

**الالتزام بتطبيق عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية
وعلاقتها بأداء وسلوك الموارد البشرية
- دراسة ميدانية لمركب تكرير البترول سكيكدة - ***

د. سعد قرمش زهرة **

* تاريخ التسليم: 2015 / 2 / 7م، تاريخ القبول: 2015 / 2 / 27م.
** أستاذة مساعدة قسم "أ" / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة باجي مختار / عنابة / الجزائر.

The Commitment of implementing an assessment process to the effectiveness of training programs and its correlation to human resources performance and behavior - An Empirical Study of "petroleum refining complex - skikda -

Abstract:

This study aims to identify the engagement in applying the process of assessing the effectiveness of human resources training programs and its correlation to performance and behavior in the oil refining complex (hydrocarbons) - skikda - , where the study has reached several results, including:

- ◆ *The training process in the complex has not been managed in a scientific and systematic way;*
- ◆ *There was a significant positive relationship between the training process and the performance of the elements and the behavior of individuals working at the complex;*
- ◆ *There is no clear and known policies regarding the selection of trainees and the mediation personal opinions role in that, nor the provision of equal opportunities to join the training courses;*
- ◆ *The study also showed the weakness in assessing the training programs process in the complex. Finally, the study has concluded a number of recommendations, most notably the availability of equal opportunities for individuals to get a chance to join training programs, and to focus on evaluating training programs, and identifying the individuals, training needs in order to determine the extent to which training programs have achieved their objectives.*

Key words: *human resources, evaluation, training programs effectiveness, performance and behavior.*

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الالتزام بتطبيق عملية تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء والسلوك في مركب تكرير البترول (قطاع المحروقات)، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

◆ لا تتم إدارة العملية التدريبية على مستوى المركب بشكل علمي ومنهجي بمستوى جيد.

◆ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر العملية التدريبية وأداء وسلوك الأفراد العاملين على مستوى المركب.

◆ لا توجد سياسات واضحة ومعلن عنها فيما يخص اختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في ذلك، ولا تتوفر لدى العاملين الفرص المتساوية للالتحاق بالدورات التدريبية.

◆ أظهرت الدراسة أيضا ضعف عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة على مستوى المركب، وأخيرا فقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أبرزها توفير مبدأ تكافؤ الفرص أمام الأفراد العاملين في الحصول على فرصة الالتحاق بالبرامج التدريبية، والتركيز على عمليتي تقييم البرامج التدريبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وذلك للوقوف على مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المرسومة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، تقييم، فعالية البرنامج التدريبي، الأداء والسلوك.

- هل يسمح التدريب بتحقيق تغيير إيجابي في سلوك وأداء العاملين بعد مدة من التحاقهم بوظائفهم؟

2 - أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من اعتبارات عديدة نذكرها فيما يأتي:

1. تأخذ بالتحليل وهو واحد من أهم المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية داخل المنظمة وهو نشاط التدريب، إذ أصبحت الحاجة ملحة لممارسته في الوقت الراهن؛ لأنه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة إلى جانب مساهمته في الارتقاء بمستويات أداء الأفراد.
2. تركز الدراسة على أهم مجالات التدريب ألا وهو عملية التقييم التي تعد وسيلة ممتازة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التدريب وقياس فعاليتها، إلا أن أقلية من المنظمات تمارسها على أساس منهجي وعلمي.
3. إن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تعنى بتحليل ودراسة وتقييم نشاط التدريب في مركب تكرير البترول (قطاع المحروقات) الذي يعد من القطاعات التي تتطلب التدريب المستمر لمواردها البشرية بالنظر للتحولات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الدراسة من كونها محاولة لسد جزء من العجز المسجل في هذا النوع من الأبحاث.

3 - أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها تحدد الأهداف وفقاً لما يأتي:

1. التعرف على مدى الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذه ثم تقييمه في المركب محل الدراسة)، وتحديد العلاقة بين هذه العناصر وبين أداء وسلوك الموارد البشرية.
2. تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية من ناحية انعكاسها على استيعاب الأفراد المستفيدين من برامج التدريب للمعارف والمهارات، وهذا من خلال تحليل آراء المستفيدين فيها؛ ومعرفة مدى رضاهم عنها، والتعرف على أثر التدريب على أداء وسلوك المستفيدين بعد التحاقهم بأماكن عملهم من خلال تحليل آراء المشرفين عليهم.

4 - مبررات اختيار موضوع الدراسة:

ترجع أسباب اختيار موضوع الدراسة، إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

- ◆ تتمثل المبررات الذاتية في الميل إلى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وعلاقتها بمتغيرات أخرى؛ أضف إلى ذلك الرغبة في الوصول إلى تحديد درجة التأثير الذي تمارسه العملية التدريبية بمكوناتها على أداء وسلوك الأفراد

مقدمة:

أصبح التدريب - في الوقت الراهن - من أهم الاستراتيجيات التي ترفع مستوى الموارد البشرية والمنظمات على حد سواء، وباعتباره إستراتيجية هامة من نظام تسيير الموارد البشرية لا بد من الاهتمام به وإعطائه مكانة مميزة في المنظمات؛ كما أن هذه الأخيرة تسعى إلى معرفة النفع المحقق من العملية التدريبية ومدى انعكاسه على الأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي لمواردها البشرية، ومدى فعالية التدريب وطرق استمرارته ونسبة مساهمته في تحقيق أهدافها بشكل عام. إن فعالية البرامج التدريبية لا تتحقق بحسن التخطيط والتنظيم لها فقط، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من قبل القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه؛ لذا تعد عملية التقييم جزءاً هاماً وأساسياً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب فهو بذلك يعد نشاطاً مستمراً ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب؛ وعلى الرغم من أهمية هذه العملية إلا أن القلة النادرة من المنظمات تمارسه على أساس علمي ومنهجي.

واستناداً لما سبق، ونظراً لأهمية التقييم في حياة البرامج التدريبية، ارتأينا أن نقوم بإعداد هذه الدراسة لتكون مرجعية علمية تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم برامج التدريب التي يتم تنفيذها من قبل منظمات الأعمال، دون أن تنحصر تلك العملية على قياس رد الفعل لمعرفة مدى رضى الأطراف المستهدفة من التدريب عن البرامج التدريبية، أو قياس مستوى التعلم المكتسب أثناء الدورة، بل تتعدى ذلك لتمس مستوى قياس نتائج التدريب على أداء وسلوك الموارد البشرية.

1 - المشكلة البحثية:

تزايد الاهتمام بالتدريب على مستوى منظمات الأعمال، وأصبحت الحاجة ملحة للقيام به، لأنه يعد أساساً لبناء كفاءة الأفراد، وضرورة لمعالجة مشاكلهم أثناء العمل؛ وتعمل المنظمات بهدف إنجاح برامجها التدريبية على توفير العديد من الإمكانيات المادية والبشرية وكذا المالية التي تعد عوامل أساسية لبلوغ أي نشاط تدريبي لأهدافه. وفي هذا الصدد نتساءل عن مدى التزام المنظمات بتطبيق عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية وعلاقتها بأداء وسلوك مواردها البشرية؟ ومن أجل ذلك سنحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هي أهم المعايير التي تقيّم على أساسها فعالية البرامج التدريبية؟

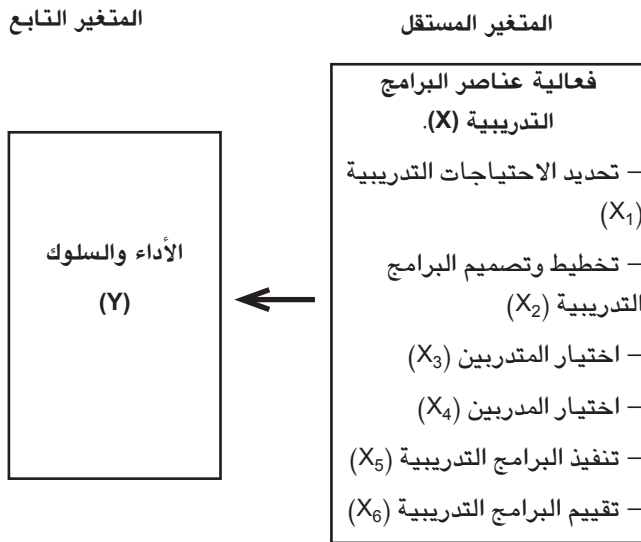
- هل يتم الإعداد للعملية التدريبية بشكل منهجي وعلمي في المركب محل الدراسة؟ وهل تتبع عملية التدريب المراحل الأساسية؟ وما مدى إفادة الفئات العمالية المختلفة من أنشطة التدريب؟

6 - نموذج الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم، فقد كان السعي وضع تصميم لنموذج الدراسة الذي يعكس المتغيرات المستقلة والتابعة تناغمًا مع فرضيات الدراسة؛ فبالنسبة للمتغيرات المستقلة فقد تمثل المتغير المستقل الرئيسي في فعالية مكونات البرنامج التدريبي، في حين جاءت عناصر العملية التدريبية والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتصميم البرامج التدريبية، واختيار المتدربين والمدرسين، ثم تنفيذ البرامج التدريبية، وأخيرًا تقييمها كمتغيرات مستقلة فرعية، أما فيما يخص المتغير التابع فقد تمثل في الأداء والسلوك. وهو ما يوضحه النموذج المقترح أدناه:

الشكل رقم (1) :

نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

7 - تحديد مفاهيم الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم، من المسائل الهامة والضرورية في البحث الأكاديمي، ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالاتها، لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ، وقد حددت مفاهيم الدراسة فيما يأتي:

◆ الموارد البشرية: هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، وسلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية¹.

◆ التدريب: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في

العاملين في المركب محل الدراسة.

