

تقييم التدريب في المصارف الخاصة في سوريا

دراسة حالة: بنك قطر الوطني - سوريا

**Evaluation of training in private banks in Syria
-Case study of Qatar National Bank-**

(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)

إعداد الطالب:
محمد كمال الموسى

بإشراف:
الدكتور فداء ناصر

2023 – 2024

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم التدريب في المصارف الخاصة في دمشق (دراسة حالة بنك قطر الوطني)، حيث يتتألف المجتمع من جميع العاملين في بنك قطر الوطني، وكانت عينة الدراسة تتتألف من (98) عاملًا في البنك ونظراً لمحدودية حجم المجتمع ولكون الدراسة الحالية دراسة حالة فقد أخذ المجتمع بالكامل بأسلوب المسح الشامل وتم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة ولتحقيق هذه الدراسة تم توزيع الاستبيان بشكل مباشر على العاملين في البنك ومن ثم تم تحليل تلك البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأفرزت النتائج التالية:

أخذت اتجاهات العاملين نحو مدى توافر أبعاد التدريب على الترتيب (محتوى البرنامج التدريبي، تقييم المدرب، الكفاءة بعد التدريب، تقييم المتدرب، بيئة ومكان التدريب)، وأشارت النتائج إلى أن البرنامج التدريبي في بنك قطر لاقى استحساناً بشكل عام من قبل المشاركين، حيث أشارت تقييماتهم إلى رضا أو الفعالية بما يتجاوز المتوقع وذلك لجميع الأبعاد (محتوى البرنامج التدريبي، بيئة ومكان التدريب، تقييم المتدرب، تقييم المدرب، الكفاءة بعد التدريب).

كلمات مفتاحية: تقييم التدريب، بنك قطر الوطني.

Abstract:

The current study aimed to evaluate training in private banks in Damascus (a case study of Qatar National Bank), where the population consisted of all employees of Qatar National Bank. The study sample consisted of 98 employees in the bank. Due to the limited size of the population and because the current study is a case study, the entire population was surveyed comprehensively. A questionnaire was used as the primary tool for data collection. To conduct this study, the questionnaire was distributed directly to the bank employees, and then the data was analyzed using the statistical program (SPSS). The results revealed the following:

Employees' attitudes toward the availability of training dimensions were ranked in the following order: training program content, trainer evaluation, post-training competency, trainee evaluation, and training environment and location. The results indicated that the training program at Qatar National Bank was generally well-received by the participants, as their evaluations showed satisfaction or effectiveness exceeding expectations for all dimensions (training program content, training environment and location, trainee evaluation, trainer evaluation, post-training competency).

Keywords: training evaluation, Qatar National Bank.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	الملخص
3	Abstract
8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	مقدمة الدراسة
12	الدراسات السابقة
16	التعقيب على الدراسات السابقة
18	مشكلة الدراسة والتساؤلات
19	أهداف الدراسة
19	أهمية الدراسة
20	حدود الدراسة
20	مصطلحات الدراسة
22	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
24	الإطار الأول: التدريب
25	مفهوم التدريب
27	أهمية التدريب
28	فوائد التدريب
28	الفوائد الفردية من التدريب
30	الفوائد التنظيمية من التدريب
31	تصميم التدريب

33	مفهوم تقييم التدريب
34	مجالات تقييم التدريب
34	نماذج لتقدير التدريب
36	تحديات ومشاكل تقييم التدريب
37	التدريب في القطاع المصرفي
39	الإطار الثاني: لمحه عن بنك قطر الوطني Qatar National Bank
42	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
44	مجتمع وعينة الدراسة
44	أداة الدراسة
45	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
47	التوزيع التكراري حسب المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
50	تحليل فقرات ومحاور الدراسة
58	اختبار فرضيات الدراسة
64	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
65	التوصيات الدراسية
66	قائمة المراجع
67	المراجع العربية
68	المراجع الأجنبية
71	الملحق
72	الملحق رقم (1): الاستبيان

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	معاملات الارتباط بين المحاور والمقياس الكلي لمتغير تقييم التدريب	1
46	معاملات ثبات أداة البحث	2
47	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب جنسهم	3
47	توزيع تكراري لأفراد العينة حسب أعمارهم	4
48	توزيع تكراري لأفراد العينة حسب مستوىهم التعليمي	5
48	توزيع تكراري لأفراد العينة حسب مستوىهم الوظيفي	6
49	توزيع تكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	7
50	الأهمية النسبية للمواقف	8
51	تحليل فقرات محتوى البرنامج التدريسي لإجابات أفراد العينة	9
52	تحليل فقرات بيئة ومكان التدريب لإجابات أفراد العينة	10
53	تحليل فقرات تقييم المتدرب للبرنامج التدريسي لإجابات أفراد العينة	11
54	تحليل فقرات تقييم المدرب لإجابات أفراد العينة	12
56	تحليل فقرات الكفاءة بعد التدريب لإجابات أفراد العينة	13
58	اختبار T لعينة واحدة للتساؤل الرئيسي الأول	14
59	اختبار T لعينة واحدة للتساؤل الفرعي الأول	15
60	اختبار T لعينة واحدة للتساؤل الفرعي الثاني	16

61	اختبار T لعينة واحدة للتساؤل الفرعي الثالث	17
62	اختبار T لعينة واحدة للتساؤل الفرعي الرابع	18
63	اختبار T لعينة واحدة للتساؤل الفرعي الخامس	19

الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

1- مقدمة الدراسة

2- الدراسات السابقة

3- التعقّب على الدراسات السابقة

4- مشكلة الدراسة والتساؤلات

5- أهداف الدراسة

6- أهمية الدراسة

7- حدود الدراسة

8- مصطلحات الدراسة

1-1: مقدمة الدراسة:

بعد تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي أمراً ضرورياً لضمان مساهمة القوى العاملة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع الطبيعة الديناميكية للصناعة المالية. يعتبر إنشاء مقاييس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة أمراً بالغ الأهمية لتقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية. ويعد تقييم التدريب داخل القطاع المصرفي أمراً بالغ الأهمية لضمان تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتغلب على تعقيدات الصناعة المالية. ان وضع مقاييس واضحة لقياس فعالية برامج التدريب، يمكن أن يشمل تقييمات ما قبل التدريب وبعده، وتحسينات الأداء، وتطبيق المهارات المكتسبة حديثاً في المهام اليومية. والقيام بإجراء تحليل شامل للتكلفة والعائد لتقييم عائد الاستثمار لمبادرات التدريب. ويجب تقييم تأثير التدريب على مؤشرات الأداء الرئيسية، وإنتاجية الموظفين، والنجاح التنظيمي الشامل. وتقييم مدى توافق برامج التدريب مع الأهداف الإستراتيجية للبنك. كما ينبغي تصميم مبادرات التدريب لمعالجة الفجوات في المهارات المحددة التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية. وجمع التعليقات من المشاركين فيما يتعلق بجودة البرامج التدريبية وأهميتها وتقديمها. يمكن أن توفر استبيانات رضا الموظفين وجلسات التغذية الراجعة رؤى قيمة حول القيمة المتصورة لمبادرات التدريب. وتقييم مدى قدرة الموظفين على نقل المهارات المكتسبة أثناء التدريب إلى عملهم اليومي. ويمكن قياس ذلك من خلال تقييمات الأداء أثناء العمل ومراقبة تطبيق المهارات المكتسبة. كما يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بمراجعة المحتوى والمواد المستخدمة في البرامج التدريبية للتأكد من دقتها وأهميتها، للتأكد من أن موارد التدريب تتوافق مع أفضل ممارسات الصناعة والمتطلبات التنظيمية. وأيضاً عليها تقييم مدة وتكرار البرامج التدريبية من خلال التأكيد من أن جداول التدريب واقعية، مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات التشغيلية للقطاع المصرفي، وأن يتم توفير التدريب على فترات منتظمة لبقاء الموظفين على اطلاع دائم بمتغيرات الصناعة، وتنفيذ أنظمة لتبني التقدم الفردي للموظفين في خطط التدريب والتطوير الخاصة بهم. وعلى إدارة الموارد البشرية ان تقييم مستوى الدعم والمشاركة من المديرين في عملية التدريب، حيث يساهم التشجيع الإداري في تعزيز المهارات المكتسبة بشكل كبير في نجاح مبادرات التدريب. كما ان تقييم مدى توفر آليات دعم ما بعد التدريب، مثل التوجيه أو التدريب أو الموارد الإضافية، تعزز هذه الآليات التعلم ومعالجة أي تحديات قد يواجهها الموظفون في تطبيق مهارات جديدة.

في المشهد المالي الديناميكي والتنافسي، لا يمكن المبالغة في التأكيد على الأهمية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة في مجال تدريب الموظفين. وتشهد الصناعة المصرفية السورية، مثل نظيراتها العالمية، تحولات كبيرة مدفوعة بالتقدم التكنولوجي والتغيرات التنظيمية وتوقعات العملاء المتغيرة. وفي هذا السياق،

يحتل دور تدريب الموظفين مركز الصدارة، مما يضمن بقاء القوى العاملة ماهرة ومرنة وقدرة على مواجهة التحديات المتعددة الأوجه التي تفرضها البيئة المصرفية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب في سياق بنك قطر الوطني (Qatar National Bank) في سوريا. نظراً لأن القطاع المالي في المنطقة يواجه تحديات وفرصاً فريدة، فإن فهم تعقيبات ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب يصبح أمراً ضرورياً للنمو المستدام ونجاح المؤسسات المصرفية. قام بنك قطر الوطني، بتوسيع نطاق وجوده في السوق السورية، مما يعكس التزامه بالمساهمة في تطوير ومرنة القطاع المالي المحلي. وعلى هذه الخلفية، تسعى الدراسة إلى فحص وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب التي ينفذها البنك في سوريا، مع تسلیط الضوء على مدى فعاليتها ومواعمتها مع الأهداف التنظيمية والأثر العام على تطوير الموظفين.

1-2: الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:
 1. دراسة (ناصر، حيدر، 2016)، بعنوان:

تقييم فعالية التدريب في المؤسسات التعليمية - دراسة ميدانية على مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق:

جاءت أهداف هذه الدراسة في التركيز على أهمية التدريب العملي في الجامعات، والتركيز على ضرورة مراعاة خطوات ومراحل العملية التدريبية في المؤسسات التعليمية كما غيرها من المنظمات، والتعرف على مدى فعالية التدريب المنجز في مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق وتعزيز النتائج على بقية مراكز التدريب في المؤسسات التعليمية، تم الاعتماد في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تكوين الإطار النظري للدراسة، عن طريق الاطلاع على المراجع والدوريات العربية والأجنبية والتقارير والبحوث والدراسات السابقة المتعمقة بموضوع الدراسة، القيام بدراسة ميدانية عن طريق استبانة وزعت على عينة عشوائية من 144 مفردة من الطلاب والخريجين. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: اقتصرت عملية التدريب في مركز التوجيه المهني على شريحة معينة من الكليات وبالتحديد من كليتي الهندسة المدنية والاقتصاد واهتمام باقي الكليات، وجود فروق في إدراك عينة الدراسة من المتدربين في مركز التوجيه المهني لأبعاد التدريب (بيئة التدريب - تحديد الاحتياجات التدريبية - الأسلوب التدريبي) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المدروسة، وجود علاقة جيدة بين أبعاد التدريب المختلفة وبين فعالية التدريب ما عدا بعد توقف التدريب، إن الفئة من الطلاب والخريجين التي خضعت لأكثر من دورة تدريبية واحدة وأقل من خمس دورات هي الفئة الأكثر حساسية لأبعاد العملية التدريبية ولفعالية التدريب.

2. دراسة (كرش، 2020)، بعنوان:

البرامج التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين: واقع وطموح:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع وطموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين بأبعادها المختلفة، وتقديم توصيات ملائمة لتطوير العملية التدريبية، لتساعد القائمين على التدريب في معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية وفي إدارات القطاع المصرفي في فلسطين، للاستفادة منها في تصميم وتنفيذ وتقديم برامج ودورات تدريبية مستقبلية. وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS). كما استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره أنساب المناهج البحثية لهذه الدراسة، لأنه يصف آراء المبحوثين ويطلّبها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي القطاع المصرفي الفلسطيني البالغ مجموعهم (4684) موظفاً وموظفة، والذين يملكون في (18) مصرفًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة

من النتائج، أهمها: واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الموظفين فيها كانت بدرجة مرتفعة، ورتبت أبعادها الستة من حيث الأهمية كالتالي: تصميم البرامج التدريبية جاء في الترتيب الأول، تلاه اختيار المدربين في الترتيب الثاني، ثم تنفيذ البرامج التدريبية في الترتيب الثالث، ثم تقييم العملية التدريبية في الترتيب الرابع، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية في الترتيب الخامس، في حين جاء اختيار المتدربين في الترتيب السادس والأخير. طموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين من وجهة نظر إدارات موارده البشرية كانت بدرجة مرتفعة، ورتبت أبعادها الستة من حيث الأهمية كالتالي: تصميم البرامج التدريبية جاء في الترتيب الأول، تلاه اختيار المدربين في الترتيب الثاني، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية في الترتيب الثالث، ثم تقييم العملية التدريبية في الترتيب الرابع، ثم تنفيذ البرامج التدريبية في الترتيب الخامس، في حين جاء اختيار المتدربين في الترتيب السادس والأخير.

3. دراسة (بن موسى، علامة، 2022)، بعنوان:

قياس كفاءة الموارد البشرية وعلاقتها بالتدريب في البنوك الإسلامية باستخدام أسلوب تحليل مغلف

البيانات **DEA**

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مرتبط بتحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة الموارد البشرية، باعتبارها أحد أهم العناصر المشكلة للأداء، مع إبراز طبيعة علاقتها بالتدريب في البنوك الإسلامية، حيث أجريت هذه الدراسة في أحد فروع بنك السلام فرع باتنة وذلك على عينة من موظفيه بمجمل 30 وحدة، في الفترة الممتدة من سبتمبر 2020 إلى غاية جوان 2021 وقد تمت الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى تتحصّر في قياس الكفاءة باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات، حيث أفضت النتائج إلى أن 4 وحدات حققت الكفاءة التامة 100%， أما المرحلة الثانية فركزت على دراسة ارتباط مخرجات الكفاءة بالتدريب، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة طردية بين التدريب والكفاءة، أي أنه كلما زادت مدة التدريب زاد مستوى الكفاءة.

4. دراسة (العمامرة، محبوب، 2022)، بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في بعض البنوك النشطة على مستوى ولاية سكيكدة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاث محاور لجمع البيانات من عينة قدرت بـ (70) مفردة، تمت معالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، وذلك لاستخراج النتائج والتحقق من الفرضيات، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر

معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة المتمثلة في التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات والمكافآت بدرجات متفاوتة في تحقيق جودة الخدمة البنكية لدى البنوك محل الدراسة.

● الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Hailemariam, 2019)، بعنوان:

Assessment of Human Resource Management Practices & Organizational Performance in the case of Harmony Hotel in Addis Ababa:

تناولت هذه الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في حالة فندق Harmony في أديس أبابا. كانت أهداف الدراسة هي فحص ممارسات وبرامج الموارد البشرية العامة في فندق Harmony، وتقييم تصورات الموظفين حول ممارسات وبرامج الموارد البشرية في الفندق وتحديد تأثير إدارة الموارد البشرية بشكل صحيح على أداء هذا الفندق. تم إجراء هذه الدراسة في الفندق مع إجمالي 170 مشاركاً، منهم 18 موظفاً إدارياً و152 موظفاً غير إداري. وبلغت نسبة الاستجابة 94.12% تمثل 18 موظفاً إدارياً و142 موظفاً غير إداري. تتضمن الدراسة أسئلة تركز على ممارسات الموارد البشرية والتحديات في شكل استبيانات لأحجام العينات المأخوذة. تم تطبيق تقنية أخذ العينات الهدافة. كشفت نتائج الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية تم التخطيط لها بشكل غير صحيح، يتم تنفيذها وإدارتها من قبل خبراء غير متخصصين في الموارد البشرية وأن ممارسات وبرامج وسياسات فندق Harmony لا تحظى بتقدير كبير من قبل موظفيها.

2. دراسة (Ray, et al, 2021)، بعنوان:

Human Resource Management Practices in Banking Sector of Bangladesh: A Critical Review:

الهدف الرئيسي من الدراسة هو استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية البنغالية. تقوم هذه الدراسة بتقييم ومقارنة أنشطة تحليل الوظائف، والتوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، والأجور، والتحفيز والمكافآت، والحفاظ على علاقات الموظفين، وبرامج السلامة والأمن في البنوك التجارية المختارة باعتبارها أنشطة إدارة الموارد البشرية الحالية. تعتمد هذه الدراسة على معلومات ثانوية. أصبحت هذه الدراسة ممكناً بفضل استخدام المجلات والكتب والوثائق المعتمدة والتقارير السنوية ومعلومات الموقع الإلكتروني. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن البنوك التجارية الحكومية

تتبع الممارسة الشائعة لإدارة الموارد البشرية، بينما تتبع البنوك الخاصة ممارسات أكثر تنوعاً في إدارة الموارد البشرية. ويبدو أن تصميم الوظائف وبرامج التدريب والتطوير والسلامة في مكان العمل في البنوك الخاصة أفضل، لكن الموظفين غير راضين عن هيكل الأجر والأمن الوظيفي وضغط العمل.

