

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

مقدمة:

لقد ارتبط ظهور العناصر التدريبية وأهميتها ببروز التنمية الإدارية كظاهرة حضارية وسلوكية واقتصادية وقد قامت العديد من المؤسسات بتنظيم عناصر تدريبية كنشاط إنساني ذو أهمية كبيرة لما له من أثر واضح في رفع وتنمية الكفاءة البشرية، الأمر الذي يستلزم صياغة قواعد لضبط وتقييم وتنظيم لهذه النشاطات حتى يتم التأكد من الوصول إلى الأهداف المرجوة بالشكل الصحيح والفعال، من هنا تأتي أهمية القيام بتقييم العناصر التدريبية وفقاً لما يتم تنفيذه على أرض الواقع حسب الاحتياجات في المنظمات وسوق العمل.

ويعتبر تقييم العناصر التدريبية التغذية الراجعة التي تبني عليها القرارات المتعلقة بتعديل العناصر أو إثرائها، وتهدف عملية التقييم إلى توفير المعلومات للقائمين على العناصر التدريبية حول ملائمة هذه العناصر والتعرف إلى ما يواجه هذه العناصر من عقبات في وقت مبكر، للعمل على تلافيتها وتوفير المعلومات حول المساعدة الفنية اللازمة لتحقيق أهداف العناصر، كما تهدف عملية التقييم العناصر إلى تحديد أثر العناصر التدريبية في المشاركين. (الزيدات،خالد،2011)

فالهدف من التدريب هو التأثير في المعرفة والمهارات والسلوكيات والاتجاهات لدى الأفراد من خلال إحداث تغيير في كمية ونوعية معلومات الأفراد التي من شأنها أن تؤثر إيجابياً في مستوى مهاراتهم واتجاهاتهم وإدراكهم، والتي تشمل كفاءتهم وفاعليتهم بحيث ينعكس هذا المردود الإيجابي على حياتهم العملية داخل وخارج المنظمات وعلى المشروعات وعلى المجتمع. الأمر الذي يساهم في تنمية العمل ورفع الإنتاجية.

1. مشكلة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والتعرف على أهمية البرامج التدريبية في المنظمات وما تحدثه من أثر على كفاءة الموارد البشرية. ومن خلال معرفتي بواقع المؤسسة المدروسة والتعرف على البرامج التدريبية المتبعة تم صياغة مشكلة الدراسة وفقاً لما يلي بهدف إمكانية تحليلها والوصول إلى حلول واقتراحات تساعد على تطوير واقع العمل والبرامج التدريبية .

2. التساؤلات:

من خلال مشكلة البحث ومن خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث:

تم وضع التساؤلات التالية :

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى عناصر التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة وبين مستوى الكفاءة البشرية (المعرفة، المهارة، الخبرة، الأنماط السلوكية) المكتسبة من قبل المتدربين .
وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى عناصر التدريب بكل أبعادها (مدرب،

متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة وبين مستوى المعرفة المكتسبة من قبل المتدربين .

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى عناصر التدريب بكل أبعادها (مدرب،

متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة وبين مستوى الخبرة المكتسبة من قبل المتدربين .

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى عناصر التدريب بكل أبعادها (مدرب،

متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة وبين مستوى المهارة المكتسبة

من قبل المتدربين.

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى عناصر التدريب بكل أبعادها (مدرب،

متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة وبين مستوى الكفاءة البشرية

الأنماط السلوكية المكتسبة من قبل المتدربين.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العملية التدريبية في أي شركة وتقييم أهمية تلك العناصر

في رفع مستوى الكفاءة البشرية من وجهة نظر المتدربين، وذلك من خلال:

- التعرف على واقع عناصر التدريب في الشركة.

- تقييم العائد من عناصر التدريب المنفذة في الشركة على مستوى الكفاءة البشرية.

- تقييم فعالية عناصر التدريب بكل أبعادها من وجهة نظر المتدربين.

4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من ضرورة تقييم عناصر التدريب، إذ يتضح دون أدنى شك أن عملية التدريب

تشكل أهمية بالغة في رفع الكفاءة البشرية في جميع المؤسسات الخدمية والإنتاجية وفي مختلف

القطاعات الحكومية أو الخاصة. وينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وقد لوحظ

ذلك في جميع المجتمعات الإحصائية التي سبق وأن تناولتها الدراسات البحثية على الرغم من

تباينها الأمر الذي يؤكد على أهمية التدريب كعملية منهجية هادفة ومستمرة يتم من خلالها الوقوف

على تحصيل المتدربين في البعدين الكمي والنوعي وعلى اختلاف القطاعات.

وهذا بدوره يجعل عملية تقييم التدريب عملية أساسية للحكم على نجاح العمليات التدريبية التي تستنزف الوقت والجهد والمال فمن الملاحظ أن جميع الدراسات أجمعت على أن عملية مراقبة وتقييم العمليات التدريبية تكتسب أهمية قصوى لضمان جودة أي نظام وتميز أي أداء لإنجاز المهام والأعمال.

وقد هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تقييم فاعلية التدريب بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة، وغياب عملية تقييم العناصر التدريبية بشكل ملحوظ.

- ولأن كفاءة أداء المؤسسة باختلاف أنشطتها مرهون بكفاءة مواردها البشرية، ستقوم هذه الدراسة بتحليل وتقييم واقع العناصر التدريبية المنفذة في الشركة.
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع التدريب بالنسبة للشركات
- ربط خطط عناصر التدريب بخطط الشركة لمواجهة التحديات
- العمل على تأهيل المتدربين وفق ميولهم وقدراتهم

5. الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية:

1. دراسة (الزيات، بن خالد، 2011) بعنوان: تقييم العناصر التدريبية لإعداد معلمي

الدراسات الاجتماعية في الأردن من وجهة نظر المتدربين وعلاقتها ببعض المتغيرات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم فاعلية العناصر التدريبية في إعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات، وتكونت عينة البحث من (133) معلماً ومعلمة ولتحقيق أغراض البحث تم تطوير أداة مكونة من (30)

فقرة وقد كشفت النتائج:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم فاعلية العناصر التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن تعزى لأثر المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم فاعلية العناصر التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم فاعلية العناصر التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن تعزى لأثر عدد الدورات التي سبق وتم الالتحاق بها.

وتوصلت الدراسة إلى:

- وجوب إعادة النظر بالعناصر التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية أثناء الخدمة لكي تعكس أهداف واستراتيجيات هذه العناصر الحاجات الفعلية لدى المعلمين في الميدان.
- الأخذ بعين الاعتبار أولويات الحاجات التدريبية لدى المعلمين.

2. دراسة (السرطان، 2013) بعنوان: تقييم أثر العناصر التدريبية على أداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر العناصر التدريبية بعناصرها الرئيسة (تحديد الاحتياجات التدريبية - تقييم العناصر التدريبية تصميم العناصر التدريبية اختيار المتدربين اختيار المدربين) على أداء العاملين في الشركات السياحية الأردنية.

وقد توصلت الدراسة على ضوء تحليل الإجابات الواردة في الاستبانة، التي وزعت على عينة عشوائية من مجموع العاملين في (12) شركة سياحية أردنية مسجلة لدى سوق عمان المالي، إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين في الشركات السياحية، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية هو أقل عناصر البرنامج التدريبي تأثيراً في

الأداء وأظهرت الدراسة أن اختيار المدربين المناسبين للعملية التدريبية يؤثر بشكل كبير في أداء العاملين في الشركات السياحية الأردنية.

• تصميم العناصر التدريبية بشكل سليم يؤثر بشكل كبير في أداء العاملين في الشركات السياحية الأردنية.

• أظهرت الدراسة أن غالبية العاملين في الشركات السياحية الأردنية هم من الذكور الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة.

3. دراسة (مطر، 2016) بعنوان: تقييم العناصر التدريبية المطبقة في المؤسسات الإنتاجية

وتحسينها وفق المواصفات القياسية. ISO 10015:1999

هدفت الدراسة إلى تقييم الأنشطة التدريبية المطبقة في المؤسسات الإنتاجية لإظهار مكامن الضعف والخلل في العمليات التدريبية داخل المؤسسات، بالإضافة إلى تطبيق إرشادات المواصفة من خلال إجراء تحليل الفجوة لواقع العمل باستخدام طرائق موثقة لتحديد البنود في إحدى المؤسسات المدروسة (المؤسسة العامة للتبغ) للوصول إلى الأداء الأفضل، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تفاوتت في تطبيق الإرشادات التي نصت عليها المواصفة وقد طبقت العديد من الإرشادات الواردة في المواصفة ISO10015:1999 وأن المراحل المتبعة في العمليات التدريبية المنفذة في المؤسسة المدروسة تتطابق مع إرشادات المواصفة ISO10015:1999 وتختلف معها في التفاصيل. وامتازت عملية المراقبة والتقييم وتحسين العمليات التدريبية بالضعف مقارنة مع باقي المراحل التدريبية.

اعتمدت الدراسة الطريقة التطبيقية حيث تم العمل على وضع قائمة للتحقق (checklist) من واقع العمل بما يتوافق مع أهداف البحث لقياس جودة العمليات التدريبية في بعض المنشآت

المنتشرة في محافظة اللاذقية، إضافة إلى تحديد نتائج القياسات الموضوعية لأثر التدريب في كفاءة العاملين. وقد تم تقييم النتائج باستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة للوصول إلى المقترحات والتوصيات

ب. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (M Saks, A Burke, 2012) بعنوان:

An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training.

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تقييم التدريب ونقل التدريب في المنظمات، على افتراض أن تقييم التدريب سيكون مرتبطاً بمعدلات نقل أعلى لأن معلومات التقييم يمكن أن تحدد نقاط الضعف التي تؤدي إلى تحسينات في عناصر التدريب وخلق قدر أكبر من المساءلة بين أصحاب المصلحة للحصول على النتائج المرجوة من التدريب. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تمثلت بـ 150 من محترفي التدريب هم أعضاء جمعية التدريب والتطوير في كندا. وأظهرت النتائج أن تواتر تقييم التدريب يرتبط ارتباطاً إيجابياً بنقل التدريب. ومع ذلك كانت من بين معايير التقييم الأربعة في نموذج كيرك باتريك؛ معايير السلوك والنتائج فقط مرتبطة بارتفاع معدلات نقل التدريب، مما يشير إلى أن مستوى معايير التقييم مهم لنقل التدريب، وتدلل هذه النتائج على أهمية المبادرات على مستوى المنظمة مثل تقييم التدريب بالإضافة إلى الممارسات على المستوى الفردي لتسهيل نقل التدريب.

2. دراسة (Success, 2014) بعنوان:

The Training Evaluation Inventory Evaluation of Training Design and Measurement of Training Outcomes for Predicting Training

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتطوير تقييم تدريب صحيح وموثوق به، لأنه لا وجود لها حتى الآن.

وتمثلت الأهداف فيما يلي:

- بناء وتأسيس نموذج نظري للتقييم، ولكن في الوقت نفسه ينطبق في إطار القيود التنظيمية النمطية

- ادراج تقييم وتصوير تصميم التدريب كجانب تقييمي هيكلي.

تم بناء عشرة مقاييس، تغطي أبعاد نتائج التدريب المتمتع الذاتي، والفائدة المدركة، والصعوبة المدركة، واكتساب المعرفة الذاتية، والموقف من التدريب، فضلاً عن أبعاد التدريب القائم على مشكلة التعلم والتفعيل والمظاهرة، والتطبيق، والتكامل بناء على دراسات سابقة. كانت موثوقية المقاييس مرضية فقد أظهرت البيانات المستمدة من دراستين تدريبيتين أن أبعاد نتائج التدريب كانت مرتبطة بمقاييس نتائج التدريب الخارجية، مما يؤكد صحة مؤشر الاستثمار في التجارة.

واستخدمت دراستان استقصائيتان للتنبؤ بنتائج التدريب على أساس تصميم التدريب. وتبين أن التمثيل والتطبيق والدمج هي أبعاد التصميم الأكثر أهمية، وأن تقييم التدريب قابل للتطبيق في مشاريع البحوث التدريبية وفي السياق التنظيمي، ويمكن استخدامه لأغراض تقييم التدريب بشكل كامل أو تلخيصي.

3. دراسة (2014) Angela, Githinja بعنوان:

**EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A
CASE STUDY OF UNITED NATIONS SUPPORT OFFICE FOR
THE AFRICAN UNION MISSION IN SOMALIA**

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار التدريب على أداء الموظفين بين الموظفين الدوليين .حيث أثار

الدراسة الأسئلة البحثية التالية:

- ما هو دور التدريب على مشاركة الموظفين؟
- ما هو دور التدريب على تحفيز الموظفين؟
- ما هو دور التدريب على الرضا الوظيفي للموظف؟

تم استخدام تصميم بحث استقصائي لهذه الدراسة، والذي سمح من التحقق في العلاقات المحتملة بين المتغيرات وكذلك جمع البيانات من فئة أوسع ومقارنات بين المتغيرات .مجتمع الدراسة 144 موظفا من موظفي الأمم المتحدة مكتب البعثة الأفريقية في الصومال .وتم سحب عينة عشوائية من 45 موظفاً وقد تم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبانة .وفيما يتعلق بدور التدريب على إشراك الموظفين، أظهرت الدراسة أن:

- التدريب العام يعزز مشاركة الموظفين في عمليات التغيير .وكتدبير للانخراط في عملية التغيير، كان من المرجح أن يكون موظفو الإدارة العليا والإدارة الدنيا أكثر عرضة لتحمل مهام جديدة بعد خضوعهم للتدريب مقارنة بالإدارة الوسطى .وبالمثل، فإن التدريب يحفز على الأرجح أعلى مستوى من الالتزام باتخاذ مبادرات لمساعدة الموظفين الآخرين.
- التدريب يعزز مشاركة الموظفين في الابتكار .
- التدريب يعزز أداء أفضل بين الموظف،
- التدريب يعزز حماسة الموظف للعمل.
- التدريب يعزز تحفيز الموظفين لأنه يسمح باعتراف الموظفين داخل المنظمة.
- من ناحية أخرى يعزز التدريب الصفات القيادية الإيجابية في قادة المنظمة.
- وأخيراً لتدريب يسهل الدافع لأداء العمل.

