

أثر البرامج التدريبية في أداء العاملين دراسة ميدانية على مدراء مكاتب الخدمة الاجتماعية بالكلية التابعة لجامعة الزاوية

أ.إيناس مصطفى علي حسين لاغا

ملخص

إنّ الهدف الرئيس من هذه الدراسة الميدانية حسب ما بيّنه الباحث في مقدمة البحث هو تحديد أثر البرامج التدريبية في فاعلية أداء العاملين. وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها: كلما زادت البرامج التدريبية المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، التقييم أثناء وبعد التدريب) فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة قدرة مدراء مكاتب الخدمة الاجتماعية على الأداء وأظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثيرات معنوية إيجابية وذات دلالة إحصائية لجميع العوامل مجتمعة أو منفردة (تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، التقييم أثناء وبعد التدريب) على فاعلية أداء العاملين، حيث كانت النسبة الفائية أصغر من ألفا (0.05) لكل عامل على حده.

Abstract:

The main goal of this field study, according to what the researcher indicated at the forefront of the research is to determine the impact of training programs on the effectiveness of workers' performance. The researcher reached the most important results: the more training programs represented in (determining the training needs, planning for training, implementation of training, evaluation during and after training) will increase the ability of social service offices managers to perform. The results of the multiple decline showed that there are positive and statistically significant moral effects for all factors combined or individual (identifying training needs, planning for training, implementation of training, evaluation during and after training) on the effectiveness of workers' performance, as the meetings were smaller than alpha (0.05) for each worker on the other hand.

مقدمة

تحرص كافة المنظمات والمؤسسات على القيام بأعمالها ومهامها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في المنظمة، ومن الأفضل للمنظمة أن تعمل على تحسين أداء العاملين لديها بشكل مستمر لتستطيع الاستمرار والارتقاء، وبالتالي الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة.

ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب الذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، فالتدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء.

فأهمية البرامج التدريبية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المؤسسات وكفاءتها، فالتدريب يعزز قدرة المنظمة على مجابهة التطورات البيئية والحالات الطارئة بمرونة ويسر كبيرين، فمن هنا فإن نجاح المؤسسات يعتمد بصورة رئيسية على تدريب وتطوير الموارد البشرية، وهذا يتطلب تبني سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة على أسس علمية واضحة يتم من خلالها الارتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى حتى من المستوى المطلوب ولضمان الاستمرارية.

1- مشكلة الدراسة

التدريب يحتل مكانة هامة بين أنشطة الإدارة الهادفة التي تسعى إلى رفع الكفاءة، وذلك من خلال تحسين أساليب العمل، حيث يرجع السبب في ذلك إلى إيمان المؤسسات والمكاتب بالدور الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية وصقل الكفاءات البشرية، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ويأتي هذا البحث للتأكيد على أثر البرامج التدريبية في أداء العاملين من خلال دراسة حالة لمدراء مكاتب الخدمة الاجتماعية بالكلية التابعة للجامعة الزاوية.

والحاجة الملحة لمكاتب الخدمة الاجتماعية تتطلب منها الارتقاء بمستوى أدائها للوصول بالجامعة إلى مصاف المؤسسات التعليمية الناجحة، حيث يعاني مدراء مكاتب الخدمة الاجتماعية التابعة للجامعة الزاوية من عراقيل تحول دون القيام بمهام هذه الوظيفة، وعدم قدرتهم على إنجاز مهامهم، فلذلك فهم بحاجة إلى تبني الأساليب التي تمكنهم من الارتقاء بمستوى الأداء والاعتماد على أسس ومعايير الإدارة والعمليات المتعلقة بتحديث ممارستهم المرتبطة بالتدريب

المنوطة بها إدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية والتدريب بجامعة الزاوية لما له من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية، وهو ما يتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة البرامج التدريبية وما يمكن أن تؤثر به على أداء العاملين، واستناداً لما سبق، يمكن إظهار مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر البرامج التدريبية في أداء العاملين بمكاتب الخدمة الاجتماعية بالكلية التابعة لجامعة الزاوية؟

1-1 أسئلة الدراسة

1. ما أثر البرامج التدريبية في أداء العاملين بمكاتب الخدمة الاجتماعية بالكلية التابعة لجامعة الزاوية؟

2. ما أثر متغيرات البرامج التدريبية المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في أداء العاملين؟

1-2 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، سيتم صياغة الفرضيات الآتية و التي سيجرى اختبارها والمتمثلة في

- لا يوجد أثر للبرامج التدريبية في أداء العاملين بمكاتب الخدمة الاجتماعية بالكلية التابعة لجامعة الزاوية.

- لا يوجد أثر لمتغيرات البرامج التدريبية المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في أداء العاملين.

1-3 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

1- تقدم للقارئ خلفية نظرية عن موضوع البرامج التدريبية في ظل المراجعة لأحدث الأدبيات في هذا التخصص.

2- تستمد الدراسة أهميتها من كونها محاولة لإثارة اهتمام المسؤولين بالبرامج التدريبية مدراء مكاتب الخدمة الاجتماعية.

3 - أهمية نتائج الدراسة لجامعة الزاوية عن واقع البرامج التدريبية لمعرفة نقاط القوة وتحسينها، ونقاط الضعف لمعالجتها وتقويتها.

1-4 أهداف الدراسة

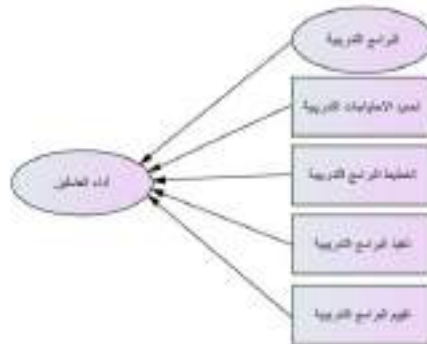
1. تحديد أثر البرامج التدريبية في أداء العاملين بمكاتب الخدمة الاجتماعية بالكلية التابعة لجامعة الزاوية.