3. دراسة (Madhani, 2021)، بعنوان:

Human Resource Practices in Organizations Measurement and Evaluation Techniques:
جاء الهدف من هذه الدراسة قياس ممارسات الموارد البشرية التي تعكس مقاييس الكفاءة، مثل تكالفة الاستئجار، والوقت لملء الوظائف الشاغرة، وساعات التدريب لكل موظف. وقياس القدرات التنظيمية التي يجب أن تطورها ممارسات الموارد البشرية وتشمل مقاييس سلوك الموظف وموافقه ومهاراته. وقياس تأثير ممارسات الموارد البشرية على القدرات التنظيمية. وقياس تأثير القدرات التنظيمية على النتائج الاستراتيجية مثل النتائج المالية أو رضا العملاء. وتوصلت الدراسة إلى أن من المتوقع أن تخلق ممارسات الموارد البشرية ميزة تنافسية للمنظمات وتحافظ عليها. إن ممارسات الموارد البشرية الأفضل من حيث تخطيط الموارد البشرية والمرنة واستراتيجيات التوظيف والاحتفاظ سوف تستجيب بشكل فعال للبيئة الخارجية. من الضروري لمديري الموارد البشرية تطوير منهجية لقياس كفاءة وفعالية ممارسات الموارد البشرية. ومع ذلك، فإن مشكلة قياس وتقييم ممارسات الموارد البشرية من أجل إدارتها ليست جديدة وترتبط بالقضية الأوسع المتمثلة في تقييم الأصول غير الملموسة. نظراً لأن أصول الموارد البشرية للشركة تتأثر بأنواع مختلفة من الشكوك الناشئة عن مصادر مختلفة، تحتاج المؤسسات إلى استخدام خيارات الموارد البشرية التي أنشأتها ممارسات الموارد البشرية المختلفة. يتطلب قياس المرنة التي توفرها ممارسات الموارد البشرية بعض الأساليب المبتكرة مثل Expanded Net Present Value ENPV. ومن خلال بذل الجهد الملزمه الآن لتحديد قيمة حقيقة وقابلة لقياس ، ووضع ممارسات وبرامج الموارد البشرية لتحسين الوضع، كلما بدأت المنظمة في جني فوائد رأس مال الموارد البشرية بشكل أسرع.

4. دراسة (Urbancová, et al, 2021)، بعنوان:

Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development:

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العوامل المؤثرة في تقييم فعالية تدريب الموظفين وتطويرهم. تم الحصول على البيانات من استبيان استقصائي شاركت فيه 207 منظمات عاملة في جمهورية التشيك. وقد أظهرت

النتائج أن الطرق المفضلة لتقدير فعالية التدريب تشمل تقييم استجابات الموظفين مباشرةً بعد التدريب وتقييم تحقيق الأهداف المحددة في خطة تدريب الموظفين. أظهرت نتائج التحليل العاملاني أن العامل الأول وهو "التقييم الذاتي" يميز بشكل أساسى المنظمات التي تفضل، عند تقييم فعالية تدريب الموظفين، الأساليب المبنية على التقييم الذاتي من قبل المقيم (المشرفين المباشرين، الزملاء) وكذلك الأساليب المبنية على أساس التقييم الذاتي. أما العامل الثاني، وهو "التغذية الراجعة الكمية"، فقد تضمن بشكل أساسى أساليب تعتمد على عامل قابل للقياس، مثل قياس أداء الوظيفة على فترات زمنية مختلفة، وقد وجد أن أسلوب تقييم فعالية التدريب يؤثر على تقييم تدريب الموظفين وفعالية التطوير. تستخدم المنظمات التي تم فحصها في الغالب التغذية الراجعة غير الرسمية من المشرفين المباشرين، والتغذية الراجعة غير الرسمية من الموظفين، وتقييم استجابات الموظفين مباشرةً بعد التدريب، وتقييم تحقيق الأهداف المحددة في خطة التدريب. عند استخدام الطريقة الكمية، غالباً ما يكون ذلك بمثابة تقييم للأداء الوظيفي على فترات زمنية مختلفة.

1-3: التقييم على الدراسات السابقة:

قامت احدى الدراسات في التركيز على تقييم فعالية برامج التدريب داخل المؤسسات التعليمية، مع دراسة حالة محددة عن مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق. وتبين ان من الضروري فهم مدى تلبية مبادرات التدريب لاحتياجات الطلاب والمساهمة في تطويرهم المهني. وتتوفر نتائج هذه الدراسة رؤى قيمة لتحسين استراتيجيات وبرامج التدريب في البيانات التعليمية المماثلة. أما دراسة اخرى بحثت في برامج التدريب في القطاع المصرفي في فلسطين، ودرست الوضع الحالي والتطورات المستقبلية. وتبين ان من الضروري تقييم مدى توافق هذه البرامج مع احتياجات الصناعة المصرفية ومساهمتها في النمو المهني للموظفين. هذه الدراسة قيمة لصانعي السياسات والمعلمين والمهنيين المصرفيين الذين يتطلعون إلى تعزيز مبادرات التدريب وسد أي فجوات موجودة. ويبدو أن الدراسة التي تستخدم تحليل مغلق البيانات (DEA) لقياس كفاءة الموارد البشرية وارتباطها بالتدريب في البنوك الإسلامية. وفر استخدام DEA منهاجاً كبياً لتقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نتائج التدريب. وتقدم النتائج رؤى حول تحسين تخصيص الموارد وتحسين الأداء العام للبنوك الإسلامية من خلال استراتيجيات التدريب المستهدفة. قامت احدى الدراسات في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق جودة الخدمة في القطاع المصرفي. يعد فهم كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية على جودة الخدمات المصرفية أمراً بالغ الأهمية لتعزيز رضا العملاء وولائهم.

كانت النتائج مفيدة للبنوك التي تهدف إلى تحسين تقديم خدماتها من خلال التركيز على سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تؤثر بشكل إيجابي على تجربة العملاء.

أما بالنسبة إلى الدراسات الأجنبية، تساهم هذه الدراسات بشكل جماعي في فهم أوسع لممارسات إدارة الموارد البشرية، لا سيما في سياقات محددة مثل صناعة الفنادق في أديس أبابا، والقطاع المصرفي في بنغلاديش، والإعدادات التنظيمية العامة. يمكن للأفكار المكتسبة من هذه الدراسات أن توجه الاستراتيجيات العملية لتحسين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي وعمليات تقييم التدريب. تركز الدراسة في فندق هارموني في أديس أبابا في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في صناعة الضيافة. أن نتائج هذه الدراسة ذات قيمة لكل من صناعة الفنادق والأوساط الأكademie في تحديد أفضل الممارسات والتحديات والفرص لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء العام. في دراسة أخرى قدمت مراجعة شاملة لممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي في بنغلاديش. تعتبر مثل هذه المراجعات ضرورية لتحديد الاتجاهات والتحديات و مجالات التحسين داخل صناعة معينة. ويمكن لواضعي السياسات ومحترفي الموارد البشرية والباحثين في القطاع المصرفي الاستفادة من الأفكار المقدمة لتعزيز ممارسات الموارد البشرية ومعالجة التحديات الخاصة بالصناعة. ركزت أحدى الدراسات على الأساليب والتقنيات المستخدمة لقياس وتقييم ممارسات الموارد البشرية في المنظمات. يعد فهم كيفية قياس ممارسات الموارد البشرية بشكل فعال أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات التي تسعى إلى التحسين المستمر. وساهمت هذه الدراسة بروئي قيمة في تطوير تقنيات التقييم القوية، وتسهيل المنظمات في تقييم وتحسين استراتيجيات الموارد البشرية الخاصة بها. تعمقت الدراسة الأخيرة في الجانب الحاسم لتقييم التدريب، مع التركيز على العوامل التي تؤثر على تقييم فعالية التدريب. ومن خلال تحديد وفهم هذه العوامل المؤثرة، يمكن للمؤسسات تحسين برامجها التدريبية، مما يضمن توافقها مع احتياجات تطوير الموظفين. هذه الدراسة مفيدة لمحترفي الموارد البشرية والمدربين الذين يهدفون إلى تصميم مبادرات تدريبية أكثر فعالية واستهدافاً.

1-4: مشكلة الدراسة والتساؤلات:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحث أن تقييم التدريب مجالاً دراسياً متعدد الأوجه وواسعاً يتعقب في الآليات المعقدة التي تحكم القوى العاملة داخل المنظمة. يشمل هذا المجال المعقد مجموعة واسعة من الممارسات، بما في ذلك التوظيف والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتعويضات وعلاقات الموظفين. تكمن

أهمية تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في قدرتها على تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز رضا الموظفين، والمساهمة في نجاح الأعمال بشكل عام.

تهدف الدراسة إلى معالجة قضية هامة تتعلق بتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب في بنك قطر الوطني في سوريا. مع قيام المؤسسات بتوسيع بصمتها العالمية، يصبح فهم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية لضمان الأداء الأمثل للموظفين والنجاح التنظيمي. مع التركيز بشكل خاص على مبادرات التدريب التي ينفذها بنك قطر الوطني في سوريا، تسعى هذه الدراسة إلى تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطوير الموظفين، والاحتفاظ بالمعرفة، والأداء التنظيمي العام. ومن خلال إجراء تحليل شامل لبرامج التدريب، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة حول نقاط القوة والضعف في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية. يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز استراتيجيات التدريب، مما يضمن توافقها مع السياق والتحديات الفريدة للصناعة المصرفية السورية مع تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر.

● تجريب الدراسة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تقييم عناصر العملية التدريبية (محتوى البرنامج التدريبي، بيئة ومكان التدريب، تقييم المتدرب، تقييم المدرب، الكفاءة بعد التدريب) في بنك قطر الوطني في سوريا؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1.1: ما مستوى تقييم عناصر العملية التدريبية (محتوى البرنامج التدريبي) في بنك قطر الوطني في سوريا؟

1.2: ما مستوى تقييم عناصر العملية التدريبية (بيئة ومكان التدريب) في بنك قطر الوطني في سوريا؟

1.3: ما مستوى تقييم عناصر العملية التدريبية (تقييم المتدرب) في بنك قطر الوطني في سوريا؟

1.4: ما مستوى تقييم عناصر العملية التدريبية (تقييم المدرب) في بنك قطر الوطني في سوريا؟

1.5: ما مستوى تقييم عناصر العملية التدريبية (الكفاءة بعد التدريب) في بنك قطر الوطني في سوريا؟

1-5: أهداف الدراسة:

1. تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب في بنك قطر الوطني في سوريا.
2. تقييم جودة وأهمية المواد التعليمية المستخدمة في برامج التدريب في بنك قطر الوطني في سوريا.
3. فحص بيئة التدريب ومكانه، وتقييم مدى ملاءمته وتأثيره على تجربة التعلم، مع مراعاة عوامل مثل البنية التحتية والتكنولوجيا وإمكانية الوصول.
4. تحليل فعالية عمليات تقييم المتدربين، بما في ذلك أساليب التقييم المستخدمة، ودمج مدخلات المتدربين لقياس النجاح الشامل لبرامج التدريب.
5. تقييم أداء المدربين المشاركين في المبادرات التدريبية في بنك قطر الوطني في سوريا بالنظر إلى خبراتهم ومنهجيات التدريس ومدى استجابتهم لاحتياجات المتدربين.
6. تقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب، مع التركيز على التحسينات في تصميم المواد التعليمية، وبيانات التدريب، وعمليات التقييم، وكفاءة ما بعد التدريب.

1-6: أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين رئيسيين يتمثلان في الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية:

الأهمية العلمية للدراسة: □

تكمّن الأهمية العلمية لدراسة تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في بنك قطر الوطني في سوريا في قدرتها على المساهمة برأى قيمة في المجال الأكاديمي. إن فهم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية لتعزيز الخطاب العلمي حول التطوير التنظيمي، وأداء الموظفين، والمجال الأوسع لإدارة الموارد البشرية. من خلال فحص عناصر مثل جودة المواد التعليمية، وبيانات التدريب، وتقييمات المتدربين والمدربين، وكفاءة ما بعد التدريب، تهدف هذه الدراسة إلى إنشاء فهم شامل لأفضل الممارسات ليس فقط في سياق الصناعة المصرفية. علاوة على ذلك، يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تُطلع المتخصصين في إدارة الموارد البشرية وصانعي السياسات والأكاديميين على التحديات والفرص المحددة في تنفيذ برامج تدريبية فعالة. وتساهم هذه الدراسة في الفهم العلمي لممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة في مجال التدريب وتقدم رأى لتحسين مبادرات التدريب وتعزيز التعلم المستمر في المنظمات العاملة في سياقات مماثلة.

الأهمية التطبيقية للدراسة: □

- إن فهم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب يسمح للبنك بتقييم وتحسين المواد التعليمية المقدمة للموظفين. ويضمن ذلك أن تكون المواد التدريبية ذات صلة وحديثة ومتغيرة مع الاحتياجات المحددة للبنك في سوريا.
- يعد تقييم بيئة التدريب وموقعه أمراً بالغ الأهمية لخلق تجربة تعليمية مثالية. حيث تساعد الرؤى المستخلصة من الدراسة في تحديد ما إذا كانت مراقب التدريب الحالية تلبي متطلبات ومتطلبات الموظفين، مما يؤدي إلى تحسينات في إعداد التدريب الشامل.
- إن تقييم فعالية أساليب تقييم المتدربين يضمن تقييم الموظفين بشكل دقيق وشامل أثناء وبعد التدريب. ويمكن لهذه النتائج أن توجه البنك في تحسين معايير التقييم، والتأكد من أنها تتماشى مع المهارات والكفاءات المحددة المطلوبة للأدوار الوظيفية.
- يعد تقييم المدربين أمراً ضرورياً للحفاظ على جودة برامج التدريب. وتساعد دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب على تحديد المجالات التي يتقدّم فيها المدربون والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يؤدي إلى برامج تطوير مستهدفة للمدربين.
- تساهُم نتائج الدراسة على تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز تجربة التدريب الإيجابية.

1-8: حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة في عام 2024.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في بنك قطر الوطني (الإدارة العامة) في سوريا.
- **الحدود البشرية:** موظفي بنك قطر الوطني في سوريا.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على متغير واحد وهو (التدريب) كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1-9: مصطلحات الدراسة:

- **إدارة الموارد البشرية:** جميع القرارات والاستراتيجيات والعوامل والمبادئ والعمليات والممارسات والوظائف والأنشطة والأساليب المتعلقة بإدارة الأشخاص كموظفي في أي نوع من المنظمات. وتمثل جميع الأبعاد المتعلقة بالناس في علاقاتهم الوظيفية، وجميع الديناميكيات التي تتبّع منها؛ وإضافة قيمة إلى تقديم السلع والخدمات ونوعية الحياة العملية للموظفين، مما يساعد على ضمان النجاح التنظيمي المستمر في البيئات التحويلية. (Mahapatro, 2020).

