مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين دراسة حالة "الجامعة السّوريّة الخاصّة"
اسم الكاتب: د. منير عبّاس
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/688
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 11:51 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين

دراسة حالة "الجامعة السّوريّة الخاصّة"

د منير عبّاس*

الملخَّص

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومدة التّدريب ومحتواه في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

استخدم الباحث المنهج الوصفيّ التّحليليّ، وقد اعتمد على الاستبانة في الحصول على البيانات اللّازمة. واستخدم الباحث طريقة الحصر الشامل إذ وزع الاستبانة على العاملين الإداريّين كلّهم في الجامعة البالغ عددهم (85) عاملاً، واسْتُعِيدَ (73) استبانة بنسبة (85.88%)، وقد تضمنت الاستبانة (30) فقرة، فضلاً عن المعلومات الديموغرافية الّتي أعدها الباحث موزعةً على خمس رتب راوحت بين موافق بشدة وغير موافق بشدة، ومن ثمّ حُلِّلَتْ باستخدام برنامج "المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)"

كانت أهم النتائج: وجود أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية الشدة بين تدريب العاملين وأدائهم، كما وجدت علاقة طردية إيجابية بين تحديد احتياجات التدريب، ومدة التدريب، والمحتوى التدريبي، وأداء العاملين في الجامعة. كما أظهرت الدراسة غياب خطة واستراتيجية تدريب واضحة، وعدم استخدام المعايير العلمية لتقييم نتائج التدريب، واقتصار التقييم أغلبيته على ردود فعل المتدربين فقط.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة تدريبية تراعي الخطوات العملية والعلمية المعمول بها في المنظمات، وتعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار أوقات التدريب المناسبة، والاهتمام بمحتوى التدريب لتفادي صرف أموال وبذل جهود دون تحقيق الفائدة المرجوة، كما أوصت باعتماد معايير علمية ونماذج مستخدمة عالمياً لتقييم نتائج التدريب، وقياس العائد منه، وأيضاً تعرّف مستوى المتدربين قبل بدء العملية التدريبية بإجراء اختبارات لهم لتقييم مستواهم الحالي، ليسهّل ذلك قياس تحسن أدائهم بعد التدريب.

* مدرس في قسم إدارة الموارد البشرية– الجامعة السّوريّة الخاصّة.

المقدمة

أصبحت المنظمات كلّها "الخاصة والحكومية والأهلية" تركز على العنصر البشري بشكل كبير؛ لما له مِن أهمية وتأثير في واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهدافها وغاياتها.

إنّ مِن أهم وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر "التدريب" الذي أصبح يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم ـ المتقدمة منها والنامية على حد سواء ـ (جودة، 2010، ص.64)[1].

كما أن التدريب يعدُّ وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المنظمات؛ لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل باقتناع، وتسهم في تفعيل عملية التغيير.

وفي سورية لم يقتصر الاهتمام بالتدريب على قطاع محدد، فقد شمل كلاً من القطاعات العام والخاص والأهلي، وأصبح حاجة لا غنى عنها لإعداد الأفراد وتأهيلهم والارتقاء بمستواهم. وقد أولت الحكومة السورية ـ على سبيل المثال ـ موضوع التدريب والتأهيل الاهتمام اللازم؛ إذْ خصصت الدولة في موازنة عام 2007 ما نسبته (3%) من إجمالي الاعتمادات الاستثمارية في الجهات العامة؛ لتطوير مهارات الأفراد عن طريق تنفيذ برامج التدريب والتأهيل للعاملين كافة في مؤسسات القطاع العام. ولكن منذ بدء الأزمة في سورية عام 2011 جرى العمل على ترشيد نفقات التدريب في مؤسسات القطاع العام كلّها، وأصبحت في أدنى مستويات لها. وبالمثل قامت منظمات القطاعين الخاص والأهلي معظمها بترشيد نفقات التدريب أيضاً وتخفيضها، وأصبح التدريب فقط لاحتياجات المنظمة الضرورية.

وقد اختار الباحث "الجامعة السورية الخاصة" لإجراء الدراسة الميدانية، لأنّها تعدُّ واحدة من أكبر الجامعات الخاصة في سورية، ولأنَّه أيضاً عضو هيئة تدريسية في كلية إدارة الأعمال، وهي إحدى الكليات الست فيها.

الجزء الأوّل: "الإطار المنهجيّ للبحث".

مشكلة البحث: تواجه القطاعات أغلبها نقصاً كبيراً في عملية التدريب لموظفيها العاملين، ولاسيما الجامعات الخاصة في سورية، التي اقترب عددها إلى ما يزيد على 24 جامعة موجودة في محافظات عدة على امتداد سورية الجغرافي، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى،أمَّا في الواقع فيجب أن تشمل المستويات الإدارية المختلفة جميعها في المنظمة.

تعاني الجامعة السورية الخاصة من عدم اتباع سياسة تدريبية واضحة ومخططة لعامليها في المستويات الإدارية المختلفة، وهي وإن حصلت فتتم دون مراعاة للاحتياجات التدريبية ونوع التدريب المناسبة ومدده، فضلاً عن أنه لم يُقاسُ أثر العملية التدريبية في الأداء من قبل، وهو مالاحظه الباحث من خلال عمله وخبرته الطويلة في الجامعة واحتكاكه المباشر مع العاملين الذي خضعوا لدورات تدريبية.

فالتدريب غالباً ما يكون عملية شكلية يقضيها المتدرب كإجازة مدفوعة الأجر والتكاليف، ويحصل فيها على شهادة حضور للدورة تمكنه من المنافسة بها في عملية الترقية، أو ميزات أخرى يحصل عليها دون وجود أي أثر للتدريب على المتدرب. وعليه فإن هناك دورات تدريبية لا تمثل قيمة مضافة حقيقية للمتدرب بقدر ما هي تغيير في جو العمل وبيئته.

وعليه يمكن حصر مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: الفرعية الثلاثة الآتية:

ما أثر التدريب في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1- هل يوجد أثر لمعرفة احتياجات التدريب في أداء العاملين؟

2- هل يوجد أثر لمدة التدريب في أداء العاملين؟

3- هل يوجد أثر لمحتوى التدريب في أداء العاملين؟

فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأسئلته يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد احتياجات التدريب وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة التدريب وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محتوى التدريب وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

أهمّيّة البحث:

تتضح أهمية هذا البحث من خلال:

- الأهمّيّة العِلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوع التدريب وعلاقته بتحسين أداء العاملين، إذْ يرتبط بنظرية الاستثمار في رأس المال البشري للباحث شولتز التي ترتكز على أن قيمة رأس المالي

البشري، وأهميته تفوق قيمة رأس المال المادي وأهميته، ويمكن زيادة سقف القيمة والأهمية من خلال التدريب والتعليم، وأن الاستثمار في البشر من حيث القدرات المعرفة والمهارات والسلوكيات هو أهم أنواع الاستثمار (حسن، 2007، ص 65)[3]. أي أن الأساس النظري للبحث يرتبط بنظرية الاستثمار في الموارد البشرية الذي يعدُّ أهم أنواع الاستثمار في منظمات الأعمال.

– الأهمّيّة العملية: ترتبط بالنتائج المتوقعة من البحث والتوصيات التي يمكن الأخذ بها والتي قد تتجاوز نواحي القصور في العملية التدريبية، وتعزز من نواحي القوة هذا إن توافرت؛ ممّا سينعكس على أداء العاملين في الجامعة.

أهداف البحث:

– الهدف الرئيس للبحث هو تعرّف الأثر الذي يحدثه التدريب المتبع في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

والأهداف الفرعية للبحث:

– تعرّف أثر معرفة الاحتياجات التدريبية في بناء خطة التدريب في أداء العاملين الذين اتبعوا دورات تدريبية قائمة على تلبية احتياجات عملهم التدريبية الحقيقية.

– تعرّف أثر مدة التدريب في أداء العاملين.

– تعرّف أثر محتوى التدريب في أداء العاملين من خلال تحقيق التدريب للهدف المطلوب.

منهجيّة البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولة تعرّف علاقة التأثير بين التدريب وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، وقد ركز الباحث على فرعين من فروع المنهج الوصفي هما: "المنهج الوثائقي" بالاطلاع على أدبيات الموضوع في الكتب والمراجع والدوريات ذات العلاقة، واعتمد على الاستبانة* الي طَوَّرَها لهذا الغرض، وقد حدَّد مجتمع البحث من العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة البالغ عددهم (85)* عاملاً وُزِّعَتِ الاستبانة عليهم معتمداً أسلوب الحصر الشامل، وقد تضمنت ثلاثة أقسام شملت جوانب الموضوع المدروس، كما اعتمدت على أسلوب ليركت الخماسي الرتبي، وأعطيت الدرجات كما يأتي (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غيرموافق (2)، وغير موافق بشدة (1)، انظر الملحق رقم –1–). واستعيدت 73 استبيانة أي بنسبة (85.88%) من المجتمع

* تم الحصول على حجم عينة الدراسة من مديرية إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة في شهر كانون الثاني، عام 2017.

المدروس. وقد استخدم الباحث الأساليب والتقينات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)، النسخة 18 منه ـ التي فُصِّلَتْ في الجزء الثالث من البحث ـ.

حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر التدريب في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.
2. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة في مقرات كلياتها المؤقتة في مدينة دمشق.
3. الحدود الزمنية: أُجْرِيَتْ هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2016م – 2017م.
4. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة، وبلغ عددهم (85) عاملاً.

مصطلحات البحث:

–التدريب: هو مجموعة جهود يتم تُخَطَّطُ بشكل مسبق تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه، وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته؛ وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة (ديسلر، 2009)[2].

– الاحتياجات التدريبية: هي التغيرات المطلوب إحداثها في معارف العاملين أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم، وهي الأساس الذي يعتمد عليه وضع خطة التدريب العامة للمنظمة (حمود، 2009)[4].