◆ من الأسباب العلمية التي دفعتنا إلى هذه الدراسة: إمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهدافها والتأكد من صحة فرضياتها، أضف إلى ذلك محدودية الدراسات التي تناولت علاقة التدريب بالأداء والسلوك في المركب محل الدراسة (وفقا لاطلاعنا)، على الرغم من الاهتمام الملحوظ بالموضوع، إلى أن أغلب الدراسات تركز على عنصر أو عنصرين من العملية التدريبية أو على متغير واحد سواء الأداء أو السلوك، الأمر الذي دفع الباحثة لمحاولة معرفة مدى ارتباط مكونات العملية التدريبية بالأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي مجتمعة.

5 - فرضيات الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التي نعدّها أكثر الإجابات احتمالاً للأسئلة المطروحة سابقاً، وقد تم تقسيم الفرضيات إلى فرضيات رئيسية وفرضيات فرعية كالآتي:

◀ الفرضية الرئيسية الأولى:

■ H₀: لا تتم إدارة العملية التدريبية في المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي بمستوى جيد.

◀ الفرضية الرئيسية الثانية:

■ H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية بمكوناتها (العوامل المستقلة مجتمعة)، وأداء وسلوك الموارد البشرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H₀₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين وسلوكهم عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

- H₀₂: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وأداء العاملين وسلوكهم عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

- H₀₃: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار المتدربين وأداء العاملين وسلوكهم عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

- H₀₄: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار المدرسين وأداء العاملين وسلوكهم عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

- H₀₅: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وأداء العاملين وسلوكهم عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

- H₀₆: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية وأداء العاملين وسلوكهم عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويتبين أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد، ومستوى أداء الوظيفة، ومستوى أداء جماعة العمل، ومستوى أداء المنظمة¹¹.

◆ تخطيط البرنامج التدريبي: هي عملية تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل في ضوء الاحتياجات أو التوقعات لهذا المستقبل والعوامل المؤثرة فيه وأثرها المحتمل، ثم تحديد الأعمال ومسارات العمل والبرامج التدريبية التي تكفل تحقيق هذه الأهداف.

◆ تصميم البرنامج التدريبي: هي مرحلة تحديد الأهداف المطلوبة من عملية التدريب (الترجمة الفعلية للأهداف)، ثم تحديد مستوى المهارات اللازمة للقيام بتلك العملية، مع مراعاة مدى استعداد العاملين وتقبلهم للبرنامج التدريبي وما مدى الاستفادة المتوقعة بعد الانتهاء من البرنامج.

◆ تنفيذ البرنامج التدريبي: نقل البرنامج من الواقع النظري إلى الواقع الفعلي (الميداني)، وفيه نتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية، وينعكس نجاحه أو فشله إيجاباً أو سلباً على المرحلة الثانية المتعلقة بالتقييم.

◆ تقييم البرنامج التدريبي: عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخططاً له¹².

◆ المتدربون: هم العناصر المستفيدة من التدريب والذين يجرى عليهم التدريب.

◆ المدرب: هو الشخص الذي يتمتع بالصفات والمهارات التي تمكنه من إيصال الأفكار والمعلومات للمتدربين بصورة سليمة تطور من خلالها قدرات ومهارات الآخرين في موضوع المعرفة مدار البحث وبطريقة مميزة ومتواصلة تنم عن قدرات وخبرات يتمتع بها¹³.

8 - الدراسات السابقة:

بالنظر لأهمية الدراسات السابقة، وقع اختيارنا على مجموعة منها استناداً إلى معيارين رئيسيين، الأول يتمثل في العلاقة المباشرة للدراسة السابقة بموضوع البحث، والثاني حداثة الموضوع؛ وتم اختيار عينة من هذه الدراسات العربية والأجنبية على النحو الآتي:

8 - 1 - الدراسات العربية:

دراسة (آل بشر، 2003)¹⁴ هذه الدراسة هدفت إلى تقييم برامج التدريب في شركة سابك السعودية لما للتدريب من آثار مهمة في عملية التنمية الشاملة. وتألقت عينة الدراسة من العاملين الذين خضعوا لدورة التدريب الصناعي والمهني والبالغ عددهم (480) عاملاً وتم استعادة (312) استبانة بما نسبته (65%) من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: قلة الخبرة لدى المدربين القائمين على البرامج التدريبية، ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج

خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل².

◆ البرنامج التدريبي: عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة، حيث يمكن أن يكون سنوياً أو سداسياً... الخ، حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها العامة وأهدافها الفرعية لكل وحدة أو نظام فرعي بالمؤسسة، لذا فتصميمه وتنفيذه ومتابعته ليست مهمة مسئول التدريب فقط ولكن مهمة الفاعلين بالمؤسسة أيضاً (مسئولي الوحدات والمصالح... الخ)³.

◆ المادة التدريبية: مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها من قبل خبراء متخصصين بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل المدرب أو المشرف على البرنامج التدريبي⁴.

◆ الفعالية: ترتبط هذه الأخيرة بدرجة بلوغ النتائج، بمعنى أنه كلما كانت النتائج المحققة من طرف المنظمة أقرب من النتائج المتوقعة أو المخططة كانت أنشطة المنظمة أكثر فعالية والعكس صحيح. ويعبر عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخطط لها⁵.

◆ التقييم: إصدار الحكم على شيء ما أو تقدير قيمة معينة له أو تقدير نواتج فعل ما، أما على مستوى تسيير الموارد البشرية فإن التقييم يركز خصوصاً على تقدير الأداء، والإمكانات المتوفرة في المنشأة أو الكفاءات الموجودة⁶.

◆ الأداء: هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁷. نلاحظ من هذا التعريف أن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في إطار استغلال الموارد المتاحة بغية تحقيق أهدافها وغاياتها المرسومة. وعند التعمق في تحليل هذا المفهوم فإنه ينبغي الإشارة إلى أن كثيراً ما يقرن الأداء بمفهومي الكفاءة والفعالية، وعليه يعرف الأداء وفقاً لذلك على أنه تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات⁸. من هذا التعريف الأخير يمكن أن نلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة الحصول على أقصى مخرجات (نتائج) مع ضمان تدنية المدخلات.

◆ السلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة الاتصال بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك⁹.

◆ تحديد الاحتياجات التدريبية: تحديد المهارات والمعلومات أو الاتجاهات المطلوب رفعها وتنميتها لدى الأفراد وإدارات معينة أو يراد صقلها أو تغييرها وتعديلها وذلك استعداداً لترقية شخص أو مواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية أو تكنولوجية، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب¹⁰. كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية تركز

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية بشكل مقبول، كما يتم التخطيط في مكتب الأنروا بمنهجية مقبولة، غير أن هناك نوعاً من الغموض فيما يتعلق بالتقييم لعدم القدرة على تكوين رأي محدد حول هذه العملية، إلى جانب دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية. جاءت دراسة (نعمان، 2008) ¹⁸ لإظهار علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة، وإلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية الوسطى في العملية التدريبية. وتكوّن مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240). وقد تم إجراء الدراسة عليهم بتوزيع قائمتين للاستقصاء: الأولى: وجهت إلى المتدربين من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام. والثانية: وجهت إلى القيادات الإدارية لتقييم العملية التدريبية من خلال إظهار علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الجامعة. أظهرت الدراسة أن هناك ضعفاً في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، كما بينت أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين. كما أن للوساطة والآراء الشخصية دوراً في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.

وهدفت دراسة (ميا وآخرون، 2009) ¹⁹ إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقييمها، وكذلك تبيان العلاقة بين مهارات وقدرات المتدربين والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع الاختصاصات والمهام الوظيفية، والسعي لتحقيق غاية أكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم، عن طريق الممارسة الفعلية لما اكتسبوه من مهارات وخبرات ومعلومات خلال العملية التدريبية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ التدريبي الملائم للعملية التدريبية للعاملين بالمديرية على التدريب، وتقديم الحوافز المناسبة، وكذا إعداد الخطط التدريبية السنوية للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الأداء الفردي السنوي الذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية، وضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء وبعد التدريب، والعمل على إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لتطوير أدائهم الوظيفي.

وقد تشابهت دراسة (الشرعة والطراونة، 2010) ²⁰ مع دراسة (نوفل، 2007) في الأهداف مع تعديل لمجتمع الدراسة، واستهدفت هذه الدراسة الشركة المساهمة العامة الصناعية في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي و مستوى العاملين فيها، وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وأداء

التدريبية. كما تبين عدم وجود تخطيط علمي لعملية اختيار العاملين للتدريب للدورات التدريبية، والاعتماد على آراء شخصية في اختيار المرشحين.

أما دراسة (فطيس، 2004) ¹⁵ فهدفت إلى التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على أداء العاملين وسلوكهم، ثم قياس عناصر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على درجة الأداء والسلوك من خلال درجة رضا المشاركين، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين لم يكن فعالاً؛ لأن سياسة الاختيار لم تكن واضحة، ولعدم تساوي الفرص للعاملين بالالتحاق في الدورات التدريبية، وإلى ضعف عملية تقييم الشركة للبرامج التدريبية مما قلل من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية وضعف إمكانية معالجة جوانب القصور والخلل فيها أثناء وبعد التنفيذ، زيادة على ما سبق أظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية، كما لم تجد الدراسة أية فروق تذكر في تقييم فاعلية البرامج التدريبية تعزى لمتغيرات (العمر، والوظيفة، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية التي اشترك بها المتدرب). وتكوّن مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز والبالغ عددهم (3533) موظفاً، وقد تم اختيار عينة طبقية من هذا المجتمع قوامها 228 موظفاً واقتصرت على الذين التحقوا ببرامج تدريبية.

