

## The effect of training in raising the efficiency of employee performance - An exploratory study on governmental and private organizations in Jeddah-

Salih Saeed Al-Zahrani

Jeddah University || KSA

**Abstract:** This study aimed at shed light on the topic of training and its importance in relation to human resources, to identify the methods of success and failure of training programs, to highlight the role of training in improving the performance of human resources and to know the principles on which training is based. The study assumed that there is no significant relationship between training and productivity of workers at a level of statistical significance ( $\alpha < 0.05$ ), and that there is no significant relationship between training and quality of work at the level of statistical significance ( $\alpha < 0.05$ ), and that there are no statistically significant differences at the level of significant significance ( $\alpha < 0.05$ ) in employees in the public and private sectors about The effect of training in raising the efficiency of workers. The population of this research consisted of a number of employees in the public and private sectors, and the study sample consisted of a random sample of 50 employees in the public and private sectors. The questionnaire tool was used in the current study, and the statistical method of spss was used using arithmetic averages, standard deviations and variance, The descriptive and analytical approach was used in this study for its suitability to study the phenomenon, and the study concluded that there is no statistically significant relationship at a significance level (0.05) in the responses of the study sample individuals about no significant relationship between training and productivity of workers, and that result confirms the correlation coefficient (Thus the study rejects the first hypothesis that there is no significant relationship between training and productivity of workers, and accepts the alternative hypothesis that there is no significant relationship between training and productivity of workers, and it became clear that there is a statistically significant relationship at a level of significance (0.05) in The responses of the study sample individuals about no statistically significant differences at the level of significant ( $\alpha < 0.05$ ) in the views of employees in the public and private sectors. Especially about the effect of training in raising the efficiency of workers, as the correlation coefficient amounted to (-0.071). The study recommended that employees in the public and private sectors must be given some skills necessary to develop their administrative competencies. Stability must be increased for workers at work, which leads to raising the morale of the trainees. Employees in the public and private sectors are positive towards work and those working with them. Employees in the public and private sectors must be kept abreast of developments in the fields of knowledge related to their work.

**Keywords:** impact, training, employee performance efficiency.

أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين  
– دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة –

صالح سعيد الزهراني  
جامعة جدة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية والتعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ومعرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب وافترضت الدراسة لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ )، وأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ )، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) في الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين. وتكون مجتمع هذا البحث من عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص وعددهم 50 مفردة وتم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة الحالية وتم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في spss باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبته لدراسة الظاهرة وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، ويؤكد تلك النتيجة معامل الارتباط (1.0). وبالتالي ترفض الدراسة الفرض الأول القائل بأن لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، وتقبل الفرض البديل بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، وأتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) في وجهات نظر الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين حيث أن معامل الارتباط بلغت قيمته (-0.071) وأوصت الدراسة بأنه لا بد من إكساب الموظفين في القطاعين العام والخاص بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الإدارية لآبد زيادة الاستقرار للعاملين في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين ولا بد تنمية اتجاهات الموظفين في القطاعين العام والخاص الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم ولا بد من مواكبة الموظفين في القطاعين العام والخاص للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

الكلمات المفتاحية: أثر، التدريب، كفاءة أداء العاملين.

## المقدمة:

أضحى العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمؤهل لاستيعاب هذه التطورات والمتغيرات الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة عامة أو خاصة للنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية، والطريقة المثلى لضمان حسن استخدام مواردها البشرية على النحو الذي يضمن لها القدرة على المنافسة العالمية والتي اتسعت دائرتها بدرجة كبيرة في ظل العولمة. ان منظمات الأعمال اليوم تهدف من وراء تدريبها للموارد البشرية تزويدها بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير بشكل إيجابي وإكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، الذي سلوكهم واتجاهاتهم يعكس في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، وحتى يحقق هذا النشاط أهدافه لا بد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة والأفراد والسير على متابعة السير الحسن لأنشطتها. هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجها لتقرير مدى النفع المحقق من هذا النشاط. (عبد الرحيم، 2018: 14)

لا شك في أن الإنسان هو ذلك العنصر الفعال والمؤثر الذي تدور من حوله كافة العلوم والمعارف ساعية إلى تطويره والرفق به عن كافة المخلوقات لما أكرمه الله عز وجل بنعم شتى تميزه عن سواه. وقد سعى الإنسان منذ بداية الخليقة إلى تطوير نفسه تدريجياً حتى المستوى الذي وصل إليه في وقتنا الحاضر وكان ذلك عن طريق الممارسة والمحاولة والتعلم والتدريب المستمر الذي أدى إلى تقدم في قدراته وتنمية لمواهبه المختلفة. ولهذا تسعى جميع الدول والمؤسسات المختلفة إلى الاهتمام بالعملية التدريبية مؤمنة بالأهمية القصوى لذلك وخاصة عقب الثورة المعلوماتية والتقنية الحديثة التي يشهدها العالم. ونظراً لارتباط التدريب المباشر بالكفاءة الإنتاجية لأي جهاز، كما أنه أصبح ذلك الهاجس الذي يشغل تفكير القيادات والإداريين والمفكرين على حد سواء لما يشكله من تقدم ونجاح لعمل أي

منظمة أو منشأة إذا فعل عنصر التدريب وتمت الاستفادة منه. وطالما أن هذه الدراسة ذات علاقة بالتدريب فإنه يجب استعراض التدريب من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه وأنواعه وأساليبه. (جادالله، 2016: 22)

ولقد تم اختيار دراسة هذا الموضوع لعدة اهتمامات من وجهة نظر الباحث كان أهمها هو أهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة، وفعالية المؤسسة، وبالتالي نموها وبقائها ومحاولة البحث والتعمق في الموضوع واكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة والاهتمام بفعالية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

#### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة هذا البحث في ان التدريب يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات النفسية والإدارية والإنتاجية، حيث أصبح التدريب من أهم الأولويات في المنظمات لأنه يعد الخيار الوحيد لاستمرار المنظمة في أداء رسالتها ووظائفها واعتمدت بعض المنظمات في مجال الأعمال هذه السياسة وهي التدريب حيث يعد استثمار في رأس المال البشري بعد أن تحولت عن النظرة التقليدية التي كانت تنظر إلى التدريب على أنه استهلاك للنفقات في مقابل تطوير لقوى العاملة التي قد تكون الفائدة منها محدودة.

يحتل التدريب درور هاماً وجوهرياً في تطوير الأفراد والمنظمات والمجتمعات كما أن السمة البارزة لأي عمل يقترن بالتدريب لأنه تغير ونمو وأثرأ لخبرات وتجارب الفرد والجماعة ولا يقتصر دور التدريب على كونه تطوير للطاقات البشرية من خلال ما يكسبه للفرد والجماعة من صقل لمهاراتهم وقدراتهم بل هو وسيلة لنقل الجديد من العلوم والخبرات المتخصصة. (عامر، 1998: 42)

والقوى البشرية هي أهم الركائز الأساسية اللازمة لعملية التنمية الشاملة في الدولة بصفة عامة والتي يتم من خلالها تحقيق الخطط الموضوعة للوصول إلى الأهداف المقصود تحقيقها ومن الملاحظ أن معظم الدول المتقدمة والنامية تعمل على العناية بمواردها البشرية وتطويرها بشكل مستمر يهدف إلى بناء قاعدة عريضة من الأفراد المؤهلين والقادرين على النمو في كافة المهام والنشاطات بالدولة ومواكبة التطور العالمي ولقد أدركت غالبية المنظمات هذا الدور الفعال للتدريب فجعلت منه دعامة تدخل في أساسها ويرتكز عليه قوامها حيث تستطيع من خلاله الوصول إلى الأهداف التي تنشدها بأعلى مستوى من الكفاية وأدنى قدر ممكن من التكلفة وبالتالي تحقيق الفعالية التي هي منشد المنظمات الحديثة. (العساف، 1423هـ، ص18)

