

## The role of training programs in improving the performance of executive management personnel – A Field study for employees Al Baha Province Emirate –

**Mohammed Saeed Albarakati**

Al Baha Province Emirate || KSA

**Kamal Nawawy Felemban**

Faculty of Economics and Administration || King Abdulaziz University || KSA

**Abstract:** The main objective of this study was to clarify the role of training programs on the performance of executive management employees in Al Baha Province Emirate. In order to achieve the objectives of the study, the researcher relied in preparing his study on the descriptive-analytical approach, in addition to using the questionnaire as a main tool and method for data collection. With the use of SPSS V23 statistical software for data analysis. The study population consisted of all the employees of the executive administration in Al Baha Province Emirate, whose number is 137 employees, and the researcher chose a simple random sample of 101 employees. Through analyzing the data, the researcher reached several important results, the most prominent of which are: There is a direct positive relationship between the role of training programs and the level of improvement of performance of employees in all its dimensions (Improving career decision-making, Improving the process of dealing with the beneficiary, Improving the process of cognitive self-development, Improve production process and capacity, Improve the problem-solving process) In Al Baha Province Emirate Diwan. There are no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the responses of the study sample about the role of training programs in improving the performance of the executive management employees in the Diwan of Al Baha Province Emirate due to the personal characteristics of the individuals of the study sample. Based on the findings of the study, the Study recommends several recommendations, the most important of which are: Work to increase the number of training programs related to developing the employees cognitive capabilities that contribute to developing their level of performance within Al Baha Province Emirate Diwan. Training the employees of Al Baha Province Emirate Diwan on how to work in teamwork and accomplish various job tasks.

**Keywords:** Training programs, the performance, Executive management Employees, Al Baha Province Emirate.

## دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى موظفي الإدارة التنفيذية – دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة الباحة –

محمد سعيد البركاتي

إمارة منطقة الباحة || المملكة العربية السعودية

كمال نواوي فلمبان

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

المستخلص: تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان في إعداد دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة ووسيلة رئيسية في جمع البيانات، مع استخدام برنامج SPSS V23 الإحصائي لتحليل البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة والبالغ عددهم 137 موظف، واختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت عدد 101 موظف. ومن خلال تحليل البيانات توصل الباحثان إلى عدة نتائج هامة من أبرزها: توجد علاقة طردية إيجابية بين دور البرامج التدريبية ومستوى تحسين الأداء لدى الموظفين بمختلف أبعاده (تحسين عملية اتخاذ القرارات الوظيفية، تحسين عملية التعامل مع المستفيد، تحسين عملية التطور الذاتي المعرفي، تحسين عملية الإنتاج والقدرات، تحسين عملية حل المشكلات) بديوان إمارة منطقة الباحة. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بديوان إمارة منطقة الباحة تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الدراسة بعدة توصيات أهمها: العمل على زيادة عدد البرامج التدريبية المتعلقة بتطوير قدرات الموظفين المعرفية التي تساهم في تطوير مستوى أدائهم داخل ديوان إمارة الباحة. تدريب العاملين في ديوان إمارة الباحة على كيفية العمل بروح الفريق وإنجاز المهام الوظيفية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، البرامج التدريبية، الأداء، موظفي الإدارة التنفيذية، إمارة منطقة الباحة.

## 1- المقدمة.

يُعدّ العنصر البشري أهمّ عنصر بالمنظمات الحكومية وقطاع الأعمال، كونه المحرك الأساسي لجميع أنشطتها وعملياتها، وإمارة منطقة الباحة ما هي إلاّ تنظيم مؤسسي واجتماعي يسعى إلى تقديم خدمة جيدة وبطريقة فعالة، ويلعب العنصر البشري في ذلك دوراً مهم وكبير في إنجاح هذه المهمة، ولذلك فإن المنظمات الناجحة دائماً ما تسعى إلى تطوير هذا العنصر باستخدام وسائل وأساليب مختلفة في عملية اختياره وتدريبه، حيث أن تطوير قدرات العاملين يحتم عليها استخدام برامج وأساليب تدريبية فاعلة لزيادة معدلات الإنتاجية.

وهذا ما تفتن له أصحاب القرار بالمملكة العربية السعودية وجرى العمل بموجبه من خلال برامج التحول الوطني 2020م ورؤية 2030م المستقبلية والتي أولت الكوادر البشرية وتدريبها اهتماماً عالياً من خلال محاورها الثلاثة، كون هذا العنصر يعد مشتركاً فيما بينها، وذلك ما تجلّى بوضوح في المحور الثالث (وطن طموح - حكومته فاعلة- ومواطنه مسؤول) المتضمن حتمية إعداد وتدريب وتطوير رأس المال البشري بهدف الرفع من أدائه وزيادة قدراته ومهاراته ليقوم بدوره المطلوب في التنمية بكل كفاءة وفعالية.

ومن هذا المنطلق تضاعفت اهتمامات ومسؤوليات الأجهزة الحكومية بالعملية التدريبية لكافة منسوبيها سعياً لتطوير عملياتها وجودة مخرجاتها وتحقيق أهدافها المتوافقة مع الرؤية، بالإضافة لتلبية احتياجات منسوبيها الوظيفية والمعنوية، وهذا ما سعت له إمارة منطقة الباحة من خلال خطط وبرامج التدريب المتعددة والتي تستهدف جميع المستويات الإدارية بالمنظمة دون استثناء، إلا أنه في هذه الدراسة سنتطرق لمستوى واحداً من هذه المستويات الإدارية والمتمثل في الإدارة التنفيذية، لتمحور الدراسة عن دور مساهمة تلك البرامج التدريبية في الرفع من أداء موظفي الإدارة التنفيذية بديوان إمارة منطقة الباحة، ومدى تأثير تلك البرامج التدريبية المنفذة على الأداء، وإلى أي مدى حققت العملية التدريبية أهدافها، وماهي العوامل المؤثرة على هذه العملية وكيفية علاجها وإحاطة صناعات القرار بمضمونها، كما يسعى الباحثان في هذه الدراسة للوصول لاقتراحات تحسن دور هذه البرامج التدريبية على أداء هؤلاء الموظفين بالمنظمة، والتي لربما تحقق الاستفادة للمنظمات الأخرى بالمنطقة خصوصاً وللمملكة العربية السعودية عموماً.

لذا وجب وضع برامج تدريبية واضحة تعمل على تيسير عمل الموظفين وتذليل صعابهم وتحسين الأداء والإنتاجية، ولغرض تذليل كل المصاعب والمشاكل لإنجاح هذه الخطط، وهذا ما يشكل أهمية وفائدة للعمل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في نجاح عمل البرامج التدريبية.

ولقد أكدت العديد من الدراسات والمقالات البحثية السابقة في هذا الصدد على دور وتأثير البرامج التدريبية على مستويات أداء العاملين، وذلك حيث أوضحت دراسة (القباعي، 2019م) وجود دور وأثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب التحويلي بأبعادها على تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي، كما أكدت دراسة (محمد، 2017م) على أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، كما توصلت دراسة (ANGELA, 2014) إلى أن التدريب يؤثر على أداء موظفي الخدمة المدنية الدولية في مكتب دعم الأمم المتحدة لبعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال، وذلك من خلال التأثير الإيجابي على مشاركة الموظف في عمليات (التغيير، والابتكار، والعمل بروح الفريق، زيادة الحماس للعمل)، وفي نفس الصدد أشارت دراسة (Jehanzeb& Bashir, 2013) إلى أن أهمية برنامج تدريب الموظفين يساهم في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات.

## 2- مشكلة الدراسة:

تنبع مشكلة الدراسة في أنه نظراً لطبيعة عمل الباحثين في ديوان إمارة منطقة الباحة لاحظ ضعف وقصور في برامج التدريب المتبعة، كما أن دور الإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة مازال دوراً ثانوياً، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى لاهتمامها باللوائح والأنظمة والإجراءات أكثر من اهتمامها بتدريب العاملين، فقد لوحظ أنّ هناك اهتمام ببعض مراحل التدريب مثل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم نهاية البرامج التدريبية، وضعف عملية المتابعة بعد انتهاء عملية التدريب لبيان أثره في مكان العمل.

ولذلك تكمن المشكلة هذه الدراسة في عدم معرفة أثر وفاعلية البرامج التدريبية على موظفي الإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة في تحسين أدائهم، بالاعتماد على معايير تقييم أداء الموظفين المتبع بإمارة منطقة الباحة المتمثل في (القدرة على اتخاذ القرار - التعامل مع المستفيد - التطوير الذاتي والمعرفي - الإنتاجية والقدرات - حل المشاكل الإدارية).

