

## العلاقة بين التّدريب وأداء العاملين في الجامعات الخاصّة

### دراسة حالة "الجامعة السّوريّة الخاصّة"

#### Relationship between Training and Employees' Performance in Private Universities

#### Case Study: Syrian Private University

الدكتور منير عباس

الجامعة السّوريّة الخاصّة

#### الملخّص:

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة أثر التّدريب على أداء العاملين في الجامعات الخاصّة في سورية. وقد أُجريت الدّراسة على الجامعة السّوريّة الخاصّة، واستخدم الباحث المنهج الوصفيّ التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الملاحظات والمقابلات والاستبيان الذي كان له الدور الأكبر في الحصول على البيانات اللازمة لتحليلها والوصول إلى نتائج البحث. وقد وُزِع الاستبيان على العاملين الإداريين في الجامعة كلّهم والبالغ عددهم (85) عاملاً، وقام بتوزيع (85) استبياناً على العاملين جميعهم، وتم استعادة (73) استبياناً بنسبة (85.88%)، وقد تضمن الاستبيان (30) فقرة، بالإضافة إلى المعلومات الديموغرافية التي أعدها الباحث موزعةً على خمس رتب تراوحت بين موافق بشدة وغير موافق بشدة، ومن ثمّ تمّ تحليلها باستخدام برنامج "المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، النسخة 18 منه" للوصول إلى نتائج البحث، والتي كان من أهمها: وجود أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية الشدة بين تدريب العاملين وأدائهم، كما وجدت علاقة طردية إيجابية بين تحديد احتياجات التدريب، وفترة التدريب، والمحتوى التدريبي، وأداء العاملين في الجامعة. كما أظهرت الدراسة غياب خطة واستراتيجية تدريب واضحة، وعدم استخدام المعايير العلمية لتقييم نتائج التدريب، واقتصار التقييم أغلبيته على ردود فعل المتدربين فقط. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة تدريبية تراعي الخطوات العملية والعلمية المعمول بها في المنظمات، وتعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار أوقات التدريب المناسبة، والاهتمام بمحتوى التدريب لتفادي صرف أموال وبذل جهود دون تحقيق الفائدة المرجوة، كما أوصت باعتماد معايير علمية ونماذج مستخدمة عالمياً لتقييم نتائج التدريب، وقياس العائد منه، وأيضاً التعرف على مستوى المتدربين قبل بدء العملية التدريبية بإجراء اختبارات لهم لتقييم مستواهم الحالي، ليسهل ذلك قياس تحسن أدائهم بعد التدريب.

## **ABSTRACT**

This study aims to know the effect of training on the employees' performance in private universities in Syria. The study was applied on the Syrian Private University. The Researcher used analytical descriptive methodology in addition to observations, interviews and questionnaire that has the main role in getting the required data to be analyzed to reach the research results. The questionnaire was distributed on all administration employees totaled (85) employees and (73) questionnaires were collected eligible to be analyzed. The questionnaire included (30) statements in addition to the demographic information that were prepared by the researcher and distributed on five degree scale range between strongly agree and strongly disagree. The data collected was analyzed by SPSS program to reach the following results: There was positive effect and strong relationship between employees' training and their performance. Also, it found positive direct relationship between training needs analysis, training time and training content and employees' performance in the university. The study showed the absence of clear plan and strategic training and there is no use of scientific standards to evaluate the training results as it was limited only to trainees' reactions. The study recommended the necessity of setting training plan considering the scientific and practical steps used in organization based on training needs identification and choosing best training time and good training content to avoid spending useless and pointless money and efforts. Also, it recommended adopting scientific criteria and international used forms to evaluate the training results and returns. Moreover, knowing the trainees' level before training by testing them to evaluate their current level and make it easier to measure their performance improvement after training.

## مقدمة:

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

إنّ من أهم وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر "التدريب" والذي أصبح يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم - المتقدمة منها والنامية على حد سواء - (جودة، 2010)<sup>1</sup>.

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

ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة حول طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية (ديسلر، 2009)<sup>2</sup>.

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

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

ولأهمية التدريب وضرورته الواضحة فقد رأى الباحث تخصيص هذه الدراسة حول "علاقة التدريب بأداء العاملين في الجامعات الخاصة في سورية"؛ حيث بلغ عددها مايقارب 24 جامعة مرخصة من وزارة التعليم العالي حتى تاريخ البحث وموزعة على مساحة جغرافية تشمل معظم المحافظات السورية وتعددت اختصاصاتها حسب الطلب عليها في المناطق التي رُخصت فيها. وقد كان النصيب الأكبر من الجامعات الخاصة المرخصة في محافظة دمشق، وتمركزت معظمها في ريف محافظة دمشق على الأستراد الواصل بين دمشق ودرعا. وبسبب الأزمة التي مرت بها سورية تم نقل معظم تلك الجامعات الخاصة إلى مراكز مؤقتة أكثر أماناً من أجل الحفاظ على سلامة الطلاب والكادر التدريسي والإداري، على أن تعود لمراكزها الدائمة عند تحسن الأوضاع الأمنية.

وقد اختار الباحث "الجامعة السورية الخاصة" لإجراء الدراسة الميدانية، كونها تعد واحدة من أكبر الجامعات الخاصة في سورية، ولكونه أيضاً عضو هيئة تدريسية في كلية إدارة الأعمال - وهي إحدى الكليات الستة فيها..

يتضمن البحث ثلاثة أجزاء رئيسية، يستعرض الجزء الأول: "الإطار المنهجي للبحث" من تحديد مشكلة البحث وأهدافه وأهميته ومنهجيته، والدراسات السابقة والمفاهيم العلمية المتعلقة بعملية التدريب، ويركز الجزء الثاني على: عرض مفهوم التدريب وعلاقته بالأداء، أما الجزء الثالث: فيتناول الدراسة الميدانية لمعرفة العلاقة بين التدريب وأداء العاملين في الجامعات الخاصة مستخلصاً منها النتائج والتوصيات الخاصة بالبحث.

### الجزء الأول: "الإطار المنهجي للبحث".

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

ومن خلال قيام الباحث بعدة مقابلات شخصية مع عدد كبير من الموظفين في الجامعات الخاصة تبين أن التدريب لم يكن يراعي احتياجات التدريب الفعلية فيها، ولم تكن فترات التدريب وتوقيته مناسبة في الأوقات معظمها، وحتى نوع التدريب لم يكن ليصل إلى الحد الذي يطمح الموظف إليه؛ حيث كانت الدورات التدريبية توضع بشكل غير مدروس، ويرسل إليها من ترغب الإدارة بإرساله، وعندما تنتهي الدورات التدريبية لم يكن هناك تقييم لمدى الاستفادة منها، وبالتالي تجد الكثير من الموظفين غير متفائلين عندما يرسلون مرة أخرى لنفس الدورات التدريبية التي لم تأخذ التقييم الجيد من قبلهم بفترات سابقة.

كما أن عملية التدريب قد لا يتم الاستفادة منها بشكل صحيح بعد عودة المتدرب من البرامج التدريبية، فالتدريب غالباً ما يكون عملية شكلية يقضيها المتدرب كإجازة مدفوعة الأجر والتكاليف، ويحصل فيها على شهادة حضور للدورة تمكنه من المنافسة بها في عملية الترقية أو ميزات أخرى يحصل عليها دون وجود أي أثر للتدريب على المتدرب. وعليه فإن هناك دورات تدريبية لا تمثل إضافة حقيقية للمتدرب بقدر ما هي تغيير عن جو العمل وبيئته.

وتكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية الثلاثة الآتية:

ما أثر التدريب على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الثلاثة:

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

2- هل يوجد أثر لمدة التدريب وفترته على أداء العاملين؟

3- هل يوجد أثر لمحتوى التدريب على أداء العاملين؟

## أهمية البحث:

تتضح أهمية هذا البحث من خلال:

- الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوع التدريب وعلاقته بتحسين أداء العاملين، ويتوقع أن يساعد ما نتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات في تحسين عملية التدريب في الجامعة السورية الخاصة، أو التأكيد على استمرارها في نظمها القائمة.

- الأهمية العملية: يعد التدريب ذا أهمية كبيرة؛ لما له من دور فاعل في تطوير مهارات العاملين وتوجيه سلوكياتهم، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات سابقة حول دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في سورية وفي الجامعة السورية الخاصة؛ لذا فإن هذه الدراسة قد تفيد الإداريين وأصحاب القرار في تطوير برامج تدريبية قائمة على دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتراعي توقيت التدريب وفترة ومحتواه بما يحقق أهداف الجامعة.

## أهداف البحث:

- 1- إلقاء الضوء على أهمية تدريب العاملين، وتأهيلهم في الجامعات الخاصة؛ بهدف تطوير القدرات والمعارف الأساسية وتحسينها للوصول إلى الأداء المتميز.
- 2- التعرف على أثر التدريب بشكل عام على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في سورية.
- 3- التعرف على أثر معرفة الاحتياجات التدريبية في بناء خطة التدريب على أداء العاملين الذين اتبعوا دورات تدريبية قائمة على تلبية احتياجات عملهم التدريبية الحقيقية.
- 3- التعرف على أثر مدة التدريب وفترة على أداء العاملين.
- 4- التعرف على أثر محتوى التدريب على أداء العاملين من خلال تحقيق التدريب للهدف المطلوب.
- 5- تقديم توصيات بتعميم نتائج البحث الحالية - إن أمكن - على الجامعات الخاصة في سورية، وتشجيع إجراء أبحاث مكملة تتناول جوانب التدريب الأخرى فيها.

## منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولة التعرف على العلاقة بين التدريب وأداء العاملين في الجامعات الخاصة، وقد ركز الباحث على فرعين من فروع المنهج الوصفي هما: "المنهج الوثائقي" بالاطلاع على أدبيات الموضوع في الكتب والمراجع والدوريات ذات العلاقة، وكذلك استخدم الباحث "منهج المسح الميداني" من خلال المقابلات الشخصية العديدة مع المتدربين من المستويات الإدارية المختلفة من خلال عمله في الجامعات الخاصة، بالإضافة إلى الاستبيان لجمع البيانات من المجيبين، وقد حدد مجتمع البحث بالعاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة جميعهم، وقام بتوزيع 85 استبياناً على العاملين جميعهم، وتم استعادة 73 استبياناً بنسبة (85.88%)، وقد

استخدم الباحث الأساليب والتقنيات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS), النسخة 18 منه - والتي سيتم تفصيلها في الجزء الثالث من البحث -.

#### حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة حول التدريب الذي يتلقونه، وعلاقته بتحسين أدائهم الوظيفي.
2. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة في مقرات كليتها المؤقتة في مدينة دمشق.
3. الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2016م - 2017م.
4. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة، وبلغ عددهم (85) عاملاً.

#### مصطلحات البحث:

1. التدريب: هو مجموعة جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق، تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه، وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته؛ وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة.
2. الاحتياجات التدريبية: هي التغيرات المطلوب إحداثها في معارف الموظفين أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم، وهي الأساس الذي يعتمد عليه وضع خطة التدريب العامة للمنظمة (حمود، 2009)<sup>3</sup>.
3. الأداء: يقصد به "مستوى إنجاز المهام التي يتألف منها عمل الفرد"، ويحدده قدرة الفرد على تنفيذ العمل، وتحفيزه للقيام بذلك.
4. تقييم التدريب: إعطاء الشيء قيمته، وإصدار الحكم على قيمة التدريب في ضوء معايير محددة عن طريق جمع معلومات عن المتدربين ليتم مقارنة المعرفة والمقدرة والمهارات قبل التدريب وبعده (الكردي، 2017)<sup>4</sup>.

#### الدراسات السابقة:

نظراً لكثرة الدراسات التي تناولت موضوع التدريب وعلاقته بأداء العاملين؛ فقد اخترنا بعض الدراسات التي تناولته بالتطبيق الميداني، وسوف نستعرض تسع دراسات منها حسب التسلسل الزمني الأحدث فالأقدم كما يلي:

1- دراسة (Angela, 2014)<sup>5</sup> بعنوان :

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

"آثار التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة العاملين في مكتب الدعم في بعثة الأمم المتحدة في الصومال". هدفت الدراسة إلى معرفة آثار التدريب على أداء العاملين في بعثة الأمم المتحدة في الصومال.

تكوّن مجتمع البحث من (144) عاملاً في البعثة، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (45) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

التدريب يؤثر على أداء العاملين من خلال الأثر الإيجابي لدمج العاملين في عمليتي التغيير والإبداع، والأداء الأفضل وزيادة الدافعية نحو العمل. كما أن التدريب يرفع أداء العاملين عن طريق التأثير الإيجابي على مستوى تحفيزهم عندما يشعرون بالتميز والاهتمام من قبل المنظمة، ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تطوير صفاتهم القيادية الإيجابية، وتحفيزهم لأداء العمل، وزيادة رضاهم عن العمل، وتمكينهم من استخدام مهاراتهم الخاصة، وتوفير فرص أفضل لزيادة الأجور والترقية عن طريق التأثير في نشاطات العمل. وأوصت الدراسة بالتدريب بشكل مستمر للتأكد بأن العاملين يستطيعون القيام بعملهم ولديهم الحافز لذلك، ويؤدون عملهم بشكل أفضل. وأوصت أيضاً بعدم اقتصر استراتيجيات التدريب على التركيز في إنتاجية العاملين فقط؛ بل يجب أن تدعم دافعية العاملين للقيام بأداء متميز، ويجب على إدارة البعثة إعادة تقييم استراتيجيات التدريب بما يخص الرضا الوظيفي؛ للتحقق من انعكاس آثار التدريب على المنظمة كلها بشكل مماثل.

## 2- دراسة (الغامدي، 2014)<sup>6</sup> بعنوان: "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام".

تناول الباحث دراسته عن دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام في مكتب الضمان الاجتماعي في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في منطقة الباحة. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن القطاعات الحكومية أغلبها تواجه نقصاً كبيراً في عملية التدريب لموظفيها العاملين؛ حيث اقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى.

وبلغ حجم العينة 40 فرداً موزعين على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي في منطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم. وأوصى الباحث بضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة، ومنح حوافز مالية للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.

## 3- دراسة (غانم، 2010)<sup>7</sup> بعنوان: "أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص في مدينة نابلس. وقد قام الباحث بتطوير أداة الدراسة المكونة من (35) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (60) فرداً. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط خطي بين "أثر التدريب كمتغير مستقل" من جهة، و"أداء العاملين، والمهارات والقدرات الفنية التي يمتلكونها، ونوعية الخدمات المقدمة وجودتها، وروح الانتماء.. كمتغيرات تابعة" من جهة أخرى. وقد أوصى الباحث بمايلي: ضرورة العمل على انتهاز مبدأ التجديد في التدريب وعدم تكراره؛ وذلك نظراً لأهميته الكبيرة على الأفراد وأدائهم الوظيفي وتطوير 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،

والاهتمام بسلم الترقّيات؛ وذلك لما له من أثر عظيم على ترسيخ روح الانتماء لديهم.

#### 4- دراسة (حسن، 2010)<sup>8</sup> بعنوان: "قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي".

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

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

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: حصول مستوى ردود الفعل على الاهتمام الرئيسي في ترتيب الأولويات لقياس فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمستويات الأربعة الأخرى كالتعلم، والسلوك، والنتائج، وقياس العائد على الاستثمار. وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بقياس العائد على الاستثمار في التدريب وبين فعالية الدورات التدريبية في المستشفيات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة حث الجهات ذات العلاقة على الاهتمام بوضع البرامج التدريبية المناسبة للمسارات الوظيفية في المؤسسات الصحية، وضرورة اعتماد نموذج للتقييم ومتابعته في مراحل العملية التدريبية كلها.

#### 5- دراسة (السامرائي، 2010)<sup>9</sup> بعنوان: "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربين ورغبتهم في التدريب، المدربين، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب المتدربين ورفع كفاءتهم من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التنقيبية، كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب، كما بينت الدراسة أن الذكور يرون أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل أكبر في تطوير الموارد البشرية، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم. وأوصت الدراسة بضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب.

#### 6- دراسة (المطيري، 2010)<sup>10</sup> بعنوان: "دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن في محافظة جدة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل والدور الذي يحققه في تنمية المهارات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الأمنية في جدة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها: أهمية التدريب أثناء العمل، وأن له دوراً كبيراً في إكساب المهارات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الأمنية وتمييزها.



وأوصت الدراسة بضرورة إعداد البرامج التدريبية التي تعزز من المهارات الفنية والسلوكية، مع تضمين مهارات التعامل مع الوقت وكيفية إدارته وتفعيله للإنجاز في البرامج التدريبية لرجال الأمن.

7- دراسة (المدهون وسعيدة، 2008)<sup>11</sup> بعنوان: "تقييم عملية التدريب للعاملين في الكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين".

هدف البحث إلى محاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية الوظيفية للعاملين، والتعرف على تقييم برامج تدريب العاملين في الكليات التقنية وفقاً لمتغير: الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال العمل، أعوام الخبرة، والكلية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتضمن: وجود قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية، واهتمام ضعيف في تقييم العملية التدريبية، وعدم اتباع سياسات تشجيعية وتحفيزية للمشاركة في العملية التدريبية. وأوصت الدراسة: بضرورة إنشاء إدارة خاصة تعنى بالتدريب والتنمية البشرية بوزارتي التربية والتعليم العالي، وضرورة الالتزام بتقييم فعالية التدريب، واستخدام وسائل التقييم المختلفة، وكذلك العمل على ربط التدريب بسلم الرواتب والدرجات والعلاوات الوظيفية.

8- دراسة (النهدى، 2006)<sup>12</sup> بعنوان: "فعالية برنامج التدريب التعاوني في الكليات التقنية كأحد برامج الاستقطاب والاختيار في منظمات القطاع الخاص".

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

استخدام منظمات القطاع الخاص برنامج التدريب التعاوني كأحد وسائل الاستقطاب والاختيار، إلا أنه يأتي في المرتبة الثامنة بالنسبة إلى وسائل الاستقطاب الأخرى، كما أن المتدرب يتمتع بمهارات أثناء تنفيذ برنامج التدريب التعاوني تساعده على تحمل مسؤولية العمل، كما أن منظمات القطاع الخاص توفر الفرص لبرنامج التدريب التعاوني للمتدربين والتعاقد مع المتميزين منهم، حيث تتوفر معلومات عن برنامج التدريب التعاوني لدى المنظمات كلها. وأوصت الدراسة بأهمية تسويق برنامج التدريب التعاوني لمنظمات القطاع الخاص كأحد الوسائل الجيدة لاستقطاب العاملين، ومشاركة كل من مكتب العمل والعمال وصندوق الموارد البشرية مع الكليات التقنية ومنظمات القطاع الخاص في تنفيذ برنامج التدريب التعاوني، والتنسيق مع المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية فيما يخص الأخطار المهنية للمتدربين أثناء تنفيذ البرنامج.