أصبح التدريب في عالم المنظمات العامة والخاصة من أهم الأولويات واستراتيجية في قاموس المنظمات، وذلك لأنه الخيار الوحيد لاستمرار المنظمة على قيد الحياة. وقد اعتقدت هذه المنظمات الفلسفة الحديثة، التي تعتبر التدريب استثمار في رأس المال البشري، وذلك بعد أن تحولت عن النظرة التقليدية التي كانت تنظر إلى التدريب على أنه استهلاك للنفقات في مقابل تطوير لقوى العاملة التي قد تكون الفائدة منها محدودة. لقد عرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المصارف والخبرات التي يحتاج إليها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجية، وأن التدريب إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين (العساف، 1423هـ، ص 102)

ولا شك في أن الإنسان هو ذلك العنصر الفعال والمؤثر الذي تدور من حوله كافة العلوم والمعارف ساعية إلى تطويره والرفقي به عن كافة المخلوقات لما أكرمه الله عز وجل بنعم شتى تميزه عن سواه. وقد سعى الإنسان منذ بداية

الخليقة إلى تطوير نفسه تدريجياً حتى المستوى الذي وصل إليه في وقتنا الحاضر وكان ذلك عن طريق الممارسة والمحاولة والتعلم والتدريب المستمر الذي أدى إلى تقدم في قدراته وتنمية لمواهبه المختلفة، ولهذا تسعى جميع الدول والمؤسسات المختلفة إلى الاهتمام بالعملية التدريبية مؤمنة بالأهمية القصوى لذلك وخاصة عقب الثورة المعلوماتية والتقنية الحديثة التي يشهدها العالم. ونظراً لارتباط التدريب المباشر بالكفاءة الإنتاجية لأي جهاز، كما أنه أصبح ذلك الهاجس الذي يشغل تفكير القيادات والإداريين والمفكرين على حد سواء لما يشكله من تقدم ونجاح لعمل أي منظمة أو منشأة إذا فعل عنصر التدريب وتمت الاستفادة منه. وطالما أن هذه الدراسة ذات علاقة بالتدريب فإنه يجب استعراض التدريب من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه وأنواعه وأساليبه. (جادالله، 2016: 28)

والسعودية ومن خلال خططها الخمسية السابقة تؤكد أهمية التدريب في مختلف مجالاته كإحدى القنوات الرئيسية لتوفير القوى العاملة اللازمة لاحتياج سوق العمل، إلا أن المملكة تعاني نقصاً واضحاً في بعض الفئات الإدارية والتعليمية بالإضافة إلى فئات الفنيين والمهنيين في قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة، الأمر الذي حدا بها إلى الاستعانة بشكل مؤقت بالعمالة الوافدة بمختلف المستويات المهنية التي مهما قيل في شأنها فإنها تظل قاصرة عن التفاعل المنشود في المجتمع.

وتبرز مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الآتي: ما هو أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع الحكومي العام والقطاع الخاص بمدينة جدة؟

#### فروض البحث:

- 1- لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ )
- 2- لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ )
- 3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) في الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين.

#### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في ما يلي:

- تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية.
- التعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية.
- إبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.
- معرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب.

#### أهمية البحث:

##### ■ الأهمية العلمية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على دور وأهمية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية والى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارات ومدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية.

وتبرز أهمية الدراسة العلمية توضيح وتفعيل دور التدريب لما له من أهمية بالنسبة للموارد البشرية وتحديد أساليب نجاح البرامج التدريبية للموظفين وتفعيل دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية والمبادئ التي يقوم عليها التدريب.

#### ■ الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة أهميتها من كون توفير لبرامج التدريب في القطاعين العام والخاص أمر ضروري كمنطلق للكشف عن مشكلات تطبيقه وما هي النتائج المترتبة عليه في المنظمة وقد تكون إضافة مفيدة للمكتبة الإدارية في مجال البرامج التدريبية، كما تسعى إلى الكشف عن مدى توافر الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعمل الوظيفي الحكومي في المنظمات، فغياب عنصر التدريب في المنظمة يتسبب في إهدار الطاقات المالية والبشرية وإجهاد للميزانية المخصصة للمنظمة والممولة للتدريب، حيث أن مراعاة ذلك يمكن من الاستفادة من برامج التدريب المقامة بما يعود بالفائدة على المنظمات الحكومية والخاصة والعاملين فيها ويمكن من استثمار الطاقات البشرية الاستثمار الأمثل مما يترتب عليه النهوض بالتنمية الشاملة.

ومن مبررات هذه الدراسة أن التدريب له أثر كبير على كفاءة وأداء العاملين حيث يعتبر التدريب وسيلة فعالة لرفع كفاءة الأفراد والمنشأة معاً والارتقاء بعلاقات العمل وتبدأ أهمية التدريب في أنه يوفر للمنشأة والعاملين بها مزايا عديدة دون أن تكون المزايا التي يحصل عليها كل منهما على حساب الآخر، كما أن خبراء التدريب أكدوا أن الإنفاق على التدريب لا يقل أهمية إن لم يكن يعوق في حالات كثيرة الإنفاق على الماكينات والآلات والإنشاءات الصناعية الضخمة.

#### حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: سوف يتم تطبيق الدراسة على عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص.
- الحدود المكانية: سوف يتم إجراء الدراسة في مدينة جدة بالمنظمات الحكومية والخاصة.
- الحدود الزمانية: سوف يتم إجراء الدراسة في العام الدراسي 1441هـ/ 2020م.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفهوم التدريب وأهدافه وأهميته ودوافع الاستثمار فيه

#### مفهوم التدريب:

من أجل إعطاء صورة واضحة عن مفهوم التدريب، ونظراً لتعدد وتنوع التعريفات التي وردت في أدبيات الدارسين والمهتمين التي جاءت استجابة للتباين الأيديولوجي بين المفكرين من جهة واختلاف المكان والزمان بين المجتمعات من جهة أخرى، فقد تم الاعتماد على مدرستين مختلفتين في الاتجاهات والشكل ولكن يبقى المضمون قريباً وبشكل كبير، وهما المدرسة البريطانية والمدرسة الأمريكية، فقد عرف البريطانيون التدريب على أنه عملية تطوير منظمة لاتجاهات ومعرفة ومهارة ونمط سلوك الفرد لأداء مهمة أو عمل بشكل ملائم. نلاحظ ان التعريف يركز على الأمور التالية: (الجوهري، 2014: 183)

1- تطوير منظم: أي أنه يعني تخطيطاً وتنظيماً ورقابة.

2- الفرد: أي أنه لا يعني الجماعات أو المنظمات.

3- الأداء: أي إنجاز مهمة أو عمل ما.

أما المدرسة الأمريكية فقد عرفت التدريب على أنه أية إجراءات تمارسها المنظمة. ويقصد بها تعظيم وتقوية التعليم لأفراد المنظمة بالشكل الذي يساهم في كفاءة المنظمة. ومن خلال هذا التعريف نجد بأنه يركز على ما يلي: (الجوهري، 2014: 183)

- 1- إجراءات مؤسسية: بمعنى أننا نتحدث عن عمليات متناسقة ومخططة.
  - 2- تعظيم وتقوية التعليم: بمعنى أننا نسعى إلى التعلم على الصعيدين الفردي والمؤسسي.
  - 3- كفاءة المنظمة: إن الهدف هو الكفاءة الكلية للمنظمة. (الطعاني، 2007: 55)
- من خلال التعريفين السابقين نستطيع القول إن التدريب هو: عملية تطوير منظمة تتضمن إجراءات مؤسسية مخططة تهدف إلى تعظيم وتقوية التعليم في جميع المستويات المؤسسية وبخاصة الفرد والجماعة والمنظمة ككل للارتقاء بالكفاءات المعرفية والمهارية والاتجاهية والسلوكية فيما للوصول إلى درجات أعلى من الكفاءة والفاعلية للمنظمات وتحقيق أهدافها. (حمود، 2018: 159)