في حين هدفت دراسة (نوفل، 2007) ¹⁶ إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، وأثرها على مستوى أداء الأفراد العاملين فيها. وتكوّن مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية التي تحوي دائرة مختصة بإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عددها (17) مصرفاً. واستهدفت هذه الدراسة (10) من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المركز الرئيسي للمصرف و (20) من مديري إدارة الفروع العاملة في مدينة إربد. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية لإستراتيجية التدريب والعملية التدريبية، و مستوى أداء الأفراد العاملين فيها. كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المديرين عينه الدراسة في ممارسة أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، وكذلك ممارسة مراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي تعزى لكل من المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

أما دراسة (أبو سليمة، 2007) ¹⁷ فهدفت إلى التعرف على كيفية تعظيم فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية وضرورة مباشرته ومتابعته في مكاتب الأنروا بغزة، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في مكتب الأنروا الإقليمي في غزة والبالغ عددهم (430) موظفاً، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (172) مفردة، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه

العاملين فيها.

هدفت دراسة (المصدر، 2011)²¹ إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية، ويبلغ تعدادهم (247) إدارياً، وصمم الباحثون اسبانية اعتماداً على نموذج كيركباتريك، وقام الباحثون باستخدام المسح الشامل وتم استرداد (175) استبانة بنسبة 70.8%. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل والتعلم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك والنتائج التنظيمية، وبناء على نتائج الدراسة توصل الباحثون إلى العديد من التوصيات أهمها تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين، وعلى مستوى التعلم، وأن تقوم الهيئات المحلية بتقييم التدريب على مستوى السلوك وكذلك على مستوى النتائج التنظيمية. كما أشارت دراسة (بن عيشي، 2013)²² إلى معرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات وتم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة كدراسة حالة، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار أفراد الدراسة من الفئات الآتية: الرؤساء (إطار مسير، إطار سامي، عون تحكم)، والبالغ عددهم (308) رئيساً. يمثل هؤلاء المفردات الذين أجريت عليهم الدراسة ووزعت عليهم استبانة أعتمد عليها كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: يسهم كل من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها في تحقيق الجودة الشاملة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر العملية التدريبية و تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات المستقيصين تعزى إلى كل من متغير الجنس، والعمر، والدرجة الوظيفية، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة بالنسبة لمحاو الاستمارة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

وأخيراً دراسة (بوقطف، 2014)²³ هدفت إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التدريب (التكوين) أثناء الخدمة، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف، وكذا معرفة مدى تأثير المدرب والبرامج التدريبية في نجاح عملية التدريب أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية، ومعرفة مدى مساهمة التدريب أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، وتكوّن مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المؤسسة الجامعية والمقدر بـ (46) موظفاً تلقوا تدريباً أثناء الخدمة خلال مسارهم المهني (الاعتماد على المسح الشامل)، تم إجراء الدراسة عليهم بتوزيع استبيان تضمن أربعة محاور رئيسية جسدت الفرضيات الفرعية للدراسة. وبعد تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن للتدريب أثناء الخدمة دوراً كبيراً في تطوير قدرات وسلوك الموظف، كما أن للمدرب والبرامج التدريبية دوراً مؤثراً على نجاح عملية

التدريب أثناء الخدمة، كما أن للتدريب أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة إلى جانب عدم كفاية الدورات التدريبية ومدتها.

8 - 2 - الدراسات الأجنبية:

جاءت دراسة²⁴ (Abdelgadir and Elbadri, 2001) لإلقاء نظرة شاملة حول ممارسات التدريب وأنشطته في (30) بنكاً من البنوك البولندية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العديد من البنوك عينة الدراسة تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي تقوم بتطوير برامجها التدريبية بناءً على تقليد الآخرين، كما أن هناك غياباً لعملية تقييم نتائج البرامج التدريبية مما يعكس سلباً على أداء الأفراد العاملين فيها، مما قد يؤدي بدوره إلى تقليل فاعلية وتنافسية هذه البنوك في ظل اقتصاديات اليوم القائمة على السوق الحر.

أما دراسة²⁵ (AL - Athari and Zaira, 2002) فأجريت على (77) منظمة في الكويت بفحص عملية تقييم التدريب والتحديات التي تواجهها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تقوم المنظمات بعملية التقييم أحياناً وليس بشكل مستمر، وأن أكثر أدوات التقييم استخداماً في عملية التقييم هي الاستبانة، إضافة إلى أن النموذج الشائع والأكثر استخداماً في عملية التقييم في المنظمات الكويتية هو نموذج (كيركباتريك)، كما أن المستوى الذي يتم تقييمه في معظم المؤسسات الكويتية الحكومية وغير الحكومية هو مرحلة رد الفعل.

وهدفت دراسة²⁶ (Daniels, 2003) لمعرفة العوائد المتأتية من تدريب الأفراد العاملين في (15) بنكاً بريطانياً وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يسهم بشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جديد على الاستثمار في التدريب.

كما توصلت دراسة²⁷ (Cavallar Renie, 2007) إلى تقديم دليل لتحسين تدريب الموظفين، والبرامج التحفيزية، والخطوة الأولى إدراك الموظفين لتحسين قدراتهم في المنظمة. وتوضح الدراسة للموظفين أن المعرفة التي اكتسبوها من الممكن أن تطبق في عملهم بالاحتياج إلى مديرين لمراقبة الأداء، وتزويد الموظفين بالتغذية الرجعية Feed Back. وعلاقتها بموضوع الدراسة الحالية أنها تعمل على تأكيد أهمية الموضوع قيد الدراسة في تحسين قدرات الموظفين ومراقبة أدائهم من خلال تقييم فاعلية العملية التدريبية.

وأخيراً هدفت دراسة²⁸ (Elliott et al, 2009) لتقديم نهج شامل للتدريب، والذي يظهر بوضوح لتوفير التكاليف وتحسين الفعالية والكفاءة التي تتماشى مع أهداف العمل، ولقد استخدم الباحثون في هذه الدراسة نمودجا موسعا لكيركباتريك لإطار التقييم مع نموذج العائد على الاستثمار لفيليبس (ROI)، فهذه الدراسة تنقل عدداً من النجاحات، بما في ذلك رضی المتدرب

الأولية تمثلت بقيام الباحثة بتطوير واستخدام الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع استبيانين على عينتي الدراسة الموضحة أعلاه؛ ولقد تم استرجاع 128 استبانة صالحة للتحليل خاصة بالأفراد المستفيدين من الدورات التدريبية بنسبة استجابة قدرها 85 %، واسترجاع 60 استبانة خاصة بالأفراد المشرفين على التدريب بنسبة استجابة قدرها 80 %، أي نسبة الإرجاع الإجمالية لعينتي الدراسة بلغت 83.5%. وقد اشتملت الاستبانة الأولى الموجهة إلى الأفراد المستفيدين من الدورات التدريبية على مجموعة من الأسئلة تكون ذات نهايات مغلقة لتسهيل عملية الإجابة، هدفت إلى قياس أبعاد العملية التدريبية كمتغيرات مستقلة. أما الاستبانة الثانية الموجهة إلى المشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب فتضمنت أسئلة تقيس مدى تأثير التدريب على أداء وسلوك المستفيدين بعد التحاقهم بآماكن عملهم كمتغير تابع. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة على النحو الآتي: (1) لـ (درجة منخفضة جداً)، (2) لـ (درجة منخفضة)، (3) لـ (درجة متوسطة)، (4) لـ (درجة عالية)، (5) لـ (درجة عالية جداً).

9-4 - صدق أداة الدراسة وثباتها:

لقد تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة من خلال عرضها على أساتذة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة منتوري بقسنطينة وجامعة باجي مختار بعنابة، ثم تم تعديلها وفقاً للملاحظات التي قدمها المحكمون. وللتأكد من ثباتها، فقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي Cronbach Alpha لأسئلة الدراسة ذات المقاييس متعددة النقاط، وخصوصاً القول يكون اختبار الثبات مقبولاً إذا كانت قيمة (α) مساوية أو أكبر من 0.60. ويبين الجدول رقم (01) نتائج هذا الاختبار، ويتبين من نتائج هذا الاختبار الثبات العالي نسبياً لأداة الدراسة.

جدول رقم (01) :

نتائج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا (α)	مستوى المقياس
تحديد الاحتياجات التدريبية	6	0.876	ممتاز
تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	5	0.682	مقبول
اختيار المتدربين	7	0.708	جيد
اختيار المدربين	7	0.943	ممتاز
تنفيذ البرامج التدريبية	6	0.705	جيد
تقييم البرامج التدريبية	7	0.824	ممتاز
علاقة التدريب بالأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي للأفراد	12	0.867	ممتاز
الاستبيان ككل	50	0.919	ممتاز

والتصور لتحسين المعرفة والمهارات للمتدربين ولقد تضمنت هذه الدراسة دراسات حالة عن كيفية العمل، وإلى أي مدى يتم تطبيقها مع أمثلة على توفير التكلفة والكفاءة. كما أظهرت أن هناك اتفاقاً متزايداً بأن، واحداً من المحركات الرئيسية، إن لم يكن المحرك الرئيسي للفعالية التنظيمية على المدى الطويل، هو قدرة المنظمة على التدريب والتعلم بشكل فعال، كما أن إعداد البرنامج التدريبي من البداية ومتابعته يكون له الأثر الفعال في عملية التقييم والتدريب والتعليم للمؤسسات التنظيمية.

9- منهجية الدراسة:

9-1 - منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص المشكلة وتحليلها، واختبار الفرضيات، من خلال القياس الكمي لأراء واتجاهات كل من المتدربين والمشرفين في المركب محل الدراسة حول تقييم فعالية البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي.

