



اثر التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين بجامعة الشرقية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

بشرى بنت حمود بن محمد المنجية

إشراف الدكتور

صالح السنوي

2023م / 1444هـ

الشكر والعرفان:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على معلم البشرية الاول
محمد عليه الصلاة والسلام.

أما بعد

أشكر الله على عونه وتوفيقه في إتمام هذا العمل المتواضع ثم اشكر هذا
الصرح الشامخ جامعة الشوقية لما قدمته لي من علم استمد منه النور وما
ستقدمه لنا لمواكبة مسيرتنا التعليمية، ثم اتقدم بالشكر الجزيل للدكتور صالح
السنوي المشرف على هذه الرسالة على ما بذله من وقت وجهد ونصح ورشاد
خلال اعداد الرسالة لتخرج بصورتها النهائية، كما اشكر جميع الأساتذة اللذين
قاموا بتحكيم أداة الوراثة وما قدموه من ابداء الرأي والملاحظات التي لها اثر
في اثناء الرسالة والشكر موصول الى لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة رسالتي
وتصويبها واخراجها بالشكل النهائي لتعم الفائدة للجميع.

كما اشكر اساتذتي الاجلاء على مباررتهم الطيبة ومساندتي في مسيرتي
التعليمية.

كما أتقدم بأطيب عبارات الشكر والتقدير لعينة الوراثة وخاص المتعونة معي
والمباورة منهم وأيضا اشكر جميع من ساهم سواء بالنصح او الخبرة او الإرشاد
لتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات

الإهداء:

إلى من ابصرت به طريق حياتي واستدميت منه قوتي واعتزلي
ابي الغالي

الى من علمتني لا مستحيل في الحياة إلى منبع العطاء والقلب
الحاني

امي الغالية

الى من تقاسمت معهم لقمة العيش الى سندي وعزوتي في الحياة
اخوتي واخواتي الاجلاء

الى من كان ظلي حين يلفحني التعب الى من شركني حياتي
زوجي الحبيب

الى من رى بهم حب الحياة الى أجمل عطايا الرحمن

ثروة حياتي ابنائي

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التدريب بأبعاده الأربعة (استراتيجية التدريب، الوامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية، مزانة التدريب) على الأداء الوظيفي في جامعة الشوقية بسلطنة عمان. حيث استخدمت الباحثة في رواستها المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة 131 من العاملين في جامعة الشوقية، كما صممت الباحثة الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات والمعلومات، ومن ثم استخدمت الباحثة برنامج ال SPSS الإحصائي للتحليل والمعالجة. خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التدريب (استراتيجية التدريب، الوامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية، مزانة التدريب) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشوقية بالنسبة لمحاور الدراسة ككل كان عالياً. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ينبغي على إدارة الجامعة الحفاظ والاهتمام باستراتيجية التدريب اثناء إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة ، من الضروري أن تكثف من سعيها في إيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجية التدريب ، يجب أن تعمل ادارة الجامعة على تذليل العقبات التي تحول دون تطبيق استراتيجية التدريب وتراعي الظروف المحيطة بها عند إعداد هذه الاستراتيجيات، تنوع البرامج التدريبية التي تساعد في تنمية المهارات

لدى الموظف والتي تساعدهم على حل مشكلات العمل بصورة أفضل ،
ينبغي على إدارة الجامعة رفع ميزانيات التدريب لتتناسب مع نوع وطبيعة
البرامج التدريبية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التدريب، البرامج التدريبية، الاحتياجات
التدريبية، ميزانية التدريب، الأداء الوظيفي.

Abstract:

This study aimed to find out the impact of training in its four dimensions (training strategy, training programs, training needs, and training budget) on job performance at A'Sharqiyah University in the Sultanate of Oman. In the study, the researcher used the descriptive analytical method to produce the results noted in this work by utilizing a study sample of 131 employees at the University. The researcher designed an electronic questionnaire to collect data and information, and then utilized the SPSS statistical program for analysis and processing. The results of the study concluded that the level of training (training strategy, training process, training needs, and training budget) on job performance among employees at A 'Sharqiyah University for the study axes was high. The study also produced a set of recommendations, the most important of which are: the University's administration should maintain and pay attention to its training strategy during the preparation of the Strategic Plan of the University; it is necessary to intensify its pursuit in finding new ways and methods for the application of its training strategy; the University's administration should seek to overcome obstacles to the application of its training strategy, and take into account the surrounding circumstances when preparing these strategies; diversify training programs that help develop the skills of employees and help them solve work problems better; and, that

the University's administration should raise training budgets to match the type and nature of training programs required.

Keywords: training strategy, training process, training needs,
training budget, job perform

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
	قوار لجنة المناقشة	1
	الإقرار	2
	الإهداء	3
	الشكر والتقدير	4
	ملخص الرواسة باللغة العربية	5
	ملخص الرواسة باللغة الإنجليزية	6
	فهرس المحتويات	7
	قائمة الجداول	8
	قائمة الأشكال	9
	قائمة المختصرات	10
	الفصل الأول (إشكالية الرواسة وأهميتها)	11
	المقدمة	12
	مشكلة الرواسة	13
	أسئلة الرواسة	14
	أهداف الرواسة	15
	أهمية الرواسة	16

	فوضيات الوراثة	17
	حدود الوراثة	18
	متغيرات الوراثة	19
	التعريفات الإجرائية	20
	الفصل الثاني (الإطار النظري للوراثة)	21
	المقدمة	22
	المبحث الأول: ماهية التريب واهميته وأهدافه وأنواعه	23
	مفهوم التريب	24
	أهمية التريب	25
	اهداف التريب	26
	أنواع التريب	27
	ابعاد التريب	28
	استراتيجية التريب	29
	ركان المدخل الاستراتيجي	30
	مراحل اعداد استراتيجية التريب	31
	معوقات تطبيق استراتيجية التريب في المنظمات	32
	الوامج التربيه	33
	اهداف الوامج التربيه	34

	35	خصائص الواجج التربوية
	36	العوائق التي تواجه الواجج التربوية
	37	الاحتياجات التربوية
	38	عناصر الاحتياجات التربوية
	39	أهمية تحديد الاحتياجات التربوية
	40	اهداف تحديد الاحتياجات التربوية
	41	أنواع الاحتياجات التربوية
	42	طرق تحديد الاحتياجات التربوية
	43	معايير اختيار طريقة تحديد الاحتياجات التربوية
	44	المعوقات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التربوية
	45	مزاينة التريب
	46	المبحث الثالث: (الأداء الوظيفي)
	47	المقدمة
	48	مفهوم الأداء الوظيفي
	49	أهمية الأداء الوظيفي
	50	عناصر الأداء الوظيفي
	51	العوامل المؤثرة على معدلات الأداء
	52	محددات الأداء الوظيفي

	العلاقة بين الترتيب و الاداء	53
	المبحث الثالث: (الدراسات السابقة)	54
	الدراسات العربية السابقة	55
	الدراسات الأجنبية السابقة	56
	التعليق على الدراسات السابقة	57
	خلاصة الفصل الثاني	58
	الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها)	59
	المقدمة	60
	حدود الدراسة	61
	المنهج المتبع للدراسة	62
	مجتمع وعينة الدراسة	63
	الأدوات المستخدمة للدراسة	64
	صدق أداة الدراسة	65
	ثبات أداة الدراسة	66
	المعالجات الإحصائية المستخدمة	67
	الفصل الرابع (نتائج الدراسة وتفسيرها)	68
	نتائج الدراسة	69
	تحليل نتائج الدراسة	70

	نتائج اختبار فوضيات الوراثة	71
	الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)	72
	المقدمة	73
	مناقشة النتائج	74
	تحديات ومعوقات الوراثة	75
	توصيات الوراثة	76
	قائمة المراجع	77
	قائمة الملاحق	78

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
	وصف خصائص مبحوثي الواسة - متغير الجنس	1
	وصف خصائص مبحوثي الواسة - متغير سنوات الخبرة	2
	وصف خصائص مبحوثي الواسة - متغير المستوى التعليمي	3
	وصف خصائص مبحوثي الواسة - متغير العمر	4
	وصف خصائص مبحوثي الواسة - متغير الوظيفة	5
	معامل ثبات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للعينة الاستطلاعية	6
	معامل ثبات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للعينة الرئيسية	7
	معاملات الارتباط لمحور الترتيب	8
	معامل الارتباط لمحور استراتيجيات الترتيب	9
	معامل الارتباط لمحور العملية التدريبية	10
	معامل الارتباط لمحور الاحتياجات التدريبية	11
	معامل الارتباط لمحور موزانية الترتيب	12
	معامل الارتباط لمحور الأداء الوظيفي	13
	توزيع الدرجات حسب مقياس ليكوت الخماسي	14
	مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الواسة	15

	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تُبعد استراتيجية التدريب	16
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تُبعد العملية التدريبية	17
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تُبعد الإحتياجات التدريبية	18
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تُبعد مزاينة التدريب	19
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي	20
	معامل الارتباط بين الأداء الوظيفي محاور التدريب	21
	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تُبعد استراتيجية التدريب على الاداء الوظيفي	22
	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تُبعد العملية التدريبية على الاداء الوظيفي	23
	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تُبعد الاحتياجات التدريبية على الاداء الوظيفي	24
	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تُبعد مزاينة التدريب على الاداء الوظيفي	25

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	م
	متغيرات الوراثة	1
	مقارنة المتوسطات الحسابية بين متغيرات الوراثة	2

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أردت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التدريب للكوادر البشرية في المنظمات والمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والمنظمات العمالية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر عليها ، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية (علي،2004).

إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة (القباعي،2019).

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام (Taheri,2008).

أصبح التدريب حاجة ملحة فرضتها الضروريات، وتفرضها ضرورات التطور المعاشي، والاجتماع الإنساني، فأصبحت المنظمات تتطور بسرعة ملحوظة؛ بسبب ثورة المعلومات التي تغزو عالم الأعمال اليوم. لقد أضحى العنصر البشري الكفاء والمدرّب؛ لاستيعاب هذه التغييرات المتسارعة للقيام بمهامه، وتحقيق الأهداف المرجوة منه في المؤسسة بكفاءة عالية، وذات جودة وتميز في العمل. فأصبحت المؤسسات تتسابق للاهتمام بالعنصر البشري؛ لأنه المورد الأساسي الذي يقف على عاتقه نجاح المؤسسات؛ لذا أصبح التدريب من أولويات المؤسسة؛ لتزويد مواردها البشرية بالمهارات والمعرفة، وتقوم بتطوير كوادرها من خلال عمل برامج تدريبية مخطط لها تتناسب مع احتياجاتها سواء أكانت داخليا أم خارجيا، ومنها تقوم بتقييم هذه البرامج، ومدى مساهمتها في تطوير أداء الموظف (دره، 2003).

ولقد تم اختيار هذا البحث من قبل الباحثة؛ لإيمانها بأهمية العنصر البشري، وأهمية تدريبه في أي مؤسسة، فلهذه طموحات عالية، وأفكار متجددة لا بد أن يقوم بتنفيذها، ومن أجل إنجاح رؤية المؤسسة وظهورها بين المؤسسات المتنافسة في السوق لا بد من المؤسسات عمل حقيبة تدريبية متكاملة لجميع الموظفين كل حسب اختصاصه.

1.2 مشكلة الدراسة:

في ظل التغييرات الجديدة والمستمرة في مؤسسات الأعمال والمنظمات بصورة عامة وبيئة المؤسسات التعليمية بصورة خاصة، حيث تضمنت التغييرات في هيكل بيئة الاعمال، التقنية المستخدمة، وظائف الموارد البشرية، القيم وأنماط العاملين في المؤسسة، لذا أصبح العائق أو التحدي الاكبر الذي يواجه المؤسسات اليوم هو عدم امتلاكها الموارد البشرية المؤهلة والمدربة أو القدرة على التكيف مع جميع متغيرات البيئة العملية سواء كانت الداخلية أو الخارجية المحيطة بها، والذي بطبيعة الحال سيؤدي الى ضعف المنظومة وتدني مستواها ونموها وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، بعكس المؤسسات التي تهتم وتركز على جوانب التطور والنمو بحيث أنها قادرة على التكيف مع متغيرات التطور المستمر. ومن هذا التوجه تحتاج هذه المؤسسات النظر الى عنصر التدريب وأبعاده من منظور استراتيجي هام والذي يتطلب تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية من اجل تحقيق الاهداف المؤسسة بكل مستوياتها (النيصافي، 2020).

هناك عدة دراسات عمانية بحثت في مجال التدريب وعلاقته بالاداء الوظيفي في المدارس اهمها دراسة (الزدجالي،2020) والتي توصي بالاهتمام بتأهيل وتدريب المدراء على جميع مستويات الادارة وايضا اوصت الدراسة ان يتبنى الدارسين بعض الدراسات حول الاحتياجات التدريبية وان يقاس بمقاييس اخرى وايضا تبني دراسة حول تصميم برامج تدريبية على الاحتياجات الوظيفية .

تعد جامعة الشرقية من الجامعات الخاصة التي انشأت حديثا حيث اولت اهتمامها ان تنافس الجامعات الاخرى فلا بد من ان تهتم بالكادر البشري لديها من حيث التأهيل والتدريب ليكون قادرا اليتكيف مع المتغيرات المحيطة به وهذا ما اكدته دراسة (العزري،2021) التي اوصت بضرورة الاستمرار بتعزيز جانب تدريب وتطوير الموارد البشرية وذلك من خلال وضع خطط طويلة وقصيرة المدى من خلال معرفة ضعف الاداء لكافة المستويات الوظيفية ويتم تقييمها سنويا. حيث اكدت دراسة (الحارثية، 2022) ان هناك عدم استقرار الموظفين وذلك يرجع احد

الاسباب هو عدم التدريب والتاهيل للموظفين مما يجعلهم يتركون المؤسسة في فترات وجيزة و اوصت بضرورة الاهتمام بتدريب وتكوين العنصر البشري من اجل استقراره في المؤسسة

إن العنصر البشري هو رأس مال المؤسسة، ولأن المؤسسات في الوقت الراهن تعمل في ظروف معقدة وبيئة متغيرة باستمرار، والتي قد تعتمد على روتين العمل الممل والممارسات الإدارية التقليدية بين العاملين ونقص المهارات والقدرات وقلة توفر الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة القادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية؛ يؤدي إلى ضعف المؤسسة على تحقيق أهدافها (الاسمري، 2007).

قلة وقصور الدراسات العلمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان والتي تناولت متغيرات الدراسة حسب علم الباحث، إذ يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي؛ فلا بد من تصميم وتنفيذ برامج تدريبية، تحقق أهداف المؤسسة، من هذا المنطلق تتلخص المشكلة الرئيسية في الإجابة عن السؤال الرئيسي: " ما أثر التدريب على أداء العاملين في جامعة الشرقية؟".

1.3 اسئلة الدراسة

تكمن الدراسة في الاجابة على السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير التدريب على الاداء الوظيفي لدى العاملين في

جامعة الشرقية

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1.3.1 ما أثر استراتيجية التدريب على الاداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة

الشرقية

1.3.2 ما أثر البرامج التدريبية على الاداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة

الشرقية

1.3.3 ما أثر الاحتياجات التدريبية على الاداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة

الشرقية

1.3.4 ما أثر ميزانية التدريب على الاداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة

الشرقية

1.4 أهداف الدراسة:

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في تحديد ومعرفة أثر التدريب (الوامج

التدريبية، العملية التدريبية، استراتيجيات التدريب، موزانية التدريب) على الأداء

الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية. وتكمن الأهداف الوعية للدراسة في:

1.4.1 التعرف على تأثير استراتيجيات التدريب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى

العاملين في جامعة الشرقية.

1.4.2 التعرف على تأثير العملية التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين

في جامعة الشرقية.

1.4.3 التعرف على تأثير الاحتياجات التدريبية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى

العاملين في جامعة الشرقية.

1.4. التعرف على تأثير موزانية التدريب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين

في جامعة الشرقية

1.5 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الواسة كون التريب من المواضيع المهمة لدى المورد البشرية، حيث يلعب التريب يلعب دورا كبيرا في تطوير وتأهيل الموظفين والذي بدوره ينعكس ايجابا على ادائهم الوظيفي ، فقوة المنظمات في النمو والتطور والمنافسة لا يأتي الا من خلال الاستثمار في العنصر البشري، اذا لا بد من المنظمة وضع استراتيجيات للتريب واضحة المعالم وان يوضع ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة فلا بد ان يكون هناك عدالة في استحقاق التريب لجميع الموظفين وايضا ان يكون التريب يلبي حاجات الموظف والمنظمة على حد سواء. هناك العديد من الراسات التي تحدثت عن اهمية التريب واژه على الاداء الوظيفي اذا فان هذه الواسة امتدادا لتلك الراسات التي تناولت ذات الموضوع، واستجابة لما جاء في تلك الراسات بالبحث والكتابة في هذا الموضوع؛ وذلك من أجل تطوير العنصر البشري في زمن التكنولوجيا المتسارع في التغيير والمنافسة الشديدة في قطاع التعليم. كما تكمن اهمية الواسة للمهتمين والباحثين بالابحاث العلمية والراسات للاطلاع على المستجدات في هذا الحقل كما يعد مرجع اضافيا يمكن الاستفادة منه. يمكننا القول أن النتائج والتوصيات التي تخرج بها الواسة تساعد المعنيين في مجال التريب بجامعة الشوقية من الاستفادة منها وتطبيقها لرفع كفاءة العاملين فيها، أما من الناحية

الشخصية فهي تكمن في اثار قنرات الباحثه حول التريب وتأثره على الأداء الوظيفي واعطائها فرصة نوعية في مسرهما العملي المستقبلي.

1.6 فرضيات الدراسة:

تكمن الدراسة في الاجابة على الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي بين التريب والاداء الوظيفي لدى العاملين جامعة الشرقية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.6.1 يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التريب، وبين أداء

العاملين بجامعة الشرقية.

1.6.2 يوجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين العملية التدريبية وأداء العاملين

بجامعة الشرقية.

1.6.3 يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية، وبين أداء

العاملين بجامعة الشرقية.

1.6.4 لا يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ميزانية التريب، وأداء العاملين

بجامعة الشرقية.

1.7 حدود الدراسة

1.7.1 الحدود المكانية:

سوف يتم إجراء الدراسة بجامعة الشرقية.