## 3- تساؤلات الدراسة:

ستقوم الدراسة بالإجابة على تساؤل رئيس يتمثل في الآتي: "ما دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة؟ وللإجابة على هذا التساؤل؛ ستقوم الدراسة بالإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما دور البرامج التدريبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات الوظيفية لدى العاملين بالإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة؟
- 2- ما دور البرامج التدريبية في تحسين عملية التعامل مع المستفيد لدى العاملين بالإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة؟
- 3- ما دور البرامج التدريبية في تحسين عملية التطور الذاتي المعرفي لدى العاملين بالإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة؟
- 4- ما دور البرامج التدريبية في تحسين عملية الإنتاج والقدرات لدى العاملين بالإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة؟

5- ما دور البرامج التدريبية في تحسين عملية حل المشكلات لدى العاملين بالإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة؟

#### 4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على دور البرامج التدريبية على أداء موظفي الإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة، ولتحقيق هذا الهدف واعتماداً على ما جاء سابقاً بخصوص معايير الأداء للعاملين بالإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة، وستقوم الدراسة بتحقيق هذه الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على دور البرامج التدريبية على تطوير القدرة على اتخاذ القرار على مستوى أداء العاملين بالإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة.
2. التعرف على دور البرامج التدريبية على تطوير جودة التعامل مع الآخرين على مستوى أداء العاملين بالإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة.
3. التعرف على دور البرامج التدريبية على التطوير الذاتي والمعرفي على مستوى أداء العاملين بالإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة.
4. التعرف على دور البرامج التدريبية على رفع الإنتاجية والقدرات على مستوى أداء العاملين بالإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة.
5. التعرف على دور البرامج التدريبية على إمكانية حل المشاكل الإدارية على مستوى أداء العاملين بالإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة.

#### 5- أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في جانبين أساسيين على النحو التالي:

##### 15.1 الأهمية العلمية: (النظرية)

- تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية دور البرامج التدريبية في تطوير وتنمية مهارات وقدرات موظفي الإمارة، وتوجيه سلوكهم بما يحقق العديد من الفوائد.
- تُعدُّ هذه الدراسة الأولى من نوعها بالمنظمة لقياس وتوضيح دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين.
- تُساهم هذه الدراسة في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين بالأجهزة الحكومية.
- تعتبر هذا الدراسة إضافة علمية جديدة، وإثراءً للمكتبة العربية يستفيد منها كل قارئ في هذا المجال.

##### 15.2 الأهمية العملية: (التطبيقية)

- إمكانية كشف الدراسة لواقع العملية التدريبية الحقيقية بالمنظمة لإحاطة الإدارة العليا لاتخاذ القرارات اللازمة.
- تساعد الدراسة الإمارة في تطوير البرامج التدريبية لديها بما يتناسب مع تطورات المتدربين ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- زيادة إنتاجية الموظفين كماً ونوعاً من خلال اكتسابهم المهارات والخبرات المناسبة لأدوارهم الوظيفية.

- يمكن الاستفادة مما يتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات في تطوير الأداء، وتحسين إنتاجية المنظمات الحكومية.

## 8. الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 8.1 أولاً: البرامج التدريبية:

#### 8.1.1 مفهوم التدريب:

يرى (جاد الرب: 2012، ص 235) أن التدريب هو "السياسة التي تسعى إلى تزويد العاملين بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، كما أن التدريب يسعى إلى تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم".

وفي تعريف آخر تم وصف التدريب بأنه هو عملية تزويد الأفراد بمهارات معينة تساهم في تطوير قدراتهم مما يساهم في إكساب الأفراد مهارات وخبرات تحسن من مستويات أدائهم وتزيد من معدلات إنتاجيتهم. (العتيبي، 2015م، ص 246).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث أن يبدي الملاحظات التالية:

- التدريب نشاط مستمر، وهاذاف يسعى إلى تحسين المستوى الأخلاقي للعاملين.
- التدريب يسعى إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات التي تمكنهم من رفع مستوى أدائهم.
- ويرى (السلي: 2009، ص 23) أنّ التدريب يسعى إلى تنمية مجموعة من المهارات منها ما يلي:  
أولاً: المهارات المعلوماتية: وتشمل هذه المهارات ما يلي:
  - تزويد العاملين بالمعلومات حول المنشأة واهدافها وسياستها.
  - تزويد العاملين بالمعلومات حول طبيعة العمل في المنظمة.
  - معلومات حول خطط المنظمة ومشاكلها وكيفية مواجهتها.
  - معلومات فنية حول أساليب الإنتاج.
- ثانياً: مهارات فكرية: وتشمل ما يلي:
  - ضرورة تزويد العاملين بالمهارات القيادية.
  - القدرة على تشخيص المشاكل وكيفية حلها.
  - القدرة على إدارة الأزمات.
  - القدرة على كيفية إدارة الوقت.
  - المهارات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

#### 8.1.2 مفهوم البرامج التدريبية:

لقد اختلف رواد الفكر الإداري الحديث حول وضع مفهوم محدد للبرامج التدريبية، وذلك حيث يعرف بعض المؤلفين والباحثين البرامج التدريبية كالتالي:

يرى (الكتبي: 2009، ص 200) أنّ البرامج التدريبية هي " ما يحصل عليه المتدرب من معلومات من جانب شخص مؤهل لذلك يطلق عليه المدرب".

في حين يرى (نصر: 2007، ص 105) أن البرامج التدريبية هي "جملة ما يقدم للعاملين لرفع مستوى أدائهم الوظيفي من خلال دورات علمية تؤهلهم لذلك".  
كما وصفت البرامج التدريبية في تعريف آخر بأنها برامج ودورات تدريبية تقدمها المنظمة إلى العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية بحسب حاجة كل مستوى إداري بما يساهم في تطوير مستويات أداء العاملين والمنظمة ككل. (عقيلة؛ والطروق، 2015م، ص145-146).

وبناءً على ما سبق يعرف الباحثان البرامج التدريبية بأنها "مجموعة من الدورات التي تؤهل وتطور من مستويات العاملين وتنمي مهاراتهم وقدراتهم، بما يجعلهم أكثر خبرة للتعامل مع شتى المواقف المختلفة، مما يؤثر بشكل إيجابي على مستويات أدائهم ومعدلات إنتاجيتهم".

### 8.1.3 أهداف البرامج التدريبية:

- تسعى البرامج التدريبية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي (الطرائسي: 2011، ص 56):
- 1- مساعدة العاملين في تنمية مهاراتهم السلوكية من خلال الالتقاء ببعضهم البعض داخل قاعات التدريب، والسعي نحو فض المنازعات بينهم.
  - 2- تهيئة العامل إلى جو نفسي جديد يمكنه من تجديد نشاطه الذهني داخل محيط العمل.
  - 3- مساعدة المنظمة نحو تخفيض التكاليف.
  - 4- مساعدة المنظمة في تقليل معدلات حوادث العمل، نتيجة تدريب العاملين على كيفية التعامل مع وسائل المناولة داخل محيط العمل.
  - 5- زيادة الحصيلة العلمية لدى العاملين حول إحدى الموضوعات الإدارية التي يتم طرحها داخل البرنامج التدريبي، وتدريبه على كيفية اتخاذ القرار الفعال في ظل ظروف عدم التأكد.
  - 6- زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن ثم تنمية السلوكيات الإيجابية لديهم.

### 8.1.4 مراحل البرامج التدريبية:

تمر عملية إعداد البرامج التدريبية بعدة مراحل، وهي على النحو التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: وخلال هذه المرحلة تحدد المنظمة كافة المعلومات والبيانات التي تحتاج إليها في عملية ضبط وإعداد البرنامج التدريبي، بحيث تحدد المنظمة المهارات والقدرات التي يجب العمل على تنميتها من خلال البرامج التدريبية. (القرالة، 2018م، ص206)

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف: وخلال هذه المرحلة تحدد المنظمة أهدافها الرئيسية التي تسعى لتحقيقها من خلال ما توفره من برامج تدريبية، حيث تصيغ المنظمة أهدافها بشكل واضح ومباشر يمكن قياسه بشكل كمي بهدف تسهيل عملية قياسها. (عقيلة؛ والطروق، 2015م، ص146).

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية: هي العملية التي بواسطتها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبى ما حددته الاحتياجات التدريبية من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي، وذلك من حيث تحديد التالي (عنوان البرنامج التدريبي، الأهداف الخاصة بالتدريب، الموضوعات، المتدربون المشاركون، أساليب التدريب، المعينات التدريبية، نظام الجلسات، مكان التدريب، آلية الإشراف، الجدول الزمني للبرنامج التدريبي). (بوزرقاظة، 2019م، ص14-15).