9- دراسة (جديد، 2003)<sup>13</sup> بعنوان: "أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التدريب وأثره على تحسين أداء الأفراد وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية. وأجريت في منظمة رعاية الطفولة البريطانية في السودان على عينة طبقية تكونت من 82 فرداً من الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب والموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عينة الدراسة أغلبها وخاصة أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب نظرت إلي سياسات التدريب في المنظمة على أنها مهمة جداً، كما أن البرامج التدريبية التي تُعَدُّ وتُقدَّم تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهارات وتحسين الأداء، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنظمة.

كما وجدت أن هناك تحسناً واضحاً في أداء الأفراد وإنجازهم للأعمال بعد حضورهم الدورات التدريبية، غير أن الإدارة رأت أن التحسن الذي يطرأ للعاملين بعد التدريب تحسن جزئي. وأوصت الدراسة بأهمية اهتمام المنظمات بتدريب الموارد البشرية ومتابعة الأفراد وتقييم أدائهم قبل التدريب وبعده عن طريق تصميم نظام خاص يمكّن الإدارة من التعرف إلى مستويات أداء الأفراد وكيف يمكن علاج المشكلات المرتبطة بالأداء وتفعيل أساليب التدريب أثناء الخدمة؛ حيث أن ذلك يوفر كثيراً من المال والجهد والوقت، وذلك بتأهيل مدربين داخل المنظمة والاستفادة منهم في تقديم البرامج التدريبية.

## الجزء الثاني: "العلاقة بين التدريب وأداء العاملين".

### مفهوم التدريب وأهميته:

تعد العملية التدريبية مجموعة من الفعاليات التي تدخل في إطار تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها من أجل تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ، كونها تحتوي سلسلةً من الأنشطة والفعاليات التي ترتبط فيما بينها على ضوء منهجية علمية محددة تتصف بالتسلسل المنطقي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب كونه مصدراً من مصادر تنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءتها الإدارية والفنية لتحقيق مردود إيجابي للعملية الإدارية. ويعرف الباحث التدريب بأنه: "أحد أهم أنشطة الموارد البشرية، والذي يهدف إلى تطوير مهارات الأفراد العاملين داخل المنظمة وقدراتهم وتمييزها، وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية.

وعليه يمكن القول: "إن التدريب نشاط يتم عن طريقه الوصول بالأفراد المتدربين إلى مستوى متقدم من التطور في المعرفة والسلوك والمهارات المختلفة وكفاءة عالية في تحقيق النتائج المطلوبة"، فالتدريب يعد شكلاً من أشكال التعليم والتطوير، والتي تهدف إلى تغيير سلوك الأفراد بشكل مستمر وشبه دائم وبطريقة منظمة ومنهجية. وأيضاً يمكن القول: "إن استراتيجية التدريب تهدف إلى تقدم المنظمة واستمرارها في التفوق والنجاح بواسطة المهارات والأداء المتميز للعاملين والتطور المستمر لهم من خلال تدريبهم" (السن، 2005)<sup>14</sup>.

### أهداف التدريب:

إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة العاملين فيها وتطوير أدائهم، مما يعكس بدوره أهداف التدريب والتي تتمثل في (UNSSC, 2014)<sup>15</sup>:

- 1-زيادة أداء المتدربين ومهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وتقويتها.
- 2-رفع كفاءة أداء العاملين: بتدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية.
- 3-خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة؛ وذلك من خلال توجيه السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل وتمييزها.

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

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

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

6-يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها؛ مما يساهم في تحسين الإنتاج.

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

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

أنواع التدريب: إن نشاط التدريب يأخذ أشكالاً وأنواعاً مختلفة ومسمياتٍ تختلف من كاتبٍ إلى آخر نذكر منها (إسماعيل، 2010)<sup>16</sup>:

- التدريب المباشر وغير المباشر:

التدريب المباشر: هو التدريب الذي يتفرغ له المتدرب لفترات طويلة أو قصيرة، وعادةً خارج موقع العمل، وتكون برامجه متخصصة يقدمها متخصصون أكفاء.

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

- التدريب من حيث طول فترة التدريب: وفي هذا النوع يقسم التدريب إلى ثلاث فترات زمنية:

أ) تدريب قصير الأجل: حيث أن فترة التدريب لا تتجاوز الأيام أو الأسابيع.

ب) تدريب متوسط الفترة: حيث أن فترة التدريب لا تتجاوز ستة أشهر على الأكثر.

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

- التدريب من حيث عدد المتدربين:

وفي هذا النوع من التدريب إما أن يكون التدريب فردياً وإما أن يكون جماعياً سواءً داخل بيئة العمل أو خارجها.

- التدريب من حيث الموقع: ويُقسّم التدريب في هذا النوع إلى قسمين:

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

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

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

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

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

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

- التدريب من حيث مجال التدريب:

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

ب) التدريب التخصصي: وهو تدريب الفرد على تخصص معين، ويتم تطوير أدائه في نفس مجال التخصص.

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

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

- التدريب من حيث الغرض:

وينقسم هذا النوع إلى أشكال متعددة منها:

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

ب) التدريب من أجل تطوير أداء الأفراد ومهاراتهم.

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

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

**أساليب التدريب:**

تتعدد أساليب التدريب تبعاً لنوع التدريب وأهدافه، ويمكن أن نذكر منها (Amin, A. et al., 2013)<sup>17</sup>:

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

2- التدريب من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة: وهو أسلوب من أساليب الإدارة في عملية التدريب، وإكساب الأفراد خبرات مختلفة داخل المنظمة؛ حيث يتم إعداد العديد من الأشخاص وتأهيلهم لأداء وظيفة معينة، حتى عندما ينغيب أحد الموظفين عن العمل، يكون هناك من لديه الكفاءة والقدرة لأن يقوم بعمله.

3- التدريب من خلال المحاضرات: وهي إحدى أكثر الطرق المستخدمة في العملية التدريبية، فهي تختصر الوقت في عرض المادة العلمية، وتقدمها لعدد كبير من المتدربين في نفس الوقت، كما أنها تكون غالباً من جهة واحدة؛ حيث يتلقى المتدربون المحاضرة، ويسجلون ملاحظاتهم، ويتم مناقشتها في آخر المحاضرة.

4- التدريب من خلال الندوات: وهي مشاركة مجموعة من المتدربين مع عدد من المتخصصين لدراسة موضوع محدد ومناقشة مشكلاته وحلولها، مما يجعل هناك تبادلاً للمعارف والمعلومات عن طريق تبادل الحلول وتحليل المشكلات الموجودة.

5- التدريب من خلال تقمص الأدوار: وهو محاكاة يقوم بها المتدربون لأنشطة معينة لتفعيل مشاعرهم واكتشاف قدراتهم أو مخاوفهم وقلقهم، ومعرفة قدراتهم وكفاءاتهم الفردية أو الجماعية.

6- التدريب من خلال الزيارات الميدانية: يعد ربطاً لما تعلمه المتدرب نظرياً مع ما هو موجود في الواقع العملي. فالتدريب الميداني فرصة لإكساب المتدربين خبرات عملية تساعد في مواجهة صعوبات العمل بقدرة عالية.

7- التدريب من خلال دراسة الحالة: حيث يتم توزيع المشكلة - والتي هي موضوع الدراسة - على مجموعة المتدربين؛ حيث تقوم كل مجموعة بوضع حلول مناسبة للمشكلة، ثم تشرح كل مجموعة ما توصلت إليه من حلول وتبدي الآراء حولها.

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

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

10- التدريب من خلال الورشات: ويتضمن أكثر من أسلوب تدريبي، فهو يستخدم أسلوب المحاضرة وأسلوب النقاش والعروض العملية، وتهدف الورشة التدريبية بصفة عامة إلى إكساب المعارف والمهارات والاتجاهات في جانب مهم من جوانب عمل المتدرب الفعلية لاكتساب الخبرة العملية، وقد تتراوح مدة الورشة من يوم إلى عدة أسابيع. وتعد ورشات العمل من أساليب التدريب الجماعي لأفراد مجموعة التدريب؛ حيث يقسمون إلى مجموعات عمل صغيرة، وكل مجموعة تنجز عملاً يعد مكملاً للمجموعة الأخرى (النويجم، 2005) <sup>18</sup>.

#### استراتيجيات التدريب:

استراتيجيات التدريب: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً، وتنفيذها بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشرياً يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية (Adesola, M.A., et al., 2013) <sup>19</sup>:

- 1- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- 2- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة ودراساتها من حيث: الظروف، والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية، والمنافسة.
- 3- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ودراساتها من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- 4- إعداد استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات، وصياغتها بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
- 5- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغييرات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 6- مساهمة استراتيجية التدريب في صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة؛ حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبما يناسب تطلعاتها.

#### **تكلفة العائد من التدريب وقياسه:**

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

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

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

ويشمل قياس تأثير التدريب على مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات وتقليل الأخطاء ونسبة المرتجعات، نذكر منها

مؤشر "العائد على الاستثمار في التدريب" (Return on Training Investment ROTI) :

العائد على الاستثمار في التدريب = (العائد من التدريب - تكلفة التدريب) / تكلفة التدريب.

### مراحل العملية التدريبية:

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

### أولاً- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية (Asim, 2013)<sup>20</sup>:

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

إن المقصود بالاحتياجات التدريبية: هي التغيرات المطلوب إحداثها في معارف أو مهارات أو اتجاهات الموظفين؛ حيث يكون هناك مجموعة من الموظفين بحاجة إلى تدريب لأسباب ترجع إلى عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية من مهارات ومعارف وسلوك.