9-2 - مجتمع وعينة الدراسة:

ركزت الدراسة الحالية على جميع الفئات العمالية المستفيدة من الدورات التدريبية المتواجدة على مستوى المركب محل الدراسة، والمتمثلة في أعوان التنفيذ (الإدارة الدنيا)، أعوان التحكم (الإدارة الوسطى)، وكذا الإطارات (الإدارة العليا)، ويأتي هذا التركيز لتلبية للرغبة في معرفة مدى استفادة الفئات العمالية الثلاث من الدورات التدريبية. وعليه فقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد المستفيدين من برامج التدريب وكذا المشرفين على هؤلاء الأفراد لسنة 2013، كذلك فقد تم الوصول إلى عينة حجمها 225 مفردة، مقسمة كالتالي:

- عينة الأفراد المتدربين: تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واختيار المفردات من المجتمع الجزئي أو الطبقة تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب، بحيث تكون نسبة مفردات كل طبقة مساوية لنسبة مفردات الطبقة في المجتمع. وقد تم اختيار عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة، إذ بلغ عدد أفراد العينة 150 مفردة وهو ما يمثل 50 % تقريباً من مجتمع الدراسة.

- عينة المشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب: لاختيار عينة الدراسة تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل وذلك لأسباب الآتية: مجتمع البحث صغير (المشرفين)، ومركز في منطقة جغرافية محددة؛ لذا عمدنا أن تكون عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة، أي ما يساوي 75 مفردة.

9-3 - وسائل جمع البيانات:

فيما يخص تجميع البيانات الضرورية للدراسات تم الاعتماد على مصدرين، أولهما يتمثل في المصادر الثانوية التي تتكون من المراجع والدوريات والدراسات السابقة التي تم مراجعتها والمتعلقة بموضوع الدراسة، أما ثاني المصادر فهي

المكونات بهدف الوقوف على أداء وسلوك هذه الفئة المستهدفة من التدريب داخل المركب محل الدراسة الميدانية، ومن ثمة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. وفيما يأتي عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة.

◀ 10 - 1 - 1 - المتغير المستقل الفرعي الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول رقم (02) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية.

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبني
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال الملاحظة المباشرة.	3.02	1.20	4	متوسطة
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للعاملين.	3.21	1.13	3	متوسطة
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد متطلبات العمل الجديدة ومقارنتها مع القدرات الحالية للعاملين.	3.27	1.23	2	متوسطة
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة.	3.01	1.25	5	متوسطة
5	يساعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في المنظمة على تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها.	3.32	1.30	1	متوسطة
6	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.	2.89	1.18	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.12	0.79	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02) إلى ما يأتي:

كان للفقرة رقم (05) والمتعلقة بدور تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في المساعدة على تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، أعلى وسط حسابي بين الفقرات المتعلقة بمجال تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.32) وهذا يعني الحصول على درجة موافقة متوسطة للأفراد حول هذه الفقرة: إذ إن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد بدقة يحدد طبيعة البرامج التدريبية الواجب تقديمها، وهو ما ينعكس إيجابياً في تحقيق هذه البرامج لأهدافها.

ويشير الوسط الحسابي للفقرة رقم (06) والبالغ (2.89)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS اعتماداً على بيانات الاستمارة

9 - 5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 20، (Statistical Package For Social Sciences - Ver 20) في تحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض هذه الدراسة، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها بعض الأساليب الوصفية التي شملت مقاييس النزعة المركزية، ومنها الانحراف المعياري. وتم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي وتضمن معامل ارتباط بيرسون لأجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة لنموذج الدراسة، واختبار (T) للعينات الواحدة؛ وذلك للتعرف على مدى الدلالة الإحصائية لتقدير أفراد العينة، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بموضوع الدراسة. حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد كل على حده، ثم تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد. وحدد مستوى الأثر (درجة التبني) الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي على النحو الآتي: (1 - 2.33) منخفضة، (2.34 - 3.66) متوسطة، (3.67 - 5) مرتفعة.

9 - 6 - محددات الدراسة:

تمثلت أبرز محددات هذه الدراسة باعتمادها على الاستبانة كأداة لقياس اتجاهات الباحثين، والاعتماد على مدى صدق الباحثين في الإجابة على فقرات الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية. وعدم وجود دراسات سابقة بحثت في موضوع الدراسة في البيئة الجزائرية بشكل مباشر وخاصة في قطب المحروقات، ونقص في الدراسات الأجنبية والميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة. واعتماداً على ما تقدم من الصعب التحقق من المصادقية الخارجية للدراسة بمقارنتها مع غيرها من الدراسات.

10 - عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

تم الاعتماد في تحليل نتائج الاستبيان على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية، حيث استخدم كل من المتوسطات الحسابية لتحديد استجابة مفردات العينة لمتغيرات الدراسة، وكذا الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد الاستجابات عن وسطها الحسابي.

10 - 1 - عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة (من وجهة نظر عينة الأفراد المستفيدين من التدريب):

مثلت عناصر العملية التدريبية المتغيرات المستقلة وفقاً لنموذج وفرضيات الدراسة التي هدفت إلى تقييم علاقة هذه المكونات مجتمعة بالأداء والسلوك في المركب محل الدراسة الميدانية. وكبداية، ومن خلال المقاييس الجزئية للمتغير المستقل والمتمثلة في مقياس تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتصميم البرامج التدريبية، واختيار المتدربين، واختيار المدربين، وتنفيذ البرامج التدريبية ثم تقييمها، سنحاول تقييم هذه

كان للفقرة رقم (07) والمتعلقة باعتماد المركب عند تصميمه للبرامج التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة، أعلى وسط حسابي بين إجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المجال والبالغ (3.55) مما يدل على درجة موافقة متوسطة للأفراد حول هذه الفقرة، ويعزى ذلك لوجود أهداف واضحة ومحددة تستند إلى الاحتياجات التدريبية والغايات من البرامج تسهل عمل الأفراد المكلفين بإعداد وتصميم البرامج التدريبية، ويدل الانحراف المعياري البالغ (1.2) على وجود اختلاف في آراء الأفراد حول هذه الفقرة. كما كان للفقرة رقم (08) أقل وسط حسابي بين إجمالي فقرات هذا المجال، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.17) ويدل على درجة موافقة متوسطة للأفراد فيما يتعلق بتصميم الدورات التدريبية وفقاً لمشكلات العمل القائمة، فقد تبرز أثناء أداء العمليات المختلفة مشاكل في كيفية قيام الأفراد بأساليب وإجراءات العمل مما يؤثر على أداء العمليات المختلفة سلبياً، و يوضح الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين والتقليل من حدة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل. وإجمالاً فقد بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات تخطيط، وتصميم البرامج التدريبية (3.32)، وهو ما يعني درجة موافقة متوسطة لدى الأفراد، مع انحراف معياري قدره (0.67) وهو يدل على درجة تجانس عالية في إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول فقرات هذا المجال. والرأي أن يتم إعادة النظر في تصميم الدورات التدريبية بما يتلاءم مع احتياجات العمل، وأن لا يتكرر محتوى الدورات التدريبية، وأن تصمم دورات تدريبية وفقاً للأساليب الحديثة لإكساب الأفراد المهارات الجديدة للعمل وتحفيزهم أثناء الدورة التدريبية بما يتلاءم مع التطورات الحديثة، الأمر الذي سيسهم في تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها.

◀ 10 - 1 - 3 - المتغير المستقل الفرعي الثالث: اختيار

المتدربين

جدول رقم (04) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير اختيار المتدربين.

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبني
12	تلعب الآراء الشخصية والوساطة دوراً في اختيار المتدربين.	3.33	1.73	1	متوسطة
13	يتم اختيار المتدربين وفقاً لمعايير واضحة.	3.19	1.30	3	متوسطة
14	يتم اختيار المتدربين وفقاً للمؤهل العلمي.	2.90	1.20	5	متوسطة
15	نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في اختيار المتدربين.	2.67	1.15	7	متوسطة
16	تتساوى الفرص بين الأفراد العاملين في الحصول على الدورات التدريبية.	2.69	1.35	6	متوسطة

والمتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على معايير علمية قابلة للقياس إلى أن أقل متوسط حسابي، دليل على أن تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المركب لا يتم بشكل منهجي وعلمي مدروس؛ هذا سينعكس سلباً على توسيع فجوة الحاجة للتدريب عند الأفراد العاملين. أما باقي العبارات فالوسط الحسابي يتراوح بين (3.01 - 3.27) مما يدل على درجة موافقة متوسطة للأفراد حول الجوانب المتعلقة بهذه الفقرات والتي تتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء أو من خلال الملاحظة المباشرة، وعند استحداث وظائف جديدة، وبشكل عام بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية (3.12)، هذا مؤشر على درجة موافقة متوسطة للأفراد حول الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، لأن هذه الأساليب تستخدم بصورة أساسية في تحديد الحاجة للتدريب، مما قد يسهم في تحديدها بشكل دقيق، الذي يؤثر بشكل إيجابي على المرحلة اللاحقة لعملية تقييم البرامج التدريبية، مع انحراف معياري قدره (0.79) وهو يدل على درجة تجانس عالية في إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول فقرات هذا المجال.

◀ 10 - 1 - 2 - المتغير المستقل الفرعي الثاني: تخطيط

وتصميم البرامج التدريبية.