– الأداء: يقصد به "مستوى إنجاز المهام التي يتألف منها عمل الفرد"، ويحدده قدرته على تنفيذ العمل، وتحفيزه للقيام بذلك (الكرديّ، 2017)[5] .

– تقييم التدريب: إعطاء الشيء قيمته، وإصدار الحكم على قيمة التدريب في ضوء معايير محددة عن طريق جمع معلومات عن المتدربين لتُقارَنَ المعرفة والمقدرة والمهارات قبل التدريب وبعده (الكرديّ، 2017).

الدّراسات السّابقة:

نظراً لكثرة الدراسات التي تناولت موضوع التدريب وعلاقته بأداء العاملين؛ اخترنا بعض الدراسات التي تناولته بالتطبيق الميداني، وقد اسْتُعْرِضَتْ عدة دراسات منها حسب التسلسل الزمني من الأحدث فالأقدم كما يأتي:

1– دراسة (Angela, 2014)[5] بعنوان:

Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of United Nations Support Office for the African Union Mission in Somalia.

''آثار التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة العاملين في مكتب الدعم في بعثة الأمم المتحدة في الصومال".

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار التدريب في أداء العاملين في بعثة الأمم المتحدة في الصومال.

تكوّن مجتمع البحث من (144) عاملاً في البعثة، واختيرت عينة عشوائية مؤلفة من (45) عاملاً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

التدريب يؤثر في أداء العاملين من خلال الأثر الإيجابي لدمج العاملين في عمليتيّ التغيير والإبداع، والأداء الأفضل وزيادة الدافعية نحو العمل. كما أن التدريب يرفع أداء العاملين عن طريق التأثير الإيجابي في مستوى تحفيزهم عندما يشعرون بالتميز والاهتمام من قبل المنظمة، ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة، والإسهام في تطوير صفاتهم القيادية الإيجابية، وتحفيزهم لأداء العمل، وزيادة رضاهم عن العمل، وتمكينهم من استخدام مهاراتهم الخاصة، وتوفير فرص أفضل لزيادة الأجور والترقية عن طريق التاثير في نشاطات العمل.

2- دراسة (الغامديّ، 2014)[7] بعنوان: "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفِي القطاع العام".

الهدف من الدراسة هو معرفة دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفِي القطاع العام في مكتب الضمان الاجتماعي في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في منطقة الباحة.

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن القطاعات الحكومية أغلبها تواجه نقصاً كبيراً في عملية التدريب لموظفيها العاملين؛ وقد اقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى.

وبلغ حجم العينة 40 فرداً موزعين على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي في منطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم.

3- دراسة (غانم، 2010)[8] بعنوان: "أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب في أداء العاملين في القطاع الخاص في مدينة نابلس.

وقد طَوَّرَ الباحث أداة الدراسة المكونة من (35) فقرة وُزِّعَتْ على عينة مؤلفة من (60) فرداً.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط خطي بين "أثر التدريب كمتغير مستقل" من جهة، و"أداء العاملين، والمهارات والقدرات الفنية التي يمتلكونها، ونوعية الخدمات المقدمة وجودتها، وروح الانتماء كمتغيرات تابعة" من جهة أخرى.

4- دراسة (حسن، 2010)[9] بعنوان: "قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي.

وقد استعرضت مفهوم قياس العائد من الاستثمار في التدريب كأداة يمكن للعاملين في هذا المجال الإفادة من تطبيقاتها لتقييم فعالية التدريب وفقاً لأحد أهم النماذج المستخدمة عالمياً، وطُبِّق ذلك على قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي السوري. وشارك في الدراسة (357) عاملاً أجابوا عن استبيان مكون من (70) فقرة موزعة على خمسة مستويات لقياس الأثر والفعالية وفقاً لنموذج "كيرك باتريك".

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: حصول مستوى ردود الفعل على الاهتمام الرئيسي في ترتيب الأولويات لقياس فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمستويات الأربعة الأخرى كالتعلم، والسلوك، والنتائج، وقياس العائد على الاستثمار. وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بقياس العائد على الاستثمار في التدريب وبين فعالية الدورات التدريبية في المستشفيات الحكومية.

5– دراسة (السامرائي، 2010)[10] بعنوان: "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) في تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، والدافعية، والرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب المتدربين ورفع كفاءتهم من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية، كما تبيّن أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين في أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب، كما بيّنت الدراسة أن الذكور يرَون أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل أكبر في تطوير الموارد البشرية، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم.

6– دراسة (المطيري، 2010)[11] بعنوان: "دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن في محافظة جدة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى وضوح مفهوم التدريب في أثناء العمل والدور الذي يحققه في تنمية المهارات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الأمنية في جدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أهمية التدريب في أثناء العمل، وأنَّ له دوراً كبيراً في إكساب المهارات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الأمنية وتنميتها.

7- دراسة (المدهون وسعدية، 2008)[12] بعنوان: "تقييم عملية التدريب للعاملين في الكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين".

هدف البحث إلى محاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية الوظيفية للعاملين، وتعرّف تقييم برامج تدريب العاملين في الكليات التقنية وفقاً لمتغير: الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال العمل، وأعوام الخبرة، والكلية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتضمن: وجود قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية، واهتمام ضعيف في تقييم العملية التدريبية، وعدم اتباع سياسات تشجيعية وتحفيزية للمشاركة في العملية التدريبية.

8- دراسة (النهدي، 2006)[13] بعنوان: "فعالية برنامج التدريب التعاوني في الكليات التقنية كأحد برامج الاستقطاب والاختيار في منظمات القطاع الخاص".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فعالية برنامج التدريب التعاوني في الكليات التقنية كأحد برامج الاستقطاب والاختيار في منظمات القطاع الخاص، وخلصت إلى النتائج الآتية:

استخدام منظمات القطاع الخاص برنامج التدريب التعاوني بوصفها إحدى وسائل الاستقطاب والاختيار، إلا أنه يأتي في المرتبة الثامنة بالنسبة إلى وسائل الاستقطاب الأُخرى، كما أن المتدرب يتمتع بمهارات في أثناء تنفيذ برنامج التدريب التعاوني تساعده على تحمل مسؤولية العمل، كما أن منظمات القطاع الخاص توفر الفرص لبرنامج التدريب التعاوني للمتدربين والتعاقد مع المتميزين منهم، حيث تتوافر معلومات عن برنامج التدريب التعاوني لدى المنظمات كلها.

9- دراسة (جديد، 2003)[14] بعنوان: "أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف أهمية التدريب وأثره في تحسين أداء الأفراد و إنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية.وأجريت في منظمة رعاية الطفولة البريطانية في السودان على عينة طبقية تكونت من 82 فرداً من الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب والموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عينة الدراسة أغلبها وخاصة أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب نظرت إلي سياسات التدريب في المنظمة على أنها مهمة جداً، كما أن البرامج التدريبية التي

تُعَدُّ وتُقدَّم تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهارات وتحسين الأداء، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنظمة.

كما وجدت أن هناك تحسناً واضحاً في أداء الأفراد وإنجازهم للأعمال بعد حضورهم الدورات التدريبية، غير أن الإدارة رأت أن التحسن الذي يطرأ على العاملين بعد التدريب هو تحسن جزئي.

ونظراً إلى صعوبة عرض الدراسات السابقة المتوافرة في مجال التدريب كلّها التي يستند بعضها في كليتها أو في جزء منه إلى الدراسات التي سبقته، اكتفى الباحث بماذكر سابقاً. ومن خلال استعراض الدراسات والبحوث التي تناولت أثر التدريب في أداء العاملين نجد أن الغالبية العظمى منها قد ركزت على الجانب الوصفي في تبيان أثر التدريب في أداء العاملين، وأشارت إلى جود قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية وإهمال إشراك العاملين في اختيار البرامج التدريبية الضرورية لهم ، واهتمام ضعيف في تقييم العملية التدريبية، وعدم اتباع سياسات تشجيعية وتحفيزية للمشاركة في العملية التدريبية. كما لم تتطرق في معظمها إلى أثر مدة التدريب ونوع التدريب المقدم في أداء العاملين. ولم نعثر على دراسة متكاملة تقيس أثر تحديد الاحتياجات التدريبة ومدة التدريب ونوعه في أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وهذا ماقَدَّمَتْهُ هذه الدراسة كقيمة مضافة إلى بحوث التدريب.

الجزء الثاني: "الإطار النظري للبحث".

مفهوم التدريب وأهميته:

يعدُّ التدريب مجموعة من الفعاليات، ويأتي من ضمنها تخطيط البرامج التدريبية، وتصميمها، ووضعها موضع التنفيذ، فهي تحتوي سلسلةً من النشاطات والفعاليات التي ترتبط فيما بينها وفق منهجية علمية محددة تتصف بالتسلسل المنطقي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه، كما يعدُّ بمنزلة مصدر من مصادر تنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءتها الإدارية والفنية لتحقيق مردود إيجابي للعملية الإدارية (ديسلر، 2009).

فالتدريب: "هو مجهود ونشاط منظمان ومخططان لإكساب المعارف والاتجاهات الخاصة بالمتدربين، أو تعديلها، أو تغييرها للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة" (جودة، 2010).

وعليه يمكن القول: "إن التدريب نشاط يتم عن طريقه الوصول بالأفراد المتدربين إلى مستوى متقدم من التطور في المعرفة والسلوك والمهارات المختلفة بكفاءةٍ عالية في تحقيق النتائج المطلوبة" (السن، 2005)[15].

فالتدريب يعدُّ شكلاً من أشكال التعليم والتطوير، التي تهدف إلى تغيير سلوك الأفراد بشكل مستمر وشبه دائم وبطريقة منظمة ومنهجية. وتهدف استراتيجية التدريب إلى تقدم المنظمة واستمرارها في التفوق والنجاح بواسطة المهارات والأداء المتميز للعاملين والتطور المستمر لهم من خلال تدريبهم.

