمستوى الأداء العاملين وضحت النتائج شعور أفراد العينة بالإنتاج بمعدل مرتفع جداً ٤.٢، وأنهم يمتلكون كافة الاحتياجات لأداء عملهم بمعدل مرتفع ٤.٠٨، كما يشعرون بالتشجيع على ابتكار طرق جديدة لتنفيذ المهام بمعدل مرتفع ٣.٩، أفاد أفراد العينة عدم حاجتهم للمساعدة أثناء العمل بمعدل مرتفع ٣.٧، وشعورهم بالاستقرار الوظيفي بعد استفادتهم من التدريبات بمعدل مرتفع ٣.٩، كما وضح أفراد العينة

أن التدريبات ساعدت بمعدل مرتفع جدا ٤.٢ في رفع الروح المعنوية والتعاون بين الموظفين، وزادت من الولاء الوظيفي بمعدل مرتفع ٤.١.

جدول (١٦) الاحصاء الوصفي لمحور "مستوى الكفاءة"

ثانيا: مستوى الكفاءة				
Descriptive Statistics				
Variance	Std. Deviation	Mean	N	
.٣١٨	.٥٦٤	٤.٤٦٦	١٢٠	أحرص على تنفيذ المهام طبقا لمعايير الجودة
.٢٨١	.٥٣٠	٤.٤٣٣	١٢٠	أحرص على تنفيذ المهام الوظيفية في الوقت المحدد
.٣٧٣	.٦١٠	٤.٣٨٣	١٢٠	أحرص دائماً على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل
.٤٢٠	.٦٤٧	٤.٣١٦	١٢٠	أحرص دائماً على الإلمام بكل جديد في مجالي وطرحه للإدارة اذا كان مفيداً.
.٤٣٦	.٦٦٠	٤.٣٦٦	١٢٠	أقوم باستخدام الأجهزة الموفرة لي بكفاءة.
.٢٨٥	.٥٣٤	٤.٤٨٣	١٢٠	أحرص على الالتزام بقوانين وضوابط العمل دائماً
		٤.٤٠٧	١٢٠	Valid N (listwise)

يوضح الجدول ١٦ نتائج الإحصاء الوصفي لمحور "مستوى الكفاءة" ولقد أتفق معدل مرتفع جدا من أفراد العينة على حرصهم على تنفيذ المهام طبقاً لمعايير الجودة ، كما أتفق أفراد العينة على حرصهم على الالتزام بالوقت المحدد بمعدل مرتفع جداً ٤.٤٣، كما يحرص أفراد العينة على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل بمعدل مرتفع جدا ٤.٣، والإلمام بكل شي جديد في مجال عملهم بمعدل مرتفع جدا ٤.٣، ويقر أفراد العينة بمعدل مرتفع جداً ٤.٣٦ على قدرتهم في استخدام الأجهزة المتوفرة بكل كفاءة، كما يحرصون بمعدل مرتفع جداً ٤.٤ على الالتزام بقوانين وضوابط العمل.

جدول (١٧) الاحصاء الوصفي لمحور " مستوى الابتكار والابداع "

ثالثا: مستوى الابتكار والإبداع				
Descriptive Statistics				
Variance	Std. Deviation	Mean	N	
١.٤٣٩	١.١٩٩	٣.٨٥	١٢٠	تكافئ الإدارة الموظفين ذو الافكار الابداعية.
١.١٨٠	١.٠٨٦	٣.٧٨	١٢٠	تطبق الإدارة الأفكار المقترحة من قبل الموظفين.
.٩٣٧	.٩٦٧	٣.٩٣	١٢٠	يتم تقبل الأفكار الجديدة او رفضها بطريقة مناسبة.
.٧٤٥	.٨٦٣	٤.١٦	١٢٠	أقوم بالتفكير في حلول ابداعية في عملي.
١.٣٠٤	١.١٤٢	٣.٨٠	١٢٠	تقدم الإدارة بيئة عمل تساعد على الإبداع.
.٦٣٨	.٧٩٨	٤.٠٣	١٢٠	يستطيع الموظف ابتكار طرق جديدة لأداء الوظيفة بعد المشاركة في البرامج التدريبية
.٦٣٣	.٧٩٥	٤.١٥٠	١٢٠	تساهم البرامج التدريبية في الرفع من مهارات الاتصال لدى العاملين
.٨٣٩	.٩١٦	٤.٣١٣	١٢٠	تساعد البرامج التدريبية في التعامل مع ظروف العمل الطارئة
		٤.٠٠١	١٢٠	Valid N (listwise)