1.7.2 الحدود الزمانية للدراسة

سوف تتم هاذة الدراسة في العام سبتمبر 2022م -20.23م

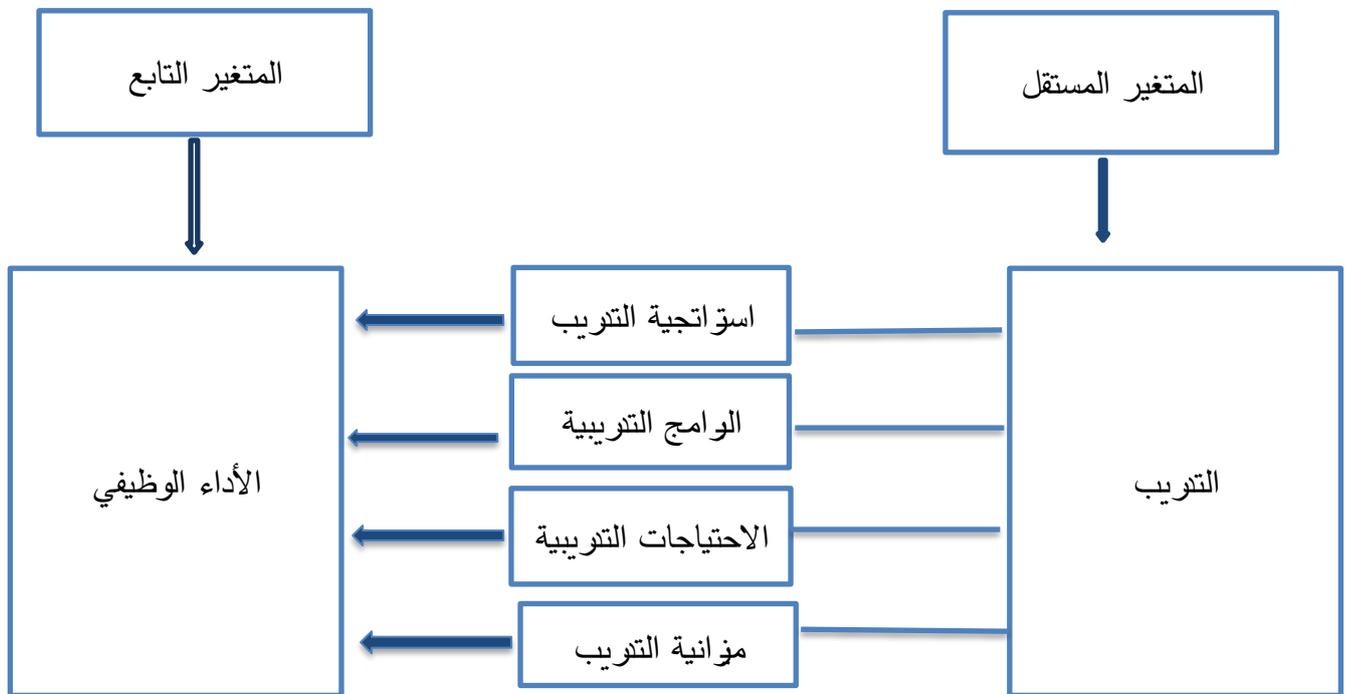
1.7.3 الحدود البشرية:

سوف يتم تطبيق الدراسة على الموظفين الإداريين والفنيين بجامعة الشرقية.

1.7.4 الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة في معرفة تأثير التدريب بأبعاده الأربعة كمتغيرات مستقلة وهي (البرامج التدريبية، العملية التدريبية، استراتيجية التدريب، ميزانية التدريب) على الأداء الوظيفي كمتغير تابع لدى العاملين في جامعة الشرقية.

1.8 متغيرات الدراسة



الشكل (1) الإطار المفاهيمي للدراسة

1.9 مصطلحات الدراسة

1.9.1 التدريب

- مفهوم التدريب لغة: كلمة مشتقة من كلمة درب بمعنى الطريق اي انه يعني وضع الجماعات والافراد المستهدفين في الطريق الصحيح ليسيروا ويتعودوا عليه (هلال،2004).
- اما التدريب اصطلاحا هو" كل عمل من شأنه ان يؤدي الى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان المامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات إدارية أو فنية تحتاج اليها المؤسسة أو تغير وجهات المعتقدات التي لدى الافراد، تغييرا يؤثر بشكل ايجابي على نتائج اعمالهم ، وهو نشاط يهدف الى تنمية قدرات الافراد أو صقل هذه القدرات" (الغامدي ،2015).
- اما الطاعني فيعرف التدريب على انه " الجهود المنظمة والمعرفة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة، وتستهدف احداث تغيرات ايجابية في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل كفاية أدائهم". (الطعاني، 2007).

1.9.2 الاداء

- مفهوم الاداء لغة تعني:" تنفيذ مهمة أو تادية عمل " (العبيدي، 1997).
- اما الاداء اصطلاحا فهو" انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية (حنفي،1997).

- عرف عاشور الأداء على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد، ونمط الأداء. (عاشور، 2005).
- اشار مزهور على ان الاداء هو " قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة متعلقة بالعمل الذي يقوم به والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج والاجراءات التحويلية الكمية والكيفية". (مزهور، 2001).
- الاداء الوظيفي: هو "ما يقوم به العامل بعد ان يكلف بمهمة محددة الكمية وذات مستوى معين من الجودة ويؤدي بطريقة معينة وايضا هو تفاعل بين الامكانيات والجهد وادراك الدو (أبو حميد، 2020).
- كما اشار اللوزي والزهراني على ان الاداء الوظيفي هو: " الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام والذي يسير الى درجة تحقيق واتمام المهم لوظيفة الفرد" (اللوزي ، الزهراني، 2012).

1.9.3 استراتيجية التدريب

- استراتيجية التدريب: "هي العملية التي تستند إلى توقعات متطلبات العمل في المستقبل" (Botha,2007)
- اشار الدليمي على انها "جهد منظم ومخطط لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي". (الدليمي، 2013)

1.9.3 البرامج التدريبية

- البرامج التدريبية: إجراءات منظمة لتكوين صورة شاملة وموضوعية عن جدوى البرنامج التدريبي في جميع مراحله، كأساس لعملية التغيير والتطوير، من خلال قياس معرفة مدى ما تحقق من أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد نواحي الضعف

والقصور للاستفادة منها في العمل على تطوير التدريب، والارتقاء به إلى أفضل المستويات (الصيرفي، 2013)

- البرامج التدريبية يعرفها الباحث إجرائيا على انها حزمة من الانشطة والانظمة الهادفة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمعارف معينة تؤدي الى تطوير وتحسين مهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي.

1.9.4 الاحتياجات التدريبية

- الاحتياجات التدريبية: "بأنها الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المأمول لدى العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة" (رضوان، 2012).
- كما تعرف بمجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في العاملين بالمنظمة على صعيد معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم لتحقيق الأداء المنشود(العمار، 2020).

1.9.5 ميزانية التدريب

- تعرف الميزانية على انها "خطة متناسقة وشاملة لأنشطة المشروع وموارده واحتياجاته التشغيلية اللازمة لتحقيق أهدافه، حيث يتم عن طريقها تحديد الموارد والاحتياجات للفترة الزمنية القادمة بشكل رقمي" (السنفي، 1995).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.1 المقدمة

ان التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم جعلت حياة المنظمات حياة سريعة وبها تنافس للبقاء في السوق وفرض وجودها فان هذه التنافس والحب في الاستمرارية لا بد من وجود تكافؤ بين التكنولوجيا ومهارات العنصر البشري أي ان هناك وجود الات و أساليب حديثة تحل محل الات التقليدية وذلك من اجل تقليص الوقت والجهد وتقليل من الحوادث و الكوارث وأيضا تعطي العامل الراحة ولتوفير هذه البيئة المحفزة اذا لا بد من النظر الى تأهيل العاملين بها لذا اصبح العنصر البشري المدرب والمؤهل لاستيعاب هذا الكم من المتغيرات والتطورات لنجاح أي مؤسسة و النهوض بمهامها بفاعلية فان الطريقة الأمثل هو توجيه الموارد البشرية على نحو يضمن لتلك المؤسسة القدرة على المنافسة العالمية في ظل العولمة ،يلعب التدريب دورا بارزا في الارتقاء بمستوى الفرد لعامل بها حيث يعد اهم الركائز التي تهتم به المنظمات في الوقت الراهن فان منظمات اليوم تسعى الى تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والأساليب المتجددة لإنجاز مهامهم الموكلة لهم بطرق إبداعية، لذا تهتم المنظمات بالعنصر البشري لديها من خلال اشراكه في العملية التدريبية مؤمنة باهميتها وخاصة ما يشهده العالم من تفجر المعلومات والتقنيات الحديثة

ونظرا لارتباط التدريب بالكفاء الإنتاجية اصبح ذلك هاجس الإداريين و القيادات في تدريب موظفيها لانجاح العمل في أي مؤسسة (الطيب،2017) .

ان أهمية التدريب لا تقل عن أهمية التعيين والتوظيف حيث اغلب المنظمات جعلت من التدريب برامج تكميلية بعد تعيين الموظف وذلك لتهيئة الموظفين في الانخراط في العمل وتوظيف المهارات والمعارف والتقنيات التي اكتسبها وتوظيفها في العمل لخلق موظف مبدع ومبتكر في مجاله وامتسح بالمهارات التي تمكنه من انجاز عمله بنجاح (محمد،2014).

يستعرض هذا المبحث التدريب من ناحية مفهومه وأهميته وأنواعه ، ومعوقاته كما يتطرق الى أبعاده مثل الاستراتيجية التدريب والبرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية وميزانية التدريب الذي له دور في اكمال العملية التدريبية وأيضا نتحدث عن الأداء وعلاقة التدريب بالأداء الوظيفي.

2.2 المبحث الأول: ماهية التدريب وأهميته وأهدافه وأنواعه

في السابق لم ينظر الى التدريب على انه نشاط ذات أهمية يساعد المؤسسات على استحداث قيمة لها وتمكنها من التعامل مع المتغيرات التنافسية التي قد تواجهها. الا ان هذه النظرة تغيرت الان فجعلت للتدريب أهمية كما اوجدت بعض المؤسسات قسم خاص بالتدريب وتطوير العاملين فيها وذلك من أجل تحقيق التغلب على التحديات التي قد تواجه المؤسسة وأيضا من أجل رفع كفاءة الموظفين وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية العمل.(أنوي،2018)

تهتم المؤسسات بالتدريب والاستثمار في العنصر البشري لان ما ينفق عليه يعود على الفرد والمنظمة أما على مستوى الفرد فتظهر من خلال زيادة المعرف والمهارات ورفع دافعية وقدرته على العمل، اما بالنسبة للمنظمة يظهر من خلال زيادة الإنتاجية الكلية.(عيسى،2012)

2.3 تعريف التدريب

يعرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة : (مصطفى، 2000) كما عرف أيضا "تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تهدف الى تزويد واكتساب الفرد معارف وقدر جديدة أو يهدف تغيير وتطوير وجهات النظر والمعتقدات السابقة لدى الافراد أو لتعريفهم بسياسات و أهداف المنظمة" (عوض، 2001) كما عرفه (رضا، 2003) على انه هو " النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارات الفرد لأداء عمل معين " كما يعرف التدريب أيضا بأنه هو " مجموعة الأنشطة التي تهدف الى تحسين المعارف والقدرات المهنية ، مع الاخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل" (ربابعة، 2003) كما يرى على ان التدريب هو " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتها و قدراتها ، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي مما قد ينعكس على تحسن الأداء في المنظمة" (درة، 2003) وأيضا عرفه (أبو الطاحون، 2000) بان التدريب هو " هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد " وعلى هذا النطاق يرى (عبد الباقي، 2001) " التدريب يتضمن العمل على تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب "

من خلال التعاريف يمكن ان نستنتج ان التدريب:

- 1- التدريب نشاط مخطط له .
 - 2- عملية منظمة تهدف الى تحسين مهارات وقدرات والمعرفة لدى العاملين من أجل تحقيق اهداف المنظمة
 - 3- يهدف الى احداث تغييرات في جوانب مدروسة للمتدربين.
- من خلال هذه التعريفات ترى الباحثة ان التدريب عبارة عن نشاط مخطط له من أجل تحسين مهارات وقدرات العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية بصفة مستمرة لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

2.4 أهمية التدريب

لقد ازدادت أهمية الحاجة الى التدريب الفعال والمستمر وذلك استجابة للمتغيرات اليومية المستمرة من المتغيرات البيئية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية، كما ازدادت أهميته لارتباطه بالأداء الوظيفي للموظف وذلك لرفع الكفاءة الإنتاجية لديه ان انخفاض الكفاءة الإنتاجية والأداء فهذا دلالة واضحة هناك فجوة في التدريب لذا يجب من الإدارة التدخل من أجل رفع مستوى أداء الموظف الى المستوى المطلوب وأيضا رفع الكفاءة الإنتاجية الى المقاييس المطلوبة . فان أهمية التدريب كالاتي:

- اكساب الموظف الجديد الخبرات والمهارات التي تمكنه من أداء عمله بطريقة مرضية حسب المتوقع منه
- تكمن أهميته في الموظف الملتحق حديثا في المنظمة ذو الخبرة السابقة ربما لا تتوفر جميع القدرات التي تمكنه من الأداء العالي فان التدريب يكون مدعما ومساندا لقدرات الموظف بما يتوافق مع متطلبات العمل وأداء الموظف.
- يساعد التدريب العاملين القدامى في تطوير مهارات وبناء معارفهم وتنمية أفكارهم ومعلوماتهم وذلك من اجل أداء أعمالهم بشكل ابداعي بسبب التطور المعرفي المستمر .

- اعداد العاملين لتولي مناصب أعلى ومستويات عالية الصعوبة فان هذه
- المسؤوليات تتطلب بعض المهارات والقدرات اذا لا بد من وجود عمليات التدريب
- من أجل تلك الوظائف والمناصب التي سوغ يتم ترقيتهم حسب المسار الوظيفي.
- لا تقتصر أهمية التدريب على تنمية المهارات والمعارف وتطوير قدراتهم المرتبطة
- بالأداء الوظيفي وانما تتشكل أهميته في تطوير سلوكيات العاملين في العمل فان
- التدريب يقوم بتطوير القيم والاتجاهات النفسية لديهم ويحافظ على توازنهم النفسي.
- يسهم التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة فتكون العلاقات أكثر
- فاعلية عندما تتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل
- تدريب المستويات الاشرافية والمستويات الإدارية العليا وذلك من أجل رسم
- الاستراتيجيات وتحليل المشكلات واتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات
- الإدارية. (عمر، 2013)

اذا نرى ان التدريب مهم جدا للفرد العامل مهما كان لديه المهارات والمعارف لأداء مهامه الوظيفية ولكن دائما الموظف يحتاج الى تنشيط مستمر في المعارف والمهارات الوظيفية لكي لا يكون الموظف جامدا ويؤثر على الأداء الوظيفي له كما أيضا يؤثر على الكفاءة الإنتاجية وهذا يؤثر بشكل مباشر على المنظمة. اذا يعتبر التدريب امر مهم لتقبل الموظفين الأفكار الجديدة لان الأفكار الجديدة سريعا ما تموت قبل العمل وذلك بسبب عدم التقبل والعمل بها ولكن لكي نتقبل تلك الأفكار والاستجابة لها لا بد من التدريب عليها.

2.5 اهداف التدريب:

أدت الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي ان يكون اهداف التدريب أكثر اتساعا وتعقيدا ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

1- اكتساب الفرد معارف شاملة عن العمل الذي يقوم به وتعريفه بأهداف عمله والأنشطة التي يقوم بها والافراد الذين يتعامل معهم وهذا غالبا يكون للموظفين الجدد او الذين ينقلون الى وظائف جدد او الذين يترقون لمناصب أعلى.

2- تطوير وتنمية المهارات والأساليب الوظيفية من اجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية وتوظيف تلك الاستعدادات من اجل الفرد أو المجتمع أو المنظمة التي يعمل بها فطبيعة الحياة تحتاج الى تجديد وتحسين وتطوير مستمر تسخيرها لخدمة الانسان أما عدم التغيير والجمود فيجعل المعلومات قديمة للفرد والمنظمات وبعيدة عن روح المعاصرة.

3- تشخيص الثغرات وواجه القصور والخطأ في القيم والاتجاهات او في الأنماط السلوكية السلبية المستخدمة في الممارسات اليومية التي تظهر مع مرور الوقت فيتم معالجتها من قبل المنظمة والأفراد

4- إيجاد فرصة الابتكار والابداع وروح التنافس بحثا عن التفوق والتميز ومواكبة العصر واستقراء المستقبل من حيث التطور التكنولوجي والتكيف مع الاستكشافات والاختراعات الحديثة.

5- اهتمام المنظمة بالتدريب التحويلي وتمكين الافراد الفائزين المتاحين لهذه الوظائف فيتم تحويل الوظائف اليدوية الى الكترونية والكتابية الى فنية وأيضا الوظائف الإدارية الى وظائف بحثية.

6- توجيه التدريب نحو المواطنين من أجل تولي المناصب القيادية والاشرفية بدل من الوافدين الذين يتقيدون هذه المناصب بسبب عدم تمكن المواطنين تولي تلك المناصب فلتحرص بعض الدول ان تكون هناك خطة مؤقتة لتشغيل الوافدين فتلك المناصب الى ما يتم تدريب وتأهيل وتمكين المواطنين. (الكبيسي، 2002)

مما تقدم أعلاه يتضح ان للتدريب أهدافا تحديثية وتعريفية وأيضا أهداف تطويرية و تحويلية كما توجد هناك أهدافا اكثر شمولية وهي التوطين واستبدال العمالة الوافدة بالعمالة المحلية.

2.6 أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب حسب التصنيف والعمليات المستند اليه ونشير الى الأسس الاتية: (عساف، واخرون 2009)

2.6.1 التدريب حسب عدد الافراد المشتركين في العملية التدريبية

وينقسم التدريب الى نوعين:

(أ) التدريب الفردي (Individual Training) تركز العملية التدريبية على افراد معينين ويكون التدريب كل فرد بمفرده ويكون هذا النوع من التدريب اما بعد التعيين مباشرة وذلك من أجل التكيف والانخراط في بيئة العمل وأيضا تعريفه بمهامه الوظيفية ، او ان يكون التدريب أثناء العمل يكون هذا النوع عندما تحتاج المنظمة تطوير الموظف على مهارة او معارف على أداة جديدة أو اساليب حديثة يحدث عندما ترسل المنظمة احد موظفيها خارج المنظمة او خارج الدولة للمشاركة في دورات تدريبية بصورة فردية. من مزايا هذا النوع من التدريب يسهل على المنظمة التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية باعتبارها احتياجات فردية.

(ب) التدريب الجماعي (Group Training) يكون هذا النوع لمجموعة من الموظفين يؤدون نفس المهام او مجموعة من الموظفين وجود قواسم مشتركة من ناحية العملية التدريبية فتقوم المنظمة بتجميع هؤلاء الموظفين في برنامج تدريبي واحد ينسجم مع الاحتياجات التدريبية وهذا النوع مكن التدريب يتوافق مع الفلسفة بعض النماذج الإدارية التي تنادي بالعمل بروح الفريق والعمل الجماعي والمشاركة الجماعية وهذا يساعد المنظمة في ترسيخ تلك المبادئ من خلال التدريب .

2.6.2: التدريب حسب المكان الي يقام فيه التدريب: هذا التدريب يشمل نوعان:

أ) **التدريب في موقع العمل:** (On- The-Job Training) ويتم التدريب في مواقع العمل بالجامعة او في مركز التدريب أو الإدارة التابعة لها، فقد يخضع الموظفون التابعين للمنظمة لهذا التدريب او يخضع موظفين من مؤسسات أخرى يكون بينهما تشاركية وتعاونية بينهما يتم شرح العملية التدريبية للمتدربين لفهم ابعادها ومن ثم يقوموا بتنفيذها امام اشراف المدربين الي يقوم بتصحيح وتقويم وتطوير أداء المتدرب ويتم تكرار المهام المطلوبة الى ما يتقن المتدرب عمله بمفرده بدرجة عالية . يستخدم المدرب نموذج المحاكاة من حيث الأدوات والآلات المستخدمة التي سيقابلها بالفعل في بيئة العمل وتكون الاستجابة مماثلة لمهامه وواجباته الوظيفية الأساسية التي يقوم بها.