ويعرف الباحث التدريب بأنه: أحد أهم نشاطات الموارد البشرية، الذي يهدف إلى تطوير مهارات الأفراد العاملين داخل المنظمة وقدراتهم وتنميتها، وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية.

أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، ومن ثَمَّ رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية (ديسلر، 2009).

إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة العاملين فيها وتطوير أدائهم؛ ممَّا يعكس بدوره أهداف التدريب التي تتمثل في (UNSSC, 2014)[16]:

- زيادة أداء المتدربين ومهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وتقويتها.
- رفع كفاءة أداء العاملين: بتدريبهم على طرائق عمل جديدة تمكّنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية.

-خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة؛ وذلك من خلال توجيه السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل وتنميتها.

-تخفيض التكلفة: عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.

-تمكين العاملين من أداء أعمالهم دون متابعة وتدقيق؛ مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم.

-تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.

-يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها؛ ممَّا يسهم في تحسين الإنتاج.

-يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.

-يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية؛ ممَّا يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم، وزيادة الإنتاجية.

أنواع التدريب: يأخذ نشاط التدريب أشكالاً ومسميات مختلفة تختلف من كاتب إلى آخر نذكر منها (إسماعيل، 2010)[17]:

- التدريب المباشر وغير المباشر:

التدريب المباشر: هو التدريب الذي يتفرغ له المتدرب مدداً طويلة أو قصيرة، ويجري عادةً خارج موقع العمل، وتكون برامجه متخصصة يقدمها متخصصون أكفياء.

والتدريب غير المباشر: هو التدريب في مكان العمل؛ حيث يتدرب الفرد بطريقة مبسطة وباستخدام آلات العمل ومعداته خلال مدة العمل اليومي، ويعدُّ هذا النوع أقل من أنواع التدريب تكلفة.

– التدريب من حيث طول مدة التدريب: وفي هذا النوع يقسم التدريب إلى ثلاث مدد زمنية:

أ) تدريب قصير الأجل: إذْ لاتتجاوز مدة التدريب الأيام أو الأسابيع.

ب) تدريب متوسط الفترة: إذْ أن لاتتجاوز مدة التدريب ستة أشهر على الأكثر.

ج) تدريب طويل الأجل: وهو التدريب الذي يتفرغ فيه الفرد مدة ستة أشهر فأكثر.

– التدريب من حيث عدد المتدربين:

وفي هذا النوع من التدريب إمّا أنْ يكون التدريب فردياً وإمّا أنْ يكون جماعياً سواءٌ داخل بيئة العمل أم خارجها.

– التدريب من حيث الموقع: ويُقسَم التدريب في هذا النوع إلى قسمين:

أ) التدريب داخل العمل: ويكون على مستوى الأفراد داخل المنظمة أو بشكل فردي، وهذا النوع من التدريب فيه استمرارية لعملية التدريب بما يوفره من تبادل للخبرات بين أفراد المنظمة.

ب) التدريب خارج موقع العمل: ويكون في مراكز أو هيئات متخصصة للتدريب، ويكون ضمن مجموعات مختلفة في تخصصات محددة، ومن مختلف المنظمات أو البلدان.

– التدريب من حيث توقيته: وينقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

أ) التدريب قبل الخدمة: وهو إعداد الأفراد علمياً وعملياً بحيث يكونون مؤهلين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، كالتدريب الميداني لخريجي كليات الطب والكليات التربوية.

ب) التدريب عند الالتحاق بالخدمة مباشرة: وذلك بتوفير المعلومات اللازمة للأفراد الجدد التي يحتاجون إليها في أداء أعمالهم، مع توضيح أهداف المنظمة التي التحقوا بها ورسالتها.

ج) التدريب خلال الخدمة: وهو إلحاق الأفراد بالتدريب في أحد قطاعات التدريب ـ كالمعاهد ومراكز التدريب ـ لتنمية قدراتهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية.

– التدريب من حيثُ مجال التدريب:

أ) التدريب المهني: وهو تأهيل المتدرب لاكتساب مهنة معينة عن طريق مراكز التدريب الصناعية أو المهنية.

ب) التدريب التخصصي: وهو تدريب الفرد على تخصص معين، ويُطَوِّرُ أداؤه في مجال التخصص نفسه.

ج) التدريب على طرائق الأمن والسلامة: لتجنب حوادث العمل وإصاباته.

د) التدريب الإداري والإشرافي: بهدف إكساب الأفراد مهاراتٍ في مجال الإدارة والإشراف.

– التدريب من حيث الغرض:

وينقسم هذا النوع إلى أشكال متعددة منها:

أ) التدريب من أجل اكتساب المعارف الجديدة التي تتطلبها الوظيفة.

ب) التدريب من أجل تطوير أداء الأفراد ومهاراتهم.

ج) التدريب من أجل الترقية، أو النقل لمركز إداري جديد.

د) التدريب من أجل اكتساب مهارات خاصة، كالقدرة على التفاوض أو غيرها.

أساليب التدريب:

تتعدد أساليب التدريب تبعاً لنوع التدريب وأهدافه، ويمكن أن نذكر منها (A. et ،Amin al.،2013)[18]:

– التدريب خلال العمل: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد من الزملاء الذين لديهم خبرات أكبر أو من الرؤساء. و يعد التدريب خلال العمل من أقدم أشكال التدريب، والذي يعرَف أيضاً بالتوجيه المباشر؛ إذْ يقوم أحد الأفراد الملمين بالعمل بشرح كيفية تنفيذ مهام العمل للأفراد الآخرين، ويعدُّ هذا النوع من التدريب من أكثر أنواع التدريب انتشاراً؛ إذْ يتطلب فرداً واحداً يكون ملماً بطريقة أداء العمل وبطريقة تنفيذه.

– التدريب من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة: ويهدف إلى إكساب الأفراد خبرات مختلفة داخل المنظمة؛ حيث يتم إعداد العديد من الأشخاص وتأهيلهم لأداء وظيفة معينة، حتى عندما يتغيب أحد العاملين عن العمل، يكون هناك مَن لديه الكفاءة والقدرة في أَنْ يقوم بعمله.

– أسلوب المحاضرات: وهي إحدى أكثر الطرائق المستخدمة في العملية التدريبية، فهي تختصر الوقت في عرض المادة العلمية، وتقديمها لعدد كبير من المتدربين في الوقت نفسه، كما أنها تكون غالباً من جهة واحدة؛ حيث يتلقى المتدربون المحاضرة، ويسجلون ملاحظاتهم، وتجري مناقشتها في آخر المحاضرة.

– أسلوب الندوات: وهي مشاركة مجموعة من المتدربين مع عدد من المتخصصين لدراسة موضوع محدد ومناقشة مشكلاته وحلولها؛ ممَّا يجعل هناك تبادلاً للمعارف والمعلومات عن طريق تبادل الحلول وتحليل المشكلات الموجودة.

– أسلوب تقمص الأدوار: وهو محاكاة يقوم بها المتدربون لنشاطات معينة لتفعيل مشاعرهم، واكتشاف قدراتهم، أو مخاوفهم وقلقهم، ومعرفة قدراتهم وكفاءاتهم الفردية أو الجماعية.

– أسلوب الزيارات الميدانية: يعدُّ ربطاً لما تعلمه المتدرب نظرياً مع ماهو موجود في الواقع العملي. فالتدريب الميداني فرصة لإكساب المتدربين خبرات عملية تساعدهم في مواجهة صعوبات العمل بقدرة عالية.

– أسلوب دراسة الحالة: حيث تُوَزَّعُ المشكلة ـ التي هي موضوع الدراسة ـ على مجموعة المتدربين؛ وتقوم كل مجموعة بوضع حلول مناسبة للمشكلة، ثم تشرح كل مجموعة ما توصلت إليه من حلول وتبدي الآراء فيها.

– أسلوب المباريات الإدارية: حيث يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة تمثل إدارات أو منظمات، ثم تعطى كل مجموعة معلومات مبدئية عن الوظائف والأهداف وظروف العمل، ثم تبدأ كل مجموعة تتخذ قرارات متعلقة بالأفراد والتمويل وتقديم الخدمات للمستفيدين وغيرها؛ ممَّا يصب في طرائق التنظيم وأساليب التخطيط وعملية اتخاذ القرارات، وتستغرق المباراة وقتاً طويلاً، وتقسم إلى عدة جولات تبنى نتائج كل جولة على التي قبلها، ثم يعقد اجتماع عام لعرض النتائج، والتعليق على سلوك المجموعات، ومناقشة الأسلوب الذي انتهجته كل مجموعة.

– تدريب الحساسية: حيث يتفاعل الفرد مع عدد من الأفراد ضمن مجموعة مدة زمنية محددة؛ لتحسين مهارات التعامل والعلاقات الإنسانية مع الآخرين وتطويرها من خلال تنمية حساسية المشاركين، وجعلهم يشاركون خبراتهم ومشاعرهم وأحاسيسهم وإدراكهم مع بعضهم بعضاً.

– التدريب من خلال الورشات: ويتضمن أكثر من أسلوب تدريبيّ، فهو يستخدم أسلوب المحاضرة وأسلوب النقاش والعروض العملية، وتهدف الورشة التدريبية بصفة عامة إلى إكساب المعارف والمهارات والاتجاهات في جانب مهم من جوانب عمل المتدرب الفعلية لاكتساب الخبرة العملية، وقد تراوح مدة الورشة من يوم إلى عدة أسابيع.

وتعدُّ ورشات العمل من أساليب التدريب الجماعي لأفراد مجموعة التدريب؛ إذْ يقسمون إلى مجموعات عمل صغيرة، وكل مجموعة تنجز عملاً يعدُّ مكملاً للمجموعة الأخرى (النويجم، 2005، ص. 28)[19].

استراتيجيات التدريب:

استراتيجيات التدريب: هي عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى تصميم مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً، وتنفيذها بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشرياً يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (Andesola, M.A., et al., 2013)[20].