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية: وخلال هذه المرحلة يتم اختيار الأسلوب السليم لعملية التدريب، وذلك من أجل تنفيذها لضمان تحقيق البرنامج التدريبي للفعالية المنشودة، والتي تتضمن مجموعة من الأساليب أهمها (أساليب التدريب في مكان العمل، أساليب التدريب خارج مكان العمل). (بوزرقاطة، 2019م، ص15).

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية: وخلال هذه المرحلة يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال الرقابة الإدارية التي تساهم في التأكد من مدى مطابقة النتائج المرجوة مع الأهداف الموضوعة سلفاً ومحاولة التعرف على نواحي الضعف في البرامج التدريبية ومحاولة تصحيحها وهي ما كانت تسمى في عمليات الرقابة بمواجهة الانحرافات، حيث يتم تحديد مقدار ما تم إنجازه من الخطة التدريبية، ومن ثم تزويد متخذ القرارات بالمعلومات التي يمكن أن تكون أساساً في اتخاذ القرارات، بهدف تحديد مدى استفادة المنظمة من البرامج التدريبية التي حصل عليها العاملون. (الطرايسى، 2011، ص 65)،

ويرى الباحثان أن عملية تقييم البرامج التدريبية في حدود هذه الدراسة هي "تلك العملية المنظمة التي تسعى إلى التأكد من تحقيق البرامج التدريبية المتبعة بالإمارة للأهداف المطلوبة والتعرف على نواحي الضعف في تلك البرامج ومحاولة تصحيحها".

#### 8.1.5 الخصائص الواجب توافرها عند تقييم البرامج التدريبية:

تتطلب عملية تقييم البرنامج التدريبي الفعال ضرورة توافر مجموعة من الخصائص تتضح فيما يلي كما وضّحها (الأسمرى 2007).

أولاً: الموضوعية: وهي التجرد من أي حكم أو رأي مسبق يحمله المقيم وأن تكون نتيجة التقييم واحدة ولو قام بها أكثر من شخص.

ثانياً: الصدق: وذلك من خلال استخدام أنظمة في التقييم تقيس فعلاً النتائج المراد قياسها، وأن هناك صلة وثيقة بين المقياس والموضوع المراد تقييمه أو قياسه..

ثالثاً: الثبات والثقة: بمعنى عدم تأثر النتائج التي توصل لها التقييم باعتبارات أو ظروف وقتية أو استثنائية وأن نفس النتائج يمكن التحقق لو أعيد تطبيق أداة القياس..

رابعاً: الواقعية والتطبيق: بمعنى إمكانية تطبيق النظام في الواقع العملي وأنه مؤشرات قادرة على قياس الظاهرة أو الأداء أو النتائج الخاصة للتقييم، وأن تكون صلة المقياس بالموضوع مباشرة..

خامساً: الشمولية: أي أن تشمل عملية التقييم المديرين والمتدربين، ومحتوى البرنامج التدريبي وأسلوبه ومساعداته والخدمات المقدمة خلال تنفيذه ومدى ملائمة الوقت المخصص للتدريب وللإستراحة، إضافة إلى المناخ التدريبي وبيئة التدريب وأن يراعى تقييم البرنامج مدى تحقيق الفائدة للمتدربين وللمنظمة ككل.

سادساً: المرونة والقابلية للتطوير: أي أن يكون البرنامج التدريبي مرناً وعملياً تقييمه مرناً أيضاً، ويمكن إدخال التعديلات عليها بين الحين والآخر لتصبح أكثر ملاءمة لطبيعة البرنامج التدريبي.

#### 8.1.6 العوائق التي تواجه البرامج التدريبية:

تواجه البرامج التدريبية عدة عوائق بحسب ما يرى (القباعي، 2019م، ص24) أبرزها ما يلي:

1- طبيعة البرامج التدريبية نفسها، وذلك حيث أن البرنامج التدريبي قد يكون تصميمه غير ملائم لاحتياجات العاملين.

2- عوائق متعلقة بالمشاركين أبرزها ضيق الوقت، وضعف الإمكانيات المتاحة، والعوامل والتحديات الشخصية.

3- العوائق المتعلقة بالمناخ العام وبيئة المنظمة، والتي من أهمها الإحباط وعدم المبالاة من قبل الإدارة، عدم اعتراف الإدارة العليا بأهمية البرامج التدريبية.

## 8.2 ثانياً: الأداء:

### 8.2.1 مفهوم الأداء:

لقد تعددت واختلفت التعريفات التي أوردها الكتاب المهتمين بهذا الموضوع، ونذكر منها:  
عرف الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها في المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (القرشي، 2015، ص 26 - 27).  
وفي تعريف آخر عرف الأداء بأنه مقدار ما يقوم به الأفراد من الأعمال داخل المؤسسة بما يساهم في تحقيق النتائج، أو هو تلك السلوكيات التي يمارسها العاملين داخل المنظمة خلال فترة الدوام بما يساعد على تحقيق الأهداف. (بوزرقاطة، 2019م، ص 18).  
ولقد تطرق (Celine, 2018) إلى تعريف ووصف الأداء بأنه نتاج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، وذلك خلال فترة عمله المحددة من قبل المنظمة التي يعمل بها.  
وبناءً على ما سبق يعرف الباحثان الأداء بأنه "مقدار الجهد المبذول من قبل الفرد العامل من أجل القيام بالمهام المحددة له من قبل الإدارة العليا داخل المنظمة، وذلك خلال فترة عمله الرسمية".

### 8.2.2 أهمية الأداء:

إن أهمية الأداء تتمثل في أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويعتبر الأداء الوظيفي للأفراد من أهم القوى المؤثرة على كفاءة المنظمة، ويسهم الأداء الوظيفي بشكل كبير في فعالية أداء المنظمة من خلال ما يتمتع به العاملون فيها من مهارات وقدرات وامكانيات. (دمهوري، 2013، ص 66)

### 8.2.3 العوامل المؤثرة على معدلات الأداء:

أنّ نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يُطلب منه بكفاءة وفاعلية بحد ذاته نجاح للنظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للدولة، وإن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقوماتها الأساسية، لذا كان لزاماً على الإدارة أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري في الإنتاج والنظر إليه النظرة الإنسانية من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحاته، وأنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم، يؤثر فيه ما يؤثر في البيئة الخارجية، حيث لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة وما فيها من قيم وعادات وتقاليده، وأن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب، وحرصها الدائم لتلمس احتياجات الفرد سوف يحسن من أدائه ويدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام. (دمهوري، 2013، ص 68 - 69)

### 8.2.4 تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين:

يعتبر التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصاتها، إن التدريب هو الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها هي تدريب لذا يلقي التدريب اهتماماً

متزايداً وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، ولا يقف التدريب في الواقع عند الحد ومستوى إداري معين فكما إن المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج تدريبية متخصصة في مجالات العمل الإدارية فلا بد أن تكون هناك حاجة أكبر أحياناً في المستويات الإدارية العليا والقيادية للمشاركة في البرامج والمؤتمرات والكفاءات التدريبية الفنية والإدارية مواكباً مع متطلعات وأهداف المنظمة والعاملين فيها والتي تجعلهم يتمكنون من أداء وممارسة مهامهم في الإشراف والإدارة والقيادة بشكل أفضل في تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية؛ فبرامج التدريب لها تأثير واضح على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك حيث تساعد هذه البرامج في تطوير أداء العاملين حيث تساهم في زيادة معدلات المواظبة والمثابرة لدى العامل، كما إنها تساهم في تحسين مخرجات العمل من خلال زيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل؛ بالإضافة إلى دورها في تطوير أداء العاملين من ناحية (القدرة على اتخاذ القرار، أسلوب التعامل مع العملاء، تساهم في تنمية القدرات المعرفية والسلوكية). (بوزرقاطة، 2019م، ص 34-37).