وفيما يتعلق بدور التدريب على الرضا الوظيفي، أظهرت الدراسة أن التدريب يعزز العلاقات بين الموظفين والمشرفين / العملاء في العمل. على الرغم من أن مستوى الإدراك بأن التدريب يحسن العلاقات مع تراجع المشرف من الإدارة العليا، تليها الإدارة الوسطى وأخيراً الإدارة الدنيا. كما أظهرت الدراسة أن التدريب يعزز من قدرة المجيبين على استخدام مبادراتهم ومهاراتهم الخاصة في العمل. وعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أظهرت الدراسة أيضاً أن هناك اتجاهاً تنازلياً في مستوى الاعتقاد بأن التدريب يعزز أداء الموظفين من خلال التأثير على الرضا الوظيفي من الإدارة العليا للموظفين غير الإداريين. وكشفت الدراسة أن التدريب ينقل بشكل إيجابي على أنشطة العمل.

وخلصت الدراسة إلى أن التدريب يؤثر على أداء الموظفين من خلال التأثير إيجابياً على مشاركة الموظفين في عملية التغيير. التعاون؛ وتحسين الأداء وتعزيز الحماس للعمل. ويخلص التقرير أيضاً إلى أن التدريب يعزز أداء الموظفين من خلال التأثير إيجابياً على مستوى تحفيز الموظفين من خلال الاعتراف بالموظفين؛ المواءمة مع الأهداف التنظيمية؛ سمات القيادة الإيجابية؛ والتحفيز على أداء العمل، ويعزز التدريب أداء الموظفين من خلال التأثير إيجابياً على الرضا الوظيفي من خلال تعزيز علاقات الموظفين / المشرف / العملاء في العمل؛ قدرة الموظف على استخدام مبادراته ومهاراته الخاصة في العمل؛ فرص الدفع والترقية؛ وعن طريق التأثير على أنشطة العمل. وتوصي الدراسة بأن يتم التدريب من وقت لآخر لضمان مشاركة الموظفين اللازمة للتغيير والابتكار؛ وتحسين الأداء والحماس الوظيفي لتعزيز أداء الموظفين والتنظيم. وتوصي أيضاً بأن إدارة موظفي الخدمة المدنية لضمان أن استراتيجيات التدريب لا تتماشى مع الإنتاجية فحسب، بل أيضاً لتعزيز تحفيز الموظفين على الأداء المتوقع. ويتعين على إدارة الدعم الأخرى أن تقيم

استراتيجياتها التدريبية فيما يتعلق بالرضا الوظيفي لضمان تحقيق الآثار بصورة موحدة على نطاق المنظمة.

4. دراسة (2016) Salah, (Abulraheem) بعنوان:

The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التدريب والتنمية بالإضافة إلى علاقة التدريب والتنمية على أداء وإنتاجية الموظفين في شركات النقل الأردنية الخاصة الواقعة في المنطقة الجنوبية من الأردن. تم استخدام منهج كمي لجمع البيانات من خلال استبيان منظم، تم توزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 254 موظفاً والتي شكلت نسبة 60 % من مجموع الفئة المستهدفة من أصل 420 شخصاً. تم توزيع 254 استبانة منظمة (212) استبانة، و(188) استبانة إحصائية فقط.

استخدمت الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات.

وتمت مواءمة الأدوات الإحصائية مع هدف البحث من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي الإصدار 16 لتحليل البيانات، فقد تم حساب جداول الترددات والنسب المئوية والوسائط والانحرافات المعيارية وتم تفسيرها بشكل موضوعي.

واستخدمت الاحصاءات الاستنتاجية مثل معامل ارتباط معامل بيرسون (r) والانحدار الخطي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية كبيرة موجودة بين المتغيرات المستقلة (التدريب والتنمية) والمتغيرات التابعة (الأداء والإنتاجية).

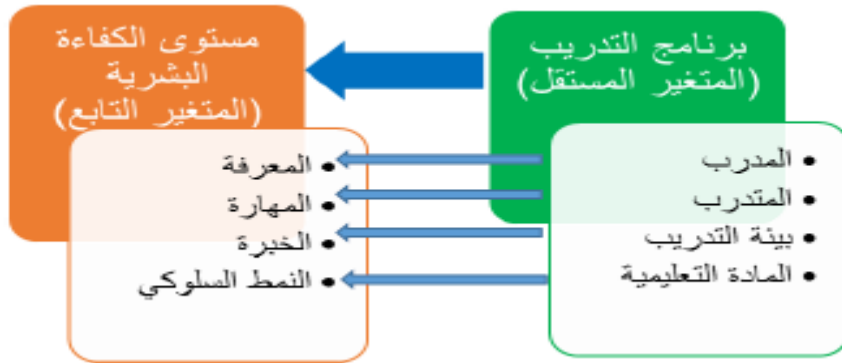
أشارت النتائج إلى أن التدريب والتنمية يرتبطان ارتباطاً إيجابياً بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع أداء الموظف وإنتاجيته. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب والتنمية لهما تأثير هام على أداء وإنتاجية الموظف.

وكان من التوصيات:

- ضرورة وضع عناصر تدريبية فعالة ووضع خطط إنمائية دقيقة وتوفيرها لجميع الموظفين لتمكينهم من تعزيز مهاراتهم ورفع مستوى معارفهم.
- إمكانية إجراء بحوث مستقبلية متوقعة لتغطية المتغيرات الأخرى مثل (القدرات، والمشاركة) التي قد تؤثر على الأداء والإنتاجية.

6. نموذج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على اختبار العلاقة بين المتغير المستقل وهو برنامج التدريب بأبعاده المتضمنة المدرب والمتدرب وبيئة التدريب والمادة التعليمية على كل محور من المتغير التابع الكفاءة البشرية من المعرفة والمهارة والخبرة والنمط السلوكي:



7. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على تقييم العناصر التدريبية المنفذة من قبل الشركة.
- الحدود الزمنية: نفذت الدراسة خلال العام الدراسي 2018 وذلك لتقييم العناصر التدريبية المنفذة في الشركة خلال الفترة السابقة.

8. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل:

مستوى العناصر التدريبية بأبعادها (المدرّب، المتدرّب، بيئة التدريب، المادة التعليمية)

- المتغير التابع:

مستوى الكفاءة البشرية بأبعادها (المعارف، المهارات، الخبرات، الأنماط

السلوكية)

9. التعريفات الإجرائية:

• التدريب

يشير (العقيلي، 2005) بأن التدريب عمل مخطط يتكون من مجموعة من العناصر مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها.

• تحديد الاحتياجات التدريبية

بذل الجهد المنظم للوصول الى معرفة ماهية التدريب المطلوب لإكساب القدرة أو المهارة المعنية. ويتضمن الجهد القيام بالدراسة والتحليل الذي يقود لمعرفة القدرة المطلوب توفيرها لدى الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى لإنجاز العمل الذي يتطلب أدائه توفر تلك القدرة فيه (المازني ، رزوق ، 2004)

• تقييم العملية التدريبية

هي عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها مع ما يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في الدورات التدريبية (فطيس ، 2004)

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول : التدريب في المنظمات

1-تمهيد:

تعتبر محاولة وضع مفهوم واضح للتدريب أمراً في غاية الأهمية حيث أن التحديد الواضح لمفهوم

التدريب يعتبر أساساً موضوعياً لتخطيط النشاط التدريبي والعملية التدريبية برمتها ويمثل مصدراً

أساسياً في عملية متابعة وتقييم التدريب فالتدريب هو نشاط تعليمي

منظم له القدرة على تحسين مستوى انجاز الفرد عن طريق إحداث تغيير في قدراته المعرفية

وسلوكه ومهاراته ويتضمن التدريب تعليم الفرد مهارات جديدة أو تحسين في مهارات موجودة

والعمل على تطويرها لمواجهة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية

وتعرف الأمم المتحدة عملية التدريب بأنها عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف

والأساليب المتعلقة بالحياة العملية وهو نشاط لنقل المعرفة الى الأفراد والجماعات الذين يعتقد أنهم

يستفيدون منها فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات ويرى (Wilson1996)

بأن عملية التدريب هي عملية منظمة تهتم باكتساب قدرات معينة أو الاحتفاظ بها فالتدريب له

أهمية على مستوى المجتمع والمنظمة والفرد حيث ان دور أنشطة التدريب في تنمية الموارد البشرية

تتجسد أهميتها من حيث انعكاس هذه الأنشطة بالإيجاب لصالح المجتمع والمنظمة والعاملين

ويشير كل من (الغالبى، العامري، 2005) الى أنه من المفترض أن تنظر المنظمة الى أنشطة

التدريب لكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد وأنها تمثل استثماراً في الأصول

المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال وهذا يلفت الإنتباه الى أن هذه النظرة

تتأى بالمنظمة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطة التدريب لكونها تمثل كلفة يجب العمل على

تخفيضها وان تعزيز أنشطة التدريب تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي

تحتاجها المنظمة وتتعكس بالتالي على ما يحتاجه المجتمع بالنتيجة وهذا ما يدعو المجتمع الى النظر الى المنظمة على أنها مركز معرفي يساهم في الإضافة والتطوير الى المجتمع ومن الأهمية بمكان أن يكون العمل على خلق القيادات البديلة كهدف وذلك عند حصول اي طارئ مفاجئ للمدير الحالي لا تواجه المنظمة إشكالية في إيجاد البديل و يؤدي الى القناعة باستمرار العمل كمنظمة وليس القائم على العمل كشخص

ويشير (العوض ، 2001) أنه قد ينظر أحيانا للتدريب كظاهرة حادثة أو مواكبة لا لفوائده ودوره الأساسي وبالتالي ترسم خطط التدريب لا لتنفيذ ولكن لتعطي الانطباع بالعصرية ومسايرة موضة التدريب وأهمية أنشطة التدريب على مستوى الفرد انه يعمل على حماية الأفراد العاملين من التقدّم وتوليد الشعور لديهم بأنهم يواكبون ما يستجد في حقول المعرفة والتطور العلمي والتكنولوجي كما أن التدريب يعزز المسار الوظيفي الذي يحقق الانسجام الإيجابي لمصلحة العاملين وتوجهات التطوير في المنظمة

ويرى (مفتاح , 1996) أن التدريب الإداري على مستوى رؤساء الأقسام والمديرين الإداريين يشتمل على ما يلي:

أولا : تنمية أسس وعوامل اتخاذ القرارات السليمة.

ثانيا : تنمية المقدرة التدريبية للارتقاء بمستوى العاملين وتنمية المقدرة على رسم الخطط التدريبية التي تقابل الاحتياجات التدريبية وتطور عملية التدريب.

ثالثا : تنمية القدرة على التخطيط ورسم السياسات التي تنظم عمل الأجهزة المختلفة لتتماشى أعمالها مع الخطط للإدارة العليا للتنظيم الإداري في مختلف المجالات التنظيمية والتنموية.

رابعا : تنمية القدرة على تنسيق جهود الأقسام المرؤوسة للارتقاء بمستوى أدائها.

خامسا : الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل والتي تكفل سير العمل وانتظامه بطريقة

تتماشى مع النظام والسياسة العامة للمنظمة.

سادسا : الإمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب السلوكية الايجابية في مجال معاملة المرؤوسين

وتوجيه جهودهم توجيهها سليما والخروج بأكبر طاقة إنتاجية من العامل البشري.

2-العوامل المؤثرة على شكل وتنظيم إدارة التدريب

والتي يمكن إيجازها فيما يلي : (توفيق ، 2002)

أولا : طبيعة النشاط : حيث أن درجة تنوع النشاط أو مدى تماثل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة

مما يؤدي إلى تأثير حجم وكيان إدارة التدريب بمدى التنوع في النشاط.

فمن خلال الاطلاع على تقارير الدورات التدريبية السنوية في الجامعة ولعدد من السنوات

يتضح هذا التنوع والتعدد الذي يتطلب معه إدارة تدريبية نشطة وملمة بجميع أوجه النشاط

التي تطلبها العملية التدريبية ، فالتدريب في الجامعة متنوع لدرجة تتطلب تخصصا كاملا

وبيانا واضحا في أنشطة إدارة التدريب فهناك التدريب الإداري والتنمية الإدارية كبرنامج

تطوير أداء ومهارات القيادات الإدارية وبرنامج الشؤون القانونية وبرنامج التدريب المهني

لدوائر الإسكان والخدمات مثل دورات تخطيط الحدائق الجامعية.

ثانيا : إيمان الإدارة العليا وقناعتها بأهمية التدريب أن قناعة الإدارة العليا يزيد من قيمة هذا

النشاط ويفضي عليه وزنا ترجيحيا أعلى من الأنشطة الأخرى ولذا يتأثر بطبيعة التبعية الإدارية

لنشاط التدريب ودرجة المستوى الإداري له بدرجة إيمان المسؤولين في المنظمة بهذا النشاط من

عدمه حيث لا تكتمل جهود الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم ، في

حالة الاهتمام بالتدريب على مستوى إحدى المنظمات العامة أو الخاصة فقد يتم

إنشاء مراكز تدريبية وتكون لها قيمة اعتبارية هامة ، وخصوصية متميزة وترتبط بتنظيمها مع

أحد أشخاص السلطة العليا في هذه المنظمات غالبا (عساف، 2000).