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

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

و تمثل الاحتياجات التدريبية الفجوة بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه، والذي يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية: القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.

### أنواع الاحتياجات التدريبية (Dessler, 2014)<sup>21</sup>:

#### 1- احتياجات على مستوى المنظمة:

ولمعرفة احتياجاتها نحتاج إلى تحليل المنظمة - لتتعرف على القوى العاملة في المنظمة وأدائها - والبيئة التنظيمية، والبحث عن الفجوة التي تحتاج إلى تدريب، وتشخيص وضع المنظمة وتحديد أهدافها التي تشكل سبب وجود المنظمة واستمرارها.

ويتضمن هذا التحليل: التعرف على الإدارات العليا والأقسام الإدارية والوحدات الفرعية الموجودة في المنظمة، والاختصاصات في كل إدارة، والفعاليات التي تمارسها، وحجم الوحدات، ونطاق الإشراف، وحجم الأنشطة الممارسة من قبل كل وحدة، وطريقة اتصال الإدارات والوحدات، والصلاحيات الممنوحة لكل إدارة ولكل وحدة؛ لإنجاز

الأعمال، ودراسة سياسات المنظمة والنظم واللوائح والتعليمات ومدى تفهم الموظفين ومساهماتهم في وضعها وإيمانهم بها، بالإضافة إلى تحليل طبيعة القوى العاملة في المنظمة، وطريقة توزيعهم داخل الإدارات والوحدات والأقسام في المنظمة، والتعرف إلى احتياجاتهم من ترقيات ونقل وتقاعد وإصابات ووفيات، وماهية الاحتياجات المستقبلية منهم.

## 2- احتياجات تختص بالوظيفة:

يعد تحليل الوظيفة من الأمور الصعبة ظاهرياً، فمثلاً: إنَّ الوظائف التشغيلية تعتمد على مهارات حركية عقلية، وبالتالي يمكن مشاهدتها، وتحليل المهام والمعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة. أما بالنسبة للوظائف الإدارية فهي تشتمل على عمليات عقلية وسلوكية، وبالتالي لا يكون من السهل ملاحظة الموظف عند أدائه للعمل. والهدف الأساسي من تحليل الوظيفة والمهمة هو جمع معلومات عن المهام والمسؤوليات المتصلة بتلك الوظيفة، وتقيد هذه المعلومات قسم الموارد البشرية في إعداد توصيفات وظيفية، وهذه التوصيفات هي الركيزة التي تربط المتطلبات الوظيفية بالاحتياجات التدريبية الحالية أو المستقبلية للمنظمة.

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

## 3- احتياجات تختص بالأفراد:

يمكن التعرف إلى الاحتياجات التدريبية للفرد أو الموظف بتحليل الخصائص العقلية والجسمية والخلقية والتعليم والتدريب والخبرة والمهارات والمعارف والدافعية والأداء السابق للموظفين. فاحتياجات الموظف هي الاحتياجات التي تتبع من عمله الحالي أو المستقبلي، بالإضافة إلى واجباته التي سيكلف بها مستقبلاً أو غيرها.

ويمكن تحليل الموظف عن طريق الآتي:

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

ب) آراء الموظفين: يعد الموظفون هم الأقدر على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

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

د) التقارير السنوية: تعد التقارير السنوية للموظفين مصدراً آخر من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.



هـ) نمط السلوك: وذلك عن طريق مراقبة سلوك الموظف والنظر في غيابه المتكرر عن العمل، أو تعمدته الإضرار بالعمل وأدواته، أو عدم الشعور بالمسؤولية، أو عدم تقبل التوجيهات والتعليمات وغير ذلك. كل هذه المصادر تساعد محدد الاحتياج على الكشف عن مواطن القوة أو الضعف الخاصة بالموظف، مع تحديد ما إذا كان الموظف بحاجة إلى دورات تدريبية أو كان ذلك مجرد توجيه من الرئيس المباشر أو عدم مناسبة ما يقوم به الموظف من أعمال مع مسمى الوظيفة الأساسي.

#### مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

- 1- المتدرب: فهو الشخص القادر على معرفة حاجته للتدريب، وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله.
- 2- الرئيس المباشر: والذي يشرف على المتدرب.
- 3- مختصّ التدريب: والذي يكون مسؤولاً عن التدريب.
- 4- الخبير المتخصص والمستشار: والذي ينتمي إلى هيئة أو جهة تدريبية متخصصة في عمليات التدريب.
- 5- الإدارة العليا: والتي يكون لديها سجل خاص بالمتدرب خلال فترة عمله لديها.

ثانياً- مرحلة تصميم البرامج التدريبية: تتضمن مايلي (Agyemang, C.B. & Ofei, S.B., 2013):<sup>22</sup>

- أ- تحديد الأهداف التدريبية لكل برنامج: وهي النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها؛ حيث يتم إقرارها مقدماً، وترتبط بالاحتياجات التدريبية التي تم تقييمها وتحديدها مسبقاً. ويمكن تقسيم أهداف التدريب إلى أربع مجموعات:
  - 1- أهداف تتعلق بالمعلومات والمهارات الواجب تزويد المتدرب بها لتحسين مستوى أدائه.
  - 2- أهداف سلوكية مرتبطة بجعل اتجاهات المتدرب إيجابية.
  - 3- أهداف حل المشاكل: عن طريق تزويد المتدرب بالوسائل التي تساعد على حل المشكلات.
  - 4- أهداف إبداعية: تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء.
- تعد عملية كتابة أهداف البرنامج التدريبي عملية تقديرية يقوم بها أشخاص مؤهلون بفحص المهام الحيوية ومقياس الأداء الوظيفي قبل صياغة الأهداف.

وتعتمد فعالية عملية التدريب إلى حد كبير على كفاءة مختصّ التدريب في اختيار أهداف جيدة وكتابتها.

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

## ثالثاً- مرحلة تنفيذ التدريب:

تأتي عملية تنفيذ التدريب بعد الانتهاء من التخطيط له، ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط وذلك بتحديد المجموعات المستهدفة والاحتياجات التدريبية، واتخاذ القرارات، وكذلك تحديد مكان التدريب وتجهيزاته، وحساب التكاليف والفوائد المحتملة. ويمكن تحديد خطوات تنفيذ التدريب فيما يلي:

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

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

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

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

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

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

6- اختيار الأساليب التدريبية: وهي الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل نقل المعارف، والمهارات، والاتجاهات المرغوبة للمتدرب (مدني، 2009)<sup>23</sup>. يتم تحديد أساليب التدريب المناسبة لكل برنامج من البرامج التدريبية؛ حيث يتوقف الأسلوب المناسب على عدة عوامل أهمها الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.

وتنقسم أساليب التدريب إلى:

• أسلوب العرض: وهو عملية الإلقاء من المدرب للمادة العملية، وهي الأكثر شيوعاً في عملية التدريب،

كالمحاضرات والعروض التوضيحية.

- أسلوب المشاركة: وفيها يتم مشاركة المتدربين في عملية التدريب؛ وذلك بالتعبير عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم في أثناء التدريب، وذلك يكون عن طريق المناقشات، ودراسة الحالة، ولعب الأدوار، والعصف الذهني، وغيرها....
  - أسلوب المشاهدة: وذلك بعرض المادة العلمية بشكل مكتوب أو على شكل صور أو ملصقات أو رسومات بيانية.
  - أسلوب العمل: ويكون بتمثيل الأدوار، والتطبيقات الموجهة، وامتحانات الأداء المكتوبة، والمحاكاة، وغيرها.
- 7- إعداد قاعة التدريب: إن من أهم أسباب ضمان الراحة للمتدربين هو وجود مكان مناسب لهم من حيث الإضاءة والتهوية اللتين تساعدهما على تحقيق أقصى فائدة من التدريب، ويعتمد ذلك على ثلاثة عوامل هي: نوع التدريب، وعدد المتدربين، والطرق والوسائل المستخدمة في التدريب.

#### رابعاً- مرحلة تقييم التدريب:

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيداً؛ بل إنها أحد هموم مدراء التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية. كما تم تعريف تقييم التدريب بأنه: "الطريقة المنظمة لتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي تم تصميمها من أجله وقياسه" (ASTD, 2017)<sup>24</sup>.

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

وهكذا يمكن تعريف تقييم التدريب كسلسلة من الاختبارات والتقييمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

وتأتي مرحلة تقييم التدريب في آخر مراحل العملية التدريبية، وتهدف إلى قياس مدى فعالية التدريب وكفاءته وجدواه، ومحاولة التعرف على نقاط الضعف والقوة؛ لتحسين عملية التدريب وتطويرها.

#### أهداف عملية تقييم التدريب:

- 1) معرفة مدى تحقيق التدريب للأهداف المطلوبة من عملية التدريب.
- 2) معرفة مدى ملاءمة العملية التدريبية وفعاليتها للمتدربين.
- 3) معرفة مدى كفاءة البرنامج التدريبي في إحداث التغيير المطلوب في توجهات المتدربين وسلوكهم.
- 4) التعرف على نقاط الضعف والقوة في عملية تخطيط التدريب وتنفيذه.
- 5) معرفة مدى جدوى استمرارية العملية التدريبية في المستقبل.