- مزايا التدريب في مواقع العمل:

- ان التدريب يكون في نفس بيئة العمل الذي يجعل المتدرب يتكيف بسرعة مع الإجراءات التشغيلية وتطبيق كل ما تدرب عليه اثناء وبعد التدريب وأيضا يكون المشرفون عليه وزملائه المتدربون وآلات والأدوات هيه نفسها التي يتعامل معهم اثناء وبعد التدريب. وهذا النوع يقلل من تكاليف التدريب لو كان في امكنة خاصة ومعدات وآلات جديدة.
- دافعية المتدرب عالية وذلك بسبب انه يتدرب تحت اشراف شخص واحد وهذا يبني ثقة بينهما وايضا يساعده في عملية التواصل والتفاعل مباشر معه وأيضا يحظى المتدرب بوقت كاف لعملية التدريب وخاصة إذا فردي أو ضمن جماعة قليلة. وايضا يتمكن المدرب من مراعاة الفروق الفردية للمتدربين مما يساعد في إنجاح العملية التدريبية.

- عيوب التدريب في مواقع العمل:

- ان التدريب في بيئة العمل أحيانا لا يتمكن من التعامل مع بعض المهارات والمعارف التي يمكن التعامل معها التدريب خارج بيئة العمل وخاصة اذا احتلج التدريب بعض المعدات التي لا تتوفر في المنظمة واستجلابها مكلفة جدا.
- ان العلاقة بين المدرب والمتدرب سلاح ذات حدين كما قلنا انها تبني الثقة والتفاهم بينهما أيضا يمكن تكون هناك فجوة بينهما في عدم التفاهم وهذا ينعكس

سلبا على العملية التدريبية وهذا يؤثر بشكل أو باخر على عملية التقييم في نهاية التدريب.

لتفادي هذه العيوب على المنظمة ان تضع أنظمة للتدريب من اجل اكمال العملية التدريبية بالفعالية المأمولة وبأقل التكاليف المالية أو التجهيزية أو البشرية وذلك من اجل ان تكون فرص التدريب متاحة للجميع. يجب على المنظمة البحث عن المدربين الماهرين ذات الكفاءة العالية لاستفادة المتدربين وأيضا المنظمة.

(ب) **التدريب خارج موقع العمل: (Off -The -Job -Training)** يأخذ هذا

التدريب عدة أنواع أهمها:

- التدريب خارج العمل في أجواء مماثلة لأجواء العمل التي سيعمل فيها المتدربون، فتلجأ مراكز التدريب في المؤسسة لإيجاد ظروف خارج العمل مماثلة لظروف داخل العمل وذلك بسبب وجود اعمال ذات مستويات عال من المهارات الإبداعية ولا يمكن أن تتواجد داخل العمل فلا بد من تدريب الافراد خارج العمل لإكسابهم المهارات المطلوبة بأقل التكاليف.
 - التعاقد مع جهات خاصة بأعداد برامج تدريبية حسب الاتفاق مع المنظمة على تلك البرامج ويتم عقدها في احد الأماكن الخارجية مثل مراكز التدريب او الفنادق وغالبا تكون هذه البرامج تنفذ خارج أوقات العمل او في الأيام الرسمية ويعطى المتدرب إجازة رسمية طوال أيام التدريب، يكون هذا النوع عندما لا يوجد لدى المنظمة الإمكانيات الفنية والتقنية لتنفيذ تلك البرامج التدريبية.
 - انتداب بعض الموظفين للبرامج التدريبية التي تعقد من قبل المنظمات سواء المحلية او الخارجية.
- مزايا هذا النوع من التدريب:
- هذا النوع من التدريب لا يؤدي الى تعطيل العمل في المنظمة وذلك لان التدريب يكون خارج أوقات العمل الرسمي للمتدربين
 - ان المنظمة لا تتحمل تكاليف انشاء مراكز خاصة بها للتدريب ويمكنها من تحديد ميزانية التدريب من خلال تحديد عقود المشاركة مع الجهات الأخرى

- مساوئ هذا النوع من التدريب

- ان هذا النوع من التدريب لا يسمح للمتدربين التعامل الفعلي مع ظروف العمل في منظماتهم وخاصة اذا كانت البرامج عامة او خاصة تقدم من جهات لا تعرف خصوصيات المنظمة.
- يكون التكاليف عالية جدا وذلك بسبب التوسع في التدريب وأيضا التعاقد مع الجهات الخارجية ذات التكاليف العالية.
- قد يحتاجون الى مدربين ذات مهارات وكفاءات عالية واعدادهم لهذا النوع من التدريب، ولكن لا توجد ضمانات ان توفر تلك الجهات التدريبية بتوفير تلك الكفاءات.

2.6.3 التدريب حسب وقت التنفيذ: ينقسم الى ثلاثة أنواع:(أبو

دولة،2010) فان التدريب ينقسم الى ثلاثة أنواع:

- أ- **التدريب قبل الخدمة أو التعيين:** هو نشاط يهيء الفرد قبل استلامه العمل وذلك من اجل اعداده وتهيئته للعمل الذي يقوم به ، يتم تدريب الفرد على الأدوات التي سوف يستخدمها في مجال عمله وكيفية استعمالها وأيضا إيجاد الموائمة بين الفرد وبيئة المنظمة التي يعمل بها كما يتم تعريفه بالقيم وقوانين والسياسة المعمول بها. وتستفيد عدة فئات من هذا التدريب مثل المترشحين لوظائف إدارية والفنية في معاهد التدريب الإداري او المعلمين في مراكز التدريب او المهندسين في المعاهد الفنية وقد يتم التدريب فترة طويلة في بعض الأحيان من سنة الى سنتين حسب احتياج الوظيفة وحيانا تكون فترة التدريب تستمر لعدة اشهر .
- ب- **التدريب بعد التعيين مباشرة:** يشمل جميع التدريب التي تتم بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة ويهدف هذه هذا التعريف بالمؤسسة والمهنة التي يتم مزاولتها وأيضا يهدف الى عملية الموائمة بين الفرد من جهة والوظيفة من جهة أخرى ان لهذا النوع له اثر في تنمية شخصية ومهارات ومعارف وسلوك الفرد لان الأشهر الأولى هي ما تشكل الانطباع الأول لدى الفرد ويتخذ عدة انواع:

- برنامج توجيه الموظفين الجدد (Orientation Program) هنا يعطى الموظف المعلومات الأساسية عن المنظمة وسياسة وتوجيهات وأيضاً قوانين التي تحكم العمل في المنظمة كما تعرفهم على حقوقهم و واجباتهم .
- **التدريب الأساسي (Basic Training)** يكون هذا النوع من التدريب قبل الانخراط في العمل يتلقى الفرد المهارات والمعارف الأساسية المرتبطة بطبعيه العمل ويكون هذا التدريب الخطوة الأولى لتعلم المهنة الخاصة به ويرمي هذا النوع الى إرساء الاتجاهات والمعارف من أجل الوصول الى المستويات المستهدفة وغالباً يلتحق بها الافراد ذات المهارات المتوسطة.
- **التدريب التمهيدي (Vestibule Training)** يكون هذا النوع من التدريب يتلقاه الفرد أثناء تعيينه يهدف الى جلب جميع مزايا التدريب ولافي مساوئه الى بيئة العمل ويكون التدريب في مراكز خاصة بالتدريب وهنا يكون المتدرب لا يرضخ للضغوطات التي يجدها في عملية الإنتاج الفعلية في بيئة العمل وانما لديه الحرية في عملية الإنتاج التي تتم بجميع معاييرها المعروفة وأيضاً لا يكون مسؤولاً عن الأخطاء التي تحصل اثناء التدريب.
- **ج- التدريب أثناء العمل (In- Service Training)** يشمل جميع التدريب الذي يتلقاه الموظف من بداية تعيينه حتى انتهاء خدماته ويهدف الى تطوير معارف الموظفين وتنمية مهاراتهم بما يتناسب مع المتغيرات التي تحدث في أساليب وطبيعة الوظائف بما يتفق مع المسار الوظيفية ويأخذ عدة اشكال كالآتي:
- **التدريب لرفع المستوى (Upgrading Training)** يركز هذا النوع على تعريف العاملين على الأساليب المستحدثة والتطورات التكنولوجية وكيفية توظيفها في مجال العمل.
- **التدريب التنشيطي (Refresher Training)** أيضاً يسمى بالإنعاشي وهو انعاش وتنشيط المعارف التي اهملت جزء منها بسبب طول الخدمة وأيضاً عدم استخدامها بشكل دائم يتم تآكل تلك المعلومات والمهارات

- التدريب التخللي (Sandwich Training) وأيضاً يسما بالتبادلي فهو يعني ربط التعليم بالصناعة المناظرة أي يقوم الفرد بالدراسة ثم يقوم بتطبيقها على المكان الذي يتدرب فيه وبعد ذلك يرجع مرة أخرى للدراسة ويتم تطبيقه في بيئة عملة ويتم التكرار الى ان يتقن المهارات المرجوة لتحقيق الأهداف المنشودة
- برامج إعادة التدريب (Retraining) تزويد الافراد بمهارات ومعلومات مختلفة عن مهامهم الوظيفية ويكون التدريب بشكل سريع او ذلك من اجل التدوير الوظيفي .

2.7. ابعاد التدريب

ان للتدريب عدة مكونات رئيسية لا بد من وجودها ليحقق التدريب أهدافه فالكثير من الدراسات التي تناولت عنصر او اكثر في دراستها فلا بد من وجود حقيقة تدريبية متكاملة بداية من التخطيط الاستراتيجي للتدريب وينتهي بالتقييم فسوف نتطرق لأربع من عناصر التدريب وهي كالاتي :

2.7.1 استراتيجية التدريب

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغيير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة للبقاء في السوق الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، ومنها الجامعات وأن الجامعات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين(عباس، 2003).

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين (شذى، 2003).

ومما سبق يمكن للباحثة استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في الجامعات ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للجامعات والتي تحدد الرؤى المستقبلية للجامعة والأهداف التي يجب تحقيقها". ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

- أ- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- ب- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
- ج- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
- د- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.

هـ- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.

و- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالجامعة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها. (عبد الفتاح، 2005)

2.7.1.1 اركان المدخل الاستراتيجي

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي (Sharon,2003)

- 1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
- 2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات في الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
- 3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.
- 4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

* هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

* من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

5- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقيّة

الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة (Elbadri ، Abdelgadir,2001).

وترى الباحثة بضرورة اهتمام الجامعات بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تتبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل وهذا الأمر بالتالي يفرض على منظماتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزات التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام شركاتنا الصناعية بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية بأنهم ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب وذلك بما يضمن رفع مهارات العاملين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالجامعة بكفاءة.

2.7.1.2 مراحل اعداد استراتيجية التدريب

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية كما أشار إليها (القاطمين، 2014)

- 1- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف، ومهام، وسياسات وبرامج.
 - 2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية، والمنافسة.
 - 3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
 - 4- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
 - 5- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة 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 (Appleby, Marvin, 2000) . حيث تلعب

استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

2.7.1.3 معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية (Leonard, Mcadsm, 2003) وأهم هذه المعوقات:

1- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

2- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

3- جمود القوانين والتشريعات.

4- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.

5- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

6- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

7- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.

8- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

و ترى الباحثة بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن جامعة الشرقية بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور

الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

2.7.2 البرامج التدريبية

اختلف كثير من الكتاب المعاصرين حول وضع تعريف محدد للبرامج التدريبية، حيث عرف بعض الباحثين البرامج التدريبية كالآتي:

-عرفها (الكتبي، 2009) " هي ما يحصل عليه المتدرب من معلومات من جانب شخص مؤهل لذلك يطلق عليه المدرب"

-بينما يرى (نصر، 2007) البرامج التدريبية هي " جملة ما يقدم للعاملين لرفع مستوى أدائهم الوظيفي من خلال دورات علمية تؤهلهم لذلك".

- في تعريف آخر وصفت البرامج التدريبية على انها " برامج تدريبية تقدمها المنظمة الى العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية بحسب حاجة كل مستوى اداري بما يساهم في تطوير مستويات أداء العاملين والمنظمة ككل. (عقيلة، الطروق، 2015)

إذا يمكن ان نقول بان البرامج التدريبية هي مجموعة من الدورات التي تهدف جميع العاملين بالجامعة وذلك من أجل تطوير معارفهم ومهارتهم لرفع مستواهم ومستوى المنظمة.

2.7.2.1 اهداف البرامج التدريبية:

البرامج التدريبية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي: (الطرانيسي، 2011)

1- تساعد في تنمية المهارات السلوكية للعاملين وذلك من خلال تواجدهم في قاعة التدريب وايضا السعي لفض المنازعات فيما بينهم.

2- تجديد النشاط الذهني للعامل في بيئة العمل من خلال تهيئة الجو النفسي المناسب له

3- مساعدة المؤسسة الى تخفيض التكاليف.

4- مساعدة المؤسسة من تقليل حوادث العمل وذلك نتيجة تدريب العاملين على كيفية التعامل مع المعدات داخل بيئة العمل.

5- زيادة الحصيلة العلمية حول المواضيع الإدارية المطروحة في البرنامج التدريبية كما يتم تدريب العاملين على كيفية اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد.

6- زيادة معدل الرضا الوظيفي ،ومن ثم يتم تنمية السلوكيات الإيجابية لدى العاملين.

2.7.2.2 خصائص البرامج التدريبية:

عملية تقييم البرامج التدريبية تتطلب مجموعة من الخصائص وهي كالآتي ، كما يراها (السمراني،2010)

أولا الموضوعية: التجرد من أي حكم او رأي يحمله المقيم مسبقا وإذ تم تقييمه من قبل شخص اخر تكون النتيجة هي نفسها.

ثانيا: الصدق: استخدام نظام في عملية التقييم يقيس فعلا نتائج المراد قياسه ولا بد من وجود علاقة بين الموضوع الذي يحتاج قياسه والمقياس.

ثالثا: الثقة والثبات: عدم تأثر نتائج التقييم بأي اعتبارات او ظروف استثنائية وان النتائج تعطي نفسها إذا أعيدت أداة القياس مرة أخرى.

رابعا: الواقعية والتطبيق: إمكانية تطبيق النظام في موقع العمل وان المؤشرات قادرة على قياس الظاهرة او الأداء او نتائج التقييم وان تكون علاقة المقياس بالموضوع مباشرة.

خامسا: الشمولية: ان تشمل المدربين والمتدربين والأدوات المستخدمة والمحتوى البرنامج وأسلوبه وأيضا الوقت الزمني والاستراحة مدى ملائمته مع البرنامج واخذ بعين الاعتبار المناخ وبيئة التدريب كما لابد مراعاة عملية التقييم واستفادة الافراد والمنظمة من البرنامج.

سادسا: المرونة وقابلية التطوير: أي ان يكون البرنامج التدريبي وعملية التقييم مرن بمعنى انه يمكن التعديل فيه بين الفترة والأخرى بما يتناسب مع البرنامج التدريبي.

2.7.2.3 العوائق التي تواجه البرامج التدريبية:

- 1- طبيعة البرامج التدريبية ، قد يكون تصميم البرنامج غير ملائم مع احتياجات العاملين.
- 2- عوائق تتعلق بالمشاركين أهمها ضيق الوقت، والتحديات الشخصية وأيضاً ضعف الإمكانيات.
- 3- عوائق تتعلق بالمناخ العام وبيئة المؤسسة ابرزها عدم اهتمام الإدارة العليا بالبرامج التدريبية وأيضاً اللامبالاة والإحباط من الإدارة.

2.7.3 الاحتياجات التدريبية

تعرف الاحتياجات التدريبية على أنها "معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة، فنية أو سلوكية يراد تغييرها أو تعديلها أو تنميتها، إما بسبب تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية وإما بسبب ترقيات أو تنقلات أو لمقابلة توسعات ونواحي تطويرية معينة، أو لحل مشكلات متوقعة أو نواحي ضعف أو نقصفية أو إنسانية، فعلية أو محتملة . في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاته " (عبد الوهاب، ١٩٩٧)

اما صادق فيرى مفهوم الاحتياجات التدريبية على انها "مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات لازمة يحتاجها العمل لتحقيق أهداف معينة والتغلب على المشكلات التي تعترض" (صادق، سير العمل في المنظمة وتعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات(العمار، 2020)

وأشار بيمك على انها " تحليل مجالات عدم التوازن بيت الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى " (خبراء بيمك، 2006)

اما الباحثة فترى الاحتياجات التدريبية : جميع التغيرات المتعلقة المهارات والسلوك والمعارف والاتجاهات المطلوب تغييرها في الافراد عن طريق التدريب والتي تمكنه من اداء عمله بكفاءة عالية .

2.7.3.1 عناصر الاحتياجات التدريبية

تتمثل عناصر الاحتياجات التدريبية في ثلاث عناصر اساسية فلا بد من مسئولية التدريب معرفة تلك الخصائص لانه معرفة ما يراد تغييره هي نقطة البداية في احداث التغيير فيما يلي عناصر الاحتياجات التدريبية(العمار، 2020)

1-المعلومات:

يقصد بها الحصول على افكار ومعلومات و معارف جديدة يمكن فهمها واستيعابها الى الحد الذي تمكن الفرد التعبير عنها والاستفادة منها عمليا مثل الانظمة واللوائح وايضا فهمه واستيعابه لموضوع معين حيث ان تعلمها يؤدي الى تحسين الاداء

2- المهارات

مقدرة الفرد على استخدام الوسائل الجديدة التي اكتسبها بطريقة فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة اكثر كفاءة وليتم الحصول عليها لا بد من توافر عنصرين اساسيين وهما التفاعل والممارسة في وقت التدريب.

3- السلوك

يقصد به اكتساب الافراد اتجاهات او نزعات نحو الاشخاص او المواقف او الاشياء بطريقة جديدة او بمعنى اخر هو تكوين طريق ذهني او عادات فكرية ايجابية نحوها وهذا يستدعي التخلي عن العادات القديمة و تثبيت الاتجاهات الجديدة فهنا المعرفة لا تكفي وحدها اذا لا بد من اشراك المتدربين في ترسيخ

الاتجاهات ، فان كل زيادة بالمعرفة ولا يصاحبها تغيير في الاتجاهات يعد التغيير في حد المعرفة فقط وبالتالي يكون هناك فصل بين ما يقوله الفرد عن ما يفعله.

2.7.3.2 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

اغلب الباحثين والمهتمين في مجال التدريب لديهم حقيقة ان فاعلية تخطيط وتصميم وتنفيذ و تقييم البرنامج التدريبية اساسا يعتمد على فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية ، حيث يتوجب وجود تقرير خاص عن النوع المطلوب من التدريب وكل ما يحتاج اليه وايضا مستوى المطلوب لحل المشكلات التي تواجه العامل في المنظمة وتحسين الاداء الحالي والمستقبلي كما يتوجب بتحديد الاحتياجات التدريبية تقارير عن اهداف البرامج التدريبية بكل دقة ومعرفة الكفاءات والمهارات المطلوبة (ياغي،1993).