- ممارسات إدارة الموارد البشرية: السياسات والممارسات المطلوبة لأداء إجراءات الموارد البشرية في المنظمة، مثل توظيف الموظفين، وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء، وإدارة التعويضات، والتدريب، وتشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار. (2020, Alshammari).
- تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية: يتضمن التحليل المنهجي للاستراتيجيات والسياسات والعمليات التي تنفذها المنظمة في إدارة رأس مالها البشري. وتهدف هذه العملية إلى قياس الفعالية والكفاءة والتأثير الشامل لممارسات إدارة الموارد البشرية على القوى العاملة والمنظمة ككل. (2013, Ghiyasvand, et al).
- التدريب: هو عملية منهجية ومنظمة تتضمن اكتساب المعرفة وصف المهارات والمفاهيم والقواعد أو تغيير الاتجاهات والسلوكيات لتحسين أداء الموظفين. (2019, Ozkeser).
- تقييم التدريب: عملية محاولة تقييم القيمة الإجمالية للتدريب - أي الفوائد والنتائج العامة التي تعود بالنفع على المنظمة وكذلك قيمة الأداء المحسن لأولئك الذين قاموا بالتدريب. (2011, Dahiya, Jha).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم التدريب

2. أهمية التدريب

3. فوائد التدريب

4. الفوائد الفردية من التدريب

5. الفوائد التنظيمية من التدريب

6. تصميم التدريب

7. مفهوم تقييم التدريب

8. مجالات تقييم التدريب

9. نماذج لتقدير التدريب

10. تحديات ومشاكل تقييم التدريب

11. التدريب في القطاع المصرفي

12. لمحه عن بنك قطر الوطني **Qatar National Bank**

الإطار الأول:

التدريب Training

□ مفهوم التدريب

□ أهمية التدريب

□ فوائد التدريب

- الفوائد الفردية من التدريب
- الفوائد التنظيمية من التدريب
- تصميم التدريب
- مفهوم تقييم التدريب
- مجالات تقييم التدريب
- نماذج لتقدير التدريب
- تحديات ومشاكل تقييم التدريب
- التدريب في القطاع المصرفي

1- مفهوم التدريب:

التدريب هو عملية اكتساب المعرفة والمهارات والكفاءات لغرض محدد. وهو يتضمن تعليمات منهجية وممارسة عملية وتوجيهات لتعزيز الأداء في مجال معين. يمكن أن يكون التدريب رسمياً، مثل التعليم في الفصول الدراسية، أو غير رسمي، مثل التعلم أثناء العمل. والهدف من التدريب هو تحسين الأداء الفردي أو التنظيمي من خلال تطوير القدرات وزيادة المعرفة. وهو يلعب دوراً حاسماً في التطوير الشخصي والمهني، مما يضمن تزويد الأفراد بالأدوات الالزمة للنجاح في أدوارهم. يعد تدريب الموظفين عنصراً أساسياً للنمو التنظيمي والنجاح، ويشمل مجموعة من الاستراتيجيات والمبادرات المصممة لتعزيز مهارات ومعرفة وأداء الموظفين داخل الشركة. تعتبر هذه العملية ضرورية لضمان حصول الموظفين على الكفاءات الالزمة للتفوق في أدوارهم والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة. يمكن أن يتخذ تدريب الموظفين أشكالاً مختلفة، بما في ذلك ورش العمل والندوات والتدريب أثناء العمل وبرامج التوجيه ومنصات التعلم الإلكتروني. وتم تصميم هذه الأساليب لمعالجة فجوات مهارات محددة، وإدخال تقنيات أو عمليات جديدة، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل القوى العاملة. من خلال الاستثمار في تدريب الموظفين، يمكن للمؤسسات تعزيز الإنتاجية وتحسين رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، وفي نهاية المطاف دفع الابتكار والقدرة التنافسية في السوق. علاوة على

ذلك، فإن برامج التدريب الفعالة لا تفيد الموظفين الأفراد من خلال تعزيز تطورهم المهني فحسب، بل تسهم أيضاً في النجاح الشامل ونمو المنظمة ككل. يعتبر التدريب عبارة عن جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير معرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الاليفاء بمتطلبات عمله او ان يطور ادائه العملي والسلوكي بشكل أفضل. (رحيل، 2015).

التدريب هو اكتساب وتطوير المعرفة والمهارات والموافق من قبل الموظفين لأداء عملهم بفعالية. من الناحية العملية، قد يركز التدريب بشكل ضيق على تعلم مهارات معينة أو قد يكون أوسع نطاقاً، ويهدف إلى تطوير فهم عملية الإنتاج، وتشجيع التفكير في الطريقة التي يتم بها أداء الوظيفة فيما يتعلق بالوظائف الأخرى، وتطوير الإبداع لتنفيذ المهام بشكل أكثر فعالية. لقد وجد أن التدريب له منافع مهمة بالنسبة للموظفين مثل: زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام تجاه المنظمة، وانخفاض نية الدوران. ومن المرجح أن يؤدي التحسين في هذه الجوانب ذات الصلة إلى زيادة الإنتاجية والمرؤنة والجودة، وبالتالي رفع الأداء. ومن المعترف به على نطاق واسع أن التدريب يساهم في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي. وعلى مستوى الشركات، وجد أن التدريب، وخاصة التدريب الإداري، يرتبط بشكل إيجابي بالأداء المالي لإنجاحية الشركة والأداء الابتكاري والتنمية المستدامة. وعلى المستوى الفردي، أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التدريب وأداء الموظفين. (Guan, Frenkel, 2018).

التدريب هو الطريقة المنظمة التي توفر بها المنظمات التطوير وتعزز جودة الموظفين الجدد وال الحاليين. يُنظر إلى التدريب على أنه نهج منهجي للتعلم والتطوير ي العمل على تحسين الفرد والجماعة والمنظمة. وبالتالي فإن سلسلة الأنشطة التي تبدأها المنظمة هي التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة أو المهارات لأغراض النمو. وبالتالي، المساهمة في رفاهية وأداء رأس المال البشري، والمنظمة، وكذلك المجتمع ككل. وبعد التدريب بمثابة أعمال تدخل لتحسين جودة سلع وخدمات المنظمة في المنافسة الشديدة من خلال تحسين المهارات الفنية للموظفين. (Nda, Fard, 2013).

يشير التدريب إلى تدخل مخطط يهدف إلى تعزيز عناصر الأداء الوظيفي الفردي. الأمر كله يتعلق بتحسين المهارات التي تبدو ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد تساعد برامج التدريب أيضاً القوى العاملة على تقليل القلق أو الإحباط الناتج عن العمل في العمل. هؤلاء العمال الذين يشعرون بأنهم غير قادرين على أداء مهمة بمستوى الأداء المطلوب غالباً ما يقررون ترك الشركة، وإنما فإن بقائهم في العمل لن يؤثر على الإنتاجية. كلما زادت الفجوة بين المهارات الازمة و تلك التي تمتلكها القوى العاملة، كلما زاد عدم الرضا

الوظيفي لدى العمال. قد يكون التدريب أيضاً أداة فعالة لتحسين الرضا الوظيفي، حيث يؤدي الأداء الأفضل للموظف إلى تقدير الإدارة العليا، وبالتالي يشعر الموظف بمزيد من التكيف مع وظيفته. الموظفون المدربون أكثر قدرة على إرضاء العملاء، والموظفوون الذين يتعلمون نتيجة لبرنامج التدريب يظهرون مستوىً أكبر من الرضا الوظيفي إلى جانب الأداء المتوقع. التدريب لا يعمل على تطوير قدرات الموظف فحسب، بل يشجع قدرته على التفكير والإبداع من أجل اتخاذ قرار أفضل في الوقت المناسب وبطريقة أكثر إنتاجية. علاوة على ذلك، فإنه يمكن الموظفين من التعامل مع العملاء بطريقة فعالة والرد على شكاواهم في الوقت المناسب. ويعمل التدريب على تطوير الكفاءة الذاتية ويعود إلى أداء متوقع في العمل، وذلك من خلال استبدال الممارسات التقليدية الضعيفة بمارسات ذات كفاءة وفعالية تتعلق بالعمل. برامج التدريب والتطوير الفعالة التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين. ويشير التدريب إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب. ويمكن تقديم التدريب من خلال أساليب مختلفة مثل التدريب والتوجيه والتعاون بين الأقران ومشاركة المرؤوسين. يمكن هذا العمل الجماعي للموظفين من المشاركة بنشاط في العمل وينتج أداء أفضل، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي. (Elnaga, Imran, 2013).

بعبارات مبسطة يمكن تعريف التدريب على أنه نشاط يغير سلوك الأفراد. التدريب هو عملية زيادة مهارات الموظف للقيام بعمل معين. التدريب هو اكتساب منهجي للمهارات أو القواعد أو المفاهيم أو المواقف التي تؤدي إلى تحسين الأداء في بيئة أخرى. وهو المجال الذي يمكن أن تتطابق فيه التنمية التنظيمية والصناعية والفردية، بحيث يتم مزج نمو الموارد البشرية والتنظيم معاً. ويشير إلى الجهد المخطط من قبل الشركة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات المتعلقة بالوظيفة؛ وتشمل هذه الكفاءات المعرفة أو المهارات أو السلوكيات التي تعتبر حاسمة لنجاح الأداء الوظيفي. (Praida, Sundaray, 2020).

2- أهمية التدريب:

التدريب هو وظيفة ضمن إدارة الموارد البشرية تستخدم لسد الفجوات بين الأداء الحالي والمتوقع. وهو نشاط منظم يهدف إلى نقل المعلومات و/أو التعليمات لتحسين أداء المتلقى أو مساعدته في الوصول إلى المستوى المطلوب من المعرفة أو المهارة. كما التدريب يركز على تعزيز مستوى المهارات والمعرفة والكفاءة. فهنا عملية نقل المهارات الأساسية، والسلوك المبرمج، حتى يصبح الأفراد على دراية بالقواعد والإجراءات لتوجيه سلوكهم لإنجاز وظائفهم بفعالية. ويركز التدريب على تحسين المهارات الالزمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، لأنها يزيد من كفاءة الأفراد والجماعات والمنظمات. ويحدث تدريب الموظفين وتطويرهم على

مستويات مختلفة من المنظمة ويساعد الأفراد في تحقيق أهداف متنوعة. يساعد هذا الجهد الأفراد في تقليل القلق أو الإحباط الذي يواجههم في مكان العمل. عندما لا يتم تنفيذ المهمة بشكل صحيح ولا يتم إدراك النتائج النهائية كما هو متوقع، فقد لا يشعر الفرد بالدافع لمواصلة الأداء. قد يقرر الأفراد غير القادرين على الأداء عند مستوى الأداء المتوقع مغادرة المنظمة، لأنهم يشعرون أنهم غير منتجين ويصبحون غير راضين عن وظائفهم. ولهذا السبب، يعد تدريب الموظفين وتطويرهم بمثابة الأداة التي لا تعزز الكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة فحسب، بل توفر أيضاً الوسائل لمساعدة الأفراد على الشعور بالرضا أكثر عن نتائج أدائهم. وبعد تدريب الموظفين عنصراً حيوياً في أنشطة تخطيط الموارد البشرية، لأنه لا يزيد من عوائد الأفراد فحسب، بل قد يجذب أيضاً مواهب أفضل إلى المنظمة. وبشكل شامل، فهو يطور قدرات التفكير والإبداع لدى الأفراد من أجل اتخاذ قرارات أفضل، وخدمة العملاء، ومعالجة الشكاوى، والكفاءة الذاتية الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، يوفر تدريب الموظفين وتطويرهم القدرات عندما ينتقل الأفراد من مهمة إلى أخرى ذات طبيعة مختلفة. وينبغي الاستفادة من تدريب الموظفين لتوجيه الأفراد وتعزيز مهاراتهم الإدارية والتشغيلية. من خلال توفير الكفاءات الأساسية والهيكل طوال عملية تدريب الموظفين، فإنه يزيد من احتمالية قيام الأفراد بتنفيذ المهمة بشكل فعال، مع دعم الآخرين في خلق ثقافة التعلم كجزء من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتعتبر وظيفة التدريب مسؤولة بشكل أساسي عن أداء الموظفين. يمكن إثبات الأداء في تحسين الإنتاج، أو سهولة استخدام التكنولوجيا الجديدة، أو أن تكون فرداً متحمساً للغاية. بينما يسعى القادة التنظيميون لتحقيق مستويات أعلى من أداء الموظفين، يجب عليهم وضع أهداف ومعايير يمكن قياس الأداء على أساسها. (Rodriguez, Walters, 2017).

3- فوائد التدريب:

بعد تدريب الموظفين أحد أهم المحفزات المستخدمة لمساعدة الأفراد والمنظمات على تحقيق أهدافهم وغايياتهم على المدى القصير والطويل. لا يؤدي التدريب إلى تعزيز المعرفة والمهارات والموافق فحسب، بل يقدم أيضاً العديد من الفوائد الأخرى. فيما يلي الفوائد الشائعة لتدريب الموظفين، وفقاً لـ (Nassazi 2013):

- يزيد من معنويات الموظفين وثقتهم ودوقفهم.
- أنه يخفض تكاليف الإنتاج لأن الأفراد قادرون على تقليل النفايات.
- يعزز الشعور بالأمان مما يقلل بدوره من معدل الدوران والتغييب.

- يزيد من مشاركة الموظفين في عملية التغيير من خلال توفير الكفاءات اللازمة للتكيف مع المواقف الجديدة والصعبة.

- يفتح أبواب التقدير والأجور الأعلى والترقية.

- يساعد المنظمة في تحسين توافر ونوعية موظفيها.

- الأفراد يصبحون أكثر إنتاجية، لأن برامج التدريب تعمل على تحسين مهارات الأفراد وقدراتهم.

(Nassazi, 2013).

● **الفوائد الفردية من التدريب:**

1. **زيادة الإنتاجية:** يعمل التدريب بشكل مباشر على تحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين. حيث يظل الموظفون على اطلاع دائم بالتقنيات الجديدة وبالتالي يستخدمون التقنيات الحالية بطريقة أفضل. ويُظهر الموظفون المدربون جيداً أداءً من حيث الكمية والنوعية. ويكون هناك هدر أقل لوقت المال والموارد عندما يتم تدريب الموظفين بشكل صحيح.

2. **إشراف أقل:** يعمل التدريب على تحسين مجموعات المهارات الضرورية لدى الموظفين وتمكينهم من معالجة المهام بشكل مستقل. وبعبارة أخرى، فإن الموظف المدرب جيداً سيكون على دراية جيدة بالوظيفة، وبالتالي فهو يحتاج إلى قدر أقل من الإشراف.

3. **الحد من الأخطاء والحوادث:** تحدث معظم الأخطاء بسبب افتقار العديد من الموظفين إلى المعرفة المطلوبة والمهارات الدقيقة المطلوبة للقيام بعمل معين. يضمن التدريب المستمر حصول الموظفين على المهارات المناسبة في الوقت المناسب. كلما زاد تدريب الموظف، قلت فرص ارتكاب الأخطاء في العمل. (Waqanimatoru, Arasanmi, 2020).

4. **مجموعة الموهوبين:** يساعد إنشاء مجموعة من الموظفين المدربين على سد الفجوات عندما يغادر شخص ما الشركة بشكل غير متوقع - أو إذا قبل النقل أو الترقية. يمكن تدريب الموظفين على مهارة إضافية بسيطة في المبيعات وخدمة العملاء والإدارة والعمليات. ويعزز التدريب المتقطع أيضاً روح الفريق، حيث يقدر الموظفون التحديات التي يواجهها زملاء العمل.

5. **كشف إمكانات الموظفين:** يوفر التدريب منصة تحفيزية للموظفين لمشاركة أفكارهم مع الإدارة. وأن بعض الموظفين قد يتوقعون إلى القيام بدور قيادي داخل الشركة، ولكن نظراً لعدم وجود برنامج لتنمية المهارات القيادية، لا يحصل هؤلاء الأفراد على فرصة لإثبات قدرتهم أو مواصلة تطوير هذه المهارات.

الخفية. وإن السماح للموظفين بحضور هذه البرامج يساعد على اكتشاف قادة الغد ضمن القوى العاملة الحالية.

6. الرضا الوظيفي: التدريب يجعل الموظفين يشعرون بمزيد من الرضا عن الدور الذي يلعبونه في الشركة أو المؤسسة. ويرجع ذلك إلى القدرة الكبيرة التي يكتسبونها على تنفيذ واجباتهم. وإنهم يشعرون أنهم ينتمون إلى الشركة أو المؤسسة التي يعملون بها، والطريقة الوحيدة لمكافأتهم هي تقديم أفضل الخدمات الممكنة.
7. الحد من معدل الدوران والتغيب عن العمل: إن دوران الموظف يكلف الوقت والمال. فالتدريب يخلق شعوراً بالثقة في أذهان الموظفين. فهو يمنحهم الأمان في مكان العمل. ونتيجة لذلك، تتحسن معدلات دوران العمالة والتغيب عن العمل.
8. معالجة نقاط الضعف لدى الموظفين: يعني معظم الموظفين من نقاط ضعف معينة في أماكن عملهم، والتي تعيقهم عن تقديم أفضل المخرجات. ويساعد التدريب في القضاء على نقاط الضعف هذه، من خلال تعزيز مهارات العاملين وإذابة الحاجز الداخلية. ويساعد برنامج التدريب المنظم جيداً الموظفين على اكتساب مهارات ومعرفة مماثلة، وبالتالي الوصول بهم جمياً إلى مستوى موحد متقدم. وهذا يعني ببساطة أن القوى العاملة بأكملها يمكن الاعتماد عليها، وبالتالي لا يتغير على الشركة أو المؤسسة الاعتماد فقط على موظفين محددين.
9. زيادة الاتساق: يمنح برنامج التدريب والتطوير المنظم جيداً الموظفين المعرفة والخبرة المستمرة. ويضمن الوصول إلى التدريب المنتظم أن يتمتع جميع الموظفين بخبرة متسقة ومعرفة متسقة بالمهام والإجراءات، وهو أمر مهم بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بسياسات وإجراءات الشركة الأساسية. إن التأكيد من أن جميع الموظفين لديهم معرفة متسقة يساعد أيضاً على ضمان إكمال المهام في الوقت المحدد دون مشاكل، ولا توجد أسئلة يجب طرحها حول كيفية القيام بالأشياء. (Waqanimaravu, Arasanmi, 2020).
10. تقليل وقت التعلم: يعد التدريب المنهجي من خلال مدربين مدربين أمراً ضرورياً لتقليل فترة التدريب. إذا تعلم الموظفون من خلال التجربة والخطأ، فسوف يستغرقون وقتاً أطول وقد لا يتمكنون من تعلم الأساليب الصحيحة لأداء العمل. هنا يتعين التدريب بكل هذه الأمور بطريقة مدمجة ويقلل الإطار الزمني للتعلم الذاتي بشكل كبير.