تمر عملية إعداد استراتيجية التدريب بالمراحل الآتية:

– تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

– تحليل البيئة الخارجية للمنظمة ودراستها من حيث: الظروف، والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية، والمنافسة.

– تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ودراستها من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

– إعداد استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات، وصياغتها بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.

– مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغييرات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

– إسهام استراتيجية التدريب في صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في الوقت نفسه على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة؛ إذْ تؤدي استراتيجية التدريب دوراً مهماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم بما يناسب تطلعاتها.

تكلفة العائد من التدريب وقياسه:

تختلف تكاليف التدريب باختلاف برامج التدريب وأنواعها، فتكاليف التدريب تعدُّ من العناصر المهمة في خطة التدريب ومدته وأهدافه، لذا نجد أن كل منظمة تخصص ميزانية سنوية للتدريب؛ لمساعدة الإدارات الخاصة بالتدريب في المنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصروفات التدريب.

أمَّا العائد من التدريب فيعدُّ من القضايا التي يرى كثيرون أننا لم نصل إلى أسلوب، أو طريقة علمية لقياسه بدقة عالية، ولكن من خلال التدريب يحصل الأفراد على مهارات جديدة، وتتحقق لهم خبرات جديدة تساعدهم في عملية الترقية والرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية لدى المتدربين، والتدريب يعود على المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء بسرعة وإتقان، وأيضاً إمكانية استخدام التقنية الحديثة في مجال العمل.

وقد ابتكر " دونالد كيرك باتريك " ـ الأستاذ بجامعة ويسكنسون ـ منهج قياس العائد على التدريب عام 1959م، ومازال هذا المنهج هو الوحيد الصالح إلى الآن، واقتصرت الاجتهادات بعد ذلك على الإضافة إليه دون استبداله. ويقوم منهج " كيرك باتريك " على قياس العائد على التدريب على أربعة مستويات سيتم تناولناها في فقرة "تقييم التدريب".

ويشمل قياس تأثير التدريب في مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات وتقليل الأخطاء ونسبة المرتجعات، نذكر منها مؤشر "العائد على الاستثمار في التدريب" (Return on Training Investment ROTI) :
العائد على الاستثمار في التدريب = (العائد من التدريب – تكلفة التدريب) / تكلفة التدريب.

مراحل العملية التدريبية:

يعدُّ التدريب استثماراً مستمراً لمواكبة التطورات الحديثة التي يحتاجها الأفراد العاملون لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وأدائهم، والذي ينعكس بذلك على تطوير الإنتاج والخدمة المقدمة من المنظمات التابعين لها، ولابدَّ من الإشارة إلى ضرورة توفر القناعة لدى أعضاء الإدارة العليا بوضع التدريب في أولوياتهم وأن يؤمنوا بأهمية التخطيط له وإلحاقة بموازنة المنظمة. وعليه فإن العملية التدريبية تمر بأربع مراحل مهمة نذكرها على النحو الآتي:

أولاً– مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية (Asim, 2013, p. 98)[21]:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مصدراً رئيسياً لتحديد أهداف التدريب، وعنصراً رئيسياً ومهماً في توجيه التدريب توجيها سليماً ودقيقاً.

إن المقصود بالاحتياجات التدريبية: هي التغيرات المطلوب إحداثها في معارف أو مهاراتهم، أو اتجاهاتهم أولئك العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب لأسباب ترجع إلى عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية من مهاراتٍ ومعارفَ وسلوك.

ومن ثَمَّ ينبغي تحديد هذه الاحتياجات بدقة؛ لأنَّ عدم تحديدها يؤدي إلى وضع برامج تدريبية وصرف أموال وبذل جهود دون تحقيق الفائدة المرجوة.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو جوهر العملية التدريبية، فالتدريب يحقق أهدافه إذا تم صُمِّمَتِ البرامج التدريبية كي تلائم الاحتياجات التي تم تحديدها. وتحدد هذه الاحتياجات على مستوى المنظمة، وعلى مستوى مجموعة العمل، وعلى مستوى الفرد، وأخيراً على مستوى الوظيفة (إسماعيل، 2010، ص. 46).

وتمثل الاحتياجات التدريبية الفجوة بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه، الذي يمكن التعبير عنه بالمعادلة الآتية: القصور أو العجز في الأداء = والأداء المطلوب – والأداء الفعلي.

أنواع الاحتياجات التدريبية (Dessler, 2014, p.39)[22]:

– احتياجات على مستوى المنظمة:

ولمعرفتها نحتاج إلى تحليل المنظمة ـ لنتعرف القوى العاملة في المنظمة وأداءها ـ والبيئة التنظيمية، والبحث عنِ الفجوة التي تحتاج إلى تدريب، وتشخيص وضع المنظمة، وتحديد أهدافها التي تشكل سبب وجود المنظمة واستمرارها.

ويتضمن هذا التحليل: التعرف إلى الإدارات العليا والأقسام الإدارية والوحدات الفرعية الموجودة في المنظمة، والاختصاصات في كل إدارة، والفعاليات التي تمارسها، وحجم الوحدات، ونطاق الإشراف، وحجم النشاطات الممارسة من قبل كل وحدة، وطريقة اتصال الإدارات والوحدات، والصلاحيات الممنوحة لكل إدارة ولكل وحدة؛ لإنجاز الأعمال، ودراسة سياسات المنظمة والنظم واللوائح والتعليمات ومدى تفهم الموظفين وإسهامهم في وضعها وإيمانهم بها، فضلاً عن تحليل طبيعة القوى العاملة في المنظمة، وطريقة توزيعهم داخل الإدارات والوحدات والأقسام في المنظمة، والتعرف إلى احتياجاتهم من ترقيات ونقل وتقاعد وإصابات ووفيات، وماهية الاحتياجات المستقبلية منهم.

- <u>احتياجات تختص بالوظيفة</u>:

يعدُّ تحليل الوظيفة من الأمور الصعبة ظاهرياً، فمثلاً: تعتمد الوظائف التشغيلية على مهارات حركية عقلية، ومن ثَمَّ يمكن مشاهدتها، وتحليل المهام والمعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة. أمَّا بالنسبة إلى الوظائف الإدارية فهي تشتمل على عمليات عقلية وسلوكية، ومن ثَمَّ لا يكون من السهل ملاحظة العامل عند أدائه للعمل.

والهدف الأساسي من تحليل الوظيفة والمهمة هو جمع معلومات عن المهام والمسؤوليات المتصلة بتلك الوظيفة، وتفيد هذه المعلومات قسم الموارد البشرية في إعداد توصيفات وظيفية، وهذه التوصيفات هي الركيزة التي تربط المتطلبات الوظيفية بالاحتياجات التدريبية الحالية أوِ المستقبلية للمنظمة.

يساعد تحليل الوظيفة مسؤولي التدريب على تحويل الاحتياجات التدريبية وصياغتها إلى أهداف تدريبية على مستوى الخطة، وذلك بالتدريب على المهام والواجبات التي يقوم بها الموظف في وظيفته الحالية أو المستقبلية، ويسهم أيضاً في تحديد مضمون البرامج التدريبية والأساليب المستخدمة في التدريب.

- <u>احتياجات تختص بالأفراد</u>:

يمكن التعرف إلى الاحتياجات التدريبية للفرد العامل بتحليل الخصائص العقلية والجسمية والخلقية والتعليم والتدريب والخبرة والمهارات والمعارف والدافعية والأداء السابق للعاملين. فاحتياجات العامل هي الاحتياجات التي تنبع من عمله الحالي أو المستقبلي، فضلاً عن واجباته التي سيكلف بها مستقبلاً أو غيرها.

ويمكن تحليل العامل عن طريق الآتي:

أ) آراء الرؤساء: أهم مصدر لرفع كفاءة العمل هو آراء الرؤساء، وذلك عن طريق التعرف إلى احتياجات العاملين التدريبية، إذْ يمكنهم تحديد نقاط الضعف في مرؤوسيهم، ونوع التدريب المطلوب والمناسب لهم للتغلب على تلك النقاط. وحتى يُحَدَّدَ الاحتياج بطريقة فاعلة يجب أن يتحلى الرؤساء بصفات القيادة السليمة (الصدق، والأمانة، والعدل..وغيرها) والخبرة والكفاءة في العمل، فضلاً عن التحلي بالعلاقات الإنسانية الجيدة بينهم وبين موظفيهم.

ب) آراء العاملين أنفسهم: يعدُّ العاملون هم الأقدر على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

ج) مؤشرات الأداء: قد تكشف مؤشرات الأداء عنِ الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين عن طريق معدلات الأداء والغياب ومعدل دوران العمل والإصابات والجزاءات، والشكاوى بين العاملين والشكاوى المقدمة من الجمهور.

د) التقارير السنوية: تعدُّ التقارير السنوية للموظفين مصدراً آخرَ من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.

هـ) نمط السلوك: وذلك عن طريق مراقبة سلوك العامل والنظر في غيابه المتكرر عن العمل، أو تعمده الإضرار بالعمل وأدواته، أو عدم الشعور بالمسؤولية، أو عدم تقبل التوجيهات والتعليمات وغير ذلك.

هذه المصادر كلّها تساعد محدد الاحتياج على الكشف عن مواطن القوة أو الضعف الخاصة بالعامل، مع تحديد هل كان العامل بحاجة إلى دورات تدريبية، أو كان ذلك مجرد توجيه من الرئيس المباشر أو عدم مناسبة ما يقوم به العامل من أعمال مع مسمى الوظيفة الأساسي؟

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

– المتدرب: فهو الشخص القادر على معرفة حاجته للتدريب، وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله.

– الرئيس المباشر: الذي يشرف على المتدرب.

– مختصّ التدريب: الذي يكون مسؤولاً عن التدريب.