## 9. الدراسات السابقة:

### 9.1 الدراسات العربية:

- دراسة (بوزرقاطة، 2019). بعنوان (أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة موظفي مديرية جامعة محمد خيضر بسكرة). تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في إبراز وتوضيح أثر التدريب على أداء الموظفين العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ بالإضافة إلى استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات. وقد شملت عينة الدراسة عدد (40) موظفاً من الموظفين الإداريين التابعين لمديرية جامعة محمد خيضر بسكرة. كما وتوصلت الباحثة لعدة نتائج أهمها التأكيد على وجود علاقة قوية بين التدريب والأداء، كما أكدت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب بأبعاده المختلفة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) ومستوى أداء العاملين بأبعاده المختلفة (المثابرة والمواظبة في العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح الفريق).
- دراسة (القباعي، 2019). بعنوان (أثر برامج التدريب التحويلي على أداء الموظفين في البنك الأهلي الأردني). تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر برامج التدريب التحويلي على أداء الموظفين في البنك الأهلي الأردني. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ بالإضافة إلى استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات. وقد شملت عينة الدراسة عدد (156) عامل من العاملين في المناصب الإدارية العليا والوسطى في البنك الأهلي الأردني. كما وتوصل الباحث لعدة نتائج أهمها التأكيد على وجود مستوى تأثير متوسط لبرامج التدريب التحويلي في رفع مستوى الأداء للموظفين العاملين في البنك الأهلي الأردني. كما توصل الباحث لوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) لبرامج التدريب التحويلي بأبعاده (التفاعل، التعلم، السلوك، النتائج) على تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي (الدقة، كمية العمل، نوعية العمل، المثابرة والثوق) في البنك الأهلي الأردني.
- دراسة (بلالي؛ وعلاهم، 2018). بعنوان (دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة "دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي"). تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي. واعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي؛ بالإضافة إلى استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات. وقد شملت عينة الدراسة عدد (38) موظف من الموظفين العاملين في الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي. كما وتوصلت الباحثة لعدة نتائج أهمها التأكيد على أهمية التدريب ودوره

الفعال في إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين، وأهميته في تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، حيث يعد الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

- دراسة (القرالة، 2018). بعنوان (أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاء الجوية الأردنية"). تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاء الجوية الأردنية، ومن ثم توضيح مدى إمكانية استخدام وتطبيق استراتيجية التدريب في الدائرة محل الدراسة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ بالإضافة إلى استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات. وقد شملت عينة الدراسة عدد (54) موظف من العاملين بدائرة الأرصاء الجوية الأردنية. كما وتوصل الباحث لعدة نتائج أهمها التأكيد على وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاء الجوية، كما أشارت النتائج إلى أن الدائرة تطبق استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، في حين أن المتوسط العام لمستوى أداء الموارد البشرية في الدائرة جاء بمستوى مرتفع.

- دراسة (عقيلة؛ والطروق، 2015). بعنوان (أثر تدريب الموارد البشرية المختصة بالتسويق على أدائهم الوظيفي). تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في دراسة أثر تدريب الموارد البشرية المختصة بالتسويق على أدائهم الوظيفي بالنسبة للموظفين العاملين بالمجمع الصناعي بتاجوراء بطرابلس. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ بالإضافة إلى استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات. وقد شملت عينة الدراسة عدد (59) موظف من العاملين المختصين بعملية التسويق والتدريب بالمجمع الصناعي بتاجوراء. كما وتوصل الباحث لعدة نتائج أهمها الإشارة إلى وجود ضعف في الأداء العام لدى موظفي التسويق حتى بعد المشاركة بالبرامج التدريبية التأهيلية، مما يوضح مدى الضعف في البرامج التدريبية في مجالات التسويق. كما أكدت النتائج على وجود اقتناع عام بين غالبية أفراد عينة الدراسة بأهمية التدريب في تطوير المعارف والمهارات وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

## 9.2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Afroz, 2018) بعنوان (Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking - Sector, Tangail Bangladesh). تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر التدريب على أداء الموظفين العاملين في القطاع المصرفي ببنجلاديش. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ بالإضافة إلى استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات. وقد شملت عينة الدراسة عدد (150) موظف من الموظفين العاملين في عدد 14 بنك من البنوك العاملة في منطقة تانجيل. كما وتوصلت الباحثة لعدة نتائج أهمها التأكيد على أن التدريب بشكل عام يعزز مشاركة الموظفين وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي. كما وتوصل الباحث إلى وجود علاقة قوية بين تدريب الموظفين وأداء الموظفين، حيث أنه كلما زاد تدريب الموظف، كلما كان مستوى أدائه بشكل أكثر كفاءة.

- دراسة (Kanapathipillai & Azam, 2020) بعنوان (The Impact of Employee Training Programs on Job Performance and Job Satisfaction in the Telecommunication Companies in Malaysia). تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في بحث وتوضيح تأثير برامج تدريب الموظفين على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي في شركات الاتصالات في ماليزيا. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي والمنهج المسحي؛ بالإضافة إلى استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات. وقد شملت عينة الدراسة عدد (316) موظف من الموظفين العاملين في عدد ثلاث

شركات اتصالات كبرى في ماليزيا. كما وتوصلت الباحثة لعدة نتائج أهمها التأكيد على أن عملية التدريب ذو دلالة إحصائية ولها علاقة قوية بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين العاملين في شركات الاتصالات محل الدراسة بماليزيا.

## 10. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

### 1-10. منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان في إجراء دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، حيث يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (المزجاجي، 2013).

### 2-10. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة موظفي الإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة والبالغ عددهم 137 موظف، وقد اختار الباحث عينة دراستهما بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك من خلال الاعتماد على إحدى أبرز المعادلات الإحصائية التي تستخدم في حساب حجم عينة الدراسة ألا وهي معادلة ريتشارد جيجر والموضحة في شكل التالي، ووفقاً لهذه المعادلة بلغ حجم العينة عدد 101 موظف.

$$n = \frac{(Z/d)^2 \times p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} [(Z/d)^2 \times p(1-p) - 1]} \quad (5)$$

شكل رقم (2): معادلة ريتشارد جيجر:

حيث أن:

n=حجم العينة، N= حجم المجتمع، z= الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، d= نسبة الخطأ (5%)، p= نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

### 3-10- أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من استبانة قام بإعدادها الباحثان، حيث تكونت من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: ويشمل المتغيرات والخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: ويتضمن محاور الدراسة، حيث تكونت الدراسة من (25) فقرة موزعة على خمسة محاور:

أ- المحور الأول: ويناقش البرامج التدريبية وعملية اتخاذ القرار، ويتكون من (5) فقرات.

ب- المحور الثاني: ويناقش البرامج التدريبية والتعامل مع المستفيد، ويتكون من (5) فقرات.

ج- المحور الثالث: ويناقش البرامج التدريبية والتطور الذاتي المعرفي، ويتكون من (5) فقرات

د- المحور الرابع: ويناقش البرامج التدريبية والإنتاجية والقدرات، ويتكون من (5) فقرات

هـ- المحور الخامس: ويناقش البرامج التدريبية وحل المشكلات، ويتكون من (5) فقرات

10-4- صدق أداة الدراسة:

قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة الدراسة عن طريق حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، الجداول التالية توضح ذلك:

جدول 1: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

| البرامج التدريبية وعملية اتخاذ القرار |                |            |                |            |                |
|---------------------------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| رقم الفقرة                            | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
| 1                                     | 0.932          | 2          | 0.928          | 3          | 0.921          |
| 4                                     | 0.939          | 5          | 0.902          |            |                |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020، وباستخدام برنامج SPSS V23.

جدول 2: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

| البرامج التدريبية والتعامل مع المستفيد |                |            |                |            |                |
|--|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| رقم الفقرة                             | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
| 1                                      | 0.916          | 2          | 0.907          | 3          | 0.763          |
| 4                                      | 0.881          | 5          | 0.910          |            |                |

جدول 3: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

| البرامج التدريبية والتطور الذاتي المعرفي |                |            |                |            |                |
|--|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| رقم الفقرة                               | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
| 1  | 0.848          | 2          | 0.908          | 3          | 0.893          |
| 4  | 0.906          | 5          | 0.850          |            |                |

جدول 4: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

| البرامج التدريبية والإنتاجية والقدرات |                |            |                |            |                |
|---------------------------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| رقم الفقرة                            | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
| 1                                     | 0.903          | 2          | 0.885          | 3          | 0.942          |
| 4                                     | 0.901          | 5          | 0.900          |            |                |

جدول 5: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس

| البرامج التدريبية وحل المشكلات |                |            |                |            |                |
|--------------------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| رقم الفقرة                     | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
| 1                              | 0.935          | 2          | 0.883          | 3          | 0.902          |
| 4                              | 0.886          | 5          | 0.904          |            |                |

يتضح مما سبق أن قيم معاملات الارتباط ما بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليها كانت موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

#### 10-5- ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة طبق الباحثان اختبار ألفا كرونباخ لفقرات محاور الدراسة المختلفة، الجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 6: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

| معامل الثبات | عدد الفقرات | المحور  |
|--------------|-------------|---|
| 0.957        | 5           | المحور الأول: البرامج التدريبية وعملية اتخاذ القرار     |
| 0.925        | 5           | المحور الثاني: البرامج التدريبية والتعامل مع المستفيد   |
| 0.925        | 5           | المحور الثالث: البرامج التدريبية والتطور الذاتي المعرفي |
| 0.945        | 5           | المحور الرابع: البرامج التدريبية والإنتاجية والقدرات    |
| 0.942        | 5           | المحور الخامس: البرامج التدريبية وحل المشكلات           |
| 0.979        | 25          | جميع فقرات أداة الدراسة                                 |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محاور الدراسة، حيث كانت تتراوح بين (0.925 - 0.957)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الأداة 0.979 وهو معامل ثبات مرتفع جداً، وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتهما لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وثبات أداة الدراسة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على العينة عدة مرات خلال فترات معينة تحت نفس الظروف والشروط.