2. قياس أثر متغيرات البرامج التدريبية المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في أداء العاملين.

1-5 نموذج الدراسة

يسعى الباحث إلى معرفة أثر البرامج التدريبية التي تتألف من (تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في أداء العاملين، حيث ساعد هذا النموذج الباحث عملياً في فهم المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة، مرتكزاً على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وآراء الخبراء والأكاديميين في هذا الحقل، حيث أسفرت عن نموذج عام، كما هو موضح في الشكل التالي والذي سيتم إخضاعه للتحليل باستعمال (spss)، باعتبارها من الأساليب الحديثة التي اعتمد عليها الباحثون؛ لتمكينها من دراسة العلاقات بين المتغيرات التابعة، والمتغيرات المستقلة، وكذلك في التنبؤ بالعلاقات، وتحديد المتغيرات السببية.

المتغير المستقل المتغير التابع



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

1-6 حدود الدراسة

يمكن تحديد الدراسة الحالية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي الحدود الموضوعية التي تمثل العوامل الرئيسة التي تم التركيز عليها في هذا الدراسة، بالإضافة إلى الحدود المكانية التي تشير إلى النطاق المكاني الذي شهد تطبيق هذه الدراسة، والحدود الزمنية التي تمثل الحيز الزمني الذي تم فيه هذا التطبيق، وذلك على النحو التالي:

1- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تحليل الواقع السائد للبرامج التدريبية المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية)، وأثره في أداء العاملين كمتغير تابع.

2- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة الحالية على عينة من مدراء مكاتب الخدمة الاجتماعية بجامعة الزاوية.

الحدود الزمنية: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة وتطبيقها خلال شهري نوفمبر وديسمبر لسنة 2022.

1-7 منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي. حيث يعتبر الأسلوب المسحي من البحوث الأساسية بل أكثرها شيوعاً في البحوث الوصفية، ويُعد المنهج الوصفي مناسباً لهذه الدراسة كونه يهدف لجمع البيانات ووصف ظاهرة معينة من خلال مجموعة من الخطوات أهمها تحديد واضح للمشكلة، وتحديد الأهداف، وصياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها، واختيار العينة وأساليب جمع البيانات، ومن ثم تحليل الظاهرة وتفسيرها بشكل يساهم في توضيح الظاهرة موضوع الدراسة وفهمها بهدف تحسين الواقع وتطويره.

1-8 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مدراء مكاتب الخدمة الاجتماعية بالكلية التابعة لجامعة الزاوية وعددهم 22 كلية بمعنى 22 مدير لمكتب الخدمة الاجتماعية بالكلية بالإضافة إلى مدير مكتب الخدمة الاجتماعية بالجامعة أي مفردات المجتمع 23 مفردة وتم توزيع الاستبيان عليهم بالكامل

1-9 أداة الدراسة

من أجل تحليل العلاقة بين البرامج التدريبية وفاعلية أداء العاملين استهدف الباحث في هذه الدراسة تحديد هذه العلاقة محل البحث لجمع البيانات اللازمة وللإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية وتحقيقاً للأهداف التي تسعى إليها سيتم الاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل العلمية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكثر، وأيضاً تم الاعتماد في جمع البيانات على استبانة من خلال تحليل الدراسات السابقة، والاطلاع على الأدب النظري الذي تناول موضوع البحث. وبناءً على هذا، تم تصميم استبانته تكونت من جزأين هما:

الجزء الأول: تكون من (16) فقرة تقيس متغيرات البرامج التدريبية

الجزء الثاني: تكون من (10) فقرة تقيس فاعلية أداء العاملين.

واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متغيرات البرامج التدريبية وفاعلية أداء العاملين على أن يحدد المبحوث الإجابة على كل عبارة بالاختيار من خمس إجابات هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

10-1 مصطلحات الدراسة

إدارة الموارد البشرية: مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية. (حسونة، 2008: 7).

التدريب: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم. (الخليل، 2018: 77).

البرامج التدريبية: هي الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف تغييرات إيجابية في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم (الطعاني، 2008: 13).

الأداء: هو نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. (المحاسنة، 2013: 104).

مكتب الخدمة الاجتماعية: هو إدارة تتولي اختصاصات عديدة منها رصد وبحث الظواهر المختلفة في الكليات والاشتراك في إعداد الدراسات والأبحاث المتعلقة بأساليب معالجة

الانحرافات وتقديم النصح والمشورة لأفراد المجتمع الجامعي بالكلية وغيرها. (مادة 45 من قرار اللجنة الشعبية سابقا رقم (22) لسنة 2008 بشأن الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي:38).

2- الدراسات السابقة والإطار النظري

1- دراسة (سالم وآخرون، 2020) بعنوان أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات بولاية عنابة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين، وذلك باعتباره أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، كونه يسعى لتحقيق فعالية تنظيمية وهدف اجتماعي فردي يتمثل في تطوير نشاطات وأفعال وسلوكيات الموظفين. ويهدف تحقيق ذلك، وقد صممت استبانة مكونة من ثلاثة محاور وزعت على عينة شملت كافة الموظفين من إدارات عليا وأعاون تحكم وتنفيذ في الشركة الجزائرية للتأمينات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين برامج التدريب وأداء الموظفين، أي أن التحضير الجيد للبرامج التدريبية من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء الوظيفي.

2- دراسة (اللطاصمة، 2019) بعنوان أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبد الله بن رواحه.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبد الله بن رواحه في الأردن وذلك للتعرف على أثر البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء الموظفين، وبيان العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي تناسب مهامهم الوظيفية واختصاصاتهم والأساليب التدريبية التنموية التي تزيد من الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، وتقييم التدريب ومدى كفاءته وتصميمه في تحقيق أهداف التدريب المتمثلة في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين.