وعليه نستطيع إجمال معنى وغاية التدريب على النحو التالي:

- 1- التدريب يجب أن يكون عملية منظمة تحتوي على التخطيط للتدريب ورقابته وقياس نتائجه وأثره.
  - 2- التدريب ليس عملية تعلم مقترنة بالخبرة فقط بل بالجهد والتنظيم.
  - 3- التدريب يسعى ويركز على التغيير في مستويات المعرفة والمهارات.
  - 4- التدريب هدفه تحسين الأداء حاضراً ومستقبلاً للأفراد والمنظمات.
- لكل برنامج تدريبي أهداف محددة تصنف إلى أهداف عامة وأهداف سلوكية ذلك أن عملية قياس جدوى التدريب وتقييمه تعتمد اعتماداً كلياً على وجود أهداف واضحة، وهنا لا بد أن نميز بين الأهداف أو النتائج المباشرة والمحددة للتدريب والتي يمكن قياسها كأهداف سلوكية وبين الأهداف بعيدة المدى أو النتائج غير المباشرة والتي تكاد تكون مشتركة بين معظم البرامج التدريبية التي تهتم بها الدائرة في إطار تنمية مواردها البشرية، ويتبع ذلك أنه ليس بالإمكان تصميم أي برنامج تدريبي ووضع محتوياته وأساليبه وتحديد مدته دون معرفة مسبقة بالأهداف المطلوب تحقيقها من هذا البرنامج. (الطعاني، 2007: 59)

#### أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب:

أصبح التدريب هو حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقياً، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام، بما يحقق للدائرة المزيد من الكفاءة الاقتصادية في تقديم خدماتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويحد من معدلات الغياب ودوران العمل، ويعزز من قدراتها على المنافسة، فضلاً عن المردودات الاجتماعية وبالأخص رفع مستوى المعيشة، ومن الوسائل التي تساعد في تحقيق أكبر عائد ممكن من التدريب: (الطعاني، 2007: 90)

- 1- المرونة عند مراجعة برامج التدريب سنوياً والاستعداد للنظر في أي حالات استثنائية.
- 2- حث الموظفين على إعطاء آرائهم بخصوص البرنامج وإدارته.
- 3- إشراك مديري المتدربين في اتخاذ القرار وتقديم التوصيات بخصوص طلب الموظف.
- 4- عمل حملة إعلانية عن البرنامج لدعم الالتزام بالتطوير الوظيفي.
- 5- مراجعة توجهات البرنامج للتأكد من أن الجميع يمكنه المشاركة.
- 6- إيجاد مكتبة بها جميع المراجع والمطويات من الكليات والجامعات المحلية.
- 7- البحث عن فرص التعلم عن بعد.
- 8- إبراز قصص نجاح الموظفين في نشرات دورية للدائرة.

- 9- التفكير في طرق إبداعية للموظفين تعيد دفع المصروفات للدائرة.
- 10- مراجعة الإحصائيات وتقدير مدى الاستفادة لمعرفة أسباب التأخر إن وجدت.
- 11- عدم الموافقة على كل الدورات الطويلة في وقت واحد.

#### أولاً: أهمية التدريب للمؤسسات:

التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه، ذلك أن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة، كما ويسهم التدريب في تقوية نقاط ضعف العاملين في الدائرة والتي بدورها تُقلل من كفاءتهم لأداء أعمالهم. ومنشأ نقاط الضعف هذه قد يكون ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي. فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بكتابة تقارير العمل ولا بتنظيم الاجتماعات ولا بقوانين العمل ولا بأساليب تحليل المشاكل. لذلك فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها بالتدريب.

#### ثانياً- أهمية التدريب للأفراد:

التدريب هام لنا كأفراد وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تفيدنا في تنمية مهارتنا في العمل وفي الحياة. فالكثير منا يحتاج لتنمية مهاراته في مجال ما من مجالات الحاسوب أو تنمية لغة أجنبية أو تنمية اللغة الأم أو تعلم تقنية ما أو اكتساب بعض المعارف والمهارات الإدارية إلى آخر الموضوعات المرتبطة بمهارات العمل.

#### نجاح وفشل التدريب:

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفى على القارئ العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها. إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً للدورة التدريبية. إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربون ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت. هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية: - (حمود، 2018: 121)

- أ- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
- ب- الدورة التدريبية نظرية جداً: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- ج- المتدربون تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصاً لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.
- د- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المدراء لن يغيروا أساليبهم الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عمله. (حمود، 2018: 123)
- هـ- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين، هذا يكون له تأثير سيء، فالمتدرب يريد مثلاً قريباً لواقعه، بل الكثير من المدربين يستخدم

- مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الامثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتعلم. (صالح، 2015: 156)
- و- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات او تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- ز- المدرب ليس مهتماً بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصاً على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- ح- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة، حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات. (حمود، 2018: 125)

#### مفهوم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة.. (عقلي، 2005: 192).

#### أهداف تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

- أهداف تقييم عائد الاستثمار في التدريب من وجهة نظر دائرة الاراضي والمساحة وأهمها:
- 1- التعرف على قدرة جهات التدريب التي تم التعاون معها على تنفيذ نشاط التدريب.
  - 2- معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه ومدى استجابة البرنامج التدريبي لحاجة المتدربين.
  - 3- تحديد مدى الاستفادة التي عادت على الدائرة من إلحاق موظفيها بالتدريب.
  - 4- قياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.
  - 5- التعرف على العائد من الاستثمار في التدريب ومقارنته بالموارد المالية التي صرفت من أجله.
  - 6- تكوين قاعدة معلومات تسهم في معاونة الإدارة على اتخاذ قراراتها خاصة ما يتعلق بسياسة التدريب والموارد البشرية والتطوير والتحديث في أنشطة الدائرة. (رضوان، 2013: 256)

#### مستويات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

قدم علماء الإدارة عدة نماذج لتقييم العائد على الاستثمار في التدريب، أكثرها شيوعاً وقبولاً في التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) وتضمن أربعة مستويات لتقييم التدريب، وقد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستوى خامساً، ومن ثم تمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلي:

المستوى الأول: درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية:

ويتم قياس هذا المستوى من قبل المتدرب لمعرفة رد فعله إزاء البرنامج التدريبي الذي حصل عليه مما يلقي الضوء على مدى الاستمرار في الالتحاق به من قبل متدربين آخرين في المؤسسة.



المستوى الثاني: درجة التعلم الذي أحرزه المتدرب:

وهو قياس ما حصل عليه المتدرب خلال انتظامه في البرنامج التدريبي من علم، شاملاً المفاهيم والمعارف والاتجاهات. (عقلي، 2005: 203)

المستوى الثالث: إمكانية التطبيق في واقع العمل:

بنقل ما تم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من معارف ومهارات لإحداث التغيير في السلوك الفردي للمتدرب، وإحداث التطور في أداء الدائرة. (حمود، 2018: 280)

المستوى الرابع: قياس نتائج التطبيق على الأداء:

للتعرف على الفائدة التي تحققت على كل من أداء الفرد (مثل مستوى الإبداع والالتقان في أداء العمل والدافعية والتعاون والالتزام في تأدية المهام والانضباط في العمل) وأداء الدائرة (مثل مستويات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما اكتسب خلال التدريب. (رضوان، 2013: 313)

المستوى الخامس: قياس العائد على الاستثمار:

ويعتبر هذا المستوى أهم مستويات تقييم التدريب حيث يُظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يصب فيها العمل التدريبي وجدواه بالنسبة للمتدرب والمنظمة. (صالح، 2015: 378)

أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقييم العائد من الاستثمار في التدريب وتطبق بعد عودة المتدرب من التدريب منها: (جميل، 2016: 34).