تكمن اهمية الاحتياجات التدريبية كونها المصدر الاساسي لنجاح البرنامج التدريبي اي ان اي قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية سوف ينعكس سلبا على نجاح الجهد التدريبي، ومن هنا تأتي اهمية التدقيق في تحديد البرامج التدريبية وفي الاساليب والاسس التي يعتمد عليها في المنظمة (Armstrong ‘others ،2006)

كما تتضح اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كثرة اهتمام الباحثين بهذه المرحلة اكثر عن مراحل الاخرى للتدريب ، حيث يرى البعض ان اكثر الاخطاء التي تقع فيها المنظمات ان المسؤولين عن التدريب يقوموا بتصميم البرامج وتحديد اهدافها بمعزل عن تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك من خلال تصوراتهم وانطباعاتهم و ملاحظاتهم العشوائية التي يحددون بناءا عليها احتياجات المنظمة.(درويش، ت كلا، 1995).

ان نجاح البرنامج التدريبي متعلق بدقة تحديد الاحتياجات التدريبية قبل التنفيذ الفعلي للخطة التدريبية ، حيث تعد الاحتياجات التدريبية اساس التدريب اذا لا بد من اي مؤسسة ان تضع خطة واضحة وسليمة لجميع الاحتياجات التدريبية. كما ان تحديد الاحتياجات التدريبية يعمل على مواكبة التغييرات المتوقعة في المؤسسة سواء كانت تغيرات في السياسة او اهداف في المنظمة التي تعمل بها .

2.7.3.3 اهداف تحديد الاحتياجات التدريبية

يعد من الصعب حصر الاحتياجات التدريبية سواء الحالية او المستقبلية وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تطرا على الأساليب ومعدات العمل تبعا للتطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، وهذا يعني ظهور احتياجات جديدة اذا ممكن القول ان تأثر الاحتياجات التدريبية بتغير المواقف وتنوعها وأيضاً بتطور الظروف المحيطة بالمنظمة والمشاكل التي تواجهها. يمكن ان تصاغ اهداف تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تظهر الجدوى المرجوة من تحديدها بصورة عامة ومن اهم الأهداف هي (ياغي،1993).

- معرفة الافراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منهم.
- المساعدة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الأساسية من عملية التدريب في المنظمة

- مساعدة مسؤولي التدريب في وضع خطط طويلة المدى واستراتيجيات لهيكلية التدريب وتنظيمه، وتوجيه سياسته، وخدماته، وبرامجه.

- مساعدة مسؤولي التدريب على التخطيط الجيد ووضع تقدير للاحتياجات التدريبية على المدى القصير والطويل
- اما (الطعاني،2002) فان الأهداف التي حددها في تحديد الاحتياجات التدريبية لا تختلف كثيرا الأهداف التي حددها ياغي والممثلة في:
 - معرفة الفئة المستهدفة من التدريب
 - معرفة معدلات الأداء المناسبة
 - تساعد في تخطيط البرامج التدريبية
 - تساهم في تقدير الاحتياجات التدريبية المستقبلية
 - معرفة مستويات الافراد المطلوب تدريبهم والبرامج الملائمة لتدريبهم.

2.7.3.4 أنواع الاحتياجات التدريبية

قد تختلف و تنوع الاحتياجات التدريبية من منظمة الى أخرى حسب ظروف العمل والموارد البشرية التي تعمل بها فان المهتمين بالعملية التدريبية يختلفون في تحديد انواع الاحتياجات التدريبية حسب الزوايا التي ينظرون منها وأيضا باختلاف المراحل التي يعتمدون عليها في تحديد البرامج التدريبية.

بعض الباحثين يصنف أنواع الاحتياجات التدريبية على ضوء الهدف الى (احتياجات لتحسين أداء العامل وتشغيلية لرفع كفاءة العمل وتطويرية لزيادة فاعلية المؤسسة) او على ضوء كثافة التدريب الى (فردية و جماعية) او على ضوء الزمن الى (احتياجات عاجلة - قريبة المدى او احتياجات مستقبلية- بعيدة المدى) أو على ضوء المكان (احتياجات تلبىها الخبرة الداخلية للمنظمة او تحتاج

الى هيئات و معاهد التدريب) او على ضوء أساليب التدريب (تطبيقية او نظريه)
(حربي، اخرون،1990).

اما الأكثر التصنيفات استخداما هي التي تصنف الاحتياجات التدريبية وفق
المعيار الإداري الى احتياجات المنظمة و احتياجات الوظيفة و احتياجات الفرد
واحتياجات الجماعة (الهواري، 1992)

كما أشار (تريسي،2004) الى تصنيف الاحتياجات التدريبية وهذا التصنيف يتفق
مع الذي أورده الهواري حيث صنفها الى احتياجات المنظمة والموظف والجماعات
والوظيفة .

فقد تتفق الباحثة مع تصنيف تريسي والهواري لأنواع الاحتياجات التدريبية وذلك
لأنها ترتبط بأهم طرق تحديدها والتي تعتمد الى تحليل المنظمة وتحليل الفرد
وتحليل الوظيفة

2.7.3.5 طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

اجمع اكثر الباحثون على وجود ثلاث طرق جوهرية التي يمكن من خلالها تحديد
الاحتياجات التدريبية لاي مؤسسة إدارية وهي تحليل الفرد وتحليل التنظيم وتحليل
الوظيفة وتعمل هذه الطرق في التحليل العام للنظام التدريبي بهدف التعرف على
الأوضاع الإدارية والتنظيمية وأيضا معرفة أوجه القصور والنقص ومحاولة
علاجها من خلال البرنامج التدريبي (ياغي،1988) .

2.7.3.6 معايير اختيار طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية

مع وجود طرق كثيرة لتحديد الاحتياجات التدريبية اصبح من الصعب على مسؤولي التدريب تحديد أي طريقة هي الأنسب للاستخدام. فان الطريق الاسلم في اختيار الطريقة لتحديد الاحتياجات هو وجود معايير الاختيار اذا هناك أهمية نسبية لكل طريقة ونظرا لاختلاف المعايير واهميتها لكل منظمة فعلى المسؤولين ان يضعوا معايير خاصة بمنظمتهم ، هناك مجموعة من المعايير التي يراها تريسبي الاعتماد عليها وهي : المشاركة -قلة التكلفة- الكفاءة - الملكية- وضوح المفاهيم - التفرقة بين المشكلات- الانطباعات الوجدانية - مشاركة العاملين والاداريين- الملائمة وتغير بيانات كمية - الوقت المطلوب - التكلفة .

(تريسبي،2004)

2.7.3.7 المعوقات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

على الرغم من وجود فائدة تعود على الفرد والمنظمة من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الا ان هنا بعض المعوقات التي تحد من تحقيق الفائدة المرجوة من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أو تؤثر سلبا على كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي فيلخص ياغي اهم الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية كالآتي: (ياغي،1988)

- عدم دقة و توافر البيانات الاحصائية للموارد البشرية وامكاناتها التدريبية ويرجع ذلك الى عدم قدرت مسؤولي التدريب بتوفير بيانات الوظائف والكفاءات

المطلوبة

- ندرة الدراسات العلمية التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المؤسسات الحكومية فبذلك يكون المجال مفتوح امام المعاهد ومؤسسات التدريب بالاستعانة على مؤشرا حاجات التدريب عن طريق الاخذ باراء واقتراحات المتدربين.

- عدم وجود الوصف الوظيفي الدقيق لمختلف الوظائف في المؤسسات الامنية والادارية مما يجعل سهولة التدريب اللازم لكل وظيفة وبالتالي تمكنهم من تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة بشكل موضوعي.

- قلة الكفاءات والخبرات في مجال التدريب لدى بعض العاملين مما يجعلهم استخدام الاساليب التقليدية في تحديد الاحتياجات التدريبية بدل الاساليب الحديثة مما يؤثر سلبا في تنفيذ وتصميم الاحتياجات التدريبية. تستنج الباحثة مما سبق ان تحديد الاحتياجات التدريبية له دور فعال في نجاح العملية التدريبية ككل وان اي خلل في مرحلة تحديد الاحتياجات ينتج منها الى وجود تكرار نمطي في البرامج المقدمة.

2.7.4 ميزانية التدريب:

في العديد من المنظمات يتم تخصيص ميزانية تقديرية للبرامج التدريبية وفق معايير اقتصادية وادارية، وتعد ميزانية التدريب من اهم عناصر خطة التدريب الخاصة بتطوير وتحسين قدرات ومهارات الافراد في المنظمة.

تعرف الميزانية على انها "خطة متناسقة وشاملة لأنشطة المشروع وموارده واحتياجاته التشغيلية اللازمة لتحقيق أهدافه، حيث يتم عن طريقها تحديد الموارد والاحتياجات للفترة الزمنية القادمة بشكل رقمي" (السنفي، 1995)

وبناء على تعريف الميزانية على مخطط التدريب ان يضع تكلفة تقديرية لكل عنصر من عناصر التدريب وان يضمه في ميزانية المنظمة بشكل عام.

يرى (عبد الفتاح ، 2005) انه يمكن ان تقسم تكاليف البرامج التدريبية خلال وضع الخطة التدريبية الى :

- 1- نفقات استثمارية: وهي التكاليف طويلة الاجل ويمكن استغلالها لعدد من البرامج التدريبية مثل المباني والمعدات وآلات التدريب
- 2- نفقات تشغيلية: تنقسم الى:

أ- تكاليف مباشرة: هي المصروفات التي تنفق على برنامج معين مثل مصروفات مدربين البرنامج ومصروفات المتدربين وغيرها من المصروفات التي تصرف على البرنامج.

ب- تكاليف غير مباشرة: هي جميع المصروفات التي صرفت في التجهيزات للبرنامج التدريبي مثل الاتصالات والنقل وغيرها من المصروفات التي صرفت لأعداد البرنامج.

مما تقدم تستنتج الباحثة ان لا بد من وضع ميزانية تقديرية لجميع عناصر البرنامج وذلك لمعرفة التكاليف المتوقعة في تنفيذ البرنامج التدريبي وفق خطة محددة وذلك من اجل اعتماده في ميزانية المنظمة وهذا يساعد الادارة العليا في اتخاذ القرارات بتنفيذ البرنامج او تعديله لتحقيق اهداف المنظمة.

2.8-المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

2.8.1 مقدمة

نال موضوع الأداء اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في المجالات الادارية والمنظرين، حيث يعد الوسيلة الاساسية في تحقيق اهداف عمل المؤسسة الاقتصادية والحضاري فضلا انه مؤشر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري سواء في الدول النامية او المتقدمة ، فان الإداريين بمختلف مستوياتهم الوظيفية يركزون على أداء العاملين والعوامل المؤثر و التعرف على الأداء الحقيقي ومعرفة الخلل و أوجه القصور ومعالجتها مما يساعد على تحقيق الداء المطلوب.

2.8.2 تعريف الأداء

أورد الكتاب العديد من التعاريف المختلفة عن الأداء سوف نذكر منها:
عرف الأداء على انه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي يكلف بها المنظمة
أو الجهة التي ترتبط بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة."
(القرشي ،2015)

كما عرف الأداء في تعريف اخر على انه " مقدار ما يقوم به الافراد من الأعمال
في المؤسسة بما يساهم في تحقيق النتائج أو هو تلك السلوكيات التي يمارسها
العاملين داخل المنظمة خلال فترة الدوام بما يساعد على تحقيق الأهداف.
(بوزقراطة، 2019).

اما (Cline,2018) فقد يرى ابان الأداء هو نتاج العمل على أساس الجودة
والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله في المنظمة او المؤسسة التي
يعمل بها، وذلك خلال فترة المحددة له من قبل المنظمة له.
مما سبق يمكن ان نقول بان الأداء هو الجهد المبذول من قبل الموظف اثناء
تنفيذه بالأعمال التي تطلب منه من قبل المنظمة وذلك خلال ساعات العمل
الرسمية.

2.8.3 أهمية الأداء

تتمثل أهمية الأداء في كونه يعبر عن التقدم الاقتصادي والحضاري للدول النامية
والمتقدمة، فضلا على انه يعد الوسيلة الأساسية في تحقيق اهداف العمل في
المؤسسة ، ويعتبر أداء الوظيفي للعاملين القوة المؤثرة على كفاءة المؤسسة وأيضا
يساهم الأداء في فاعلية أداء المؤسسة وذلك من خلال ما يتمتع به الموظفون من
مهارات ومعارف وقدرات وامكانيات.(دمنهوري، 2016).

2.8.4 عناصر الأداء:

هناك أربعة عناصر تتحدد فيما بينهما لتحديد طبيعة ونوعية وحجم الأداء الوظيفي
وما يتضمنه من قدرات ومهارات والعناصر هي: (الدحيات،2007)

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة

وتشمل المهارة الفنية والمهنية والخلفية التامة بمتطلبات والوظيفة والمهام المرتبطة بها وكيفية أدائها.

ب-نوعية العمل

تتمثل في الدقة والبراعة والنظام والتمكين الفني وأيضا القدرة على تنفيذ وتنظيم العمل والابتعاد عن الأخطاء

ج- كمية العمل:

وتتمثل في مدى تغطية الموظف لمسؤوليات عمله من حيث الإنتاج والاختذ بعين الاعتبار ظروف العمل.

د- المثابرة والوثوق:

يدخل فيها الجدية والتفاني في العمل وتحمل المسؤولية وسرعة انجاز الاعمال وتقدير الموظف لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة والاشراف.
توجد هناك ثلاث عوامل تساعد و تؤثر على مستوى الأداء فان بعضها يخضع في سيطرة العامل والبعض الاخر يخرج من سيطرته ونظهر أهمية هذه العوامل خاصة في:

1- الموظف: يؤثر الموظف على الداء من ناحية المهارات والمعارف والقيم

والاتجاهات التي يملكها.

2- الوظيفة: تؤثر الوظيفة على الأداء وذلك بما تتصف به من تحديات ومتطلبات

وما تتيحه من فرص عمل يشبع رغبات وحاجات العاملين بها.

3- الموقف: يقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به من مناخ العمل وتوفر الأنظمة

الإدارية والموارد والهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل التنظيمية التي لها تأثير

على الأداء الوظيفي

2.8.5 العوامل المؤثرة على معدلات الأداء

يعد نجاح الادارة في تحقيق العمل بكفاءة وفاعلية بحد ذاته نجاح النظام الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي للدولة، اغلب نجاحات المؤسسة في هذا الشأن يعود الى اسهامات العنصر البشري وهو المقوم الأساسي فيها، اذا لا بد من المؤسسة ان تعطي اهتماما بالغا للعنصر البشري وان تنظر اليه بإنسانية وذلك عن طريق تلبية احتياجاته ورغباته وطموحاته انه هو جزء من البيئة الاجتماعية أي انه يتأثر بما يؤثر على البيئة اذا لا يمكن عزل الموظف عن ما يدور في البيئة الخارجية من عادات وتقاليد فان الإدارة لا بد من مراعاة الجوانب هذه وان تحرص دائما ان تكون قرب الموظف وتلتمس احتياجاته وهذا يؤدي الى رفع كفاءته الإنتاجية وزيادة الرضا لديه.(دمنهوري، 2013).

2.8.6 محددات أداء العاملين

يمكن النظر على الأداء بانه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته وتتمثل في(بوشليق، 2014)

أولاً: القدرات وهي السمات الشخصية المستخدمة في أداء وظيفة وتتغير هذه القدرات بعد فترات زمنية معينه.

ثانياً: الجهد وهي الطاقة العقلية والجسمانية التي يبذلها الموظف لأداء عمله.

ثالثاً ادراك المهمة يعتقد الموظفون لا بد من تكريس جهوده في العمل و لتحقيق مستوى متميز في الأداء لا بد من الاتقان في جميع محددات الأداء أي ان عندما يبذلون الموظفون جهود عالية ولديهم قدرات متفوقه ولكنهم لا يعلمون ادوارهم فيكون أدائهم مقبولاً من وجهة نظر الطرف الاخر اذا عملهم لن يكون موجها في المسار الصحيح وأيضاً اذا الموظف ينقصه الجهد اللازم لإنجاز الاعمال

2.8.7 العلاقة بين التدريب و الاداء

يعد التدريب من الأنشطة المهمة في أي مؤسسة مهما كان طبيعتها واختصاصها، ان من أفضل الوسائل في تنمية الموارد البشرية هي التدريب، اولت المؤسسات

اهتماما بالغاً بالتدريب وذلك ايماناً بالدور الذي يقوم به الموارد البشرية في خلق القدرات التنافسية لدى المؤسسات. في الواقع التدريب لا يقف عند مستوى اداري معين أيضاً تحتاج الإدارات الدنيا الى برامج تدريبية في مجال اعمال الإدارة، كما الإدارات العليا والقيادات هي من تحتاج الى برامج تدريبية أكثر وذلك لمشاركتهم في الندوات والمؤتمرات المواكبة لأهداف وتطلعات المؤسسة فهذا التدريب يجعلهم يمارسون مهامهم القيادية والاشرفية والادارية والفنية بشكل أفضل في تنفيذ البرامج والخطط الموضوعية. ان تأثير برامج التدريب واضحاً على مستويات الأداء الوظيفي للموظفين البرامج تساعد في تحسين أداء الموظفين، كما تساهم في زيادة الانضباط والاجتهاد لدى العامل كما انها تساهم في جودة ودقة العمل وتساعد في زيادة الإنتاجية بالإضافة الى تطوير أداء الموظفين من ناحية قدرتهم على اتخاذ القرار، طريقة التعامل مع العملاء، تنمية القدرات السلوكية والمعرفية. (عبيدات، 2015)

ان تدريب الموظفين يكون له عدة اثار تعود بالنفع له من حيث رفع كفاءته حيث يقوم التدريب بتعزيز ثقة الموظف ومسؤولياته وإمكانية زيادة الرواتب والترقية ، كما يتيح التدريب من اشراك وفهم الموظف إزاء أي تغيير مما يجعله قادراً على التصرف في تلك المواقف كما ان التدريب يرفع من معنويات الموظف وينمي له شعور الانتماء للمؤسسة العامل بها كما يجعل رضا الموظف عال جداً مما يمكنه من أداء الموظف بكفاءة عالية جداً .يتيح التدريب التعاون بين المتدربين مما يجعلهم قادرين على الاشراك في الأفكار وهذا يجعل الموظف مبدع زان يعكس بطريق ابتكارية وهذا يؤثر على الأداء بشكل إيجابي . (الزنبق، 2022)

تعد العلاقة بين التدريب و الأداء الوظيفي علاقة طردية في المؤسسات أي ان كل ما زادت و تنوعت عملية التدريب ازداد الأداء الوظيفي لدى العاملين حيث تظهر أهمية التدريب في المؤسسة وذلك من خلال دوره الفاعل في تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين ورفع كفاءتهم الوظيفية وذلك من اجل تحقيق الأداء الوظيفي والذي بدوره يحقق النجاح للمؤسسة ، ان التدريب

ظاهرة تتميز بها المجتمعات الإنسانية وضرورة حتمية لا بد ان ينتفع بها كل فرد يريد ان يتغير في عمله او ان يحتل منصب معين كما انه يعد عملية ملازمة في العمل لكل فرد سواء في حركته الراسية او الافقية .(الهيبي ،2003)

2.9 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سوف يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي تناولت ذات موضوع الدراسة، الدراسات العربية منها والأجنبية، وايضا تم ترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم

2.9.1 الدراسات العربية

1- دراسة (مروة حسين ،2021) الاحتياجات التدريبية اللازم توافرها في برنامج

التدريب الميداني لدى الطالبة معلمة الجغرافيا في ضوء التعلم الهجين ومواجهة ازمة كورونا من وجهة نظر التربويين والطالبات هدفت الدراسة الى تحديد الاحتياجات التدريبية التي يجب توافرها في البرنامج الميداني لدى الطالبة معلمة الجغرافيا لتطبيق التعليم الهجين ومواجهة كورونا استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمة للدراسة وصممت استبانة استطلاع رأي وجمع البيان وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 33 مشرف تربوي و 166 طالبة وتكونت الاستبانة من ثلاثة ابعاد :

- البعد الأول: الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالتعليم الهجين في التعليم

- البعد الثاني: الاحتياجات التدريبية المرتبطة باستخدام برامج الجغرافيا
الإلكترونية

- البعد الثالث: الاحتياجات التدريبية المرتبطة بكفايات التقويم المتنوعة داخل
الصف باستخدام التكنولوجيا.