3- دراسة (الخالدة، 2017) بعنوان تطبيق استراتيجيات المنظمة وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز (أول المتغير التابع) أداء العاملين، بالإضافة إلى التأكد من وجود تأثير معنوي بين استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في

مدينة الحسن الصناعية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير استراتيجيات تنمية وتطوير المهارات وقد أثرت الموارد البشرية على إنجازات وأداء العاملين في الشركات الصناعية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدينة الحسن الصناعية، فتكون مجتمع الدراسة من 13 مصنعا وشركة، أما فقد تم أخذ عينة عشوائية عن طريق المعاينة الطبقية وحجمها 131 موظفا ممثلة من جميع العاملين في كل إدارة وقسم من مجتمع الدراسة. وقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة بيانات الدراسة.

وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي ((SPSS وMinitab) (وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تتوفر مقومات تطبيق إستراتيجية التدريب وإستراتيجية التعلم التنظيمي، بينما لا تتوفر مقومات تطبيق إستراتيجية التحفيز.
 - 2- يوجد اعتمادية بين كل من إستراتيجية التدريب وإستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد اعتمادية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين.
 - 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات التدريب وإستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والمتغير التابع أداء العاملين.
 - 4- هناك تأثير معنوي لجميع الأبعاد المستقلة (إستراتيجية التعلم التنظيمي وإستراتيجية التحفيز إستراتيجية التدريب (على المتغير التابع) أداء العاملين.
- 4- دراسة (عباس، 2018) بعنوان أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين: دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومدة ومحتوى التدريب في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم الاعتماد على الاستبانة في الحصول على البيانات اللازمة. وقد استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل حيث وزع الاستبيان على كل العاملين الإداريين في الجامعة والبالغ عددهم 85 وتم استعادة 73 استبانة بنسبة 85.55%. وقد تضمن الاستبيان 30 فقرة بالإضافة إلى المعلومات الديموغرافية التي أعدها الباحث موزعة على خمس رتب تراوحت بين موافق بشدة وغير موافق بشدة، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج "المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، كانت أهم النتائج: وجود أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية الشدة بين تدريب العاملين وأدائهم، كما وجدت علاقة طردية إيجابية

بين تحديد احتياجات التدريب، وفترة التدريب، والمحتوى التدريبي، وأداء العاملين في الجامعة. كما أظهرت الدراسة غياب خطة وإستراتيجية تدريب واضحة، وعدم استخدام المعايير العلمية لتقييم نتائج التدريب، واقتصار التقييم أغلبيته على ردود فعل المتدربين فقط.

5- دراسة انقيلة، Angela ، (2014) بعنوانأثار التدريب على أداء العاملين: د راسة حالة العاملين في مكتب الدعم في بعثة الأمم المتحدة في الصومال.

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار التدريب في أداء العاملين في بعثة الأمم المتحدة في الصومال، وتكون مجتمع البحث من 144 عامل في البعثة، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من 45 عامل. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية التدريب يؤثر على أداء العاملين من خلال الأثر الإيجابي لدمج العاملين في عملية التغيير والإبداع، والأداء الأفضل وزيادة الدافعية نحو العمل. كما أن التدريب يرفع أداء العاملين عن طريق التأثير الإيجابي على مستوى تحفيزهم عندما يشعرون بالتميز والاهتمام من قبل المنظمة، ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تطوير صفاتهم القيادية الإيجابية، وتحفيز مهم لأداء العمل، وزيادة رضاهم عن العمل، وتمكينهم من استخدام مهاراتهم الخاصة، وتوفير فرص أفضل لزيادة الأجور والترقية عن طريق التأثير في نشاطات العمل.

2-1 البرامج التدريبية

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، فالتدريب المناسب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب، وتعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم ويجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهارتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات.

1- مفهوم التدريب: يعد التدريب إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلا عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.

التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة (أبو النصر، 2012: 16)

كما يعرف التدريب بأنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في الوقت الحاضر وفي المستقبل. (كشواي، 2006: 118)

وجاء تعريف (Tan)، (2005: 3) شاملاً بعض الشيء في تعريفه للبرامج التدريبية وهي أي وسيلة تهدف إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية في المنظمة.

2- أهداف التدريب

تشمل أهداف التدريب الآتي:

- 1- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه
- 2- إكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل
- 3- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد
- 4 - إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي بشكل مناسب لتسليمهم مناصب وأعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل (كافي، 2014: 238).

2-2 مراحل العملية التدريبية

إن التدريب ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى ولا يتم تطبيق أي وظيفة في منظمات الأعمال بطريقة عشوائية فجميع الوظائف والمهام يجب أن تكون بناءً على خطوات ومراحل متسلسلة، وكذلك فإن عملية التدريب للموارد البشرية يتم تنفيذها وفقاً لمجموعة من المراحل المنهجية، وتكمن تلك المراحل في: المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية: أي تحديد ما هو التدريب المطلوب وذلك بناءً على احتياجات المنظمة.

الاحتياجات التدريبية تكمن في الفرق بين المستوى المعرفي والمهارات المطلوبة لأداء عمل معين وذلك المستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي هذا العمل.

وتتميز الاحتياجات التدريبية بأنها لا تقتصر على نقاط الضعف والقصور في الأداء بل تشمل أيضا على الجوانب التطويرية والمهارات الإبداعية اللازمة لمتطلبات الوظيفة، وتعتبر الاحتياجات التدريبية مرنة ومتجددة ومستمرة باستمرار وتواجد العنصر البشري من بداية العمل وأثناء تنفيذه.