- أ- استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغيير الذي حدث في أداء وسلوك الموظف.
- ب- تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغيير في المهارات السلوكية والاتجاهات.
- ج- اختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم.
- د- تقارير تقييم الاداء للمتدرب لقياس التحسن الفعلي في الاداء.
- هـ- المسوحات الدورية التي تتم بعد التدريب لقياس مدى التقدم ودرجة التحسن في الأداء.
- و- المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التي تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتلبيتها.
- ز- حساب التكاليف التي أنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب.
- ح- اختبارات الأداء والتي تُثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملية الذي حصل.
- ط- معدلات الغياب عن العمل.
- ي- حجم الشكاوي المقدمة من العاملين وأيضاً من العملاء.

المبحث الثاني: كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين:

تعريف الأداء الوظيفي:

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث ليس بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد
- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما

- الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب، قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي، بينما الأداء منخفض
- الأداء " يعني النتائج العملية نتيجة الضعاليات أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمار" (عبد الرؤوف، 2001: 110)

#### أهمية الأداء الوظيفي:

- والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام والموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها، وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبذلك يتحقق الربح. (عبد الرؤوف، 2001: 112)
- ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:
- 1- الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت صناعية كانت أو تجارية، خدمية، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.
  - 2- يمد الفرد العامل بالمتابعة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء له قيمة معينة
  - 3- الأداء يساهم في عملية تطوير الذات للوصول إلى الإبداع الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج. (إبراهيم، 2003: 67).

#### العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي

- العوامل التي تتعلق ببيئة العمل

##### 1- المعلومات

- أ- تصف المتوقع من الأداء.
- ب- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل.
- ج- تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة ومتكررة عن الأداء. (درة، 2003، ص 77)

##### 2- الموارد

- أ- هي أدوات وموارد ووقت ومواد صممت لتحقيق حاجات الأداء.
- ب- يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
- ج- يجب أن يكون عدد العاملين كافيا.
- د- توفر عمليات عمل منظمة.

##### 3- الحوافز

- أ- حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء
- ب- حوافز غير مادية.
- ج- فرص نمو مسلكي مهني
- د- عواقب واضحة للأداء السيئ. (درة، 2003، ص 80)

- العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة:

##### 1- المعارف

- أ- تدريب مصمم بطريقة منهجية يلبي متطلبات العاملين ذوي الأداء المثالي.

ب- فرص للتدريب.

## 2- القدرات

أ- وجود توافق بين العاملين ووظائفهم

ب- عمليات اختيار جيدة للعاملين.

ج- جدولة مرنة تلي قدرات العاملين المتقدمة.

## 3- الدوافع

أ- تقدير لرغبة العاملين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة.

ب- تقدير لدوافع العاملين.

ج- استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظروف العمل وحققته.

## معايير قياس الأداء الوظيفي

عندما تحدد المنظمة السلوك الوظيفي المطلوب من العاملين فإنها يجب أن تبدأ في تصميم وسائل قياس هذا الأداء وبصفة عامة يمكن تحديد معايير أساسية يجب توافرها في مقياس الأداء الجيد:

### 1- التوافق الاستراتيجي

ويعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام التقييم على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### 2- الدقة

يعكس مدى قدرة نظام التقييم على قياس الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء، ولكي يصبح مقياس الأداء دقيقاً، فإنه يجب أن لا يكون معيباً أو غير نقي. (إبراهيم، 2003: 68)

### 3- الثبات

مدى استقرار أداة القياس، وسهولة استخدام نفس المقياس عن طريق أكثر من مدير دون أن يؤثر ذلك على فهمهم لعناصر القياس

### 4- القبول

مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته.

### 5- الوضوح

مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيع بها العاملون الوفاء بتلك المعايير.

## شروط الأداء الجيد القابل للتنفيذ

1. وضوح وشفافية المهمة

2. الأهلية (المهارة والمعرفة)

3. حصيلة المهمة (النتائج المتوصل إليها)

4. منافسة المهمة

5. التعاون في أداء المهمة

6. ضبط المهمة (المتابعة)

7. الالتزام بالمهمة

8. مميزات وظروف المهمة (الدخلة، 2001، ص15-ص110)

### المبحث الثالث: التدريب وأثره في رفع كفاءة العاملين

إن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل أحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل، وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مساهمة مباشرة في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد. وإن للتدريب دوراً كبيراً وهاماً في رفع الكفاءة والأداء للموظف سواء من أجل زيادة قدرات رجال البيع على عقد الصفقات وسواء كان التدريب في مجال العمل أو خارجه ونوضح دور التدريب في رفع الكفاءة والأداء للموظف فيما يلي:

1. إن التدريب يساعد العامل على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات.
2. يساعد على الثقة بالنفس وتطور الذات.
3. يساعد العامل على كيفية التعامل مع الضغوط والصراعات والإحباط في العمل.
4. يقدم معلومات جيدة عن كيفية تحسين طرق الاتصالات وبناء الطراز القيادي.
5. يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز في العمل. وتحسين فرص العمل.
6. يفتح المجال للموظف نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
7. يخفف من حدة الخوف من الإقدام على ممارسة أعمال جديدة. (علاقي، 1993: 346)

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (عمار، 2016)، اثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص في مدينة نابلس، كما تهدف أيضاً إلى التعرف على بعض متغيرات الدراسة مثل (أثر التدريب، وأداء العاملين، والمهارات والقدرات الفنية، ونوعية جودة الخدمات، وروح الانتماء) ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة تتكون من (35) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (60) فرداً، وبعد عملية تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة موافقة كبيرة على أسئلتها وعلى سؤال الدراسة الرئيس وهو: ما هو أثر التدريب على أداء العاملين في الشركات الخاصة، كما أشارت أيضاً ارتباط خطي بين أثر التدريب كمتغير مستقل من جهة وأداء العاملين، والمهارات والقدرات الفنية التي يمتلكونها ونوعية وجود الخدمات المقدمة، وروح الانتماء كمتغيرات تابعة من جهة أخرى. في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بعمل دراسة واسعة ومستفيضة حول موضوع التدريب وأثره على العاملين في المؤسسات الفلسطينية، وضرورة العمل على انتهاج مبدأ التجديد في التدريب وعدم تكراره وذلك نظراً لأهميته الكبيرة على الأفراد وأدائهم الوظيفي كذلك على تطوير نوعية الخدمات المقدمة من قبل القطاع الخاص والعمل على تلبية حاجات الموظفين النفسية والاجتماعية والمادية من خلال إعادة النظر في الرواتب والمكافآت والحوافز المقدمة لهم كذلك الاهتمام بسلم الترقيات وذلك لما له من أثر عظيم على ترسيخ روح الانتماء لديهم.
- دراسة (الزلباني، 2016) قسم تقنية الإدارة الصناعية بكلية ينبع الصناعية التدريب على رأس العمل أحد أساسيات تطوير القوى البشرية في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة تؤكد أن التدريب على رأس العمل أحد أساسيات تطوير القوى البشرية في القطاع الصناعي كدت دراسة هدفت إلى الاطلاع على واقع التدريب الصناعي وبالتحديد تدريب المشغلين في هذا القطاع والاطلاع على رؤى الإدارة والمتدربين حول التدريب

الصناعي أن التدريب المستمر (وهو كل ما يقدم من دورات تدريبية للموظف أثناء حياته العملية بعد فترة التدريب المطلوب للتعين في هذه الوظيفة) يعد أحد أساسيات تطوير القوى البشرية خصوصاً في معامل الغاز والبترول والبتروكيماويات حيث التكنولوجيا المتطورة والمتغيرة باستمرار. وأوضحت الدراسة أن من يقوم بدور التدريب على رأس العمل في بعض الشركات هم غالباً المشغلون أصحاب الخبرات الطويلة، كذلك يتم أحياناً تعيين مدرب متفرغ للقيام بالإشراف والتدريب على رأس العمل في هذه الشركات. وأشارت الدراسة أن هؤلاء الفنيين من أصحاب الخبرات الطويلة هم أفضل من يقوم بدور المدرب على رأس العمل ولكن بعد إعدادهم الإعداد اللازم من الناحية التدريبية للقيام بهذا الدور والذي يمثل ضرورة أساسية للتدريب التطبيقي. وأوضحت الدراسة أنه ربما يعود سبب المشكلتين الأخيرتين إلى نقص القوى العاملة في تلك الشركات، أما المشكلة الأولى فربما تكون نتيجة إما لعدم وضوح الوصف الوظيفي للمشغل أو إلى مجرد قرار شخصي من المشرفين أو المديرين في هذه الوحدات رغبة منهم في إشغال وقت المتدربين الجدد وتعويدهم على أداء الأعمال الكثيرة والمتعبة في نفس الوقت لتدريبهم على الصبر والتحمل.