جدول رقم (03) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبني
7	يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في المنظمة على أهداف واضحة ومكتوبة.	3.55	1.2	1	متوسطة
8	يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل.	3.17	1.05	5	متوسطة
9	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التدريبية التي تقوم بها المنظمة.	3.40	1.15	2	متوسطة
10	تصمم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين.	3.25	1.07	3	متوسطة
11	يراعي العامل الزمني للبرنامج التدريبي عند تصميم البرامج	3.23	1.13	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.32	0.67	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

استناداً للنتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا ما

يأتي:

جدول رقم (05) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير اختيار المدربين.

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبني
19	المؤهل العلمي للمدرب يساعد في إيصال المادة التدريبية بشكل جيد.	4.32	0.91	1	مرتفعة
20	تأثر خبرة المدربين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمدربين نحو الأداء الأفضل.	3.89	0.95	3	مرتفعة
21	تستعين المنظمة عادة بمدربين خارجين من ذوي الخبرة الجيدة في حالة عدم توفر مدربين داخليين.	3.91	1.08	2	مرتفعة
22	المدربون في المنظمة قادرين على استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة بكفاءة عالية.	3.40	0.90	7	متوسطة
23	يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي الخبرات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية.	3.78	1.04	4	مرتفعة
24	المدربون من داخل المنظمة أكثر تفهماً للاحتياجات التدريبية من المدربين الخارجيين.	3.73	0.89	5	مرتفعة
25	تتوفر المخصصات المالية للتدريب مما يتيح اختيار المدربين من ذوي الخبرة العالية.	3.60	1.14	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.80	0.67	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم (05) إلى ما يأتي:

حصلت الفقرة (19) على أعلى وسط حسابي قدر بـ (4.32) والتي تنص على أن المؤهل العلمي للمدرب يساعد في إيصاله للمادة التدريبية، وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، إذ تتوقف فاعلية البرامج التدريبية بصورة رئيسية على كفاءة وقدرة المدرب في إيصال المعلومات للمدربين. وتشير الفقرة (22) التي تنص على أن المدربين في المنظمة قادرين على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة عالية إلى حصولها على أقل وسط حسابي والذي بلغ (3.40) مما يدل على درجة موافقة متوسطة للأفراد، وهذا راجع إلى نقص المعرفة بالأساليب العملية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية. أما باقي الفقرات المتعلقة في مجال اختيار المدربين يتراوح وسطها

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبني
17	يتم اختيار المدربين في المنظمة بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم.	3.25	1.32	2	متوسطة
18	يتم اختيار المدربين في المنظمة وفقاً للأقدمية.	3.01	1.22	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.00	0.75	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج المتعلقة باختيار المدربين في الجدول أعلاه

إلى ما يأتي:

كان للفقرة رقم (12) والمتعلقة بالآراء الشخصية والوساطة دور في اختيار المدربين أعلى متوسط حسابي بين إجمالي الفقرات المتعلقة باختيار المدربين حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.33) مما يدل على درجة موافقة عالية بين الفقرات للأفراد العاملين حول هذه الفقرة، ويعزى هذا إلى أن اختيار المدربين في المركب محل الدراسة لا تحكمه معايير محددة، وأن أصحاب المصالح والمقربين من ذوي القرار لهم الخطوة في أولوية الترشيح والحصول على دورات تدريبية. كما كان للفقرة رقم (15) والمتعلقة بنتائج تقارير الأداء هي السياسة المتبعة في اختيار المدربين أقل وسط حسابي حيث بلغ (2.67) ما يعني درجة موافقة متوسطة، وهذه نتيجة طبيعة لما تلعبه الوساطة والآراء الشخصية في اختيار الفئات المستهدفة من التدريب الأمر الذي يضعف أهمية هذه السياسة، وسينعكس سلباً على النتائج المتوقعة من العملية التدريبية.

أما باقي الفقرات فيتراوح الوسط الحسابي بين (2.69) - (3.25) وتشير هذه المتوسطات الحسابية إلى أن هناك درجة موافقة متوسطة للأفراد حول الجوانب الأخرى المتعلقة باختيار المدربين، وعليه نلاحظ وجود خلل في عملية الاختيار مما يقلل من فائدة العملية التدريبية في رفع مستوى أداء العاملين في المركب، وبشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة باختيار المدربين (3.00)، وهذا دليل على درجة موافقة متوسطة، مع انحراف معياري قدره (0.75) وهو يدل على درجة تجانس عالية في إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول فقرات هذا المجال وهو ما يعني أن عملية اختيار المدربين لا تخضع لمعايير وأسس موضوعية معلنة للجميع، وتوفير الفرص المتكافئة للالتحاق بهذه الدورات قد يسهم بشكل إيجابي في زيادة فاعلية الدورات التدريبية المقدمة للأفراد العاملين ورفع مستوى أدائهم.

◀ 10 - 1 - 4 - المتغير المستقل الفرعي الرابع: اختيار

المدربين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه الآتي:

يدل الوسط الحسابي للفقرة (26) والبالغ (3.82) أن هناك درجة موافقة مرتفعة لدى الأفراد فيما يتعلق باستخدام الأساليب المتنوعة لإيصال المعلومات للمتدربين وكان لهذه الفقرة أعلى وسط حسابي بين الفقرات المتعلقة بمجال تنفيذ البرامج التدريبية، ويعزى ذلك إلى أن التنوع في الأساليب المستخدمة في إيصال المعارف والمعلومات للمتدربين يسهم بمراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، وكذا زيادة اهتمام وتركيز المتدربين لمحتويات البرامج، كما يبعد الملل استخدام أسلوب واحد في إيصال المعلومات خصوصا إذا كانت الجلسات التدريبية تحتاج لوقت زمني طويل. ويشير الوسط الحسابي للفقرة (29) إلى أن هناك درجة موافقة متوسطة للأفراد والمقدر بـ (3.53) حول الأساليب التدريبية المستخدمة في المركب من ناحية الحداثة والتطور وانسجامها مع العمل، مما يكسب المتدربين المهارات الجديدة لمتطلبات العمل، ويحفزهم على الجد والمثابرة أثناء البرنامج التدريبي وذلك لبعد المعلومات المقدمة عن التكرار والروتين. أما الوسط الحسابي لباقي فقرات المجال فينحصر بين (3.07 - 3.63) وهذا يعني درجة موافقة متوسطة للأفراد حول الجوانب المختلفة لتنفيذ البرنامج التدريبي والموضحة سابقا، ويرجع ذلك إلى أن توافر مثل هذه العناصر سيسهم في زيادة التزام المتدربين بالعملية التدريبية، كما تعمل على تحقيق هذه البرامج للأهداف المتوقعة منها. وبشكل عام بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال تنفيذ البرامج التدريبية (3.53) مما يدل على درجة موافقة متوسطة للأفراد حول فقرات هذا المجال، ومثل هذه الدرجة مؤشر على أن عملية تنفيذ البرامج التدريبية على مستوى المركب تتم وفقا للأسس العلمية وللتطورات التكنولوجية الحديثة الأمر الذي يساعد في رفع كفاءة الأفراد، وفي إكسابهم المهارات الجديدة اللازمة لأداء العمل، مع انحراف معياري قدره (0.92) وهو يدل على درجة تجانس عالية في إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول فقرات هذا المجال.

◀ 10 - 1 - 6 - المتغير المستقل الفرعي السادس: تقييم

البرنامج التدريبي

جدول رقم (07):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقييم البرنامج التدريبي.

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبنى
32	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعده لملاحظة التغيرات الحاصلة في معلوماته ومهاراته.	3.01	1.30	6	متوسطة

الحسابي بين (3.60 - 3.91) وهو يدل على درجة موافقة مرتفعة للأفراد نحو هذه الفقرات، ويلاحظ من الإجابات أن المركب يراعي في اختياره للمدربين الخبرة والكفاءة والمؤهلات الأكاديمية المناسبة مما يؤثر إيجابا على تنفيذ البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العمل، ويساعد في إكساب المتدربين المهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بجوانب العمل المختلفة، وبشكل عام فإن الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة باختيار المدربين بلغ (3.80) وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة من قبل الأفراد، مع انحراف معياري قدره (0.67) وهو يدل على درجة تجانس عالية في إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول فقرات هذا المجال. إذ يراعي المركب في اختياره للمدربين الجوانب العلمية والأكاديمية، والتي يمكن من خلالها تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العمل ولخطط المركب المستقبلية، الأمر الذي سيسهم في إكساب العاملين المهارات لأداء المهام الموكلة لهم.

◀ 10 - 1 - 5 - المتغير المستقل الفرعي الخامس: تنفيذ

البرامج التدريبية

جدول رقم (06):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تنفيذ البرامج التدريبية.

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبنى
26	تحتوي البرامج التدريبية على أساليب متنوعة لإيصال المعلومات للمتدربين.	3.82	1.12	1	مرتفعة
27	تجهز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية مسبقا بأحدث التجهيزات والمستلزمات التدريبية اللازمة للعمل التدريبي.	3.60	1.22	3	متوسطة
28	تسمح المدة الزمنية للبرامج التدريبية بعرض محتوى المواضيع التدريبية بشكل مناسب.	3.51	1.25	5	متوسطة
29	تعد الأساليب التدريبية المستخدمة في المؤسسة حديثة ومتطورة بشكل يناسب العمل.	3.53	1.20	4	متوسطة
30	تلتزم الإدارة في معظم الأحيان بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.	3.63	1.24	2	متوسطة
31	تضع إدارة المؤسسة الميزانية التقديرية للبرامج التدريبية وتتأكد من توافرها.	3.07	1.05	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.92	-	متوسطة

(3.39) وهذا يعني أن درجة الموافقة متوسطة لدى الأفراد حول إجمالي الفقرات، مع انحراف معياري قدره (0.82) وهو يدل على درجة تجانس عالية في إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول فقرات هذا المجال، لذا وجب التركيز على اختيار نوعية الدورات التدريبية بما يعزز من كفاءة المتدربين واختيار المادة التدريبية بما يتناسب مع محتوى الدورات التدريبية، ولا بد أن تتم عملية التقييم بصورة دورية وفي جميع المراحل ابتداء بتحديد الاحتياجات التدريبية وانتهاء بتقييم العملية التدريبية، من أجل تلافي أية انحرافات سلبية حتى يتم تصحيحها وتعديلها أثناء عملية التنفيذ.