11. روح الفريق: يساعد التدريب في غرس حس العمل الجماعي وروح الفريق والتعاون بين الفرق. ويساعد في غرس حماسة التعلم لدى الموظفين.
12. تنمية المهارات: يساعد التدريب في زيادة المعرفة الوظيفية ومهارات الموظفين في كل مستوى. فهو يساعد على توسيع آفاق الفكر البشري والشخصية الشاملة للموظفين.
13. الاستخدام الأمثل للموارد: يساعد التدريب بشكل كبير على توفير فرصة و هيكل واسع لتطوير المهارات الفنية والسلوكية للموارد البشرية في المنظمة مما يؤدي في النهاية إلى الاستخدام الأمثل للموارد، علاوة على أنه يساعد الموظفين أيضاً في تحقيق النمو الشخصي. (Waqanimatoravu, Arasanmi, 2020).
- **الفوائد التنظيمية من التدريب:**
1. التحسين المستمر: تلتزم الشركات التي تشارك في التدريب بالتحسين المستمر لأعمالها وعروضها. تخلق عملية التدريب دورة مستمرة من التحسين حيث يتم تخطيط الاستراتيجيات وتنفيذها وتقيمها وتحسينها ومرافقتها.
2. زيادة التواصل: إحدى المزايا الرئيسية للتدريب هي زيادة التواصل والتغذية الراجعة والتفاعل داخل المنظمة. إن الهدف من تحسين التواصل هو مواءمة جميع الموظفين مع أهداف الشركة وقيمها المشتركة. ويؤدي التواصل الصريح أيضاً إلى زيادة فهم الحاجة إلى التغيير داخل المنظمة. والتواصل مفتوح عبر جميع مستويات المنظمة ويتم مشاركة التعليقات ذات الصلة بشكل متكرر من أجل التحسين.
3. تطوير الموظفين: يركز التدريب على زيادة التواصل للتأثير على الموظفين لإحداث التغييرات المرغوبة. تتبع الحاجة إلى تدريب الموظفين من التغيرات المستمرة في الصناعة والسوق. يؤدي هذا إلى قيام المنظمة بتعزيز مهارات الموظفين بانتظام لتلبية متطلبات السوق المتغيرة. ويتم تحقيق ذلك من خلال برنامج للتعلم والتدريب وتعزيز المهارات/الكفاءات وتحسين إجراءات العمل.
4. تحسين المنتج والخدمة: من المزايا الرئيسية للتدريب الابتكار، مما يؤدي إلى تحسين المنتج والخدمة. ويتم تحقيق الابتكار من خلال تدريب الموظفين، والذي يركز على مكافأة النجاحات وتعزيز الحافز والروح المعنوية. في هذا السيناريو، تكون مشاركة الموظفين عالية مما يؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار. كما يزيد التدريب من ابتكار المنتجات باستخدام التحليل التفافي وأبحاث السوق وتوقعات المستهلكين وتقضيلاتهم.

5. زيادة الربح: يؤثر التدريب على النتيجة النهائية بعدة طرق. ومن خلال زيادة الابتكار والإنتاجية، يتم زيادة الكفاءة والأرباح. يتم أيضاً تقليل التكاليف عن طريق تقليل معدل دوران الموظفين والتغيير عن العمل. ونظراً لمواءمة التدريب مع الأهداف والتركيز على التطوير، تزداد جودة المنتج/الخدمة ورضا الموظفين. وإن التحول الثقافي إلى ثقافة التحسين المستمر يمنح الشركة ميزة واضحة في السوق التنافسية. (Jha, 2016).

4- تصميم التدريب:

تريد كل شركة التأكيد من أن موظفيها مستعدون جيداً للوظيفة التي يقومون بها. ولهذا السبب، يتعين على الإدارة تصميم تدريب فعال للتأكد من أن موظفيها مستعدون للاداء على المستوى المتوقع. وأوضح (Noe 2013) أربع مراحل لكيفية تصميم التدريب الفعال:

1) تقييم الاحتياجات:

تبدأ عملية تصميم التدريب بتقييم الاحتياجات، والذي يحدد ما إذا كان التدريب ضرورياً أم لا. علاوة على ذلك، فإن تقييم الاحتياجات هو عملية جمع المعلومات، مما يساعد على تحديد مستوى الأداء المنخفض في المنظمة، وبناءً على ذلك، تحديد الاتجاه لعملية التدريب لتحسين مستوى الأداء الحالي داخل المنظمة. ويشمل تقييم الاحتياجات ثلاثة عوامل للتحليل:

1. التحليل التنظيمي: ينظر هذا النوع من التقييم إلى المنظمة ككل ويساعد الشركة على معرفة ما إذا كانت برامج التدريب يمكن أن تدعم توجهها الاستراتيجي. علاوة على ذلك، من المهم معرفة ما إذا كانت المنظمة لديها الموارد اللازمة لإنشاء البرامج التدريبية أو شرائها. وأخيراً، سيكون التدريب الجيد مجرد مضيعة للمال والوقت إذا لم تقم المنظمة بتحفيز ودعم موظفيها.

2. التحليل الشخصي: يحدد التحليل الشخصي أداء الموظف الفردي، وبناءً على ذلك ستقدم المنظمة التدريب للأفراد الذين يواجهون مشاكل في أداء وظائفهم.

3. تحليل المهام: يشمل هذا النوع من التقييم المهام والمعارف والمهارات والقدرات المحددة المطلوبة للوظيفة داخل المنظمة. علاوة على ذلك، يستغرق تحليل المهام الكثير من الوقت لمعالجة وتلخيص البيانات من العديد من الأشخاص المختلفين في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يحدد تحليل المهام ما يفعله الموظفون بالفعل في عملهم، وما يتعين عليهم القيام به لإكمال مهام معينة. (Kirkpatrick, 2015).

2) التعلم ونقل التدريب:

تريد كل شركة التأكيد من أن تدريبيها يتم بشكل فعال وأن موظفيها يستخدمون ما تعلموه في وظائفهم. لذلك، هناك حاجة إلى التعلم ونقل التدريب لإنجاز تدريب ناجح. نقل التدريب هو عملية ما بعد التدريب، والتي توضح كيف استخدم الموظفون ما تعلموه في وظائفهم اليومية. ومع ذلك، هناك أيضاً نقل سلبي للتدريب يمكن أن يحدث، إذا لم يتقدم المتدربون إلى وظائفهم ومهاراتهم ومعارفهم اليومية التي تم تحقيقها من خلال التدريب. وبالتالي، يجب على الشركات دعم وتحفيز موظفيها والتأكد من إمكانية تطبيق المهمة التي تم استخدامها أثناء التدريب على بيئة عمل المتدربين.

3) تصميم البرنامج:

يتضمن التصميم التدريبي الفعال ترجمة الأهداف والاستراتيجيات إلى برنامج متوازن للتعليم والتعلم. تتكون عملية تصميم البرنامج من ثلاثة مراحل: ما قبل التدريب، وحدث التعلم، وما بعد التدريب.

المرحلة الأولى: يعد خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التعلم والنقل أمراً أساسياً لإعداد المتدربين وتحفيزهم وتنشيطهم.

المرحلة الثانية: التخطيط لكيفية إجراء التدريب يركز على إعداد التعليمات، وتحطيط الأنشطة، و اختيار غرفة التدريب، ومن خلال وجود مدرب عالي الجودة، يمكن المتدربين من التفاعل الإيجابي.

المرحلة الثالثة: عامل النجاح الرئيسي للتدريب هو مدى قدرة المتدربين على تطبيق ومشاركة واستخدام المهارات المكتسبة حديثاً والمعرفة المكتسبة، والتي تعتمد بشكل كبير على تحفيز المتدربين للتعلم.

وبالتالي، يمكن للشركات تصميم برنامج تدريبي جيد من خلال تحفيز المتدربين وتزويدهم بمواد مفيدة وتوظيف أفضل المدربين ولكن يبقى سؤال واحد، إذا كان هذا التدريب يمكن أن يحدد احتياجات أعمال الشركة.

4) تقييم التدريب:

الخطوة الأخيرة في عملية تصميم التدريب هي تقييم التدريب. تقييم التدريب هو عملية تقييم تساعد على فهم ما إذا كان التدريب يحقق غرضه أم لا. هناك أربعة مستويات لتقييم التدريب، والتي تعرف اليوم باسم "نموذج Kirkpatrick" ، مثل رد الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتيجة. (Kirkpatrick, 2015).

5- مفهوم تقييم التدريب:

تعتبر مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به وتحسين خطة التدريب وتطويرها ، فمن أجل تحسين وتطوير العملية التدريبية في المنظمة من المهم للغاية إخضاع البرامج التدريبية للتقييم ذلك أن معرفة نواحي الضعف والقصور في أي برنامج تدريبي من شأنه أن يدفع المنظمة لمراجعة البرامج وتطويرها بما يخدم أهداف البرنامج التدريبي، لذا نجد أن المنظمات اليوم كما تهتم بعملية التدريب فإنها في المقابل تولي عناية كبيرة لعملية التقييم، ذلك أن التدريب في حدا ذاته لا يمكن أن ينجح ويفؤدي أهدافه دون تقييمه ومعرفة مدى نجاحه، وسيكون لا طائل منه ولا فائدة إذا لم يحقق الأهداف المنشودة منه كعمل للتطوير أو التحسين في المنظمة. وتعتمد فعالية التدريب ونجاحاته على بنية البرنامج التدريبي بجميع عناصره التي تحددها عملية التصميم، بدءاً من أهداف البرنامج العامة والتفصيلية ومروراً بعناصر الزمان والمكان، والتجهيزات والخدمات، وانتهاءً بمواضيعات البرنامج وأساليبه وأدواته المساعدة، لهذا فإنه يجب أن تشمل استماراة التقييم قسماً خاصاً بهذا الأمر ومن المفضل أن يتم تصميم استماراة خاصة ومستقلة بذلك يقوم المتدربون عادة بالإجابة عن الأسئلة التي تشملها هذه الاستماراة وتقوم إدارة التدريب نفسها من خلال القسم المختص بفرز النتائج وتحليلها، انتهاءً إلى تحديد أهم المقترنات التي تبدو مكررة، ومناقشتها السبل الممكنة لتلافي ما يتربت عليها من سلبيات والحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات وتعزيزه. فنجاح التدريب يتوقف على نجاح البرنامجين التدريبي ومدى حاكمته، ويتم الحكم على فعالية البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه لأهدافه من خلال عملية التقييم. ويمكن الإشارة لتقدير البرامج التدريبية بأنها "عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبعة في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها، فالحكم على صلاحية التدريب هو المدخل الأساسي لنجاح وفعالية البرنامج أي يمكن القول إن عملية التقييم هي الحكم بأن البرنامج يقيس أساساً ما أعد له، فمختلف النشاطات التي تضمنها هي تدخل في صميم تحقيق الأهداف المرصودة ضمن البرنامج التدريبي. (بحري، خرموش، 2021).

تقييم التدريب بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة. وهو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، وإبراز نواحي القوة لدعيمها، ونواحي الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة. أن تقييم التدريب يتعلق بكفاءة العمل

التدريبي، والذي يتوقف على كفاءة كل من البرامح التدريبية المنفذة والمدربين الذين قاموا بالتدريب، وكذلك استعداد المدربين. (الشعلان، الدوسي، 2022).

6- مجالات تقييم التدريب:

- **تقييم البرنامج التدريبي:** حيث تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى التأكيد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها وتمر هذه العملية بالمراحل التالية:
 - تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ: وتهدف للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرته على تحقيق الهدف، ومناسبة وسائل التقويم للهدف الواحد.
 - تقييم البرنامج أثناء التنفيذ: وتهدف للتأكد من أنه يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الإيجابية، وتلافي الجوانب السلبية، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخطط.
 - تقييم البرنامج بعد التنفيذ: وتهدف للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها، ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، وما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف، والمهارات، مع مراعاة الكلفة المادية التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فاعليته.
- **تقييم المدربين:** تهدف هذه العملية للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي عن طريق التقييم المستمر لسلوك وأداء المدربين أثناء وبعد التدريب والذي يعطي مؤشراً لمدى نجاح البرنامج في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.
- **تقييم المدربين:** وتهدف هذه العملية للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاية التدريبية التي يحتاجونها ل القيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامح التدريبية حيث أن أي قصور في الإمكانيات أو نقص في الكفاية تتعكس أثاره على فعالية وكفاءة التدريب لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات، والكفاية التخصصية، والخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة ويعهد به إلى مدربين غير أكفاء. (أسعد، 2016).

7- نماذج لتقدير التدريب:

1. مستوى رد الفعل:

يتضمن تقييم البرنامج نهجتين عامتين - التقييم التكويني المعروف أيضاً باسم التقييم الداخلي والتقييم الخاتمي المعروف أيضاً باسم التقييم الخارجي. وبالمثل، فإن تقييم رد الفعل هو نوع من التقييم التكويني عندما يتم

استخدام النتائج لتعديل البرنامج وإعادة تصميم المحتويات، مواد الدورة والعرض التقديمية. الغرض الرئيسي من تقييم ردود الفعل هو تحسين جودة البرامج التدريبية مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال قياس ردود أفعال المشاركين تجاه البرنامج التدريبي.

2. مستوى التعلم:

التقييم في هذا المستوى يريد التمييز بين ما عرفوه بالفعل قبل التدريب وما تعلموه بالفعل خلال البرنامج التدريبي. بمعنى آخر يمكن القول إن تقييم التعلم هو قياس الزيادة في المعرفة أو القدرة الفكرية من قبل تجربة التعلم إلى بعدها.

3. مستوى السلوك:

تقييم السلوك هو مدى تطبيق المتدربين للتعلم وتغيير سلوكهم، ويمكن أن يكون ذلك فوراً وبعد عدة أشهر من التدريب حسب الحالة. يهدف تقييم المستوى هذا إلى قياس التحول الذي حدث في مهارة المتعلم في تطبيق ما تعلمته في الفصل الدراسي. إن التغيير في السلوك الوظيفي أمر صعب وتقديره أكثر من رد الفعل وتقييم التعلم.

4. مستوى النتيجة:

تقييم مستوى النتيجة هو التأثير على العمل أو البيئة الناتج عن تحسن أداء المتدرب. نتائج المستوى الرابع ليست محدودة العائد على الاستثمار في التدريب. ويمكن أن تشمل أيضاً نتائج رئيسية أخرى تساهم في حسن سير عمل المؤسسة، وتتضمن أي نتائج يتفق معظم الناس على أنها مفيدة للأعمال.

5. تقييم السياق:

ويتضمن تقييم الاحتياجات التدريبية والتطويرية وتحليلها وصياغة الأهداف في ضوء هذه الاحتياجات. ويهدف إلى تحديد مدى مطابقة أهداف وغايات البرنامج لاحتياجات المقدرة للمنظمة وما إذا كان تقييم الاحتياجات قد تم تحديده بدقة كحاجة فعلية ومشروعية للمنظمة وثقافة العمل ذات الصلة.

6. تقييم المدخلات:

يتضمن تقييم المدخلات فحص المحتوى المقصود للبرنامج. وهو مصمم لتقييم مدى دعم استراتيجيات البرنامج وإجراءاته وأنشطته للأهداف والغايات المحددة في تقييم الاحتياجات وتقييم السياق. ويشمل تقييم تحديد السياسات والميزانيات والجداول الزمنية والإجراءات لتنظيم البرنامج. (Sankars, Pavithra, 2017).