- دراسة (أبو سلمية، 2016) مدى فاعلية التدريب في تحسين الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة: تهدف على إن إدارة الأونروا تواجه العديد من الخيارات في مجال تحسين العاملين ، وعليها اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، ومن أجل أن يكون لنظام التدريب والتحسين فاعلية جيدة لا بد أن يتكامل مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الأونروا، ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بشكل مسبق عن طريق سؤال المدراء والموظفين في مكتب الأونروا، ولا بد من الإشارة إلي أن هناك علاقة وثيقة بين الدراسة المذكورة وبحثنا، والسبب وراء ذلك هو تناول التدريب بأسلوب واضح وسهل في كلا الدراستين.
- دراسة (الشهري، 2015) فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية - دراسة مسحية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية: هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يلتحق بها ضباط كلية الملك خالد العسكرية في تنمية قدرتهم والتعرف على مدى مناسبة سياسات وإجراءات الالتحاق بالبرامج التدريبية لضباط كلية الملك خالد والتعرف على المعوقات التي تحد من استفادتهم من التدريب، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو ربط التدريب بالاستفادة المادية لما لها من أثر في الالتحاق بالدورات التدريبية وترك الدورات التي لا تحقق عائد مالي، حيث من المهم الوقوف على هذه الدراسة لكونها تتناول التدريب العسكري والذي يعتبر أحد أنواع التدريب بمفهومه الشمولي المتكامل.
- دراسة (سعيدية، 2015) تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين: هدفت الدراسة للتعرف على واقع عملية التدريب للعاملين في الكليات التقنية والكشف عن الصعوبات أو المعوقات التي تواجه عملية التدريب في الكليات التقنية والتي تحد من فاعلية العملية التدريبية بالإضافة لتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى عملية التدريب وتحسينها ورفع من شأنها، وأهم نتائج هذه الدراسة الاعتراف بوجود ضعف شديد في الموازنة المالية الخاصة بتنفيذ التدريب، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على التدريب في الكليات التقنية وتشكل هذه الدراسة جزء من لا يتجزأ من التدريب الذي تم تناوله بالدراسة بنوع من الشمول.
- دراسة (بجر، 2014) تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التجارية - دراسة تطبيقية على مؤسسة الماجد بالإمارات: هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في مؤسسة الماجد بالإمارات العربية المتحدة ومن ثم العمل على رفع مستوى الاستفادة من الدورات التدريبية، ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على أن عملية التنمية والتدريب عملية تكاملية يشترك فيها جميع الأطراف، وهي عملية تعاونية بين هذه

الأطراف هدفها التنمية والارتقاء بالأداء، حيث يري الباحثون أن هناك علاقة وثيقة تجمع هذه الدراسة ببحثنا من حيث المفهوم الإداري للتدريب وتشابه الفئة المستهدفة في كلا البحثين.

- دراسة (بويد، 2010) حساب فاعلية تدريب الجاهزية لمواجهة الكوارث في مدينة بلنجهام - واشنطن: هدفت الدراسة للكشف عن مدى نجاح التدريب ضد الكوارث في جعل الموظفين جاهزين لمواجهة الخطر ومراجعة الأثر الاجتماعي والثقافي على المفهوم العام المرتبط بالكوارث، وأشارت نتائج الدراسة أن هناك أثر ايجابي للتدريب حيث حوالي 76% من أفراد مجتمع الدراسة قام بأخذ خطوات تحضيرية ضد الكوارث بعد أن تلقى تدريب الجاهزية ضد الكوارث، حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج دقيقة لقياس العائد من التدريب.

- دراسة (قائد، 2006)، بعنوان دور التدريب في رفع كفاءة القيادات التربوية بالجمهورية اليمنية بالتطبيق على وزارة التربية، 2006م، أكاديمية السادات للعلوم، القاهرة. تهدف الدراسة من خلال إجراءاتها المنهجية إلى الآتي التعرف على مدى ملائمة البرامج التدريبية للاحتياجات الوظيفية للقيادات التربوية والتعرف على طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية من البرامج التدريبية والتعرف على مدى استخدام الوسائل والأساليب العلمية الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية وتقديم مقترحات وتوصيات لتطوير العملية التدريبية تساعد القائمين على التدريب بوزارة التربية والتعليم بالاستفادة منها في تصميم وتنفيذ برامج ودورات تدريبية قادمة لرفع كفاءة أداء القيادات التربوية. وتوصلت إلى إنه لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما مكثفا من قبل الدول المتقدمة بالتنمية بما تضمنته من عمليات وأساليب تخطط لها وأهداف تسعى لتحقيقها، تعتمد في نجاحها بالدرجة الأولى على توفر الجهود الإدارية الرشيدة، ولذلك لم تعد هذه الدول تتباهى بمواردها الطبيعية أو بثرواتها الاقتصادية بقدر ما تتباهى بما تملكه من ثروة بشرية مدربة قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وذلك لأن نجاح الخطط الاقتصادية والاجتماعية لأية دولة يتوقف على مدى إعداد القوى البشرية وتنميتها. ولهذا زاد اهتمام الدول بتنمية وتدريب وإعداد الأفراد في جميع المستويات الإدارية والفنية، كما زاد حرص الدول على تزويد أفرادها بالمفاهيم والاتجاهات العلمية؛ بقصد رفع مستواهم وتنمية قدراتهم على حسن إدارة مشروعات التنمية. فالعنصر البشري يعتبر من أهم مدخلات العملية الإنتاجية، والقوة الفعالة لتحويل عناصر المدخلات الأخرى إلى مخرجات تشبع الحاجات المختلفة، كما يسهم العنصر البشري في تكوين القدرات الإنتاجية للمؤسسات والدول. حظي التعليم في الجمهورية اليمنية باهتمام ملحوظ في السنوات الأخيرة من خلال بناء آلاف المدارس والعديد من المعاهد الفنية والإدارات التعليمية والجامعات، حيث وصل إجمالي عدد المدارس في العام الدراسي 2001/2000م إلى (12969) مدرسة منها (249) مدرسة ثانوية فقط والباقي إما مدارس أساسية أو أساسية ثانوية مشتركة، ومن إجمالي عدد المدارس العاملة يوجد (11047) مدرسة بنسبة (90.8%) تعمل في مباني مدرسية و(729) مدرسة بنسبة (5.6%) تعمل في منازل أو شقق سكنية و(560) مدرسة بنسبة (4.3%) تعمل في مباني مؤقتة (صندقة أو خيمة أو عشه)، بينما تعمل (633) مدرسة بدون مبنى مدرسي بنسبة (4.9%) حيث تعمل إما في المساجد أو الجروف أو في العراء. وفي مجال المعلمين العاملين في مدارس التعليم الأساسي والمدارس المشتركة بين التعليم الأساسي والتعليم الثانوي في العام الدراسي 2001/2000م إلى (156004) معلم ومعلمة منهم (31626) إناث أي ما نسبته (20.3%) من مجموع معلمي التعليم الأساسي والأساسي الثانوي المشترك، وبلغ عدد المعلمين الحاصلين على تأهيل ثانوي أو اقل نسبة عالية حيث يصل عددهم إلى (92645) أي بنسبة (59.3%) من مجموع المعلمين