ونحتاج إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في الظروف التالية:

- 1 - تهيئة العاملين الجدد للوظائف التي سيقومون بها.
 - 2 - النقل والترقية.
 - 3 - تخطيط المسار الوظيفي للفرد.
 - 4 - استحداث وظائف جديدة أو تغيير الاختصاصات الخاصة بوظائف قائمة.
 - 5 - إدخال أساليب تكنولوجية حديثة في العمل.
 - 6 - ظهور مشاكل إدارية وسلوكية داخل التنظيم.
 - 7 - تحسين المناخ التنظيمي بالمنظمة.
- ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الثلاث خطوات:

1. تحليل التنظيم: إن الهدف الأساسي من تحليل التنظيم هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي ويتضمن:

- أ - دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية
- ب - دراسة وتحليل سياسات المنظمة واستراتيجياتها.
- ج - دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي. ويساعد تحليل التنظيم في تحديد مكان الاحتياج التدريبي؛ بمعنى أي مستوى من المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تدريب وإدارة من الإدارات، وما هو نوع التدريب المطلوب.

2 - تحليل العمل: إن الهدف من تحليل العمل هو التركيز على المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة، ومتطلباتها وهذا يتطلب تحليل العناصر التالية:

- أ - توصيف الوظيفة الحالية

ب -التغييرات التي ستطرأ على الوظيفة في المستقبل

ت - أهداف الوظيفة

ث -الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تمشيا مع التطورات

ج - معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية

ح - أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه

إن تحليل العمل يساعد في تحديد ما هو نوع الاحتياج التدريبي بالإضافة إليأنه يساعد في تحديد الموضوعات التي يشملها البرنامج التدريبي وكذلك نوع التدريب المطلوب الذي يتفق مع متطلبات العمل وقدرات ومهارات الأفراد القائمين بهذا العمل.

3. تحليل الفرد: ويقصد به دراسة الفرد القائم بالعمل من حيث: اتجاهاته، مستوى المهارة، سلوكه، المستوى المعرفي، القدرات الإبداعية، مؤهلاته خبراته، خصائص الشخصية، ويفيد هذا التحليل في تحديد الأفراد الذين سيشملهم أما بهدف رفع مستوى المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارات الحالية أو إكساب الفرد مهارات جديدة .

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية: هو عملية دائمة ورئيسة في العملية التدريبية حيث إن التخطيط يقوم بتحديد المعايير والأبعاد الرئيسة للجهد التدريبي والذي يتضمن عدد من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض وتمثل هذه العناصر في:

1- تحديد أهداف البرنامج: وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية.

2- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: يتم تحديد المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات وقد تكون مهارات لغوية أو مهارات أساسية ذات طبيعة فنية لازمة لأداء عمل معين لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية أو مهارات فكرية مثل التخطيط وإعداد السياسات واتخاذ القرارات.

3- وضع المنهاج التدريبي: يقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديده في ضوء الاحتياجات التدريبية، ويجب أن يكون نابع من البيئة الواقعية وليس مستوردا وأن يتسم بطابع المعقولية ويجب ألا تكون المعلومات

قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة، كذلك يجب أن تأخذ في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

4- اختيار أسلوب التدريب: تتعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب ويمكن استخدام أحدها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في بعض الظروف وأن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير مثل:

الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب، المستوى الوظيفي، المادة التدريبية، فترة التدريب، التكاليف وعدد المتدربين، مستوى العمق أو الشمول في عرض الموضوعات، الخلفية السابقة للمشاركين، المدربون المتاحون

وفيما يأتي عرض بإيجاز لعدد من أساليب التدريب الأكثر شيوعاً في الاستعمال وهي:

أ- أسلوب المحاضرة: وهو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما ومن أبرز مساوئ هذا الأسلوب بأنه قد لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر

ب- أسلوب التطبيق العملي: يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي ويتميز هذا الأسلوب بقلّة تكاليفه وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين

ج - أسلوب دراسة الحالات: يتطلب هذا الأسلوب ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة ما ومطلوب وضع حل أو توصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين مع المدرب ولا يصلح هذا الأسلوب إلا إذا كان عدد المتدربين محدود وقد يأخذ عليه بأن التوصل إلى حل يتطلب وقتاً طويلاً

د - أسلوب تمثيل الأدوار: ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعاً أو تناقضاً معيناً ويطلب لعلاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً، ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن

و - أسلوب المباريات الإدارية: يتم بموجبه تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر ويتراوح عدد المجموعة ما بين 5 - 7 متدربين تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة عن ظروف الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها

بتوزيع المهام والاختصاصات بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرار

ز - أسلوب تدريب الحساسية: هنا المتدربون يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار ويظل دور المدرب محدودا، ويستخدم هذا الأسلوب في التدريب على العلاقات الإنسانية.

5. اختيار المدربين: المدرب الكفؤ يعتبر عامل من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشر مسبقا على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية ويتوقف اختيار المدرب على أسلوب التدريب المراد استخدامه - المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين - نوعية المتدربين.

6. تحديد مكان التدريب: سبق الإشارة إليه

7 - تحديد فترة برنامج التدريب: تختلف المدة من برنامج لآخر طبقا لاعتبارات متعددة أهمها:

المنهاج التدريبي - الأساليب التدريبية المستخدمة - الإمكانيات المتاحة

8. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كافة الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب ويشمل مكان التدريب المناسب والأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية.

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

يبدأ قسم التدريب في المنظمة عند البدء بعملية الإعداد والتجهيز والتحضير لكل الترتيبات الضرورية لتطبيق البرنامج التدريبي البشري حيث يتم في هذه المرحلة الإعلان عن البرنامج التدريبي ومكان انعقاده والفترة الزمنية له وتحديد عدد المشاركين في البرنامج التدريبي وأسمائهم ومواقع عملهم وتحديد أسماء المدربين في البرنامج التدريبي.

المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية الخطوة المهمة والأساسية في مراحل إدارة العملية التدريبية ؛ وهذا لأنها تسعى إلى قياس كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للنجاح في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، وتتم عملية التقييم بشكل شامل وعلى مجموعة مستويات لقياس جميع الجوانب في البرنامج التدريبي بحيث يتم الاهتمام بالمتدربين والمهارات والمعارف

التي حصلوا عليها بعد انضمامهم للبرنامج التدريبي، وتمر عملية تقييم البرامج التدريبية بأربع مراحل هي:

1- التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي: ويكون الغاية من هذه المرحلة هو تقييم خطة البرنامج التدريبي بشكل شامل، بحيث يشمل التقييم في هذه المرحلة التحقق من الاستعدادات والتجهيزات والأدوات التي تم تحضيرها لعقد البرنامج التدريبي، والتأكد من جميع النواحي التنظيمية لعقد البرنامج، مثل توفر الموقع الملائم والمادة التدريبية والعدد الكلي من المتدربين.

2- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي: يركز التقييم هنا في تصميم البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في سير العملية التدريبية والنتائج التي تم الوصول لها أولاً بأول، ويتم هذا عن طريق التأكد من مدى الالتزام بالأهداف المحددة مسبقاً من خلال فترة انعقاد البرنامج التدريبي.

3- التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة: وهنا يكون تركيز التقييم على النتائج المترتبة على عقد البرنامج التدريبي، حيث يتم التركيز على رد فعل المتدربين، والمعارف التي حصل عليها المتدربون، ومدى التغيير في سلوك المتدربين، ونتائج الأداء الحقيقية لمكان العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

4- متابعة النتائج: تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة وأكثرها تعقيداً، خاصة إن الضعف الذي كان موجود في مرحلة من المراحل السابقة تظهر مؤثراته في هذه المرحلة.

وقياس العائد من الاستثمار في التدريب الذي يهدف إلى قياس التغيير الجديد في أداء المنظمة بعد مشاركة الموظفين في البرنامج التدريبي، ويؤخذ في الاعتبار وضع أدوات تقييم فعّالة ومنح فترة كافية؛ ليتم قياس أثر التدريب على أداء الموظف على الأقل 3 شهور من ممارسة الموظف المتدرب لعمله بعد انتهاء التدريب. (الخليل، 2018، ص ص 80-87)

2-3 مقومات التدريب الفعال: لزيادة فعالية البرامج التدريبية لابد أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية

1- ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقاً لاحتياجات التدريب.

2- تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

3- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن الجدوية وتحقيق النتائج المرجوة.

- 4- العناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية.
- 5- مراعاة التجانس في نوعية المتدربين والوسائل التدريبية بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
- 6- ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب.
- 7- توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب.
- 8- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفاعليته (كافي، 2014، ص244).

2-4 الأداء الوظيفي

نظرا لما للأداء من أهمية في المنظمة فقد اخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين، وقد قدمت عدة تعاريف للأداء حيث يعتبر مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المنظمة فنجد عدة تعاريف منها:

يعتبر الأداء هو درجة تحقيق وإتمام مهام ومسؤوليات وظيفة الفرد وبما يحقق أهداف المنظمة، وذلك بتحسين جودة الأداء من خلال التدريب المستمر للعاملين.

ويشار للأداء الوظيفي بمؤشر الكفاءة الذي يشير إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات والذي يفسر كيفية انجاز الأعمال بأفضل الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف، اما المؤشر الثاني للأداء الوظيفي هو الفعالية التي تعبر عن العلاقة بين النتائج الفعلية والأهداف المخططة مسبقا وهو ما يفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح (Martory، B. and others، 2002).

الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. (عبد المحسن، 2002:7)

ويعبر عن مفهوم الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (محمد، 2001:210)

2-5 عناصر الأداء الوظيفي

بينت التعاريف السابقة لأداء العامل، بان هذا الأخير مرتبط بتفاعل عاملين هما الرغبة في العمل، القدرة على العمل وفق العلاقة التالية:

$$\text{مستوى أداء الموظف} = \text{القدرة} * \text{الرغبة}$$

القدرة على العمل: تعرف القدرات على إنها إمكانية الفرد على القيام بعمل ما، وتمثل المكون الذي يتفاعل مع الدافعية في تكوين أداء العامل وتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاثة عناصر رئيسية هي: المعرفة، المهارات والخبرات.

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات الموجودة لدى الفرد العامل، بينما المهارات فهي مستوى الكفاءة والإتقان الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل، في حين تعرف الخبرات على أنها مجموع تراكمات التجارب في ذهن الفرد نتيجة مزاولته لعمل معين من خلال مدة زمنية طويلة، وتلعب البيئة والخبرات السابقة دورا هاما في تكوين القدرات المكتسبة وكذا التأثير على سلوك المستخدمين وتنمية قدراتهم الفطرية وتطويرها، وتكتسب عن طريق التعلم والتدريب.

2 - الرغبة في العمل: تعرف الدافعية بأنها القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي مثابرتهم واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.

وتتأثر الرغبة في العمل بثلاث عناصر هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية وحاجات ورغبات الموظف (المغربي، 1994: 162)

2-6 محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين المحددات التالية وهي

الجهد: وهو ناتج الطاقة الجسدية والعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته من جراء حصوله على الحوافز.

القدرات: هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في الأداء الوظيفي ولا تتغير هذه القدرات خلال فترة زمنية قصيرة.

إدراك المهمة: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله يتم تقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه. (شراره، 2019: 75)

2-7 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

1. غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.

2 - عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

3 - اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

4 - مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين. (محمد، 2001: 208)

2-8 تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي الوسيلة التي تحكم كفاءة وقدرة العاملين على القيام بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية الموكلة إليهم، وأداة للحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل وترقيتهم وتحفيزهم وتنزيل درجاتهم أو الاستغناء عن خدماتهم أحياناً، ولتطويرهم وتدريبهم، ووسيلة لإصدار حكم بموضوعية على كفاءة أداء الموظف، كما أنها عملية مستمرة إيجابية لا تسعى لكشف العيوب والأخطاء بهدف إنزال العقوبة فحسب، بل تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء الفردي والجماعي بما يضمن فاعلية المنظمة حاضراً واستمرار فاعليتها مستقبلاً.

ولقياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة والمتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة، ولم تعد تقتصر عملية تقييم الأداء على الحكم في نهاية فترة معينة على مكافأة الجيد ومحاسبة المقصر وتشجيع أصحاب الأداء المميز، بل تعدت ذلك وأصبحت عملية مفيدة ونافعة للإدارة والمنظمة من جهة، وللأفراد والعاملين من جهة أخرى، وأصبحت نتائجها تستخدم لتطوير وتحسين الأداء ومنه زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن أن نجمل فوائد عملية تقييم الأداء الوظيفي في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق الفائدة وتحسين وتطوير مستوى الأداء، واختيار الأفراد المستحقين للنقل أو الترقية بناء على نتائج تقييم الأداء، وتساعد هذه النتائج الإدارات في إيجاد معادلات

لتغيير سلوك الموظفين نحو عادات عمل جيدة ترغب الإدارة في الوصول إليها، وتعطي نتائج هذا التقييم صورة واضحة للموظف عن أدائه وكيفية تحسينه وتطويره إذا كان دون المستوى المطلوب، كما وتعطي الإدارة معلومات تساعد في التخطيط المستقبلي للأفراد والمنظمة، وتحديد أماكن الخلل من أجل علاج جوانب القصور. (العقيلي، 2005: 44)

2-9 أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

1. يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين.
2. يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل وتخفيض التكاليف وترشيد الموارد وأنواعها.
3. يساهم في تحديد مدى نجاح الموارد البشرية وسلامة برامجها وخططه المعدة للمنظمة.
4. يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال (الطائي وآخرون، 2006: 226).

3- تحليل البيانات

3-1 صدق وثبات الاستبانة.

وبعد التدقيق الإملائي والنحوي للاستبانة، والصياغة لبنودها بشكل يبعد عن التعقيد والغموض ويميل إلى الوضوح والإيجاز تم التحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري بعد عرضها على عدد من الأساتذة من أجل مراجعتها وإبداء ملاحظاتهم على بنودها، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وتم إخراج الاستبيان بصورته النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة، وتم توزيعه على أفراد العينة حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة (23) استمارة وبعد ذلك تم تجميع عدد (23) استبياناً وهذا تكون نسبة العائد 100%. وتم ترميز الاستبيان وإدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات للمجموع الكلي لفقرات المتغير المستقل (0.890)، كما بلغ معامل الثبات للمجموع الكلي لفقرات المتغير التابع (0.792) وهذا يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، ومعامل الثبات يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد

الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

قبل البدء في عملية تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضيات المتعلقة بالارتباط بين المتغيرات المستقلة (تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، التقييم أثناء وبعد التدريب) والمحك/ المتغير التابع (فاعلية أداء العاملين) قام الباحث باختبار الفروض الإحصائية المتعلقة بالتحليل من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفروض تحليل الانحدار والحصول على نتائج دقيقة. والمعروف أن لكل طريقة من الطرق الإحصائية معايير معتمدة وفرضيات لازم إيفائها للاستنتاجات الهادفة والقرارات البناءة تعبر عن الحقيقة على أرض الواقع.

3-2 فروض تحليل الانحدار المتعدد

3-3 اختبار التعدد الخطي (عدم وجود ارتباط عالي بين العوامل)

بالنظر في الجدول رقم (1) نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، التقييم أثناء وبعد التدريب) لا تقل عن واحد وتتراوح بين (1.193 - 2.466) وهذا يدل على عدم وجود تعدد خطي في المتغيرات المستقلة، كما أن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.410 - 0.838) وهي قيم لا يجوز أن تكون أكبر من واحد، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وأن لكل متغير مستقل استقلالته الكاملة دون أن يفسره المتغير المستقل الآخر في النموذج.

جدول رقم (1) أدلة الارتباط الداخلي القوي بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
تحديد الاحتياجات التدريبية	2.466	0.406
التخطيط للتدريب	2.440	0.410
تنفيذ التدريب	1.193	0.838
التقييم أثناء وبعد التدريب	2.322	0.431

3-4 التوزيع الطبيعي

بعد أن تأكد الباحث من قيم عوامل تضخم التباين التي كانت تدل على عدم وجود تعدد خطي لجميع المتغيرات المستقلة بالدراسة اختبر الباحث التوزيع الطبيعي لها باحتساب معامل

الالتواء ومعامل التفرطح لدراسة صلاحية البيانات المستخدمة في إجراء البحث الإحصائي. وكما أتفق كثير من الإحصائيين أن الالتواء والتفرطح يجب أن يكونا بين 2 سالباً أو موجباً لاتصاف البيانات بالتوزيع الاعتدالي، ويتضح من خلال نتيجة هذه الدراسة أن البيانات المستخدمة تتسم بالتوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء ومعامل التفلطح، حيث إن القيم المتحصل عليها لا تتجاوز الحد المسموح والمقترح من قبل المختصين (2-+).

3-5 نتيجة الانحدار الخطي المتعدد

وبالنظر إلى الجدول رقم (2) نجد أن نموذج الانحدار ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة الفاء الإحصائي (81.663)، والنسبة الفائية (0.001) وهي أقل من ألفا (0.05) وهذه النتيجة فإنه تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية وهذا يعني إن العوامل المستقلة تؤثر على المتغير التابع مجتمعة أو منفردة وبالتالي فإنه كلما زادت متغيرات البرامج التدريبية المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، التقييم أثناء وبعد التدريب) فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة القدرة على فاعلية الأداء بين مدراء مكاتب الخدمة الاجتماعية بجامعة الزاوية.