أظهرت النتائج على النحو التالي:

- حاجة الطالبات على التدريب على الأبعاد الثلاثة
- ان البعد الثاني للاحتياجات التدريبية تمثل اعلى نسبة من جهة المشرفين
- أبدت الطالبة المعلمة انها بحاجة اكبر للتدريب للبعدين الأول والثالث وليهما
البعد الثاني

خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:

- تدريب الطالب المعلمة على التعلم الهجين في الكليات ومن ثم تطبيقها عمليا
في التدريس الميداني في المدارس
- تدريب الطالبة معلمة الجغرافيا على استخدام البرامج المتنوعة وتطبيقها في
الدروس الميدانية

- تطوير طرق تدريس الجغرافيا ليتضمن مفاهيم التعليم الهجين

2- دراسة ايمان راتب النيصافي (2020) بعنوان اثر استراتيجية التدريب في الأداء

الوظيفي- دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سورية هدفت الدراسة

الى التعريف باستراتيجية التدريب بأبعاده الأربعة (الصياغة الاستراتيجية -

التحليل الاستراتيجي -تنفيذ استراتيجية التدريب- التقييم) والأداء ببعديه (أداء

المهام- الأداء السياقي) والاسقاط على مستوى الاهتمام في تطبيق مراحل

الاستراتيجية التدريبية من قبل الإدارات العليا وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الكمي لملائمته في جمع المعلومات التي يمكن ان تؤدي الى نتائج وتوصيات لهذه الدراسة فقد صممت الباحثة الاستبانة والتي تكونت العينة المستجيبة من 114 من اصل 150 حيث استخدمت البرنامج الاحصائي spss لتحليل البيان وجمعها لدعم الدراسة

خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها:

-اهتمام المؤسسة التي هي محل الدراسة بتطبيق مراحل استراتيجية التدريب

كان متوسطا

-ان الأداء الوظيفي لديها كان متوسطا

-يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين الأداء الوظيفي وبعديه

-أظهرت الدراسة يوجد اثر معنوي لاستراتيجية التدريب في أداء المهام والأداء

السياقي

التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

-ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة التي هي محل الدراسة وضع

استراتيجية التدريب تواكب تطور الاعمال واستمرارها

-نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتغيير جميع الأنظمة

والقوانين التي تتعارض مع هذه الثقافة

-تزويد الأقسام والدوائر بنتائج التقييم الأداء بشكل دوري وذلك لمعرفة نقط

الضعف والقصور ومن ثم تحديد برامج التدريب التي يحتاجها الموظف

-تحديد البرامج التدريبية للموظف كل حسب الوصف الوظيفي والتي بها المهارات

والمعارف التي لا بد ان يمتلكها شاغل الوظيفة

- اجراء بحوث ودراسات لقياس فاعلية التعليم الهجين وذلك من اجل تنمية

مهارات الطالب المعلم دراسة دراسة ايمن حسن علي(2020) بعنوان اثر تطبيق

استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

هدفت الدراسة معرفة اثر تطبيق استراتيجية التدريب على العاملين في قطاع

البترول المصري حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والدراسة

الميدانية كوسيلة لاستخراج البيانات بالإضافة الى تصميم الاستبانة والمكونة من

377 مع وجود عملية الاستقصاء لحصول على البيانات المطلوبة .

تلخصت النتائج في:

- ان الشركات لديها استراتيجية واضحة يقوم عليها متخصصون اكفاء يقوم بتطبيق

العملية التدريبية وتنفيذها بشكل جيد وهذا يتضح اثره في العمال ومدى كفاءتهم

في انجاز العمل

- وجود أثر إيجابي في تطبيق استراتيجية التدريب ومدى التزام الإدارة العليا على

أداء العاملين

- وجود أثر في العملية التدريبية وأداء العاملين حيث انهم يملكون المهارات

والمعارف ولا سيما ان قطاع النفط قطاع حيوي واستراتيجي

وخرجت الدراسة بعدة توصيات:

- الاستمرار في عملية التدريب لدوره الفعال في تطوير أداء العاملين وجعل العملية التدريبية عملية مستمرة ومتجددة لمواكبة التطور السريع التي تشهده المنظمات.

- زيادة في ميزانية التدريب وأيضا زيادة من التدريب الخارجي

- الدقة في اختيار المدربين وزيادة من التنوع في البرامج التدريبية المقدمة

3- دراسة سالم راضية (2020) المعنونة باثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي

:دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CCAT بعنابة هدفت الدراسة الى

التعرف على مدى تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين استخدم الباحث

في دراسته المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبانة لجمع

البيانات، كما وتم توزيعها على عينة المجتمع على أساس طبقي وتحليل 40

بنسبة 100% جميع حجم العينة الأصلية من خلال برنامج SPSS، كما

استخدم الباحث الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول الوصول لمؤشرات

ودلالات تساهم وتدعم موضوع الدراسة.

ولخصت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- تعتمد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة بشكل كبير على التدريب

- التحضير المسبق للتدريب يساهم في تطوير وتحسين أداء العاملين وأيضا

تطوير معارفهم وسلوكياتهم

- يبني التدريب على الاستمرارية وذبك من اجل التكيف والتأقلم مع المتغيرات

والمستجدات.

كما اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- الاهتمام المستمر بتطوير برامج ومناهج التدريب العلمية والعملية بما يتماشى مع التطوير والتغيير المهني والفني وأيضا الاستعانة بالخبرات الأجنبية في نفس المجال.

- ضرورة عقد الجلسات الدورية والاجتماعات وذلك من اجل غرس ثقافة المعرفة بين الافراد والعمل الجماعي وتبادل المعلومات فيما بينهم

- الاهتمام بعملية تقييم ما بعد التدريب ومتابعة المتدربين من خلال تقارير الداء من اجل معرفة مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي

4- دراسة حنان محمد (2019) بعنوان أثر استراتيجية التدريب على أداء

العاملين دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم :هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتم وضع استبانة لجمع البيانات وتحليلها للوصول الى النتائج الداعمة للدراسة حيث تم تحليل 190 استبانة أي بنسبة 90% من عينة الدراسة

اهم نتائج الدراسة:

- وجود ارتباط طردي بين ابعاد استراتيجية التدريب وأداء الموارد البشرية
- الإدارة العليا لديها الرغبة العالية في تبني أفكار إيجابية في نجاح استراتيجيات التدريب

- يمتاز العاملین بالمهارات والمعارف الأساسية لإنجاز الاعمال بشكل فعال

- يتم اختيار مدربين اكفاء وذات خبرة عالية والمناسبة للبرامج التدريبية

ومن اهم التوصيات التي خرجت بها الباحثة:

- ان لا بد للإدارات العليا في الشركات ان استراتيجيات التدريب وان يكون من ضمن أولوياتها وأيضا توفير برامج تدريبية جديدة التي تساعد من تحسين وتطوير قدرات العاملين في هذه الشركات.

- اجراء نفس الدراسة وتطبيقها على قطاعات أخرى

- دراسة استراتيجية التدريب بأبعاد أخرى ومدى تأثيرها على أداء العاملين على القطاعات أخرى

5- دراسة علاء محمد حماد،(2018) حول دور البرامج التدريبية في تحسين

أداء الموظفين في الخدمة المدنية - فلسطين هدفت الدراسة لمعرفة اثر البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين وأيضا معرفة العلاقة التي تربط التدريب بالأداء الوظيفي حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائته لغرض الدراسة وتم تصميم الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيعا على عينة المجتمع والذ بلغ عدد المستجيبين 181موظف وموظفة من اكثر من 50 مؤسسة حكومية.

لخصت نتائج الدراسة فيما يأتي

- نلعب البرامج التدريبية دور فعال في تطوير وتحسن الأداء الوظيفي لدى الموظفين في القطاع العام بفلسطين.
- وجود علاقة بيت تصميم البرامج التدريبية وفق حاجات الموظفين في القطاع العام وتحسين أدائهم العاملين بها.
- وجود علاقة بين التزام الإدارة العليا باستراتيجية التدريب وتطوير أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام

كما خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:

- تكثيف من البرامج التدريبية لدورها الفعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسات القطاع العام
- ضرورة توفير الإمكانيات المالية والمادية لتنفيذ البرامج التدريبية والاهتمام باستراتيجية التدريب كأولى اهتمامات الموارد البشرية
- الحد من العقبات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذو الكفاءة العالية والتغيير في القوانين والأنظمة التي تتعارض مع تبني الاستراتيجية التدريبية.

6- دراسة أحمد الزدجالي (2020) واقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس

الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان

- هدفت الدراسة الى التعرف الى واقع البرامج التدريبية الخاصة بمديري المدارس الخاصة في شمال البطنة وأيضا التعرف على دلائل الفروق لواقع برامج التدريب المقدمة للمدراس الخاصة والتي تعزى الى اختلاف كل من الجنس - سنوات الخبرة والمؤهل العلمي فكانت العينة مكونه من 26 مديرا وتلخصت النتائج كالاتي:
- وجود اثر للبرامج التدريبية المنفذة لمديري المدارس الخاصة بشمال الباطنة
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة

- برامج التدريب تقوم بزيادة مهارات العاملين

- ان هناك اهتمام كبير من قبل الإدارة تقوم بتأهيل وتدريب المدراء العاملين

بالمدارس الخاصة بشمال الباطنة

اهم التوصيات الي تخرجت بها الدراسة:

-زيادة الاهتمام بعملية تدريب المدراء وأيضا جميع المستويات الإدارية

- لا بد من تبني معايير واضحة في اختيار الموظفين للمشاركة في تقييم البرامج

التدريبية

- كي تتعظم الفائدة من البرامج التدريبية لا بد من زيادة الفترة الزمنية

- لا بد من تصميم البرامج التدريبية على حسب الاحتياجات التدريبية

-عمل دراسات حول الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس بوزارة التربية والتعليم

وتبحث متغيرات اخرى

2.9.2 الدراسات الأجنبية

1- دراسة **Alshawabkeh and Alsawalhah (2019)** بعنوان اثر

استراتيجية التدريب على أداء الموظفين دراسة تطبيقية على موظفي بلدية عمان

هدفت الدراسة الى معرفة اثر استراتيجية التدريب على موظفي بلدية عمان حيث

استخدما الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وصمم الاستبانة لجمع وتحليل

البيانات لدعم الدراسة حيث تكون العينة المقبولة 201 من اصل 250 استبانة

فقد أظهرت نتائج الدراسة ان أداء الموظفين وتنفيذ الاستراتيجية في بلدية عمان

جاء على مستوى متوسط وان استراتيجيات التدريب له تأثير إيجابا على أداء الموظف وقد اوصت الدراسة ضرورة تحديد البرامج التدريبية لكل موظف وزيادة ميزانية التدريب.

2- دراسة Hamdan H.Alonaizat,Lafi S.Almkhareez Musa

A.ALSaudi (2019) بعنوان أثر التدريب على أداء الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية هدفت الدراسة الى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون الأسلوب المختلط (الكمي و النوعي) للإجابة على تساؤلات الدراسة فقد خرج الباحثون ان هناك علاقة ارتباطية معنوية بين فعالية التخطيط و جودة البرامج التدريبية فقد خرجت الدراسة بعدة توصيات وهي :

نشر ثقافة التخطيط بوزارة الشؤون الاجتماعية

التطوير في وضع خطط طموحة لتحقيق اهداف ورؤية الوزارة

العمل بروح الفريق الواحد سينعكس إيجابا على نجاح جودة العملية التدريبية.

3- دراسة Balbina Rwechungura (2020) بعنوان The Effect of

. Training on employees commitment in public Institutions

دراسة حالة على المقر الرئيسي لمدينة أورشا. هدفت الدراسة الى معرفة اثر

التدريب على التزام الموظفين في المقر الرئيسي لمجلس مدينة أورشا وايضا

معرفة او تحديد أنواع التدريب ومعرفة مدى التزام الموظف بالتدريب فقد استخدم الباحث المسح الكمي كما استخدم الطبقة العشوائية لجمع البيانات عن طريق برنامج SPSS وتوصلت النتائج الى ان هناك برامج عديد مقدمة للموظفين ولكنها كلها تصب في صميم الوظائف فقط وأيضا التدريب له اثر على التزام الموظفين وأيضا أدى التدريب الى تحسين مستوى أداء الموظفين .أوصت الدراسة الى على الحكومة بضرورة تعزيز برامج التدريب لضمان التزام الموظفين بالعمل وأيضا قيام بعض التدريب خارج نطاق عمل الموظف لتلبية احتياجاته التدريبية وأيضا لا بد من تقييم البرامج التدريبية المقدمة لاحقا من اجل معرفة هل التدريب ناجحا أم لا.

4-دراسة Khan et al (2016) بعنوان Impact of Training and Development of Employees-on-Employees Performance through Job Satisfaction: A study of telecom Sector of Pakistan

هدفت الدراسة الى معرفة اثر التدريب وتطوير الموظفين على الأداء الوظيفي وايضا قياس مدى الرضا الوظيفي من خلال تحليل العلاقة بين التدريب والأداء ،حيث شملت عينة الدراسة على(105) من العاملين في قطاع شركات الاتصالات بباكستان .توصلت الدراسة الى نتائج وهي وجود علاقة ارتباطية عالية بين التدريب وأداء الموظفين ايضا وجود اثر تحديد الاحتياجات التدريبية في شركات الاتصالات كما أظهرت الدراسة ان وجود ادراك ومعرفة من قبل القيادات

بأهمية التدريب وعلاقته بالأداء في الشركات الباكستانية وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات ابرزها تعزيز الوعي لدى إدارة الشركات بأهمية التدريب وذلك من اجل تحسن أداء العاملين فيها.

5- Alfandi (2016) بعنوان "Training Impact on the

Performance of Employees: A case of Jordanian Travel and
"Tourism Institution

هدفت الدراسة الى معرفة اثر التدريب على تعزيز أداء العاملين في مؤسسات الاردن للسفر والسياحة فقد تكون العينة من (41) موظف في تلك المؤسسات فقد توصلت الدراسة الى ان وجود اثر التدريب على أداء الموظفين في شركات السفر والسياحة كما أظهرت ان هناك برامج تدريبية كافية قدمت للموظفين في تلك المؤسسات اما ناحية أخرى أظهرت الدراسة عدم وجود اثر لتحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين وذلك لعد وجود دراسات ومتابعة للبرامج التدريبية للموظفين من قبل ادارات مؤسسات السفر والسياحة كما خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات ابرزها لا بد من إدارات مؤسسات السفر والسياحة معرفة ودراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل ادق.

4.1.3 التعليق على الدراسات السابقة

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها:

حيث الدراسات السابقة تشابهت واختلفت حول موضوع الدراسة والذي يتمحور في

اثر التدريب على أداء الوظيفي للعاملين ولكن البعض تشابهت في الابعاد

والعناصر التي تناولتها الدراسة كأبعاد مستقلة والتي تضمنت (البرامج التدريبية

- العملية التدريبية استراتيجية التدريب -ميزانية التدريب) بينما تناولت الأداء

الوظيفي كعامل متغير تابع واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي كما انها

استخدمت الاستبانة والتحليل ببرنامج SSPS الاحصائي اما العينات المبحوثة

فتنوعت منها العينة الصغيرة ومنها المتوسطة كل حسب الحالة المدروسة

وطبيعتها ، وعندما ننظر الى الدراسات السابقة والدراسة الحالية نجد ان

-اتضح أن الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم تناولها اتفقوا على أهمية

التدريب ودوره وتأثيره على الاداء الوظيفي وذلك لتحقيق استراتيجية التدريب

للمنظمة وأيضاً تحقيق اهداف واستراتيجية المنظمة العامة

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهجية المتبعة وهي

الأسلوب الوصفي التحليلي كماً ونوعاً، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات

والمعطيات، واستخدام برنامج SPSS الإحصائي لمعالجة البيانات.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة على أنها سوف تركز على أربعة

أبعاد فقط كمتغيرات مستقلة وهي (برامج التدريب، العملية التدريبية، استراتيجية

التدريب، ميزانية التدريب) وتأثير هذه العوامل على الاداء الوظيفي بشكل عام

كمتغير تابع.

- كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة والتي ركزت على جامعة الشرقية والتي سوف يتم تفصيلها في الفصل الثالث.

تركز هذه الدراسة على محاولة التعرف على كيفية اختيار البرامج التدريبية في جامعة الشرقية وهل تتم هذه العملية بطريقة علمية ومدروسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية أم بطريقة تقليدية غير مخطط لها، وكذلك الاحتياجات التدريبية هل يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديدها الاستراتيجية العامة للجامعة أم يتم بطريقة عشوائية وهل يتم الرجوع إلى تقارير الأداء للعاملين بالجامعة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي يجري تطبيقها عن التدريب وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الشرقية .

2.9.3 خلاصة الفصل الثاني

وختاماً لهذا الفصل والذي جاء كإطار نظري حول ثلاثة مباحث وهما:

-المبحث الأول: تضمن التدريب من ناحية مفهومه وأهميته وأنواعه، ومعوقاته كما تطرق الى أبعاده مثل الاستراتيجية التدريب والبرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية وميزانية التدريب الذي له دور في اكمال العملية التدريبية .

-المبحث الثاني: تضمن مفهوم الاداء من نواحي مختلفة، وكما عرج على مفاهيم

مختلفة حول الأداء الوظيفي وأهميته لدى الأفراد والمؤسسة، وتم التطرق على

عناصر الأداء الوظيفي وأبعاده ومحدداته المختلفة، كما تم أيضاً إيضاح الأهمية

والعلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي.

-المبحث الثالث: تضمن الدراسات العربية والأجنبية السابقة والتي تمثلت في

نفس موضوع الدراسة، كما تضمن التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز

الدراسة الحالية عنها.

ونستنتج أن التدريب بأبعاده وعناصره المختلفة في جميع المؤسسات يلعب دوراً

أساسياً و مهما كونه المؤثر في تطوير الافراد العاملين بها ، وايضا ذات أهمية

كبيرة للمؤسسة إذا أرادت من رفع نموها وزيادة تنافسها فيجب أن تساهم وتوفر

العوامل المادية والمعنوية للعاملين لتحقيق الأهداف.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3 . المقدمة

يتناول هذا الفصل وصف منهجية الدراسة وإجراءاتها وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتتمحور في تحديد المنهجية المتبعة في الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات والتي تم جمعها من الفئة والعينة المستهدفة في الدراسة. وعلى سبيل معرفة تأثير التدريب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية، يجب تحديد إطار منهجي يعتمد الباحث لترجمة أهداف البحث.

1.3 حدود الدراسة

والتي تتمثل في الآتي:-

1.1.3 الحدود المكانية للدراسة:

تتمثل الحدود المكانية في جامعة الشرقية بسلطنة عمان.