يوضح الجدول ١٧ نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الابتكار أفاد أفراد العينة بمعدل مرتفع ٣.٨٥ أن الإدارة تكافئ الموظفين ذوي الأفكار الإبداعية، كما تطبق الإدارة الأفكار المقدمة من قبل الموظفين بمعدل مرتفع ٣.٧، وفي حال رفض الأفكار اتفق أفراد العينة بمعدل مرتفع ٣.٩ على أن الإدارة تقدم الرفض بطريقة مناسبة، كما أشار أفراد العينة على أنهم يفكرون في حلول إبداعية بمعدل مرتفع ٤.١، كما أن البيئة تساعد على الإبداع بمعدل مرتفع ٣.٨، أفاد أفراد العينة قدرتهم على ابتكار طرق جديدة لأداء وظائفهم بعد المشاركة في البرامج التدريبية بمعدل مرتفع ٤.٠٣ كما تساهم البرامج التدريبية في الرفع من مهارات الاتصال

لدى الموظفين بمعدل مرتفع ٤.١، وتساعد في التعامل مع ظروف العمل الطارئة بمعدل مرتفع جداً ٤.٣.

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات

- خلاصة نتائج السؤال الأول
- خلاصة النتائج للسؤال الثاني
- التوصيات

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

خلاصة نتائج الدراسة بناء على السؤال الأول:

وجدت نتائج السؤال الأول أن هناك علاقة بين التدريب ورفع مستوى أداء كفاءة العاملين بأكاديمية مهد الرياضية إذ وضحت نتائج محور مدى فعالية التدريب حصول التدريب في إدارة الأكاديمية على درجات مرتفعة إذ حصل محور قبل التدريب على متوسط ٣.٩٢ ومحور خلال التدريب على متوسط ٤.٠٠ كما حصل محور بعد التدريب على متوسط ٤.٠٤٦، وتكافأت النتائج مع محور التدريب مع محور أداء العاملين إذ وصل متوسط إلى ٤.٠٥٢، ومحور مستوى الكفاءة إلى ٤.٤٠٧، ومحور مستوى الابتكار والابداع إلى ٤.٠٠، وبذلك فإنه كلما ارتفعت جودة التدريب ارتفع معها الأداء الوظيفي للعاملين.

نتائج الدراسة على ضوء السؤال الثاني:

وجدت نتائج السؤال الثاني أن هناك علاقة بين أساليب التدريب ورفع مستوى أداء كفاءة العاملين بأكاديمية مهد، وجدت نتائج محور "خلال التدريب" أنه يتم استخدام عدة أساليب بمستوى مرتفع في أكاديمية مهد مثل التدريب عن بعد والتلقيني والنظري والميداني وحصلت جميع الأساليب على معدل بين (٣.٧١-٣.٨٨) على مقياس ليكرت الخماسي، وأوضح محور أداء العاملين إرتفاع مستوى الكفاءة لدى العاملين إذ حصل محور مستوى الكفاءة على متوسط ٤.٤٠٧ على مقياس ليكرت الخماسي.

نتائج الدراسة على ضوء السؤال الثالث:

وضحت نتائج الفرضية الثانية جود علاقة بين أنواع التدريب ورفع مستوى أداء كفاءة العاملين بأكاديمية مهد الرياضية إذ توضح النتائج أن أكاديمية مهد الرياضية قسمت التدريب إلى عدة أنواع وحصلت جميعها على درجة مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي إذ كان النوع الأول تدريبات خاصة بالموظفين الجدد وحصلت على متوسط ٤.١١، وتدريبات خاصة بالموظفين القدامى وحصلت على متوسط ٣.٦١، وتدريبات ترتبط بأساسيات وأهداف العمل وحصلت على ٤.١٠، وبعض التدريبات التي بنيت تم تصميمها بعد تقييم أداء الموظفين وحصلت على متوسط ٣.٥٦، رفعت هذه الأساليب من شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي بمتوسط مرتفع ٣.٩٨، وشعورهم بالإنجاز الشخصي بمتوسط ٤.٢ وهي درجة مرتفعة جداً على مقياس ليكرت الخماسي، كما زادت التدريبات من ولائهم الوظيفي بمتوسط مرتفع ٤.١٨.

التوصيات:

توصي الدراسة بالآتي:

١. تصميم برنامج تدريبي شامل: تطوير برنامج تدريبي جيد التنظيم وموجه يركز على تحسين المهارات والمعرفة المحددة المطلوبة لإدوار الموظفين داخل أكاديمية مهد يجب أن يشتمل البرنامج على مكونات نظرية وعملية، مع التركيز على التدريب العملي وسيناريوهات الحياة الواقعية.
٢. دمج فرص التعلم المستمر: تطبيق ثقافة التعلم المستمر داخل أكاديمية مهد الرياضية من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين. يمكن القيام بذلك من خلال ورش العمل والندوات والمؤتمرات والدورات عبر الإنترنت أو برامج التوجيه. وتشجيع الموظفين على مواكبة آخر التطورات في مجالهم وتزويدهم بالموارد والدعم لتعزيز مهاراتهم بشكل مستمر.