10- 2- عرض وتحليل نتائج فقرات المتغير التابع من وجهة نظر المشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب):

الجدول أسفله يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي.

جدول رقم (08):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبني
39	عملت البرامج التدريبية على تنمية قدرات الإبداع والابتكار للمتدربين.	3.34	1.15	5	متوسطة
40	الالتحاق بالتدريب زاد من دقة العاملين في انجاز المهام الموكلة لهم.	3.49	1.17	1	متوسطة
41	تنمي البرامج التدريبية الإحساس للعاملين بأهمية الاستمرار بالعمل في المنظمة.	3.42	1.13	4	متوسطة
42	التدريب زاد من ثقة المتدربين بقدراتهم في التعامل مع رؤسائهم.	3.44	1.10	3	متوسطة
43	التدريب عزز من انتماء العاملين إلى المنظمة.	3.30	1.10	7	متوسطة
44	عملت البرامج التدريبية على زيادة الرضا الوظيفي للأفراد.	3.28	1.06	8	متوسطة
45	تعلم البرامج التدريبية على تعديل سلوك واتجاهات المتدربين نحو الأفضل.	3.48	1.14	2	متوسطة
46	التدريب أدى إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.	3.32	1.17	6	متوسطة

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبني
33	يتم دراسة وتقييم فاعلية البرامج التدريبية من الجهات التدريبية بشكل دوري.	2.90	1.29	7	متوسطة
34	يتم تقييم المتدرب أثناء تأديته للمهام للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية.	3.12	1.26	5	متوسطة
35	الدورات التدريبية تعزز من كفاءة المتدربين.	3.96	1.03	1	مرتفعة
36	تتطابق أهداف العملية التدريبية مع الأهداف التي تصبو إليها المنظمة.	3.19	1.24	4	متوسطة
37	تؤدي الدورات التدريبية إلى زيادة كفاءة العاملين في أداء الأعمال اليومية المختلفة.	3.85	1.05	2	مرتفعة
38	تمثل المادة العلمية إحدى العوامل فاعلية الدورات التدريبية.	3.67	1.02	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.39	0.82	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى ما يأتي:

كان للفقرة رقم (35) التي تنص على أن الدورات التدريبية تعزز من كفاءة المتدربين أعلى وسط حسابي بين إجمالي فقرات هذا المجال، إذ بلغ وسطها الحسابي (3.96) وهو يعني درجة موافقة عالية للأفراد حول هذه الفقرة، مما يدل على أهمية العملية التدريبية وانعكاسها إيجاباً على أداء العاملين. كما أن للفقرة رقم (37) و (38) متوسطات حسابية عالية وهي على التوالي (3.85) - (3.67) أي أن درجة الموافقة عالية من قبل الأفراد، وهذا دليل على التأثير الواضح للعملية التدريبية على طبيعة العمل الذي يمكن أن ينعكس إيجاباً على أداء وسلوك الأفراد العاملين.

وكان للفقرة رقم (33) والمتعلقة بدراسة وتقييم البرامج التدريبية بشكل دوري من قبل الجهات المعنية بالأمر، أقل وسط حسابي بين إجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المجال، وهذا دليل على درجة موافقة متوسطة من الأفراد، وتشير هذه النتيجة إلى عدم إعطاء الاهتمام الكافي لعملية التقييم على مستوى المركب، والرأي أن تتم عملية تقييم أداء المتدربين والبرنامج التدريبي بشكل دوري حتى يتم تصحيح الانحرافات والسلبيات المصاحبة لمراحل العملية التدريبية وبالتالي العمل على معالجة سلبياتها. وبلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بالتقييم

والسعي إلى حلها.

وبشكل عام فقد بلغ المتوسط لحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بعلاقة التدريب بأداء وسلوك الأفراد (3.39) وهو ما يعني درجة موافقة متوسطة للأفراد المشرفين، مع انحراف معياري قدره (0.90) وهو يدل على درجة تجانس عالية في إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول فقرات هذا المجال، إذ أسهم التدريب في تحسين مستوى أداء العاملين بصورة ملحوظة، ورغم ذلك فإن عملية التدريب وإتباع أساليب عمل جديدة لا بد أن تترافق مع عملية إعادة النظر لتشريعات وإجراءات العمل مما يتيح الفرصة للمتدرب لتطبيق المهارات والأساليب التي اكتسبها من التدريب. ومما تقدم يتضح جليا بأن دورات التدريب المحققة لسنة 2013 قد حققت أهدافها التنظيمية بشكل مقبول من ناحية أنه كان هناك أثر إيجابي لما تم تعلمه في أماكن العمل حسب آراء المشرفين على مجموعة المستفيدين من التدريب.

11 - تحليل واختبار فرضيات الدراسة:

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة 5 % وعند احتمال 95 % التي تقبل عندها وجود علاقة بين متغيرات الدراسة من عدمها؛ وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS لإيجاد معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة، واختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T Test) وتمثل قاعدة القرار لقبول أو رفض فرضيات الدراسة وفق هذا الأسلوب الإحصائي كالاتي:

- إذا كانت (T) المحسوبة أكبر من (T) الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

- إذا كانت (T) المحسوبة أقل من (T) الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من أو يساوي 0.05، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

11 - 1 - الفرضية الرئيسية الأولى: تم اختبار هذه الفرضية الرئيسية من خلال اختبار كل متغير من متغيرات العملية التدريبية على حده، لنصل في الأخير إلى اختبار كلي للعملية التدريبية، حيث استخدم أسلوب اختبار (T) للعينة الواحدة، وكانت الفرضية الرئيسية على النحو الآتي:

H_0 : لا تتم إدارة العملية التدريبية في المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي بمستوى جيد.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (09) :

نتائج اختبار (T) لإدارة العملية التدريبية بشكل منهجي وعلمي بمستوى جيد

رمز المتغيرات	متغيرات الدراسة	قيم (T) المحسوبة	قيم (T) الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
X1	تحديد الاحتياجات التدريبية.	0.987	1.978	127	0.371

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التباين
47	عملت البرامج التدريبية على تقليل الهدر في وقت العمل.	3.07	1.25	9	متوسطة
48	أدت البرامج التدريبية إلى التقليل من روتين العمل اليومي.	3.05	1.06	10	متوسطة
49	أدت البرامج التدريبية إلى تغير ملحوظ في العلاقة من جماعة العمل.	2.9	1.05	12	متوسطة
50	عملت البرامج التدريبية على تقليل نسبة الأخطاء المهنية.	3.00	1.03	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.26	0.90	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

استناداً للنتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا ما

يأتي:

إن الفقرة رقم (40) التي تنص على أن الالتحاق بالتدريب زاد من دقة وسرعة العاملين في إنجاز المهام الموكلة لهم تحصلت على أعلى متوسط حسابي من بين إجمالي فقرات هذا المجال، إذ بلغ (3.49) وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة للأفراد المشرفين، ما يعني حرص المستفيدين على إتباع خطوات العمل المطلوبة وزيادة تركيزهم أثناء الأداء والذي كان انعكاسه على دقة النتائج المحصلة. وكان للفقرة رقم (45) التي تفيد أن البرامج التدريبية تعمل على تعديل سلوك واتجاهات الأفراد نحو الأفضل، حيث قدر وسطها الحسابي بـ (3.48) من إجمالي فقرات هذا المجال، أي أن درجة الموافقة متوسطة للأفراد المشرفين، ويشير إلى أن العملية التدريبية قد أدت دورها في إحداث تغيير إيجابي في سلوك واتجاهات الأفراد المستفيدين من الدورات التدريبية، أما بالنسبة للفقرة رقم (42) والتي تنص على أن التدريب عمل على رفع قدرات الموظفين في التعامل مع روؤسائهم قد حصلت على وسط حسابي قدره (3.44) وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة للأفراد المشرفين، ومعناه أن الدورات التدريبية وما نتج عنها من تحصيل الأفراد لمختلف أساليب العمل والمعارف قد كان لها الأثر الواضح في نفسية الأفراد من جانب إكسابهم لثقة في قدراتهم، ومن ثمة مواجهة مصاعب وتحديات العمل، ويظهر أثر التدريب في زيادة روح المبادرة والاعتماد على النفس، ورفع قدرات المستفيدين في التعامل مع روؤسائهم المباشرين. وقد تحصلت الفقرة رقم (49) على أقل وسط حسابي من بين إجمالي فقرات هذا المجال، وقدر بـ (2.90) مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل الأفراد المشرفين، ومعناه أن تأثير دورات التدريب كان إيجابيا إلى حد ما على سلوكيات المستفيدين مع باقي الأفراد العاملين في المركب، حيث توطدت العلاقات، وزاد ميول الأفراد إلى تفضيل العمل في إطار جماعي والاهتمام بمشاكل الزملاء

بين عناصر العملية التدريبية وأداء وسلوك الموارد البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويعزى ذلك للصلة الوثيقة بين التدريب وأداء الأفراد العاملين ومدى تأثير رفع قدرات ومهارات الأفراد على أدائهم في العمل مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يرمي إليها المركب.