– الخبير المتخصص والمستشار: الذي ينتمي إلى هيئة أو جهة تدريبية متخصصة في عمليات التدريب.

– الإدارة العليا: التي يكون لديها سجل خاص بالمتدرب خلال مدة عمله لديها.

ثانياً– مرحلة تصميم البرامج التدريبية: تتضمن مايأتي (Agyemang, C.B. & Ofei, S.B., 2013, p.71)[23]:

أ- تحديد الأهداف التدريبية لكل برنامج: وهي النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها؛ حيث يتم إقرارها مقدماً، وترتبط بالاحتياجات التدريبية التي تم تقييمها وتحديدها مسبقاً.

ويمكن تقسيم أهداف التدريب إلى أربع مجموعات:

- أهداف تتعلق بالمعلومات والمهارات الواجب تزويد المتدرب بها لتحسين مستوى أدائه.

- أهداف سلوكية مرتبطة بجعل اتجاهات المتدرب إيجابية.

- أهداف حل المشكلات: عن طريق تزويد المتدرب بالوسائل التي تساعد على حل المشكلات.

- أهداف إبداعية: تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء.

تعدُّ عملية كتابة أهداف البرنامج التدريبي عملية تقديرية يقوم بها أشخاص مؤهلون بفحص المهام الحيوية ومقياس الأداء الوظيفي قبل صياغة الأهداف.

وتعتمد فاعلية عملية التدريب /إلى حد كبير/ على كفاءة مختصّ التدريب في القدرة على وضع أهداف جيدة واقعية والعمل على تنفيذها.

ب- ميزانية التدريب: هي كل ما يُخصَّص من نفقات ورسوم تُدفَع من أجل العملية التدريبية سواءً لمراكز التدريب أو للمتدربين على شكل مكافآت أو نفقات مخصصة لسفرهم أو سكنهم، وقد تحدد ميزانية موحدة للنشاطات جميعها خلال مدة زمنية محددة، وقد يعتمد لكل برنامج ميزانية مخصصة له. وتتأثر العملية التدريبية بمقدار ما يخصص لها من ميزانية؛ لذا يجب على مخطِّط التدريب تحديد نفقات كل برنامج والنفقات الكلية للبرامج التدريبية جميعها بدقة ووضوح؛ لمعرفة ميزانية التدريب، وتحديد البرامج الأكثر أهمية لتنفيذها عندما يكون هناك عجز في الميزانية المخططة له.

ثالثاً- مرحلة تنفيذ التدريب:

تأتي عملية تنفيذ التدريب بعد الانتهاء من التخطيط له، ففي هذه المرحلة تُنَفَّذُ الخطط، وذلك بتحديد المجموعات المستهدفة والاحتياجات التدريبية، واتخاذ القرارات، وكذلك تحديد مكان التدريب وتجهيزاته، وحساب التكاليف والفوائد المحتملة. ويمكن تحديد خطوات تنفيذ التدريب فيما يأتي: (مدني، 2009)[24]

1- اختيار المدربين: من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي في الوصول إلى الأهداف المتوخاة هو المدرب الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها.

لابدَّ أن تتوافر عدة صفات شخصية تميز المدرب الكفء، مثل الذكاء الفطري، وسرعة البديهة، والقدرة على التعبير، والثقة بالنفس، ووضوح مخارج الحروف، والاستعداد لتقبل أفكار الآخرين ووجهات نظرهم، وسعة الاطلاع، والكفاءة التخصصية، والإعداد الجيد للبرنامج التدريبي .

2– اختيار المتدربين: ويكون اختيار المتدربين بناءً على المعرفة التامة باحتياجاتهم التدريبية، وأن لديهم نقصاً في التدريب، وتحديد البرامج التي يشاركون فيها وتحقق أهدافهم وتطلعاتهم وتحسن أداءهم، وذلك اعتماداً على المستوى التعليمي، والخبرة العملية، والعمل الفعلي عند الالتحاق بالتدريب، والقدرات والمهارات المتوافرة لدى المتدربين.

3– المحتوى التدريبي: هو المادة العلمية التي تتضمن المعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد وتسهم في إكساب المتدربين المهارات والقدرات اللازمة على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

4– تحديد مكان التدريب: قد ينفَّذ التدريب داخل المنظمة أو خارجها؛ وذلك اعتماداً على متطلبات التدريب والإمكانيات المتوافرة داخل المنظمة وخارجها، فالتدريب الداخلي يتميز بإمكانية فرض الرقابة عليه ومتابعته بهدف تحقيق ما خطط له، أمَّا التدريب الخارجي فيكون في مراكز أو معاهد متخصصة تتوافر لديها الخبرة والقدرة والإمكانيات والتجهيزات المناسبة لعملية التدريب؛ ممَّا يجعل عملية التدريب أكثر كفاءة.

5– تحديد وقت التدريب: يجب أن يحدد وقت التدريب بما يتناسب مع ظروف االمتدربين فلا يؤثر في أداء أعمالهم أو يتعارض مع ظروفهم والتزاماتهم الاجتماعية ليتمكنوا من الالتزام بالحضور في أوقات التدريب.

6– اختيار الأساليب التدريبية: وهي الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل نقل المعارف، والمهارات، والاتجاهات المرغوب فيها للمتدرب. تُحَدَّدُ أساليب التدريب المناسبة لكل برنامج من البرامج التدريبية؛ إذْ يتوقف الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها: الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.

7– إعداد قاعة التدريب: إن من أهم أسباب ضمان الراحة للمتدربين هو وجود مكان مناسب لهم من حيثُ الإضاءة والتهوية اللتان تساعدهما على تحقيق أقصى فائدة من التدريب، ويعتمد ذلك على ثلاثة عوامل هي: نوع التدريب، وعدد المتدربين، والطرائق والوسائل المستخدمة في التدريب.

رابعاً– مرحلة تقييم التدريب:

تعدُّ عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبةً وتعقيداً؛ بل إنها أحد هموم مديري التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية.

كما عُرِّفَ تقييم التدريب بأنه: "الطريقة المنظمة لتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي صُمِّمَتْ من أجله وقياسه" (ASTD, 2017, p.127)[25].

فالتقييم أو التقويم: وسيلة للحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل أداء الموظف ومسلكه في العمل، وتقييمه خلال مدة معينة ومدى كفاءته للنهوض بالأعباء والمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبلي.

وهكذا يمكن تعريف تقييم التدريب بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

وتأتي مرحلة تقييم التدريب في آخر مراحل العملية التدريبية، وتهدف إلى قياس مدى فاعلية العملية التدريبية وكفاءتها وجدواها، ومحاولة تعرّف نقاط الضعف والقوة؛ لتحسين عملية التدريب وتطويرها.

مراحل عملية تقييم التدريب:

يمر تقييم العملية التدريبية بعدة مراحل هي:

1- التقييم قبل التنفيذ: في هذه المرحلة تُحَدَّدُ أهداف التدريب، ويتم التأكد من الترتيبات الإدارية ومن توافر المادة العلمية الخاصة بالتدريب، والتأكد من توافر المكان المناسب للتدريب، ومن وجود المدرب المناسب والمتخصص للتدريب، وأيضاً تحديد المتدربين الذين تنطبق عليهم شروط التدريب.

2- التقييم في أثناء التدريب: ويجري في هذه المرحلة متابعة التدريب في أثناء تنفيذه؛ للتأكد من سير العملية التدريبية كما خُطِّط لها، ومعرفة مستوى الأساليب والوسائل المستخدمة وملاءمتها في عملية التدريب، ومدى انتظام المتدربين في البرنامج، ومدى حرصهم على الحضور والإفادة من التدريب.

3- التقييم بعد التنفيذ: في هذه المرحلة تُقَيَّمُ سلبيات العملية التدريبية وإيجابياتها، ومنها المتدرب والمادة العلمية والمدرب، وتحديد نقاط الضعف والقوة للإفادة منها في البرامج التدريبية المستقبلية.

وهناك عدد من النماذج لقياس عملية تقييم التدريب، أشهرها: (مهلهل، 2011، ص.17)[26]:

نموذج "كيرك باتريك" :(Kirk Patrick)

وضع الخبير الأمريكي "كيرك باتريك" أربعة مستويات لتقييم برامج التدريب، وأصبح هذا النموذج من أكثر النماذج استعمالاً في عملية تقييم التدريب، وهذه المستويات الأربعة متتالية، إذْ يجب الانتقال من مستوى إلى آخر بطريقة منتظمة؛ لأن نتائج كل مستوى تؤثر في المستوى الذي يليه، وفي كل مستوى يصبح التقييم من خلاله أصعب وأكثر تكلفة، ويحتاج إلى مهارة أكثر في عملية التقييم، وهي باختصار:

- المستوى الأول: "قياس مقدار ردة الفعل" (Reaction)، وفي هذا المستوى تُقَاسُ درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه، ويجري ذلك باستخدام استقصاءات توزع عليهم.
- المستوى الثاني: "قياس المهارات المكتسبة" (مستوى التعلم) Learning ويقيس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي، ويجري القياس من خلال اختبارات تجرى للمشاركين في نهاية البرنامج التدريبي.
- المستوى الثالث: "قياس مقدار التغيير في سلوكيات أداء العمل" (Behavior) وفي هذا المستوى ويكون قياس تأثير التدريب في الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم، يُقاسُ بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب.
- المستوى الرابع: "قياس النتائج وأثر البرنامج التدريبي" (Results) وهو أعقد مستويات قياس العائد على التدريب، وتُقَاسُ فيه نوعية العائد كما ذكرناه في فقرة "قياس العائد على التدريب".

أدوات تقييم التدريب:

ويقصد بها: الوسائل والطرائق والتقنيات المختلفة المستخدمة في قياس مقدار أثر التدريب في اتجاهات الأفراد المتدربين وسلوكهم ومعرفته، كالملاحظة، والمقابلة، والمقارنة، والاستبيانات، واستطلاع رأي المتدربين، وتقارير الأداء، والمقاييس، والاختبارات.