2.1.3 الحدود البشرية البشرية:

سوف يتم تطبيق الدراسة على جميع موظفين الإداريين والفنيين بجامعة

الشرقية.

3.1.3 الحدود الزمانية للدراسة:

سوف يتم تطبيق هذه الدراسة وجميع المعلومات والبيانات من العينة المستهدفة

وتحليلها في خريف 2023م.

4.1.3 الحدود الموضوعية للدراسة:

تتناول الدراسة في معرفة تأثير التدريب بأبعاده الأربعة كمتغيرات مستقلة وهي (البرامج التدريبية، العملية التدريبية، استراتيجية التدريب، ميزانية التدريب) على الأداء الوظيفي كمتغير تابع لدى العاملين في جامعة الشرقية.

2.3 المنهج المتبع للدراسة

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك باعتباره أكثر المناهج ملائمة ومناسبة لموضوع الدراسة والذي يتناول دراسة أثر التدريب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية. حيث إن المنهج المتبع هو الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

1.3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان للعام 2023م والبالغ عددهم (246) موظفاً وموظفة حسب الإحصائيات الرسمية لجامعة الشرقية.

2.3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بصورة عشوائية طبقية ولأن مجتمع الدراسة مقسم إلى فئات وطبقات مثل الجنس (ذكور وإناث) والمؤهل الدراسي مقسم إلى (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، المسميات الوظيفية لموظفي جامعة الشرقية، حيث أن جميع أفراد المجتمع معروفين ومحددين، ولكنهم غير متجانسين، ولهذا كانت الحاجة إلى 130 أو أكثر من المستجيبين للدراسة والتي تعتبر حجم العينة المناسبة للدراسة. إذ تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (131) موظفاً وموظفة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (246) وتم تطبيقها إلكترونياً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (131) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، ونسبتها كانت (53.2%) من مجتمع الدراسة .

وجداول (1) يوضح العينة حسب متغير الجنس:

جدول (1) عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	51	39%
أنثى	80	61%
المجموع	131	100%

يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة (39%) من عينة الدراسة هم من الذكور وأن

(61%) هم من الإناث بالنسبة لمتغير الجنس في الدراسة.

جدول (2) عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
32%	42	دبلوم التعليم العام فأقل
19%	25	دبلوم جامعي
30.5%	40	بكالوريوس
18.5%	24	ماجستير فأعلى
100%	131	المجموع

يوضح الجدول رقم (2) أن ما نسبته (45%) هم من الذين تتراوح خبراتهم الوظيفية من 10 سنوات فأكثر، وجاء في المرتبة الثانية الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية بين 5-9 سنوات بنسبة بلغت (32%)، أما في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (23%) فقط فكانت لمن خبرتهم الوظيفية بين 1-4 سنوات

جدول (3) عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في المؤسسة
23%	30	من 1-4 سنوات
32%	42	من 5-9 سنوات
45%	59	من 10 سنوات فأكثر
100%	131	المجموع

يبين الجدول رقم (3) أن ما نسبتهم (32%) من عينة الدراسة هم من حملة شهادة دبلوم فأقل، وأن (30.5%) هم من حملة شهادة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة حملة شهادة دبلوم جامعي (19%) وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول (4) عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
2.5%	3	أقل من 25 سنة
48.8%	64	من 26 سنة إلى 35 سنة

31.2%	41	من 36 سنة إلى 45 سنة
17.5%	23	أكثر من 45 سنة
100%	131	المجموع

يستعرض الجدول رقم (4) أن ما نسبتهم (48.8%) هم من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 26 إلى 35 سنة، وجاء في المرتبة الثانية للذين تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة بنسبة بلغت (31.2%) أما أقل نسبة فكانت (2.5%) للذين أعمارهم أقل من 25 سنة.

جدول (5) عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
88.5%	116	إدارية
11.5%	15	فنية
100%	131	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبتهم (88.5%) من هم في وظيفة إدارية، وأن ما نسبتهم (11.5%) من هم في وظيفة فنية حسب متغير نوع الوظيفة.

4.3 الأدوات المستخدمة للدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة بالاستعانة بتقارير من دائرة الموارد البشرية بالجامعة حول الموضوع ذاته كما قامت بإعداد استبيان كأداة للحصول على البيانات المساندة وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 5 محاور و (39) فقرة، وجدول (6) يوضح المحاور الخمسة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة.

جدول (6) توزيع محاور الدراسة و فقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

م	المعيار	عدد الفقرات	النسبة المئوية (%)
1	استراتيجية التدريب	7	18%
2	البرامج التدريبية	7	18%
3	الاحتياجات التدريبية	7	18%
4	ميزانية التدريب	7	18%
5	الأداء الوظيفي	11	28%
	المجموع الكلي	39	100%

1.4.3 صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (7) محكمين، بجامعة الشرقية وكلية الشرق الأوسط، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

2.4.3 ثبات أداة للدراسة:

1.2.4.3 العينة الاستطلاعية: للتحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيق

أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظفاً باستخدام معامل ألفا

كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج الجدول رقم (7) توضح ذلك:

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	استراتيجية التدريب	7	0.887
2	البرامج التدريبية	7	0.885
3	الاحتياجات التدريبية	7	0.884
4	ميزانية التدريب	7	0.889
5	الأداء الوظيفي	11	0.851
	الثبات الكلي	39	0.857

يتضح من الجدول رقم (7) بأن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفع حيث بلغ الثابت العام للأداة (0.857)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفع من الثبات.

2.2.4.3 العينة الرئيسية: قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج

معامل الثبات ونتائج جدول (8) توضح ذلك.

جدول (8) معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	استراتيجية التدريب	7	0.933
2	البرامج التدريبية	7	0.931
3	الاحتياجات التدريبية	7	0.924
4	ميزانية التدريب	7	0.936
5	الأداء الوظيفي	11	0.914
	الثبات الكلي	39	0.943

يبين جدول (8) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفع حيث بلغ الثابت العام للأداة (0.943)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفعة من الثبات.

3.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس نفسه. والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

أولاً: مدى ارتباط محاور التدريب:

جدول رقم (9)

م	المحور	معامل الارتباط	المعنوية Sig.
1	استراتيجية التدريب	0.927**	0.000
2	البرامج التدريبية	0.934**	0.000
3	الاحتياجات التدريبية	0.944**	0.000
4	ميزانية التدريب	0.915**	0.000

*دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتبين من الجدول رقم (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور التدريب دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

ثانيا: فقرات كل محور من محاور التدريب.

المحور الأول: استراتيجية التدريب

جدول رقم (10)

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	لدى إدارة الجامعة القناعة التامة بتبني أفكار ايجابية بإستراتيجية التدريب .	0.846**	0.00
2	تهتم إدارة الجامعة بإستراتيجية التدريب اثناء إعداد الخطة الإستراتيجية العامة للجامعة.	0.887**	0.00
3	يعد تطبيق استراتيجية التدريب من ضمن أولويات إدارة الجامعة.	0.889**	0.00
4	تسعى إدارة الجامعة لإيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجية التدريب.	0.862**	0.00
5	لدى الجامعة قسم مختص في تنفيذ ومتابعة استراتيجية التدريب.	0.885**	0.00
6	تعمل إدارة الجامعة على تذليل العقبات التي تحول دون تطبيق استراتيجية التدريب.	0.899**	0.00
7	تراعي الجامعة الظروف المحيطة بها عند إعداد استراتيجية التدريب.	0.890**	0.00

*دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يستعرض الجدول رقم (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور

استراتيجية التدريب دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك

تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وقياس ما وضعت له.

المحور الثاني: البرامج التدريبية

جدول (11)

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تساعد البرامج التدريبية في تنمية المهارات لدى الموظف.	.660**	0.00
2	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في تطبيق البرامج التدريبية.	.830**	0.00
3	يتم إعداد البرامج التدريبية من قبل المدير المباشر.	.877**	0.00
4	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار احتياجات ومتطلبات الموظف عند تحديد مواضيع البرامج التدريبية.	.854**	0.00
5	تحدد الجامعة برامج تدريبية فعالة تؤدي لرفع كفاءة الموظفين.	.857**	0.00
6	تهتم إدارة الجامعة بتحديد البرامج التدريبية في فترات زمنية مناسبة.	.853**	0.00
7	يتم وضع برامج التدريب على أساس مؤشر أداء تقييم الموظفين	.833**	0.00

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يوضح الجدول رقم (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور البرامج

التدريبية دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك نستنتج أن

كل فقرات المحور لها اتساق داخلي كبير.

المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية

جدول (12)

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تقوم إدارة الجامعة بتصميم الاحتياجات التدريبية وفقا للخطة الإستراتيجية لها.	.844**	0.00
2	تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظف قبل فترة وجيزة من بدء التدريب.	.863**	0.00
3	تهتم إدارة الجامعة بتأهيل وتدريب الموظفين بناء على الخطة التدريبية.	.882**	0.00
4	الدورات التدريبية التي تلقيتها تتناسب مع احتياجاتك الوظيفية .	.795**	0.00
5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين عن طريق التقييم السنوي للأداء .	.831**	0.00
6	تساعد الدورات التدريبية التي تخضع لها على حل مشكلات العمل بصورة أفضل .	.856**	0.00
7	تحدد أهداف التدريب في الجامعة على ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين.	.738**	0.00

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتبين من الجدول رقم (12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور

الاحتياجات التدريبية دالة احصائيا، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك

تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

المحور الرابع: ميزانية التدريب

جدول (13)

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	توفر إدارة الجامعة ميزانيات ثابتة للتدريب.	.761**	0.00
2	تخصص إدارة الجامعة ميزانية خاصة للموظفين تصرف لهم قبل وبعد التدريب.	.707**	0.00
3	توجد ميزانية كافية لتدريب الموظفين داخل المؤسسة وخارجها.	.872**	0.00
4	ميزانية التدريب مناسبة لتحقيق احتياجات الجامعة.	.885**	0.00
5	تحدد إدارة الجامعة دورات تدريبية تتناسب مع ميزانية التدريب.	.875**	0.00
6	تسعى إدارة الجامعة بتوفير دورات تدريبية مجانية هادفة وذلك لتقليل التكاليف.	.817**	0.00
7	توفر إدارة الجامعة مدرّبين أكفاء من داخل الجامعة لتقليل تكاليف التدريب.	.851**	0.00

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يشير الجدول رقم (13) إلى أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور

ميزانية التدريب دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك

تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

جدول (14)

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع أدائي باستمرار .	.769**	0.00
2	يسهم التدريب في الحصول على الحوافز والمكافآت في فترة زمنية وجيزة.	.808**	0.00
3	يكسب التدريب المتدربين معارف ومهارات جديدة في مجال عمله.	.819**	0.00
4	تهتم الجامعة بتحسين الأداء عن طريق إجراء دورات تدريبية في مجالات مختلفة.	.776**	0.00
5	يسهم تنوع الدورات في توجيه إمكانات العاملين إلى الاتجاه الصحيح والسليم.	.808**	0.00
6	يساعد لتدريب أثناء العمل الموظفون على اكتساب اتجاهات إيجابية اتجاه الجامعة.	.801**	0.00
7	يساهم التدريب في تحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين.	.799**	0.00
8	يلتزم موظفو الجامعة بتطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة بأخلاقيات العمل.	.868**	0.00
9	فهمني لمهام عملي يزيد من قدرتي على إنجازه بالطريقة التي تناسبني.	.846**	0.00
10	أقوم بعملية وفق الإجراءات المحددة من قبل الجامعة.	.818**	0.00
11	يتم قياس أثر التدريب بصورة دورية.	.672**	0.00

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يوضح الجدول رقم (14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور الأداء الوظيفي دالة احصائية، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

5.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام المعالجة الإحصائية التالية:

- (1) التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- (2) ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- (4) اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- (5) معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

1.4 نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التدريب (استراتيجية التدريب البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية، ميزانية التدريب) على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الشرقية، حيث تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة والمكون من 246 موظف وموظفة وتم استرداد 131 استبانة.

بعد جمع الاستبيان إلكترونياً تم تحويل استجابات المبحوثين إلى درجات وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتم استخدام بعض المعالجات الإحصائية المناسبة لكل تحليل.

2.4 تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي نصها:

ما مدى تأثير التدريب على الاداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

ما أثر استراتيجية التدريب على الاداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة الشرقية

ما أثر البرامج التدريبية على الاداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة الشرقية

ما أثر الاحتياجات التدريبية على الاداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة الشرقية

ما أثر ميزانية التدريب على الاداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة الشرقية

جدول (15)

معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات

الدرجة	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت	م
ضعيفة جدا	1.00 - 1.79	لا أوافق بشدة	1
ضعيفة	1.80 - 2.59	لا أوافق	2
متوسطة	2.60 - 3.39	محايد	3
عالية	3.40 - 4.19	أوافق	4
عالية جدا	4.20 - 5.00	أوافق بشدة	5

يبين الجدول السابق معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات. حيث تم

استخدام مقياس ليكرت الخماسي في هذه الاستبانة (غير موافق بشدة = 1، غير

موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5). وتم تقسيم المقياس إلى

خمس فئات متساوية طول كل فئة (0.80) للحكم على درجات القياس. ويتم

الاعتماد على المتوسط الحسابي للعبارة او للمحور لتحديد درجة القياس. وقد تم

استخدام المعادلة التالية في تحديد طول الفترة : (أعلى قيمة - أقل قيمة) \ عدد

$$\text{الفئات} = (5 - 1) \div 0.80 = 5$$

جدول (16) مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	المعايير	م	الرتبة
عالية	.84	3.48	استراتيجية التدريب	1	3
عالية	.81	3.56	البرامج التدريبية	2	2
عالية	.87	3.43	الاحتياجات التدريبية	3	4

متوسطة	.93	3.27	ميزانية التدريب	4	5
عالية	.71	3.97	الأداء الوظيفي	5	1
عالية	.83	3.54	المجموع الكلي		

يقارن الجدول السابق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين جميع محاور الدراسة. حيث حصل محور (الأداء الوظيفي) على أعلى متوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.71). ثم يليه محور (البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.81). وفي الجهة المقابلة نجد أن محور (ميزانية التدريب) قد حصل على أقل متوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة قياس متوسطة. وفي المجمل العام للدراسة فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.54) ، كما بلغ متوسط الانحرافات المعيارية (0.83) وبدرجة قياس عالية.

المحور الأول: استراتيجية التدريب

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم والرتبة بالنسبة لفقرات محور استراتيجية التدريب

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	لدى إدارة الجامعة القناعة التامة بتبني أفكار ايجابية باستراتيجية التدريب .	3.51	1.02	عالية
1	2	تهتم إدارة الجامعة باستراتيجية التدريب اثناء إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة.	3.59	1.06	عالية

عالية	1.04	3.50	يعد تطبيق استراتيجية التدريب من ضمن أولويات إدارة الجامعة.	3	4
عالية	1.07	3.52	تسعى إدارة الجامعة لإيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجية التدريب.	4	2
عالية	1.11	3.48	لدى الجامعة قسم مختص في تنفيذ ومتابعة استراتيجية التدريب.	5	5
متوسطة	1.09	3.33	تعمل إدارة الجامعة على تذليل العقبات التي تحول دون تطبيق استراتيجية التدريب.	6	7
عالية	1.09	3.40	تزاعي الجامعة الظروف المحيطة بها عند إعداد استراتيجية التدريب.	7	6
عالية	1.06	3.47	المجموع الكلي		

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم والرتبة بالنسبة لعبارات محور استراتيجية التدريب. وقد حصلت جميع عبارات المحور على درجة قياس عالية باستثناء عبارة واحدة جاءت بدرجة قياس متوسطة. وقد حصلت العبارة (تهتم إدارة الجامعة باستراتيجية التدريب اثناء إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة) على أكبر متوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.06). ثم تأتي خلفها العبارة (تسعى إدارة الجامعة لإيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجية التدريب) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.07). وعلى الجهة الأخرى فقد كان المتوسط الحسابي الأقل هو (3.33) للعبارة (تعمل إدارة الجامعة على تذليل العقبات التي تحول دون تطبيق استراتيجية التدريب) والتي بلغ انحرافها المعياري (1.09) كما أن درجة قياس هذه العبارة متوسطة. أما بالنسبة لمحور استراتيجية التدريب فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.47) وانحراف معياري (1.06) ودرجة قياسه عالية.

المحور الثاني: البرامج التدريبية

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم والرتبة بالنسبة لفقرات محور البرامج التدريبية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تساعد البرامج التدريبية في تنمية المهارات لدى الموظف	4.30	.96	عالية جداً
2	2	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في تطبيق البرامج التدريبية	3.61	1.11	عالية
3	3	يتم إعداد البرامج التدريبية من قبل المدير المباشر	3.48	1.19	عالية
3	4	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار احتياجات ومتطلبات الموظف عند تحديد مواضيع البرامج التدريبية	3.48	1.14	عالية
4	5	تحدد الجامعة برامج تدريبية فعالة تؤدي لرفع كفاءة الموظفين	3.37	1.16	متوسطة
6	6	تهتم إدارة الجامعة بتحديد البرامج التدريبية في فترات زمنية مناسبة	3.31	1.16	متوسطة
5	7	يتم وضع برامج التدريب على أساس مؤشر أداء تقييم الموظفين	3.35	1.12	متوسطة
		المجموع الكلي	3.55	1.12	عالية

تشير نتائج الجدول السابق إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم والرتبة بالنسبة لفقرات محور البرامج التدريبية. حيث نالت العبارة (تساعد البرامج التدريبية في تنمية المهارات لدى الموظف) على أعلى وسط حسابي (4.30) من بين عبارات المحور وبانحراف معياري قدره (0.96) فيما كانت تقييمها عالي جداً. تيم يليها بعد ذلك العبارة (تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في تطبيق البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة قياس

عالية. أما بالنسبة لأقل المتوسطات الحسابية فقد كان (3.31) للعبارة (تهتم إدارة الجامعة بتحديد البرامج التدريبية في فترات زمنية مناسبة) والتي كان انحرافها المعياري (1.16) ودرجة قياسها متوسطة. والجدير بالذكر أن محور العملية التدريبية يبلغ متوسطه الحسابي (3.55)، كما يبلغ انحرافه المعياري (1.12) وبدرجة قياس عالية.

المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الاحتياجات التدريبية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	تقوم إدارة الجامعة بتصميم الاحتياجات التدريبية وفقا للخطة الاستراتيجية لها	3.45	1.01	عالية
4	2	تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظف قبل فترة وجيزة من بدء التدريب	3.40	1.08	عالية
6	3	تهتم إدارة الجامعة بتأهيل وتدريب الموظفين بناء على الخطة التدريبية	3.32	1.13	متوسطة
5	4	الدورات التدريبية التي تلقيتها تتناسب مع احتياجاتك الوظيفية	3.38	1.26	متوسطة
7	5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين عن طريق التقييم السنوي للأداء	3.30	1.10	متوسطة
1	6	تساعد الدورات التدريبية التي تخضع لها على حل مشكلات العمل بصورة أفضل	3.61	1.12	عالية
2	7	تتحدد أهداف التدريب في الجامعة على ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين	3.49	1.01	عالية
		المجموع الكلي	3.42	1.10	عالية

نتائج الجدول السابق تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم والرتبة بالنسبة لقررات محور الاحتياجات التدريبية. وقد جاءت العبارة (تساعد الدورات التدريبية التي تخضع لها على حل مشكلات العمل بصورة أفضل) بأكبر متوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري يبلغ (1.12) وقد كان تقييمها عالي. تأتي خلفها العبارة (تحدد أهداف التدريب في الجامعة على ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة قياس عالية. وبالنظر إلى أقل متوسط حسابي نجده يساوي (3.30) للعبارة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين عن طريق التقييم السنوي للأداء) وانحرافها المعياري (1.10) وبدرجة قياس متوسطة. وما ينبغي ذكره أن المتوسط الحسابي لمحور العملية التدريبية يبلغ (3.42)، كما يبلغ الانحراف المعياري (1.10) وبدرجة قياس عالية.