وهذا ما يتطابق مع رؤية جامعة تعز في تقديرها لدور وأهمية التدريب فقد تجسدت أولوية الاهتمام بالتدريب حيث تنص اللائحة التنظيمية لدائرة تطوير الأداء الإداري والمالي في الجامعة المادة السادسة بأن تتبع تلك الدائرة مباشرة لرئيس الجامعة كما تنص اللائحة التنظيمية وفي مادتها السابعة أن يكون للدائرة رئيس من ذوي الخبرة والاختصاص في الجانب المالي والإداري من بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ويصدر به قرار من رئيس الجامعة (اللائحة التنظيمية، 2005).

ثالثا : كفاءة هيئة التدريب تتأثر مكانة النشاط التدريبي بالجامعة بمدى كفاءة القائمين على هذا النشاط ومدى قدرتهم على إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب وتنظيمه ومتابعة نتائجه حيث انه في حال ضعف قدرات القائمين على إدارة التدريب الإدارية والشخصية يؤدي الى انهيار مكانة التدريب التنظيمية داخل الجامعة .

رابعا : الإمكانيات المادية ان توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة للعملية التدريبية يؤثر بالتأكيد على مكانة وهيبة وهيئة هذا النشاط الحيوي اي الإمكانيات المستخدمة فعلا في نطاق تنفيذ الأهداف التدريبية وليس المقصود اقتناء مراكز تدريبية متخصصة دون أن يكون هناك الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة بها وحتى تكون العملية التدريبية محققة لأهدافها فيجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وواقعية يمكن تحقيقها أي أن تكون هذه الأهداف أهدافا تعليمية تعمل على اختصار الفجوة مابين موقف المتدرب من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات وبين الوضع الذي نتطلع إليه بعد تعرض المتدرب لهذه الخبرات التدريبية وان تكون هذه الأهداف قابلة للملاحظة والتقييم أي ان تنص على نتائج يمكن قياسها وان تبتعد عن العموميات والغموض وانسجامها مع سياسات وأهداف الجامعة ورؤيتها.

3- الأساليب التدريبية :

تختلف الأساليب التدريبية المتخذة باختلاف الهدف من العملية التدريبية نفسها حيث تصل المنظمة في قناعاتها إلى أن اختيارها البديل التدريبي الأفضل من بين البدائل المتاحة في حل مشكلة ما في العمل الإداري من أجل تحسين الوضع الحالي في المنظمة والذي يتطلب تغييره إلى الأفضل للوصول إلى زيادة في الإنتاجية من خلال رفع كفاءة الأداء لدى العاملين لديها وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديلها بما يتماشى مع المتطلبات والتغيرات المطلوبة أداؤها في مجال العمل ، وحيث أن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يعد من أهم الخطوات في العملية التدريبية ككل وذلك لأن النجاح في اختيار الأسلوب التدريبي يمثل جزءاً هاماً في نجاح العملية التدريبية ، فمن خلال الأسلوب التدريبي الملائم يمكن استثارة اهتمام المتدربين وتفاعلهم الإيجابي ومساهماتهم الفعالة في البرنامج التدريبي مما يضيف ويؤثر بدرجة رئيسية على أدائهم فيما بعد.

ويرى (ياغي ، 2003) أن تحديد الأساليب التدريبية في تقسيمها إلى مجموعتين المجموعة الأولى هي حسب طرق استخدامها وتتضمن أساليب إخبارية (Telling Methods) وأساليب مشاهدة (Showing Methods) وأساليب العمل (Doing Methods) والمجموعة الأخرى في رأي ياغي هي حسب الأهداف وتحتوي على أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين وأساليب تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وأخرى تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم .

ويؤكد (عساف، 2000) في تنوع أساليب التدريب على عدد من الاعتبارات أهمها أو ما يهمنها منها :الاختلاف والتنوع بين نوعيات ومستويات المتدربين ضمن الهرم الإداري والتي تختلف الأساليب المستعملة بحسب الاختلافات في المستويات الإدارية حيث قد يـطلب تدريب

مستخدمين أو عمال على أداء معين أو استعمال أداة معينة وقد يكون المطلوب تدريب بعض المشرفين في مستوى الإدارة الدنيا أو بعض المسؤولين في الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا. وتتعدد الأساليب المستعملة في العمليات التدريبية والتي يمكن حصرها كما يلي:

• أسلوب المحاضرات

ويعرفه (ياغي ، 2003) بأنه " حديث مكتوب (أو غير مكتوب) يقدمه فرد متخصص ذو خبرة في موضوع معين لمجموعة من الأفراد بصورة رسمية حيث ينقل المحاضر مجموعة من المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات والخبرات إلى مجموعة من المستمعين دون أن يشاركوا في النقاش " وحيث يمثل أسلوب المحاضرة عملية اتصال من جانب واحد **One**

Way Communication فقد واجه هذا الأسلوب انتقادين رئيسيين هما :

أولاً : المحاضر حيث أنه يتم الاستماع إليه من قبل المتدربين دون أن يكون لهم فرصة المناقشة لتلك المعلومات والأفكار التي يتم تقديمها.

وأما الانتقاد الثاني فهو احتمال حدوث تفاوت واختلاف في تفهم المتدربين للمحاضرة وذلك لأن معاني الأفكار والكلمات تختلف بالنسبة للأفراد باختلاف الأفراد ونوعيتهم ومستواهم العلمي (أي الفروقات الفردية لكل منهم)، وبالتالي فإن فهم كل متدرب لمضمون المحاضرة والموضوع يختلف عن فهم الآخرين لها .وبالتالي فإن الأخذ بأسلوب المحاضرة يستلزم من المحاضر أن يكون على قدر من التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة وبالتالي الاستحواذ على اهتمامهم وذلك لأنهم لا يخرجون عن كونهم مجرد مستمعين وليسوا أطراف نشطة في النقاش يجعلهم يفكرون ويتابعون باهتمام .كما أنه على المحاضر أن يأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية وخصائص المتدربين ومعرفة هذه الفروق السائدة من خلال التعرف على مستواهم العقلي والنضوجي وخلفيتهم

العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم وخبراتهم. وعليه فإن نجاح أسلوب المحاضرة يتوقف على المحاضر نفسه وعلى براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه.

وكما يرى (عساف ، 2000) في أن يكون موضوع وهدف المحاضرة واضحاً ومحدداً بصورة موضوعية ومتسلسلة بشكل منهجي وأن تكون المحاضرة متكاملة ومحددة في صورة نسق عام يجمع بين جميع موضوعاتها مما يشكل في النهاية صورة كلية في أذهان المستمعين، فالعبرة لا تكمن في تقديم المعلومات وإنما في طريقة توصيل هذه المعلومات بما يسمح بتشكيل صورة واضحة وكاملة حولها لدى المستمع.

• أسلوب المناقشات Discussion Method

يشير (عساف ، 2000) في هذا الأسلوب أنه عندما تكون أعداد المشاركين محدودة ويتم تجميعهم في صورة حلقة نقاشية حيث يتم النقاش في صورتين ، إما أن يكون بصورة العصف الذهني وإما أن يكون بصورة منظمة .ويتم العصف الذهني عندما يتولى المدرب تحديد موضوع المشكلة أو القضية المناسبة ثم يترك الجماعة في جو من الحرية لإبداء اقتراحاتهم وتتم المناقشة بين جميع المشاركين بحيث تكون وظيفة المدرب محصورة في جمع المعلومات وتسجيل الملاحظات .ويتم اللجوء لمثل هذا الأسلوب للحصول على معلومات حرة ومباشرة وتلقائية حول قضية يراد اتخاذ قرارات حولها وذلك نظراً لعدم توافر معلومات كافية أو لعدم الرغبة في مشاركة العاملين والاسترشاد بأرائهم دونما قيود أو حدود.

أما الصورة الثانية لأسلوب المناقشات فهو النقاش في صورة منظمة حيث يتم تشكيل حلقة المناقشة برئاسة أحد المتدربين ويتم طرح القضية محل النقاش في صورة ورقة عمل ويتم ذلك من قبل المدرب نفسه أو من قبل المشاركين ثم يفتح باب المناقشة المنظمة وضمن سياقات تتصف بالحد الأدنى من الرسمية مع تحديد منهجية المناقشة وتسلسل موضوعاتها. ويتميز هذا الأسلوب في

تحقيق المشاركة المباشرة من قبل المتدربين في بحث قضاياهم وقضايا المنظمة التي ينتمون إليها ومشكلاتها وأهدافها. وتمكين المشاركين من تبادل آرائهم وخبراتهم وإثرائها. ومساهمة الحوار في الكشف عن بعض الأفكار الإبداعية التي يتم بلورتها في عملية إبداعية رائدة. وأنها تعطي فرصة للمتدربين في إدارة الجلسات النقاشية. إلا انه يعاب على أسلوب النقاش في أنه يحتاج إلى فترات زمنية طويلة لما يتطلبه الحوار والمناقشة في الحلقات الجماعية. سواء ما يتعلق في الإعداد لهذه الحلقات أو تنفيذها أو متابعة نتائجها.

• أسلوب دراسة الحالة Case study

يقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يستحضر المختص مواقف أو مشكلات واقعية أو من خلال (سيناريوهات) لمواقف أو مشكلات افتراضية بشرط أن تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الأداء التدريبي وصياغتها بصورة حالة وبشكل منهجي ومن ثم تتم مناقشتها ، ويعتبر أسلوب دراسة الحالات من أهم الأساليب التدريبية وأكثرها شيوعاً الا انه يحتاج الى الخبرة في الكتابة التصويرية القادرة على تصوير المواقف أو المشكلات بشكل منهجي وواضح.

ويتميز هذا الأسلوب بالمرونة والواقعية التي تحقق تقارباً فعلياً بين المشكلات التي توجد في الواقع العملي وبين المشكلات المتضمنة في الحالات ، كما أن من مميزاتة أيضاً أنه لا يحتاج إلى تكاليف عالية وجهود كبيرة. ولكن أكثر ما يعاب على هذا الأسلوب هو جهل بعض المدربين بأساليب عرض الحالات ومناقشتها مما قد يحول مزاياها إلى عيوب وهذا يحدث غالباً عندما لا يدرك المدربون أنفسهم الحكمة الأساسية من مناقشة الحالات التي يقدمونها. ومن المعروف أن الحالات الإدارية تحتاج إلى وقت كبير للإعداد لها أو لمناقشتها خاصة إذا تمت من خلال نظام المجموعات الصغيرة لذا يجب أن يقوم المدرب بالإعداد الجيد وتوفير الوقت الكافي عند التخطيط لمثل هذا الأسلوب.

• أسلوب الحدث :The Incident Method

في تعريف (ياغي ، 2003) لأسلوب الحدث أنه هو نفس أسلوب دراسة الحالة مع فارق جوهري وهو أن جميع التفاصيل المتعلقة بالمشكلة لا يتم عرضها على المجموعة وإنما يقوم المتدرب نفسه بطرح أسئلة على المدرب بهدف الحصول على الحقائق المتعلقة بالمشكلة ثم تقوم المجموعة بتحليلها للتحقق من المشكلة المراد حلها . وما يتميز به هذا الأسلوب أنه ينمي مهارة المتدربين للحصول على الحقائق والمعلومات عن طريق الأسئلة .

ويضيف (عساف، 2000) أن من مميزاته تنمية المهارة للحصول على المعلومات كأساس لتحليل الحدث ومن ثم تنمية بدائل الحلول حوله.

• أسلوب تمثيل الأدوار : Role Playing Method

يقول (عساف، 2000) أن هذا الأسلوب يقوم على فكرة أن يطلب من المتدربين القيام بتمثيل بعض الأدوار الواقعية أو الافتراضية ومتابعة هذه العملية ليكتشف المتدربون وبخاصة القائمين بالأدوار الآثار الناجمة عن تصرفاتهم أو علاقاتهم على الآخرين وعلى درجة رضاهم ومعدلات أدائهم.

ولكن (ياغي، 2003) يشير الى أن تمثيل الأدوار يتم عندما يقوم المتدرب بتمثيل موقف واقعي يعبر عن مشكلة معينة واقعية أو افتراضية تحدث في الحياة اليومية ويطلب من المتدربين الآخرين القيام بدور أشخاص معينين وأن يتصرفوا بالطريقة التي يمكن أن يتبعوها لو كانوا في مثل هذا الموقف فعلاً . ويهدف تمثيل الأدوار إلى مساعدة المتدربين على فهم الطبيعة البشرية وتقدير تصرفات وردود أفعال الأفراد ودراسة مشكلات السلوك الإنساني والتدرب على تنمية المهارات في تشخيص وتحليل المشكلات الإنسانية . وهذا الأسلوب يمكن المتدربين من تطبيق المبادئ التي

تعلموها واكتشاف الفرق بين النظرية والتطبيق كما يعمل على تنمية الكفايات الإشرافية بحيث يصبح الرئيس أكثر تقديراً لمواقف مرؤوسيه وأكثر استعداداً لتقبل إتجاهاتهم ولكن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه يتسم بالنسبية

(Relativity) لان تأثيره لا يتحقق بنسب واحدة بين مختلف الجماعات وذلك لاختلافهم في الفروقات الفردية وتكوين شخصياتهم واتجاهاتهم وثقافتهم.