### التعليق على الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد موضوع الدراسة حيث أن موضوع الدراسة من الموضوعات الهامة والتي تهدف إلى معرفة أثر التدريب على رفع كفاءة أداء العاملين، حيث يهدف البحث تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية والتعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ومعرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب حيث ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الأهداف الخاصة بالدراسة الحالية حيث تعد هذه الدراسة مكملتها لما أنتهى به الأخرين، وقد تشابهت دراساتي مع بعض الدراسات السابقة في التعرف على أهمية التدريب للموارد البشرية وأساليبه. وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة تحديد مجتمع البحث وعينته حيث كانت بعض الدراسات السابقة في البيئة العربية وأخرى في البيئة الأجنبية، أما الدراسة الحالية فقد اقتصر على عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص، أما عن عينة الدراسة قد اختلفت العينة عن العينات المستخدمة في الدراسات السابقة حيث اقتصر عينة الدراسة الحالية على (50) مفردة من الموظفين في القطاعين العام والخاص، وقد تطرقت الى مجموعة من الدراسات التي تشابهت مع دراساتي في المنهج والأداة والأسلوب ولكنها قد اختلفت في الأسلوب والعينة حيث ما تم تطبيقه في البيئة العربية وأخرى في البيئة الأجنبية ومنها ما تم تطبيقه في البيئة السعودية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان هناك علاقة بين التنمية الإدارية وكل من عملية الترقية الوظيفية وعمليات النقل الوظيفي التي تجري على نفس المستوى الإداري بين القيادات الإدارية، ووضع خطط التعاقب الوظيفية في هذه الشركات. نقص المعلومات الدقيقة والكاملة بالنسبة لخطط التنمية الإدارية وتطوير المسار الوظيفي، وعدم تقديم الشركات للبرامج التي تعرف المديرين بأهمية التنمية الإدارية وفرص التطوير المتاحة للمديرين. وكانت الدراسة الثانية بعنوان: أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية) دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة التعليم العالي في سورية. والثالثة جاءت بعنوان: تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين)، اما الدراسة الرابعة والاخيرة فكانت بعنوان: أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب. وتوصلت إلى اهم النتائج وهي اعداد وتقييم برنامج التدريب من المهام الأساسية لمصلحة التدريب. كما توصلت إلى ان المؤسسة تعتمد على نوعين من التدريب وهما التدريب الداخلي والتدريب الخارجي. وايضا توصلت الدراسة إلى ان المؤسسة تهدف من خلال التدريب إلى اكساب العامل المهارات والمعارف اللازمة بالإضافة إلى تحسين أدائه.

### 3. منهجية البحث وإجراءاته.

#### منهجية البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان أهدافها، والتَّعَرُّف على مدى ممارسة جوانب القيادة الفعالة من خلال اتباع الإدارة الديموقراطية في شركة الخطوط العربية السعودية ودورها في أداء الأفراد. حيث يساعد هذا المنهج على دراسة الواقع وتشخيص الظاهرة محل الدراسة والتعبير عنها ووصفها بدقة.

سوف يعتمد هذا البحث على منهجية البحث الوصفي في جمع البيانات عن طريق:

1- الدراسة النظرية: حيث يتم الاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات والدراسات السابقة التي تخص موضوع الدراسة.

2- الدراسة التطبيقية الميدانية: حيث يتم عمل استمارة استقصاء، ويتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة

### نوع الدراسة:

- يعتمد الباحث على الدراسة الوصفية لموضوع الدراسة، وقد تكونت هذه الدراسة من مرحلتين:
- المرحلة الأولى: دراسة نظرية (وصفية) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين
  - المرحلة الثانية: تم التركيز من خلالها على الجوانب التطبيقية للتدريب وأثره رفع كفاءة أداء العاملين.

### مجتمع البحث:

تطبق هذه الدراسة في القطاعين العام والخاص بمدينة جدة

### عينة البحث:

حيث تم أخذ عينة عشوائية بحجم (50) من الموظفين في القطاعين العام والخاص بمدينة جدة لتوفر مستلزمات البحث.

### الأساليب الإحصائية:

تم الاستعانة بالحاسبة الالكترونية وباستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية المعروف (SPSS) Statistical Package for Social Science، وبغية التوصل إلى النتائج المتوخاة فقد تم استخدام مجموعة من الطرق الإحصائية اقتضتها متطلبات الدراسة كمعامل الارتباط (لسيرمان)، وتحليل الانحدار البسيط

### أداة الدراسة:

سوف يتم استخدام الاستبيان وتوزيعه على أفراد العينة للحصول على آرائهم.

### أسلوب وطريقة جمع البيانات والمعلومات:

تتمثل استمارة الاستبيان المصدر الرئيسي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة الميدانية وهي من تصميم الباحث بعد ان تم عرضها على مجموعة من الباحثين والمتخصصين والمحكمين، وقد قسمت الاستمارة إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول خصص للبيانات المتعلقة بالبيانات الأولية، أما القسم الثاني فيتكون من شطرين: الشطر الأول يمثل الأسئلة الخاصة بمتغير الدراسة المستقل (التدريب)، وأما الشطر الثاني فيمثل بالأسئلة الخاصة في رفع كفاءة وأداء العاملين (المتغير التابع).

### صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الاستبانة.

### صدق الاتساق الداخلي لمقياس الاستبانة:

جدول رقم (1) معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة

م	العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
1	هل التحقت ببرامج أو دورات تدريبية أو ورش عمل من قبل المنظمة ؟	1



م	العبرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
2	للتدريب اثر في رفع كفاءة العاملين ؟	0.136
3	يوجد برامج تدريبية في المنظمة؟	0.071-
4	الإدارة العليا في المنظمة تدعم التدريب بشكل مستمر؟	0.073
5	المنظمة تستخدم التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق وتنفيذ البرامج التدريبية؟	0.17
6	يوجد معوقات تواجه البرامج التدريبية في المنظمة ؟	0.131
7	هل تقدمت بطلب دورة تدريبية في مجال عملك وتم رفضه؟ مع ذكر أسباب الرفض.	0.086-
8	هل نظام التدريب الحالي في المنظمة فعال وكاف لسد الاحتياجات التدريبية للعاملين من وجهة نظرك؟	0.016
9	هل الدورات التدريبية التي تقدمها المنظمة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف من وجهة نظرك؟	0.026
10	هل تعتقد بأن البرامج التدريبية التي تقدمها المنظمة تساهم بشكل مباشر في سد الفراغات في أداء الموظف الحالي؟	0.016
11	هل تعتقد بأن المنظمة لا تزال في بداية الطريق للوصول إلى المستوى المرضي في مجال التدريب؟	0.07-
12	هل ترى المنظمة ضرورة تبني سياسة التدريب والتطوير لرفع كفاءة العاملين، والمساهمة في إزالة معوقات تدني الأداء، فنقوم أولاً بحصر الحاجات التدريبية من الفئات المختلفة، ثم نقوم بعمل دراسة تشمل الحلول التدريبية المقترحة ووضع خطة التدريب، هل ترى أن هذه الآلية فعالة ومناسبة؟	0.091-
13	هل ترى أن وقت التدريب للعاملين له دور في نجاح التدريب ؟	**0.761
14	هل تقوم المنظمة بإعادة صيغة تدريب العاملين الذين تم تدريبهم مسبقاً ؟	*0.543
15	هل للمدرب دور مهم في مدى نجاح البرامج التدريبية؟	0.232
16	حصولك على دورات تدريبية في مجال عملك يخفّض نسبة تركك للوظيفة؟	0.01
17	للتدريب علاقة برفع معنويات العاملين وسبب في زيادة إنتاجهم الوظيفي ؟	0.234
18	كلما زادت البرامج التدريبية للعاملين كلما زادة جودة العمل ؟	0.06

\* دال احصائياً عند 0.05 \*\* دال إحصائياً عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستمارة الاستبانة تتراوح بين (-0.091) و(0.924\*\*) وجميعها متفاوتة بين مرتفعة ومنخفضة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، و0.05، مما يعني توفر صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبانة.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بحساب درجة الثبات لكل عبارات الاستمارة، كما تم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس قيمة الثبات الكلي لجميع عبارات استمارة الاستبانة، ويوضح الجدول (2) معاملات الثبات لأبعاد الاستمارة والثبات الكلي لأداة الدراسة.