جدول رقم (2) تحليل التباين (بي)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الفاء الإحصائي	النسبة الفائية
الخطي	56.730	4	14.182	81.663	.001
الخطأ المعياري	55.922	322	0.174		
المجموع	112.652	326			

3-6 تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

وبالنظر إلى الجدول رقم (3) نلاحظ إن قيمة معامل الارتباط (0.710^3) ومربع معامل الارتباط يساوي (0.504)، وهي قيمة تدل أيضاً على عدم وجود تعدد خطي في المتغيرات المستقلة، ومربع معامل الارتباط المعدل يساوي (0.497)، وهو دائماً أقل من مربع الارتباط؛ لأنه لا يتأثر بالعوامل الخارجية، وأيضاً الارتباط التربيعي المعدل له أهمية كبيرة جداً في تفسير نتائج الانحدار المتعدد حيث أنه يعبر عن مقدار التباين في المتغير التابع والذي يرجع لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة أو يعبر عن مقدار التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بواسطة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة ويعرف في بعض الأحيان بالتباين المفسر وهذا يعني في هذه الدراسة إن المتغيرات المستقلة (تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ

التدريب، التقييم أثناء وبعد التدريب) استطاعت أن تفسر مجتمعة (0.497) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في التحليل.

جدول (3) ملخص النموذج

النموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل
1	0.710 ^a	0.504	0.497

وبالنظر إلى جدول المعاملات Coefficient رقم (4) يتضح أنه تم الاعتماد على معامل بيتا (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في كل متغير مستقل انفرادياً، وبمعنى آخر التعرف على مساهمة كل عامل على حده في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما أن المقارنة بين قوة تفسير كل متغير من المتغيرات المستقلة قد قيس من خلال اختبار تي (T-test)، وقد تم اعتماد ألفا (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير أو العلاقة، حيث تمت مقارنة النسبة الفائية لكل عامل مع قيمة ألفا.

حيث أظهرت نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم (4) وجود تأثيرات معنوية إيجابية وذات دلالة إحصائية لجميع العوامل (تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، التقييم أثناء وبعد التدريب) على فاعلية أداء العاملين، حيث كانت النسبة الفائية أصغر من ألفا (0.05) لكل عامل على حده.

أما على مستوى العلاقات التفصيلية فقد أشارت قيم تي (T-test) في الجدول رقم (4) إلى تباين الأهمية النسبية من حيث أثر متغيرات البرامج التدريبية الأربعة على أداء العاملين، وقد تباين هذا التأثير من متغير إلى آخر، فقد جاء متغير تحديد الاحتياجات في المرتبة الأولى من حيث التأثير على فاعلية أداء العاملين، يليه متغير التقييم أثناء وبعد التدريب والذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير على فاعلية أداء العاملين، يليه متغير تنفيذ التدريب الذي يأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على فاعلية أداء العاملين وأخيراً يأتي متغير التخطيط للتدريب الأقل تأثيراً بين متغيرات البرامج التدريبية على فاعلية أداء العاملين.

أما فيما يتعلق بأثر متغير تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية أداء العاملين فقد أوضحت النتائج والمبينة في الجدول (4) وجود تأثير معنوي إيجابي وذو دلالة إحصائية على فاعلية أداء العاملين، حيث بلغ معامل (Beta) (0.358) وكانت قيمة تي (T-test) (5.812) ونسبة فائية ذات دلالة إحصائية (0.001) وهي أقل من ألفا (0.05) وهذه النتيجة فإنه تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

أما فيما يتعلق بآثر متغير تخطيط التدريب في فاعلية أداء العاملين فقد أوضحت النتائج والمبينة في الجدول (4) وجود تأثير معنوي إيجابي وذو دلالة إحصائية علية فاعلية أداء العاملين، حيث بلغ معامل ((Beta 0.173)) وكانت قيمة تي (T-test) (2.824) ونسبة فائدية ذات دلالة إحصائية (0.005) وهي أقل من ألفا (0.05) وهذه النتيجة فإنه تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

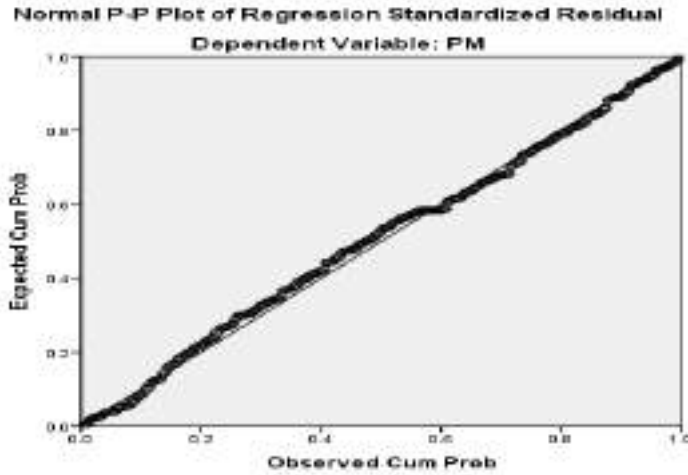
أما فيما يخص أثر متغير تنفيذ التدريب في فاعلية أداء العاملين، فقد أوضحت النتائج المبينة في الجدول (4) وجود تأثير معنوي إيجابي وذو دلالة إحصائية علية فاعلية أداء العاملين، حيث بلغ معامل ((Beta 0.092)) وكانت قيمة تي (T-test) (2.155) ونسبة فائدية ذات دلالة إحصائية (0.032) وهي أقل من ألفا (0.05) وهذه النتيجة فإنه تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

أما فيما يخص أثر متغير التقييم أثناء وبعد التدريب في فاعلية أداء العاملين فقد أوضحت النتائج المبينة في الجدول (4) وجود تأثير معنوي إيجابي وذو دلالة إحصائية علية فاعلية أداء العاملين، حيث بلغ معامل ((Beta 0.213)) وكانت قيمة تي (T-test) (3.564) ونسبة فائدية ذات دلالة إحصائية (0.001) وهي أقل من ألفا (0.05) وهذه النتيجة فإنه تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