## مراحل عملية تقييم التدريب:

- 1- التقييم قبل التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التدريب، والتأكد من الترتيبات الإدارية ومن توفر المادة العلمية الخاصة بالتدريب، والتأكد من توفر المكان المناسب للتدريب، ومن وجود المدرب المناسب والمتخصص للتدريب، وأيضاً تحديد المتدربين الذين تنطبق عليهم شروط التدريب.
- 2- التقييم أثناء التدريب: ويتم في هذه المرحلة متابعة التدريب أثناء تنفيذه؛ للتأكد من سير العملية التدريبية كما حُطِّط لها، ومعرفة مستوى الأساليب والوسائل المستخدمة وملاءمتها في عملية التدريب، ومدى انتظام المتدربين في البرنامج، ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التدريب.
- 3- التقييم بعد التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات العملية التدريبية وإيجابياتها، ومنها المتدرب والمادة العلمية والمدرب، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها في البرامج التدريبية المستقبلية. وهناك عدد من النماذج لقياس عملية تقييم التدريب، أشهرها: (مهلهل، 2011)<sup>25</sup>:  
نموذج "كيرك باتريك" (Kirk Patrick) :  
لقد وضع الخبير الأمريكي "كيرك باتريك" أربعة مستويات لتقييم برامج التدريب، وأصبح هذا النموذج من أكثر النماذج استعمالاً في عملية تقييم التدريب، وهذه المستويات الأربعة متتالية، حيث يجب الانتقال من مستوى إلى آخر بطريقة منتظمة؛ لأن نتائج كل مستوى تؤثر على المستوى الذي يليه، وفي كل مستوى يصبح التقييم من خلاله أصعب وأكثر تكلفة، ويحتاج إلى مهارة أكثر في عملية التقييم، وهي باختصار:
  - المستوى الأول: "قياس مقدار ردة الفعل" (Reaction) وفي هذا المستوى يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه، ويتم ذلك باستخدام استقصاءات توزع عليهم.
  - المستوى الثاني: "قياس المهارات المكتسبة" (مستوى التعلم) Learning ويقاس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي، ويتم القياس من خلال اختبارات تُعقد للمشاركين في نهاية البرنامج التدريبي.
  - المستوى الثالث: "قياس مقدار التغيير في سلوكيات أداء العمل" (Behavior) وفي هذا المستوى يتم قياس تأثير التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم، ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب.
  - المستوى الرابع: "قياس النتائج وأثر البرنامج التدريبي" (Results) وهو أعقد مستويات قياس العائد على التدريب، ويتم فيه قياس نوعية العائد كما ذكرناه في فقرة "قياس العائد على التدريب".

## أدوات تقييم التدريب:

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

## قياس الأداء وتقييمه:

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

وتقييم الأداء: هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إلى أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها، و يُطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل: نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأياً كان المسمى فهو يعني: "تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل" (ماهر، 2012)<sup>26</sup>.

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

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

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

## أهمية تقييم الأداء:

ويتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دوراً كبيراً في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة؛ لأنه يحقق الفوائد التالية:  
1-رفع الروح المعنوية لدى العاملين: فعندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة.

2-إشعار العاملين بمسؤولياتهم: فعندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.

3-تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.

4-تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.

5-تحديد الأفراد المستحقين للترقية.

6-تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد: مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.

7-الرقابة على الرؤساء: ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.

8-يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى العاملة: فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة، واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى مكانها إذا اقتضت الحاجة لذلك.

9-يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة.

10-يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

#### معايير تقييم الأداء:

تعرف المعايير بأنها: "المستويات التي يكون الأداء فيها مرضياً للإدارة، وذلك من خلال الجودة، وكمية الإنتاج، والزمن المستغرق".

وأهم المعايير هي: المعايير الموضوعية التي تتعلق بالوظيفة نفسها، والمعايير السلوكية التي تتعلق بالموظف. وتتميز خصائص المعايير الجيدة بالصدق، والثبات، والتميز، وسهولة الاستخدام.

مراحل تقييم الأداء: تتلخص بخمس مراحل: (1) وضع معدلات الأداء (2) مراقبة الأداء وتقويمه (3) التغذية العكسية (4) اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم (5) وضع خطط تطوير الأداء.

#### خطوات عملية تقييم الأداء:

أولاً- معرفة الأبعاد التي من أجلها يتم التقييم: فيجب أن يرتبط التقييم بأهداف المنظمة، وأن تتوفر في هذه الأبعاد خصائص منها: قابلية القياس والسيطرة من قبل الأفراد، وأن تحقق أهداف المنظمة بشكل مباشر.

ثانياً- استخدام أساليب قياس الأداء؛ لتحديد الأداء الفعلي للفرد في كل مجال من مجالات أبعاد التقييم، كاستخدام القياس النسبي للأداء، أو قياس الصفات أو السلوك.

#### مشكلات تقييم الأداء (مجلة التدريب والتقنية الالكترونية، 2017)<sup>27</sup>:

وتتعدد المشكلات التي تواجه القائمين على عملية تقييم الأداء، فعدم وضوح التفسير المحدد لوصف معين واختلافه

- كالقدرة على الإبداع والأداء الجيد أو المرضي - يضع المجال مفتوحاً لاختلاف تفسيرها من قبل المقيمين؛ لذلك يجب وضع وصف مفصل للمعايير المستخدمة، وأمثلة توضيحية للقائمين على عملية التقييم.

كذلك من مشكلات التقييم: التحيز الفردي في تعميم الصفات، والتساهل أو التشدد، وخطا النزعة المركزية، ولعلاجها

يتم استخدام الترتيب التبادلي والمقارنة الزوجية، وأيضاً التحيز الشخصي بين الرئيس والمرؤوسين، فالعواطف

والعلاقات الشخصية يكون لها تأثير في عملية التقييم، ويفضل الاحتفاظ بسجلات لتسجيل جوانب الأداء التي يقوم بها الفرد خلال فترة التقييم.

ومن المشكلات التي تواجه التقييم: عدم تحديد دور الفرد داخل جماعة العمل وتأثيره على مدى الأداء؛ لذلك يجب تقييم الأداء في هذه الحالة من خلال قياس مدى تأثير الفرد في أداء الجماعة وأيضاً مدى تأثير أداء الجماعة ككل. أساليب معالجة مشكلات تقييم الأداء (ماهر، 2012):

إن أفضل طريقة لمواجهة مشكلات تقييم الأداء وتقليل آثارها السلبية هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء، مع إبلاغ القائمين بالتقييم بتلك المعايير وتدريبهم على استخدامها.

ويمكن التقييم كذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل، ثم تقديمها إلى المشرفين سواء أكانت بطريقة مكتوبة، أم باستخدام أفلام الفيديو، ثم يطلب من المشرفين إعداد تقييم لتلك الأمثلة فالحكم عليها، وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء، مع مناقشة كل عنصر من عناصر تقييم الأداء مع المشرفين.

### الجزء الثالث: "الدراسة الميدانية"

أولاً: مجتمع البحث وعينته:

#### 1- مجتمع البحث:

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

أحدثت الجامعة تحت اسم "الجامعة السورية الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا" في عام 2005، وتم تعديل اسمها لاحقاً ليصبح "الجامعة السورية الخاصة" في عام 2012. وتضم الجامعة ست كليات وهي: الطب البشري، وطب الأسنان، والصيدلة، وهندسة الحاسوب والمعلوماتية، وهندسة البترول، وإدارة الأعمال.

تعتمد الجامعة في نظامها التدريسي على نظام الساعات المعتمدة.

وتقع الجامعة على أستراد درعا، وقد انتقلت إلى مراكز مؤقتة في مدينة دمشق؛ بسبب الأزمة التي تمر بها سورية منذ عام 2012 وحتى الآن، على أن تعود إلى مقرها الأساسي بتحسين الوضع الأمني.

وقد خَرَجَت الجامعة السورية الخاصة الدفعة الأولى من طلابها في العام 2009، ولا تزال سنوياً ترفد المجتمع بأفواج من الخريجين الاختصاصيين المؤهلين لخوض منافسة سوق العمل والتميز فيه. وبلغ عدد الخريجين حتى نهاية عام

2016 ما يزيد عن 3000 طالب وطالبة من مختلف الكليات.

يتمثل مجتمع البحث بكل العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة، حيث بلغ حجم المجتمع الأصلي (85) عاملاً في إدارة الجامعة يعقود عمل سنوية وتفرغ كامل. ومن خلال المقابلة المباشرة التي أجراها الباحث مع كل من مدير الموارد البشرية ومسؤول التدريب في الجامعة تم التعرف على ميزانية التدريب، حيث يتم رصد (5%) من راتب شهر لكل موظف لميزانية التدريب السنوية، ويتم شمل رواتب الأساتذة المدرسين عند رصد ميزانية التدريب لجعل

موازنة التدريب أكبر، ولكن لا يدخل الكادر التدريسي بخطة التدريب، ويحصر فقط بالعاملين الإداريين. وتم البدء برصد موازنات للتدريب ابتداء من العام الدراسي 2015 ولم يكن هناك خطة أو موازنة للتدريب قبل ذلك التاريخ. ففي عام 2015 تم رصد ميزانية تدريب وقدرها مليون ليرة سورية، وفي عام 2016 بلغت مليوناً ومئة ألف ليرة سورية، وتم رصد ميزانية قدرها مليون ومئتا ألف ليرة سورية للعام الدراسي 2017. وفي عام 2015 تم تنفيذ عدة دورات مجانية مع مراكز التدريب التي قدمت عرضاً بذلك، وتم إنفاق نصف ميزانية التدريب المرصودة وتوفير النصف الآخر بموجب قرار من إدارة الجامعة بتوفير النفقات، وفي العام الذي يليه 2016 تم تنفيذ دورات لعدد كبير من الموظفين لم تقم على دراسة الاحتياجات، وبالتالي تم إنفاق ما يقارب نصف موازنة التدريب أيضاً. وفي بداية عام 2017 ووصول إدارة جديدة للجامعة تم وضع خطة تدريب لأول مرة قائمة على تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة والتي تم تجهيزها منذ عام 2016 ولم يتم العمل بها من قبل. وتم التعاقد مع مركز تدريبي ذي سمعة حسنة ليقوم بتنفيذ الدورات التدريبية ذات الأولوية للجامعة؛ حيث تم التركيز على الدورات التقنية مثل: دورات الكمبيوتر، والمحاسبة، والإدارة المكتبية، والأرشيف الإلكترونية، علماً أن التدريب يشمل فقط العاملين المثبتين بعد تجاوز فترة تجربة مدتها ثلاثة أشهر. كما تم اعتماد عدة دورات مجانية يقوم بها الكادر التدريسي حسب اختصاصه مثل: دورة إدارة المشروعات، وكتابة السيرة الذاتية، والتواصل، والقيادة، وريادة الأعمال من قبل كلية إدارة الأعمال، ودورة الإسعافات الأولية من قبل كلية الطب البشري، ودورات معلوماتية من قبل كلية هندسة الحاسوب، وأنواع أخرى من الدورات التدريبية التي تكون فيها الدعوة عامة لطلاب الجامعة من مختلف الكليات بالإضافة إلى العاملين فيها.