#### 10-6- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية لهم، وتم الحصول على تكرارات لهذه البيانات والنسبة المئوية لهذه التكرارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 7: توزيع المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

| المتغير        | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|------------------|---------|----------------|
| الجنس          | ذكر              | 100     | 99.0%          |
|                | أنثى             | 1       | 1.0%           |
|                | المجموع          | 101     | 100.0%         |
| الفئة العمرية  | أقل من 30 سنة    | 14      | 13.9%          |
|                | أقل من 40 سنة    | 22      | 21.8%          |
|                | أقل من 50 سنة    | 26      | 25.7%          |
|                | من 50 سنة فأكثر. | 39      | 38.6%          |
|                | المجموع          | 101     | 100.0%         |
| المؤهل العلمي  | دون الثانوي      | 7       | 6.9%           |
|                | ثانوي            | 21      | 20.8%          |
|                | جامعي            | 59      | 58.4%          |
|                | دراسات عليا      | 14      | 13.9%          |
|                | المجموع          | 101     | 100.0%         |
| الخبرة العملية | أقل من 5 سنوات   | 14      | 13.9%          |

| المتغير               | الفئة                    | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------|--------------------------|---------|----------------|
|                       | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 22      | 21.8%          |
|                       | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 26      | 25.7%          |
|                       | من 15 سنة فأكثر.         | 39      | 38.6%          |
|                       | المجموع                  | 101     | 100.0%         |
| عدد الدورات التدريبية | لم التحق بأي دورة        | 15      | 14.9%          |
|                       | من 1-3 دورات             | 24      | 23.8%          |
|                       | من 4-6 دورات             | 19      | 18.8%          |
|                       | 7 دورات فأكثر            | 43      | 42.6%          |
|                       | المجموع                  | 101     | 100.0%         |

#### 10.7. الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحثان عدة أساليب إحصائية لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS V23)، ومن أبرز الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحثان نذكر (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، وغيرها)

#### 11- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- سؤال الدراسة الأول: ما دور البرامج التدريبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات الوظيفية؟ وللتعرف على دور البرامج التدريبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات الوظيفية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الأول وكانت النتائج كما يلي:

جدول 8: التحليل الإحصائي لفقرات المحور الأول

| م | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | بشدة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|------|
| 1 | البرامج التدريبية المقدمة تساعد على تطوير المهارات للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.   | 4.28            | 0.814             | موافق         | بشدة |
| 2 | البرامج التدريبية المقدمة ترفع من كفاءة العاملين بطريقة منطقية لاتخاذ القرار.                    | 4.19            | 0.833             | موافق         |      |
| 3 | البرامج التدريبية لها دور فعال في الربط بين الجانب النظري والتطبيقي مما يساعد في اتخاذ القرار.   | 4.17            | 0.884             | موافق         |      |
| 4 | البرامج التدريبية المقدمة تساعد الموظفين في التعامل مع مدخلات العمل مما يعزز مسألة اتخاذ القرار. | 4.22            | 0.819             | موافق         | بشدة |
| 5 | البرامج التدريبية تساهم في تنمية الإبداع وتنمية الأهداف مما يساعد في اتخاذ القرار.               | 4.23            | 0.870             | موافق         | بشدة |
|   | المتوسط الحسابي العام  | 4.22            | 0.780             | موافق         | بشدة |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020، وباستخدام برنامج SPSS V23.

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول تراوحت ما بين (4.28) و (4.17)، حيث كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتم البرامج التدريبية المقدمة تساعد على تطوير المهارات للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (4.28)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (3) والتي تنص على "البرامج التدريبية لها دور فعال في الربط بين الجانب النظري والتطبيقي مما يساعد في اتخاذ القرار." بمتوسط حسابي (4.17).

وبلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور (4.22)، ما يدل على وجود موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة تجاه دور البرامج التدريبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات الوظيفية بديوان إمارة منطقة الباحة.

وبناءً على ما سبق يرى الباحثان مدى أهمية البرامج التدريبية، وذلك من حيث دورها الواضح وقدرتها على إكساب الموظف المعرفة كما أن لها دور كبير في جعل الموظف قادر على جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة أو القضية المطروحة، بحيث يصبح قادر على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

- سؤال الدراسة الثاني: ما دور البرامج التدريبية في تحسين عملية التعامل مع المستفيد؟ وللتعرف على دور البرامج التدريبية في تحسين عملية التعامل مع المستفيد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني وكانت النتائج كما يلي:

جدول 9: التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني

| م. | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1  | للبرامج التدريبية دور في إشعار العملاء بالحرص والتفهم واللباقة في إقناعهم من جانب العاملين.                           | 4.24            | 0.814             | موافق بشدة    | 2       |
| 2  | البرامج التدريبية ترفع من قدرات العاملين: مما يجعل العملاء يشعرون وكأن لهم أولوية من جانبهم.                          | 4.17            | 0.849             | موافق         | 4       |
| 3  | البرامج التدريبية تساعد على إتقان تقنيات المعلومات الحديثة من أجل توفير البيانات الخاصة بالعملاء.                     | 4.36            | 0.687             | موافق بشدة    | 1       |
| 4  | تساعد البرامج التدريبية تطوير المهارات العاطفية والذكاء العاطفي للتعامل مع الآخرين.                                   | 4.12            | 0.864             | موافق         | 5       |
| 5  | للبرامج التدريبية مساهمة في تطوير مهارات الموظف الخاصة بالتعامل مع الآخرين بمستوى الحساسية والشفافية والدقة المطلوبة. | 4.23            | 0.847             | موافق بشدة    | 3       |
|    | المتوسط الحسابي العام   | 4.22            | 0.714             | موافق بشدة    |         |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020، وباستخدام برنامج SPSS V23.

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني تراوحت ما بين (4.36) و (4.12)، حيث كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (3) والتي تنص على "البرامج التدريبية تساعد على إتقان تقنيات المعلومات الحديثة من أجل توفير البيانات الخاصة بالعملاء" بمتوسط حسابي (4.36)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تساعد البرامج التدريبية تطوير المهارات العاطفية والذكاء العاطفي للتعامل مع الآخرين" بمتوسط حسابي (4.12)، وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور (4.22)، ما يدل على وجود موافقة كبيرة جداً لأفراد العينة تجاه دور البرامج التدريبية في تحسين عملية التعامل مع المستفيد بديوان إمارة منطقة الباحة.

وبالتالي يستطيع الباحثان التأكيد على أن للبرامج التدريبية فعالية وتأثير واضح على سلوكيات الموظفين الإداريين، وذلك حيث أن البرامج التدريبية تقدم لهم الأنماط والوسائل الحديثة التي لا بد من إتباعها والاعتماد عليها في التعامل مع المستفيدين، حيث تنمي من سلوكياتهم وتطور من المهارات الإنسانية والعاطفية والاجتماعية بحيث يصبح الموظف أكثر تقبلاً للمستفيدين وقادر على توفير الخدمات لهم بكل رضا.

• سؤال الدراسة الثالث: ما دور البرامج التدريبية في تحسين عملية التطور الذاتي المعرفي؟

وللتعرف على دور البرامج التدريبية في تحسين عملية التطور الذاتي المعرفي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث وكانت النتائج كما يلي:

جدول 10: التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثالث

| م. | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1  | تحسن البرامج التدريبية من التطور الذاتي والمعرفي للعاملين مما يساعد على تطوير مستوى الأداء. | 4.12            | 0.983             | موافق         | 5       |
| 2  | تساعد البرامج التدريبية من استخدام أنشطة وتقنيات حديثة متنوعة مما يساعد في تحسين الأداء.    | 4.25            | 0.817             | موافق بشدة    | 2       |
| 3  | للبرامج التدريبية دور في زيادة الوعي في مجال جودة الخدمة المقدمة.                           | 4.22            | 0.820             | موافق بشدة    | 3       |
| 4  | تؤدي البرامج التدريبية إلى تشجيع العاملين على الإبداع والتطوير في خدمة العملاء.             | 4.21            | 0.840             | موافق بشدة    | 4       |
| 5  | توجد البرامج التدريبية ثقة عالية في قدرات العاملين على التطوير والتحسين.                    | 4.31            | 0.822             | موافق بشدة    | 1       |
|    | المتوسط الحسابي العام   | 4.21            | 0.753             | موافق بشدة    |         |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020، وباستخدام برنامج SPSS V23.