مفهوم قياس الأداء:

تعدُّ عملية تقييم الأداء إحدى الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.

وتقييم الأداء: هو نظام يُحَدَّدُ من خلاله مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إلى أن يكون العاملون قد قضوا مدة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكّن من القيام بتقييم أدائهم خلالها، و يُطلَق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل: نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأياً كان المسمى فهو يعني: "تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل" (ماهر، 2012، ص.119)[27].

ونستطيع أن نقول: "إن التقييم عبارة عن تقييم دوري لأداء الفرد لمهام وظيفته، ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم".

ويفيد تقييم الأداء في استخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب، أو الحكم على مدى صحة فاعلية بعض سياسات الاختيار والتعيين، وكذلك توفير المعلومات المختلفة عن العاملين وعن المنظمة التي تساعد في عملية التخطيط للقوى العاملة، وأيضاً يسهم التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات، وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي.

وتستخدم كلمة التقييم للحكم على مدى فاعلية برنامج معين، أو دورة تدريبية معينة وكفاءتهما، أو للحكم على أداء مجموعة من الموظفين أو العاملين أو المتدربين أو المدربين، أو للحكم على مقاييس أو أدوات أو بحوث.

أهمية تقييم الأداء:

تظهر أهمية تقييم الأداء من أنَّه يحقق الفوائد الآتية (مجلة التدريب والتقنية الالكترونية،2017)[28]:

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين: فعندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: فعندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر في مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
- تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد: مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- الرقابة على الرؤساء: ويكون ذلك من خلال رقابة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى العاملة: فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة، واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى مكانها إذا اقتضت الحاجة لذلك.
- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال مدة معينة.
- يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

الجزء الثالث: "الدراسة الميدانية"

1–مجتمع البحث:

اختار الباحث الجامعة السورية الخاصة لإجراء الدراسة الميدانية، لأنها تعدُّ واحدة من أكبر الجامعات الخاصة في سورية ـ التي بلغ عددها 24 جامعة مرخصة حتى تاريخ البحث ـ، ولأنّه عضو هيئة تدريسية في كلية إدارة الأعمال فيها.

يتمثل مجتمع البحث العاملين الإداريين جميعهم في الجامعة السورية الخاصة، إذْ بلغ حجم المجتمع الأصلي (85) عاملاً في إدارة الجامعة بعقود عمل سنوية وتفرغ كامل. ومن خلال المقابلة المباشرة التي أجراها الباحث مع كل من مدير الموارد البشرية ومسؤول التدريب في الجامعة تم تعرّف ميزانية التدريب، حيث يُرْصَدُ (5%) من راتب شهر لكل موظف لميزانية التدريب السنوية، ويتم شمل رواتب الأساتذة المدرسين عند رصد ميزانية التدريب لجعل موازنة التدريب أكبر، ولكن لا يدخل الإطار التدريسي بخطة التدريب، وينحصر فقط بالعاملين الإداريين. وبُدِئَ برصد موازنات للتدريب ابتداء من العام الدراسي 2015، ولم يكن هناك خطة أو موازنة للتدريب قبل ذلك التاريخ.

2– عيّنة البحث:

نظراً لصغر المجتمع الأصلي؛ أُخِذَ أفراد المجتمع الأصلي جميعهم كعينة، وقام الباحث بتوزيع (85) استبانة على أفراد العينة جميعهم وبلغ عدد الاستبانات المستردة القابلة للتحليل (73)استبانة بنسبة (85.88%)من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة كافية ومقبولة لتحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته، وبذلك يستقر العدد الكلي لأفراد عينة البحث على (73) فرداً يتوزعون وفق المتغيرات الديموغرافية كما يبيّنها الجدول رقم (1).

كان العاملون أغلبهم من الإناث بنسبة (60.27%) مقابل (39.73%) ذكراً، أمّا بالنسبة إلى متغيّر العمر فقد كان أفراد العينة أغلبهم من الفئة العمرية التي تراوح (من 20 إلى 29 عاماً) بنسبة (47.95%)، تليها الفئة العمرية التي تراوح (من 30 إلى 39 عاماً) بنسبة (30.14%)، وبنسبة (12.33%) من الفئة العمرية التي تراوح (من40 إلى 49 عاماً) والنسبة الأقل من الفئة العمرية (من50 عاماً فأكثر) إذْ بلغت (9.59%)، كما أن أفراد العينة أغلبهم كانوا عازبين بنسبة (60.27%) مقابل (39.73%) من المتزوجين، أمَّا فيما يخص متغير المؤهل العملي فقد كان (65.75%) من أفراد العينة حاصلين على الشهادة الجامعية، يليها في المرتبة الثانية الحاصلون على درجة الدراسات العليا (ماجستير – دكتوراه) وذلك بنسبة (19.18%)، أمَّا بالنسبة إلى حملة شهادة المعهد المتوسط والأقل

منهم فقد كانت نسبتهم (15.07%)، وأمَّا بالنسبة إلى متغير الموقع الوظيفي فقد كان أفراد العينة أغلبهم من الموظفين في قسم (الامتحانات – شؤون الطلاب – السكرتارية)؛ وذلك بنسبة (34.25%)، يليها أفراد العينة المكونة من رؤساء الأقسام والدوائر والديوان، وأمناء الصندوق والمستودع بنسبة (27.40%)، أمَّا موظفو التنسيق والدعم الفني ومندوبو الشراء والمشرفون والفنيون فقد كانت نسبتهم (15.07%)، والنسبة الأقل للرئيس ونائب الرئيس والمدير حيث كانوا بنسبة (5.48%)، أمَّا بالنسبة إلى عدد أعوام الخدمة فقد كان أفراد العينة أغلبهم لديهم خبرة من 3 إلى 5 أعوام بنسبة (32.88%)، يليها أفراد العينة الذين لديهم خبرة من 6 إلى10 أعوام خبرة بنسبة (19.18%)، وتساوت نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من عام مع أفراد العينة الذين لديهم أكثر من10 أعوام؛ وذلك بنسبة (15.07%).

الجدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	39.73%
	أنثى	44	60.27%
	المجموع	73	100.00%
العمر	من 20 إلى 29 سنة	35	47.95%
	من 30 إلى 39 سنة	22	30.14%
	من40 إلى 49 سنة	9	12.33%
	من 50 سنة فأكثر	7	9.59%
	المجموع	73	100.00%
الوضع الاجتماعي	عازب	44	60.27%
	متزوج	29	39.73%
	المجموع	73	100.00%
المؤهل العلمي	معهد متوسط وأقل	11	15.07%
	إجازة جامعية	48	65.75%

	دراسات عليا	14	19.18%
	المجموع	73	100.00%
الموقع الوظيفي	رئيس/ نائب رئيس / مدير	4	5.48%
	رئيس (قسم/ دائرة / ديوان) أمين (صندوق/ مستودع)	20	27.40%
	موظف امتحانات/شؤون طلاب/ سكرتارية	25	34.25%
	موظف (منسق/ دعم فني/مندوب شراء/مشرفين/فنيين)	11	15.07%
	فئة أخرى	13	17.81%
	المجموع	73	100.00%
عدد سنوات الخبرة	اقل من سنة	11	15.07%
	من 1 إلى 2 سنة	13	17.81%
	من 3 إلى 5 سنوات	24	32.88%
	من6 إلى 10 سنوات	14	19.18%
	أكثر من 10 سنوات	11	15.07%
	المجموع	73	100.00%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

3- صدق المقياس وثباته:

أ- الصدق الظاهري للمقياس: يقصد به "مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة". ومن أجل ذلك عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجالات الإدارية من الأساتذة الجامعيين؛ وعدد من المديرين الإداريين في الجامعة، إذْ أشاروا إلى بعض الملاحظات كحذف بعض العبارات أو تعديلها.

وقد استجاب الباحث لآرائهم وأجرى ما يلزم في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- الصدق التكويني للمقياس أو ثبات المقياس ويقصد به: "الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس، وتوجد عدة طرائق لحساب ثبات المقاييس، إلا أن الباحث اعتمد على طريقة "ألفا كرونباخ"

Cronbach's Alpha وطريقة "التجزئة النصفية"، ويجب أن تراوح قيمة معامل الثبات بين (0 و1)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألاّ يقل الحد الأدنى لقيمة معامل الثبات في هذا الاختبار عن (0.7).

أشارت النتائج إلى أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت (0.945) بالنسبة إلى محور التدريب؛ إذْ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.908) للمحور الفرعي الأول "احتياجات التدريب"، و(0.805) للمحور الفرعي الثاني "مدة التدريب ووقته"، و(0.876) لمحور أداء العاملين، وكما هو موضّح بالجدول رقم (3) تعدُّ هذه القيم مقبولة في البحوث الإدارية، وبناءً على ذلك يمكن القول: إن المقاييس المستخدمة في البحث جميعها تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

الجدول رقم (2) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور البحث

محاور الاستبانة	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
احتياجات التدريب	7	0.908
مدة التدريب ووقته	5	0.805
محتوى التدريب	8	0.898
محور التدريب	20	0.945
محور أداء العاملين	10	0.876

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

كما تم التأكد من الثبات أيضاً بالتجزئة النصفية للأداة من خلال حساب معامل ثبات جوتمان، فنجد أن قيم معاملات الارتباط لجوتمان كلّها كانت قوية وإيجابية؛ إذْ بلغت قيمة معامل الثبات لمحور التدريب (0.883)، في حين بلغت لمحور أداء العاملين (0.838)، ومن ثَمَّ يمكن الوثوق بعبارات المقياس وتماسكها في قياس البعد الذي تقيسه.