جدول رقم (2) معاملات الثبات لعبارات الاستبانة، والثبات الكلي للأداة الدراسة

م	ثبات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
	الثبات الكلي لأداة الدراسة	18	0.47

يتبين من الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الثبات الكلي للاستبانة فقد بلغ (0.047)، وهو معامل ثبات متوسط مما يطمئن الباحث لتوافر درجة جيدة من الثبات للاستبانة.

#### اختبار صدق المحتوى:

ويقصد به قدرة الاستبيان للتعبير عن الهدف الذي صممت من اجله، وهناك عدة طرائق إحصائية لقياس صدق الاستبيان أهمها وأكثرها شيوعاً ودقة هي طريقة المقارنة الطرفية (The comparison of Extreme Groups) وتتلخص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبيان ترتيباً تصاعدياً وتقسّم إلى مجموعتين ويتم اختبار (27%) من أعلى الدرجات كمجموعة أولى و(27%) من أوطأ الدرجات كمجموعة ثانية ومن خلال الاختبار تبين ان الاستبيان يصلح للغرض الذي صمم من اجله والاستفادة منه في التوصل إلى النتائج.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المقياس

جدول رقم (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المقياس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هل التحقت ببرامج أو دورات تدريبية أو ورش عمل من قبل المنظمة ؟	1.56	0.837
2	للتدريب اثر في رفع كفاءة العاملين ؟	1.68	0.891
3	يوجد برامج تدريبية في الشركة؟	1.66	0.848
4	الإدارة العليا في المنظمة تدعم التدريب بشكل مستمر؟	1.16	0.510
5	المنظمة تستخدم التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق وتنفيذ البرامج التدريبية؟	1.20	0.932
6	يوجد معوقات تواجه البرامج التدريبية في المنظمة ؟	1.78	0.932
7	هل تقدمت بطلب دورة تدريبية في مجال عملك وتم رفضه؟ مع ذكر أسباب الرفض.	1.58	0.883
8	هل نظام التدريب الحالي في المنظمة فعال وكافٍ لسد الاحتياجات التدريبية للعاملين من وجهة نظرك؟	1.46	0.813
9	هل الدورات التدريبية التي تقدمها المنظمة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف من وجهة نظرك؟	1.34	0.745
10	هل تعتقد بأن البرامج التدريبية التي تقدمها المنظمة تساهم بشكل مباشر في سد الفراغات في أداء الموظف الحالي؟	1.40	0.756
11	هل تعتقد بأن المنظمة لا تزال في بداية الطريق للوصول إلى المستوى المرغوب في مجال التدريب؟	1.34	0.745
12	هل ترى المنظمة ضرورة تبني سياسة التدريب والتطوير لرفع كفاءة العاملين، والمساهمة في إزالة معوقات تدني الأداء، فنقوم أولاً بحصر الحاجات التدريبية من الفئات المختلفة، ثم نقوم بعمل دراسة تشمل الحلول التدريبية المقترحة ووضع خطة التدريب، هل ترى أن هذه الآلية فعالة ومناسبة؟	1.22	0.582
13	هل ترى أن وقت التدريب للعاملين له دور في نجاح التدريب ؟	1.22	0.582
14	هل تقوم المنظمة بإعادة صيغة تدريب العاملين الذين تم تدريبهم مسبقاً ؟	1.22	0.616
15	هل للمدرب دور مهم في مدى نجاح البرامج التدريبية؟	1.36	0.631
16	حصولك على دورات تدريبية في مجال عملك يخفّض نسبة تركك للوظيفة؟	1.32	0.683
17	للتدريب علاقة برفع معنويات العاملين وسبب في زيادة إنتاجهم الوظيفي ؟	1.26	0.633

### اختبار فروض الدراسة:

- الفرض الأول: للإجابة على الفرض الأول: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين ولتعرف على هذا الفرض، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه One Way ANOVA.

جدول (4) : لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	0.787	2	0.393	0.551	0.580
إنتاجية العاملين	33.533	47	0.713		
الكلية	34.320	49			

يتبين من خلال الجدول السابق أن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ). في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، ويؤكد تلك النتيجة معامل الارتباط (1.0). وبالتالي ترفض الدراسة الفرض الأول القائل بأن لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، وتقبل الفرض البديل بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين

- الفرض الثاني: للإجابة على الفرض الثاني: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل. ولتعرف على هذا الفرض، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه One Way ANOVA.

جدول (5): لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	3.747	2	1.873	2.506	0.023
جودة العمل	35.133	47	0.748		
الكلية	38.880	49			

يتبين من خلال الجدول السابق أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل، ويؤكد تلك النتيجة أن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.013). وبالتالي تقبل الدراسة الفرض الثاني القائل لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل.

- الفرض الثالث: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) في الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين.

ولتعرف على هذا الفرض، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه One Way ANOVA.

جدول (6) : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) في وجهات نظر الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	0.334	2	0.167	0.225	0.041
رفع كفاءة العاملين	34.886	47	0.742		
الكلية	35.220	49			

يتبين من خلال الجدول السابق أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) في وجهات نظر الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين، ويؤكد تلك النتيجة أن معامل الارتباط بلغت قيمته (-0.071).

وبالتالي تقبل الدراسة الفرض الثالث القائل بأن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) في وجهات نظر الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين

#### نتائج الدراسة:

- 1- أن العينة التي تبلغ أعمارهم من (30 إلى 39) بنسبة (42%) في المرتبة الأولى، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.50)، والانحراف المعياري (0.974).
- 2- أن أفراد العينة الدراسة الذين لديهم مؤهل (بكالوريوس) بلغت نسبتهم (54%)، وقد بلغت نسبة الوسط الحسابي (2.34)، والانحراف المعياري (0.593).
- 3- وتبين أن للتدريب أهمية بالنسبة للموارد البشرية حيث يعمل على زيادة كفاءة أداء الموظفين، وله أهمية كبيرة على تحسين أدائهم حيث من يقوم بالتدريب شخص له قواعد وأسس للتدريب يتمكن منها في تدريب العاملين على تحسين أدائهم من خلال أسس وأساليب فعالة يستند إليها.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، ويؤكد تلك النتيجة معامل الارتباط (1.0) وتم قبول الفرض البديل يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين
- 5- لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل حيث تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بلغت قيمته (0.013).
- 6- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) في وجهات نظر الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين حيث بلغ معامل الارتباط بلغت قيمته (-0.071).

#### التوصيات والمقترحات.

استناداً لنتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح الآتي:

1. العمل على توضيح دور التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية.
2. العمل على تحديد أساليب نجاح البرامج التدريبية.
3. إبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.
4. تحديد المبادئ التي يقوم عليها التدريب.
5. لا بد من إكساب الموظفين في القطاعين العام والخاص بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الإدارية.
6. لا بد زيادة الاستقرار للعاملين في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
7. لا بد تنمية اتجاهات الموظفين في القطاعين العام والخاص الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم.
8. لا بد من مواكبة الموظفين في القطاعين العام والخاص للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.
9. لا بد أن تتوافر المرونة وتعدد الاختيارات في برامج الدورات التدريبية.