المحور الرابع: ميزانية التدريب

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة

بالنسبة لفقرات محور ميزانية التدريب

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	توفر إدارة الجامعة ميزانيات ثابتة للتدريب	3.34	1.10	متوسطة
7	2	تخصص إدارة الجامعة ميزانية خاصة للموظفين تصرف لهم قبل وبعد التدريب	3.03	1.18	متوسطة
6	3	توجد ميزانية كافية لتدريب الموظفين داخل المؤسسة وخارجها	3.12	1.17	متوسطة
5	4	ميزانية التدريب مناسبة لتحقيق احتياجات الجامعة	3.14	1.18	متوسطة
4	5	تحدد إدارة الجامعة دورات تدريبية تتناسب مع ميزانية التدريب	3.27	1.18	متوسطة
1	6	تسعى إدارة الجامعة بتوفير دورات تدريبية مجانية هادفة وذلك لتقليل التكاليف	3.60	1.20	عالية
2	7	توفر إدارة الجامعة مدربين أكفاء من داخل الجامعة لتقليل تكاليف التدريب	3.41	1.16	عالية
		المجموع الكلي	3.27	1.25	متوسطة

يتناول الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث

والرتبة بالنسبة لفقرات محور ميزانية التدريب. حيث أشار إلى أن أعلى متوسط

حسابي يبلغ (3.60) للعبارة (تسعى إدارة الجامعة بتوفير دورات تدريبية مجانية

هادفة وذلك لتقليل التكاليف) وانحرافها المعياري (1.20). ثم يأتي خلفه الوسط

الحسابي (3.41) للعبارة (توفر إدارة الجامعة مدربين أكفاء من داخل الجامعة لتقليل

تكاليف التدريب) وانحراف معياري (1.16). أما في الجانب الآخر، فقد كان أقل

المتوسطات الحسابية (3.03) للعبارة (تخصص إدارة الجامعة ميزانية خاصة

للموظفين تصرف لهم قبل وبعد التدريب) وانحراف معياري (1.18). وباحتساب

المتوسط الحسابي العام للمحور نجده يساوي (3.27) وبانحراف معياري (1.25)

وبدرجة قياس متوسطة.

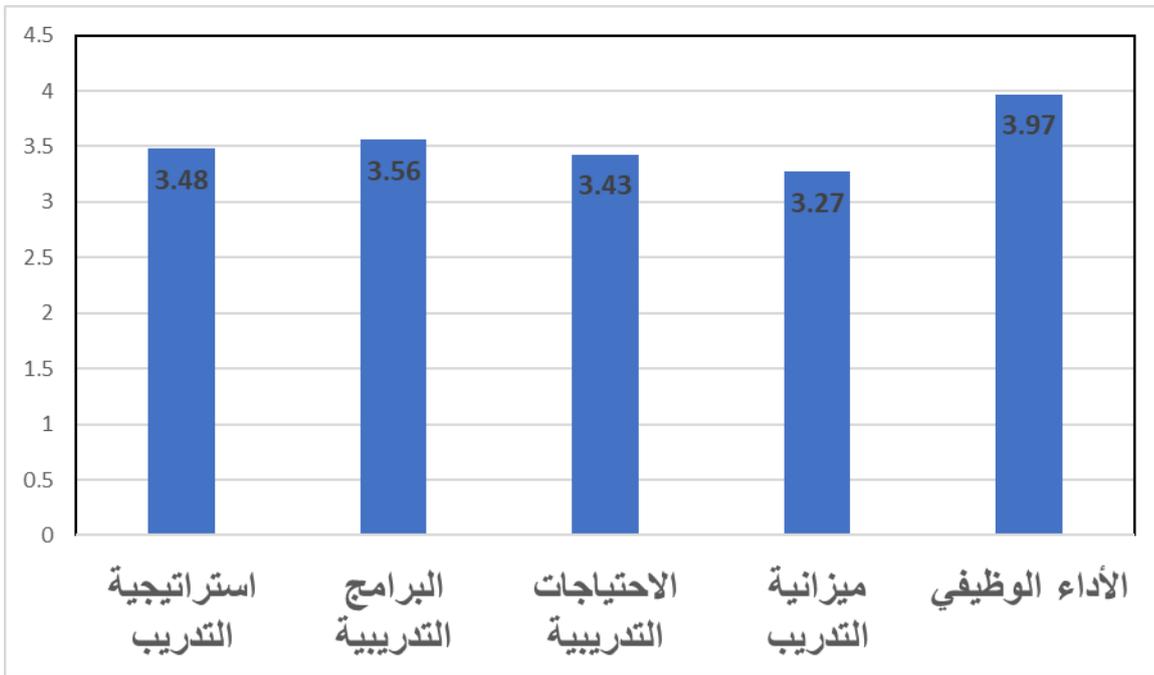
المحور الخامس: الأداء الوظيفي

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة

بالنسبة لفقرات محور الأداء الوظيفي

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع أدائي باستمرار	4.12	0.89	عالية
10	2	يسهم التدريب في الحصول على الحوافز والمكافآت في فترة زمنية وجيزة	3.61	1.21	عالية
5	3	يكسب التدريب المتدربين معارف ومهارات جديدة في مجال عمله	4.09	0.97	عالية
9	4	تهتم الجامعة بتحسين الأداء عن طريق إجراء دورات تدريبية في مجالات مختلفة	3.64	1.12	عالية
7	5	يسهم تنوع الدورات في توجيه إمكانات العاملين إلى الاتجاه الصحيح والسليم	4.03	0.93	عالية
6	6	يساعد لتدريب أثناء العمل الموظفون على اكتساب اتجاهات إيجابية اتجاه الجامعة	4.06	0.99	عالية
3	7	يساهم التدريب في تحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين	4.14	0.969	عالية
8	8	يلتزم موظفو الجامعة بتطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة بأخلاقيات العمل	3.98	1.05	عالية
1	9	فهمني لمهام عملي يزيد من قدرتي على إنجازها بالطريقة التي تناسبني	4.32	0.90	عالية جداً
2	10	أقوم بعملية وفق الإجراءات المحددة من قبل الجامعة	4.31	0.912	عالية جداً
11	11	يتم قياس أثر التدريب بصورة دورية	3.41	1.20	عالية
		المجموع الكلي	3.97	1.01	عالية

الجدول السابق يستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة ل فقرات محور الأداء الوظيفي. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.97) وانحرافه المعياري (1.01) وبدرجة قياس عالية. والجدير بالذكر أن أعلى متوسط حسابي (4.32) للعبارة (فهمني لمهام عملي يزيد من قدرتي على إنجازها بالطريقة التي تناسبني) وبانحراف معياري (0.90). كما أن العبارة (أقوم بعمل عملي وفق الإجراءات المحددة من قبل الجامعة) حصلت على ثاني أعلى متوسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (1.20) وكان تقييمها عالي. وفي المقابل فقد كان أقل متوسط حسابي (3.41) للعبارة (يتم قياس أثر التدريب بصورة دورية) وانحرافها المعياري (1.20).



الشكل (2) مقارنة المتوسطات الحسابية بين متغيرات الدراسة

يقارن الشكل رقم (2) بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، حيث نلاحظ أن محور الأداء الوظيفي لديه أعلى متوسط حسابي (3.97) ز بينما حصل متغير ميزانية التدريب على أقل متوسط حسابي (3.27).

3.4 فرضيات الدراسة:

تهتم الدراسة في الاجابة على الفرضية الرئيسية:

➤ يوجد أثر إيجابي بين التدريب والاداء الوظيفي لدى العاملين جامعة الشرقية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

➤ الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى α

≤ 0.05 بين إستراتيجية التدريب وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

➤ الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى α

≤ 0.05 بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

➤ الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى α

≤ 0.05 بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

➤ الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى α

≤ 0.05 بين ميزانية التدريب وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

للإجابة على فرضيات الدراسة:

جدول (22): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	الأداء الوظيفي
استراتيجية التدريب	0.524**
البرامج التدريبية	0.602**
الاحتياجات التدريبية	0.608**
ميزانية التدريب	0.553**
*داله عند مستوى (0.01).	

يبين الجدول السابق مصفوفة الارتباط بين محور الأداء الوظيفي ومحاور الدراسة

الأخرى. حيث يعرض العلاقة بين الأداء الوظيفي مع كل محور من محاور التدريب.

والجدير بالذكر أن هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

بعد ذلك نستعرض اختبار الفرضية الأولى.

• الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى α

$(0.05 \leq)$ بين إستراتيجية التدريب وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

نحتاج في البداية إلى صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة واختبار صحة أيا

واحدة منهما.

• الفرضية العدمية: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \geq 0.05)$ بين إستراتيجية التدريب وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

بين إستراتيجية التدريب وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

جدول (23) يوضح أثر محور استراتيجية التدريب على أداء العاملين بجامعة الشرقية.

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.524	.275	0.000	48.9	1	0.000	10.8	.063	.441	استراتيجية التدريب
				129					
				130					

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول أعلاه العلاقة السببية بين محور محور استراتيجية التدريب ومحور أداء العاملين. حيث أن العلاقة بينهما تساوي (0.524) كما توضحها قيمة معامل الارتباط (R). كما تشير قيمة معامل التحديد (مربع R) إلى نسبة تفسير المتغير المستقل في التباين الحاصل في المتغير التابع، أي أن محور استراتيجية التدريب يفسر (27.5%) من التباين الحاصل في محور الأداء الوظيفي. وبما أن قيمة مستوى المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) بالتالي نستنتج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين إستراتيجية التدريب وأداء العاملين بجامعة الشرقية، أي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وعلى إثر ذلك نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين بالاعتماد على قيم (B) كالتالي:

أداء العاملين = ثابت + (0.441) استراتيجية التدريب.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى α ≤ 0.05 بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية. نتطرق في البداية إلا ماهية الفرضية العدمية والفرضية البديلة.
- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى α ≤ 0.05 بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية. لذلك فإن الاختبار المناسب لإثبات صحة أيّاً من الفرضيتين هو اختبار الانحدار الخطي البسيط.

جدول (24) يوضح أثر محور العملية التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.602	.362	0.000	73.2	1	0.000	8.5	.061	.525	البرامج التدريبية
				129					
				130					

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

تشير النتائج في الجدول السابق إلى طبيعة العلاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية. حيث توضح أن حجم العلاقة بينهما يبلغ (0.602) كما بينته قيمة معامل الارتباط (R). وتفسر البرامج التدريبية (36.2%) من التباين الحاصل في أداء العاملين بجامعة الشرقية. كما يبين الجدول أن قيمة (F) تبلغ (73.2)، وتساوي قيمة (T) لاختبار الانحدار (8.5). وأشارت النتائج أيضاً إلى أن قيم درجات الحرية تساوي (129،1) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من (0.05)، بالتالي نقبل الفرضية البديلة والقائلة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية.
- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

جدول (25) يوضح أثر الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين بجامعة الشرقية.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.608	.370	0.000	75.7	1	0.000	8.7	.057	.493	الاحتياجات التدريبية
				129					
				130					

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

تستعرض نتائج الجدول السابق طبيعة العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين في جامعة الشرقية. وتظهر النتائج أن العلاقة بين المتغيرين تساوي (0.608). كما أن الاحتياجات التدريبية تفسر (37.0%) من التباين الحاصل في أداء العاملين كما تبينها قيمة معامل التحديد (مربع R). وكما نلاحظ أن قيمة () تساوي (75.7). ويظهر الجدول أيضاً أن قيمة () تساوي (8.7). كما يبين أن قيمة مستوى المعنوية أصغر من (0.05)، وعلى إثره نقبل الفرضية البديلة المتمثلة في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

• الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α)

($0.05 \leq$) بين ميزانية التدريب وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

بدايةً نحتاج إلى صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة.

• الفرضية العدمية: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \geq 0.05)$ بين ميزانية التدريب وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

• الفرضية البديلة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى α

$(0.05 \leq)$ بين ميزانية التدريب وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

سوف نستخدم اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين لإثبات

صحة أيّاً من الفرضيات.

جدول (26) يوضح أثر ميزانية التدريب وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.553	.306	0.000	56.8	1	0.000	7.5	.056	.420	ميزانية التدريب
				129					
				130					

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرين توضح أن العلاقة بين ميزانية التدريب

وأداء العاملين بجامعة الشرقية تساوي (0.553). وتبين قيمة معامل التحديد (مربع

R) أن محور ميزانية التدريب يفسر (30.6%) من التباين الحاصل في محور أداء

العاملين في جامعة الشرقية. ونلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (ف) تبلغ (56.8)،

كما أن قيمة (ت) تساوي (7.5). وتشير النتائج إلى مستوى الدلالة أقل من

(0.05)، وبناءً عليه نقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في وجود علاقة إيجابية ذات

دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين ميزانية التدريب وأداء العاملين

بجامعة الشرقية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يهدف الفصل الخامس الى مناقشة النتائج وما نتج من عمليات التحليل الاحصائي عبر برنامج SPSS والتي تضمنت أسئلة وفرضيات الدراسة ومعرفة تأثير التدريب بأبعاده (البرامج التدريبية الاستراتيجية التدريب، العملية التدريبية، ميزانية التدريب) على الأداء الوظيفي بجامعة الشرقية وأيضاً سوف يتضمن هذا الفصل أبرز التوصيات المقترحة من قبل الباحثة بناء على النتائج التي تم التوصل اليها .

2.5 مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما مدى

تأثير التدريب على الاداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية ؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التدريب (استراتيجية التدريب، البرامج

التدريبية، الاحتياجات التدريبية، ميزانية التدريب) على الأداء الوظيفي لدى العاملين

في جامعة الشرقية بالنسبة لمحاور الدراسة ككل كان عاليًا ، كما جاء أيضاً بمستوى

عالٍ في محاور استراتيجية التدريب، والبرامج التدريبية، والاحتياجات التدريبية،

والأداء الوظيفي، بينما جاء بمستوى متوسط في محور ميزانية التدريب. وقد تُعزى

هذه النتيجة العالية إلى اهتمام القيادات الإدارية الجامعية بتوفير برامج تدريب

مستمرة لجميع الموظفين للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم المهنية؛ وذلك

لتحسين وتطوير الأداء وتحقيق الجودة والتميز في العمل، بالإضافة إلى تمكينهم

من مواجهة التحديات والتغيرات والتحويلات المحلية والإقليمية والعالمية. وربما تُعزى هذه النتيجة أيضًا إلى دعم القيادات الإدارية الجامعية لأساليب تدريبية متنوعة مثل: ورش العمل المُستمرة، والنصح والإرشاد والتغذية الراجعة، وتدريب الزميل، ومجتمعات التعلم المهنية في كافة الوحدات الجامعية.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من علي (2020) والتي كشفت أن أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين في قطاع البترول المصري جاء بمستوى عالٍ. وراضية (2020) والتي بينت أن أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي في الشركة الجزائرية للتأمينات بعنابة جاء بمستوى عالٍ. والزدجالي(2020) والتي أكدت وجود أثر بمستوى عالٍ للبرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان على أدائهم المهني. ومحمد (2019) والتي أظهرت أن أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات البترول بمدينة الخرطوم السودانية جاء بمستوى عالٍ. ودراسة حماد (2018) والتي أوضحت أن دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في الخدمة المدنية بفلسطين جاء بمستوى عالٍ. ودراسة (Hamdan, 2019) H.Alonaizat,Lafi S.Almkherez musa A.ALsaudi والتي كشفت أن أثر التدريب على أداء الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية جاء بمستوى عالٍ. ودراسة (Khan et al,2016) والتي بينت عن أن اثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع شركات الاتصالات بباكستان جاء بمستوى عالٍ. ودراسة (Alfandi,2016) التي أظهرت وجود أثر للتدريب على تعزيز أداء العاملين في مؤسسات الأردن للسفر والسياحة.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من النيصافي (2020) والتي توصلت إلى أن أثر استراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سوريا جاء بمستوى متوسط. ودراسة (Balbina Rwechungura,2020) والتي أشارت إلى أن اثر التدريب على التزام الموظفين في المقر الرئيسي لمجلس مدينة أورشا جاء بمستوى متوسط. ودراسة (Alshawabkeh and Alsawalhah,2019) والتي أسفرت عن أن أثر استراتيجية التدريب على أداء الموظفين في بلدية عمان جاء بمستوى متوسط. ولمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول سوف يتم مناقشة وتفسير كل محور على حده كما يأتي:

المحور الأول: استراتيجية التدريب:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التدريب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية لمحور استراتيجية التدريب كان عاليًا ، وحصلت الفقرة التي نصها " تهتم إدارة الجامعة باستراتيجية التدريب أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة " على أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص إدارة الجامعة على تمكين الموظفين من القيام بواجباتهم الوظيفية المُستقبلية وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات وأدوار جديدة.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي(2020) والتي بينت ان شركات قطاع البترول المصري لديها استراتيجية واضحة يقوم عليها متخصصون أكفاء يقوم بتطبيق العملية التدريبية وتنفيذها بشكل جيد . كما انتقلت مع نتيجة دراسة راضية

(2020) والتي أوضحت اعتماد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمينات بعناية بشكل كبير على التدريب، وأن التدريب يبنى على الاستمرارية وذلك من أجل التكيف والتأقلم مع المتغيرات والمستجدات. وأيضًا اتفقت مع نتيجة دراسة محمد (2019) والتي أشارت إلى الاهتمام باستراتيجية التدريب في شركات البترول بالخرطوم لتزويد الموظفين بالمهارات والمعارف الأساسية لإنجاز الاعمال بشكل فعال. بالإضافة إلى اتفاقها مع نتيجة دراسة حماد، (2018) والتي أكدت التزام الإدارة العليا باستراتيجية التدريب وتطوير أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام بفلسطين.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النيصافي (2020) والتي توصلت إلى أن مستوى اهتمام قطاع المؤسسة العامة للنفط في سوريا بتطبيق مراحل استراتيجية التدريب كان متوسطًا. ودراسة (Alshawabkeh and Alsawalhah,2019) والتي أسفرت عن الاهتمام باستراتيجية التدريب في بلدية عمان جاء بمستوى متوسط. بينما حصلت الفقرة التي نصها " تعمل إدارة الجامعة على تذليل العقبات التي تحول دون تطبيق استراتيجية التدريب." على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص إدارة الجامعة على تنفيذ التدريب المُخطط له على أكمل وجه، وتحقيقه للأهداف المنشودة والمرجوة منه بجودة وتميز، ومن ثم ينعكس بصورة إيجابية في الارتقاء بأداء الموظفين وممارستهم المهنية.