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث تراوحت ما بين (4.31) و (4.12)، حيث كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (5) والتي تنص على "توجد البرامج التدريبية ثقة عالية في قدرات العاملين على التطوير والتحسين" بمتوسط حسابي (4.31)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تحسن البرامج التدريبية من التطور الذاتي والمعرفي للعاملين مما يساعد على تطوير مستوى الأداء" بمتوسط حسابي (4.12)، وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور (4.21)، ما يدل على وجود موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة تجاه دور البرامج التدريبية في تحسين عملية التطور الذاتي المعرفي بديوان إمارة منطقة الباحة.

تتميز البرامج التدريبية بما توفره من مفاهيم ونماذج علمية واضحة بالقدرة على التأثير على المتدرب، وذلك حيث تساعد الموظف على التطور الذاتي والمعرفي بشكل كبير من خلال إكساب الموظف المفاهيم المعرفية باستخدام الوسائل الحديثة التي تسهل من ذلك، وتساعد على تنمية قدراته الذاتية.

• سؤال الدراسة الرابع: ما دور البرامج التدريبية في تحسين عملية الإنتاج والقدرات؟

وللتعرف على دور البرامج التدريبية في تحسين عملية الإنتاج والقدرات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الرابع وكانت النتائج كما يلي:

جدول 11: التحليل الإحصائي لفقرات المحور الرابع

| م.                    | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-----------------------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1                     | تؤدي البرامج التدريبية إلى التزام الموظفين بمواعيد العمل عند الحضور والانصراف.                               | 4.17            | 0.917             | موافق         | 3       |
| 2                     | تساعد البرامج على تزويد العاملين بقدرات لتقديم خدمة سريعة للعملاء.   | 4.21            | 0.864             | موافق بشدة    | 1       |
| 3                     | للبرامج التدريبية أثر في تنمية قدرات العاملين في سرعة الاستجابة وتقليل الوقت بين استلام طلب الخدمة وتنفيذها. | 4.07            | 0.908             | موافق         | 4       |
| 4                     | للبرامج التدريبية دور في تفعيل مفهوم إدارة الوقت داخل المنظمة.   | 4.07            | 0.908             | موافق         | 4 مكرر  |
| 5                     | للبرامج التدريبية دور في تعزيز الانتماء الوظيفي مما يزيد من إنتاجية العاملين.                                | 4.20            | 0.849             | موافق         | 2       |
| المتوسط الحسابي العام |  | 4.14            | 0.806             | موافق         |         |

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع تراوحت ما بين (4.21) و (4.07)، حيث كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تساعد البرامج على تزويد العاملين بقدرات لتقديم خدمة سريعة للعملاء" بمتوسط حسابي (4.21)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (3) والتي تنص على "للبرامج التدريبية أثر في تنمية قدرات العاملين في سرعة الاستجابة وتقليل الوقت بين استلام طلب الخدمة وتنفيذها" والفقرة رقم (4) والتي تنص على "للبرامج التدريبية دور في تفعيل مفهوم إدارة الوقت داخل المنظمة." بمتوسط حسابي (4.07)، وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور (4.14)، ما يدل على وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة تجاه دور البرامج التدريبية في تحسين عملية الإنتاج والقدرات بديوان إمارة منطقة الباحة.

إن السرعة في أداء المهام هي واحدة من أهم العوامل والمركبات التي تهتم بها المنظمات حالياً، ووفقاً لما سبق نجد دور البرامج التدريبية في مساعدة الموظفين على اكتساب السرعة والقدرة على القيام بمهام عمله، الأمر الذي يساهم وبشكل مباشر على مستوى أداء الموظفين ويحسن من معدلات إنتاجيته وبالتالي زيادة معدلات الأداء وتقديم الخدمات لأكبر عدد من المستفيدين بما يحقق التقدم والتطور لإمارة منطقة الباحة.

• سؤال الدراسة الخامس: ما دور البرامج التدريبية في تحسين عملية حل المشكلات؟

وللتعرف على دور البرامج التدريبية في تحسين عملية الإنتاج والقدرات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الخامس وكانت النتائج كما يلي:

جدول 12: التحليل الإحصائي لفقرات المحور الخامس

| م. | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1  | تساهم البرامج التدريبية في حل المشكلات الإدارية مما يؤدي إلى خدمة ذات جودة.                   | 4.06            | 0.936             | موافق         | 4       |
| 2  | للبرامج التدريبية دور في حل المشكلات مما يجعل العاملين يتمتعون بثقة عالية أثناء تقديم الخدمة. | 4.18            | 0.829             | موافق         | 1       |

| م.                    | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-----------------------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 3                     | تساعد البرامج التدريبية في حل المشكلات مما يجعل العاملين قادرين على تفهم مشكلات العملاء والعمل على حلها.              | 4.15            | 0.841             | موافق         | 2       |
| 4                     | البرامج التدريبية تساعد في حل المشكلات مما يجعل إنجاز العمل بروح الفريق بين كافة العاملين لتقديم مستوى خدمة ذات جودة. | 3.97            | 0.932             | موافق         | 5       |
| 5                     | تساعد البرامج التدريبية في امتلاك الكفايات والقدرة اللازمة لحل المشكلات.  | 4.12            | 0.852             | موافق         | 3       |
| المتوسط الحسابي العام |   | 4.10            | 0.793             | موافق         |         |

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة الدراسة على فقرات المحور الخامس تراوحت ما بين (4.18) و (3.97)، حيث كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (2) والتي تنص على " للبرامج التدريبية دور في حل المشكلات مما يجعل العاملين يتمتعون بثقة عالية أثناء تقديم الخدمة" بمتوسط حسابي (4.18)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (4) والتي تنص على "البرامج التدريبية تساعد في حل المشكلات مما يجعل إنجاز العمل بروح الفريق بين كافة العاملين لتقديم مستوى خدمة ذات جودة " بمتوسط حسابي (3.97)، وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور (4.10)، ما يدل على وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة تجاه دور البرامج التدريبية في تحسين عملية حل المشكلات بديوان إمارة منطقة الباحة.

بناءً على ما تم التوصل إليه سابقاً يستطيع الباحثان التأكيد على وجود دور إيجابي للبرامج التدريبية، وذلك الدور الإيجابي يتضح فيما توفره من أساليب علمية حديثة تنمي من مهارات الموظفين وتجعلهم أكثر قدرة على فهم كافة المشكلات التي قد تحدث من حولهم، ومن ثم تحديد أفضل الأساليب التي يمكن إتباعها في عملية حل المشكلات، وبالتالي زيادة ثقة العاملين في أنفسهم وإيمانهم بقدراتهم على مواجهة كافة التحديات.

## 12. اختبار فرضيات الدراسة:

12.1 الفرضية الرئيسية: "يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بديوان إمارة منطقة الباحة تعزى للخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

### 1- متغير الجنس.

لاختبار الفرضية بناء على متغير الجنس، قام الباحثان بإجراء اختبار (T-test) للفروق بين المتوسطات بهدف فحص الفروق بين الموظفين الذكور والإناث، ويبين الجدول التالي هذه النتائج:

جدول 13: اختبار الفرضيات تبعاً لمتغير الجنس

| المحاور الرئيسية   | متغير الجنس | المتوسط الحسابي | قيمة T  | مستوى الدلالة Sig | الدلالة       |
|--|-------------|-----------------|---------|-------------------|---------------|
| المحور الأول:<br>البرامج التدريبية وعملية اتخاذ القرار   | ذكر         | 100             | -0.236- | 0.814             | لا يوجد دلالة |
|  | أنثى        | 1               |         |                   |               |
| المحور الثاني:<br>البرامج التدريبية والتعامل مع المستفيد | ذكر         | 100             | 0.311   | 0.757             | لا يوجد دلالة |
|  | أنثى        | 1               |         |                   |               |

| الدلالة          | مستوى الدلالة<br>Sig | قيمة T | المتوسط<br>الحسابي | متغير<br>الجنس | المحاور الرئيسية   |
|------------------|----------------------|--------|--------------------|----------------|--|
| لا يوجد<br>دلالة | 0.979                | 0.026  | 100                | ذكر            | المحور الثالث:<br>البرامج التدريبية والتطور الذاتي المعرفي |
|                  |                      |        | 1                  | أنثى           |  |
| لا يوجد<br>دلالة | 0.860                | 0.177  | 100                | ذكر            | المحور الرابع:<br>البرامج التدريبية والإنتاجية والقدرات    |
|                  |                      |        | 1                  | أنثى           |  |
| لا يوجد<br>دلالة | 0.710                | 0.372  | 100                | ذكر            | المحور الخامس:<br>البرامج التدريبية وحل المشكلات           |
|                  |                      |        | 1                  | أنثى           |  |
| لا يوجد<br>دلالة | 0.888                | 0.141  | 100                | ذكر            | جميع محاور الدراسة   |
|                  |                      |        | 1                  | أنثى           |  |

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بديوان إمارة منطقة الباحة تعزى لمتغير الجنس.