• أسلوب المباريات الإدارية : Management Games

أن هذا الأسلوب يستخدم كنموذج لموقف تدريبي معين، افتراضي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي الذي يعمل فيه المدير حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات وكل مجموعة تمثل إدارة بحد ذاتها ويتم تأدية العمليات نفسها واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة العملية الواقعية، ويمتاز هذا الأسلوب في تعميق المفاهيم العلمية عن طريق الممارسة الفعلية في موقف العمل الحقيقي ، ومما يؤخذ على هذا الأسلوب من العيوب تركيزه على الأبعاد الكمية الرياضية أكثر من اهتمامه بالأبعاد الكيفية. وبالإضافة إلى التكاليف الباهظة لإعداد نموذج تدريبي واقعي. (ياغي، 2003).

• أسلوب سلة القرارات : The Basket Technique

يذكر (ياغي، 2003) أن هذا الأسلوب يستخدم لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات وقد أشتق هذا التعبير من سلة الوارد والصادر الموجودة على مكتب كل مدير حيث تحتوي هذه السلة على مجموعة من الوثائق الرسمية كالخطابات والرسائل والمذكرات والتقارير... وغيرها، والتي تتضمن بدورها المشكلات اليومية التي يواجهها كل مدير إداري وتحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها، ولذا يتم تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضعه في مواقف تماثل مواقف المدير

العادية وبالتالي اكتشاف مهاراته في التصرف في الأمور المعروضة عليه. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يمثل الحياة الواقعية حيث يتصرف المتدرب بصورة طبيعية أكثر مما ينتجها الأساليب الأخرى وإعطاء فرصة للمدرب في التركيز على جزء أو أجزاء معينة للأداء إلا أن أهم عيوبه تتلخص في تكلفة إعداد محتويات السلة من وقت وجهد وتكاليف.

أن الأساليب التدريبية المستخدمة يجب أن يتم اختيارها بعناية بما يتناسب مع متطلبات الموقف التدريبي والأهداف المراد تحقيقها من خلاله ولذا فان على القائمين على العملية التدريبية إعطاء الفرصة لكل من المتدربين والمدربين في اختيار الأسلوب التدريبي الذي يعطي للمدرب المرونة في اتخاذ الأسلوب التدريبي الذي يتلائم مع إمكانياته وخبراته من ناحية والأسلوب التدريبي الملائم لتوصيل الأفكار التي تخدم تحقيق الهدف الرئيسي كما أنه يتيح للمتدرب اختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته الاستيعابية وبالتالي نضمن التنسيق في إنجاح الرسالة المراد إيصالها من خلال تفاعل جميع عناصر الاتصال من المرسل الى المستقبل.

4- أهداف التدريب : Training Goals

يتمثل الهدف الأساسي من التدريب والعملية التدريبية في إحداث تغييرات في سلوك ومعارف واتجاهات المتدربين قصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء (ياغي، 1987).

و يشير ياغي بان رسالة التدريب تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها

الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

2. ترغب الموظف في عمله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل باعتبار إن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل.

3. توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف. فهناك ضرورة ملحة لتقبل الموظف أهداف المنظمة ورسالتها لضمان أن يكون عمله هادفاً وذات قيمة وفعالية.

4. زيادة مهارات وقدرات الموظف واقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى . فيما يخص دور التدريب في التطوير فقد حددت (Hamblen Group) الشركات التي حققت نمواً فائقاً بتدريب عامليها (هارفارد ، 2001) من خلال التركيز على أدائهم الوظيفي

حيث أن الأسلوب الواقعي للاستثمار البشري المتمثل في تعليم أفراد المؤسسة والذي يمثل دعماً أساسياً لأدائهم الوظيفي ويعتقد أن من عادة المؤسسة الربط بين التدريب والتطوير وبين متطلبات الوظيفة وبالتالي بينها وبين أهداف المؤسسة وبدون هذا الربط يصبح من الصعب إجراء هذا الجانب من عملية التقييم الذي يتطلب من المشاركين التعرف على حاجات التدريب والتطوير . وترى الباحثة أن من الأهداف الرئيسية للتدريب : هي تنمية وتغيير سلوكيات الأفراد لسد الثغرة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب الوصول إليه ورفع مستوى أداء الفرد وتنمية مهاراته ومعارفه واتجاهاته فيما يتعلق بميدان عمله وصولاً إلى علاقة إيجابية مرهونة بتحقيق أهداف المنظمة والأهداف التي يتطلع إليها الموظف.

5- مفهوم الاحتياجات التدريبية Training Needs Concept :

تعني " الحاجة التدريبية " الى وجود نقص أو تناقص بين وضعين ، في أداء الموارد البشرية فان الحاجة تشير الى وجود فرق بين ادائين أو فجوة بين الأداء الفعلي في الوظيفة والأداء المرغوب فيه وتكون هذه الفجوة نتيجة نقص في معارف أو مهارات أو اتجاهات لدى الفرد فالحاجة التدريبية إذن تمثل نتيجة وجود الفرق بين مستوى الأداء الأمثل ومستوى الأداء الفعلي للشخص.

ويقول (حسنين ، 2005) إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن يؤمن للمنظمة معلومات وبيانات لضبط عمليات التدريب والمسك بزمام العملية التدريبية بشكل أفضل وكذلك يعمل على توفير نظام تحذير أولي عن مشاكل الأداء.

ويعرف (فطيس ، 2004) الاحتياجات التدريبية بأنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تتميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب الترقية أو التقلات إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعدادا ملائما لمواجهتها.

يشير (مخامرة ، 1993) الى أن الاحتياجات التدريبية هي مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف وخبرات وآراء وسلوك واتجاهات الفرد، لجعله لائقاً لأداء عمله بكفاءة وفعالية عالية. فالحاجة التدريبية تمثل فجوة بين وضع قائم ووضع مرغوب الوصول إليه حيث أن المتدرب يهدف إلى ردم وتقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه وقد تكون هذه الفجوة في الأداء والذي يتعلق بدوره في المنظمة التي يعمل فيها الفرد أو الوظيفة التي يشغلها أو في الفرد نفسه أي معارفه أي المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتمتع بها وقدرته في أداء العمل المناط به.

ويضيف مخامرة الى أن تحديد الحاجة إلى التدريب يتطلب القيام بتحليل الفرد من حيث حاجته إلى التدريب والتحليل للمهام التي يقوم بها، والمتوقع القيام بها، وارتباطها بقدراته الجسمية والعقلية وتحليل العوامل الشخصية ومدى ارتباط هذه العوامل بحاجة الفرد التدريبية.

وهذا لن يتأتى إلا من خلال ربط عملية التدريب للأفراد العاملين بدراسة وتحليل الوصف الوظيفي في المنظمة والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً ، ويرى (Faulkner, 2004) أن الحاجة للتدريب تظهر في إحدى طريقتين إما أن يكون عجز في الأداء الحالي أو ظهور احتياجات جديدة نتيجة التغيرات المخططة أو غيرالمخططة سواء من قبل المنظمة أو من قبل القوى الخارجية التي ولدت الحاجة للتغيير .

ويشير(حسين ، 1996)إن مفهوم الاحتياجات التدريبية يتعلق ببعدين زمنيين هما الحاضر والمستقبل ، أي الوضع الحالي وما يجب أن يكون عليه في فترة زمنية مقبلة حيث أن الوضع الحالي أما يعبر عن مشكلة تنظيمية محددة ويراد حلها وإما عن نواحي معرفية أو معلومات أو اتجاهات أو مهارات ناقصة يراد تكملتها وإما ضعف في الأداء يراد علاجه أو تقاديه . أما فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل فهو يعد تكملة لهذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها .

ويضيف حسين أن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور ولكنها تمتد الى جوانب تطويرية معينة فهي بذلك تعني معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها في شخص أو عدد من الأشخاص من ناحية أو يراد صقلها أو تغييرها وتعديلها من ناحية أخرى وذلك لمواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية أو تكنولوجية أو استعدادا لترقية شخص ما .

ويرى (علي ، 1979) أن من الضرورة بمكان أن تقوم المنظمة بعمل مسح أولي لاحتياجاتها التدريبية على أن تكون هذه الاحتياجات شاملة لكل مستوياتها وذلك للأسباب التالية:

أولاً : احتياجات التدريب على مستوى المنظمة : ويقصد به أن يتم تحديد مراكز الضعف في أقسام الإدارات المختلفة في المنظمة الى جانب أولويات الإدارات والأقسام من حيث احتياجاتها الى التدريب.

ثانياً : احتياجات على المستوى الوظيفي : ونعني به الاحتياجات الوظيفية او المهنية من حيث المهارات والمعرفة لإنجاز الأعمال المختلفة والخاصة بمهنة ما أو وظيفة معينة.

ثالثاً : احتياجات التدريب على مستوى الأفراد : وهي عبارة عن البحث عن الاحتياجات الخاصة الى تدريب الأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة والمعرفة في انجاز الأعمال الموكلة إليهم لأدائها أو الأعمال المطلوب منهم أدائها في المستقبل بعد الانتهاء من التدريب. ولذا فإن العناصر التدريبية التي تكون دون تحديد مسبق للاحتياجات التدريبية تمثل هدراً مقصوداً للموارد وبالتالي فإن العملية التدريبية تكون بمثابة الدوران في شبه حلقة مفرغة.

6- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية Importance of Determining

Training Needs

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أهم عنصر من عناصر العملية التدريبية والتي لايقوم نجاح وفعالية العملية التدريبية إلا بها ، فأى خلل أو نقص يحدث في هذا العنصر ينقل أثره بالنتيجة الى باقي خطوات التدريب فإذا كان التدريب نتيجة لاحتياج معين فالأولى ترجمة هذا الاحتياج إلى واقع عملي وجعله من أولويات الخطوات الأساسية للقيام بمراحل العملية التدريبية. وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في إشارتها الى الأفراد المطلوب تدريبهم وما نوع التدريب اللازم لهم وبالتالي ما هي النتائج المتوقعة منهم ؟ حيث يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على التقييم الصحيح للتدريب وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية حيث أن الخطوة المتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية تمثل اللبنة الأساسية في التوصل إلى نجاح العملية

التدريبية برمتها وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل غير واضح ودقيق يؤدي بالنتيجة إلى تنفيذ عناصر تدريبية لا تتحقق الأهداف منها وتؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال.

ولذا فإن التوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل المطلوب من خلال تخطيط وتقييم احتياجات الموارد البشرية ودراساتها وتحليلها وبالتالي ربط هذه الاحتياجات التدريبية بالدرجة الأولى بأهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته من حيث الأساليب التدريبية واختيار المتدربين ، وهذا يمثل قيمة مضافة لنجاح العملية التدريبية وبالتالي قياس أثرها على أداء الأفراد العاملين.

وحتى يتم وضع خطة تدريبية سليمة تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة يجب أولاً التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديدتها تحديداً دقيقاً وجيداً من خلال إتباع أساليب علمية مناسبة وبهذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة من أساسيات نجاح العملية التدريبية وتسبق أي عمل تدريبي ، ولذا فإن احتياج منظمة ما إلى التدريب يقصد به أن هناك نقصاً أو فجوة في جزء ما في المنظمة وأن التدريب المخطط يمكنه أن يتلافى هذا النقص ويغطي تلك الفجوة.

7- مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية

Determining Training Needs Responsibility of

إن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية مشتركة لأنها نتيجة تعاون جهود مبذولة يشترك فيها المتدرب نفسه لمعرفة بتفاصيل عمله ، ورئيسه المباشر لمعرفة بطبيعة عمل الأفراد وما يلزمهم من معارف ومهارات لأداء العمل ومسئول التدريب لأنه على اتصال دائم بالمتدربين إضافة إلى استعانة المنظمة بمستشارين خارجيين ودعم الإدارة العليا للنشاط التدريبي (ابوقفة ، 2003).

أولاً: الأفراد العاملين أنفسهم والذين يمثلون مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية

نظرا لأنهم الأقدر على تحديد احتياجاتهم التدريبية لمعرفةهم بتفاصيل العمل وجزئياته من ناحية واحتياجاتهم الذاتية من ناحية أخرى أي احتياجاتهم المعرفية والمهاراتية.

ثانيا : الرئيس المباشر والذي يشرف على العمل ومطلع على طبيعة أداء العاملين وما يحتاجون اليه من مهارات ومعلومات للأداء على أكمل وجه.

ثالثا : القائمين على إدارة التدريب والتأهيل وهم الأشخاص المسئولون والمكلفون رسميا بالقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ويكونوا على اتصال دائم بالأفراد العاملين ويتقنون المعلومات منهم وبذلك يستطيعون تحديد الاحتياجات التدريبية.

رابعا : المستشارين الخارجيين وهم الذين ينتمون الى هيئة تدريبية استشارية مستقلة متخصصة في عملية التدريب.

خامسا : دعم الإدارة العليا أي أن الإدارة العليا لها دور هام وجوهري في دعم وتأييد التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية حيث أن جميع الجهود التي سبق ذكرها لا يمكن أن تكتمل إلا إذا كان هناك دعم من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم.

8-مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل الأساس الذي تبنى عليه سائر أجزاء العملية التدريبية حيث يجب أن ينصب التركيز في هذه المرحلة على المعلومات ذات الصلة بالمواصفات الخاصة بالفرد التنظيمي (Attributes – Oriented) حيث أن عمليات التدريب تتعامل مع الفرد كأداة تغيير فيجب أن تنصب المعلومات على المواصفات الخاصة به حيث أنها هي التي تمكن أو تعيق من أداء الفرد لوظيفته الحالية أو المستقبلية الأمر الذي يؤدي بالنتيجة الى ضمان الوصول إلى برنامج تدريبي ذي أهداف محددة وواقعية وقابلة للقياس (الفضلي، 1995).