× لغرض اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية، وتم اختيار أسلوب معامل ارتباط بيرسون لاختبار كل فرضية على حدى كما يأتي:

11 - 2 - 1 - الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين وسلوكهم عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل. ولاختبار هذه الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11):

معامل ارتباط بيرسون بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء وسلوك الأفراد العاملين

البيان	أداء وسلوك الأفراد العاملين	الدالة الإحصائية
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.495 *	0.000

(*) عند مستوى دلالة أقل من (0.01)

من نتائج التحليل الإحصائي، يتضح لنا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء وسلوك الأفراد العاملين، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.495) وكانت بدلالة إحصائية أقل (0.01)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى وعليه تقبل الفرضية البديلة H_1 .

11 - 2 - 2 - الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وأداء العاملين وسلوكهم عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل؛ لاختبار هذه الفرضية تم استعمال معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12):

معامل ارتباط بيرسون بين تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وأداء وسلوك الأفراد العاملين.

البيان	أداء وسلوك الأفراد العاملين	الدالة الإحصائية
تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	0.727 *	0.000

(*) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01)

من الجدول أعلاه، يتضح لنا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وأداء وسلوك الأفراد العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.727) عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية وعليه تقبل الفرضية البديلة H_1 .

رمز المتغيرات	متغيرات الدراسة	قيم (T) المحسوبة	قيم (T) الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
X2	تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.	1.463	1.978	127	0.157
X3	اختيار المتدربين.	0.880	1.978	127	0.397
X4	اختيار المدربين.	2.179	1.978	127	0.000
X5	تنفيذ البرامج التدريبية.	1.293	1.978	127	0.196
X6	تقييم البرامج التدريبية.	1.280	1.978	127	0.251
X	العملية التدريبية	1.312	1.978	127	0.184

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

استناداً للنتائج الواردة في الجدول السابق يتبين لنا ما يأتي:

أن قيمة (T) المحسوبة للعملية التدريبية تساوي (1.312) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.978)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.184) وهو أكبر من 0.05، وعليه تبعاً لقاعدة القرار السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني أن المركب محل الدراسة لا يقوم بإدارة العملية التدريبية بشكل منهجي وعلمي بمستوى جيد.

11 - 2 - الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية بمكوناتها - العوامل المستقلة مجتمعة - وبين أداء وسلوك الموارد البشرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل. ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10):

معامل ارتباط بيرسون بين مكونات العملية التدريبية وأداء وسلوك الموارد البشرية.

البيان	أداء وسلوك الموارد البشرية	الدالة الإحصائية
مكونات العملية التدريبية	0.840 *	0.000

(*) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01)

ومن الجدول أعلاه، يتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر العملية التدريبية وأداء وسلوك العاملين، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.840) وكانت بدلالة إحصائية أقل (0.01)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

البيان	أداء وسلوك الأفراد العاملين	الدالة الإحصائية
تنفيذ البرامج التدريبية	0.584 *	0.000

(* عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01))

من الجدول أعلاه، يتضح لنا وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين من خلال نتائج التحليل الإحصائي؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.584) عند مستوى دلالة أقل (0.01)، وهذا يؤكد عدم

صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه تقبل الفرضية البديلة H1.

11 - 2 - 6 - الفرضية الفرعية السادسة:

H06: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية و أداء العاملين وسلوكهم عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل؛ ولاختبار هذه الفرضية استعمل معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16) :

معامل ارتباط بيرسون بين تقييم البرامج التدريبية وأداء سلوك الأفراد العاملين.

البيان	أداء وسلوك الأفراد العاملين	الدالة الإحصائية
تقييم البرامج التدريبية	0.736 *	0.000

(* عند دلالة إحصائية أقل من (0.01))

من الجدول أعلاه، يتضح لنا وجود علاقة إيجابية بين تقييم البرامج التدريبية و أداء العاملين وسلوكهم وهذا من خلال نتائج التحليل الإحصائي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.736) عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية السادسة، وعليه تقبل الفرضية البديلة H1.

جدول رقم (17) :

معاملات ارتباط بيرسون بين عناصر العملية التدريبية وأداء وسلوك الأفراد العاملين.

البيان	أداء وسلوك الأفراد العاملين	الدالة الإحصائية
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.495	0.000
تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي	0.727	0.000
اختيار المتدربين	0.547	0.000
اختيار المدربين	0.638	0.000
تنفيذ البرنامج التدريبي	0.584	0.000
تقييم البرنامج التدريبي	0.736	0.000
العملية التدريبية ككل	0.840	0.000

11 - 2 - 3 - الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار المتدربين و أداء العاملين وسلوكهم عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل؛ ولاختبار هذه الفرضية استعمل معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13) :

معامل ارتباط بيرسون بين اختيار المتدربين وأداء وسلوك الأفراد العاملين.

البيان	أداء وسلوك الأفراد العاملين	الدالة الإحصائية
اختيار المدربين	0.547 *	0.000

(* عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01))

من نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه، يتضح لنا جليا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار المتدربين وأداء وسلوك العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.547) عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة وعليه تقبل الفرضية البديلة H1.

11 - 2 - 4 - الفرضية الفرعية الرابعة:

H04: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار المدربين وأداء العاملين وسلوكهم عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل. ولاختبار هذه الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (14).

جدول رقم (14) :

معامل ارتباط بيرسون بين اختيار المدربين وأداء وسلوك الأفراد العاملين.

البيان	أداء وسلوك الأفراد العاملين	الدالة الإحصائية
اختيار المدربين	0.638 *	0.000

(* عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01))

من الجدول المبين أعلاه، تُظهر لنا نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار المدربين وأداء وسلوك الأفراد العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.638) عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة وعليه تقبل الفرضية البديلة H1.

11 - 2 - 5 - الفرضية الفرعية الخامسة:

H05: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية و أداء العاملين وسلوكهم عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل؛ ولاختبار هذه الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15) :

معامل ارتباط بيرسون بين تنفيذ البرامج التدريبية وأداء وسلوك الأفراد العاملين.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين مختلف عناصر العملية التدريبية وأداء وسلوك الأفراد العاملين في المركب محل الدراسة، وقد كان لعلاقة ارتباط متغير العملية التدريبية ككل أقوى معامل ارتباط مع أداء وسلوك الأفراد العاملين إذ بلغ (0.840) وقد يعود ذلك إلى ما قدمته البرامج التدريبية من أساليب ووسائل جديدة للعمل، إضافة إلى ما أكسبته للأفراد من مهارات وخبرات جديدة وذلك أثر وبصورة إيجابية على مستوى الأداء وعلى توفير وقت وجهد الموظف في أداء العمل وفقاً للأساليب الجديدة، في حين كان أقل معامل ارتباط لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية مع أداء وسلوك الأفراد العاملين قدر بـ (0.495) وتعد هذه النتيجة غير مطمئنة من الناحية العملية، إذ إن تحديد هذه الأخيرة يعد من أهم مراحل العملية التدريبية؛ لأن تحديدها وبشكل دقيق يؤدي إلى جعل النشاط التدريبي نشاطاً واقعياً يساهم في تحقيق الأهداف والتطلعات المستقبلية للمركب، ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات.

وخلاصة القول: أظهرت نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات العملية التدريبية المختلفة وأداء وسلوك الأفراد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.495 - 0.840) وهذا يعني أن مكونات العملية التدريبية أثرت وبصورة واضحة على مستوى أداء الأفراد العاملين وسلوكهم، وإن كانت بعض هذه المكونات أقل فعالية، لذا لا بد من الاهتمام بجميع مكونات النشاط التدريبي وذلك لتأثير هذه الأخيرة على أداء وسلوك الموارد البشرية، حيث يتم الإعداد للعملية التدريبية بصورة أكثر شمولية.

12 - النتائج والاقتراحات:

12.1 - النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. لا تتم إدارة العملية التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي بمستوى جيد؛ هذا ما أظهرته نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة وقامت الباحثة باختبار كل مجال من مجالات العملية التدريبية على حده، لتصل في الأخير إلى اختبار كلي للعملية التدريبية. وأغلب المجالات أجمعت على أن هذه العملية لا تدار بشكل منهجي وعلمي - ما عدا مجال اختيار المدربين - ويعزى ذلك لارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لهذا المجال البالغة (3.80) مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي لباقي المجالات؛ وهذا منطقي لأن السياسة المنتهجة من قبل المركب عند اختيار المدربين هو مراعاته للجوانب العلمية والأكاديمية التي يتميزون بها التي يمكن من خلالها تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية ولخطط المركب المستقبلية، مما يساهم في إكساب المدربين المهارات اللازمة لأداء العمليات المتعلقة بجوانب العمل المختلفة. في حين أظهرت نتائج اختبار (t) أن أدنى الممارسات كانت في مجالي تحديد الاحتياجات التدريبية

واختيار المدربين وهذا ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي البالغة على التوالي (3.12 - 3.00) التي تمثل درجة ممارسة متدنية نسبياً مقارنة بالمجالات الأخرى؛ ويعزى ذلك لتجاهل المركب لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، التي تعد اللبنة الأساسية للعملية التدريبية والتي على أساسها يتم تطوير البرامج التدريبية بما يتناسب مع الاختصاصات والمهام الوظيفية، كما أن آلية اختيار المدربين غير مقبولة وغير موضوعية مما يترتب عليه التحاق بعض الأفراد ببرامج تدريبية لا ترتبط ارتباطاً مباشراً باحتياجاتهم التدريبية الفعلية أو بمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية وهذا يتطلب إعادة النظر في هذه العملية، وهذا ما يدل على وجود خلل في عملية إدارة النشاط التدريبي.