## 2- عينة البحث:

نظراً لصغر المجتمع الأصلي؛ تم أخذ أفراد المجتمع الأصلي جميعهم كعينة، وقام الباحث بتوزيع (85) استبياناً على أفراد العينة، حيث تم استعادة عدد منها وإلغاء عدد آخر، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (1) عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

النسبة المئوية	العدد	
100%	85	الاستبيانات الموزعة
90.59%	77	الاستبيانات المستردة
9.41%	8	الاستبيانات غير المستردة
4.71%	4	الاستبيانات غير الصالحة للتحليل
85.88%	73	الاستبيانات الصالحة للتحليل

نلاحظ من الجدول رقم (1) أن عدد الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل بلغت (73) استبياناً بنسبة (85.88%) من الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة كافية ومقبولة لتحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث، وبذلك يستقر العدد الكلي لأفراد عينة البحث على (73) فرداً، يتوزعون وفق المتغيرات الديموغرافية التالية: كان العاملون أغلبهم من الإناث بنسبة (60.27%) مقابل (39.73%) ذكراً، أما بالنسبة لمتغير العمر فقد كان أفراد العينة أغلبهم من الفئة العمرية التي تتراوح (من 20 إلى 29 عاماً) بنسبة (47.95%)، تليها الفئة العمرية التي تتراوح (من 30 إلى 39 عاماً) بنسبة (30.14%)، وبنسبة (12.33%) من الفئة العمرية التي تتراوح (من 40 إلى 49 عاماً) والنسبة الأقل من الفئة العمرية (من 50 عاماً فأكثر) حيث بلغت (9.59%)، كما أن أفراد العينة



أغلبهم كانوا عازبين بنسبة (60.27%) مقابل (39.73%) من المتزوجين، أما فيما يخص متغير المؤهل العملي فقد كان (65.75%) من أفراد العينة حاصلين على الشهادة الجامعية، يليها في المرتبة الثانية الحاصلون على درجة الدراسات العليا (ماجستير - دكتوراه) وذلك بنسبة (19.18%)، أما بالنسبة لحملة شهادة المعهد المتوسط والأقل منهم فقد كانت نسبتهم (15.07%)، و أما بالنسبة لمتغير الموقع الوظيفي فقد كان أفراد العينة أغلبهم من الموظفين في قسم (الامتحانات - شؤون الطلاب - السكرتارية) وذلك بنسبة (34.25%)، يليها أفراد العينة المكونة من رؤساء الأقسام والدوائر والديوان، وأمناء الصندوق والمستودع بنسبة (27.40%)، أما موظفو التنسيق والدعم الفني ومندوبو الشراء والمشرفون والفنيون فقد كانت نسبتهم (15.07%)، والنسبة الأقل للرئيس ونائب الرئيس والمدير حيث كانوا بنسبة (5.48%)، أما بالنسبة لعدد أعوام الخدمة فقد كان أفراد العينة أغلبهم لديهم خبرة من 3 إلى 5 أعوام بنسبة (32.88%)، يليها أفراد العينة الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 أعوام بنسبة (19.18%)، وتساوت نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من عام مع أفراد العينة الذين لديهم أكثر من 10 أعوام وذلك بنسبة (15.07%).

### 3- تصميم الاستبيان واختبار صدق المقياس وثباته:

#### 3.1. تصميم الاستبيان:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان تغطي الجوانب المتعلقة بالتدريب وأداء العاملين، ومن أجل ذلك قُسمت استمارة الاستبيان إلى قسمين، كان القسم الأول يحوي الأسئلة التي تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث كالمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي، والعمر.

أما القسم الثاني فقد كان يحوي الأسئلة المتعلقة بمحور التدريب الذي تكون من (20) عبارة تقيس احتياجات التدريب ومدة التدريب ووقته ومحتوى التدريب، ومحور أداء العاملين. وقد تكون من (10) عبارات تقيس أداء العاملين. ومن أجل ذلك استخدم الباحث مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان المكون من خمس رتب تراوحت بين موافق بشدة وغير موافق بشدة، وقد صحح المقياس وفقاً للدرجات الآتية: (5 موافق بشدة، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة) بالنسبة لأسئلة القسم الثاني.

#### 3.2. اختبار صدق المقياس وثباته:

يقصد بصدق المقياس: "مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة". ومن أجل ذلك عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجالات الإدارية والاقتصادية، حيث أشاروا إلى بعض الملاحظات كحذف بعض العبارات أو تعديلها.

وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

أما ثبات المقياس فيُقصد به: "الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس"، وتوجد عدة طرائق لحساب ثبات المقاييس، إلا أن الباحث اعتمد على طريقة "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha وطريقة "التجزئة النصفية" لحساب ثبات المقياس باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. ويجب أن تتراوح قيمة معامل الثبات بين (0 و 1)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة معامل الثبات في هذا الاختبار عن (0.7).

أشارت النتائج إلى أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت (0.945) بالنسبة لمحور التدريب؛ حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.908) للمحور الفرعي الأول "احتياجات التدريب"، و(0.805) للمحور الفرعي الثاني "مدة التدريب

ووقته"، و(0.876) لمحور أداء العاملين، وكما هو موضح بالجدول رقم (3) تعد هذه القيم مقبولة في البحوث الإدارية، وبناءً على ذلك يمكن القول: إن المقاييس المستخدمة في البحث جميعها تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

الجدول رقم (2) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور البحث

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

كما تم التأكد من الثبات أيضاً بالتجزئة النصفية للأداة من خلال حساب معامل ثبات جوتمان، فنجد أن قيم معاملات الارتباط لجوتمان كانت قوية وإيجابية؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحور التدريب (0.883)، في حين بلغت لمحور أداء العاملين (0.838)، وبالتالي يمكن الوثوق بالبيانات من أجل التحليل الإحصائي.

#### ثانياً: نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة البحث:

تمت دراسة أسئلة البحث باستخدام الانحدار الخطي (Liner Regression)، ويعد الانحدار الخطي من أهم الأدوات البحثية في شتى المجالات، وهو يهدف إلى وصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهو أسلوب يُستخدَم لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويقوم الانحدار الخطي أساساً على الارتباط، كما يمكن استخدام الانحدار الخطي لمعرفة مدى قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بنتيجة معينة، وقد اعتمد الباحث في الإجابة عن تساؤلات البحث على قيمة الدلالة (Significance) والتي يرمز لها بـ (Sig)، فإذا كانت قيمة هذه الدلالة أكبر من (0.05). فهذا يعني أن القرار عند (0.05) غير دال إحصائياً، أما إذا كانت قيمة الدلالة (Sig) أصغر من (0.05) فهذا يعني أن القرار عند (0.05) دال إحصائياً.

ولدراسة السؤال الرئيسي: "ما أثر التدريب على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟" تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي، على اعتبار أن المحاور الفرعية للتدريب هي المتغيرات المستقلة، وأداء العاملين هو المتغير التابع، وبالتالي يتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

#### السؤال الفرعي الأول: "ما أثر تحديد احتياجات التدريب على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟"

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702 <sup>a</sup>	.493	.486	.43210

a. Predictors: (Constant), احتياجات التدريب

من الجدول السابق نجد ارتفاعاً في قيمة معامل الارتباط  $R = .702$  وهذا يدل على ارتباط قوي بين "المتغير المستقل" وهو احتياجات التدريب، و"المتغير التابع" وهو أداء العاملين، أما معامل التحديد فقد بلغ  $R^2 = .493$  وكذلك معامل التحديد المعدل  $\bar{R}^2 = .486$  أي أن المتغير المستقل يفسر 48.6% من سلوك المتغير التابع وبالتالي

المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، ونلاحظ من جدول تحليل تباين الانحدار (ANOVA) أن قيمة اختبار F لتحليل تباين الانحدار (69.147) عند عدد درجات حرية (72) وقيمة المعنوية لاختبار F (Sig = .000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) أي أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل على المتغير التابع، وهذا يقودنا إلى النتيجة التالية: يوجد أثر لتحديد احتياجات التدريب على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

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

#### ANOVA<sup>b</sup>

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

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

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع تم استخراج جدول ثابت نموذج الانحدار ومعاملاته، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

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

#### Coefficients<sup>a</sup>

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

a. Dependent Variable: أداء العاملين

من الجدول السابق نجد أن قيم المعنوية (Sig.) جميعها أصغر من 0.05، وبالتالي "المتغير المستقل" وهو احتياجات التدريب يؤثر على "المتغير التابع" وهو أداء العاملين، فمتغير احتياجات التدريب يؤثر على متغير أداء العاملين بشكل طردي ومتوسط الشدة بمقدار (0.557)، أي أن تحديد احتياجات التدريب يؤدي إلى تحسين أداء العاملين. وهذا ما أكد عليه الباحثون في القسم النظري من البحث. فالتدريب المبني على تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى رفع أداء المتدربين فيصبح التدريب ذا هدف محدد وليس تدريباً من أجل التدريب فقط.