8- تحديات ومشاكل تقييم التدريب:

على الرغم من أن تقييم التدريب يعد مرحلة مهمة جداً لنجاح برنامج التدريب، إلا أن هذه المرحلة هي الأكثر إهمالاً. يمكن أن يكون الحذر في اعتماد أساليب التقييم بسبب نقص الوقت والموارد لإكمال عملية التقييم، أو قد يكون بسبب الافتقار إلى دعم الإدارة العليا، والتصميم غير الفعال لعملية التقييم ومعايير التقييم غير الواضحة. وبالتالي، فمن المرجح أن يساء فهم البيانات، ويساء استخدامها، ويساء تفسيرها. وفي هذا الصدد، ربما يكون قياس مكاسب الفعالية التنظيمية الناتجة عن التدريب هو المهمة الأكثر صعوبة وإشكالية في جميع مراحل التدريب. ويعتبر تقييم مكاسب التدريب أو التأثيرات على الفعالية والأداء التنظيمي مهمّة صعبة للغاية للأسباب الثلاثة الرئيسية التالية على الأقل:

- هناك العديد من العوامل الأخرى التي يمكن أن يكون لها تأثير، إيجاباً أو سلباً، على أداء المنظمة. مثل قوى السوق والنشاط التنافسي والتكنولوجيا الجديدة والتشريعات والاقتصاد، وكذلك الحظ والصناعة والقوة والحجم.
- قد يستغرق تأثير التدريب وقتاً طويلاً ليظهر في النتائج الإجمالية.
- عادة ما تكون نتائج التدريب ونتائج معهده معرفة وصعب قياسها أو قياسها كمياً، مثل رضا الموظفين والالتزام والتحفيز وتغيير السلوك والموافق. ويمكن أن يؤدي عدد كبير من النتائج إلى حدوث ارتباك بين المحاسبين والمديرين التنفيذيين الذين ينظرون إلى تقييم التدريب بشكل مختلف عن الطريقة التي ينظر بها المدربون إلى العملية. على سبيل المثال، يمكن مقارنة المخرجات بالدخلات، في حين أن الحقيقة هي أنه لا يمكن تحديد العلاقة بين التدخل التدريبي والأداء التنظيمي بسهولة.

التحدي الآخر المهم لتقييم التدريب هو أنه من الصعب قياس العلاقات بين التدريب والأداء التنظيمي. تتمثل الصعوبة الأساسية المعترف بها في أن علاقات السبب والنتيجة ليست بالضرورة واضحة ونادراً ما تكون محددة بوضوح. على سبيل المثال، يحدث التعلم في جميع المستويات التنظيمية، وبالتالي هناك العديد من المتغيرات المتدخلة. وهناك عوامل تنظيمية أخرى قد تؤثر على النتائج التنظيمية، مثل القيادة، وترتيبات مكان العمل، والهيكل التنظيمي.

للتغلب على معظم صعوبات التقييم، هناك بعدان مهمان يجب أخذهما في الاعتبار. أولاً، ينبغي إشراك المديرين التنفيذيين. في الواقع، تتطلب برامج التدريب الفعالة دعم الإدارة العليا والالتزام والقيادة. وبالتالي، يجب على المديرين التنفيذيين المشاركة في تحديد أهداف التدريب ومعايير التقييم، ومن المرجح أن يحدث

ذلك عندما يتشارون المدربون مع المديرين التنفيذيين، الذين قد يطرحون عليهم أسئلة مثل ما يريدون تحسينه، وكيف سيدركون النجاح وكيف وسوف يقيسون هذا النجاح. خلال هذه العملية سيتم تحديد جميع العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء المنظمة للاقلاق عليها. ثانياً، نظراً لصعوبة ربط التدخلات التربوية بقياسات أداء المنظمة بشكل مباشر، تحتاج هذه القياسات إلى المراجعة والتحسين وتغيير الحجم لتوثيق تأثير التعلم المخطط له على الأداء التنظيمي. (Altarawneh, 2009).

9- التدريب في القطاع المصرفي:

يتضمن التدريب في مجال الأعمال المصرافية عملية شاملة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعرفة اللازمة للتفوق في القطاع المالي. ويشمل هذا التدريب مجموعة واسعة من المواضيع، بما في ذلك اللوائح المالية، وخدمة العملاء، وإدارة المخاطر، والعمليات المصرافية. ويركز على تطوير الخبرة في مجالات مثل التحليل المالي، واستراتيجيات الاستثمار، والامتثال للقوانين المصرافية. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يؤكد التدريب في مجال الخدمات المصرافية على أهمية السلوك الأخلاقي والكفاءة المهنية ومواكبة اتجاهات الصناعة لضمان تقديم خدمات مالية عالية الجودة للعملاء. (Chowdhury, Uddin, 2022).

يقدم تدريب الموظفين في القطاع المصرفي العديد من الفوائد كما هو موضح:

- مشاركة الموظفين والتزامهم: أن التدريب وتحديد الأهداف يعززان مشاركة الموظفين والتزامهم في القطاع المصرفي. وهذا يؤدي إلى قوة عاملة أكثر تفانيًّا ومشاركة، مما يعود بالنفع على المنظمة في نهاية المطاف.
- تعزيز أداء الموظفين: تلعب برامج التدريب وتنمية المهارات دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين داخل البنوك. ومن خلال تعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم، يساهم التدريب في تحسين النتائج التنظيمية الشاملة.
- انخفاض نية دوران الموظفين: يؤثر توفر التدريب والدعم الإشرافي بشكل كبير على نية دوران الموظفين في القطاع المصرفي. حيث يمكن لبرامج التدريب وأنظمة الدعم الفعالة أن تساعد في تقليل معدلات الدوران، مما يضمن وجود قوة عاملة أكثر استقراراً.
- نقل المعرفة والمهارات: تلعب بيئة العمل التنظيمية دوراً حيوياً في نقل المعرفة والمهارات المكتسبة أثناء التدريب. وتحث عوامل مثل دعم الإدارة ودعم الأقران وعبء العمل على النقل الناجح للتدريب في العمليات المصرافية، مما يؤدي إلى قوة عاملة أكثر مهارة. (Abubakar, 2024).

ولتتأكد من أن برامج التدريب في البنوك فعالة وجذابة للموظفين، يمكن تنفيذ العديد من الاستراتيجيات الرئيسية:

- **أساليب التدريب التفاعلية:** دمج أساليب التدريب التفاعلية وذات القيمة المضافة يمكن أن يعزز فعالية برامج التدريب خارج العمل. ويمكن لهذه الأساليب أن تجعل التدريب أكثر جاذبية للموظفين وتحسن تفاعلهم مع محتوى التدريب.
- **التركيز على أداء الموظف:** يعد التأكيد على العلاقة بين التدريب وأداء الموظف أمراً بالغ الأهمية. وينبغي تصميم برامج التدريب لتعزيز المهارات والمعرفة التي تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء، وبالتالي زيادة فعالية مبادرات التدريب.
- **التدريب والتطوير المستمر:** يجب على البنوك إعطاء الأولوية لبرامج التدريب والتطوير المستمر لتحسين مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم. وتساعد هذه العملية المستمرة في تحسين أداء الموظفين والرضا الوظيفي والإنتاجية العامة.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن إجراء تحليل شامل لاحتياجات التدريب لتحديد المجالات المحددة التي يحتاج فيها الموظفون إلى التدريب يمكن أن يضمن أن البرامج مصممة لتلبية الاحتياجات الفعلية لقوى العاملة، مما يجعلها أكثر صلة وجاذبية.
- **جودة المدربين:** يعد ضمان تقديم البرامج التدريبية من قبل مدرسين أكفاء وجذابين أمراً ضرورياً. وتأثر جودة المدربين بشكل كبير على فعالية برامج التدريب. (Islam, et al, 2020).

الإطار الثاني:

لمحة عن بنك قطر الوطني *Qatar National Bank*

● نبذة عن المجموعة:

تأسس بنك قطر الوطني (مجموعة QNB- شركة مساهمة عامة قطرية) في عام 1964 كأول بنك تجاري قطري، يتقاسم ملكيته جهاز قطر للاستثمار بنسبة 50% والقطاع الخاص بنسبة الـ 50% الباقية. منذ تأسيسها في 1964، تواصل مجموعة QNB تحقيق معدلات نمو قوية، حيث أصبحت أكبر المؤسسات المصرفية في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا.

بلغ صافي الأرباح مبلغ 11.9 مليار ريال قطري (3.3 مليار دولار أمريكي) للتسعة أشهر المنتهية في 30 سبتمبر 2023، بزيادة نسبتها 8% مقارنة بالعام السابق.

كما ارتفع إجمالي الموجودات إلى الموجودات مبلغ 1,186 مليار ريال قطري (326 مليار دولار أمريكي) بزيادة نسبتها 4% عن الفترة المنتهية في 30 سبتمبر 2022. وكان المصدر الرئيسي لنمو إجمالي الموجودات هو القروض والسلف التي نمت بنسبة 7% لتصل إلى 815 مليار ريال قطري (224 مليار دولار أمريكي). كما ساعد تدفق الودائع القوي إلى ارتفاع ودائع العملاء لتبلغ 822 مليار ريال قطري (226 مليار دولار أمريكي) بزيادة نسبتها 4% عن الفترة المنتهية في 30 سبتمبر 2022.

في 2016، استحوذت المجموعة على حصة بنسبة 99.88% في "فاینانس بنك" التركي - حالياً QNB فاینانس بنك -، خامس أكبر بنك مملوك للقطاع الخاص. وكانت المجموعة قد استكملت في عام 2013 عملية الاستحواذ على حصة مسيطرة بنسبة 95.00% في ثاني أكبر بنك في جمهورية مصر العربية، وهو الأهلي QNB AA (QNB AA)، كما عززت مجموعة QNB تواجدها الإقليمي من خلال الاستحواذ على حصة 20% في عدد من المؤسسات المالية من بينها نسبة 20% في Ecobank Transnational Incorporated (Ecobank).

أحد أكبر وأهم البنوك في قارة إفريقيا، ونسبة 38.6% من بنك الإسكان للتجارة والتمويل و مقره الأردن، و 40% من البنك التجاري الدولي ومقره دولة الإمارات العربية المتحدة، وعلى نسبة 99.99% -QNB تونس، و 54% من مصرف المنصور العراقي، ونسبة 20% من شركة الجزيرة للتمويل بالدوحة. كما تمتلك مجموعة QNB حصة 51% في QNB -سوريا، وحصة 92% من QNB إندونيسيا.

ويأتي توسيع الشبكة الدولية للمجموعة دعماً لرؤيتها بأن تصبح بنكاً رائداً في الشرق الأوسط وإفريقيا وجنوب شرق آسيا، بالإضافة إلى تعزيز تواجدها في الأسواق ذات التنافسية العالمية، ويشمل ذلك افتتاح فروعها مؤخراً الثاني في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

وتباشر المجموعة أعمالها في فيتنام منذ 2015، كما بدأت المجموعة في مزاولة أعمالها في كل من الهند والمملكة العربية السعودية في 2017.

تتواجد مجموعة QNB في أكثر من 28 بلداً وثلاث قارات حول العالم من خلال فروعها وشركاتها التابعة، حيث تقدم مجموعة شاملة من أحدث الخدمات والمنتجات المصرفية لعملائها.

ويعمل في المجموعة ما يزيد عن 30,000 موظف في أكثر من 900 فرع ومكتب تمثيلي، بالإضافة إلى شبكة واسعة من أجهزة الصراف الآلي تزيد عن 4,800 جهاز.

حافظ QNB على تصنيف ائتماني مرتفع يعتبر الأعلى في قطر كما يعد أحد أعلى البنوك تصنيفًا في العالم طبقاً لعدد من وكالات التصنيف العالمية الرائدة مثل "ستاندرد آند بورز" (A)، و"موديز" (A+)، كما حاز البنك على جوائز عديدة من أهم الإصدارات المالية العالمية المتخصصة.

تقدم مجموعة QNB مجموعة متكاملة من الخدمات المصرفية الاستثمارية من خلال شركتها التابعة كابيتال للشركات والجهات الحكومية والمؤسسات في قطر والخارج. وتضم QNB كابيتال فريق عمل متخصص ذو خبرة واسعة يعتبر من بين الأفضل في المنطقة في العمليات المصرفية للشركات والخدمات الاستشارية، بما في ذلك استشارات عمليات الاندماج والاستحواذ، وأسواق الأسهم والسنادات، واستشارات تمويل المشاريع. كما تقدم المجموعة خدمات الوساطة المالية عن طريق QNB للخدمات المالية (QNB FS)، وهي شركة تابعة وأول شركة مستقلة ومتخصصة بالوساطة المالية مرخص لها يطلقها بنك في دولة قطر. وتقدم QNB للخدمات المالية منصة تداول في أسواق متعددة وعملات متعددة.

وتقام مجموعة QNB بدورٍ فاعلٍ عبر برنامج المساعدات الاجتماعية ورعايتها لمختلف الأنشطة الاجتماعية والتربيوية والثقافية والرياضية في قطر.

● رؤية ورسالة وقيم البنك:

□ رؤية المجموعة:

أن تصبح أحد البنوك الرائدة في الشرق الأوسط وإفريقيا وجنوب شرق آسيا.

□ رسالة المجموعة:

- أن تكون الخيار الأول للعملاء والعاملين والمستثمرين والشركاء.
- أن تكون المجموعة الرائدة في السوق.
- المحافظة على أعلى تصنيف للمجموعة.
- أن تحظى بسمعة ممتازة وعلامة تجارية موثوقة بها.
- تحقيق نمو مستدام للأرباح.
- تعزيز العائد للمساهمين.

□ قيم المجموعة:

- الامتياز في مستوى الأداء التشغيلي: تحسين معايير خدمة العملاء بمعدل عشرة اضعاف كل سنة.
- النزاهة: العمل بنزاهة وثقة وأمانة في كل الأوقات وكل الظروف.
- الشفافية: العمل على تحقيق الشفافية والإنصاف في جميع الإجراءات والمنتجات والمعاملات.
- المسؤولية الاجتماعية: المساهمة في نمو وتعزيز المجتمعات التي نعمل فيها.
- دافع الأداء: إيماء ثقافة عمل تستند على جودة الأداء والامتياز في كل ما تقوم به.
- التطوير المستمر: السعي إلى التطوير المستمر عن طريق التجديد والابتكار.
- التطوير المهني: التركيز على تطوير وتنمية القدرات البشرية وذلك من خلال التدريب والتطوير المستمر.
- العمل بروح الفريق: بناء وتعزيز العمل بروح الفريق الواحد. (<https://www.qnb.com/>)

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

3-1: مجتمع وعينة الدراسة.

3-2: أداة الدراسة.

3-3: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

3-4: التوزيع التكراري حسب المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

3-5: تحليل فقرات ومحاور الدراسة.

3-6: اختبار فرضيات الدراسة.

3-7: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

3-8: التوصيات الدراسية.

3-1: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك قطر الوطني.

وقد تم اختيار (105) عامل في بنك قطر الوطني من مختلف المستويات الوظيفية بطريقة العينة الميسرة وتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات إلكترونياً على العاملين وتم استبعاد 7 استجابات لعدم صلاحيتها للتحليل و الاحتفاظ ب 98 استجابة.

3-2: أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم استخدام أسلوب الاستبيان لجمع البيانات والذي يتكون من جزئين أجزاء:

1- الجزء الأول: ويشمل الخصائص الديموغرافية وتشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

2- الجزء الثاني: وتشمل الابعاد الخمسة لمحور تقييم التدريب باعتباره المحور الرئيسي في هذه الدراسة وهي:

- البعـد الأول: محتوى البرنامج التدريـي.
- البعـد الثانـي: بـيئة وـمكان التـدريـب.
- البعـد الثـالـث: تـقييم المـتدرب لـلـبرـنـامـج التـدـريـي.
- البعـد الرـابـع: تـقييم المـدـرب.
- البعـد الخامس: الكـفاءـة بـعـد التـدـريـب.

حيث تم تصميم الاستبيان استناداً للباحث (Soraya Mohammad, 2016).

تم اعتماد مقياس ليكرت للإجابة على عبارات الاستبيان:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

3-3: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكيد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

1- صدق المحكمين: تم عرض أداة الدراسة على الأستاذ المشرف المختص في المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA) في مجال الدراسة، بحيث أصبح المقياس في صورته النهائية وتمت المصادقة عليه ليتم تطبيقه على العينة.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: وتم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات ارتباط كل بند بمقاييسه الكلي وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات كل مقياس كما هو موضح في شكل رقم (1) أدناه.

الجدول رقم (1): معاملات الارتباط بين المحاور والمقياس الكلي لمتغير تقييم التدريب.

Correlations						
	محظى البرنامج التدريبي	بيئة ومكان التدريب	تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي	تقييم المدرب	الكافأة بعد التدريب	تقييم التدريب
محظى البرنامج التدريبي	Pearson Correlation	1	.509**	.574	.523**	.519**
	Sig. (2-tailed)		.000	.006	.000	.001
	N	98	98	98	98	98
بيئة ومكان التدريب	Pearson Correlation	.509**	1	.686**	.726**	.786**
	Sig. (2-tailed)		.000		.000	.000
	N	98	98	98	98	98
تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي	Pearson Correlation	.574**	.686**	1	.690**	.723**
	Sig. (2-tailed)		.006	.000		.000
	N	98	98	98	98	98
تقييم المدرب	Pearson Correlation	.523**	.726**	.690**	1	.635**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000		.000
	N	98	98	98	98	98
الكافأة بعد التدريب	Pearson Correlation	.519**	.786**	.723**	.635**	1

	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000		.000
	N	98	98	98	98	98	98
تقييم التدريب	Pearson Correlation	.648*	.701**	.677**	.553**	.573**	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98	98	98

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 27

وتبيّن من مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون أن معاملات الارتباط لمحور تقييم التدريب تراوحت ما بين (0.509 و 0.786) وهي في حدتها الأدنى كانت متوسطة وفي حدتها الأعلى كانت قوية وبالتالي يمكن اعتبارها مقبولة إحصائياً وتدل على وجود اتساق داخلي جيد بين المحاور والمقياس الكلي وتفيد بأغراض هذه الدراسة.