10. لا بد من إدخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة وذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ أو تحدث إضافات شاملة ولا يتم استيعابها عن طريق التعديل المحدود.
11. لا بد من تطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصير والتحليل لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة ورفعها وتعزيزها بمزيد من المعارف التي قد يتوصلون إليها من خلال اجتهاداتهم وقدراتهم.
12. ضرورة وضع برامج تدريب مكثفة للموظفين في القطاعين العام والخاص.
13. يجب على القطاع الخاص الاهتمام ببرامج التدريب وتحديد احتياجات الفرد من التدريب اللازم.
14. يجب تشجيع القطاع الخاص بإلحاق الموظفين بدورات التدريب.
15. يجب العمل على تحسين قدرات العمالة السعودية وإحاقهم بدورات تدريبية لرفع مستواهم الإداري والفني.
16. يجب الاهتمام بجودة العملية التدريبية.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، عبد الباري (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- الأمين، أبن جدو محمد (2018) دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، الجزائر، المتحدون للطباعة.
- جادالله، جمال محمد المرسي (2016)، أساليب التدريب وتفعيلها بالمنظمات، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- الجداسي، محمد سالم (2008)، تدريب القيادات الإدارية بمستشفى الرئيس في مأرب، مأرب، اليمن، الناشرون للطباعة.
- جميل، عبد الكريم احمد (2016)، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الأردن، دار المهمل
- الجوهرى، محمد؛ والخريجي، عبد الله (2014)، طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية
- حمود، عاصم خضير، وآخرون (2018)، ادار الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة.
- الدحلة، فيصل (2001) تكنولوجيا الأداء البشري، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- الدخيل، ناصر بن عبد الرحمن (د.ت)، معوقات التدريب في السعودية: هل الخلل في (أسلوب التعليم) العام؟، جامعة الملك عبد العزيز، بحث منشور بموقع: [http://www.bab.com/articles/full\\_article.cfm?id=2325](http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=2325)
- درة، منال أحمد، (2003) رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وأثرها على أداء العمل، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- رضوان، محمود احمد (2013)، نظرية التدريب، القاهرة، المجموعة العربية للنشر
- السلي، علي (1983)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب الفجالة.
- صالح، حرحوت؛ وعادل، وآخرون (2015)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، أربد، عالم الكتب.
- الطعاني، أحمد (2007)، حسن، التدريب الاداري المعاصر، عمان، دار المسيرة
- عادل، حرحوت؛ صالح، وآخرون (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، أربد، عالم الكتاب الحديث
- عامر، سعيد يسن، وعبد الوهاب، علي محمد عبد (1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة.. القاهرة، الأنجلو المصرية
- عبد الرحيم، فضل محمد (2018)، التدريب وأهميته للعاملين والموظفين، الاسكندرية، ا معارف
- عبد الرؤوف، فيصل (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري، عمان، دائرة المكتبة الوطنية

- عبد القادر هاملي، (2016) تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، القاهرة الأنجلو المصرية.
- العساف، أحمد بن عبد المحسن (1423هـ)، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، مكتبة المريخ
- عقلي، وصفي (2005)، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- علاقي، مدني عبد القادر (1993)، إدارة الموارد البشرية، جدة، دار زهران.
- عمر، وصفي عقلي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- عويد، حميد عبد الله (د.ت)، قصور التدريب وأهميته بالنسبة للإنتاجية بالقطاع الحكومية، بحث منشور بموقع: [http://www.bab.com/articles/full\\_article.cfm?id=2325](http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=2325)
- الفارس، سليمان، وآخرون (2018)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- قائد، عبادة عبده (2006)، بعنوان دور التدريب في رفع كفاءة القيادات التربوية بالجمهورية اليمنية بالتطبيق على وزارة التربية، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم
- اللوزي، سليمان؛ زويلف، مهدي؛ والعلوانة، علي (1418هـ)، أساسيات في الإدارة، طبعة أولى، الأردن، دار الفكر
- المشعان، أحمد (1426هـ)، بعنوان: ملاءمة برامج الدراسات العليا التربوية بجامعة أم القرى للاحتياجات التدريبية لضباط الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة، تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي
- منصور، أحمد إبراهيم (2018)، أهمية التدريب للمنظمات، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- مود، عاصم؛ وخضير، حسن، وآخرون (1427هـ)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة
- ناصر، عبد السميع محمود (2018)، التدريب ومفهومه وطرقه وأساليبه، الاسكندرية، المعارف

#### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Aidah nassazi, effects of training on employee. www.thesis.fi,page21,retrieved4-10-2018 performance edited
- Amir Elnaga, Amin Emran, the effect of training on employee. www.pdf.semanticscholar.org, page5, refrieved4- performance 10-2018 edited
- Jerry shaw (29-6-2018) effect of training on employee. www.small business.chron.com.

#### استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي / اختي / المستجيبة / .....الموقر.

تحية طيبة وبعد

أمامك بحث لدراسة أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على العاملين في القطاع العام والخاص بمدينة جدة، نرجو التكرم واستيفاء بيانات هذه الاستمارة بشكل دقيق ومحايد، حتى يتسنى تحقيق أهداف هذه الدراسة، نجاح نتائج هذه الدراسة يعتمد اعتماداً كبيراً على آرائك الصادقة والصريحة بكل أمانة، من خلال إجابتك على أسئلة الاستبيان، علماً بأن هذه البيانات سرية ولا تستخدم إلا في البحث العلمي.

والشكر الجزيل لكم لتعاونكم الصادق. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث

البيانات الأولية: الاسم:..... اختياري.

- 1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )  
 2- العمر: أقل من 30 ( ) من 30 إلى 39 ( ) من 40 إلى 49 ( ) من 50 فأكثر ( )  
 3- المستوى التعليمي: بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )

ثانياً- نرجو الإجابة على الآتي بما تراه مناسب ونرجو عدم ترك عبارة بدون تظليل:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	هل التحقت ببرامج أو دورات تدريبية أو ورش عمل من قبل المنظمة ؟					
2	للتدريب اثر في رفع كفاءة العاملين ؟					
3	يوجد برامج تدريبية في المنظمة؟					
4	الإدارة العليا في المنظمة تدعم التدريب بشكل مستمر؟					
5	المنظمة تستخدم التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق وتنفيذ البرامج التدريبية؟					
6	يوجد معوقات تواجه البرامج التدريبية في المنظمة ؟					
7	هل تقدمت بطلب دورة تدريبية في مجال عملك وتم رفضه؟ مع ذكر أسباب الرفض.					
8	هل نظام التدريب الحالي في المنظمة فعال وكافٍ لسد الاحتياجات التدريبية للعاملين من وجهة نظرك؟					
9	هل الدورات التدريبية التي تقدمها المنظمة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف من وجهة نظرك؟					
10	هل تعتقد بأن البرامج التدريبية التي تقدمها المنظمة تساهم بشكل مباشر في سد الفراغات في أداء الموظف الحالي؟					
11	هل تعتقد بأن المنظمة لا تزال في بداية الطريق للوصول إلى المستوى المرضي في مجال التدريب؟					
12	هل ترى المنظمة ضرورة تبني سياسة التدريب والتطوير لرفع كفاءة العاملين، والمساهمة في إزالة معوقات تدني الأداء، فنقوم أولاً بحصر الحاجات التدريبية من الفئات المختلفة، ثم نقوم بعمل دراسة تشمل الحلول التدريبية المقترحة ووضع خطة التدريب، هل ترى أن هذه الآلية فعالة ومناسبة؟					
13	هل ترى أن وقت التدريب للعاملين له دور في نجاح التدريب ؟					
14	هل تقوم المنظمة بإعادة صيغة تدريب العاملين الذين تم تدريبهم مسبقاً ؟					
15	هل للمدرب دور مهم في مدى نجاح البرامج التدريبية؟					
16	حصولك على دورات تدريبية في مجال عملك يخفّض نسبة تركك للوظيفة؟					
17	للتدريب علاقة برفع معنويات العاملين وسبب في زيادة إنتاجهم الوظيفي ؟					
18	كلما زادت البرامج التدريبية للعاملين كلما زادة جودة العمل ؟					