اختبار الفرضيات:

دُرِسَتْ أسئلة البحث باستخدام الانحدار الخطي (Liner Regression)، ويعدُّ الانحدار الخطي من أهم الأدوات البحثية في شتى المجالات، وهو يهدف إلى وصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهو أسلوب يُستخدَم لمعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ويقوم الانحدار الخطي أساساً على الارتباط، كما يمكن استخدام الانحدار الخطي لمعرفة مدى قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بنتيجة معينة، وقد اعتمد الباحث في الإجابة عن تساؤلات البحث على قيمة الدلالة (Significance)

التي يرمز لها بـ (Sig)، فإذا كانت قيمة هذه الدلالة أكبر من (.05) فهذا يعني أن القرار عند (.05) غير دال إحصائياً، أمَّا إذا كانت قيمة الدلالة (Sig) أصغر من (.05) فهذا يعني أن القرار عند (.05) دال إحصائياً.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة" اِسْتُخْدِمَ أسلوب الانحدار الخطي، على اعتبار أن المحاور الفرعية للتدريب هي المتغيرات المستقلة، وأداء العاملين هو المتغير التابع، ومن ثَمَّ يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد احتياجات التدريب وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟

الجدول رقم (3) قيم معامل الارتباط، ومعامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل بين محور احتياجات التدريب ومحور أداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702[a]	.493	.486	.43210

a. Predictors: (Constant)، احتياجات التدريب

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد ارتفاعاً في قيمة معامل الارتباط $R = .702$ ؛ وهذا يدل على ارتباط قوي بين "المتغير المستقل" وهو احتياجات التدريب، و"المتغير التابع" وهو أداء العاملين، أمَّا معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = .493$ وكذلك معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2 = .486$ أي أن المتغير المستقل يفسر 48.6% من سلوك المتغير التابع، ومن ثَمَّ المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع، ونلاحظ من جدول تحليل تباين الانحدار (ANOVA) أن قيمة اختبار F لتحليل تباين الانحدار (69.147) عند عدد درجات حرية (72) وقيمة المعنوية لاختبار F (Sig = .000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05) أي أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وهذا يقودنا إلى النتيجة الآتية: يوجد أثر لتحديد احتياجات التدريب على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، ومن ثَمَّ رفض الفرضية الفرعية الأولى، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4) نتائج تحليل تباين الانحدار لتأثير محور احتياجات التدريب على محور أداء العاملين

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.910	1	12.910	69.147	.000a
	Residual	13.256	71	.187		
	Total	26.167	72			

a .Predictors: (Constant): احتياجات التدريب ، b. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع اِسْتُخْرِجَ جدول ثابت نموذج الانحدار ومعاملاته، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (5) يبين قيم معاملات الانحدار لنموذج الانحدار الخطي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.676	.223		7.513	.000
	التدريب	.557	.067	.702	8.315	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن قيم المعنوية (.Sig) جميعها أصغر من 05. ، ومن ثَمَّ "المتغير المستقل" وهو احتياجات التدريب يؤثر في "المتغير التابع" وهو أداء العاملين، فمتغير احتياجات التدريب يؤثر في متغير أداء العاملين طردياً، ومتوسط الشدة بمقدار (0.557)، أي أن تحديد احتياجات التدريب يؤدي إلى تحسين أداء العاملين. وهذا ما أَكَّدَهُ الباحثون في القسم النظري من البحث. فالتدريب المبني على تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى رفع أداء المتدربين فيصبح التدريب ذا هدف محدد وليس تدريباً من أجل التدريب فقط.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة التدريب وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟"

الجدول رقم (6) قيم معامل الارتباط، ومعامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل بين محور مدة التدريب ووقته، ومحور أداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632[a]	.400	.392	.47026

a. Predictors: (Constant) ،ووقته مدة التدريب

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد ارتفاعاً في قيمة معامل الارتباط $R = .632$ وهذا يدل على ارتباط قوي بين "المتغير المستقل" وهو مدة التدريب ووقته، و"المتغير التابع" وهو أداء العاملين، أمّا معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = .400$، وكذلك معامل التحديد المعدل $\overline{R}^2 = .392$؛ أي أن المتغير المستقل يفسر 39.2% من سلوك المتغير التابع، ومن ثَمَّ المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع، ونلاحظ من جدول تحليل تباين الانحدار (ANOVA) أن قيمة اختبار F لتحليل تباين الانحدار (47.326) عند عدد درجات حرية (72) وقيمة المعنوية لاختبار F (Sig = .000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05) أي أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وهذا يقودنا إلى النتيجة الآتية: يوجد أثر لمدة التدريب في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، ومن ثَمَّ رفض الفرضية الفرعية الثانية، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (7) نتائج تحليل تباين الانحدار لتأثير محور مدة التدريب ووقته في محور أداء العاملين

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.466	1	10.466	47.326	.000[a]
	Residual	15.701	71	.221		
	Total	26.167	72			

a .Predictors: (Constant): مدة التدريب ووقته

b. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع اِسْتُخْرِجَ جدول ثابت نموذج الانحدار ومعاملاته، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (8) يبين قيم معاملات الانحدار لنموذج الانحدار الخطي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.529	.289		5.287	.000
	مدة التدريب ووقته	.582	.085	.632	6.879	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن قيم المعنوية (.Sig) جميعها أصغر من 05.، ومن ثَمَّ "المتغير المستقل" ـ مدة التدريب ووقته ـ يؤثر في "المتغير التابع" وهو أداء العاملين، فمتغير "مدة التدريب ووقته" يؤثر في متغير "أداء العاملين" طردياً، ومتوسط الشدة بمقدار (0.582)، فبقدر ما تكون مدة التدريب وفترته مناسبتين للعاملين يؤدي ذلك إلى تحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: "لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محتوى التدريب وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟"

الجدول رقم (9) قيم معامل الارتباط، ومعامل التحديد، ومعامل التحديد المعدل بين محور محتوى التدريب، ومحور أداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666[a]	.444	.436	.45268

a. Predictors: (Constant)، محتوى التدريب

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط $R = .666$، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين "المتغير المستقل" وهو محتوى التدريب، و"المتغير التابع" وهو أداء العاملين، أمَّا معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = .444$، وكذلك معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2 = .436$؛ أي أن المتغير المستقل يفسر 43.6% من سلوك المتغير التابع، ومن ثَمَّ المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع، ونلاحظ من جدول تحليل تباين الانحدار (ANOVA) أن قيمة اختبار F لتحليل تباين الانحدار (56.694) عند عدد درجات حرية (72) وقيمة المعنوية لاختبار F (Sig = .000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05) أي أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وهذا يقودنا إلى النتيجة الآتية:

يوجد أثر لمحتوى التدريب في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، ومن ثَمَّ رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (10) نتائج تحليل تباين الانحدار لتأثير محور محتوى التدريب في محور أداء العاملين

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.618	1	11.618	56.694	.000[a]
	Residual	14.549	71	.205		
	Total	26.167	72			

a .Predictors: (Constant): محتوى التدريب ، b. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع اِستُخْرِجَ جدول ثابت نموذج الانحدار ومعاملاته، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (11) يبين قيم معاملات الانحدار لنموذج الانحدار الخطي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.394	.282		4.937	.000
	محتوى التدريب	.621	.082	.666	7.530	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن قيم المعنوية (Sig) جميعها أصغر من 05.، ومن ثَمَّ "المتغير المستقل" وهو محتوى التدريب يؤثر في "المتغير التابع" وهو أداء العاملين، فمتغير "محتوى التدريبط يؤثر في متغير "أداء العاملين" طردياً وقوي الشدة بمقدار (0.621)، أي أن محتوى التدريب يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

ولاختبار فرضية البحث الرئيسية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟" حصلنا على الجداول الآتية:

الجدول رقم (12) قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل بين محور التدريب ومحور أداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743[a]	.552	.545	.40654

a. Predictors: (Constant)، التدريب

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط $R = .743$؛ وهذا يدل على ارتباط قوي بين "المتغير المستقل" وهو التدريب و"المتغير التابع" وهو أداء العاملين، أمَّا معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = .552$ وكذلك معامل التحديد المعدل $\overline{R}^2 = .545$؛ أي أن المتغير المستقل يفسر **54.5%** من سلوك المتغير التابع، ومن ثَمَّ المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع، ونلاحظ من جدول تحليل تباين الانحدار (ANOVA) أن قيمة اختبار F لتحليل تباين الانحدار (87.320) عند عدد درجات حرية (72) وقيمة المعنوية لاختبار F (Sig = .000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05)؛ أي أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وهذا يقودنا إلى النتيجة الآتية: يوجد أثر لتدريب العاملين في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة،ومن ثَمَّ رفض الفرضية الرئيسية، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (13) نتائج تحليل تباين الانحدار لتأثير محور التدريب على محور أداء العاملين

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.432	1	14.432	87.320	.000[a]
	Residual	11.735	71	.165		
	Total	26.167	72			

a .Predictors: (Constant):التدريب

b. Dependent Variable:أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع؛ اِسْتُخْرِجَ جدول ثابت نموذج الانحدار ومعاملاته ، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (14) يبيّن قيم معاملات الانحدار لنموذج الانحدار الخطي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.081	.261		4.136	.000
	التدريب	.723	.077	.743	9.344	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن قيم المعنوية (Sig.) جميعها أصغر من 05.، ومن ثَمَّ "المتغير المستقل" وهو التدريب يؤثر في "المتغير التابع" وهو أداء العاملين، فمتغير التدريب يؤثر في متغير أداء العاملين طردياً وقوي الشدة بمقدار (0.723)؛ أي أن التدريب يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

النتائج:

من خلال الدراستين النظرية والميدانية، وتحليل بيانات الاستبانات، توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر إيجابي لتحديد احتياجات التدريب في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؛ ومن ثَمَّ فإن التدريب القائم على تحديد احتياجات العاملين يؤدي إلى زيادة أداء العاملين.