● اختبار ثبات أداة البحث:

تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة القياس لكل المحاور وكانت النتائج كما يلي:
الجدول رقم (2): معاملات ثبات أداة البحث.

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محتوى البرنامج التدريبي	5	0.687
2	بيئة ومكان التدريب	5	0.796
3	تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي	5	0.881
4	تقييم المدرب	5	0.859
5	الكفاءة بعد التدريب	6	0.896

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول أن معامل الثبات لجميع محاور الدراسة هي بدرجة عالية ومقبولة إحصائيا لأنها أكبر من (0.60) وتدل على ثبات محاور الدراسة في القياس والتعبير عما يمثله فعلاً بنسبة ثبات أكبر من (68.7%) في أداة الدراسة.

4-3: الخصائص الديموغرافية للعينة

استناداً للبيانات الواردة من الاستبيانات يمكن عرض الخصائص الديموغرافية على الشكل التالي:

1- الجنس:

الجدول رقم (3): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب جنسهم.

	Frequency	Percent
ذكر	52	53.1
إناث	46	46.9
Total	98	100.0

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (3) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (53.1%) وهي أكبر من نسبة الإناث البالغة (46.9%) وهي نسب متقاربة مما يدل على توزع العاملين في بنك قطر بين الجنسين بنفس الدرجة وبالتالي عدم وجود تحيز في سياسات التوظيف لجنس على حساب الآخر

2- العمر:

الجدول رقم (4): توزيع تكراري لأفراد العينة حسب أعمارهم.

	Frequency	Percent
30 سنة فأقل	22	22.4
من 31-40 أقل من	53	54.1
من 41-50 أقل من	18	18.4
أكبر من 50	5	5.1
Total	98	100.0

المصدر: من إعداد الباحث

يتبيّن من الجدول رقم (4) أن العدد الأكبر لأفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهن من 31 إلى أقل من 40 بنسبة (54.1%) ثم يليه الأقل من 30 سنة بنسبة (22.4%) ثم يليه الذين أعمارهم بين 41 إلى أقل من 50 بنسبة (18.4%) ثم من هم أكبر من 50 سنة بنسبة (5.1%) وهذا يدل على أن فئة العمر الشابة هي الرائجة في البنك وذلك امر جيد حيث يساعد على تطوير المنظمة واعطاؤها روح وحيوية الشباب وهي فئة قادرة على التعلم والاستفادة من العناصر التدريبية.

3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (5): توزيع تكراري لأفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.

	Frequency	Percent
معهد متوسط	8	8.2
إجازة جامعية	68	69.4
دراسات عليا	22	22.4
Total	98	100.0

المصدر: من إعداد الباحث

وتوضّح بيانات الجدول رقم (5) الخلفيات التعليمية للأفراد العينة ضمن بنك قطر الدولي في دمشق. ويكشف أن غالبية المشاركون يحملون الإجازة الجامعية (69.4%)، مما يشير إلى مستوى التحصيل السائد في هذا المجال المهني عالي. وعلاوة على ذلك، تابع جزء كبير من المشاركون (22.4%) دراساتهم العليا، مما يشير إلى الالتزام بالتعليم العالي والتخصص في بنك قطر الوطني. بالإضافة إلى ذلك، هناك نسبة أقل (8.2%) تمتلك مؤهلات المعهد المتوسط، مما يعكس تنوع الخلفيات التعليمية داخل القوى العاملة. وهذا يدل على أهمية التحصيل العلمي في بنك قطر الوطني ويعكس تركيز البنك على المؤهلات الأكاديمية والتطوير المهني.

4- المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (6): توزيع تكراري لأفراد العينة حسب مستواهم الوظيفي.

	Frequency	Percent
إدارة عليا	7	7.1
إدارة وسطى	62	63.3

إدارة تنفيذية	29	29.6
Total	98	100.0

المصدر: من إعداد الباحث

تشير البيانات الجدول رقم (6) إلى وجود هيكل هرمي داخل بنك قطر الوطني في سوريا، مع اختلاف مستويات الوظائف. حيث تشغّل النسبة الأقل من المشاركين (7.1%) مناصب إدارية عليا، مما يشير إلى وجود مجموعة مختارة مسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وفي المقابل، يشغل أغلبهم مناصب إدارية متوسطة وتنفيذية بنسبة (63.3%) (29.6%)، حيث يشرفون على العمليات اليومية ويعزّزون التواصل بين المستويات المختلفة للبنك..

5- الخبرة:

الجدول رقم (7): توزيع تكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

		Frequency	Percent
Valid	أقل من خمس سنوات	46	46.9
	من خمس سنوات وحتى أقل من عشر سنوات	36	36.7
	من عشر سنوات فما فوق	16	16.3
	Total	98	100.0

المصدر: من إعداد الباحث

يتبيّن من الجدول رقم (7) أن العدد الأكبر للأفراد هم من الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة بلغت نسبتهم (46.9%)، ثم من لديهم خمس سنوات وحتى أقل من عشر سنوات بنسبة (36.7%)، ثم من لديهم عشر سنوات فما فوق بنسبة (16.3%) وعليه أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة أقل من خمس سنوات بالعمل ولذلك يجب الاهتمام بتدريبهم وتطويرهم.

5- تحليل فقرات ومحاور الدراسة:

وقد تم استخدام مقياس ليكرات الخماسي لقياس اجابات افراد العينة لفقرات الاستبانة وتم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرات الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4-1=3) (أكبر قيمة في تدرج المقياس - أقل قيمة في تدرج المقياس)، وطول الفئة = المدى ÷ عدد فئات المقياس (أي 4/5=0.80)، 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 رقم (9) التالي:

الجدول رقم (8) الأهمية النسبية للمواقف.

التقدير	فئات قيم المتوسط الحسابي
درجة موافقة منخفضة جدا	1.80 من 1 إلى
درجة الموافقة منخفضة	2.60 من 1.81 إلى
درجة الموافقة متوسطة	3.4 من 2.61 إلى
درجة الموافقة مرتفعة	4.20 من 3.41 إلى
درجة الموافقة مرتفعة جدا	5 من 4.21 إلى

المصدر: من إعداد الباحث

وفي الجداول اللاحقة سنعرض لكل عبارة متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري لمجمل بيانات عيادة البحث وتم اعتماد مقياس ليكرات الخماسي لتحليل النتائج:

1- محتوى البرنامج التدريسي:

الجدول رقم (9): تحليل فقرات محتوى البرنامج التدريسي لاجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المحتوى التدريسي واقعية وقابلة للتطبيق	98	1.00	5.00	3.7653	1.15590
المحتوى التدريسي مرتبطة بالأهداف المرجوة منه بشكل جيد	98	1.00	5.00	3.7347	1.28071
المحتوى التدريسي شاملة لعنوان البرنامج التدريسي	98	1.00	5.00	3.6939	1.27148
المحتوى التدريسي واضحة ومتسلسلة	98	1.00	5.00	3.6531	1.26085
المحتوى التدريسي حديثة	98	1.00	5.00	3.5510	1.37070
Valid N (listwise)	98				

المصدر: من إعداد الباحث

يتبيّن من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات محتوى البرنامج التدريسي هي (المحتوى التدريسي واقعية وقابلة للتطبيق) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.7653) اي أن اجابات أفراد العينة كانت تميل للموافقة، مما يشير إلى أن المشاركين ينظرون إلى محتوى التدريب على أنه واقعي وقابل للتطبيق إلى حد ما، قد تساهم العوامل التنظيمية مثل مواءمة المواد التدريبية مع مسؤوليات الوظيفة في هذا

التصور. ثم يليه فقرة (المحتوى التدريبي مرتبطة بالأهداف المرجوة منه بشكل جيد) بمتوسط بلغ (3.7347) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، حيث يرى المشاركون بشكل عام أن محتوى التدريب يتماشى بشكل معقول مع الأهداف المقصودة، ويتأثر هذا التوافق بعمليات تحديد الأهداف التنظيمية وآليات التغذية الراجعة لضمان فعالية التدريب. ثم فقرة (المحتوى التدريبي شاملة لعنوان البرنامج التدريبي) بمتوسط بلغ (3.6939) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، ويشير إلى أن المشاركون يجدون محتوى التدريب شاملاً بشكل كافٍ، وتساهم المدخلات التنظيمية في تصميم برامج التدريب لتعطيه مجموعة واسعة من المواضيع والمهارات الازمة في هذا التصور. ثم فقرة (المحتوى التدريبي واضحة ومتسلسلة) بمتوسط بلغ (3.6531) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، ويشير إلى أن المشاركون بشكل عام ينظرون إلى محتوى التدريب على أنه واضح ومتسلسل إلى حد معقول، حيث تؤدي الجهود التنظيمية في هيكلة المواد التدريبية وتوفير مسارات تعليمية واضحة إلى تعزيز هذا التصور. وأخيراً فقرة (المحتوى التدريبي حديثة) بمتوسط بلغ (3.5510) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، ويرى المشاركون أن محتوى التدريب حديث إلى حد ما

2- بيئة ومكان التدريب:

الجدول رقم (10): تحليل فقرات بيئة ومكان التدريب لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
وسائل وأدوات التدريب المستخدمة حديثة	98	1.00	5.00	3.7653	1.30661
بيئة التدريب الإيجابية ساعدت في الاستفادة من البرنامج التدريبي	98	1.00	5.00	3.7347	1.37392
وسائل وأدوات التدريب المستخدمة خلال البرنامج التدريبي كافية	98	1.00	5.00	3.5306	1.48674
المكان المخصص للتدريب مناسب من حيث (إضاءة، تهوية، اتساع، سهولة الحركة، المرافق الصحية).	98	1.00	5.00	3.4184	1.30758
مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية المحتوى التدريبي	98	1.00	5.00	3.2551	1.49440
Valid N (listwise)	98				

المصدر: من إعداد الباحث

يتبيّن من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات بيئة ومكان التدريب هي فقرة (وسائل وأدوات التدريب المستخدمة حديثة) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.7653) اي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، ويشير ذلك إلى أن المشاركون يرون أن أدوات ومعدات التدريب حديثة إلى حد معقول، ويتأثر هذا التصور باستثمارات البنك في الحصول على تقنيات وموارد التدريب وتحديثها لمواكبة

تطورات الخارجية. ثم يليه فقرة (بيئة التدريب الإيجابية ساعدت في الاستفادة من البرنامج التدريبي) بمتوسط بلغ (3.7347) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، حيث يشعر المشاركون عموماً أن بيئة التدريب الإيجابية ساعدتهم في جني فوائد من البرنامج التدريبي، وتساهم الجهد التنظيمية لتعزيز جو التدريب الداعم والمواتي، بما في ذلك التشجيع من المدربين والزملاء، في هذا التصور. ثم فقرة (وسائل وأدوات التدريب المستخدمة خلال البرنامج التدريبي كافية) بمتوسط بلغ (3.5306) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بـالموافقة، ويشير إلى أن المشاركين ينظرون إلى أدوات ومعدات التدريب المستخدمة خلال البرنامج على أنها كافية إلى حد ما، وتأثر القرارات التنظيمية المتعلقة بتخصيص الموارد وتحديث التكنولوجيا على مدى كفاية موارد التدريب المتاحة للموظفين. ثم فقرة (المكان المخصص للتدريب مناسب من حيث (إضاءة، تهوية، اتساع، سهولة الحركة، المرافق الصحية)) بمتوسط بلغ (3.4184) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، ويشير إلى أن المشاركين يرون أن مكان التدريب المخصص مناسب بشكل معقول من حيث المرافق مثل الإضاءة والتهوية والمساحة والمرافق. وتأثر الاعتبارات التنظيمية في اختيار أماكن التدريب والحفاظ عليها على هذا التصور. وأخيراً فقرة (مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية المحتوى التدريبي) بمتوسط بلغ (3.2551) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالحيداد، بعد هذا مؤشر على وجوب التركيز بشكل أكبر على مدة البرنامج التدريبي و مدى تغطيتها للمحتوى المطلوب

ويرى المشاركين أن مدة البرنامج التدريبي كافية إلى حد ما لتغطية محتوى التدريب، ويلعب التخطيط التنظيمي وجدولة الدورات التدريبية دوراً في تحديد مدى كفاية مدة البرنامج.

3- تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي:

الجدول رقم (11): تحليل فقرات تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يوفّر البرنامج التدريبي الإرشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشكلاتهم الوظيفية	98	1.00	5.00	3.6531	1.30899
ينتابني شعور نفسي مريح تجاه المدربين	98	1.00	5.00	3.5816	1.55267
ينتج لي البرنامج التدريبي المشاركة في النقاش والتحليل	98	1.00	5.00	3.5204	1.20334
أستطيع تطبيق ما تعلمه من البرنامج التدريبي	98	1.00	5.00	3.4898	1.34888
أشعر بالرضا أثناء التدريب	98	1.00	5.00	3.4694	1.45874
Valid N (listwise)	98				

المصدر: من إعداد الباحث

يتبيّن من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات تقييم المتدرب للبرنامج التدريسي هي فقرة (يوفّر البرنامج التدريسي الإرشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم الوظيفية) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.6531) أي أنّ معظم إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، حيث يشير إلى أنّ المشاركين يرون أنّ برنامج التدريب يوفّر إرشادات تعليمية كافية لحل المشكلات في مكان العمل، ويُساهِم التركيز التنظيمي على توفير التوجيه والدعم المخصص لمواجهة التحديات المتعلقة بالوظيفة في هذا التصور، مما يعزّز قوّة عاملة أكثر ثقة وكفاءة. ثم يليه فقرة (يُنثابني شعورٌ نفسيٌّ مريحٌ تجاه المدربين) بمتوسط بلغ (3.5816) أي أنّ غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، ويُشير إلى أنّ المشاركين يشعرون عموماً براحة نفسية مع المدربين، ويتأثّر هذا التصور بجهود البنك لاختيار وتدريب المدربين الأكفاء الذين يسهل الوصول إليهم والذين يخلّقون بيئة تعليمية داعمة ومحترمة، مما يعزّز الخبرة الشاملة للمتدربين ومشاركتهم. ثم فقرة (يتيح لي البرنامج التدريسي المشاركة في النقاش والتحليل) بمتوسط بلغ (3.5204) أي أنّ غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، ويُشير إلى أنّ المشاركين يشعرون بأنّهم قادرون على المشاركة في المناقشات والتحليلات أثناء البرنامج التدريسي، حيث أنّ التسهيل التنظيمي لفرص التعلم التفاعلي، مثل المناقشات الجماعية ودراسات الحالة، يشجّع المشاركة النشطة والتفكير النّقدي بين المشاركين، مما يثري تجربة التعلم الخاصة بهم. ثم فقرة (أستطيع تطبيق ما تعلّمه من البرنامج التدريسي) بمتوسط بلغ (3.4898) أي أنّ غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، حيث أشار المشاركون عن ثقّتهم في قدرتهم على تطبيق ما تعلّموه من البرنامج التدريسي، وإن التركيز التنظيمي على تجارب التعلم والتدريب العملي وأهمية محتوى التدريب للأدوار الوظيفية يمكنّ المشاركين من نقل معارفهم ومهاراتهم المكتسبة حديثاً بشكل فعال إلى وظيفتهم، مما يعزّز الأداء الوظيفي والإنتاجية. وأخيراً فقرة (أشعر بالرضا أثناء التدريب) بمتوسط بلغ (3.4694) أي أنّ غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، ويُشير إلى أنّ المشاركين يشعرون عموماً بالرضا أثناء التدريب، وتساهم الجهد التنظيمية لخلق بيئة تعليمية إيجابية وجذابة، وتلبية احتياجات المشاركين وتوقعاتهم، وتقدّيم محتوى تدريسي عالي الجودة وتعزيز قوّة عاملة أكثر تحفيزاً والتزاماً.