٣. تقييم فعالية التدريب: إنشاء نظام لقياس تأثير فعالية برامج التدريب على أداء الموظفين، يمكن القيام بذلك من خلال التقييمات قبل وبعد التدريب أو الاستطلاعات أو تقييمات الأداء، القيام بمراجعة النتائج بانتظام وإجراء تعديلات على برامج التدريب بناءً على التعليقات الواردة للتأكد من أنها تتماشى مع احتياجات الموظفين والمنظمة.

٤. تعزيز بيئة العمل الداعمة: التعرف على أهمية بيئة العمل الإيجابية والداعمة في تعزيز أداء الموظفين. تشجيع العمل الجماعي والتعاون ومشاركة المعرفة بين الموظفين. توفير الفرص للموظفين لتطبيق المهارات التي تعلموها أثناء التدريب في عملهم اليومي. تقدير ومكافأة إنجازات الموظفين وتقديم ملاحظات بناءة لتحفيزهم على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

المقترحات:

بناء على النتائج السابقة يقترح الباحث ما يلي إجراء الدراسات التالية:

١. دراسة التدريب في العمل وأثره على التوظيف والدخل.
٢. تقييم الأثر الاقتصادي لبرامج التدريب الوظيفي.
٣. استكشاف الآثار الاجتماعية والاقتصادية الأوسع لمبادرات التدريب الوظيفي.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

السيوفي، بسمة عدنان. (٢٠١٩). تدريب من أجل الازدهار. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الفضل، (٢٠٠٩) مؤيد سالم إدارة الموارد البشرية، مدخل لستراتيجي تكاملي إثراء للنشر والتوزيع.

للصاصمه، إبراهيم قفطان إبراهيم، (٢٠٢١)، أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبد الله بن رولحه، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع،

(٧٤) ، ٦٢-٨١

شعبان، نور عدنان (٢٠١٩). أثر الاستثمار بالتدريب في رفع كفاءة أداء العاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ٣(٤)، ٢٤-٢٤.

حسين، رحيم (٢٠١٣م)، أثر ابعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط، مجلة رؤي اقتصادية، العدد (٥).

جميل، عبد الكريم أحمد. (٢٠١٨) -تدريب وتنمية الموارد البشرية. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.

الأنصاري، عيسى حسن. (٢٠١٩). من التعليم إلى العمل تدريب وتوظيف الشباب. أكاديمية الخليج العربي للدراسات. المنامة: فرع المنامة.

الشميمري، أحمد عبد الله. (٢٠١٧). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة دار القلم.

صالح، سعيد. (٢٠٢١). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء - دراسة استطلاعية على المنظمات والعاملين في المؤسسة العامة في جدة-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

القانونية، ٥ (١٦)، ٤٢-٦٤.

علشور، الهاني (٢٠١٦م)، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

الهيبي، خالد عبد الرحمن (٢٠٠٣م)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن.
الكلتب، محمد بشر (٢٠٢٣)، أثر للتدوير في رفع كفاءة للعاملين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية - الصينية في الفترة من ٢٠١٦-٢٠٢١م، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (١٤)، العدد (٤).

بلقلم، (٢٠١٧م)، أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس المهني، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

ملكاوي، أحمد خلف (٢٠١٣م)، قياس العائد من للتدوير وأثره على أداء للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اربد المساهمة المحدودة، مجلة الاقتصاد، كلية الاقتصاد، س (٦)، العدد (٧).

دادن، عبد الغفور (٢٠٢٢م)، تقييم التدريب حسب نموذج كيرك باتريك وأثره على أداء العاملين: حالة مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة ولاية تقرت خلال سنة ٢٠٢١، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (٧)، العدد (٢).

فرح، مهدي على (٢٠١٧م)، للتدوير وأثره على كفاءة أداء للعاملين بالتطبيق على بنك الإستثمار المالي في الفترة من ٢٠١٤ - ٢٠١٦م، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Raymond A. Noe .(٢٠١٦) .Employee Training & Development . McGraw-Hill Education.
- Eunice J. Amadi .(٢٠١٤) .The effect of training and development on employees' performance; at Safaricom limited call center . .Diss. University of Nairobi.
- Upadhyay, Arvind .(٢٠٢٢) .EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT BOOK .Notion Press Media Pvt. Limited
- Noe, Raymond A. .(٢٠١٦) .Employee Training & Development . McGraw-Hill Education.
- Banya, Bockarie Sama .(٢٠١٧) .The Relationship Between Simple Employee Recognition and Employee Productivity in Business Organizations. A Case Study .Anchor Academic Publishing.
- Witt ,Mandy .(٢٠٢١) .The Process of an Employee Performance Appraisal. Its Aims, Functions and Methods .GRIN Verlag.
- Pawar, Badrinarayan Shankar .(٢٠٢١) .Employee Performance and Well-Being: Leadership, Justice, Support, and Workplace Spirituality .Taylor & Francis Group.
- Andersson, H (٢٠٢١). The role of training in developing the capabilities of government employees in Tbilisi, Georgia. Eric Digest. (٢٣٧). Ed:٩٩٦٣٥٧.