## 2- المرحلة العمرية:

لاختبار الفرضية بناء على متغير المرحلة العمرية، قام الباحثان بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث، يبين الجدول التالي هذه النتائج:

جدول 14: اختبار الفرضيات تبعاً لمتغير المرحلة العمرية

| مستوى<br>الدلالة<br>Sig | قيمة<br>F | متوسط<br>المربعات | درجات<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | التخصص         | المحاور الرئيسية   |
|-------------------------|-----------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|--|
| 0.566                   | 0.681     | 0.418             | 3               | 1.255             | بين المجموعات  | المحور الأول:<br>البرامج التدريبية وعملية اتخاذ القرار     |
|                         |           | 0.614             | 97              | 59.599            | داخل المجموعات |  |
|                         |           |                   | 100             | 60.855            | المجموع        |  |
| 0.207                   | 1.549     | 0.778             | 3               | 2.333             | بين المجموعات  | المحور الثاني:<br>البرامج التدريبية والتعامل مع المستفيد   |
|                         |           | 0.502             | 97              | 48.699            | داخل المجموعات |  |
|                         |           |                   | 100             | 51.032            | المجموع        |  |
| 0.309                   | 1.214     | 0.685             | 3               | 2.055             | بين المجموعات  | المحور الثالث:<br>البرامج التدريبية والتطور الذاتي المعرفي |
|                         |           | 0.564             | 97              | 54.706            | داخل المجموعات |  |
|                         |           |                   | 100             | 56.760            | المجموع        |  |
| 0.658                   | 0.537     | 0.354             | 3               | 1.062             | بين المجموعات  | المحور الرابع:<br>البرامج التدريبية والإنتاجية والقدرات    |
|                         |           | 0.659             | 97              | 63.925            | داخل المجموعات |  |
|                         |           |                   | 100             | 64.987            | المجموع        |  |
| 0.523                   | 0.754     | 0.477             | 3               | 1.432             | بين المجموعات  | المحور الخامس:<br>البرامج التدريبية وحل المشكلات           |
|                         |           | 0.633             | 97              | 61.416            | داخل المجموعات |  |
|                         |           |                   | 100             | 62.848            | المجموع        |  |
| 0.510                   | 0.776     | 0.384             | 3               | 1.153             | بين المجموعات  | جميع محاور الدراسة   |
|                         |           | 0.495             | 97              | 48.042            | داخل المجموعات |  |
|                         |           |                   | 100             | 49.196            | المجموع        |  |

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بديوان إمارة منطقة الباحة تعزى لمتغير المرحلة العمرية.

### 3- متغير المؤهل العلمي:

قام الباحثان بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث، كما بيّنها الجدول:

جدول 15: اختبار الفرضيات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المحاور الرئيسية   | التخصص         | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| المحور الأول:<br>البرامج التدريبية وعملية اتخاذ القرار     | بين المجموعات  | 3.901          | 3            | 1.300          | 2.214  | 0.091             |
|  | داخل المجموعات | 56.954         | 97           | 0.587          |        |                   |
|  | المجموع        | 60.855         | 100          |                |        |                   |
| المحور الثاني:<br>البرامج التدريبية والتعامل مع المستفيد   | بين المجموعات  | 2.560          | 3            | 0.853          | 1.708  | 0.170             |
|  | داخل المجموعات | 48.472         | 97           | 0.500          |        |                   |
|  | المجموع        | 51.032         | 100          |                |        |                   |
| المحور الثالث:<br>البرامج التدريبية والتطور الذاتي المعرفي | بين المجموعات  | 3.451          | 3            | 1.150          | 2.093  | 0.106             |
|  | داخل المجموعات | 53.310         | 97           | 0.550          |        |                   |
|  | المجموع        | 56.760         | 100          |                |        |                   |
| المحور الرابع:<br>البرامج التدريبية والإنتاجية والقدرات    | بين المجموعات  | 3.580          | 3            | 1.193          | 1.885  | 0.137             |
|  | داخل المجموعات | 61.407         | 97           | 0.633          |        |                   |
|  | بين المجموعات  | 64.987         | 100          |                |        |                   |
| المحور الخامس:<br>البرامج التدريبية وحل المشكلات           | داخل المجموعات | 2.454          | 3            | 0.818          | 1.314  | 0.274             |
|  | المجموع        | 60.393         | 97           | 0.623          |        |                   |
|  | بين المجموعات  | 62.848         | 100          |                |        |                   |
| جميع محاور الدراسة   | داخل المجموعات | 2.830          | 3            | 0.943          | 1.974  | 0.123             |
|  | المجموع        | 46.366         | 97           | 0.478          |        |                   |
|  | بين المجموعات  | 49.196         | 100          |                |        |                   |

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بديوان إمارة منطقة الباحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 4- متغير الخبرة العملية:

لاختبار الفرضية بناء على متغير الخبرة العملية، قام بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث، ويبيّن الجدول التالي هذه النتائج:

جدول 16: اختبار الفرضيات تبعاً لمتغير الخبرة العملية

| المحاور الرئيسية                                | التخصص         | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| المحور الأول:<br>البرامج التدريبية وعملية اتخاذ | بين المجموعات  | 0.986          | 3            | 0.329          | 0.533  | 0.661             |
|   | داخل المجموعات | 59.868         | 97           | 0.617          |        |                   |

| مستوى<br>الدلالة Sig | قيمة<br>F | متوسط<br>المربعات | درجات<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | التخصص         | المحاور الرئيسية  |
|----------------------|-----------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|---|
|                      |           |                   | 100             | 60.855            | المجموع        | القرار  |
| 0.606                | 0.616     | 0.318             | 3               | 0.954             | بين المجموعات  | المحور الثاني:<br>البرامج التدريبية والتعامل مع<br>المستفيد   |
|                      |           | 0.516             | 97              | 50.078            | داخل المجموعات |   |
|                      |           |                   | 100             | 51.032            | المجموع        |   |
| 0.384                | 1.027     | 0.583             | 3               | 1.748             | بين المجموعات  | المحور الثالث:<br>البرامج التدريبية والتطور الذاتي<br>المعرفي |
|                      |           | 0.567             | 97              | 55.013            | داخل المجموعات |   |
|                      |           |                   | 100             | 56.760            | المجموع        |   |
| 0.133                | 1.912     | 1.209             | 3               | 3.628             | بين المجموعات  | المحور الرابع:<br>البرامج التدريبية والإنتاجية<br>والقدرات    |
|                      |           | 0.633             | 97              | 61.358            | داخل المجموعات |   |
|                      |           |                   | 100             | 64.987            | بين المجموعات  |   |
| 0.274                | 1.315     | 0.819             | 3               | 2.456             | داخل المجموعات | المحور الخامس:<br>البرامج التدريبية وحل المشكلات              |
|                      |           | 0.623             | 97              | 60.391            | المجموع        |   |
|                      |           |                   | 100             | 62.848            | بين المجموعات  |   |
| 0.346                | 1.118     | 0.548             | 3               | 1.644             | داخل المجموعات | جميع محاور الدراسة  |
|                      |           | 0.490             | 97              | 47.552            | المجموع        |   |
|                      |           |                   | 100             | 49.196            | بين المجموعات  |   |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020، وباستخدام برنامج SPSS V23.

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بديوان إمارة منطقة الباحة تعزى لمتغير الخبرة العملية.