السؤال الفرعي الثاني: "ما أثر مدة التدريب ووقته على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟"

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

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 <sup>a</sup>	.400	.392	.47026

a. Predictors: (Constant)، مدة التدريب ووقته

من الجدول السابق نجد ارتفاعاً في قيمة معامل الارتباط  $R = 0.632$  وهذا يدل على ارتباط قوي بين "المتغير المستقل" وهو مدة التدريب ووقته، و"المتغير التابع" وهو أداء العاملين، أما معامل التحديد فقد بلغ  $R^2 = 0.400$ ، وكذلك معامل التحديد المعدل  $\bar{R}^2 = 0.392$ ؛ أي أن المتغير المستقل يفسر 39.2% من سلوك المتغير التابع، وبالتالي المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، ونلاحظ من جدول تحليل تباين الانحدار (ANOVA) أن قيمة اختبار F لتحليل تباين الانحدار (47.326) عند عدد درجات حرية (72) وقيمة المعنوية لاختبار  $F$  ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) أي أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل على المتغير التابع، وهذا يقودنا إلى النتيجة التالية: يوجد أثر لمدة التدريب ووقته على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

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

#### ANOVA<sup>b</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.466	1	10.466	47.326	.000 <sup>a</sup>
	Residual	15.701	71	.221		
	Total	26.167	72			

a. Predictors: (Constant) مدة التدريب ووقته:

b. Dependent Variable: أداء العاملين

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع تم استخراج جدول ثابت نموذج الانحدار ومعاملاته، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

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

#### Coefficients<sup>a</sup>

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

a. Dependent Variable: أداء العاملين

من الجدول السابق نجد أن قيم المعنوية (Sig.) جميعها أصغر من 0.05، وبالتالي "المتغير المستقل" - مدة التدريب ووقته - يؤثر على "المتغير التابع" وهو أداء العاملين، فمتغير "مدة التدريب ووقته" يؤثر على متغير "أداء العاملين" بشكل طردي ومتوسط الشدة بمقدار (0.582)، فبقدر ما تكون مدة التدريب وفترة مناسبته للعاملين يؤدي ذلك إلى تحسين أداء العاملين.

السؤال الفرعي الثالث: "ما أثر محتوى التدريب على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟"

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

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666 <sup>a</sup>	.444	.436	.45268

a. Predictors: (Constant), محتوى التدريب

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

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

### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	11.618	1	11.618	56.694	.000 <sup>a</sup>
	Residual	14.549	71	.205		
	Total	26.167	72			

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

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع تم استخراج جدول ثابت نموذج الانحدار ومعاملاته، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

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

### Coefficients<sup>a</sup>

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

a. Dependent Variable: أداء العاملين

من الجدول السابق نجد أن قيم المعنوية (Sig) جميعها أصغر من 0.05، وبالتالي "المتغير المستقل" وهو محتوى التدريب يؤثر على "المتغير التابع" وهو أداء العاملين، فمتغير "محتوى التدريب يؤثر على متغير "أداء العاملين" بشكل طردي وقوي الشدة بمقدار (0.621)، أي أن محتوى التدريب يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

ولإجابة عن السؤال الرئيسي: "ما أثر التدريب على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟" حصلنا على الجداول التالية:

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 <sup>a</sup>	.552	.545	.40654

a. Predictors: (Constant), التدريب

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.743$  وهذا يدل على ارتباط قوي بين "المتغير المستقل" وهو التدريب و"المتغير التابع" وهو أداء العاملين، أما معامل التحديد فقد بلغ  $R^2 = 0.552$  وكذلك معامل التحديد المعدل  $\bar{R}^2 = 0.545$  أي أن المتغير المستقل يفسر 54.5% من سلوك المتغير التابع، وبالتالي المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، ونلاحظ من جدول تحليل تباين الانحدار (ANOVA) أن قيمة اختبار F لتحليل تباين الانحدار (87.320) عند عدد درجات حرية (72) وقيمة المعنوية لاختبار F (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) أي أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل على المتغير التابع، وهذا يقودنا إلى النتيجة التالية: يوجد أثر لتدريب العاملين على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

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

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	14.432	1	14.432	87.320	.000 <sup>a</sup>
	Residual	11.735	71	.165		
	Total	26.167	72			

a. Predictors: (Constant), التدريب

b. Dependent Variable: أداء العاملين

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع تم استخراج جدول ثابت نموذج الانحدار ومعاملاته ، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

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

Coefficients<sup>a</sup>

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

a. Dependent Variable: أداء العاملين

من الجدول السابق نجد أن قيم المعنوية (Sig.) جميعها أصغر من 0.05، وبالتالي "المتغير المستقل" وهو التدريب يؤثر على "المتغير التابع" وهو أداء العاملين، فمتغير التدريب يؤثر على متغير أداء العاملين بشكل طردي وقوي الشدة بمقدار (0.723)؛ أي أن التدريب يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

### النتائج:

من خلال الدراسات النظرية والميدانية، وتحليل بيانات الاستبيانات، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. يوجد علاقة طردية وأثر إيجابي لتحديد احتياجات التدريب على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؛ وبالتالي فإن التدريب القائم على تحديد احتياجات العاملين يؤدي إلى زيادة أداء العاملين.
2. تؤثر مدة التدريب ووقته على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بشكل طردي، فكلما كان وقت التدريب وفترة مناسبة للعاملين، يؤدي التدريب إلى زيادة أداء العاملين ويحقق الهدف المرجو منه.
3. يوجد أثر إيجابي لمحتوى التدريب على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، والعلاقة بينهما طردية وقوية الشدة، فبقدر ما يكون محتوى التدريب مبنياً على الحاجات التدريبية المحددة ومحققاً لأهداف التدريب بقدر ما يؤدي ذلك إلى ارتفاع أداء العاملين.
4. يوجد أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية الشدة بين التدريب وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. فالتدريب القائم على تحديد احتياجات تدريبية حقيقية، والذي تناسب مدته وفترة وقت العاملين وجدولهم الزمني، ومحتواه يحقق احتياجات التدريب وأهدافه، يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين.
- 5- غياب استخدام المعايير العلمية لتقييم نتائج التدريب أو أي من النماذج المعروفة عالمياً في هذا المجال كنموذج باتريك على سبيل المثال، فقد اقتصر التقييم على رضا أو عدم رضا المتدربين عن محاور الدورات التدريبية أو عن المدربين أو المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي، مع إغفال بنود التقييم المتبقية كدرجة التعلم، ومقدار التغيير في سلوكيات أداء العمل، وأثر البرنامج التدريبي وغيرها.

6- عدم وجود استراتيجية تدريب و خطة تدريب واضحتين وعمليتين رغم اهتمام كل من الإدارة العليا والعاملين في الجامعة، ويعود قسم كبير من ذلك إلى عدم وجود خبرة كافية لدى القائمين على التدريب، ويعود قسم منه لانخفاض ميزانية التدريب المرصودة.

7- لم يكن هناك تحديد لاحتياجات التدريب للعاملين في الجامعة قبل عام 2015، وعندما تم تحديدها كان ذلك بناء على استبيان تم الإجابة عنه من قبل العاملين فقط، وبالرجوع إلى الرئيس المباشر في بعض الأحيان.

8- محدودية الموارد المادية المتاحة وفقاً لآراء العاملين والقائمين على العملية التدريبية، فلو كان هناك ميزانية أكبر للتدريب لتمّ الاستفادة منها بشكل أكبر في رفع الكفاءات والمهارات المرغوبة لأداء العمل بشكل أفضل.

9- لا يغطي التدريب الحاجات التدريبية كلها لدى العاملين ولايشمل الجميع بشكل عادل، فهناك حاجة كبيرة للتدريب لدى العاملين في مجالات مختلفة وبعيدة عن الأولويات التي حددتها إدارة التدريب في الجامعة.

10- فترة التدريب وتوقيته لا تكونان مناسبتين في الأحيان كلها، فهناك دورات تدريبية تبدأ بعد انتهاء الدوام الرسمي ويذهب إليها المتدرب ولا تحقق الفائدة المرجوة؛ بسبب تعب المتدربين، وعدم قدرتهم على التركيز، وتأخرهم عن العودة إلى منازلهم.

11- تحميل التدريب عبئاً فوق طاقته، من خلال وهم بعضهم بأن التدريب يحل مشكلات الجامعة كلها بتحسين الأداء والإنتاجية.

#### التوصيات:

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

1. ترجمة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب إلى خطة تدريبية تراعي الخطوات العملية والعلمية المعمول بها في المنظمات الرائدة، وتعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ووضع برامج تدريبية بناءً عليها؛ لتفادي صرف أموال، وبذل جهود دون تحقيق الفائدة المرجوة.

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

3. الاهتمام بشكل أكبر بمحتوى التدريب عند تنفيذه، واختيار المدربين الأكفاء في تطوير محتوى تدريبي يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.