4- تقييم المدرب:

الجدول رقم (12): تحليل فقرات تقييم المدرب لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدى المدرب قدرة عالية على استخدام تقنيات التعليم الحديثة	98	1.00	5.00	3.9694	1.17055

المدرب يتمتع بكماءة عالية في نقل المحتوى التدريبي	98	1.00	5.00	3.8673	1.12733
لدى المدرب قدرة جيدة في التواصل والاتصال مع المتدربين	98	1.00	5.00	3.7347	1.37392
المدرب متمنك بشكل جيد من المحتوى التدريبي	98	1.00	5.00	3.4184	1.30758
لغة المدرب سليمة وواضحة	98	1.00	5.00	3.2551	1.49440
Valid N (listwise)	98				

المصدر: من إعداد الباحث

يتبيّن من جدول الإحصائيات الوصفيّة أن أعلى متوسط حسابي لفقرات تقييم المدرب هي فقرة (لدى المدرب قدرة عالية على استخدام تقنيات التعليم الحديثة) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.9694) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، حيث يشير إلى أن المشاركين يرون أن المدرب يمتلك مهارات متقدمة في استخدام تقنيات التدريس الحديثة، وينبع هذا التصور من استثمار البنك في تزويد المدربين بفرص التطوير المهني المستمر للبقاء على اطلاع بأحدث الأساليب والأدوات التعليمية، مما يعزز فعالية وأهمية تقديم التدريب. ثم يليه فقرة (المدرب يتمتع بكماءة عالية في نقل المحتوى التدريبي) بمتوسط بلغ (3.8673) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، حيث أقر المشاركون بكماءة المدرب العالية في تقديم محتوى التدريب، وتساهم الجهد التنظيمية لاختيار المدربين وتدريبهم وتوجيههم في تقنيات التدريس الفعالة وطرق توصيل المحتوى في هذا التصور، مما يضمن أن تكون الدورات التدريبية جذابة وغنية بالمعلومات ومؤثرة. ثم فقرة (لدى المدرب قدرة جيدة في التواصل والاتصال مع المتدربين) بمتوسط بلغ (3.7347) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، ويشير إلى أن المشاركين يرون أن المدرب يتمتع بمهارات تواصل جيدة وعلاقات جيدة مع المتدربين، وإن الدعم التنظيمي في تعزيز التواصل الفعال والتعاطف ومهارات التعامل مع الآخرين بين المدربين يعزز قدرتهم على التواصل مع المشاركين، وخلق بيئة تعليمية داعمة، وتلبية احتياجات التعلم الفردية. ثم فقرة (المدرب متمنك بشكل جيد من المحتوى التدريبي) بمتوسط بلغ (3.4184) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، حيث يرى المشاركين أن المدرب يتمتع بكماءة عالية في محتوى التدريب، وتساهم الاستثمارات التنظيمية في تزويد المدربين بخبرة موضوعية شاملة وفرص التعلم المستمر والوصول إلى الموارد ذات الصلة في كفاءتهم في تقديم محتوى تدريبي دقيق وملائم. وأخيراً فقرة (لغة المدرب سليمة وواضحة) بمتوسط بلغ (3.2551) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، ويشير إلى أن المشاركين يجدون لغة المدرب واضحة ومفهومة إلى حدٍ ما، ويضمن الدعم التنظيمي في تعزيز مهارات الاتصال الفعال والكماءة اللغوية بين المدربين أن تكون الدورات التدريبية متاحة ومفهومة لجميع المشاركين، بغض النظر عن مستويات كفاءتهم اللغوية.

5- الكفاءة بعد التدريب:

الجدول رقم (13): تحليل فقرات الكفاءة بعد التدريب لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد البرنامج التدريبي في تعزيز وصفل أنماط سلوكية واتجاهات سابقة	98	1.00	5.00	3.7653	1.30661
يساعد البرنامج التدريبي في اكتساب أنماط سلوكية واتجاهات جديدة	98	1.00	5.00	3.7245	1.23339
يساعد البرنامج التدريبي في اكتساب مهارات جديدة	98	1.00	5.00	3.6327	1.25499
يساعد البرنامج التدريبي في تعزيز وصفل مهارات سابقة	98	1.00	5.00	3.5714	1.29232
يساعد البرنامج التدريبي في صقل وتعزيز معارف سابقة	98	1.00	5.00	3.3571	1.36412
يساعد البرنامج التدريبي في اكتساب معارف جديدة	98	1.00	5.00	3.2959	1.37135
Valid N (listwise)	98				

المصدر: من إعداد الباحث

يتبيّن من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات الكفاءة بعد التدريب هي فقرة (يساعد البرنامج التدريبي في تعزيز وصفل أنماط سلوكية واتجاهات سابقة) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.7653) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، حيث تشير إلى أن البرنامج التدريبي يساعد بشكل فعال

في تعزيز وتحسين الأنماط والمواقف السلوكية الحالية للمشاركين، ويساهم التركيز التنظيمي على مواءمة محتوى التدريب مع النتائج السلوكية المرغوبة، وتقديم الأمثلة والسيناريوهات، وتعزيز التفكير والوعي الذاتي في تحقيق هذا التأثير الإيجابي. ثم يليه فقرة (يساعد البرنامج التدريبي في اكتساب أنماط سلوكية واتجاهات جديدة) بمتوسط بلغ (3.7245) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، حيث يرى المشاركون أن البرنامج التدريبي يساعد في اكتساب أنماط واتجاهات سلوكية جديدة، وإن التركيز التنظيمي على تعريف المشاركون بالمفاهيم ووجهات النظر وأفضل الممارسات الجديدة، إلى جانب أنشطة التعلم التفاعلية وفرص الاكتشاف الذاتي، يمكن المشاركون من تطوير واعتماد مناهج ومواقف جديدة تجاه عملهم. ثم فقرة (يساعد البرنامج التدريبي في اكتساب مهارات جديدة) بمتوسط بلغ (3.6327) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، وتشير إلى أن البرنامج التدريبي فعال في مساعدة المشاركون على اكتساب مهارات جديدة، وإن التركيز التنظيمي على تقديم تمارين بناء المهارات المستهدفة والعرض العملي وفرص التعلم، المدعومة بآليات التغذية الراجعة والتعزيز، يمكن المشاركون من تطوير وتعزيز مجموعات مهاراتهم في المجالات الضعف عندهم. ثم فقرة (يساعد البرنامج التدريبي في تعزيز وصقل مهارات سابقة) بمتوسط بلغ (3.5714) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالموافقة، حيث يرى المشاركون أن البرنامج التدريبي يساعد في تعزيز وصقل مجموعات مهاراتهم الحالية، وتساهم الاستراتيجيات التنظيمية مثل توفير وحدات تدريبية متقدمة وفرص الممارسة والتطبيق والدعم الإرشادي في التحسين المستمر للمشاركين وإنقاذ الممارسات المكتسبة مسبقاً. ثم فقرة (يساعد البرنامج التدريبي في صقل وتعزيز معارف سابقة) بمتوسط بلغ (3.3571) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالحيداد، وتشير إلى أن برنامج التدريب يساعد إلى حدأ ما في تحسين وتعزيز المعرفة السابقة للمشاركين، والتركيز التنظيمي على تقديم محتوى شامل، والاستفادة من موارد التعلم المتعددة، وتشجيع التفكير ودمج المعرفة الجديدة في الأطر الحالية يدعم المشاركين في تعميق فهمهم وتطبيق المعرفة السابقة. وأخيراً فقرة (يساعد البرنامج التدريبي في اكتساب معارف جديدة) بمتوسط بلغ (3.2959) أي أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا بالحيداد، ويرى المشاركون أن البرنامج التدريبي إلى حدأ ما يسهل اكتساب المعرفة الجديدة، وإن الجهد التنظيمي لتوفير محتوى تدريبي حديث وملائم، وتعزيز المشاركة النشطة والتعلم القائم على الاستفسار، وتوفير فرص لتبادل المعرفة والتعاون تمكن المشاركون من توسيع قاعدة معارفهم ومواكبة تطورات الصناعة.

6-3: الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي الأول:

ما مستوى تقييم عناصر العملية التدريبية (محتوى البرنامج التدريبي، بيئة ومكان التدريب، تقييم المتدرب، تقييم المدرب، الكفاءة بعد التدريب) في بنك قطر الوطني في سوريا؟
لأختبار التساؤل الرئيسي الأول تم استخدام اختبار T لعينة واحدة وكانت النتائج كما يلي:
الجدول رقم (14): اختبار T لعينة واحدة للتساؤل الرئيسي الأول.

One-Sample Test							
Test Value = 3							
Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
3.5940	.70656	8.323	97	.000	.59401	.4524	.7357

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (15) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقييم التدريب وذلك لأنه بلغ المتوسط الكلي لتقييم التدريب (3.5940) وهو أكبر من متوسط المقياس الافتراضي (3) كما أن اختبار t لعينة واحدة أظهر وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي إذ بلغت قيمة المعنوية لمحور تقييم التدريب (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلال (0.05)، وبما أن قيمة T لمحور تقييم التدريب موجبة فإن هذا يدل على أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المفترض أي أن الظاهرة إيجابية. وتشير هذه النتائج إلى أن البرنامج التدريبي كان له أثر ملموس وإيجابي على المشاركين، وهو ما انعكس في تقييماتهم. وتشمل العوامل التي تساهم في هذا التقييم الإيجابي أهمية محتوى التدريب وجودته، وفعالية تقديم التعليم، والمشاركة والدعم

المقدم من المدربين، وتجربة التعلم الشاملة. وتشير هذه النتائج إلى أن البرنامج التدريبي في بنك قطر لاقى استحساناً بشكل عام من قبل المشاركين، حيث أشارت تقييماتهم إلى الرضا أو الفعالية بما يتجاوز المستوى المتوقع.

السؤال الفرعي الأول:

ما مستوى تقييم عناصر العملية التدريبية في (محتوى البرنامج التدريبي) في بنك قطر الوطني في سوريا؟
لأختبار التساؤل الفرعي الأول تم استخدام اختبار T لعينة واحدة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (15): اختبار T لعينة واحدة للتساؤل الفرعي الأول.

One-Sample Test							95% Confidence Interval of the Difference	
					Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
	Mean	Std. Deviation	t	df				
محتوى البرنامج التدريبي	3.6796	.84646	7.948	97	.000	.67959	.5099	.8493

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (16) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات محتوى البرنامج التدريبي وذلك لأنه بلغ المتوسط الكلي لمحتوى البرنامج التدريبي (3.6796) وهو أكبر من متوسط المقياس الافتراضي (3) كما أن اختبار t لعينة واحدة أظهر وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي إذ بلغت قيمة المعنوية لمحور محتوى البرنامج التدريبي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلال (0.05)، وبما أن قيمة T لمحور محتوى البرنامج التدريبي موجبة فإن هذا يدل على أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المفترض أي أن الظاهرة إيجابية. وتشير هذه النتائج إلى أن محتوى البرنامج التدريبي قد حظي بقبول جيد من قبل المستجيبين، كما ينعكس في تقييماتهم. وتشمل العوامل التي تساهم في هذا التقييم الإيجابي أهمية محتوى التدريب وشموله وقابلية التطبيق العملي، بالإضافة إلى وضوح وفعالية عرضه. وإن الاختلاف الكبير الذي

لوحظ في تقييم محتوى البرنامج التدريبي يؤكد فعاليته في تلبية احتياجات التعلم وتوقعات المشاركين. وتشير إلى أن محتوى البرنامج التدريبي لعب دوراً حاسماً في تعزيز معرفة المشاركين ومهاراتهم ورضاهما، مما ساهم في النجاح الشامل لتقييم التدريب.

السؤال الفرعي الثاني:

ما مستوى تقييم عناصر العملية التدريبية في (بيئة ومكان التدريب) في بنك قطر الوطني في سوريا؟
لأختبار التساؤل الفرعي الثاني تم استخدام اختبار T لعينة واحدة وكانت النتائج كما يلي:
الجدول رقم (16): اختبار T لعينة واحدة للتساؤل الفرعي الثاني.

One-Sample Test							95% Confidence Interval of the Difference	
				Test Value = 3			Lower	Upper
Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference			
بيئة ومكان التدريب	3.5408	1.03594	5.168	97	.000	.54082	.3331	.7485

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (17) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات بيئة ومكان التدريب وذلك لأنه بلغ المتوسط الكلي لبيئة ومكان التدريب (3.5408) وهو أكبر من متوسط المقياس الافتراضي (3) كما أن اختبار t لعينة واحدة أظهر وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي إذ بلغت قيمة المعنوية لمحور محتوى بيئة ومكان التدريب (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلال (0.05)، وبما أن قيمة T لمحور بيئة ومكان التدريب موجبة فإن هذا يدل على أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المفترض أي أن الظاهرة إيجابية. وتشير هذه النتائج إلى أن بيئة التدريب ومكانه قد حظيت باستقبال جيد من قبل المشاركين، كما هو مبين في تقييماتهم. وتشمل العوامل التي تساهم في هذا التقييم الإيجابي مدى ملاءمة مكان التدريب، ووسائل الراحة فيه، وسهولة الوصول إليه، والأجواء العامة المواتية للتعلم. وإن الاختلاف الذي لوحظ في تقييم بيئة

التدريب وموقعه يؤكد أهميتها في تسهيل تجرب التعلم الفعالة للمشاركين. ويشير إلى أن بيئة التدريب وموقعه لعب دوراً مهماً في تعزيز راحة المشاركين ومشاركتهم ورضاهما، وبالتالي المساهمة في النجاح الشامل لتقدير التدريب وتأثير على البرنامج التدريبي.

السؤال الفرعي الثالث:

ما مستوى تقييم عناصر العملية التدريبية في (تقدير المتدرب) في بنك قطر الوطني في سوريا؟

لأختبار التساؤل الفرعي الثالث تم استخدام اختبار T لعينة واحدة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (17): اختبار T لعينة واحدة للتساؤل الفرعي الثالث.

One-Sample Test							95% Confidence Interval of the Difference	
	Test Value = 3					Mean Difference	Lower	Upper
	Mean	Std. Deviation	T	df	Sig. (2-tailed)			
تقدير المتدرب للبرنامج التدريبي	3.5429	1.13610	4.730	97	.000	.54286	.3151	.7706

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (18) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي وذلك لأنه بلغ المتوسط الكلي لتقدير المتدرب للبرنامج التدريبي (3.5429) وهو أكبر من متوسط المقياس الافتراضي (3) كما أن اختبار t لعينة واحدة أظهر وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي إذ بلغت قيمة المعنوية لمحور تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلال (0.05)، وبما أن قيمة T لمحور تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي موجبة فإن هذا يدل على أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المفترض أي أن الظاهرة إيجابية. وتشير هذه النتائج إلى أن المتدربين قيموا البرنامج التدريبي بشكل إيجابي، وهو ما ينعكس في تقييماتهم. وتشمل العوامل التي تساهم في هذا التقييم الإيجابي مدى ملاءمة

محتوى التدريب والتقديم وتجربة التعلم وفعاليته وجودته الشاملة. فإن الاختلاف الذي لوحظ في تقييم المتدربين للبرنامج التدريبي يؤكد مدى فعاليته في تلبية توقعات المشاركين ورضاهما. وتشير إلى أن التدريبي نجح في تقديم قيمة وفوائد للمتدربين، وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم ونتائج التعلم الشاملة.

السؤال الفرعي الرابع:

ما مستوى تقييم عناصر العملية التدريبية في (تقييم المدرب) في بنك قطر الوطني في سوريا؟

لاختبار التساؤل الفرعي الرابع تم استخدام اختبار T لعينة واحدة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (18): اختبار T لعينة واحدة للتساؤل الفرعي الرابع.

One-Sample Test							95% Confidence Interval of the Difference	
						Test Value = 3		
Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper	
تقييم المدرب	3.6490	1.04143	6.169	97	.000	.64898	.4402	.8578

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (19) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقييم المدرب وذلك لأنه بلغ المتوسط الكلي لتقييم المدرب (3.6490) وهو أكبر من متوسط المقياس الافتراضي (3) كما أن اختبار t لعينة واحدة أظهر وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي إذ بلغت قيمة المعنوية لمحور تقييم المدرب (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلال (0.05)، وبما أن قيمة T لمحور تقييم المدرب موجبة فإن هذا يدل على أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المفترض أي أن الظاهرة إيجابية. وتشير هذه النتائج إلى أن المتدربين قاموا بتقييم المدرب بشكل إيجابي، كما ينعكس في تقييماتهم. وتشمل العوامل التي تساهم في هذا التقييم الإيجابي خبرة المدرب ومعرفته وأسلوب التدريس ومهارات الاتصال والقدرة على إشراك المتدربين ودعمهم بشكل فعال. وإن الاختلاف الذي لوحظ في تقييم المتدربين للمدرب يؤكد فعالية المدرب من وجهة

نظر المتدربين. ويقترح أن المدرب نجح في تلبية توقعات المتدربين ومتطلباتهم، مما ساهم في رضاهم وثقهم في قدرة المدرب على تقديم تدريب عالي الجودة.

السؤال الفرعي الخامس:

ما مستوى تقييم عناصر العملية التدريبية في (الكفاءة بعد التدريب) في بنك قطر الوطني في سوريا؟
لأختبار التساؤل الفرعي الخامس تم استخدام اختبار T لعينة واحدة وكانت النتائج كما يلي:
الجدول رقم (19): اختبار T لعينة واحدة للتساؤل الفرعي الخامس.