ومن خلال مقابلة العاملين في إدارة الموارد البشرية وعدد من المتدربين في الجامعة وجد الباحث أنه لم يكن هناك تحديد لاحتياجات التدريب للعاملين في الجامعة قبل عام 2015، وعندما حُدِّدَتْ كان ذلك بناء على استبانة أُجِيبَ عنها من قبل العاملين فقط، وبالرجوع إلى الرئيس المباشر في بعض الأحيان؛ ممَّا أدى إلى عدم شمول التدريب للحاجات التدريبية كلها لدى العاملين، ولم يشمل الجميع بشكل عادل، فهناك حاجة كبيرة للتدريب لدى العاملين في مجالات مختلفة وبعيدة عن تلك التي حُدِّدَتْ من قبل إدارة الجامعة.

2. تؤثر مدة التدريب في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة طردياً، فكلما كان وقت التدريب وفترته مناسبَين للعاملين، أدّى التدريب إلى زيادة أداء العاملين، وحَقَّقَ الهدف المرجو منه.

ومن خلال مقابلة بعض العاملين المتدربين في الجامعة تبيّن أنه لم تكن مدة التدريب وتوقيته مناسبتين في معظم الأحيان، فهناك دورات تدريبية تبدأ بعد انتهاء الدوام الرسمي، ويذهب إليها المتدربون، ولا تحقّق الفائدة المرجوة بسبب تعبهم، وعدم قدرتهم على التركيز، وتأخرهم عنِ العودة إلى منازلهم.

3. يوجد أثر إيجابي قوي الشدة لمحتوى التدريب في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، فبقدر ما يكون محتوى التدريب مبنياً على الحاجات التدريبية المحددة ومحققاً لأهداف التدريب بقدر ما يؤدي ذلك إلى ارتفاع أداء العاملين.

4. يوجد أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية الشدة بين التدريب وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. فالتدريب القائم على تحديد احتياجات تدريبية حقيقية، والذي تناسب مدته وفترته وقت العاملين وجدولهم الزمني، ومحتواه يحقق احتياجات التدريب وأهدافه، يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين.

5- غياب استخدام المعايير العلمية لتقييم نتائج التدريب أو أي من النماذج المعروفة عالمياً في هذا المجال كنموذج باتريك على سبيل المثال، فقد اقتصر التقييم على رضا أو عدم رضا المتدربين عن محاور الدورات التدريبية أو عن المدربين أو المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي، مع إغفال بنود التقييم المتبقية كدرجة التعلم، ومقدار التغيير في سلوكيات أداء العمل، وأثر البرنامج التدريبي وغيرها، وهذا ما تبين للباحث من خلال مقابلة الإداريين في قسم الموارد البشرية في الجامعة وبعض العاملين الذين خضعوا لدورات تدريبية في الجامعة.

6- عدم وجود استراتيجية تدريب وخطة تدريب واضحتين وعمليتين رغم اهتمام كلٌ من الإدارة العليا والعاملين في الجامعة، ويعود قسم كبير من ذلك إلى عدم وجود خبرة كافية لدى القائمين على التدريب، ويعود قسم منه لانخفاض ميزانية التدريب المرصودة، وهذا ماتبين للباحث من مقابلة مدير إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

التوصيات:

بناءً على ما تم مناقشته في الفقرات السابقة، وما تم التوصل إليه من نتائج؛ فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. ترجمة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب إلى خطة تدريبية واقعية تراعي الخطوات العملية والعلمية المعمول بها في المنظمات الرائدة، وتعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، يشارك فيها العاملين من كل المستويات الإدارية و ووضع برامج تدريبية بناءً عليها من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتنسيق مع كافة الإدارات في الجامعة.

2. اختيار أوقات التدريب المناسبة للعاملين، وإعطاء العاملين إجازة عن العمل في وقت التدريب؛ ليتفرغوا بشكل أكبر، ويشعروا أن التدريب حافز ومشجع، وليس عبئاً إضافياً من أعباء العمل، من

خلال سؤال العاملين عن أوقات التدريب المفضلة لديهم بما يحقق الأهداف المرجوة من التدريب ولايؤدي إلى تعطيل العمل.

3. الاهتمام بشكل أكبر بمحتوى التدريب عند تنفيذه، واختيار المدربين الأكفاء في تطوير محتوى تدريبي يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب والموضوعة مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية وتترجم الحاجات التدريبية للمتدربين.

4. قيام العاملين في إدارة الموارد البشرية باعتماد معايير علمية لتقييم نتائج التدريب، وقياس فعاليته، والعائد منه، وتبني أحد النماذج المعروفة عالمياً كنموذج "كيرك باتريك"، وعدم اقتصار التقييم على رضا المتدربين عن التدريب أو عدم رضاهم، ليشمل المعايير الأخرى كدرجة التعلم، ومقدار التغيير في سلوكيات أداء العمل، وأثر البرنامج التدريبي.

5. معرفة مستوى المتدربين قبل بدء العملية التدريبية، وذلك بإجراء اختبارات وامتحانات لهم لتقييم مستواهم الحالي، ليسهل قياس تحسن أدائهم بعد التدريب،ويكون ذلك بالتنسيق بين القائمين على التدريب في الجامعة والمديرين المباشرين للمتدربين قبل الخضوع للدورة التدريبية وبعدها.

6. إلزام القائمين على التدريب في الجامعة بالاطلاع على نماذج تقييم البرامج التدريبية، إما بإرسالهم إلى دورات اطلاعية وتدريبية، وإمَّا باستخدام خبراء ومستشارين في هذا المجال.

7. رصد ميزانية أكبر للتدريب، واستخدامه كحافز لهم، وربطه بسلم الرواتب والحوافز والدرجات الوظيفية والمسار المهني؛ ليصبح ميزة من الميزات التي يحصل عليها العاملون خلال عملهم في الجامعات الخاصة.

8. مراعاة العدالة وتكافؤ الفرص للعاملين كلهم في الجامعات الخاصة في الحصول على التدريب اللازم.

9. اشتراط ربط الترقية الوظيفية والمسار المهني في الجامعات بتوافر مجموعة من المهارات والمعارف في الفرد العامل؛ وهذا بدوره يزيد اهتمام المتدربين ومشاركتهم في البرامج التدريبية.

المراجع:

1. جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. ديسلر، جاري. (2009). إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، ومراجعة عبدالمحسن عبد المحسن جودة، دار المريح، الرياض.
3. حسن، راوية. (2007). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية، مصر.
4. حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب. (2009). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الثانية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
5. الكردي، أحمد السيد. قياس فعالية التدريب. موقع كنانة أون لاين http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/263603. تاريخ الدخول: 2017/2/13
6. Angela G. (2014). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of United Nations Support Office for the African Union Mission in Somalia. Chandaria School of Business، United States International University، Nairobi. Retrieved on March، 16، 2017 from https://scholar.google.com
7. الغامدي، خالد عبدالله. (2014). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام: دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية – مكاتب الضمان الاجتماعي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة.
8. غانم، أحمد زياد، (2010). أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص. بحث غير منشور. جامعة النجاح الوطنية – نابلس. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال.
9. حسن، طاهر. (2010). قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي: دراسة استكشافية على المستشفيات الحكومية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (2)، 2011، ص 121.
10. السامرائي، أحمد. (2010). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير لموارد البشرية في القطاع الحكومي: قطاع الكهرباء في العراق. الأكاديمية العربية في الدنمارك.

11. المطيري، فيصل. (2010). دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة. رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، معهد الدراسات العليا في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
12. المدهون، محمد إبراهيم وسعدية، منصور محمد علي. (2008). تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص ص795–840.
13. النهدي، منصور. (2006). فعالية برامج الترديب التعاوني بالكليات التقنية كأحد برامج الاستقطاب والاختيار بمنظمات القطاع الخاص. جامعة الملك عبد العزيز. جدة، المملكة العربية السعودية.
14. جديد، الطيب آدم. (2003). أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية: دراسة حالة منظمة رعاية الطفولة البريطانية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
15. السن، علي، عبدالعزيز، عادل. (2005). تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب، بحث مقدم إلى: مؤتمر الاستشارات والتدريب. المنظمة العربية للتنميةالإدارية. بيروت، الجمهورية اللبنانية. ص ص 99–121.
16. United Nations System Staff College (2014). About UNSSC. Retrieved on May 16، 2014 from http://www.unssc.org/home/about-unssc.
17. اسماعيل، زكي. (2010). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية، مطبعة جامعة النيلين. الخرطوم، السودان.
18. Amin، A. et al. (2013). The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan. Middle-East Journal of Scientific Research 17 (9)، 1273-1278.
19. النويجم، صالح. (2005). تقويم الكفاءة التدريبية في معاهد التدريب الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
20. Adesola، M. A.، Oyeniyi، K. O. & Adeyemi، M.A. (2013). Empirical Study of the Relationship between Staff Training and Job

Satisfaction among Nigerian Banks Employees. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences، 2(6)، 108-115.

21. **Asim، M. (2013). Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector in Pakistan. International Journal of Scientific and Research Publications، 3(9)، 1-9.**

22. **Dessler، G.، Cole، N.، Chhinzer، N. (2014).Management of Human Resources: The Essentials (4th Ed.)، Pearson Education، Canada.**
23. **Agyemang، C. B. & Ofei، S. B. (2013). Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana. European Journal of Business and Innovation Research، 1(4)، 20-33.**

24. **مدني، أحمد بشير. (2009). أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة النيلين. الخرطوم، السودان.**
25. **الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD). http://www.astd.org، تاريخ الدخول: 17 شباط، 2017.**
26. **مهلهل، ياسر. (2011). نحو بناء معايير التدريب. ورقة عمل مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية. الرياض، المملكة العربية السعودية.**
27. **ماهر، أحمد. (2012). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية، الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر.**
28. **مجلة التدريب والتقنية الالكترونية، http://altadreeb.net/index.php?issueNo=7 تاريخ الدخول 2017/2/14**

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2017/4/18.

تاريخ قبوله للنشر 2017/8/10.