2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر العملية التدريبية، وأداء وسلوك الأفراد العاملين على مستوى المركب، هذا ما أظهرته نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين مكونات العملية التدريبية وأداء وسلوك الأفراد العاملين في المركب محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط للعملية التدريبية (0.840) إذ يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية متبادلة، مما يدل على أن عناصر البرامج التدريبية المقدمة للموظفين أثرت بصورة واضحة على أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي وإن كانت بعض هذه العناصر أقل فعالية من البعض الآخر كما سبق الذكر. إن تشابه هذه النتيجة - إلى حد كبير - مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة (فطيس، 2004) ودراسة (نعمان، 2008)، واتفقت مع النتائج التي خرجت بها كل من دراسة (نوفل، 2007) ودراسة (الشرعة والطراونة، 2010).

3. ضعف إمكانية المسؤولين على القيام بعملية التحليل العلمي والتحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي لمجال تحديد الاحتياجات التدريبية إذ بلغ (3.12)، إذ يتظاهر المسؤولون في مختلف المستويات السلمية بانتقاء الأفراد المرشحين لدورات تدريبية على دراسة ملفاتهم التي تساهم في تحديد إمكانيات وقدرات المستفيدين المحتملين ومدى استيعابهم للبرامج المخططة، في حين يخضع ذلك في معظم الأوقات إلى عوامل غير موضوعية تتمثل في التحيز القائم على المصالح الشخصية، والأحقاد الشخصية... الخ، مما يؤدي إلى حرمان الكثير من الأفراد من فرص التدريب والترقية وهو ما يسبب في خلق فجوة تدريبية تحد من فرص التجديد والتطوير.

4. دلت نتائج الدراسة على أن أسلوب اختيار المدربين غير فعال بدرجة كافية؛ إذ احتل هذا المجال الترتيب الأخير ضمن مجالات عناصر العملية التدريبية فبلغ متوسطه الحسابي (3.00)، وهذا طبيعي لعدم وجود معايير واضحة لاختيار المدربين، كما رأينا أن للوساطة والآراء الشخصية دوراً في اختيار المدربين إذ أخذت هذه الفقرة أكبر متوسط حسابي ضمن مجال اختيار المدربين قدر بـ (3.33)، مما ينعكس بالسلب على

الهوامش:

1. حمداوي، وسيلة (2004)، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، ص 25.
2. علي، يونس، ميا، وآخرون (2009)، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد (31)، العدد 1، ص 6.
3. Jaques Soye (2001), fonction formation, éditions d'organisation, 2eme édition, p 162.
4. بلال، خلف، سكارنة (2009)، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 270.
5. محفوظ، جودة، وآخرون (2005)، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، ص 71.
6. Jean Marie Peretti (2001), dictionnaire des ressources humaines, ED Vuibert, paris, p 17.
7. الحسيني، فلاح، حسن، عداي (2000)، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ص 231.
8. الشيخ، الداوي (2008)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، ورقة، ص 11.
9. أحمد، ماهر (1995)، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، ص 22.
10. محمد، عبد الحليم، صابر، وخالد، عبد المجيد، تليب (2010)، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، ص 139.
11. تحسين، أحمد، الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 23 - 25 / 05 / 2011.
12. سعد الدين، خليل، عبد الله (2007)، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط 1، ص 159.
13. بلال، خلف، سكارنة (2009)، التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 356.
14. آل بشر، صالح، فايع (2003): تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل بيت، الأردن.
15. فطيس، عادل، سليم، مصطفى (2004): تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم: دراسة حالة شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة آل بيت، الأردن.

العملية التدريبية. هذه النتيجة تنسجم مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة (الأثر، 2003)، ودراسة (فطيس، 2004)، ودراسة (نعمان، 2008).

5. إن عملية تقييم البرامج التدريبية قليلة الفعالية هذا ما يؤكد الوسط الحسابي إذ بلغ (3.39)، وهذا دليل على عدم إعطاء الاهتمام الكافي لهذه العملية على مستوى المركب، مما يؤثر سلبا في إمكانية الحكم على فعالية هذه البرامج ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة. وهذا ينسجم مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ومنها دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001)، ودراسة (فطيس، 2004)، ودراسة (أبو سليمة، 2007)، ودراسة (نعمان، 2008)، ودراسة (المصدر، 2011).

12 - 2 - التوصيات:

تم تطوير التوصيات على ضوء تحليل نتائج الدراسة وهي:

1. العمل على تطبيق عملية التحليل والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، وذلك حسب متطلبات العمل والأولوية، وبناء معايير علمية لاختيار الأفراد العاملين، باعتبارها المحور الرئيسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات.
2. إعادة النظر في سياسة اختيار الأفراد المستفيدين من الدورات التدريبية وذلك بوضع معايير محددة ومعلنة للجميع.
3. تنوع في استخدام أساليب الحديثة التي تركز على تنمية المهارات، وتعديل السلوك بدلا من الاقتصار على الأساليب التقليدية التي تركز على تنمية المعارف فقط.
4. دعم سياسية المشاركة في العمل عن طريق مشاركة جميع العاملين في تحديد وتحقيق الأهداف التدريبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية إلى جانب المشاركة الجماعية في عمليات صنع القرار، واستعمال التقييم الجماعي للتدريب بمشاركة المتدربين ومشرفيهم والمدرسين.
5. تخصيص ميزانية كافية لنشاط التدريب لضمان تعميم الدورات التدريبية على المستويات كافة، دون اقتصرها على فئة معينة.
6. ضرورة تصميم برامج تقييم فعالة، إذ ينبغي عدم تجاوز عملية التقييم بحجة التخوف من النتائج السلبية، لأن الكشف عن الأخطاء ولو لمرات عديدة يسمح بتجاوزها مستقبلا، كما يمكن أن ترفع من الروح المعنوية للعاملين بالمركب وتزيد من حماسهم لتحسين مردودهم، وتؤسس لولائهم لمؤسستهم، إذا ما شعروا بالاهتمام من قبل الإدارة في الحرص على تحسين مستواهم.

Elliott, M, Dawson, R, and Edwards, J (2009), Providing demonstrable return-oninvestment for organizational learning and training, Journal of European Industrial Training, Vol.33, No. 7, P-P 657-670.

المصادر والمراجع:

أولاً - العربية

1. أحمد، ماهر (1995)، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
2. أيمن، عبد الرحمن، المصدر (2011)، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1 (B).
3. آل بشر، صالح، فايع (2003): تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل بيت، الأردن.
4. بلال، خلف، سكارنة (2009)، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
5. بن عيشي، عمار (2013)، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
6. أبو سليمة، باسم (2007)، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا الإقليمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. بوقطف، محمود (2014)، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر.
8. تحسين، أحمد، الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 23 / 05 / 2011.
9. الحسيني، فلاح، حسن، عادي (2000)، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ص 231. حمداوي، وسيلة (2004)، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمية.
10. سعد الدين، خليل، عبد الله (2007)، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط1.
11. الشرعة، عطا الله، الطراونة، تحسين (2010)، إستراتيجية التدريب

16. نوفل، مفلح (2007): أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل بيت، الأردن.
17. أبو سليمة، باسم (2007)، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا الإقليمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
18. عائدة، عبد العزيز، علي، نعمان (2008)، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
19. علي، يونس، ميا، وآخرون (2009)، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مرجع سابق.
20. الشرعة، عطا الله، الطراونة، تحسين (2010)، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، مجلد 25، العدد (5).
21. أيمن، عبد الرحمن، المصدر (2011)، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1 (B).
22. بن عيشي، عمار (2013)، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
23. بوقطف، محمود (2014)، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر.
24. Abdelgadir N and Abdelhafiz Elbadri (2001), Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol 25, Issue 2/ 3/ 4.
25. Al - Athari, A, and Zairi, M (2002), Training evaluation: an empirical study in Kuwait, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, No5, P - P241 - 251.
26. Daniels Sharon (2003), Employee Training: a Strategic Approach to Better Return on Investment, Journal of Agrawal, T & Krishnan, VR 2000, Relationship.
27. Cavallari, Renie (2007), Been there, Done that, Now what? Leadership Excellence, Apr 2007, Vol 24, Issue 4, P18.

- وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 25، العدد (5).
12. الشيخ، الداوي (2008)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، ورقة.
13. عائدة، عبد العزيز، علي، نعمان (2008)، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
14. علي، يونس، ميا، وآخرون (2009)، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد (31)، العدد 1.
15. فطيس، عادل، سليم، مصطفى (2004): تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم: دراسة حالة شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة آل بيت، الأردن.
16. محفوظ، جودة، وآخرون (2005)، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط 1.
17. محمد، عبد الحليم، صابر، وخالد، عبد المجيد، تعليل (2010)، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية.
18. نوفل، مفلح (2007): أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل بيت، الأردن.

ثانياً - المراجع الأجنبية

1. Jaques Soye (2001) , fonction formation, éditions d'organisation, 2eme édition, p 162.
2. Jean Marie Peretti (2001) , dictionnaire des ressources humaines, ED Vuibert, paris, p 17.
3. Abdelgadir N and Abdelhafiz Elbadri (2001) , Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol 25, Issue 2/ 3/ 4.
4. Al - Athari, A, and Zairi, M (2002) , Training evaluation: an empirical study in Kuwait, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, No5, P - P241 - 251.
5. Daniels Sharon (2003) , Employee Training: a Strategic Approach to Better Return on Investment, Journal of Agrawal, T & Krishnan, VR 2000, Relationship.
6. Cavallari, Renie (2007) , Been there, Done that, Now what? Leadership Excellence, Apr 2007, Vol 24, Issue 4, P18.
7. Elliott, M, Dawson, R, and Edwards, J (2009) , Providing demonstrable return - oninvestment for organizational learning and training, Journal of European Industrial Training, Vol. 33, No. 7, P - P 657 - 670.