One-Sample Test							95% Confidence Interval of the Difference	
Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 3	Lower	Upper
الكفاءة بعد التدريب	3.5578	1.05900	5.215	97	.000	.55782	.3455	.7701

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (20) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات الكفاءة بعد التدريب وذلك لأنه بلغ المتوسط الكلي للكفاءة بعد التدريب (3.5578) وهو أكبر من متوسط المقياس الافتراضي (3) كما أن اختبار t لعينة واحدة أظهر وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي إذ بلغت قيمة المعنوية لمحور الكفاءة بعد التدريب (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلال (0.05)، وبما أن قيمة T لمحور الكفاءة بعد التدريب موجبة فإن هذا يدل على أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المفترض أي أن الظاهرة إيجابية. وتشير هذه النتائج إلى أن المشاركين لاحظوا تحسنا في كفاءتهم بعد التدريب، كما ينعكس في تقييماتهم. وتشمل العوامل المساهمة في هذا التقييم الإيجابي اكتساب مهارات و المعارف وتقنيات جديدة أثناء التدريب، بالإضافة إلى تطبيق هذه الكفاءات المكتسبة في عملهم. إن الفرق الذي لوحظ في الكفاءة بعد التدريب يؤكد فعالية البرنامج

التدريبي في تحسين أداء المشاركين وإنجاحاتهم. وتشير إلى أن التدريب ساهم بنجاح وتعزيز كفاءة المشاركين، مما حقق فوائد ملموسة لكل من الأفراد والمنظمة.

3-7: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- أخذت اتجاهات العاملين نحو مدى توافر أبعاد التدريب بالترتيب الآتي:

- محتوى البرنامج التدريبي.
- تقييم المدرب.
- الكفاءة بعد التدريب.
- تقييم المتدرب.
- بيئة ومكان التدريب.

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أشارت النتائج إلى أن البرنامج التدريبي في بنك قطر لاقى استحساناً بشكل عام من قبل المشاركين، حيث أشارت تقييماتهم إلى رضا أو الفعالية بما يتجاوز المتوقع وذلك لجميع الأبعاد (محتوى البرنامج التدريبي، بيئة ومكان التدريب، تقييم المتدرب، تقييم المدرب، الكفاءة بعد التدريب).
2. كفاية وشمولية وحداثة المحتوى التدريبي لبرامج بنك قطر الوطني التدريبية و تغطيتها لطيف واسع من المواضيع والمهارات الازمة
3. حداثة و كفاية أدوات و معدات التدريب وتحديث التقنيات و الموارد لمواكبة التطورات الخارجية
4. تساهم بيئة التدريب الإيجابية في التي يتم تعزيزها من خلال الجهود التنظيمية في المؤسسة في جني فوائد من البرنامج التدريبي
5. ملائمة اماكن التدريب من حيث المرافق مثل الإضاءة والتهوية والمساحة والمرافق
6. وجوب التركيز بشكل أكبر على مدة البرنامج التدريبي و مدى تغطيتها للمحتوى المطلوب

7. يوفر برنامج التدريب إرشادات تعليمية كافية لحل المشكلات في مكان العمل
8. أنعكست جهود البنك لاختيار وتدريب المدربين الأكفاء على شعور المتدربون عموماً براحة نفسية مع المدربين الذين يخلقون بيئة تعليمية داعمة ومحترمة مما يعزز الخبرة الشاملة للمدربين ومشاركتهم في المناقشات والتحليلات أثناء البرنامج التدريبي
9. ثقة المتدربين في قدرتهم على تطبيق ما تعلموه من البرنامج التدريبي، مما يمكن المشاركين من نقل معارفهم ومهاراتهم المكتسبة حديثاً بشكل فعال إلى وظيفتهم، ويعزز بالنتيجة الأداء الوظيفي والإنتاجية
10. يشعر لمشاركين عموماً بالرضا أثناء التدريب نتيجة الجهد التنظيمي في خلق بيئة تعليمية إيجابية وجذابة تساهم في تلبية احتياجات المشاركين وتوقعاتهم بتقديم محتوى تدريبي عالي الجودة وتعزيز قوة عاملة أكثر
11. كفاءة المدربين العالية في تقديم محتوى التدريب و استخدام تقنيات التدريس الحديثة بالإضافة إلى مهارة بناء علاقات جيدة مع المتدربين مما يضمن أن تكون الدورات التدريبية جذابة وغنية بالمعلومات ومؤثرة وخلق بيئة تعليمية داعمة، وتلبية احتياجات التعلم الفردية
12. يساعد البرنامج التدريبي بشكل فعال في تعزيز وتحسين الأنماط والمواصفات السلوكية الحالية للمشاركين، ويساهم التركيز التنظيمي على مواعيده محتوى التدريب مع النتائج السلوكية المرغوبة، وتقديم الأمثلة والسيناريوهات، وتعزيز التفكير والوعي الذاتي في تحقيق هذا التأثير الإيجابي
13. يساعد البرنامج التدريبي في تعزيز وصقل مهارات المتدربين الحالية، وتساهم الاستراتيجيات التنظيمية مثل توفير وحدات تدريبية متقدمة وفرص الممارسة والتطبيق والدعم الإرشادي في التحسين المستمر للمشاركين وإنقاذ المهارات المكتسبة مسبقاً.

8- التوصيات:

- 1- تطوير برامج تدريبية مخصصة ومصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات والتحديات المحددة التي يواجهها بنك قطر الوطني في دمشق. ويجب أن تتماشى هذه البرامج مع أهداف البنك والبيئة التشغيلية والفجوات في المهارات التي تم تحديدها من خلال عملية التقييم.
- 2- تنفيذ آلية قوية للتقييم المستمر لفعالية التدريب، ويتضمن ذلك حلقات ردود فعل منتظمة، وتقييمات ما بعد التدريب، ومقاييس الأداء لقياس تأثير مبادرات التدريب على إنتاجية الموظفين، ورضا العملاء، والأداء التنظيمي العام.
- 3- الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز تقديم وفعالية برامج التدريب، ويشمل ذلك دمج منصات التعلم الإلكتروني وتطبيقات الهاتف المحمول لتزويذ الموظفين بتجارب تعليمية تفاعلية وجذابة.
- 4- تقديم وحدات تدريبية تركز على مهارات الاتصال، وقدرات حل المشكلات، وتنمية المهارات القيادية، والتميز في خدمة العملاء لتمكين الموظفين من التنقل بفعالية في المواقف المتنوعة في القطاع المصرفي.
- 5- تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير داخل بنك قطر الوطني وتشجيع الموظفين على تولي مسؤولية نموهم المهني من خلال توفير الوصول إلى الموارد وبرامج التوجيه وفرص التقدم الوظيفي.

6- تنفيذ مبادرات مشاركة الموظفين لتعزيز التحفيز والاحتفاظ بهم وتقدير وتكريم ومكافأة الموظفين الذين يشاركون بنشاط في البرامج التدريبية ويظهرون التزامهم بالتطوير الشخصي والمهني.

قائمة المراجع

● المراجع العربية:

1. أسعد علي، (2016)، تقييم برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة البيادر العالمية، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
2. الشعلان أريج، الدوسرى سمية، (2022)، تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر)، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة أسيوط.
3. بحري صابر، خرموش منى، (2021)، تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر.
4. بن موسى سليمان، علامة سفيان، (2022)، قياس كفاءة الموارد البشرية وعلاقتها بالتدريب في البنوك الإسلامية باستخدام أسلوب تحليل مخلف البيانات DEA، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، الجزائر. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 11/ العدد 02/ جويلية 2022

5. حيدر عصام، ناصر فداء، (2016)، تقييم فعالية التدريب في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق، جامعة دمشق، سوريا. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 32 – العدد الأول.
6. رحيل جواد، (2015)، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
7. كرش شريف، (2020)، البرامج التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين: واقع وطموح، الجامعة العربية الأمريكية، جنين. مجلة الجامعة العربية الأمريكية مجلد (1) العدد (1).
8. لعمامرة صار، محبوب فاطمة، (2022)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية، دراسة حالة عينة من البنوك النشطة على مستوى والية سكيندة، المركز الجامعي ميلة، الجزائر. مجلة العلوم الادارية والمالية المجلد 06/ العدد 01 ص 226-239

● المراجع الأجنبية:

1. Abubakar A. (2024), Evaluating the Impact of Training and Skill Development Programs on Employee Performance in Banking Sector / Financial Institutions, London Metropolitan University. Global Journal of Human Resource Management, <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol12n1110>
2. Alshammari A. (2020), The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework, Revista Argentina de Clínica Psicológica DOI: 10.24205/03276716.2020.876
3. Altarawneh, I. (2009). Training and Development Evaluation in Jordanian Banking Organisations, Research and Practice in Human Resource Management, 17(1), 1-23.

4. and Organization: A Conceptual Study, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia. European Journal of Business and Management, ISSN 2222-2839
5. Chowdhury H. Uddin K. (2022), Impact of training and development program on employee performance a study on state own commercial banks of Bangladesh. *Comilla University, Cumilla. Journal of Asian and African Social Science and Humanities* [**https://doi.org/10.55327/jaash.v8i2.2665**](https://doi.org/10.55327/jaash.v8i2.2665)
6. Dahiya S. Jha A. (2011), Review of training evaluation, HRD, Indiabulls, Gurgoan. Sikkim Manipal Institute of Technology, Sikkim, International Journal of Computer Science and Communication Vol. 2, No. 1, January-June 2011, pp. 11–16
7. Elnaga A. Imran A. (2013), The Effect of Training on Employee Performance, Dar Al Uloom University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. European Journal of Business and Management, ISSN 2222-2839
8. Ghiyasvand, D., Teimouri, H., & Ansari, R. (2013). Evaluating the Human Resource Management Practices Effectiveness and Providing a Comprehensive Model (The Case of Nir Pars Company). *International Journal of Human Resource Studies*, 3, 72-86.
9. Guan x. Frenkel S. (2017), How perceptions of training impact employee performance Evidence from two Chinese manufacturing firms, Beijing Normal University, Beijing, China. University of New South Wales, Sydney, Australia. Emerald Publishing Limited 0048-3486 **DOI 10.1108/PR-05-2017-0141**
10. Hailemariam T. (2019), Assessment of Human Resource Management Practices & Organizational Performance in the case of Harmony Hotel in Addis Ababa, ST. MARY'S UNIVERSITY, Addis Ababa.
11. Islam N. Rahman M. Mridha E. Sharna J. Mosharraf M. Nower N. (2020), How Effective the Employee Training Programs Are? Evidence from Government Banks of Bangladesh, Canadian University of Bangladesh, Dhaka, Bangladesh, International Journal of Business and Management **doi:10.5539/ijbm.v15n9p57**
12. Jehanzeb K. Bashir N. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee
13. Jha V. (2016), Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study, Research Scholar, Mewar University, Chittorgarh, Rajasthan, India, ISSN: 2395-602X
14. Madhani P. (2021), Human Resource Practices in Organisations: Measurement and Evaluation Techniques, Khoj Journal of Indian Management Research & Practices, Vol. 3, No. 3, pp. 20-29.
15. Mericia Waqanimaravu & Chris N. Arasanmi (2020): Employee training and service quality in the hospitality industry, Journal of Foodservice Business Research, **DOI: 10.1080/15378020.2020.1724850**

16. Mohapatra S. (2020). Adopting technology adoption model organisation in human resource management through primary research, International Journal of Management and Enterprise Development, Inderscience Enterprises Ltd, vol. 19(4), pages 313-329.
17. Nassazi A. (2013), Effects of training on Employee performance. Evidence from Uganda, Vaasan Ammattikorkeakoulu university of applied science, Uganda.
18. Nda M. Fard R. (2013), The impact of employee training and development on employee productivity, Limkokwing University of Creative Technology. Cyberjaya, Malaysia. Global Journal of commerce & Management Perspective ISSN: 2319 – 7285
19. Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*. DOI:10.1016/j.procs.2019.09.117
20. Praida P. Sundaray B. (2020), Training and Employee Engagement: An Impact Analysis, Utkal University, Journal of University of Shanghai for Science and Technology, ISSN: 1007-6735
21. Ray S. Bagchi S. Alam M. Luna U. (2021), Human Resource Management Practices in Banking Sector of Bangladesh: A Critical Review, Islamic University, Kushtia, Bangladesh. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X
22. Rodriguez J. Walters K. (2017), The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation, International Journal Peer Reviewed Journal Refereed Journal Indexed Journal UGC Approved Journal Impact Factor MJIF: 4.25 e-ISSN: 2454-6615
23. Rosas, F.D. (2014). Evaluation of the impact of training in the health sector. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 5, 10-15.
24. Sankar R. Vithra V. (2017), Evaluation of Training and Development, Bharath Niketan Engineering College, Affiliated to Anna University, International Journal for Research Trends and Innovation, ISSN: 2456-3315
25. Svitlana K. (2015), Employee Training and Development, Institute of Hospitality Management in Prague. Prague.
26. Urbancová, H.; Vrabcová, P.; Hudáková, M.; Petr ŉu, G.J. Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development. Sustainability 2021, 13, 2721. <https://doi.org/10.3390/su13052721>

الملاحق



الملحق رقم (1): الاستبيان:

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال

السيدات والسادة المحترمون

تحية طيبة،

نضع أمامكم استبانة بحثية باسم تقييم التدريب دراسة حالة بنك قطر الوطني، وبما أنكم المعنيون بالأمر، وأملنا كبير في تعاونكم معنا، نرجو منكم الإجابة عن فقراتها بكل دقة وموضوعية، على أمل أن يخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة، يرجى قراءة الملاحظات الآتية:

- 1- لا تستخدم إجاباتكم إلا لأغراض البحث العلمي، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على استماراة الاستبانة.
- 2- تكون الإجابة بوضع علامة (x) في الحقل الذي يمثل رأيك للفقرة المطروحة.
- 3- يعد رأيك الموضوعي هو المطلوب، فليست هناك اجابات صحيحة أو خاطئة.

مع فائق شكرنا واعتزازنا لتعاونكم معنا، متمنين لكم دوام التألق والنجاح.

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

1- الجنس: ذكر انثى

2- العمر: 30 سنة فأقل من 31-40 أقل من 40 41-50

أكبر من 50

3- المستوى الوظيفي : إدارية عليا إدارية وسطى إدارية تنفيذية

اسات عليا إجازة جامعية

4- المستوى التعليمي: معهد متوسط

5- عدد سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات وحتى أقل من عشر سنوات

من عشر سنوات فما فوق

ثانياً: التدريب:

1- محتوى البرنامج التدريبي في بنك قطر الوطني:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محور الاستبانة	رقم
5	4	3	2	1	المحتوى التدريبي حديث	1
					المحتوى التدريبي شامل لعنوان البرنامج التدريبي	2

المحتوى التدريبي واضح ومتسلسل	3
المحتوى التدريبي مرتبط بالأهداف المرجوة منه بشكل جيد	4
المحتوى التدريبي واقعي وقابل للتطبيق	5

2- بيئة ومكان التدريب:

رقم	محور الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	وسائل وأدوات التدريب المستخدمة حديثة	4	3	2	1	
6	وسائل وأدوات التدريب المستخدمة خلال البرنامج التدريبي كافية					
7	بيئة التدريب الإيجابية ساعدت في الاستفادة من البرنامج التدريبي					
8	مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية المحتوى التدريبي					
9	المكان المخصص للتدريب مناسب من حيث (الإضاءة، التهوية، الاتساع، سهولة الحركة، المرافق الصحية).					
10						

3- تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي:

رقم	محور الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	أشعر بالرضا أثناء التدريب	4	3	2	1	
11	ينتابني شعور نفسي مريح تجاه المدربين					
12	يوفّر البرنامج التدريبي الإرشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم الوظيفية					
13						

					أستطيع تطبيق ما تعلمنه من البرنامج التدريبي	14
					يتيح لي البرنامج التدريبي المشاركة في النقاش والتحليل	15

4- تقييم المدرب:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محور الاستبانة	رقم
5	4	3	2	1		
					لدى المدرب قدرة جيدة في التواصل والاتصال مع المتدربين	16
					لغة المدرب سليمة وواضحة	17
					المدرب متمكن بشكل جيد من المحتوى التدريبي	18
					المدرب يتمتع بكماءة عالية في نقل المحتوى التدريبي	19
					لدى المدرب قدرة عالية على استخدام تقنيات التعليم الحديثة	20

5- الكفاءة بعد التدريب:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محور الاستبانة	رقم
5	4	3	2	1		
					يساعد البرنامج التدريبي في اكتساب معارف جديدة	21
					يساعد البرنامج التدريبي في صقل وتعزيز معارف سابقة	22
					يساعد البرنامج التدريبي في اكتساب مهارات جديدة	23

					يساعد البرنامج التدريبي في تعزيز وصقل مهارات سابقة	24
					يساعد البرنامج التدريبي في اكتساب أنماط سلوكية واتجاهات جديدة	25
					يساعد البرنامج التدريبي في تعزيز وصقل أنماط سلوكية واتجاهات سابقة	26