المحور الثاني: البرامج التدريبية:

بيت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب (استراتيجية التدريب، البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية، ميزانية التدريب) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية بالنسبة لمحور البرامج التدريبية كان متوسطاً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها "تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في تطبيق البرامج التدريبية " أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ ". وقد يُعزى ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على الارتقاء بمعارف ومهارات واتجاهات الموظفين التكنولوجية لأن غالبية الأعمال في الجامعة تعتمد في المقام الأول على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى أن البرامج التدريبية المرتكزة على التكنولوجيا أكثر دقة وسرعة وتتجاوز حدود الزمان والمكان واللذان يُعتبران من أهم التحديات التي تواجه البرامج التدريبية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسين (2021) والتي توصلت نتائجها إلى الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا في برامج التدريب لدى الطالبات معلمات الجغرافيا في ضوء التعلم الهجين ومواجهة أزمة كورونا.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تساعد البرامج التدريبية في تنمية المهارات لدى الموظف. " على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط ولكنها تميل للمستوى العالي. وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض البرامج التدريبية تركز على الجوانب النظرية أكثر من الجوانب العملية .

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي(2020) والتي أظهرت اهتمام استراتيجية التدريب بأداء العاملين في قطاع البترول المصري بمستوى عالٍ في تنمية مهاراته

المهنية. كما اختلفت مع نتيجة دراسة محمد (2019) والتي خلُصت إلى اهتمام استراتيجية التدريب في شركات البترول بالخرطوم بمستوى عالٍ بتزويد الموظفين بالمهارات لإنجاز الأعمال بشكل فعال. وأيضًا اختلفت مع نتيجة دراسة الزدجالي(2020) والتي أوضحت اهتمام البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان بمستوى عالٍ بزيادة مهاراتهم المهنية.

المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب (استراتيجية التدريب، العملية التدريبية، الاحتياجات التدريبية، ميزانية التدريب) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية بالنسبة لمحور العملية التدريبية جاء عاليًا بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " تساعد الدورات التدريبية التي تخضع لها على حل مشكلات العمل بصورة أفضل " على أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام هذه الدورات بتزويد الموظفين بأساليب وطرائق جديدة في العمل مما يساعد على سرعة إنجازه، وجودته وتميزه، فضلًا عن تمكين الموظفين من حل مُشكلات وتحديات ومُعيقات العمل بطرائق إبداعية وابتكارية وغير تقليدية.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين عن طريق التقييم السنوي للأداء. " على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط ولكنه يميل إلى العالي. وقد يُعزى ذلك اهتمام القيادات الجامعية بأساليب أخرى مثل: استمارات

تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقارير المتابعة والإشراف، واستطلاعات رأي
المُستفيدين، والتوصيف الوظيفي للعاملين.

المحور الرابع: ميزانية التدريب:

أبرزت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب (استراتيجية التدريب، العملية التدريبية،
الاحتياجات التدريبية، ميزانية التدريب) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة
الشرقية بالنسبة لمحور ميزانية التدريب جاء متوسطاً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة
التي نصها " تسعى إدارة الجامعة بتوفير دورات تدريبية مجانية هادفة وذلك لتقليل
التكاليف " أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى حرص إدارة
الجامعة على عدم تحميل الجامعة أعباءً مالية زيادة خاصة بتدريب الموظفين،
بالإضافة إلى اهتمامها ببناء كفاءات تدريبية من داخل الجامعة تقود البرامج التدريبية
تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً .

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تخصص إدارة الجامعة ميزانية خاصة للموظفين
تصرف لهم قبل وبعد التدريب." على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد
يُعزى ذلك إلى وعي إدارة الجامعة بطبيعة وماهية عملية التدريب، والتي تعتمد على
رغبة الموظفين أنفسهم في الارتقاء بأدائهم من خلال المُشاركة والاندماج في برامج
التدريب المجانية التي توفرها لهم الجامعة دون انتظار أي حوافز أو مكافآت، وهذا
بديل عن البرامج التدريبية الخارجية والتي تكون مدفوعة الأجر وتكلف الموظفين
مبالغ مالية طائلة، بالإضافة إلى تقليص وتخفيض النفقات الجامعية ولا سيما في
ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة وغير الثابتة في الجامعة.

المحور الخامس: الأداء الوظيفي:

أبرزت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب (استراتيجية التدريب، البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية، ميزانية التدريب) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي جاء عاليًا بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " فهمي لمهام عملي يزيد من قدرتي على إنجازهِ بالطريقة التي تناسبني " أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على أن تكون برامج تدريب الموظفين ترتبط بواجباتهم الوظيفية وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات، ومن ثم تزود الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لإنجاز هذه الأعمال بدقة .

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من علي(2020)، وراضية (2020)، ومحمد (2019)، وحماد،(2018) والتي بينت أن العملية التدريبية ساهمت في الارتقاء بأداء وإنجاز العاملين بمستوى عالٍ.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي النيصافي (2020) ،و (Alshawabkeh and Alsawalhah,2019) والتي توصلتا إلى أن العملية

التدريبية ساهمت في الارتقاء بأداء وإنجاز العاملين بمستوى متوسط.

والتي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذي دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموظفين.

ثانيًا: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على الآتي: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب، وبين أداء العاملين بجامعة الشرقية.

أوضحت نتائج الدراسة أن استراتيجية التدريب دالة احصائيا عند مستوى $\alpha = 0.05$. وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لاستراتيجية التدريب على أداء العاملين بجامعة الشرقية وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام التدريب بالأداء المُستقبلي للموظفين، وتزويدهم بمجموعة متنوعة من المعارف والمهارات والاتجاهات تمكنهم من القيام بمهام ومسؤوليات وأدوار مُستقبلية لمواكبة المُستجدات والمُستحدثات المرتبطة بوظائفهم.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من علي(2020)، وراضية (2020) ، ومحمد (2019) ، وحماد،(2018) والتي توصلن إلى وجود علاقة إيجابية دالة احصائيا بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين.

ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على الآتي: يوجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

أكدت نتائج الدراسة أن محور البرامج التدريبية دالة احصائياً في عند مستوى دلالة إحصائية ($a= 0.05$). وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للبرامج التدريبية على أداء العاملين بجامعة الشرقية وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة لما تحققه البرامج التدريبية من فوائد وأهمية للموظفين والمؤسسة تتمثل في تحقيق أهداف العمل بفعالية وكفاءة، والجودة والتميز في الأداء.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من علي (Hamdan 2020) والتي (2019, H.Alonaizat,Lafi S.Almkhareez musa A.ALsaudi ، والتي توصلتا إلى وجود علاقة إيجابية ذي دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين .

رابعاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على الآتي: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية، وبين أداء العاملين بجامعة الشرقية.

أسفرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية دالة احصائياً في عند مستوى دلالة إحصائية ($a= 0.05$) ، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للاحتياجات التدريبية على أداء العاملين بجامعة الشرقية وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض

الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام برامج تدريب الموظفين في جامعة الشرقية بالاحتياجات التدريبية الحقيقية والواقعية للموظفين، ومن ثم يكونون أكثر دافعية في الاندماج فيها، والاستفادة من كل ما تقدمه من أنشطة وفعاليات، فكلما ارتكزت وانطلقت البرامج التدريبية من الاحتياجات الضرورية للموظفين كلما كانت أكثر فعالية لهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من (Khan et al,2016) ، و(Alfandi,2016) والتي كشفتنا وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين .

خامسًا: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على الآتي: لا يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ميزانية التدريب، وأداء العاملين بجامعة الشرقية.

بينت نتائج الدراسة أن محور ميزانية التدريب دالة احصائيا في عند مستوى دلالة إحصائية ($a= 0.05$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لميزانية التدريب على أداء العاملين بجامعة الشرقية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة لما تُحدثه ميزانية التدريب من أثر على جودة البرامج التدريبية وأداء الموظفين، وذلك من حيث اختيار الكفاءات التدريبية، والأماكن، والتجهيزات، والجوانب المرتبطة بالتغذية في فترات الراحة، وكلها عوامل تزيد من إقبال الموظفين على تلك البرامج، وتفاعلهم معها، واندماجهم فيها.

3.5 تحديات و معوقات الدراسة

واجهت الباحثة بعض التحديات اثناء اجراء الدراسة وأهمها :

- ❖ شح في الدراسات والبحوث الحديثة المحلية التي تناولت اثر التدريب على الاداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.
- ❖ صعوبة الحصول على معلومات وبيانات رسمية من الجهة المعنية
- ❖ صعوبة استجابة المستهدفين لاداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة.

4.5 التوصيات

تضع هذه الدراسة بناءً على النتائج مجموعة من التوصيات لرفع مستوى التدريب

لما له من تأثير على أداء موظفي جامعة الشرقية:

- ينبغي على إدارة الجامعة الحفاظ والاهتمام باستراتيجية التدريب اثناء إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة.
- من الضروري أن تكثف من سعيها في إيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجية التدريب.
- يجب أن تعمل ادارة الجامعة على تذليل العقبات التي تحول دون تطبيق استراتيجية التدريب وتراعي الظروف المحيطة بها عند إعداد هذه الاستراتيجيات.
- تنويع البرامج التدريبية التي تساعد في تنمية المهارات لدى الموظف والتي تساعد على حل مشكلات العمل بصورة أفضل.

- البحث عن أفضل وسائل التكنولوجيا الحديثة في تطبيق البرامج التدريبية لموظفي الجامعة.
- ينبغي أن تحدد الجامعة برامج تدريبية فعالة تؤدي لرفع كفاءة الموظفين.
- مؤشرات أداء تقييم الموظفين تساعد على وضع برامج التدريب حيث يؤدي إلى رفع مستوى أولئك الذين لديهم مؤشرات منخفضة.
- يجب تحديد الاحتياجات التدريبية قبل فترة كافية قبل بدء التدريب.
- الاهتمام بتأهيل وتدريب الموظفين بناء على الخطة التدريبية التي يتم وضعها من قبل إدارة الجامعة.
- دراسة محاور البرامج التدريبية لتتناسب مع احتياجات الموظف الوظيفية.
- ينبغي على إدارة الجامعة رفع ميزانيات التدريب لتتناسب مع نوع وطبيعة البرامج التدريبية.
- تمكين الموظفين للقيام بأعمالهم بالطريقة التي تناسبهم ووفق الإجراءات المحددة من قبل الجامعة.

7- قائمة المراجع:

أولا المراجع العربية:

- الحارثية، اشواق ،(2022)، أثر نظام الحوافز على رضا واداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان ،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الشرقية
- العزري، صالح،(2021)، تاثير وظائف ادارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الشرقية
- أبو حميد ،حمد ، (2020) ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 2
- النيصافي، ايمان راتب (2020)، بعنوان اثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سورية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية
- العمار، عبد الله، (2020) ،مدى تطبيق معايير المواصفات الدولية لمراحل العملية التدريسية: دراسة تطبيقية على معاهد ومراكز التدريس بمنطقة عسير.“
مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، م 4 ، عدد 11

- علاء، الزئبق،(2020)، اثر التدريب على الاداء الوظيفي ،

2022/11/22https://www.raya.com

- القباعي، اسلام ، (2019)، اثر برامج التدريب التحويلي على أداء العاملين

في البنك الأهلي الأردني ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال، جامعة عمان

العربية ، الأردن

- القرالة ، عبد المنعم ،(2018)، اثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء

الموارد البشرية - دراسة تطبيقية دائرة الأرصاد الجوية الاردنية ، مجلة جامعة

الحسين بن طلال للبحوث، مجلد 4

- انوي ،ريموند،(20018)، تدريب وتطوير الموظفين، ج 1،معهد الإدارة العامة

- الطيب ،جهاد ،(2017)، اثر التدريب على العاملين في جامعة شندي ،دراسة

ميدانية لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الاعمال

- القرشي، سوزان، (2015)،أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مقدمة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة الملك عبد

العزیز

- الصالح ،قريشي ،(2015)،تقييم فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية ،مذكرة

لنيل الماجستير في علوم التسير ،كلية العلوم الاقتصاديةوعلوم التسير

،جامعة منتوري، فلسطين

- العربي ،عقيلة، واخرون، (2015) ،أثر تدريب الموارد البشرية المختصة

بالتسويق على أدائهم الوظيفي" ، الناشر: مجلة جامعة الزيتونة، العدد 1

- الغامدي، محمد، (2015)، فاعلية استخدام البث الفضائي المباشر والموجه في تدريب الطلاب عن بعد في المملكة العربية السعودية، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن
- عبيدات، بدر، (2015)، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك
- القطامين، أحمد، (2014)، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
- الأمين، بوشليق، (2014)، دور التكوين في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، نخصص اقتصاد تسيير بترول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- محمد، مصطفى، (2014)، اثر التدريب على أداء العاملين في الجهاز المصرفي السوداني، دراسة ميدانية لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الاعمال
- دمنهوري، رشاد (2013)، الضغوط النفسية وعلاقتها بالاكنتاب والأداء الوظيفي لدى عينة من العاملين الفنيين بمستشفيات العاصمة المقدسة الحكومية، ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- عمر، مبروكة، (2013)، اساسيات تدريب الموارد البشرية محيرق، ط 1، القاهرة، دار السحاي للنشر و التوزيع

- اللوزي، موسى سلامة ، واخرون ، (2012) ، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي،

مجلة العلوم الإدارية، العدد 1 ، المجلة 39 .

- رضوان، محمود، (2012) ،تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، ط 1 ،

القاهرة،المجموعة العربية للتدريب والنشر

- عيسى ،سيد احمد حاج ،(2012)، اثر تدريب الافراد على تحسين الجودة

الشاملة الصحية في النستشفيات الجامعية، شهادة جامعية لتيل درجة الدكتوراه

في علوم التجارة،تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر .

- الدليمي، فائق حمد عبد،(2011) ،العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك

وممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في سلوكيات فرق العمل في عدد من

شركات المقاولات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد

- الطرانيسي، أميمة. (2011) ، إدارة الموارد البشرية، الناشر، مجلة كلية

التجارة جامعة بورسعيد بسكرة،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر،الجزائر

- أبو دولة، جمال، واخرون ،(2010)، واقع عملية الربط والتكامل ما بين

استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد

20، العدد 4

- السمرائي،أحمد ،(2010)، اثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية

في القطاع الحكومي-قطاع الكهرباء في العراق انموذجا، رسالة ماجستير

غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الاكاديمية العربية في الدنمارك

- الكتبي، محسن علي. (2009) ،إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة الملك عبدالله بن عبد العزيز
- عبد المعطي، محمد عساف، وآخرون، (2009)،التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، عمان دار زهران
- الأسمرى ، حسن عبد الله، (2007) ،تقويم البرامج التدريبية للعاملين على أجهزة التفتيش الأمني بالمطارات ،رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية
- الطعاني ،حسن ،(2007) ، التدريب مفهومه وفاعليته وبناء البرامج التدريبية وتقييمها ،عمان ، دار الشروق
- الدحيات ،جهد صالح ، (2007)،تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت
- نصر، محمد السعيد، (2007) ،إدارة الأفراد". الناشر: بدون ناشر
- خبراء بريك، (2006)، مبادئ تقييم الأداء، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر
- عاشور،أحمد صقر ، (2005)،السلوك الانساني في المنظمات،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية
- عبد الفتاح ،محمد ،(2005)،التطوير المهني لاعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق الجودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية مقدمة

لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التدريب
ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة

من 3-7

- عبد الفتاح ، عبد الحميد ،(2005)، إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم
استراتيجيات القرن الحادي والعشرون ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة
- تريسي ،وليم ، (2004)، تصميم نظم التدريب والتطوير ،ترجمة سعد احمد
الجبالي ،معهد الادارة العامة ، الرياض
- علي ، عبد الواهب ،(2004)، إدارة الافراد منهج تحليلي، مكتبة عين شمس ،
القاهرة
- هلال،محمد عبد الغني ، (2004)، اسس و مبادئ التدريب، الطبعة الثانية
،القاهرة ، مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع
- ابراهيم، دره عبد البارئ (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات -
الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة
- الهيتي،،خالد عبدالرحيم ،(2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي،
عمان،دار وائل للنشر
- ربابعة ،علي محمد ،(2003)، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان ،
الأردن
- رضا، اكرم ، (2003)، برنامج تدريب المدربين،دار التوزيع والنشر
الإسلامية، القاهرة ، مصر
- عباس، سهيلة ، واخرون،2003،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان:
دار وائل للنشر

- عبيدات ،شذى عبيدات،(2003)، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن
- الكبيسي، عامر خضير ،(2002)، أولويات التدريب:الامن العربي رؤية منهجية،جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية
- عوض ،عمر احمد ، (2001)، ثقافة التدريب في الوطن العربي، مجلة الإداري ، العدد85
- مزهور،عبد الملوك ، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول،الجزائر
- أبو طاحون ،عدلي علي ،(2000)،إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية ،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر
- عبد الباقي،صلاح ، (2000)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية
- مصطفى، احمد سيد ،(2000)،ادارة الموارد البشرية ، الادارة العصرية لراس المال الفكري
- العبيدي، قيس ،(1997)، التنظيم :المفهوم والنظريات والمبادئ ، الاسكندرية، مطابع رويال
- حنفي ،عبد الغفار ،(1997)، اساسيات ادارة المنظمات،الاسكندرية، المكتب العربي الحديث
- معاهد ومراكز التد ريب بمنطقة عسير“. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، م 4، عدد1

- عبد الوهاب ،علي محمد ، (1997) ، تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، مصر،المؤتمر الأول حول الاتجاهات الحديثة في التدريب والتنمية الإدارية بالمؤسسات العربية، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة
- السنفي،عبدالله،(1995) أساسيات الدارة المالية،صنعاء:دار الحكمة اليمانية للنشر والاعلان
- ياغي ،محمد عبد الفتاح ،(1993)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، زهران للنشر والتوزيع
- الهواري، سيد ، (1992)الأسس النظرية لتخطيط التدريب، مكتبة عين شمس، القاهرة
- حربي، واخرون ، (1990) ، المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية ، المجلة العربي للإدارة، المجلد 10 ، العدد 1
- ياغي، محمد عبد الفتاح ،(1980) ،أهمية تحديد الاحتياجاتالتدريبية في فعالية البرامج التدريبية، المجلة العربية للتدريب، جامعة نايفالعربية للعلوم الأمنية بالرياض،المجلد ٢
- درويش ،اخرون ، (1980)، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مصر: مكتبة الانجلو المصرية

ثانيا المراجع الاجنبية:

- Celine, F. (2018). Effects of Job Stress on Employee Performance in an Enterprise: A Microfinance institution in Cameroon. Master Thesis. Centria university of Applied Science
- Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, (2008) The Use of Information Taheri SH 'Exploiting and Analyzing of Oranizations' Tehran' Hastan Press 14th edition, p268
- Botha, D. F. (2007) The Strategic continuing training needs of Executives and Managers in Selection of South Africa Companies. Journal of South Africa.
- Armstrong, M. & Stephens, T. (2006) Employee Reward Management Practice. London and Philadelphia: Kogan Page
- Daniels, Sharon, (2003) Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment", Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, pp.39-42.
- Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, (2001) Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, pp.69-79
- Denis Leonard, Rodney McAdam, (2001), The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, pp.4-13.

– Appleby, A, and Marvin, S (2000), Innovation Not Limitation:
Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status.
Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554–561