5- متغير عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها:

لاختبار الفرضية بناء على متغير عدد الدورات التدريبية، قام الباحثان بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث، ويبين الجدول التالي هذه النتائج:

جدول 17: اختبار الفرضيات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

| مستوى<br>الدلالة Sig | قيمة<br>F | متوسط<br>المربعات | درجات<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | التخصص         | المحاور الرئيسية  |
|----------------------|-----------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|---|
| 0.073                | 2.393     | 1.398             | 3               | 4.194             | بين المجموعات  | المحور الأول:<br>البرامج التدريبية وعملية اتخاذ<br>القرار     |
|                      |           | 3.584             | 97              | 56.661            | داخل المجموعات |   |
|                      |           |                   | 100             | 60.855            | المجموع        |   |
| 0.045                | 2.785     | 1.349             | 3               | 4.048             | بين المجموعات  | المحور الثاني:<br>البرامج التدريبية والتعامل مع<br>المستفيد   |
|                      |           | 0.484             | 97              | 46.985            | داخل المجموعات |   |
|                      |           |                   | 100             | 51.032            | المجموع        |   |
| 0.065                | 2.485     | 1.350             | 3               | 4.051             | بين المجموعات  | المحور الثالث:<br>البرامج التدريبية والتطور الذاتي<br>المعرفي |
|                      |           | 0.543             | 97              | 52.709            | داخل المجموعات |   |
|                      |           |                   | 100             | 56.760            | المجموع        |   |
| 0.170                | 1.709     | 1.087             | 3               | 3.262             | بين المجموعات  | المحور الرابع:<br>البرامج التدريبية والإنتاجية                |
|                      |           | 0.636             | 97              | 61.725            | داخل المجموعات |   |

| المحاور الرئيسية                                 | التخصص         | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| والقدرات   | بين المجموعات  | 64.987         | 100          |                |        |                   |
|  | داخل المجموعات | 5.728          | 3            | 1.909          | 3.242  | 0.025             |
|  | المجموع        | 57.120         | 97           | 0.589          |        |                   |
| بين المجموعات                                    | 62.848         | 100            |              |                |        |                   |
| المحور الخامس:<br>البرامج التدريبية وحل المشكلات | داخل المجموعات | 3.619          | 3            | 1.206          | 2.568  | 0.059             |
|  | المجموع        | 45.576         | 97           | 0.470          |        |                   |
|  | بين المجموعات  | 49.196         | 100          |                |        |                   |
| جميع محاور الدراسة                               | داخل المجموعات | 3.619          | 3            | 1.206          | 2.568  | 0.059             |
|  | المجموع        | 45.576         | 97           | 0.470          |        |                   |
|  | بين المجموعات  | 49.196         | 100          |                |        |                   |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020، وباستخدام برنامج SPSS V23.

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بديوان إمارة منطقة الباحة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها.

### 13. خلاصة بأهم نتائج الدراسة:

بناءً على ما سبق استعراضه من تحليل للنتائج توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج وأهمها:

- 1- وجود موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة تجاه دور البرامج التدريبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات الوظيفية بديوان إمارة منطقة الباحة
- 2- وجود موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة تجاه دور البرامج التدريبية في تحسين عملية التعامل مع المستفيد بديوان إمارة منطقة الباحة
- 3- وجود موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة تجاه دور البرامج التدريبية في تحسين عملية التطور الذاتي المعرفي بديوان إمارة منطقة الباحة
- 4- موافقة كبيرة من العينة تجاه دور البرامج التدريبية في تحسين عملية الإنتاج والقدرات بديوان إمارة منطقة الباحة
- 5- موافقة كبيرة من العينة تجاه دور البرامج التدريبية في تحسين عملية حل المشكلات بديوان إمارة منطقة الباحة
- 6- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بديوان إمارة منطقة الباحة تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

وبناءً على ما سبق من نتائج يستطيع الباحثان أن يؤكد على أهمية البرامج التدريبية وأن لها دور فعال في عملية تحسين الأداء، وذلك كما يرى موظفي الإدارة التنفيذية في إمارة منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية، حيث أن هذه النتائج التي سبق سردها توضح مدى دور البرامج التدريبية في التأثير على مستويات الأداء للموظفين من حيث (تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين عملية التعامل مع المستفيد، تحسين عملية التطور الذاتي المعرفي، تحسين عملية الإنتاج والقدرات، تحسين عملية حل المشكلات)، وبالتالي وبناءً على ما أظهرت النتائج من دور واضح وهام للبرامج التدريبية أصبح ضرورة الاهتمام بتوفير الدورات والبرامج التدريبية للموظفين أمر حتمي، كما أن البرامج التدريبية تحسن أداء كافة الموظفين باختلاف خصائصهم ومتغيرات الشخصية وبياناتهم الديموغرافية، فلا يوجد

تأثير أو دور للخصائص الشخصية للموظف لكي يتحسن مستوى أدائه، فالبرنامج التدريبي يحسن أداء الموظف بغض النظر عما إذا كان سبق للموظف الحصول على برامج أو دورات تدريبية سابقة أم لا، أو لا يؤثر على الذكور ويحسن من أدائهم ولا يحسن من أداء الإناث، كل هذه الخصائص ليس لها تأثير أو دور، فالبرامج التدريبية لها فعالية ثابتة في تحسين مستويات أداء الموظفين.

## التوصيات والمقترحات.

وبناء على ما كشفت عنه نتائج الدراسة؛ يوصى الباحثان ويقترحان بما يلي:

1. تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في ديوان إمارة الباحة من خلال توفير برامج تدريبية تساهم في مقدرتهم على اتخاذ القرارات المختلفة
2. العمل على زيادة عدد البرامج التدريبية المتعلقة بكيفية الموازنة ما بين الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية لكيفية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة
3. العمل على زيادة عدد البرامج التدريبية المتعلقة بتطوير قدرات الموظفين المعرفية التي تساهم في تطوير مستوى أدائهم داخل ديوان إمارة الباحة
4. التركيز على البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة الوقت داخل ديوان إمارة الباحة
5. اتاحة المجال أمام العاملين لمشاركة أفكارهم المتعلقة بالإبداع والتطوير في خدمة العملاء من خلال عقد برامج تدريبية متخصصة في ذلك
6. تدريب العاملين في ديوان إمارة الباحة على كيفية العمل بروح الفريق وإنجاز المهام الوظيفية المختلفة.

## 14. قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- الأسمرى، حسن بن عبد الله. (2007م). "تقويم البرامج التدريبية للعاملين على أجهزة التفتيش الأمني بالمطارات: دراسة مسحية على العاملين في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة". (رسالة ماجستير)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- بلالي، فضيلة؛ علاهم، نجوى. (2018م). "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي". (ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الجزائر.
- بوزرقاطة، أمال. (2019م). "أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة: موظفي مديرية جامعة محمد خيضر- بسكرة". (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- جاد الرب، سيد. 2012م. إدارة الموارد البشرية. مكتبة الحارثي للطباعة، المنصورة، مصر.
- دمنهوري، رشاد. (2013م). "الضغوط النفسية وعلاقتها بالاكتئاب والأداء الوظيفي لدى عينة من العاملين الفنيين بمستشفيات العاصمة المقدسة الحكومية". (ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- السلمي، علي. (2007م). "إدارة الموارد البشرية". الناشر: بدون ناشر.
- الطرائسي، أميمة. 2011م. "إدارة الموارد البشرية"، الناشر: مجلة كلية التجارة جامعة بورسعيد.

- العتيبي، ضرار. 2015م. "أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي - أمها". الناشر: مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 15، 16.
- عقيلة، العربي؛ الطروق، ناصر. (2015م). "أثر تدريب الموارد البشرية المختصة بالتسويق على أدائهم الوظيفي". الناشر: مجلة جامعة الزيتونة، العدد 13.
- القباعي، إسلام. (2019م). "أثر برامج التدريب التحويلي على أداء الموظفين في البنك الأهلي الأردني". (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- القرالة، عبد المنعم. 2018م. "أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية" دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاء الجوية الأردنية". الناشر: مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 4، العدد 1.
- القرشي، سوزان. (2015). "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي". (ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الكتبي، محسن علي. 2009. "إدارة الموارد البشرية". الناشر: مكتبة كلية التجارة.
- محمد، عوض الله. (2017م). "دور التدريب في أداء العاملين: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ربك 2015-2016". (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان.
- المزجاجي، أحمد بن داود. 2013م. الوجيز في طرق البحث العلمي. دار خوارزم العلمية للطباعة والنشر، جدة.
- نصر، محمد السعيد. 2007م. "إدارة الأفراد". الناشر: بدون ناشر.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Afroz, N. (2018). Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh. Global Journal of Economics and Business – Vol.4, No. 1. pp. 111 - 124.
- Angela, G. (2014). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of United Nations Support Office for the African Union Mission in Somalia. Master thesis, United States International University.
- Celine, F. (2018). Effects of Job Stress on Employee Performance in an Enterprise: A Microfinance institution in Cameroon. Master Thesis. Centria university of Applied Science.
- Jehanzeb, K. Bashir, N. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. European Journal of Business and Management. Vol.5, No.2.
- Kanapathipillai, K. Azam, F. (2020). The Impact of Employee Training Programs on Job Performance and Job Satisfaction in the Telecommunication Companies in Malaysia. European Journal of Human Resource Management Studies, Vol 4, No 4.