الجدول رقم (4): معاملات

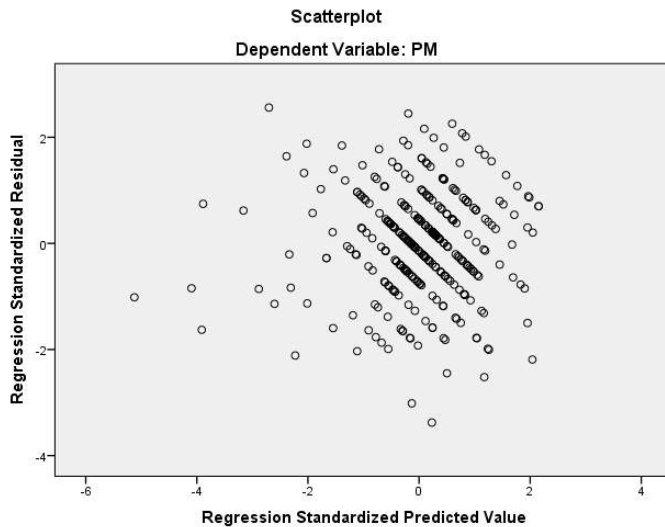
النموذج	معاملات غير مقننة		معاملات مقننة	تي	النسبة الفائدية
	بي	الخطأ المعياري	بيتا		
المحك	0.726	0.201	-	3.608	0.001
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.332	0.057	0.358	5.812	0.001
التخطيط للتدريب	0.174	0.062	0.173	2.824	0.005
تنفيذ التدريب	0.104	0.048	0.092	2.155	0.032
التقييم أثناء وبعد التدريب	0.186	0.052	0.213	3.564	0.001

وللتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور على الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، ولاحظنا من الشكل رقم (2) الناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم، مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر.



الشكل رقم (2) التوزيع الطبيعي للأخطاء

وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي، قمنا بتمثيل قيم المحور الأفقي (y) والبقايا المعيارية standardized residual على المحور الرأسي ولاحظنا من الشكل الناتج شكل رقم (3) أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساوٍ حول الصفر؛ مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.



شكل رقم (3) التحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي

خاتمة

إنّ الهدف الرئيس من هذه الدراسة الميدانية حسب ما بيّنه الباحث في مقدمة البحث هو دراسة أثر البرامج التدريبية في فاعلية أداء العاملين. وقد استخدم الباحث الانحدار الخطي المتعدد؛ لاختبار هذا الهدف بسبب ما له من قوة إحصائية جبارة في التعامل مع المتغيرات المستقلة المتعددة، وأثرها في المتغير التابع الواحد. وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها:

كلما زادت البرامج التدريبية المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، التقييم أثناء وبعد التدريب) فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة قدرة مدراء مكاتب الخدمة الاجتماعية على الأداء.

وأظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثيرات معنوية إيجابية وذات دلالة إحصائية لجميع العوامل (تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، التقييم أثناء وبعد التدريب) على فاعلية أداء العاملين، حيث كانت النسبة الفائية أصغر من ألفا (0.05) لكل عامل على حده.

أما على مستوى العلاقات التفصيلية فقد أشارت قيم T (T-test) إلى تباين الأهمية النسبية من حيث أثر متغيرات البرامج التدريبية الأربعة على أداء العاملين، وقد تباين هذا التأثير من متغير إلى آخر، فقد جاء متغير تحديد الاحتياجات في المرتبة الأولى من حيث التأثير على فاعلية أداء العاملين، يليه متغير التقييم أثناء وبعد التدريب والذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير على فاعلية أداء العاملين، يليه متغير تنفيذ التدريب والذي يأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على فاعلية أداء العاملين وأخيراً يأتي متغير التخطيط للتدريب الأقل تأثيراً بين متغيرات البرامج التدريبية على فاعلية أداء العاملين.

قائمة المراجع

1. المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة.
2. الخليل، عبد الحميد. (2018). إدارة الموارد البشرية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
3. شرارة، مجدي عبد الله. (2019) الاتجاهات والادوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

4. الطائي، يوسف حجييم، والعبادي، هاشم فوزي (2015) إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء، ط 1.
5. الطعاني حسناحمد. (2008) التدريب مفهومه وفعالياته في بناء البرامج التدريبية وتقويمها. عمان: دار الشروق.
6. العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2012). إدارة الموارد البشرية. صنعاء: دار الكتاب الجامعي، ط 2.
7. عقيلي، عمر وصفي (2005) إدارة القوة العاملة، دار وهران للنشر والتوزيع: الاردن أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
8. كافي، مصطفى يوسف. (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان: مكتبة المجتمع العربي. ط 1.
9. كامل، مصطفى. باشري، نفيسة محمد. رستم، دعاء محمد. (2018) إدارة الموارد البشرية. القاهرة.
10. كشواي، باري. (2006). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر.
11. المحاسنة، إبراهيم محمد. (2013) تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار جرير للنشر.
12. محمد، راوية. (2001) إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الدار الجامعية: القاهرة.
13. المغربي، كامل محمد، (1994) السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر: عمان، الطبعة الثانية.

ثانيا: رسائل الماجستير

1. سالم، راضية وبوزيد، نعيمة. (2020) أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات بولاية عنابة. مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية. المجلد 02. العدد (01). 2021.
2. الخالدة، فالح عبد الله الحموان (2017) دراسة أثر تطبيق استراتيجيات المنظم وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين. جامعة طيبة: المملكة العربية السعودية.
3. عباس، منير (2018) دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة". الجامعة السورية الخاصة، سوريا.
4. اللصاصمة، إبراهيم قفطان إبراهيم. (2019) دراسة أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبد الله بن رواحه. وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

2. المراجع الانجليزية

1. Martory (B), and others (2002) resources humane, pilotage social ET performance, imprimerie chart, Paris.
2. Angela ,G. (2014). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of United Nations Support Office for the African Union Mission in Somalia. Chand Aria School of Business ,United States International University ,Nairobi.Retrieved on March.
3. Hong Tan, (2005) Evaluating Training Programs for Small and Medium Enterprises, World Bank Policy Research Working Paper3760, p3.