4. اعتماد معايير علمية لتقييم نتائج التدريب وقياس فعاليته والعائد منه، وتبني أحد النماذج المعروفة عالمياً كنموذج "كيرك باتريك"، وعدم اقتصار التقييم على رضا أو عدم رضا المتدربين عن التدريب، ليشمل المعايير الأخرى كدرجة التعلم، ومقدار التغيير في سلوكيات أداء العمل، وأثر البرنامج التدريبي.
5. معرفة مستوى المتدربين قبل بدء العملية التدريبية، وذلك بإجراء اختبارات وامتحانات لهم لتقييم مستواهم الحالي، ليسهل قياس تحسن أدائهم بعد التدريب.
6. إلزام القائمين على العملية التدريبية بالاطلاع على نماذج تقييم البرامج التدريبية، إما بإرسالهم إلى دورات اطلعية وتدريبية، وإما باستخدام خبراء ومستشارين في هذا المجال.
7. رصد ميزانية أكبر للتدريب، واستخدامه كحافز لهم، وربطه بسلم الرواتب والحوافز والدرجات الوظيفية والمسار المهني؛ ليصبح ميزة من المزايا التي يحصل عليها العاملون خلال عملهم في الجامعات الخاصة.
8. مراعاة العدالة وتكافؤ الفرص للعاملين كلهم في الجامعات الخاصة في الحصول على التدريب اللازم.
9. اشتراط ربط الترقية الوظيفية والمسار المهني في الجامعات بتوافر مجموعة من المهارات والمعارف في الفرد العامل؛ وهذا بدوره يزيد اهتمام المتدربين ومشاركتهم في البرامج التدريبية.
10. بناء علاقات تعاون متبادلة بين الجامعات الخاصة ومراكز التدريب؛ لتطوير عملية التدريب داخل الجامعات؛ لتواكب معايير المراكز المتخصصة في التدريب.

## المراجع:

- 1- جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية. (2009). ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، ومراجعة عبدالمحسن عبد المحسن جودة، دار المريح، الرياض.
- 3- حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب. (2009). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الثانية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 4- الكردي، أحمد السيد. قياس فعالية التدريب. موقع كنانة أون لاين <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/263603>. تاريخ الدخول: 2017/2/13
- 5- Angela, G. (2014). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of United Nations Support Office for the African Union Mission in Somalia. Chandaria School of Business, United States International University, Nairobi. Retrieved on March, 16, 2017 from <https://scholar.google.com>
- 6- الغامدي، خالد عبدالله. (2014). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام: دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة.
- 7- غانم، أحمد زياد، (2010). أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص. بحث غير منشور. جامعة النجاح الوطنية - نابلس. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال.
- 8- حسن، طاهر. (2010). قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي: دراسة استكشافية على المستشفيات الحكومية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (2)، 2011، ص 121.
- 9- السامرائي، أحمد. (2010). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير موارد البشرية في القطاع الحكومي: قطاع الكهرباء في العراق. الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- 10- المطيري، فيصل. (2010). دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة. رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، معهد الدراسات العليا في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 11- المدهون، محمد إبراهيم وسعدية، منصور محمد علي. (2008). تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص ص 795-840.
- 12- النهدي، منصور. (2006). فعالية برامج التدريب التعاوني بالكليات التقنية كأحد برامج الاستقطاب والاختيار بمنظمات القطاع الخاص. جامعة الملك عبد العزيز. جدة، المملكة العربية السعودية.
- 13- جديد، الطيب آدم. (2003). أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية: دراسة حالة منظمة رعاية الطفولة البريطانية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

14- السن، علي، عبدالعزيز، عادل. (2005). تقييم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب، بحث مقدم إلى: مؤتمر الاستشارات والتدريب. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بيروت، الجمهورية اللبنانية. ص ص 99-121.

15- United Nations System Staff College (2014). About UNSSC. Retrieved on May 16, 2014 from <http://www.unssc.org/home/about-unssc>.

16- اسماعيل، زكي. (2010). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية، مطبعة جامعة النيلين. الخرطوم، السودان.  
17- Amin, A. et al. (2013). The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan. Middle-East Journal of Scientific Research 17 (9), 1273-1278.

18- النويجم، صالح. (2005). تقييم الكفاءة التدريبية في معاهد التدريب الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

19-Adesola, M. A., Oyeniyi, K. O. & Adeyemi, M.A. (2013). Empirical Study of the Relationship between Staff Training and Job Satisfaction among Nigerian Banks Employees. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 2(6), 108-115.

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

21- Dessler, G., Cole, N., Chhinzer, N. (2014). Management of Human Resources: The Essentials (4<sup>th</sup> Ed.), Pearson Education, Canada.

22- Agyemang, C. B. & Ofei, S. B. (2013). Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana. European Journal of Business and Innovation Research, 1(4), 20-33.

23-مدني، أحمد بشير. (2009). أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة النيلين. الخرطوم، السودان.

24- الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD). <http://www.astd.org>. تاريخ الدخول: 17 شباط، 2017.

25- مهلهل، ياسر. (2011). نحو بناء معايير التدريب. ورقة عمل مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

26- ماهر، أحمد. (2012). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية، الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر.

27- مجلة التدريب والتقنية الالكترونية ، <http://altadreeb.net/index.php?issueNo=7> تاريخ الدخول

2017/2/14

الملحق رقم (1): الاستبيان

العلاقة بين التدريب وأداء العاملين في الجامعات الخاصة  
دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة"

تحية طيبة وبعد:

السادة الزملاء، يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية، بغرض التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان جميعها بدقة، حيث أن نجاح البحث يعتمد بشكل كبير على دقة المعلومات التي تقدمونها.

علماً أن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم واهتمامكم.

الباحث: د. منير عباس

القسم الأول: البيانات الأولية للعاملين في الجامعة السورية الخاصة:

- الرجاء وضع إشارة (X) أمام المربع الذي ترى إجابته مناسبة بالنسبة لك.

أ- الجنس:  ذكر  أنثى

ب- العمر:  أقل من 20 عاماً  من 20 إلى أقل من 30 عاماً

من 30 إلى أقل من 40 عاماً  من 40 إلى أقل من 50 عاماً  50 عاماً فأكثر

ج- الوضع الاجتماعي:  أعزب  متزوج  أخرى

د- المستوى الدراسي:  أقل من ثانوي  ثانوي أو معهد متوسط

جامعي  ماجستير  دكتوراه

هـ- ما فنتك الوظيفية؟  رئيس/نائب رئيس  مدير

رئيس قسم/ رئيس دائرة / رئيس ديوان/ أمين صندوق/ أمين مستودع

موظف امتحانات/ شؤون طلاب/ سكرتارية

موظف منسق/ موظف دعم فني/ أمين صندوق/ مندوب شراء/ مشرف/ فني

مراسل/ سائق/ عامل نظافة/ عامل بوفيه/ حارس  فئة أخرى؟ يرجى التحديد: .....

و- عدد أعوام الخبرة في مجال عملك:  أقل من عام  من 1 إلى 2 عام  من 2 إلى 5 أعوام

من 5 إلى 10 أعوام  أكثر من 10 أعوام

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: التدريب

المحور الفرعي الأول: احتياجات التدريب

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة على نحو علمي، وبما يحقق أهداف الجامعة التدريبية.					
2- تتحدد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين.					
3- يراعي التدريب التدرج في العملية التدريبية.					
4- إن الدورات التدريبية التي نخضع لها تساعد على حل مشكلات العمل بصورة أفضل.					
5- يوجد في الجامعة خطط تدريب سنوية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية لها.					
6- يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب.					
7- يمتلك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب.					

المحور الفرعي الثاني: مدة التدريب ووقته

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8- مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.					
9- المدة الزمنية للبرنامج التدريبي ملائمة لتخصصي.					
10- إن طبيعة عملي تحتاج إلى التدريب لفترة مستمرة.					
11- إن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع مدة التدريب.					
12- تختلف فترة التدريب وأوقاته بناء على ظروف العمل وإمكانيات العاملين.					

المحور الفرعي الثالث: محتوى التدريب

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13- يتم تحديد المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين.					
14- أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب.					
15- تتوافر في الجامعة الإمكانيات الضرورية لاستخدام الأساليب التدريبية الحديثة.					
16- محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجاتي في العمل.					
17- التنوع في أساليب الدورات التدريبية يؤدي إلى زيادة إقبال العاملين عليها.					

					18- يتم إضافة البرامج التدريبية وتعديلها في الجامعة بشكل دوري.
					19- تتوافر في الجامعة التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عالٍ.
					20- تعتمد الجامعة على الأساليب التدريب الحديثة.

المحور الثاني: أداء العاملين					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					21- تهتم الجامعة بتحسين الأداء عن طريق إجراء دورات تدريبية في مجالات مختلفة.
					22- أخضع لدورات تدريبية تؤدي إلى رفع أدائي باستمرار.
					23- يتم في الجامعة إجراء دورات تدريبية حول مفاهيم تحسين الأداء للعاملين.
					24- الدورات التدريبية تقلل من الاحساس بالملل من الوظيفة.
					25- التدريب يسهم في التقليل من مشكلات العمل والتخلص منها.
					26- تقويم الأداء في الجامعة مستمر طوال فترة التدريب.
					27- التدريب يسهم في الترقية الوظيفية في زمن أقل.
					28- التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل.
					29- يسهم تنوع الدورات في توجيه إمكانيات العاملين إلى الاتجاه الصحيح والسليم.
					30- إن التدريب أثناء الخدمة يوفر للمتدرب اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله.