

دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة
الطائف

**Role of training in supporting efficiency of
human resources performance in
Taifuniversity**

إعداد: نجوى سفران الثبيتي

الملخص:

يعتبر موضوع تدريب الموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي منظمة حيث أنّ العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل المنظمة، كما يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لما له من تأثير علي واقع ومستقبل المنظمة.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف، وكشف المعوقات التي تواجه التدريب. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج بعد الاجابة على تساؤلاته:

حول واقع دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف، بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في تطبيق الموظفة لما تعلمته بالتدريب إلى تحسن أدائها، وشعور الموظفات المتدربات برغبة قوية في تطبيق ما تعلمنه اثناء التدريب، وشعورهم كذلك بقدرتهم على استخدام إبداعها وفكرها في التطبيق يتوافق مع الدراسات السابقة.

كما جاءت نتائج البحث حول المعوقات دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف، إلى عدم مساعدة بيئة العمل على تطبيق الأساليب الجديدة يقلل من الاستفادة من التدريب والاهتمام به. كما أن نسيان المتدربات ما تعلموه بعد مرور فترة على انتهاء التدريب يقلل من بقاء أثر التدريب، وأخيراً عدم الاهتمام بمتابعة نتائج التدريب يقلل من تقويم التدريب والاستفادة منه مما يعوق دوره في تحسين الأداء. واوصت الباحثة بعدد من التوصيات من أهمها:

1. ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في جامعة الطائف ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.
2. دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أداءه وعمله ومهاراته العملية، ودراسة تنظيم ملتقيات دورية للموظفين بالفروع المختلفة لتبادل الخبرات حول أنشطتهم التدريبية.

الكلمات المفتاحية: دور، التدريب، رفع الكفاءة، الموارد البشرية.

Role of training in supporting efficiency of human resources performance in Taifuniversity

Prepared by: NajwaSafranAlthbeti
najwasafra25@hotmail.com

Abstract

Topic of training and developing human resources is crucial for any organization while human capital is the basic power for organization resources, especially when these resources have cognitive skills and capabilities that meet the organization's nature. Human capital is important factor in administrative process because it impacts on future reality of the organization.

The study aims to explore the role of training in supporting efficiency of human resources performance in Taifuniversity showing the obstacles facing training

The research explores some results after answering the proposed questions; Regarding to role of training in enhancing the human resources performance efficiency in Taifuniversity, results show that there is impact with statistical analysis on the evidence ($\alpha \leq 0.05$) in employee's application for what she has learned to improve her performance. As trainee employees feels feelings for using her creativity and thinking to apply is meeting what is mentioned in literature review.

Results of obstacles of role of training in supporting efficiency of human resources performance in Taif government confirming that lack of support for work environment in applying new techniques decreases making use of training and care for it. While trainees' forget for what they have learned in training decreases the impact of training. Lastly uninterest to follow training results decreases training evaluation and not making use of training would obstacle improving performance.

The researcher recommends the following;

1. Linking promotions, external tasks and some kinds of incentives and awards with training record of employees in Taifuniversity with studying how to provide financial incentive to pass some training programs.
2. Supporting and increasing by focusing on measuring the impact of training on trainees on relationship performance and their practical skills, with studying how to organize training sessions for employees in different branches to exchange knowledge around training activities.

Keywords: role, training, supporting efficiency, human resources

المقدمة:

يعد موضوع تدريب الموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي منظمة حيث أنّ العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل المنظمة، كما يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لما له من تأثير علي واقع ومستقبل المنظمة ، كما لا بد من الإشارة إلي أن العناصر البشرية من أعقد العناصر من حيث احتياجاتها وطريقة التعامل معها. من أجل ذلك كان لا بد للمنظمات من استخدام التدريب للموارد البشرية لزيادة فعاليتها وقدراتها وتنمية مهاراتها، حيث تتحمل إدارة الموارد البشرية في الشركة كامل المسؤولية عن استقطاب العاملين ورفع مستوى الكفاءة لديهم وصولاً للجودة الشاملة.

ويذكر (البقمي، ٢٠٢٠) أنه لم يعد هناك أي شك بان الموارد البشرية هي إحدى مقومات ونجاح أي منظمة، بل يمكن القول أنها عنصر الأساسي لنجاح وتميز أي منظمة، وفق استخدام إمكانياتها المادية المتاحة وهذا يعتمد على تدريب العاملين ورفع مستوى أدائهم وتطوير مهاراتهم وإكسابهم المهارات المختلفة من اجل رفع مستوى الأداء لديهم مما يساعدهم على انجاز أعمالهم على أكمل وجه، بحيث يجب أن تشمل خطة التدريب على مستوى التحديات والتغيرات السريعة جداً التي تؤثر على هذه المنظمات، والعمل على تهيئة العاملين عن طريق إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة التي من خلالها يستطيع العاملون استيعاب هذه التغيرات مما ينعكس ايجابياً" على أدائهم وتميزهم.

ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية وأصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول ، ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية والمنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب من المنظمة إعادة نظر بالتركيبة المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتتناسب المتطلبات البيئية الجديدة .

مشكلة البحث:

أن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على التفوق والمنافسة ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة ، عملية التدريب قد لا يتم الاستفادة منها بشكل صحيح بعد عودة المتدرب من البرامج التدريبية، فالتدريب غالباً ما يكون عملية شكلية يقضيها المتدرب كإجازة مدفوعة الأجر والتكاليف، ويحصل فيها على شهادة حضور للدورة تمكنه من المنافسة بها في عملية الترقية أو ميزات أخرى يحصل عليها دون وجود أي اثر للتدريب على المتدرب. وعلية فإن هناك دورات تدريبية لا تمثل إضافة حقيقية للمتدرب بقدر ما هي تغيير عن جو العمل وبيئته وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الشمولي التالي:

ما دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف؟

أسئلة البحث:

ومن هنا تحاول هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما واقع دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف ؟
٢. ما معوقات دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف ؟

أهداف البحث:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

١. التعرف على واقع دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف.
٢. كشف معوقات دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف.

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من أهمية موضوع تدريب وتنمية الموارد البشرية من ناحيتين: من الناحية النظرية يعتبر موضوع البحث (دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف) إضافة في مجال المعرفة وذلك من خلال مصادر المعلومات المتعددة والتي تناولت فاعلية التدريب في رفع الكفاءة ، فهذه المصادر بلا شك تزيد من الإثراء المعرفي للمهتمين ، كما يمكن أن يكون إضافة لمكتبة جامعة الطائف كما تكمن أهمية البحث من الناحية العملية في الاستفادة من هذه البحث من قبل العديد من الجهات مثل جامعة الطائف والمنظمات والمؤسسات التعليمية، والمنظمات والمؤسسات بصفة عامة.

منهجية البحث:

لتحقيق اهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ وهو كما يعرفه (العساف، ٢٠١٢، ص ١٧٩) بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملاءمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين الإداريات بجامعة الطائف، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريات في جامعة الطائف.

أداة البحث:

الاستبيان وهو من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعاً لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة مكونه من جزأين الجزء الأول خاص بالمعلومات الشخصية، والجزء الثاني خاص بقياس مدى فاعلية التدريب لدى الموظفين الإداريات في جامعة الطائف عدد العبارات في الإستبانة (٣٠) عبارة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف .
الحدود المكانية: تنحصر هذه الدراسة على جامعة الطائف. وعلى الموظفين الإداريات بالجامعة.

الحدود الزمانية: اجريت الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ

الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بجامعة الطائف.

مصطلحات البحث:

التدريب: هو العملية المخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة (أبو النصر، مدحت، ٢٠٠٨)

الكفاءة: القدرة على تحقيق الأهداف أو فعل الأشياء بشكل صحيح.

أداء العاملين: هو قيام الشخص بالواجبات والمهام والمسؤوليات المكلف بها للتأكد من صلاحياتهم لمباشرة مهام وأعباء العمل وهو سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة أفراد أو منظمة، يتمثل في أعمال وتصرفات معينة من أجل تحقيق هدف محدد ووفقاً لقواعد ومعايير محددة. (الشرعة، عطاالله، ٢٠١٠).

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة (X) : التدريب المتغيرات التابعة (Y) : رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

المتغير التابع		المتغيرات المستقلة
أداء الموارد البشرية		درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية
- الإنتاجية		

-الإبداع والابتكار - كفاءة تنفيذ الأعمال - صنع القرار -تخطيط وتنفيذ الأعمال		تنوع البرامج التدريبية مدى التزام الإدارة العليا ودعمها لإستراتيجية التدريب
--	--	--

الإطار النظري والدراسات السابقة: الموارد البشرية:

يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه البعض بالاستثمار في الموارد البشرية، خطوط الصدارة في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تنشُد التنمية والتقدم. ونظراً لأهمية هذا الموضوع سواء على مستوى المجتمع عموماً والمنظمات خصوصاً فقد قيل: إذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مئة عام علم الناس. (الفارس، ٢٠٠٣: ١٨٧).

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها:

مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم (الفارس، ٢٠٠٣). وإذا كانت تنمية الموارد البشرية هي الهدف، فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

تعريف التدريب: هو جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة (النجار، ١٩٩٨: ٣٤٨) نلاحظ مما سبق أن التعريفان يشتركان بالكثير من النقاط، وهذا ليس بالأمر المستغرب، طالما أن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق تنمية الموارد البشرية، وليس هذا فقط، بل إنه عند النظر لتنمية الموارد البشرية كنظام يتكون من نشاطات مترابطة فإننا نجد أن التدريب المستمر للأفراد العاملين، لهو أهم أنشطة أو عناصر هذا النظام. إلا أننا نجد أيضاً أنه وعند تحديد مفهوم التدريب يميز بعض الكتاب بين مفهوم (الإعداد) الذي يهدف لتهيئة العامل لدخول الوظيفة الجديدة، ويميز بعضهم أيضاً بين (التدريب) الذي يختص بالأعمال والوظائف الفنية وبين (التنمية الإدارية التي تهدف إلى تنمية المهارات الإدارية للمديرين وتحسين قدراتهم على أداء مسؤولياتهم الإدارية. (الفارس، ٢٠٠٣: ١٨٠)

ومعنى التدريب في اللغة: يقال: درب فلان فلانا بالشيء ودربه على الشيء: عوده ومرنه.

معنى التدريب في الاصطلاح: عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق في تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء، وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع. أو هو مجموعة النشاطات التي تعلم المدربين وتحفزهم وتثري قيمهم، وترتفع بمستويات تفكيرها، وتحسين مهاراتهم القيادة والأساليب التي يتبعونها.

وأرى بأن التدريب هو ارتقاء دائم، وانتقال من طور إلى طور، وهو مواكبة ومقارنة لما عليه الماهرون والأقوياء في مناهجهم القويمة وطرائقهم المستقيمة ونشاطاتهم الفاعلة.

أهمية التدريب:

العالم المتقدم مادياً يسعى بقوة للوصول إلى المثال المطلوب في كل جوانب الحضارة المادية، ويبدل بسخاء في سبيل هذا الأمر، ومن أهم الوسائل التي تصل بالمجتمع إلى إنقاز الحضارة واستيعابها لهو التدريب الذي يشكل مدخلا رئيسياً إلى تحسين إمكاناتنا الحالية، وتحسين أدائنا، وهو الوسيلة الفعالة في بلوغ الأهداف التي نرسمها.

إن الحاجة إلى التدريب تنبع من اعتبارات عديدة نذكر منها اكتساب معلومات جديدة من قبل المتدرب ليتسع نطاق المعرفة لديه، ويحتفظ بالحد الأدنى الذي يساعده على أداء مهمته على، كذلك التدريب هو طريق للارتقاء فالذين لا يشعرون بالحاجة إلى التدريب هم أولئك الذين يعيشون على هامش الحياة، وكلما اقتربت الأمة من بؤرة الحياة المعاصرة شعرت أن حاجتها إلى التدريب والتطوير أشد، ولذا فمن غير المستغرب أن

تكون أمريكا على رأس قائمة الدول المهتمة بالتدريب حيث تنفق عليه بسخاء بالغ ، وتذكر بعض الإحصاءات أن أمريكا حكومة وشعباً تنفق على التدريب سنوياً ١٢٠ مليار دولار .
أسس التدريب:

- هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب ومن هذه الأسس ما يأتي:
- أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.
- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.
- أن تتوافر المرونة وتتعدد الاختيارات في برنامج التدريب.
- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.
- أن يستثمر التدريب معطيات التقنيات التربوية.

أهداف التدريب:

إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، مما يعكس بدوره أهداف التدريب والتي تتمثل في:

١. زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتدربين.
٢. رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية.
٣. خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
٤. تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
٥. تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم.
٦. تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
٧. يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.
٨. يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
٩. يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

أنواع التدريب:

إن نشاط التدريب يأخذ أشكال وأنواع مختلفة من أهمها:

أولاً : التدريب المباشر والتدريب الغير مباشر:

- التدريب المباشر: وهو التدريب الذي يتفرغ له المتدرب لفترات طويلة أو قصيرة وعادة خارج موقع العمل وتكون برامجه متخصصة يقدمها متخصصون أكفاء.

- التدريب الغير مباشر: وهو التدريب في مكان العمل بحيث يتدرب الفرد بطريقة مبسطة وباستخدام آلات ومعدات العمل خلال فترة العمل اليومي، و يعتبر هذا النوع من التدريب من اقلها تكلفة.

ثانياً : التدريب من حيث طول فترة التدريب:

وفي هذا النوع ي قسم التدريب إلى ثلاث فترات زمنية:

- تدريب قصير الأجل: حيث أن فترة التدريب لا تتجاوز الايام أو الأسابيع.
- تدريب متوسط الفترة: حيث أن فترة التدريب لا تتجاوز ستة أشهر على الأكثر.
- تدريب طويل الفترة: وهو التدريب الذي يتفرغ فيه الفرد إلى ستة اشهر فأكثر.

ثالثاً : التدريب من حيث عدد المتدربين:

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

رابعاً : التدريب من حيث الموقع:

وينقسم التدريب في هذا النوع إلى قسمين:

- التدريب في داخل العمل: ويكون على مستوى الأفراد داخل المنظمة أو بشكل فردي، وهذا النوع من التدريب فيه استمرارية لعملية التدريب بما يوفره من تبادل للخبرات بين أفراد المنظمة.
- التدريب خارج موقع العمل: ويكون بمراكز أو هيئات متخصصة للتدريب ويكون ضمن مجموعاتهم المختلفة في تخصصات محددة ومن مختلف المنظمات أو البلدان.

خامساً :التدريب من حيث توقيته:

وينقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- التدريب قبل الخدمة: وهو إعداد الأفراد علمياً أو عملياً بحيث يكونوا مؤهلين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، كالتدريب الميداني لخريجي كليات الطب والكليات التربوية.
- التدريب عند الالتحاق بالخدمة مباشرة: وهو توفير المعلومات اللازمة للأفراد الجدد والتي يحتاجون إليها في أداء أعمالهم، مع توضيح أهداف ورسالة المنظمة التي التحقوا بها.
- التدريب خلال الخدمة: وهو الحاق الأفراد بالتدريب في إحدى قطاعات التدريب كالمعاهد ومراكز التدريب لتنمية قدراتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية

سادساً : التدريب من حيث مجال التدريب :

١. التدريب المهني: وهو تأهيل المتدرب لاكتساب مهنة معينة عن طريق مراكز التدريب الصناعية أو المهنية كميكانيك السيارات أو الحدادة وغيرها.
- ب. التدريب التخصصي: وهو تدريب الفرد على تخصص معين.
- ج. التدريب الإداري والإشرافي: يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات في مجال الإدارة والإشراف.

سابعاً : التدريب من حيث الغرض:

وينقسم هذا النوع إلى أشكال متعددة منها:

- التدريب من أجل: اكتساب المعارف الجديدة التي تتطلبها الوظيفة.
- التدريب من أجل: تطوير أداء ومهارات الأفراد .
- التدريب من أجل: الترقية أو النقل لمركز إداري جديد.

أساليب التدريب:

وتتعدد أساليب التدريب طبقاً لنوع التدريب وأهدافه ويمكن أن نذكر منها :

١. التدريب خلال العمل:
يُعرف التدريب خلال العمل بأنه التدريب الذي يحصل عليه الفرد من الزملاء الذين لديهم خبرات أكبر أو من الرؤساء.

٢. التدريب من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة:

التنقل بين الوظائف هو أسلوب من أساليب الإدارة في عملية التدريب، وإكساب الأفراد خبرات مختلفة داخل المنظمة، حيث يتم إعداد وتأهيل العديد من الأشخاص لأداء وظيفة معينة.

٣. التدريب من خلال المحاضرات:

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

٤. التدريب من خلال تقمص الأدوار :

إن التدريب من خلال تقمص الدور هو محاكاة يقوم بها المتدربين لأنشطة معينة لتفعيل مشاعرهم واكتشاف قدراتهم أو مخاوفهم وقلقهم، ومعرفة مقدرتهم وكفاءتهم الفردية أو الجماعية.

٥. التدريب من خلال الزيارات الميدانية :

يعتبر التدريب مكن خلال الزيارات الميدانية ربطاً لما تعلمه المتدرب نظرياً مع ما هو موجود في الواقع العملي.

٦. تدريب الحساسية :

وفي هذا الأسلوب من التدريب يتفاعل الفرد مع عدد من الأفراد ضمن مجموعة لفترة زمنية محددة لتحسين وتطوير مهارات التعامل والعلاقات الإنسانية مع الآخرين من خلال تنمية حساسية المشاركين.

٧. التدريب من خلال الورش :

يتضمن التدريب من خلال الورش أكثر من أسلوب تدريبي، فهو يستخدم أسلوب المحاضرة وأسلوب النقاش والعروض العملية.

استراتيجيات التدريب:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية ، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغيير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وكل من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغيير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

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

خطوات إعداد استراتيجية التدريب:

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمرحل التالية:

- ١- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- ٢- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي ، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- ٣- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث : (الوضع الحالي للمنظمة، معدل دوران العمل، كفاءة القوى العاملة)
- ٤- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
- ٥- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ٦- مساهمة 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 مكن الإبداع.

معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات:

هنا مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الإستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- جمود القوانين والتشريعات.
- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

مراحل التدريب:

يُعتبر التدريب استثمار مستمر لمواكبة التطورات الحديثة التي يحتاجها الأفراد العاملون لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وأدائهم والذي ينعكس بذلك على تطوير الإنتاج والخدمة المقدمة من المنظمات التابعين لها، وعليه فإن التدريب الفعال يتم على أربعة مراحل مهمة نذكرها على النحو التالي :

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المصدر الرئيسي لتحديد أهداف التدريب وعنصر رئيسي ومهم في توجيه التدريب توجيهها سليماً ودقيقاً فالاحتياجات التدريبية كما يعرفها درويش وتكلا بأنها " مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية " و تمثل الاحتياجات التدريبية الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه والذي يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية: القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي لابد من أن نقف عند نقاط مهمة وهي:

١. لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟

لعل أبسط جواب على هذا السؤال هو المقولة الرائجة (إذا لم يكن لديك خطة، فأنت جزء من مخططات الآخرين). فأى نشاط في المؤسسة لابد أن يكون مدروساً ومخططاً على أساس علمي وعملي ليحقق الغايات المرجوة منه.

والتدريب باعتباره نشاطاً هاماً لإدارة الموارد البشرية، تخصص له ميزانيات كبيرة، وجهود ضخمة، فهو يستدعي إذن أن تقوم الإدارة بالتخطيط الجيد له، وأول خطوات هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معينين يشغلون وظائف محددة في المؤسسة حتى تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها.

٢. أنواع الاحتياجات التدريبية :

١- احتياجات تختص بمستويات المنظمة. ٢- احتياجات تختص بالوظيفة. ٣- احتياجات تختص بالفرد. طرق تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:

هنا العديد من الطرق المستخدمة في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية من أهمها نموذج :
نموذج التحليل الرباعي (Swot)

وفي هذا النموذج يتم جمع البيانات عن أربعة عناصر هي:

- مناطق الضعف في المنظمة (Weak nesses)

- مناطق القوة في المنظمة (Strengths)

- تحديد التهديدات (Threats).

- تحديد الفرص (Opportunities).

مرحلة تخطيط التدريب:

تخطيط التدريب هو التنبؤ بالاحتياجات والتصور العلمي للبرامج التدريبية وذلك عن طريق وضع الخطط الاستراتيجية والأهداف التدريبية الحالية والمستقبلية للمنظمة، فالتخطيط السليم للتدريب يساهم في تحسين مستوى أداء المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها والذي بدوره يساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد، وتخطيط التدريب يتم من خلاله تحديد الأهداف والاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج من حيث إعداد المادة العلمية وتقرير الوسائل التدريبية وتحديد الوقت التدريبي ومواصفات المُدرِّب والمُتدرب.

أنواع تخطيط التدريب :

١- التخطيط الاستراتيجي. ٢- التخطيط التكتيكي. ٣- التخطيط التشغيلي.

مرحلة تنفيذ التدريب:

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

١. اختيار المُدرّب: المدرّب هو المسؤول الأول عن نجاح عملية التدريب ونجاح وتحقيق أهداف البرنامج، لذا يجب أن تتوفر لديه الرغبة والقدرة على التدريب والتواصل والاتصال مع المتدربين كما يجب أن يكون من ذوي الخبرة العلمية والعملية والتي تكون في نفس مجال برنامج التدريب.
٢. اختيار المُتدربين: ويكون اختيار المتدربين بناءً على المعرفة التامة باحتياجاتهم التدريبية وبأن لديهم نقص في التدريب وتحديد البرامج التي يشاركون فيها وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم.
٣. كتابة المحتوى التدريبي: المحتوى التدريبي هو المادة العلمية التي تتضمن المعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد وتساهم في اكساب المتدربين المهارات والقدرات اللازمة على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
٤. تحديد مكان التدريب: قد ينفذ التدريب داخل المنظمة أو خارجها، وذلك اعتماداً على متطلبات التدريب والإمكانيات المتوفرة داخل وخارج المنظمة، فالتدريب الداخلي يتميز بإمكانية فرض الرقابة عليه ومتابعته بهدف تحقيق ما خطط له، أما التدريب الخارجي فيون في مراكز أو معاهد متخصصة.
٥. تحديد وقت التدريب: ويجب أن يحدد وقت التدريب بما يتناسب مع ظروف المتدربين.
٦. اختيار الأساليب التدريبية: يقصد بالأساليب التدريبية الطرق والوسائل التي تستخدم في طرح المادة التدريبية وتوصيلها إلى المتدربين، والتي تحدد بناءً على نوعية المتدربين ومستواهم التعليمي وخبراتهم، ونوع وزمن ومكان التدريب، ومقدرات المدرّب وقدرته على التعامل مع جميع الوسائل في عرض المادة التدريبية.

ومن أساليب التدريب:

- ١- أسلوب العرض: وهو عملية الإلقاء من المدرّب للمادة العلمية وهي الأكثر شيوعاً في عملية التدريب، كالمحاضرات والعروض التوضيحية.
- ٢- أسلوب المشاركة: وفيها يتم مشاركة المتدربين في عملية التدريب وذلك بالتعبير عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم في أثناء التدريب، وذلك عن طريق: المناقشات، لعب الأدوار، العصف الذهني.

إعداد قاعة التدريب:

- إن من أهم أسباب ضمان الراحة للمتدربين هو وجود مكان مناسب لهم من الإضاءة والتهوية التي تساعدهم على تحقيق أقصى فائدة من التدريب ويعتمد ذلك على ثلاثة عوامل هي:
- ١- نوع التدريب. ٢- عدد المتدربين ٣- الطرق والوسائل المستخدمة في التدريب.

مرحلة تقييم التدريب:

تأتي مرحلة تقييم التدريب في آخر مراحل العملية التدريبية وتعتبر من أهم المراحل وأكثرها صعوبة وتعقيداً و يعرف جرينيل التقييم: بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمها من أجله.

أهداف عملية تقييم التدريب:

- معرفة مدى تحقيق التدريب للأهداف المطلوبة من عملية التدريب.
- معرفة مدى ملائمة العملية التدريبية وفعاليتها للمتدربين.
- معرفة مدى كفاءة البرنامج التدريبي في إحداث التغيير المطلوب في توجهات وسلوك المتدربين.
- التعرف على نقاط الضعف والقوة في عملية تخطيط وتنفيذ التدريب.
- معرفة مدى جدوى استمرارية العملية التدريبية في المستقبل.

مراحل عملية تقييم التدريب:

- ١- التقييم قبل التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التدريب والتأكد من الترتيبات الإدارية ومن توفر المادة العلمية الخاصة بالتدريب والتأكد من توفر المكان المناسب للتدريب ومن وجود المدرّب المناسب.
- ٢- التقييم أثناء التدريب: ويتم في هذه المرحلة متابعة التدريب أثناء تنفيذه للتأكد من سير العملية التدريبية كما خطط لها، ومعرفة مستوى الأساليب والوسائل المستخدمة وملاءمتها في عملية التدريب، ومدى انتظام المتدربين في البرنامج ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التدريب.
- ٣- التقييم بعد التنفيذ:

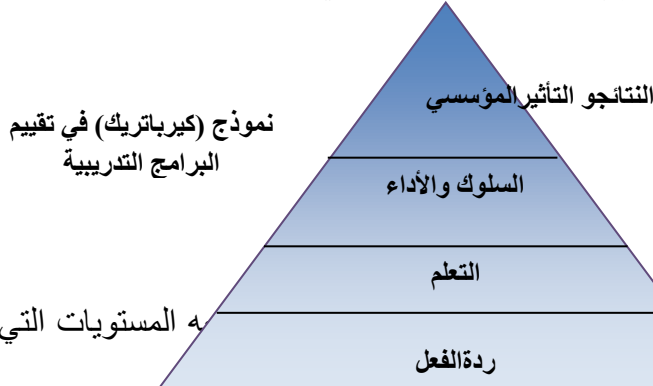
أما في هذه المرحلة فيتم تقييم سلبيات وإيجابيات العملية التدريبية ومنها المتدرب والمادة العلمية والمدرّب، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها في البرامج التدريبية المستقبلية.

فعالية التدريب للمنظمة:

هناك الكثير من الأمثلة التي تشير إلى فعالية التدريب بالنسبة للمنظمات، فأحد الدراسات التي أجريت على ٣٠٠ شركة أمريكية تشير إلى أن هذه الشركات حققت بفضل التدريب مستويات أداء عالية، وتفيد الدراسة أن شركة (زيروكس) استطاعت إعادة التدريب ١١٠.٠٠٠ من موظفيها مما مكنها من زيادة حصتها السوقية، وشركة جنرال موتورز مثال آخر للشركات التي اعتمدت على التدريب في استعادة حصتها السوقية. (كامل، ٢٠٠٨). ومع كل هذه الشواهد وغيرها فإن التدريب، كأى نشاط آخر، طالما أنه ترصد له ميزانيات وتكاليف، فلا بد من أن يخضع للتقويم وفق طرق ومعايير معينة للوقوف على جدوى ما بذل فيه، ومدى انسجام نتائجه مع التوقعات المأمولة والأهداف المنشودة للمنظمة.

- يمكن تعريف تقييم البرنامج التدريبي بأنه (مجموعة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن من خلالها تقييم المتدربين وما تغير عن معارفهم وسلوكياتهم وانعكاس ذلك على المنظمة ككل) (عساف، ٢٠٠٨).

- وهناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول تصنيف عملية التقييم هذه، إلا أن أشهر وأشمل النماذج أو الأطر المستخدمة لتقييم البرامج التدريبية هو نموذج (كيرباتريك)، ويعتمد هذا النموذج على أربعة مستويات يجب أن يشملها التقييم، تجيب عن سؤال (ماذا نقيم؟) ويوضحها الشكل التالي:



وأوردت (درة ، ٢٠١٠) نموذجاً لعملية التقييم وهي:

أ- ردود الفعل: وفيه نحاول أن نجيب عن السؤال التالي (ما مدى رضى المساركون عن البرنامج التدريبي).

ب- التعلم: ونجيب هنا عن السؤال (ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟)

ج- السلوك والأداء: ونجيب هنا عن تساؤل: (هل غير المتدربون سلوكهم نتيجة ما تعلموه؟)

د- النتائج: وفي هذا المستوى نطرح السؤال التالي: (هل التغيير في سلوك المتدربين يؤثر في المنظمة تأثيراً إيجابياً؟).

وهنا لا بد من الإشارة إلى عدد من النقاط التي لا مناص من الإقرار بأهميتها، حيال تقييم البرامج التدريبية، وخاصة باستخدام النموذج الأنف الذكر، وهي:

١- إن متابعة وتقييم النشاط التدريبي، عملية مستمرة، أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، أو بعد انتهاء البرنامج، من خلال قيام منسق البرنامج أو أية جهة أخرى تتابع سلوك المتدربين خلال العمل ومحاولة قياس الأثر المترتب على تعرضهم لخبرات تدريبية معينة.

٢- إن عملية المتابعة والتقييم لا بد أن تركز على المستويين (ج، د) من نموذج (كير باتريك) أي معرفة مدى التغيير في سلوك المتدربين وانعكاس ذلك على المنظمة.

٣- معظم البرامج التدريبية في الوطن العربي تركز على المستوى (أ) وهو مستوى ردة الفعل الذي ينصب على رضا المشاركين في التدريب، وهذا غير علمي، لأن المشاركين أثناء البرنامج أو بعده يكونون مبتهجين لمشاركتهم، ومن ثم لعودتهم إلى ديارهم ومعلومات تقييم هذا المستوى محدودة القيمة وسهلة الجمع، فضلاً عن أنه يشوبها المجاملة وعدم الموضوعية من قبل المتدربين حين سؤالهم، ومع ذلك نجد برامج التدريب عندنا تلقي حل اهتمامها على هذا الجانب.

ولكي يحقق التدريب الفاعلية ، لا بد أن نراعي الاعتبارات الآتية :

- الاعتبار المالي: لا يعد التدريب مجالاً للتسوق فيه للحصول على أفضل سعر أو كلفة ، فالتكاليف ترتبط بالأساليب التدريبية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف ذاتها ، فالتكاليف ترتبط بالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد، أما التدريب خارج العمل يشمل النقل ، وأجور المدرب، والمتدرب، وإعداد الأوراق المرجعية للتدريب، والمواد التدريبية ، والبرمجيات التدريبية الحاسوبية ، ومن الممكن الأخذ بالاعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب لذا نلاحظ بأننا سنحتاج إلى ميزانية متعلقة بالتدريب.

-الاعتبار الزمني: يعد الاعتبار الزمني من الأمور المهمة، لأن تدريب الموظفين لمهمة جديدة ، أو مركز جديد يحتاج إلى وقت، ومن الأجدى التدريب بأقل وقت ممكن، ويفضل تحديد الوقت، وفق حدود زمنية لكمية الوقت التي يمكن للمدربين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التدريب ، ويمكن أن يكون هناك تباطؤ، من المدربين حول توفير الوقت الكافي للموظفين، خاصة إذا كانت منافع التدريب أقل وضوحاً . لذا يفضل التحلي بالواقعية في مثل هذه الحالات، مع اختيار أساليب تدريب يحتاج تنفيذه وقتاً معقولاً.

-الاختيار الحصيف للمدربين: يعد الاختيار الحصيف للمدربين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التدريب أهدافه ويمكن أن يشمل اختيار المدربين الآتي :

- مدربين من داخل المؤسسة.
- مستشارين تدريبيين من خارج المؤسسة.
- هيئات متخصصة بالتدريب.
- المديرين ورؤساء الأقسام.
- المتميزين في العمل.

ويمكن أن يكون التدريب داخلي أو خارجي لمواجهة متطلبات التدريب المختلفة وسواء استعملنا المدربين الداخليين أو الخارجيين لا بد أن يكونوا هم أنفسهم قد حصلوا على التدريب الملائم المخصص لتلبية المهام المطلوبة منهم .

- الاختيار المناسب لمكان التدريب: إن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في إنجاح العملية التدريبية، بحيث يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب، بحيث كون بإمكان الجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب ، وهناك بعض الأساليب التدريبية تتطلب أماكن مخصصة لتنفيذها ، تتوفر فيها جميع الاحتياجات. (الصاعدي، ٢٠٠٣)

مدى فاعلية التدريب في رفع الكفاءة للموارد البشرية في جامعة الطائف:

لا شك بأن للتدريب أهمية بالغة كغيره من برامج التطوير الأخرى التي يعد مكملاً ومسانداً لها ، ويمثل ضرورة لا بد منها لتدعيم المعارف والمهارات لدى العاملين، حيث يؤكد الجويبر على " أن التدريب أكبر دافع لمعنوية الفرد وأكبر حافز للاستقرار وهذا يعني الرضا الوظيفي الذي يثمر الإنتاجية الجيدة لصالح الإدارة والموظف " . ويعتبر التدريب أكثر أنواع التدريب استخداماً في العديد من المؤسسات باعتباره من الأساليب التدريبية التي تتيح فرصة التدريب في مواقع العمل الفعلية وعلى نفس الأجهزة والمعدات التي يستخدمها الأفراد في عملهم، وإضافة إلى انخفاض تكلفه .

وتكمن أهمية التدريب للموارد البشرية في جامعة الطائف في ارتباطه المباشر بتنمية الموارد البشرية والتي تعتبر دائماً الأساس ومحل اهتمام الجميع فهي الثروة الحقيقية والممول الرئيس لتحقيق الأهداف التي نسعى للوصول إليه، حيث أنه يرفع من كفاءة الموارد البشرية ويعمل على تأهيلهم للقيام بالواجبات التي تطلب منهم في المنظمة.

ويحتل التدريب بصفة عامة دائماً الصدارة في اهتمامات المؤسسات العامة الخاصة فإن التدريب تتضاعف أهميته أيضاً لدى المنظمات في تنمية المعارف والمهارات وتكوين الخبرات وإعطاء الثقة في النفس نظراً لاستمرارية التدريب في المنظمة . وهناك العديد من المميزات التي تميز التدريب نجملها فيما يلي:

- يكسب الفرد الخبرة في بيئة العمل الواقعية.
- يتيح للمدرب تطبيق خبراته التي تلقاها أثناء التدريب في ممارسته لعمله اليومي.
- يتيح الفرصة للرؤساء المباشرين للتعرف على مستويات مرؤوسيهـم.
- يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة .

- المحافظة على وقت العمل من خلال انتظام مجموعات كبيرة من الأفراد في التدريب دون انقطاعهم لفترات طويلة عن العمل.
- سرعة تدريب جميع الأفراد على ما يستجد من مجال عملهم.
- انخفاض تكلفته.

في دراسة "الجمعية الإدارية الأمريكية" عن أهمية وفوائد التدريب توصلت إلى النسب المئوية التالية في مجال التحسين بين المؤسسات التي أجرت تدريباً على رأس العمل وتلك التي لم تقم بمثل هذا التدريب ، وجاءت النتائج كما يلي:

مؤسسات لم تجري تدريباً		مؤسسات أجرت تدريباً	
نسبة التحسن	مجال الدراسة	نسبة التحسن	مجال الدراسة
34%	١. زيادة الإنتاجية	63%	١. زيادة الإنتاجية
40 %	٢. زيادة الربحية	69 %	٢. زيادة الربحية
24 %	٣. زيادة الجودة والتنوعية	74 %	٣. زيادة الجودة والتنوعية

إن دلالة الجدول المبين أعلاه واضحة جداً، علماً أن الدراسة شملت مئات مؤسسات ومنشآت العمل في جميع المجالات الصناعية والمهنية والتعليمية والإدارية .
ويمكن تلخيص فوائد التدريب للمنظمة بالنقاط التالية :

- أثبت التدريب تفوقاً نوعياً فيما يتعلق بالمهارات والمعرفة على مستوى المهمة.
- يقلل الوقت بشكل كبير جداً .
- سرعة ظهور النتائج بشكل فوري.
- حل المشاكل التي تعترض التدريب أثناء العمل بدلاً من ترحيلها للمستقبل.
- يخفف من حدة التوتر والقلق لدى المتدرب.

الدراسات السابقة :

- دراسة قام بها (الغزاوي، ٢٠١٧) بعنوان "تدريب التنوع وأثره في الالتزام التنظيمي للعاملين: الرضا الوظيفي كمتغير معدل في شركة الازياء التقليدية لصناعة الالبسة الجاهزة" والتي هدفت الدراسة الى فحص أثر تدريب التنوع في الالتزام التنظيمي، والتعرف كذلك إلى دور الرضا الوظيفي في تحسين أثر تدريب التنوع في الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة المبحوثة، وللحصول على البيانات اللازمة للدراسة فقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي شمل جميع المديرين ونوابهم، ورؤساء الاقسام، ومراقبي العمال، والبالغ عددهم (١١٠) فرداً، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تطوير استبانة لفحص متغيرات الدراسة حيث تم توزيع الاستبانات على أفراد المجتمع المبحوث، واستردت الباحثة جميع الاستبانات التي تم توزيعها، وكانت جميعها صالحة للتحليل. ولغايات تحليل البيانات فقد اعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن مستوى ممارسة تدريب التنوع في شركة الازياء التقليدية لصناعة الالبسة الجاهزة كان متوسطاً، إن مستوى الرضا الوظيفي للأفراد المبحوثين في شركة الازياء التقليدية لصناعة الالبسة الجاهزة كان متوسطاً.

- دراسة (العامري وقصير، ٢٠١٧) تحت عنوان : "علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء" وهدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي للمدراء في الإدارة الوسطى في البنوك الإسلامية في صنعاء. كما هدفت إلى تحديد مستوى الأداء الحالي للعينة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة مكونة من (٦٤) مدير في الإدارة الوسطى تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وبعد إجراء التحليل الإحصائية أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الأداء الوظيفي لمدراء في الإدارة الوسطى، وأن الوظيفة الموكلة إلى هؤلاء المديرين تتم في الوقت المناسب ، بالإضافة إلى التطوير المستمر لمهارات المديرين. أوصت الدراسة بوضع معايير عملية لاختيار المدراء من المستوى المتوسط .

- كما أجرى (السعودي، العنيزات، ٢٠١٦) دراسة بعنوان: " تأثير التدريب على أداء الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية" وحيث هدفت الدراسة الى تأثير التدريب على أداء الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية من منظور الموظفين والمدراء في الوزارة. ولتحقيق اهداف الدراسة، تم استخدام أسلوب نوعي وكمي واستخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي من خلال تطوير أداة الدراسة التي تظهر تأثير التدريب على أداء الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية وقد تكونت الأداة من ٢٥ فقرة تم التحقق من صحتها وموثوقيتها وتم استخدام ٤٣ استبانة وتوزيعها على افراد عينة الدراسة كما تم اجراء المقابلات للحصول على المزيد من التحليل. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية هامة بين التخطيط والفعالية ونوعية البرامج التدريبية في وزارة التنمية الاجتماعية وتوصي الدراسة بتوظيف ثقافة التخطيط ودعم الإدارة الاستراتيجية في الوزارة لتطوير الخطط الطموحة لرؤيتها والتي سوف تنعكس إيجابيا على نوعية البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة.

- دراسة بني سلامه (٢٠١٦) بعنوان: "دور عملية التدريب في ادارة التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد" والتي هدفت الى التعرف على دور عملية تدريب العاملين في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (١٥٢) موظفًا، واستردت الباحثان من الاستبانات التي تم توزيعها (١٥١) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل. ولغايات تحليل البيانات فقد اعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تدريب العاملين بأبعادها المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) في التغيير التنظيمي في الشركات المبحوثة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان منها: ضرورة اهتمام فروع شركات الاتصالات الأردنية في محافظة إربد بعملية تصميم البرامج التدريبية، وضرورة التزام فروع الشركات المبحوثة بإجراء التغيير التقني، والتغيير في الخدمات، وأن يتم العمل على الاستفادة من تجارب المنافسين في عمليات توليد الأفكار الخاصة بالخدمات الجديدة.

- أجرى الحمدان (٢٠١٥) دراسة بعنوان: "التدريب وأثره في تميز أداء العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المساهمة العامة (دراسة حالة شركة أدوية دار الحكمة)" هدفت الدراسة الى معرفة التدريب واثره على تميز أداء العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المساهمة العامة شركة ادوية دار الحكمة "دراسة حالة" استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على المصادر الثانوية والمصادر الأولية لجمع البيانات. ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين في شركة أدوية دار الحكمة دراسة حالة والبالغ عددهم (١٥٠٠) موظف وموظفة، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (٣١٣) موظف وموظفة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية مجتمع الدراسة، وبعد اجراء التحليل الاحصائي تبين ان هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للتدريب على تميز أداء العاملين، وأوصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بموضوع التدريب وتشجيع العاملين على طرح افكار جديدة وزيادة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.

- دراسة باسمه أبو سلمية ، ٢٠٠٨ : مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة ، إن إدارة الأونروا تواجه العديد من الخيارات في مجال تطوير العاملين ، وعليها اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، ومن أجل أن يكون لنظام التدريب والتطوير فاعلية جيدة لا بد أن يتكامل مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الأونروا. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: هو أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بشكل مسبق عن طريق سؤال المدراء والموظفين في مكتب الأونروا ، ولا بد من الإشارة إلي أن هناك علاقة وثيقة بين الدراسة المذكورة وببحثنا، والسبب وراء ذلك هو تناول التدريب بأسلوب واضح وسهل في كلا الدراستين.

- دراسة إيمان قصاب ، ٢٠٠٨ ، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان (تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين) حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري. وأهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين. أن نظام الحوافز الموجودة في المصرف التجاري السوري يحقق الغاية المرجوة منه.

- دراسة قام بها صالح محمد العطوي، ٢٠٠٧ بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية. أهم نتائج هذه الدراسة إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة. ومن نتائجها وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.
- دراسة قام بها وليد راشد الشهري، ٢٠٠٦: فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية - دراسة مسحية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية، هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يلتحق بها ضباط كلية الملك خالد العسكرية في تنمية قدرتهم والتعرف على مدى مناسبة سياسات وإجراءات الالتحاق بالبرامج التدريبية لضباط كلية الملك خالد والتعرف على المعوقات التي تحد من استفادتهم من التدريب. وأهم نتائج هذه الدراسة: ربط التدريب بالاستفادة المادية لما لها من أثر في الالتحاق بالدورات التدريبية وترك الدورات التي لا تحقق عائد مالي، حيث من المهم الوقوف على هذه الدراسة لكونها تتناول التدريب العسكري والذي يعتبر أحد أنواع التدريب بمفهومه الشمولي المتكامل.
- تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التجارية - دراسة تطبيقية على مؤسسة الماجد بالإمارات، يوسف بحر، ٢٠٠٥: هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في مؤسسة الماجد بالإمارات العربية المتحدة ومن ثم العمل على رفع مستوى الاستفادة من الدورات التدريبية. أهم نتائج هذه الدراسة: التأكيد على أن عملية التنمية والتدريب عملية تكاملية يشترك فيها جميع الأطراف، وهي عملية تعاونية بين هذه الأطراف هدفها التنمية والارتقاء بالأداء، حيث يري الباحثون أن هناك علاقة وثيقة تجمع هذه الدراسة ببحثنا من حيث المفهوم الإداري للتدريب وتشابه الفئة المستهدفة في كلا البحثين.
- أثر التدريب على الإنتاجية والأجور، ديردن وآخرون، ٢٠٠٥: هدفت الدراسة لاختبار أثر التدريب على الإنتاجية والأجور وتمثل مجتمع الدراسة في ١١٩ شركة بريطانية في مجال الصناعة. أهم نتائج هذه الدراسة: الإقرار بأن أثر التدريب على الإنتاجية أكبر من أثره على الأجور، لكن يجب الإشارة إلى أن هذه الدراسة قامت بدراسة أثر التدريب على الإنتاجية والأجور أما بحثنا فقد اهتم بفاعلية العملية التدريبية وبالتالي يمكن الإقرار إلى أن هناك العديد من الجوانب قد تكمل بعضها البعض.
- أثر التعليم الأكاديمي والتدريب الرسمي على سلوك مدراء المشاريع، دوليمي، ٢٠٠٤: هدفت الدراسة لتقييم تأثير التعليم الأكاديمي والتدريب الرسمي على كيفية إدارة المشاريع. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مدراء المشاريع الذين يحملون مؤهلات وخلفية هندسية أقدر على العمل التقني وبالتالي هناك حاجة لمدراء المشاريع العاملين في المجال التقني لتركيز اهتماماتهم بإدارة الأفراد، حيث قامت هذه الدراسة بالتركيز على نوع معين من التدريب.

تعليق على الدراسات السابقة:

تبين من الدراسات السابقة أنها تتفق في دراسة موضوع التدريب وتأثيرها على العاملين، ومن الواضح أن هذه الأبحاث والدراسات قد أجريت في مجتمعات مختلفة مما يستدعي مراعاة الفروق التي من الممكن أن توجد نوعاً من الاختلاف بين نتائج هذه الدراسات، وهدفت الدراسات السابقة إلى معالجة قضية التدريب من زوايا مختلفة وفي قطاعات مختلفة مثل القطاع الخاص والحكومي وقطاعات أخرى.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ وهو كما يعرفه (العساف، ٢٠١٢، ص ١٧٩) بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملائمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين الإداريات بجامعة الطائف، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريات في جامعة الطائف.

أداة البحث:

الاستبيان وهو من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعاً لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة مكونه من جزأين الجزء الأول خاص بالمعلومات الشخصية، والجزء الثاني خاص بقياس مدى فاعلية التدريب لدى الموظفين الإداريات في جامعة الطائف عدد العبارات في الإستبانة (٣٠) عبارة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على استجابات العينة تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها

عرض وتحليل البيانات والنتائج

إجابة السؤال الأول : ما واقع دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف ؟

جدول رقم (١)

م	العبارات (تنازلياً)	لا بشدة		لا		لا أعلم		نعم		نعم بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الفئة
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
1	يؤدي تطبيق الموظفة لما تعلمته بالتدريب إلى تحسن أدائها	0.0	0	7.1	6	7.1	6	57.1	48	28.6	24	4.07	0.80	نعم
2	تشعر الموظفات المتدربات برغبة قوية في تطبيق ما تعلمنه أثناء التدريب	1.2	1	6.0	5	13.1	11	52.4	44	27.4	23	3.99	0.87	نعم
3	تشعر الموظفة بعد تدريبها بقدرتها على استخدام إبداعها وفكرها في التطبيق	2.4	2	6.0	5	11.9	10	51.2	43	28.6	24	3.98	0.93	نعم
4	ترتفع الروح المعنوية للموظفة بعد عودتها من التدريب	1.2	1	7.1	6	14.3	12	50.0	42	27.4	23	3.95	0.90	نعم
5	يحقق إنفاق المنظمة على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها	1.2	1	14.3	12	6.0	5	46.4	39	32.1	27	3.94	1.03	نعم
6	يؤدي تطبيق الموظفة لما تعلمته بالتدريب إلى خفض أخطائها	2.4	2	13.1	11	9.5	8	52.4	44	22.6	19	3.80	1.02	نعم
7	تستطيع الموظفة بعد تدريبها إدخال طرق أداء جديدة لعملها	1.2	1	11.9	10	16.7	14	48.8	41	21.4	18	3.77	0.96	نعم

نعم	0.97	3.74	21.4	18	42.9	36	27.4	23	4.8	4	3.6	3	تسمح المنظمة للموظفة بتطبيق ما تعلمته في برامج التدريب	8
نعم	1.13	3.63	23.8	20	40.5	34	13.1	11	20.2	17	2.4	2	يبيدي المديرون استعدادهم التام لمساعدة موظفيهم على تطبيق ما تعلموه	9
نعم	1.23	3.43	20.2	17	38.1	32	11.9	10	23.8	20	6.0	5	تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تدريبهم	10
نعم	1.19	3.42	20.2	17	35.7	30	13.1	11	27.4	23	3.6	3	تقدم الموظفة عرض كامل لما تعلمته من التدريب لزميلاتها الموظفات	11
لا أعلم	1.23	3.38	16.7	14	41.7	35	14.3	12	17.9	15	9.5	8	بيئة العمل في المنظمة لا تساعد على تطبيق الأساليب الجديدة	12
لا أعلم	1.13	3.37	13.1	11	42.9	36	17.9	15	20.2	17	6.0	5	تستخدم الإدارة معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب	13
لا أعلم	1.24	3.36	21.4	18	26.2	22	28.6	24	14.3	12	9.5	8	تدعم الإدارة العليا جهود تنمية الموارد البشرية في المنظمة	14
لا أعلم	1.31	3.23	20.2	17	27.4	23	17.9	15	23.8	20	10.7	9	يحاول المديرون التأكد من أن ما تم تعلمه في التدريب يجري تطبيقه	15
لا أعلم	1.30	3.20	19.0	16	29.8	25	11.9	10	31.0	26	8.3	7	ينسى المتدربات بعد مرور فترة على انتهاء التدريب كل ما تعلموه	16
لا أعلم	1.24	3.14	14.3	12	33.3	28	13.1	11	31.0	26	8.3	7	تهتم المنظمة بالتدريب لكنها لا تتابع نتائجه على أسلوب أداء موظفيها	17
لا أعلم	1.16	3.13	11.9	10	31.0	26	22.6	19	27.4	23	7.1	6	تطلب المنظمة من الموظفة العائدة من التدريب تدريب الموظفات الأخريات	18
لا أعلم	1.13	3.13	9.5	8	35.7	30	19.0	16	29.8	25	6.0	5	تتم المتابعة من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظفة	19
لا أعلم	1.17	3.13	9.5	8	36.9	31	20.2	17	23.8	20	9.5	8	يتم قياس التغيير الحاصل في أداء الموظفة المتدربة بعد مرور وقت معلوم	20
لا أعلم	1.15	3.10	9.5	8	34.5	29	19.0	16	29.8	25	7.1	6	يتم تقييم التدريب بسؤال المتدربين عن رأيهم فيه فقط	21
لا أعلم	1.15	3.06	10.7	9	32.1	27	14.3	12	38.1	32	4.8	4	ينظر المديرون للتدريب كحاجة أساسية بذاتها دون النظر إلى نتائجها	22
لا أعلم	1.29	3.06	19.0	16	19.0	16	20.2	17	32.1	27	9.5	8	يخشى المديرون من تفوق موظفيهم عليهم بعد التدريب	23
لا أعلم	1.23	3.00	11.9	10	27.4	23	21.4	18	27.4	23	11.9	10	يقارن المديرون بين أداء المتدربة بعد عودتها و محتويات البرنامج التدريبي	24
لا أعلم	1.29	2.95	13.1	11	27.4	23	14.3	12	32.1	27	13.1	11	يستمر عمل الموظفات بالأساليب القديمة بعد العودة من التدريب	25
لا أعلم	1.23	2.86	10.7	9	25.0	21	15.5	13	36.9	31	11.9	10	لا يُلاحظ وجود أي تطور في أداء الموظفات عادة بعد تدريبهن	26
لا أعلم	1.20	2.77	10.7	9	16.7	14	25.0	21	34.5	29	13.1	11	تتم ترقية الموظفين بمجرد انتهاءهم من التدريب	27
لا أعلم	1.19	2.74	11.9	10	13.1	11	23.8	20	39.3	33	11.9	10	يرفض المديرون تطبيق موظفيهم لأي أساليب جديدة بعد التدريب	28
لا أعلم	1.25	2.67	11.9	10	15.5	13	14.3	12	44.0	37	14.3	12	يُعتبر التدريب أمرا شكليا ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء	29
لا أعلم	0.44	3.34	17.9	436	35.6	866	16.5	401	23.3	567	6.8	16	أثر التدريب وتقييمه	30

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-١) أن أبرز أدوار التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف تتمثل في العبارات التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

١- جاءت العبارة وهي: "يؤدي تطبيق الموظفة لما تعلمته بالتدريب إلى تحسن أدائها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن تطبيق الموظفات لما تعلمهن في التدريب يجعله يستفدن من المهارات التي تعلمنها في إنجاز مهامهن بكفاءة مما يساهم في تحسين أدائهن وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السعودي، العنيزات، ٢٠١٦) والتي بينت وجود علاقة إحصائية هامة بين التخطيط والفعالية ونوعية البرامج التدريبية في وزارة التنمية الاجتماعية.

٢- جاءت العبارة وهي: "تشعر الموظفات المتدربات برغبة قوية في تطبيق ما تعلمنه أثناء التدريب" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن التدريب يمكن المتدربات من مهارات العمل الأمر الذي يزيد من رغبتهن في تطبيق ما تعلمهن في التدريب بعملهن مما يساهم في تحسين أدائهن وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني سلامة (٢٠١٦) والتي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) لعملية تدريب العاملين.

٣- جاءت العبارة وهي: "تشعر الموظفة بعد تدريبها بقدرتها على استخدام إبداعها وفكرها في التطبيق" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن التدريب يمكن المتدربات من مهارات التطبيق العملي الأمر الذي يشعرهن بعد التدريب بقدرتهن على استخدام إبداعهن وفكرهن في التطبيق وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحمدان (٢٠١٥) والتي بينت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) للتدريب على أداء العاملين.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-١) أن أقل أدوار التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف تتمثل في العبارة: "يُعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء" بالمرتبة التاسعة والعشرون من حيث عدم علم مفردات الدراسة بها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن محتويات التدريب يتم بناؤها وفق احتياجات المتدربات في العمل ولذلك نجد أن التدريب لا يعتبر أمراً شكلياً فقط بل له إسهامه في تحسين مستوى الأداء.

إجابة السؤال الثاني: ما معوقات دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف؟

جدول رقم (٢)

م	العبارات (تنازلياً)	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الفئة
1	بيئة العمل في المنظمة لا تساعد على تطبيق الأساليب الجديدة	3.38	1.23	لأعلم
2	ينسى المتدربات بعد مرور فترة على انتهاء التدريب كل ما تعلموه	3.20	1.30	لأعلم
3	تهتم المنظمة بالتدريب لكنها لا تتابع نتائجه على أسلوب أداء موظفيها	3.14	1.24	لأعلم
4	يخشى المديرون من تفوق موظفيهم عليهم بعد التدريب	3.06	1.29	لأعلم
5	يستمر عمل الموظفات بالأساليب القديمة بعد العودة من التدريب	2.95	1.29	لأعلم
6	لا يُلاحظ وجود أي تطور في أداء الموظفات عادة بعد تدريبهن	2.86	1.23	لأعلم
7	تتم ترقية الموظفين بمجرد انتهاءهم من التدريب	2.77	1.20	لأعلم
8	يرفض المديرون تطبيق موظفيهم لأي أساليب جديدة بعد التدريب	2.74	1.19	لأعلم
9	يُعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء	2.67	1.25	لأعلم
10	المعوقات	2.97	0.68	لأعلم

ويتضح من النتائج في الجدول (٢) أن أبرز معوقات التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف تتمثل في العبارات التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

١- جاءت العبارة وهي: " بيئة العمل في المنظمة لا تساعد على تطبيق الأساليب الجديدة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عدم علم مفردات الدراسة بها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن عدم مساعدة بيئة العمل على تطبيق الأساليب الجديدة يقلل من الاستفادة من التدريب والاهتمام به مما يعوق دوره في تحسين الأداء.

٢- جاءت العبارة وهي: " ينسى المتدربات بعد مرور فترة على انتهاء التدريب كل ما تعلموه " بالمرتبة السادسة من حيث عدم علم مفردات الدراسة بها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن نسيان المتدربات ما تعلموه بعد مرور فترة على انتهاء التدريب يقلل من بقاء أثر التدريب مما يعوق دوره في تحسين الأداء.

٣- جاءت العبارة وهي: " تهتم المنظمة بالتدريب لكنها لا تتابع نتائجه على أسلوب أداء موظفيها " بالمرتبة الثالثة من حيث عدم علم مفردات الدراسة بها بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن عدم الاهتمام بمتابعة نتائج التدريب يقلل من تقويم التدريب والاستفادة منه مما يعوق دوره في تحسين الأداء. ويتضح من النتائج في الجدول (٢) أن أقل معوقات التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف تتمثل في العبارة: " يُعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء " بالمرتبة التاسعة والعشرون من حيث عدم علم مفردات الدراسة بها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القناعة بعدم شكلية التدريب يحسن من الاهتمام به ودعمه مما يقلل من المعوقات التي تعوق دوره في تحسين الأداء.

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها أبرز نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول : ما واقع دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف ؟
أبرز أدوار التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف تتمثل في العبارات التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

١- يؤدي تطبيق الموظفة لما تعلمته بالتدريب إلى تحسن أدائها وتفسر هذه النتيجة بأن تطبيق الموظفات لما تعلمهن في التدريب يجعله يستقن من المهارات التي تعلمنها في إنجاز مهامهن بكفاءة مما يسهم في تحسين أدائهن وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السعودي، العنيزات، ٢٠١٦) والتي بينت وجود علاقة إحصائية هامة بين التخطيط والفعالية ونوعية البرامج التدريبية في وزارة التنمية الاجتماعية.

٢- تشعر الموظفات المتدربات برغبة قوية في تطبيق ما تعلمنه أثناء التدريب وتفسر هذه النتيجة بأن التدريب يمكن المتدربات من مهارات العمل الأمر الذي يزيد من رغبتهن في تطبيق ما تعلمهن في التدريب بعملهن مما يسهم في تحسين أدائهن وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني سلامة (٢٠١٦) والتي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعملية تدريب العاملین.

٣- تشعر الموظفة بعد تدريبها بقدرتها على استخدام إبداعها وفكرها في التطبيق وتفسر هذه النتيجة بأن التدريب يمكن المتدربات من مهارات التطبيق العملي الأمر الذي يشعرهن بعد التدريب بقدرتهن على استخدام إبداعهن وفكرهن في التطبيق وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحمدان (٢٠١٥) والتي بينت ان هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) للتدريب على أداء العاملین.

أقل أدوار التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف تتمثل في العبارة: " يُعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء وتفسر هذه النتيجة بأن محتويات التدريب يتم بناؤها وفق احتياجات المتدربات في العمل ولذلك نجد أن التدريب لا يعتبر أمراً شكلياً فقط بل له اسهامه في تحسين مستوى الأداء.

إجابة السؤال الثاني : ما معوقات دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف ؟
أبرز معوقات التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف تتمثل في العبارات التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

١- بيئة العمل في المنظمة لا تساعد على تطبيق الأساليب الجديدة وتفسر هذه النتيجة بأن عدم مساعدة بيئة العمل على تطبيق الأساليب الجديدة يقلل من الاستفادة من التدريب والاهتمام به مما يعوق دوره في تحسين الأداء.

٢- ينسى المتدربات بعد مرور فترة على انتهاء التدريب كل ما تعلموه وتفسر هذه النتيجة بأن نسيان المتدربات ما تعلموه بعد مرور فترة على انتهاء التدريب يقلل من بقاء أثر التدريب مما يعوق دوره في تحسين الأداء.

٣- تهتم المنظمة بالتدريب لكنها لا تتابع نتائجه على أسلوب أداء موظفيها وتفسر هذه النتيجة بأن عدم الاهتمام بمتابعة نتائج التدريب يقلل من تقويم التدريب والاستفادة منه مما يعوق دوره في تحسين الأداء. أقل معوقات التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف تتمثل في العبارة: " يُعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء " وتفسر هذه النتيجة بأن الفعالة بعدم شكلية التدريب يحسن من الاهتمام به ودعمه مما يقلل من المعوقات التي تعوق دوره في تحسين الأداء.

التوصيات :

بناء على الإطار النظري للبحث والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية نذكر مجموعة من التوصيات وهي:

١. ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في جامعة الطائف ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بنفوق.
٢. دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أداءه وعمله ومهاراته العملية، ودراسة تنظيم ملتقيات دورية للموظفين بالفروع المختلفة لتبادل الخبرات حول أنشطتهم التدريبية.
٣. وضع برامج تدريبية خاصة ببعض الأنشطة التدريبية مثل تهيئة الموظفين الجدد، أو أنشطة الوعي التدريبي وغيرها.
٤. ضرورة رفع ميزانية التدريب وزيادة المخصصات التدريبية في الجامعة وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية في حال تحققت أهداف التدريب.
٥. الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية.
٦. إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية دون استثناء.
٧. زيادة عدد الدورات مع زيادة عدد أيام التدريب لكل دورة.
٨. أن تتكرر الدورات خلال العام وفي أوقات مختلفة لتناسب مع الظروف والإمكانات الخاصة بكل موظف.

المراجع:

١. أبو النصر، مدحت محمد، (٢٠٠٨). إدارة العمليات التدريبية (النظرية والتطبيق)، القاهرة: دار الفجر.
٢. أبو سلمية، باسمة. (٢٠٠٨). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة.
٣. أبو عمارة، محمد علي. (٢٠٠٦) الإدارة العامة في فلسطين بين النظرية والتطبيق. ط٤ فلسطين.
٤. إيمان قصاب. (٢٠٠٨). تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين، حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري رسالة ماجستير غير منشورة
٥. البدارين، رقياً قاسم؛ بني سلامه، ميساء. (٢٠١٦). دور عملية التدريب في إدارة التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، إربد، الأردن.
٦. بربر، كامل. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني.
٧. البقمي، عبد الله. (٢٠٢٠). أثر التدريب على مستوى أداء الموظفين. رساله ماجستير.
٨. الحمدان، محمد راشد. (٢٠١٥). التدريب وأثره في تميز أداء العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المساهمة العامة: دراسة حالة شركة أدوية دار الحكمة. رسالة ماجستير، جامعة جدارا، كلية الإقتصاد والأعمال، إربد، الأردن.

٩. درة، عبد الباري . الصباغ، زهير . (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. ط١. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
١٠. دوليمي. (٢٠٠٤). أثر التعليم الأكاديمي والتدريب الرسمي على سلوك مدراء المشاريع.
١١. ديردن وآخرون. (٢٠٠٥). أثر التدريب على الإنتاجية والأجور
١٢. رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. مكتبة العبيكان الطبعة الثانية. الرياض .
١٣. السامرائي، أحمد هشام. (٢٠١٠). أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق أنموذج . الأكاديمية العربية في الدنمارك.
١٤. السعودي، موسى . العنيزات، حمدان. (٢٠١٦). أثر التدريب على أداء الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة .
١٥. الشهري، وليد راشد. (٢٠٠٦). فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية - دراسة مسحية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
١٦. الصاعدي، سامر عبيد عبد الله. (٢٠٠٣). دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدنية (دراسة تطبيقية بمنطقة المدينة المنورة) الرياض .
١٧. العامري، عبده. قصير، حنان. (٢٠١٧). علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، ٢٣(٣)، ٧٢-٥١.
١٨. العساف، صالح أحمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٢. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
١٩. عساف، معتز. (٢٠٠٨). التميز في إدارة الموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية.
٢٠. العطوي، صالح محمد. (٢٠٠٧). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير . جامعة مؤتة . الأردن
٢١. الغزاوي، هديل هاني (٢٠١٧). تدريب التنوع وأثره في الالتزام التنظيمي للعاملين: الرضا الوظيفي كمتغير معدل في شركة الازياء التقليدية لصناعة الألبسة الجاهزة. رسالة ماجستير، جامعة جدارا، اربد.
٢٢. الفارس، سليمان خليل وآخرون. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق.
٢٣. كشواي، باري. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية. ط٢: دار الفاروق للنشر والتوزيع .
٢٤. لشرعة، عطا الله، والطرأونة، تحسين، (٢٠١٠). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد ٤، ص ١٦٢-١٥٠
٢٥. ماهر، أحمد . (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٢٦. ماهر، أحمد. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. ط٢. الإسكندرية : الدار الجامعية.
٢٧. مدني، أحمد بشير. (٢٠٠٩). أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة" دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة.
٢٨. المطيري، فيصل محمد. (٢٠١٠). دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٢٩. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني " إدارة الإنتاج " الطبعة ١٤٢٩ هـ .
٣٠. النجار، محمد عدنان. (١٩٩٨). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق،.
٣١. النويجم، صالح محمد. (٢٠٠٥). تقويم الكفاءة التدريبية في معاهد التدريب الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.

٣٢. اليمين، بن منصور. (٢٠١٠). دور القيم الدينية في التنمية الاجتماعية. دراسة ميدانية حول الميزابيين المقيمين بمدينة باتنة . رسالة ماجستير . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية. جامعة الحاج لخضر . باتنة.
٣٣. يوسف بحر. (٢٠٠٥). تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التجارية – دراسة تطبيقية على مؤسسة الماجد بالإمارات.

الملاحق :الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،
عزيزتي الموظفة:

يسرني ويشرفني أن أضع بين يديكم الكريمتين استبانة لدراسة بعنوان : " مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بجامعة الطائف " . دراسة ميدانية على جامعة الطائف ، ويرجى التكرم بدراستها ومن ثم تعبئتها .
كما لا يخفى عليكم أن قيمتها تعتمد على إجاباتكم بالدقة والموضوعية والصراحة، لأن ذلك سوف يساهم في نجاح هذه الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها .
كما أرجو تكرمكم بإضافة كل ما ترونه أنه يخدم أغراض هذا البحث سواء أكان في مجال المعوقات التي تواجه التدريب أو الإيجابيات التي تسهم في تطبيقه.

شاكركم ومقدره لكن حسن تجاوبكم وتعاونكم .

الباحثة : نجوى سفران الثبيتي

القسم الأول : البيانات الشخصية :

أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة لك .

- العمر : أقل من ٢٥ □ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ □ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ □ فأكثر □
المستوى التعليمي : دون الثانوي □ ثانوي □ دبلوم متوسط □ بكالوريوس □ دراسات عليا □
عدد سنوات الخبرة : أقل من ٥ سنوات □ من ٥ إلى ١٠ سنوات □ أكثر من ١٠ سنوات □
المرتبة الوظيفية : أقل من الخامسة □ من الخامسة إلى التاسعة □ أعلى من التاسعة □
الحالة الاجتماعية : أعزب □ متزوج □ أخرى □
عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها خلال الخدمة في الجامعة :
أقل من ٥ دورات □ من ٥ دورات إلى أقل من ١٠ □ من ١٠ دورات إلى أقل من ٢٠ □ أكثر من ٢٠ دورة □

القسم الثاني:

م	العبارات	لا بشده	لا	لا أعلم	نعم	نعم بشدة
1	يؤدي تطبيق الموظفة لما تعلمته بالتدريب إلى تحسن أدائها					
2	تشعر الموظفات المتدربات برغبة قوية في تطبيق ما تعلمنه أثناء التدريب					
3	تشعر الموظفة بعد تدريبها بقدرتها على استخدام إبداعاتها وفكرها في التطبيق					
4	ترتفع الروح المعنوية للموظفة بعد عودتها من التدريب					
5	يحقق إنفاق المنظمة على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها					
6	يؤدي تطبيق الموظفة لما تعلمته بالتدريب إلى خفض أخطائها					
7	تستطيع الموظفة بعد تدريبها إدخال طرق أداء جديدة لعملها					
8	تسمح المنظمة للموظفة بتطبيق ما تعلمته في برامج التدريب					
9	يبيد المدبرون استعدادهم التام لمساعدة موظفيهم على تطبيق ما تعلموه					
10	تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تدريبهم					
11	تقدم الموظفة عرض كامل لما تعلمته من التدريب لزميلاتها الموظفات					
12	بيئة العمل في المنظمة لا تساعد على تطبيق الأساليب الجديدة					
13	تستخدم الإدارة معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب					
14	تدعم الإدارة العليا جهود تنمية الموارد البشرية في المنظمة					
15	يحاول المدبرون التأكد من أن ما تم تعلمه في التدريب يجري تطبيقه					
16	ينسى المتدربات بعد مرور فترة على انتهاء التدريب كل ما تعلموه					
17	تهتم المنظمة بالتدريب لكنها لا تتابع نتائجه على أسلوب أداء موظفيها					
18	تطلب المنظمة من الموظفة العائدة من التدريب تدريب الموظفين الأخرى					
19	تتم المتابعة من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظفة					
20	يتم قياس التغيير الحاصل في أداء الموظفة المتدربة بعد مرور وقت معلوم					
21	يتم تقييم التدريب بسؤال المتدربين عن رأيهم فيه فقط					

					ينظر المديرون للتدريب كحاجة أساسية بذاتها دون النظر إلى نتائجها	22
					يخشى المديرون من تفوق موظفيهم عليهم بعد التدريب	23
					يقارن المديرون بين أداء المتدربة بعد عودتها و محتويات البرنامج التدريبي	24
					يستمر عمل الموظفين بالأساليب القديمة بعد العودة من التدريب	25
					لا يُلاحظ وجود أي تطور في أداء الموظفين عادة بعد تدريبهم	26
					تتم ترقية الموظفين بمجرد انتهاءهم من التدريب	27
					يرفض المديرون تطبيق موظفيهم لأي أساليب جديدة بعد التدريب	28
					يُعتبر التدريب أمرا شكليا ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء	29
					أثر التدريب وتقييمه	30