ويجب إشراك الفرد المتوقع تدريبه(المتدرب) في العملية التدريبية في مراحلها الأولية

أي مساهمته في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك حتى يتم تحفيزه وإشعاره بأنه شريك ومسؤول متضامن ، وهناك حقيقة ثابتة في التدريب مفادها أن فعالية وتخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم العناصر التدريبية تعتمد أساساً على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليه تحديد التنوع المطلوب من التدريب ومن يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب.

9- اختيار المتدربين :

يعد العنصر البشري العنصر الأساس والمورد الرئيسي للتنظيم لما يتمتع به هذا العنصر من دوافع واتجاهات وميول بالإضافة إلى التكوين الجسماني والقدرات الفسيولوجية.

وبما أن العنصر البشري هو المصدر الرئيس للطاقات والنجاح والإنجاز ، فضلاً عن الإمكانيات المادية الأخرى في عملية الإنتاج ، فإنه أصبح مدعاة لكثير من الباحثين والدارسين لأن يكرسوا جهودهم على دراسة السلوك الإنساني وذلك لأنه يمثل المتغير الأساسي في التنظيم وهذا ما يهدف إليه التدريب الإداري وعليه يتجه التدريب أساساً إلى محاولة إحداث تغيير إيجابي في مهارات الأفراد وقدراتهم وتطوير أنماط السلوك المتبعة في أداء أعمالهم.

وبناء على ما سبق فإن عملية التدريب الإداري تركز على المتدرب وليس على عناصر الإنتاج الأخرى .

ويشير (ياغي ، 2003) أن عملية اختيار المتدربين تأخذ في عين الاعتبار نقطتين أساسيتين هما:

أولاً: الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها.

ثانياً: الشروط التي يجب أن تتوفر في الأفراد المطلوب تدريبهم.

فبالنسبة للأساليب المستخدمة في اختيار المتدربين تتكون من المبادرات والامتحانات والمقابلات الشخصية والترشيحات الخارجية من مراكز التدريب.

ويثار هنا سؤال هام ، أي من هذه الأساليب تكون ناجعة في اختيار المتدربين ؟ وما تؤكدته الدراسات التمهيديّة لحلقة معاهد الإدارة العامة العربية بأنها تعتمد على الترشيحات التي ترد إليها من الجهات والإدارات الأخرى كأساس لاختيار المرشحين الذين يتم تدريبهم.

إلا أن هناك شروطاً يجب توافرها فيمن يتم ترشيحه وهي

1- إقتناع المتدرب التام بأهمية التدريب وأنه يمثل العامل الأساس من عوامل التنمية الإدارية.
2- توافر الحد الأدنى من الخبرة المتخصصة لدى المتدرب لتمكّنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي.

3- توافر المستوى العلمي لدى المتدرب حتى يتسنى له استيعاب موضوعات البرنامج التدريبي حيث يجب أن يكون هناك انسجام وتناسق في المستوى العلمي والخبرة النوعية وأن وجود أي فجوة في هذا الصدد سوف يعرقل البرنامج التدريبي وسيهره وفق ما خطط له.
4- أن يكون المتدرب مدركاً لوجود مشكلة يعاني منها وأنه في حاجة قوية لتعلم مهارة جديدة ، وبالتالي فإنه سوف يستفيد من العملية التدريبية .

وأن الرغبة في اكتساب خبرات ومهارات جديدة أمر هام جداً في رفع كفاءة المتدرب. ويجب عند الأخذ بعملية الترشيح للمتدربين ان تراعى فيها العناصر الموضوعية وذلك بان تقوم عملية الترشيح على احتياج تدريبي فعلي من جانب وان يتم الترشيح لمتدربين تنطبق وظائفهم الفعلية مع طبيعة البرنامج من ناحية أخرى حتى ينعكس اثرالتدريب بشكل ايجابي على عمل المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي (الطويل، 1990).

ويشير (ياغي، 2003) إلى أن تحقيق التجانس بين الأشخاص المطلوب تدريبهم يأخذ اتجاهين:

الأول : يقضي بضرورة تكوين المجموعة التدريبية المتنوعة (رؤساء ومرؤوسين) حيث ان هذا النوع من التدريب يحقق تقارب فكري بين المتدربين وفي تبادل وجهات النظر بين الأطراف المتنوعة وبالتالي إخراج المشاكل المشتركة الى حيز الوجود ويؤدي الى تحسين في الاتصال فيما بينهم والمساعدة على حل المشكلات التي تواجه الفريقين.

الثاني : يقضي بتكوين المجموعة التدريبية المتجانسة كأن يكون التخصص ، أو الأساس الوظيفي ، أو المؤهل العلمي هو الأساس في تجميع المتدربين الأمر الذي يخلق مجموعات أكثر تجانسا ويفسح المجال لكل مشترك في التعبير عن رأيه بصراحة كأن يكون رؤساء الأقسام في برنامج ومديري الدوائر في برنامج ثان وأصحاب المؤهلات العالية في برنامج ثالث وهكذا.

الا أن (السلمي ، 1970) يؤكد أن لكل إنسان شخصيته المختلفة والمستقلة فمنهم المتفائل ومنهم المتشائم ، وهناك العدواني وهناك المسالم كما ان لكل إنسان بعض القيم والمثل التي يؤمن بها ويتخذها معياراً لسلوكه وأساساً لتقييم سلوك الآخرين وهذه الاختلافات الفردية ذات أهمية بالنسبة للتدريب حيث لا يجب أن نتوقع تماثلاً أو تشابهاً كاملاً بين أعضاء أي دورة تدريبية واحدة وبالتالي يجب ان يتصف النشاط التدريبي بقدر كبير من المرونة.

ويجب ان تؤخذ العديد من الإجراءات لتخفيض أثر تلك الاختلافات على نتائج التدريب منها : محاولة خلق جو ديمقراطي سليم حيث يعبر كل منهم عن اتجاهاته وتتاح له الفرصة لإظهار اتجاهاته فمثل هذا الأسلوب كفيل بإزالة كثير من العقبات التي تعترض عملية التدريب أي إشراك المتدربين في النشاط التدريبي من خلال إتاحة الفرصة لهم في النقاش والتعبير .

أيضاً إن الاختلافات الفردية تجعل من الضروري محاولة إيجاد التناسق والتجانسين أعضاء اي دورة تدريبية من خلال إجراء مقابلات شخصية قبل بدء البرنامج مع المرشحين بهدف اختيار

أكثر الأفراد تقارباً من حيث الميول والاستعدادات ومستوى الذكاء العام الأمر الذي يؤدي الى تكوين مجموعات متجانسة.

10- اختيار المدربين Trainers Selection:

من الركائز المهمة التي يتوقف عليها نجاح العملية التدريبية هي وجود المدرب الذي يمتلك الكفاءة والخبرة والذي يعهد اليه تنفيذ العناصر التدريبية ، حيث أن اي قصور في قدرات وإمكانات أداء المدرب يمثل هدراً كبيراً وتضييعاً للمال والجهد مما ينعكس سلباً على فعالية التدريب وان دور المدرب يتمثل في نقل ما خطط له الى واقع التنفيذ ، فالمدرّب هو الشخص الذي يقوم بنقل المعارف وإكساب المهارات للمتدربين . ولذا فإن هناك العديد من القدرات والمهارات اللازم توافرها في المدرب:

أولاً : القدرات التعليمية والتدريبية : أي القدرة على نقل المعلومات للآخرين من خلال ممارسة نوع من أنواع الاتصال بين المتدرب والمدرّب حيث يكفل المدرّب وصول أو سريان المعلومات والخبرات للمتدربين الأمر الذي يتطلب منه فهم الأساليب الحديثة وطرق استخدامها

ثانياً : المهارات الاجتماعية : أن يتصف المدرّب بأن يكون اجتماعياً وفاعلاً عند الاختلاط بالناس ولديه القدرة على تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة حتى يتمكن من معرفة ما يتعرض إليه المتدربين من صعوبات أثناء التدريب.

ثالثاً : المهارات القيادية : فالمدرّب هو القائد للمتدربين فيجب أن تتوفر لديه مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ويربط بذلك القدرة على تقييم المتدربين.

رابعاً : المرونة : أي القدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب أي أن لا يكون عقله أسير فكر معين لا يستطيع الانفكاك عنه.

خامساً : القدرة على التفكير الايجابي : أي تطبيق بعض الأفكار بطريقة علمية مناسبة فيما

يمارسه حتى يكون قادراً على بث روح الابتكار لدى المتدربين.

إن المدرب يمثل أهم عامل في نجاح خطة التدريب حيث انه أهم محور في توصيل رسالة التدريب ، فعن طريقه يتم نقل وتوصيل هذه الرسالة ولذا فهو يمثل أداة التغيير والذي من خلاله يعمل على إضافة وتغيير مفاهيم الآخرين (المتدربين) من حيث اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكياتهم (ياغي ، 2003)

-وهناك ادوار أساسية يجب أن يقوم بها المدرب (فطيس ، 2004) :

-أن يكون لديه القدرة الجيدة في توصيل المعلومة ورسالة التدريب وتفاعله مع المشاركين في العملية التدريبية.

-أن تكون لديه القدرة على إكساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتحقيق فعاليات العملية التدريبية في الواقع العملي اي ان يركز على مساعدة المتدربين على تطبيق ماتم اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات خلال التحاقهم بالبرنامج التدريبي ونقل أثر التدريب الى الواقع العملي .

-أن تكون لديه القدرة على تفعيل الحوار والمناقشة مع المجموعات التدريبية وإيصالهم الى القناعة بأن التدريب مهم في عملهم ويؤدي الى التحسن في الأداء وأن يعمل على تفعيل الموقف التدريبي وإيصال المعلومات وتوجيه الخبرات بكفاءة الى المتدربين ويرى (الفضلي ، 1995) بأن المدرب يمثل الرابطة الأساسية بين محتوى وفعاليات البرنامج من ناحية والمستفيد من البرنامج من الناحية الأخرى ولذا فلا بد أن تسعى الإدارة دائماً للتأكد من قدراته ومستواه ولذا فان عملية اختيار المدربين يجب أن تخضع لمعايير اختيار محددة ومستندة على أساس من الخبرة والاطلاع التي تتماشى مع متطلبات الاحتياج التدريبي المطلوب إشباعه من قبل الإدارة المعنية في انجاز

أعمالها بكفاءة ومن قبل الموظف أو المتدرب لرفع قدراته وإمكاناته في الوصول الى انجاز المهام
المناطة به في أكمل وجه ضمن المستوى المطلوب.

وهناك مجموعات يمكن ان يتم اختيار المدربين منها وهي:

أولا : الاختصاصيون في مختلف الحقول المطلوبة مثل الكمبيوتر وتحليل النظم وعلم النفس.

ثانيا : الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة تنظيمية وسلوكية وغيرها

ثالثا : أساتذة الجامعات من الأكاديميين في مختلف التخصصات التي تغطي موضوعات الدورات
التدريبية المطلوبة.

رابعا : المدربون الممارسون حيث يمتاز هؤلاء بالخبرة العملية فيستطيعون أن يعرضوا على
المتدربين خبراتهم ويناقشونهم في مشكلاتهم ويتبادلون معهم وجهات النظر في حلها .

خامسا : أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون حيث يمتاز هؤلاء
بالإجابة على أسئلتهم بشأن العمل ومشكلاته وخططه بالإضافة الى إتاحة الفرصة أمام الطرفين
لتبادل الآراء والأفكار بشأن مشكلاتهم في المنظمة.

سادسا : المسؤولون في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين كوزارة المالية التي تقوم بعقد
دورات تدريبية في برنامج النظام المحاسبي الحكومي.

سابعا : الزائرون من الخارج والذين قد يكونوا خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التدريب
حيث يمتاز هؤلاء بإمداد المتدربين بوجهة نظر مقارنة مع بلدان مختلفة .

11- تصميم الدورات التدريبية

حتى يتم تصميم واختيار الدورات التدريبية يجب على إدارة التدريب ان تحدد أولاً مجال عملية التعلم التي يمر بها المتدرب وفق خطة مدروسة لمقابلة احتياجات الدور الوظيفي من المعلومات والقدرات والسلوك التنظيمي المطلوب إكسابه للمتدرب وذلك حتى تزيد حصيله المتدرب منها ، وحتى ترتفع بأدائه وسلوكه الوظيفي الى المستوى المرغوب فيه ويتم اختيار الدورات التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية التي تتوافق مع متطلبات العمل الذي يقوم به

الأفراد العاملين . ولكن يتطلب من المسؤولين عن اختيار الدورات التدريبية الأخذ بعين الاعتبار مضمون الدورات التدريبية بما يتوافق مع حل المشكلات وتحقيق الأهداف التي أقيمت الدورات التدريبية من أجلها.

و يبدأ تصميم الدورات التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطط التدريبية وتحديد الأهداف التي تفي بأغراض الاحتياجات التدريبية والاتفاق على الأهداف بطريقة محددة وواضحة تساعد على تحديد المواد العلمية والمواد التدريبية فالمادة العلمية هي ما تحويه من المعلومات والمبادئ والمفاهيم العلمية والنظريات الأساسية التي يود المدرب أن يلم بها المتدربون . وأما المادة التدريبية فهي الوسائل المساعدة التي تعين المدرب على تحقيق أهدافه مثل اختبارات القياس والخرائط التنظيمية والرسومات التوضيحية.

ولاشك أن تحقيق أهداف البرنامج التدريبي سوف يساعد الأفراد العاملين على حسن التعلم ويساعد المدرب على حسن التعليم والاختيار السليم للموضوعات التي سوف تدرس والأساليب التدريبية التي سوف يتم تقديم العناصر التدريبية وفقاً لها.

وأما الجانب الآخر في تصميم الدورات التدريبية وهي المادة التدريبية المقدمة للمتدربين ومدى انسجامها مع متطلبات العمل الذي يقوم به الأفراد العاملون ، فمن أهم الشروط التي يجب أن تتوفر في المادة التدريبية هي أن تؤدي الغرض المطلوب منها وذلك من خلال ارتباطها بالبرنامج التدريبي وأهدافه والاحتياجات التدريبية المطلوب الوفاء بها وتساعد في حل المشكلات القائمة في العمل التي تواجه الأفراد العاملين.

ويتم تقديم المادة التدريبية وفقاً لأساليب تدريبية معينة والتي يتم تحديدها من خلال الاستناد إلى الموضوعات التفصيلية التي يقوم عليها البرنامج ونظراً لتنوع الأساليب التدريبية فإن اختيارها يتطلب التوفيق ما بين نوعيات المتدربين ومستوياتهم تبعاً للمعارف والمهارات ، وعليه سوف تختلف الأساليب التدريبية التي تقدم بها الدورة التدريبية ، فالاختلاف والتنوع بين المتدربين من حيث مستويات تحصيلهم وتأهيلهم المعرفي والمهاري يتطلب اختيار أساليب تدريبية تعمل على مراعاة هذه المستويات والموائمة معها.

كما أن تصميم الدورات التدريبية يختلف باختلاف الفروق المتعلقة بالزمان والمكان أو الأدوات فقد يكون الوقت المخصص للتدريب قصيراً بما لا يسمح باستخدام أسلوب تدريبي معين يحتاج إلى وقت أطول ، أو لعدم توفر بعض التجهيزات أو الإمكانيات المالية اللازمة لإجراء بعض التطبيقات أو الأساليب التدريبية التي تطلبها الدورة التدريبية.

12- تقييم العملية التدريبية

تعد عملية تقييم العملية التدريبية مؤشراً للاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية ، أي مدى رضى المشاركين في العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفاعلية التدريب وإدراك المتدرب لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه.

فالهدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التدريبية على المشاركين المستهدفين بالعناصر التدريبية وعلى المنظمة التي يعملون بها حيث أن التقييم عملية هادفة تقيس مدى كفاءة العمل التدريبي وتحدد ما تم تحقيقه من أهداف الخطة التدريبية لاتخاذ القرارات المناسبة من خلال إبراز أوجه القصور والضعف حتى يمكن تطوير العملية التدريبية بما يخدم الأهداف المتوخاة منها. وحيث أن تقييم العناصر التدريبية هي عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما يجب ان يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا للعملية التدريبية لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في العناصر التدريبية ولذلك يمكن تعريف التقييم بأنه دراسة اثرالتدريب على العمل أي انه تحليل ومعرفة مردود التدريب على الأداء والإنتاجية.

ويعتمد تقييم نتائج العملية التدريبية على ثلاثة محاور رئيسية:

أولاً : تقييم المتدربين للبرنامج التدريبي حيث يجب أن يتم تصميم استمارة خاصة بأسئلة التقييم حيث تحتوي على اتجاهات وآراء المتدربين نحو الجوانب المختلفة للتدريب ومدى الاستفادة منها.

ثانياً : تقييم هيئة التدريب للبرنامج التدريبي والمتدربين من حيث المشاركة والانتظام والفاعلية

ثالثاً : تقييم المنظمة لنتائج التدريب على الأداء وذلك بعد مرور فترة زمنية معينة بعد عودة المتدربين للعمل ولذلك يتم قياس نتائج التدريب وذلك من خلال استخدام أسلوب مقارنة الأداء وهذا النوع من التقييم يحتاج الى مهارة عالية في تطبيقه حيث يتم دراسة واستقصاء المتدرب نفسه ورئيسه وقياس أدائه بعد التدريب لتحديد أثر التدريب على تحسين الإنتاجية ومستوى

الأداء من حيث الجوانب الايجابية والسلبية (أبوقفة، 2003).

المبحث الثاني : كفاءة العاملين

1- تمهيد:

يمكننا القول بأن مصطلح الكفاءة هو مصطلح مربك بحد ذاته، وكثيراً ما يتم الخلط بينه وبين مرادفات أخرى كالمهارة على وجه التحديد (Journal of Global Strategic Management,2013)

تعريف الكفاءة :هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف معارف نظرية ومعارف عملية(خبرة)وبعد سلوكي معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن (Peretti,2005)

فمن المهم عند تطبيق إدارة الكفاءات فهم الفرق بين المهارات والكفاءات وكذلك أنواع الكفاءات المختلفة المطلوبة في المنظمة .ومن المهم للغاية أيضاً تصنيف الكفاءات بحيث يستند الاستثمار في مبادرات الموارد البشرية الأساسية، مثل التنمية، وتخطيط القوى العاملة، دورة حياة العمل، وما إلى ذلك، إلى مبادرات من شأنها أن تحقق عائد استثمار سليم وواضح. فالكفاءات هي سلوكيات يمكن ملاحظتها وتشمل المعرفة والمهارات، والخصائص الشخصية التي تميز مستويات الأداء في بيئة العمل .وتستخدم كأساس لتقييم المشرف لأداء الموظفين.

2-أهم الكفاءات: (زهية ، خديجة، 2005)

لا شك أنه توجد في كل منظمة بعض الكفاءات التي تعتبر أكثر أهمية من غيرها، استناداً إلى معايير مختلفة مثل:

1- الكفاءات الأساسية: ترتبط هذه الكفاءات بشكل عام بأعمال المنظمة، فهي الكفاءات

التي يحتاجها أي موظف ناجح للارتقاء من خلال المنظمة.

2- الكفاءات الرئيسية: تسهم الكفاءات الرئيسية في تحقيق نتائج قيمة للمنظمة، وتحديد قدرات

الأفراد لتلبية المطالب الاستراتيجية، وأهميتها ليس فقط بالنسبة للأخصائيين ولكن لجميع

الأفراد.

3- الكفاءات الحرجة: هي الكفاءات التي بدونها لن تكون المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها

واستراتيجيتها.

3- أنواع الكفاءات: (زهية ، خديجة ، 2005)

تتلخص الكفاءات بشكل فعال إلى ثلاثة أنواع أو مجموعات:

. الكفاءات السلوكية (أو المهارات الحياتية):

سلوكيات حل المشكلات المستخدمة بشكل مناسب ومسؤول في إدارة الشؤون الشخصية. فهي

مجموعة من المهارات البشرية المكتسبة عن طريق التدريس أو الخبرة المباشرة التي تستخدم

لمعالجة المشاكل والأسئلة التي تواجهنا عادة خلال الحياة اليومية. ومن الأمثلة على ذلك:

الاتصالات، والقدرة التحليلية، وحل المشكلات، والمبادرات، وما إلى ذلك.

. الكفاءات الوظيفية (أو التقنية):

تتعلق الكفاءات الوظيفية بالمهام والعمليات والأدوار داخل المنظمة وتشتمل على المعرفة وممارسة

الأعمال المطلوبة لإنجاز عمل أو مهمة محددة بنجاح، ومن الأمثلة على ذلك تطوير نظم

التطبيقات والشبكات والاتصالات، وتحليل قواعد البيانات والتصميم، وما إلى ذلك.

الكفاءات المهنية:

وهي الكفاءات التي تحقق النجاح في السياق التنظيمي. فهي تعتبر مسرعات الأداء والسبب في فشل الناس في تحقيق التفوق والتميز في الوظائف والأعمال إذا كانت تقتصر إلى النوعية والقوة الكافية.

ومن الأمثلة على ذلك بيئة الأعمال والصناعة والمعايير المهنية، وإدارة التفاوض، وإدارة الأفراد، وما إلى ذلك.

فهناك حاجة ملحة إلى تطوير وتنمية الكفاءات للوصول إلى الفرص الجديدة، والأمر متروك لمنظمة الأعمال لجلب هذه الكفاءات معاً في الوقت المناسب داخل المنظمة. فالكفاءة مكتسبة لأن الفرد لا يولد كفوء لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

يتطلب عالم المنافسة تحسين كفاءة وفعالية العمليات التجارية من مديري الأعمال، نظراً لوجود عدة عوامل تؤثر على كفاءة العمليات وفعاليتها، مما يستلزم إجراء التحسين في كل عامل. ويؤدي عدم التطابق بين أي عنصرين إلى هدر الوقت والمال والجهود، مما يؤدي إلى فقدان الكفاءة والفعالية.

إن القوى العاملة التقنية هي أهم مورد في أي منظمة. هذا المورد أيضاً هو الأصعب إدارياً لعدم وجود شخصين متشابهين. فلكل فرد صفات، مواقف، دوافع، سمات شخصية، مهارات، معرفة أنماط سلوكية

تؤثر على أداء العمل مختلفة عما يملكه الفرد الآخر وبناءً عليه ومن أجل تسهيل التميز في أداء الناس في المنظمة يجب تحديد الشخص المناسب لكل وظيفة. هذا التوافق بين الأفراد والأعمال هو وسيلة هامة لتحقيق الإدارة التنموية.

ويكلف المتخصصون في الموارد البشرية بمسؤولية الاختيار والتدريب والتطوير والإدارة وتقييم أداء الأفراد. وأهم جزء من هذه المسؤوليات هو تقييم الأفراد بما يلائم المهام الوظيفية المتنوعة وتنمية قدراتهم.

4- تخطيط الكفاءات : (بن جدو 2013):

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع. فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ومقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدّها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد وتتجلى أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية بعدة نقاط أهمها:

- 1- تخطيط حاجات المنظمة وتوقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية كماً ونوعاً.
- 2- مواجهة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لما لها أثر على الموارد البشرية في العرض والطلب.
- 3- إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور للعاملين في المنظمة.
- 4- توزيع الأعمال في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية حسب الاختصاصات والمهام المخطط إنجازها.

5- أبعاد الكفاءات: (وسيلة، 2004):

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية. أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد.

وبعد الاطلاع على عدة دراسات وبحوث نستخلص أن هنالك أربعة أبعاد للكفاءة متمثلة ب:

المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح

للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات

مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها

وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير

ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

المهارة: مقدرة عقلية أو ذهنية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على

التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه وتجدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل

والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التدريب مسبقاً... إلخ لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن

ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر

ضمنية وفنية يصعب نقلها.

المعرفة السلوكية: أو ما يعرف بالأنماط السلوكية قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته

بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع. فالكفاءة هي مزيج

بين المعرفة والمهارة والسلوك فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

-طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

الخبرة: يعرف الجرجاني الخبرة على أنها مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر.

لذلك تترافق كلمة خبرة غالباً مع كلمة تجربة. فهي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل بالمعارف زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية (كشاط، 2006).

6- تطوير وتنمية الكفاءات

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية العاملة في جميع المجالات ويمكن تعريفها بـ "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم واستعداداتهم".

ففي ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيرات المستمرة، أصبحت عملية تطوير الكفاءات ذات أهمية بالغة، وذلك من أجل السماح للكفاءات البشرية بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، فقد أصبحت الكفاءات البشرية وتميمتها تمثل أهمية استراتيجية نظراً لما تقدمه من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق لتحقيق التميز والتفوق. كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية للعمل لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوة كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الاستراتيجي في الكفاءات من خلال أساليب حديثة أهمها التدريب (بن جدو، 2013)

ويذهب البعض إلى أن تنمية الكفاءات ليست تقنية جديدة كالـتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة، يتمثل في إعداد مجموعة من العناصر والخطط التعليمية، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها. ويمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور تتمثل في وضع نظام للتحفيز على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات، والكفاءة التنظيمية أي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها (براق، 2004)

وتهدف عملية تنمية الكفاءات إلى ما يلي:

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتقادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
- دعم الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.
- تعليم الأفراد خاصة المديرين كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة والدقيقة.

7- علاقة إدارة الكفاءات بتخطيط الموارد البشرية

تعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الممارسة الجديدة والمعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري وخاصة مع الكفاءات (صالح، 2004)

وتتماشى هذه الممارسة مع استراتيجية الموارد البشرية المنبثقة عن استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعاشها وما تشتمل عليه من متغيرات . وتهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى توفير الكفاءة اللازمة والضرورية

للمنظمة في الوقت المناسب والعمل على تنميتها وتطويرها وتحفيزها لتكون قادرة على تحقيق

متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة (عقيلي، 2009)

وعليه فإن أي تغيير يطرأ على استراتيجية المنظمة، يتطلب إحداث تغيير في استراتيجية إدارة الكفاءات التي يجب أن تتصف بالمرونة.

وبناء على ما سبق، فيما يلي عرض موجز للبعد الاستراتيجي لدور إدارة الكفاءات

(عقيلي، 2009)

- أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية تعد جزءاً من استراتيجية المنظمة تعمل بشكل متوافق ومتكامل ومنسق معها لتلبية حاجاتها من الكفاءات.
- عمل إدارة الموارد البشرية عمل استراتيجي يسعى للإسهام في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- لإدارة الموارد البشرية رؤية معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير الذي ساد العالم خاصة في مجالات الإدارة تتماشى إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة
- هدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع تحت تصرف المنظمة الكفاءات اللازمة التي تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها
- تحديث عناصر وسياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري، كأحد أهم مدخلات العمل ونجاح المنظمة.

الفصل الثالث الإطار العملي

معمل ابن زهر للصناعات الدوائية

التعريف بالشركة:

شركة ابن زهر هي شركة خاصة وتم تأسيسها بتاريخ 1991/09/4 وفقاً لقانون الاستثمار رقم 10.

- بدأ البناء في 1992/02/01.

- بدأت الشركة الإنتاج في 1996/06/01 وتسويقها بتاريخ 1997/01/01

المهمة والرؤية:

- نلتزم بالرعاية الصحية البشرية من خلال توفير المنتجات التي تلبى المعايير الدولية ،
وتلبية احتياجات مرضانا

- أن نكون في طليعة صناعة المستحضرات الصيدلانية في السوق التي نخدمها من خلال
الاستفادة من الخبرة العلمية ، وتكنولوجيا التصنيع ، والعمل الجماعي العاطفي لدينا

سياسة الشركة:

- رضا العملاء في كل من الأسواق الوطنية والدولية.

- يطبق ممارسات ضمان الجودة والتحقق من الصحة على جميع عمليات التصنيع وأنشطة
المختبرات.

- اعتماد وتنفيذ برنامج تدريبي متخصص مستمر لتحسين مهارات ومؤهلات جميع موظفي
الشركة.

العناصر التدريبية في الشركة:

1. الأمن الصناعي
2. أهداف البيئة والصحة والسلامة
3. العمل على الحاسوب
4. مهام لجان الاخلاء
5. ادارة المخاطر
6. قواعد التخزين الجيد GSP
7. GMP + Quality policy
8. English Term
9. ISO 9001
10. GLP

أولاً: مصادر الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المصادر التالية لإتمام الدراسة بهدف تحقيق الأهداف المقامة لأجلها:

1. المصادر الثانوية: وهي المصادر التي من خلالها يتم جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من خلال: البحوث، الدراسات السابقة، المقالات، الرسائل الجامعية والكتب العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. المصادر الأولية: بغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة قامت الباحثة بالرجوع الى الدراسات السابقة ذات العلاقة بتصميم استبانة متخصصة لجمع البيانات وبالتالي تم تكوين استبانة تضمنت قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالأسئلة التي تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل (الخبرة)، طبيعة العمل)

- **القسم الثاني:** يتضمن الأسئلة الخاصة بمتغيرات الدراسة كما يلي:

أ. المتغير المستقل (البرنامج التدريبي) ويتضمن المحاور الأساسية التالية:

1. المادة التعليمية

2. بيئة ومكان العمل

3. المدرب

4. رضا المتدرب

ب. المتغير	التابع	كفاءة	العاملين
1.			المعرفة
2.			المهارة
3.			الخبرة
4.			النمط السلوكي

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات افراد العينة لفقرات الاستبانة و تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$) (اكبر قيمة في تدرج المقياس - أقل قيمة في تدرج المقياس) ، وطول الفئة = المدى ÷ عدد فئات المقياس) أي $0.80=5/4$ ، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، ويصبح التوزيع كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (1) طول الفئات في مقياس ليكرت

طول الفئة	الوزن النسبي المقابل له	التقييم
من 1-1.79	من 20 % - 36 %	منخفضة جداً
أكبر من 1.80 - 2.59	أكبر من 36 % - 52 %	منخفضة
أكبر من 2.60 - 3.39	أكبر من 52 % - 68 %	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.19	أكبر من 68 % - 84 %	عالية
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84 - 100 %	عالية جداً

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS v22) من أجل عملية تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة والاجابة عن التساؤلات، واستلزم ذلك استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي، وفيما يلي ندرج الأساليب الاحصائية التي تم استخدامها في الدراسة:

1. تم الاعتماد على النسب المئوية والتكرارات وذلك لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو عبارة ونسبتها المئوية، وكذلك استعمال المتوسطات الحسابية لمعرفة أي فئة تنتمي اليها أغلب إجابات العينة المدروسة، كما تم الحصول على الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت الإجابات حول الوسط الحسابي.
2. معامل الثبات "ألفا كرونباخ": لتبيان مدى ثبات واستقرار أداة الدراسة أي مدى إمكانية الحصول على نفس النتائج اذا أعيد تطبيق هذه الأداة على نفس العينة
3. **One sample T test**: لمعرفة اتجاه محاور الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم توزيع استبيان على مجموعة من العاملين في معمل ابن زهر للأدوية الذين سبق وأن خضعوا لتدريب أو أشرفوا وأداروا عناصر تدريبية وطلب منهم الاجابة على تساؤلات الاستبيان حسب رأيهم الشخصي، وتم استرداد 75 استبيان مستوفية كافة الإجابات وصالحة للدراسة.

رابعاً: ثبات الأداة:

تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد درجة ثبات أداة الدراسة ، وكانت نتيجة الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (2) ثبات المقياس

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
المادة التعليمية	5	0.762
بيئة ومكان العمل	5	0.649
رضا المتدرب	5	0.643
المدرّب	5	0.711
المعرفة	2	0.691
المهارة	2	0.735
الخبرة	2	0.662
النمط السلوكي	2	0.631

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V22

يتضح لنا من خلال الجدول السابق بأن معامل "ألفا كرونباخ" لكافة الأبعاد مرتفع.

وبالتالي نجد انه يمكن الاعتماد على أداة الدراسة وأنها تمتاز بدرجة ثبات عالية بما أن الحد المقبول هو (60%).

خامساً: خصائص أفراد العينة:

استعرضت الباحثة في هذا الجزء الخصائص الرئيسية لأفراد عينة الدراسة من حيث:

1. الجنس
2. العمر
3. المؤهل العلمي
4. عدد سنوات العمل
5. نوع العمل

فيما يلي عرض لهذه الخصائص بالنسبة للعينة قيد الدراسة:

جدول رقم (3) الصفات الشخصية للعينة

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
51.3	51.3	51.3	39	ذكر	Valid
100.0	48.7	48.7	36	انثى	
	100.0	100.0	75	Total	
العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
23.1	23.1	23.1	18	اقل من 25	Valid
79.5	56.4	56.4	40	25 - 34	
92.3	12.8	12.8	10	35 - 44	
100.0	7.7	7.7	7	45 فما فوق	
	100.0	100.0	75	Total	
المؤهل العلمي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.7	7.7	7.7	7	أقل من ثانوي	Valid
48.7	41.0	41.0	29	ثانوي أو معهد	
92.3	43.6	43.6	32	اجازة جامعية	
100.0	7.7	7.7	7	دراسات عليا	
	100.0	100.0	75	Total	
سنوات العمل في الشركة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
82.1	82.1	82.1	60	اقل من 5 سنوات	Valid
92.3	10.3	10.3	8	9 - 5 سنوات	

100.0	7.7	7.7	7	10سنوات أو أكثر	
	100.0	100.0	75	Total	
طبيعة العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
64.1	64.1	64.1	47	فني	Valid
100.0	35.9	35.9	28	اداري	
	100.0	100.0	75	Total	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V22

يتبين لنا من الجدول رقم (3) ما يلي:

1. بالنسبة لمتغير الجنس هناك تقارب في نسبة عدد المستجيبين للاستبيان بين الذكور والاناث
2. بالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة (من 25 - 34) احتلت أعلى نسبة حيث بلغت (33.6%) ، وهي فئة العمر الشابة وذلك امر جيد حيث يساعد على تطوير المنظمة واعطاؤها روح وحيوية الشباب وهي فئة قادرة على التعلم والاستفادة من العناصر التدريبية
3. غالبية المستجيبين لديهم خبرة أقل من خمس سنوات بالمعمل ولذا يجب الاهتمام بتدريبهم وتطويرهم
4. الغالبية العظمى من المستجيبين هم موظفون فنيون

سادساً: عرض وتحليل محاور الدراسة:

1. المادة التعليمية:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و مستوى الاستخدام لإجابات أفراد العينة حول المادة التعليمية:

جدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال "المادة التعليمية"

Std. Deviation	Mean	
.19	3.61	المادة التعليمية حديثة
.02	3.82	المادة التعليمية شاملة لعنوان البرنامج التدريبي

3.92	.12	المادة التعليمية واضحة ومتسلسلة
3.74	.06	المادة التعليمية مرتبطة بالأهداف المرجوة منه بشكل جيد
3.89	.09	لمادة التعليمية واقعية وقابلة للتطبيق
3.80		المتوسط العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V22

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن العبارات كانت ذات معدل موافقة عال نسبياً و نجد أن العبارة الثالثة كانت أعلى الفقرات في المتوسط أي أن هناك اتفاق على أن المادة التعليمية واضحة ومتسلسلة

2. المكان وبيئة العمل:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و مستوى الاستخدام لأفراد العينة حول المكان وبيئة العمل:

جدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال "المكان وبيئة العمل"

Std. Deviation	Mean	العبارة
.02	3.30	التقنيات التعليمية المستخدمة حديثة
.01	3.33	التقنيات التعليمية المستخدمة خلال البرنامج التدريبي كافية
.23	3.53	بيئة التدريب إيجابية ساعدت في الاستفادة من البرنامج التدريبي
.48	2.84	مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية مادته التعليمية
.34	3.66	الخدمات الإدارية المصاحبة للبرنامج التدريبي مستواها جيد (مثل ذلك: إضاءة تهوية اتساع سهولة الحركة المرافق الصحية)
	3.32	المتوسط العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V22

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن العبارة الخامسة كانت أعلى الفقرات في المتوسط مما يدل على أن الخدمات الإدارية المصاحبة للبرنامج التدريبي مستواها جيد (مثل ذلك: إضاءة تهوية اتساع سهولة الحركة المرافق الصحية)، بينما نجد ان العبارة الرابعة أخذت أدنى متوسط وبالتالي هناك اتفاق على أن مدة البرنامج التدريبي غير كافية لتغطية مادته التعليمية

3. رضا المتدرب:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و مستوى الاستخدام لأفراد العينة حول تقييم المدرب:

جدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال "مناخ المتدرب"

Std. Deviation	Mean	
.07	3.76	شعر المتدرب بالرضا أثناء التدريب
.19	3.89	لدى المتدرب شعور نفسي مريح تجاه المدربين
.24	3.46	وفر البرنامج التدريبي الإرشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم الوظيفية
.09	3.61	المتدرب قادر على تطبيق ما تعلمه من البرنامج التدريبي
.09	3.79	شارك المتدرب في التحليل والنقاش أثناء التدريب
	3.70	المتوسط العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V22

من الجدول السابق نجد :

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن كل العبارات كانت ذات درجة موافقة عالية نسبياً وأن العبارة الثانية كانت أعلى في مستوى الاستخدام مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على أن لدى المتدرب شعور نفسي مريح تجاه المدربين

4. المدرب:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و مستوى الاستخدام لأفراد العينة حول تقييم المدرب:

جدول رقم (7) يبين المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال "مناخ المدرب"

Std. Deviation	Mean	العبارة
.02	4.05	لدى المدرب قدرة جيدة في التواصل والاتصال مع المتدربين
.16	4.23	لغة المدرب سليمة وواضحة
.15	3.92	المدرب متمكن بشكل جيد من المادة التعليمية والتدريبية
.2	3.87	المدرب يتمتع بكفاءة عالية في نقل المادة التعليمية
.23	4.30	لدى المدرب قدرة عالية على استخدام تقنيات التعليم الحديثة
	4.07	المتوسط العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V22

من الجدول السابق نجد :

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن كل العبارات كانت ذات موافقة عالية نسبياً و ان العبارة الخامسة كانت أعلى في مستوى الاستخدام مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على أن لدى المدرب قدرة عالية على استخدام تقنيات التعليم الحديثة.

5. كفاءة العاملين:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و مستوى الاستخدام لأفراد العينة حول كفاءة الموارد البشرية:

جدول رقم (8) يبين المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال "الكفاءة"

Std. Deviation	Mean	
.08	4.06	المعرفة
.14	3.75	المهارة
.03	3.73	الخبرة
.27	3.55	النمط السلوكي

من الجدول السابق نجد :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل الخصائص كانت ذات موافقة عالية نسبياً و ان المعرفة كانت أعلى في مستوى الموافقة مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على أن المعرفة تزداد نتيجة اتباع دورة تدريبية.

سابعاً : الإجابة عن تساؤلات البحث :

أ. التساؤل الأول:

ما هو أثر عناصر التدريب التي تنفذها الشركة بكل ابعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) في مستوى الكفاءة البشرية (المعرفة، المهارة، الخبرة، الأنماط السلوكية) المكتسبة من قبل المتدربين.

في البداية ندرس التساؤلات الفرعية التالية:

ما هو أثر عناصر بيئة التدريب (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة

في مستوى المعرفة المكتسبة من قبل المتدربين.

اختبار الاثر بين عناصر التدريب كمتغير مستقل ومستوى المعرفة المكتسبة كمتغير تابع:

جدول (9 - 10) الفرضية الأولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.183	4	.296	1.271	.000 ^b
	Residual	7.907	34	.233		
	Total	9.090	38			
a. Dependent Variable: المعرفة						
b. Predictors: (Constant), المدرب_تقييم, المدرب_مكان, المتدرب_تقييم						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.102	.695		4.464	.000
	المادة_التعليمية	.415	.209	.424	1.984	.000
	مكان_التدريب	.045	.157	.055	1.451	.000
	تقييم_المتدرب	.010	.061	.026	2.160	.000
	تقييم_المدرب	.123	.125	.183	1.989	.000
a. Dependent Variable: المعرفة						

النتيجة :

مما يدل على وجود أثر لعناصر التدريب (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة في مستوى المعرفة المكتسبة من قبل المتدربين.، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة اثر لمستوى عناصر التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة على مستوى المعرفة المكتسبة من قبل المتدربين.

ما هو أثر عناصر التدريب (مدرّب، متدرّب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة في مستوى الخبرة المكتسبة من قبل المتدرّبين.

جدول (11 - 12) الفرضية الثانية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.968	4	.492	2.883	.000
	Residual	18.955	34	.557		
	Total	20.923	38			
a. Dependent Variable: الخبرة I						
Predictors: (Constant), تقييم_المدرّب, مكان_التدريب, تقييم_المتدرّب, المادة_التعليمية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.550	1.076		2.370	.024
	المادة_التعليمية	.259	.324	.175	.802	.001
	مكان_التدريب	.157	.242	.127	.648	.002
	تقييم_المتدرّب	.076	.094	.133	.806	.032
	تقييم_المدرّب	-.153	.193	-.150	-.794	.012
a. Dependent Variable: الخبرة I						

النتيجة :

مما يدل على وجود أثر لعناصر التدريب (مدرّب، متدرّب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة في مستوى الخبرة المكتسبة من قبل المتدرّبين.، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة اثر لمستوى عناصر التدريب بكل أبعادها (مدرّب، متدرّب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة على مستوى الخبرة المكتسبة من قبل المتدرّبين.

ما هو أثر عناصر التدريب (مدرّب، متدرّب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة في

مستوى المهارة المكتسبة من قبل المتدرّبين.

جدول رقم (13 - 14) الفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.315	4	.829	1.646	.000
	Residual	17.121	34	.504		
	Total	20.436	38			
a. Dependent Variable: المهارة						
Predictors: (Constant), مكان_التدريب, تقييم_المتدرّب, المادة_التعليمية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.875	1.023		1.834	.000
	المادة_التعليمية	.478	.307	.327	1.556	.000
	مكان_التدريب	.139	.230	.113	2.602	.000
	تقييم_المتدرّب	.067	.089	.118	3.744	.000
	تقييم_المدرّب	-.162-	.183	-.160-	2.881	.000
a. Dependent Variable: المهارة						

النتيجة :

مما يدل على وجود أثر لعناصر التدريب (مدرّب، متدرّب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة في مستوى المهارة المكتسبة من قبل المتدرّبين. وبالتالي نقبل الفرضية القائلة اثر لمستوى عناصر التدريب بكل أبعادها (مدرّب، متدرّب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة على مستوى المهارة المكتسبة من قبل المتدرّبين.

ما هو أثر عناصر التدريب (مدرّب، متدرّب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة في

مستوى النمط السلوكي من قبل المتدرّبين.

جدول رقم (15 - 16) الفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.399	4	2.350	5.327	.002 ^b
	Residual	14.998	34	.441		
	Total	24.397	38			
a. Dependent Variable: السلوكي_النمط						
b. Predictors: (Constant), التدريبي_مكان, التدريبي_تقييم, التدريبي_تقييم, التدريبي_تقييم						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.252	.957		1.263	.000
	المادة_التعليمية	.790	.288	.494	2.747	.010
	مكان_التدريب	.335	.216	.250	1.553	.023
	تقييم_المتدرّب	.003	.084	.004	2.033	.001
	تقييم_المدرّب	.204	.172	.185	1.189	.013
a. Dependent Variable: النمط_السلوكي						

النتيجة :

مما يدل على وجود أثر لعناصر التدريب (مدرّب، متدرّب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة في مستوى النمط السلوكي من قبل المتدرّبين. وبالتالي نقبل الفرضية القائلة اثر لمستوى عناصر التدريب بكل أبعادها (مدرّب، متدرّب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة على مستوى النمط السلوكي من قبل المتدرّبين.

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

1. ان أفراد الشركة يعتبروا من الفئة العمرية الشابة والتي لديها قابلية وقدرة على التعلم وبهذا فإن الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة سوف تقدم منفعة وقيمة في حال كانت موجهة بشكل رئيسي
2. بما أن غالبية الموظفين لديهم خبرة قليلة في العمل في معمل الشركة فإنه من الأفضل متابعة الدورات التدريبية والاهتمام بها لكي يكتسبوا خبرة أكبر
3. يوجد شعور إيجابي بتقبل المادة التعليمية التي تقدم في الدورات التدريبية وهذا أمر جيد يجعل المتدربين أكثر تحمسا واستجابة للمعلومات المقدمة.
4. يشعر الموظفون أن مدة العناصر التدريبية غير كافية لتغطية المادة التعليمية المعدة للدورات وهذا يجعل البرنامج غير جيد من ناحية الوقت ويجب دراسة الفترة التدريبية بشكل أفضل.
5. من جهة المتدربين فإن لديهم شعور جيد حول ما يخص كفاءة ومهارة المدرب
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى عناصر التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها الشركة وبين مستوى الكفاءة البشرية (المعرفة، المهارة، الخبرة، الأنماط السلوكية) المكتسبة من قبل المتدربين.

التوصيات:

1. ان اعداد عناصر تدريبية تتناسب مع الفئة العمرية الشابة والتي لديها قابلية وقدرة على التعلم يؤدي الى تقديم المنفعة والقيمة المعدة من أجلها
2. الاهتمام بتقديم دورات بشكل مستمر للموظفين وخاصة حديثي العمل بما يجعلهم يكتسبون خبرة ومعرفة اكبر في العمل وبهذا يصبح مستوى الخبرة أكبر بالرغم من انخفاض عدد سنوات العمل
3. يجب دراسة الفترة التدريبية بشكل أفضل حيث يجب أن تكون مدة العناصر التدريبية كافية لتغطية المادة العلمية التي توضع وفقا للهدف من الدورة أو البرنامج التدريبي وهذا يؤدي الى تحقيق الغرض من هذه العناصر.
4. الاهتمام بأبعاد العناصر التدريبية المختلفة خصوصا المادة اختيار المتدربين لأنهم يعكسون نتائج الدورات التدريبية باعتبار أن درجة الارتباط عالية بين تقييم المتدرب والكفاءة.
5. في حال ارادت الشركة الحصول على مستوى كفاءة أعلى فإنها تحتاج الى اللجوء الى عناصر تدريبية تحتوي مادة علمية هادفة لتطوير الكوادر البشرية

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو سلطان، يوسف، 2004 ، تقييم عناصر التدريب الممولة من الخارج، الجامعة الإسلامية، غزة.
- التلباني، عبد الهادي، وآخرون، 2011 ، واقع عملية تقييم العناصر التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية.
- براق محمد، رايح بن الشايب، 2004 ، تسيير الكفاءات وتطويرها، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- توفيق، عبد الرحمن، 2007 ، تقييم التدريب، موسوعة التدريب والتنمية الجزء الرابع، ط3 ، مكتبة الأسد.
- دوبرين أندروج، 2011 ، القيادة ممارسات ومهارة وخلاصات بحوث، ترجمة وليد شحادة، مطبوعات وزارة الثقافة.
- الزيادات، ماهر، خالد، خالد، 2011 ، تقييم العناصر التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن من وجهة نظر المتدربين وعلاقتها ببعض المتغيرات .مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19 ، العدد الأول
- سعد، نادية ، 2012 ، دليل تقييم عناصر التدريب، المعهد القضائي الفلسطيني، برنامج تعزيز العدالة الفلسطينية.
- السيد، أمل، 2006 ، إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية – القاهرة.
- الشمري، عدال، 2012 ، تطوير نظام لتقييم الأداء كمدخل كفاءة وفاعلية أداء العاملين، جامعة حلب، كلية الاقتصاد.
- صالح، مفتاح، 2004 ، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- عقيلي، عمر، 2009 ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية .
- عنتر، عبد ، الرحمن، 2010 إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى، 2014 ، إدارة الموارد البشرية، دور الرواد للطباعة والنشر، ط1
- كولز، روبرت، بروسو، هيربرت ، 2001 ، تدريب المدربين، ترجمة حسين صلاح الدين، دار الرضا، الطبعة 1
- محمد الأمين بن جدو، 2013 ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، جامعة سطيف، الجزائر.
- مطر، علاء الدين، 2010 ، تقييم العناصر التدريبية المطبقة في المؤسسات الإنتاجية وتحسينها وفق المواصفات القياسية ISO 10015:1999 الجامعة الافتراضية السورية، قسم ماجستير إدارة الجودة.

- موساوي زهية، خالد خديجة، 2005 ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات، جامعة ورقلة .الجزائر .
- نعمان، عائدة، 2004 ، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، جامعة تعز، اليمن.
- وسيلة، حمداوي، 2004 ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر

• المراجع الأجنبية:

- Ahmed Mahamud, 2014, Effect of training on Employee performance in Public sector organization in Kynya, university of Nairubi.
- Aidah Nassazi, 2013, EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE, Evidence from Uganda, Business Economics and Tourism.
- Githinji, Anjela, 2014, Effects of training on Employee Performance, USA international university.
- Hafeez, Uzma, 2015, Impact of Training on Employees Performance, Mohammad Ali Jinnah University, Karachi, Pakistan.
- Malang,2017,Effect of Competence, Satisfaction and Discipline on Performance of Employees in the Office of Women Empowerment and Family Planning of West Papua, published by Canadian center of Science and Education.
- Mohammed Raja Abulraheem Sala,,3101 International Journal of Management Sciences and Business Research, July-2016 ISSN] (2226-8235) Vol-5, Issue 7
- Sri. Manojkumar B, 2013, developmet administration, University of Calicut School of Distance Education, Kerala, India.
- Strother ,Judith,2002,An Assessment of the E_ectiveness of e-learning in Corporate Training Programs, International Review of Research in Open and Distance Learning, v 3
- The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity
- Uma sekran, 1992, Research methods for business, a skill Building Approach, Joan wiley and Sons.
- Zain,et al, 2013, Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance, Journal of Global Strategic Management, v

الملحق

الاستبيان

معلومات شخصية

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تختارها

1. الجنس:

أنثى ذكر

2. العمر:

أقل من 25 عام 25 - 34 عام
35 - 44 عام 45 أو أكثر

3. المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي ثانوي أو
معهد

إجازة جامعية

دراسات العا

4. سنوات العمل في الشركة

أقل من 5 سنوات 5 - 9 سنوات
10 سنوات أو أكثر

5. طبيعة العمل:

فني اداري

فيما يلي مجموعة عبارات حول المادة التعليمية في المؤسسة أرجو وضع إشارة عند المربع الذي يمثل رأيك

رأيك						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					حديثه التعليمية المادة	1
					التدريبي البرنامج لعنوان شاملة التعليمية المادة	2
					ومتسلسلة واضحة التعليمية المادة	3
					بشكل جيد منه المرجوة بالأهداف مرتبطة التعليمية المادة	4
					للتطبيق وقابلة واقعية التعليمية لمادة	5

فيما يلي مجموعة عبارات حول بيئة ومكان التدريب أرجو وضع إشارة عند المربع الذي يمثل رأيك

رأيك						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					التقنيات التعليمية المستخدمة حديثة	1
					التقنيات التعليمية المستخدمة خلال البرنامج التدريبي كافية	2
					بيئة التدريب إيجابية ساعدت في الاستفادة من البرنامج التدريبي	3
					مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية مادته التعليمية	4
					الخدمات الإدارية المصاحبة للبرنامج التدريبي مستواها جيد (مثال ذلك: إضاءة تهوية اتساع سهولة الحركة المرافق الصحية)	5

فيما يلي مجموعة عبارات حول تقييم المتدرب أرجو ملؤها من قبل القائمين على التدريب فقط أرجو وضع إشارة عند المربع الذي يمثل رأيك						
رأيك						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					شعر المتدرب بالرضا أثناء التدريب	1
					لدى المتدرب شعور نفسي مريح تجاه المدربين	2
					وفر البرنامج التدريبي الإرشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم الوظيفية	3
					المتدرب قادر على تطبيق ما تعلمه من البرنامج التدريبي	4
					شارك المتدرب في التحليل والنقاش أثناء التدريب	5

فيما يلي مجموعة عبارات حول تقييم المدرب أرجو ملؤها من قبل المتدربين فقط أرجو وضع إشارة عند المربع الذي يمثل رأيك						
رأيك						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					لدى المدرب قدرة جيدة في التواصل والاتصال مع المتدربين	1
					لغة المدرب سليمة وواضحة	2
					المدرب متمكن بشكل جيد من المادة التعليمية والتدريبية	3
					المدرب يتمتع بكفاءة عالية في نقل المادة التعليمية	4
					لدى المدرب قدرة عالية على استخدام تقنيات التعليم الحديثة	5

فيما يلي مجموعة عبارات حول كفاءة الاداء بعد التدريب

أرجو وضع إشارة عند المربع الذي يمثل رأيك

رأيك						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
المعرفة						
					يساعد البرنامج التدريبي في اكتساب معارف جديدة	1
					يساعد البرنامج في صقل وتعزيز معارف سابقة	2
المهارة						
					يساعد البرنامج في اكتساب مهارات جديدة	3
					يساعد البرنامج في تعزيز وصلل مهارات سابقة	4
الخبرة						
					يساعد البرنامج على اكتساب خبرة جديدة	5
					يساعد البرنامج في صقل وتعزيز خبرات سابقة	6
النمط السلوكي						
					يساعد البرنامج في اكتساب أنماط سلوكية واتجاهات جديدة	7
					يساعد البرنامج في تعزيز وصلل أنماط سلوكية واتجاهات سابقة	8