

التدريب ودوره في تنمية مهارات العاملين في المنظمة دراسة حالة: الديوان الوطني الجزائري للسياحة-ONAT

Training and its role in developing the skills of employees in the organization Case study: Algerian National Office of Tourism - ONAT

عبد الفتاح الكردالي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر (3) - الجزائر. fkardil85@gmail.com	د. شرحيل عجراد* كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر (3) - الجزائر. charhabil2009@gmail.com
--	--

تاريخ القبول: 2025/04/21

تاريخ التقديم : 2025/02/08

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الاجابة على اشكالية الدراسة التي تمثلت بسؤال ما دور التدريب في تطوير وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟ وذلك من خلال التعرف على أبعاد التدريب، وتقييم الدور الذي تقوم به إدارة الديوان الوطني الجزائري للسياحة في ممارسات التدريب لتنمية مهارات العاملين بها ، وتحديد الأثر بين متابعة التدريب وأبعاد تنمية مهارات العاملين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وزعت على عينة عشوائية مكونة من (31) فردا من كل أفراد مجتمع الدراسة بإطار الديوان الوطني الجزائري للسياحة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1-توجد علاقة إيجابية بين أبعاد العملية التدريبية مجتمعة وتنمية مهارات العاملين بالديوان الوطني الجزائري للسياحة ، ومن توصيات الدراسة ضرورة العمل على اعتماد كل ما هو حديث في التدريب وجعل التدريب محورا أساسيا لفعالية أداء الديوان.

الكلمات المفتاحية: تدريب، تنمية ، مهارات ، مهارات شخصية، تطوير

Abstract:

This study aims to answer the research problem, which is represented by the question: What is the role of training in developing and enhancing the skills of employees in the institution under study? This is done by identifying the dimensions of training, evaluating the role played by the management of the Algerian National

* المؤلف المرسل : شرحيل عجراد ، ايميل : charhabil2009@gmail.com

Tourism Office in training practices to develop the skills of its employees, and determining the impact between training follow-up and the dimensions of employee skill development. The descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was relied upon as the main tool in collecting data. It was distributed to a random sample consisting of (31) individuals from all members of the study community within the framework of the Algerian National Tourism Office. The study reached a set of results, including:

1- There is a positive relationship between the combined dimensions of the training process and the development of skills among employees of the Algerian National Tourism Office. The study recommends the need to adopt the latest training practices and make training a key component of the Office's effective performance.

Keywords: training, development, skills, personal skills, development.

مقدمة:

التدريب حجر أساس للعمل في كل منظمة فأغلب المؤسسات تسعى للتطوير وتنمية القدرات البشرية العاملة بها وذلك اما من خلال التدريب الداخلي الذي يعتمد على عناصر الخبرة ببيئة العمل في المؤسسة وايضا بإشراك الموظفين في دورات تدريبية سواء داخليا أو خارجية لأجل كسب بعض المهارات التي تساعد في تطوير جوانب العمل سواء فنية أو إدارية أو غيرها .

■ **اشكالية الدراسة:** تتمثل اشكالية الدراسة في أن هناك بعض الشركات قد لا تكون تهتم بالتدريب كأحد أسباب الرفع من مستوى القدرات البشرية لديها والذي بدوره يعتبر اشكالية تؤثر في تطوير المؤسسة الامر الذي قد يؤدي الى ضعف أداء الموظف عن المستوى المطلوب وانطلاقا من هنا جاءت هذه الدراسة لتجيب على الاشكالية التالية :

س- ما دور التدريب في تطوير وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

ولإجابة على هذه الاشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1-هل لتحديد الاحتياجات التدريبية دور في تحسين أداء العاملين؟

2-هل تصميم خطة التدريب يتلاءم مع كافة الفئات المستهدفة من العاملين؟

3-هل هناك أثر لتنفيذ البرامج التدريبية على القدرة الذهنية للعاملين؟

4-مامدى اسهام تقييم التدريب في تحقيق الاهداف المراد الوصول لها من قبل العاملين؟

■ **فرضيات الدراسة:** في ضوء اشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضية التالية:

1-الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاعتماد

التدريب بأبعاده على تطوير وتنمية المهارات بأبعادها مجتمعة في المؤسسة وتتفرع منها

الفرضيات الفرعية التالية ($p \leq 0.05$) :

أ-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اعتماد تحديد الاحتياجات التدريبية في تنمية مهارات العاملين بأبعاده مجتمعة، ومن حيث تحسين أداءهم.

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) اعتماد تصميم الخطة التدريبية في تحقيق تنمية مهارات كافة العاملين المستهدفين و أبعاده مجتمعة.

ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لاعتماد تنفيذ البرامج التدريبية في تنمية مهارات العاملين وأبعاده مجتمعة بما فيها القدرات الذهنية للعاملين.

د- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لاعتماد تقييم العملية التدريبية على تنمية مهارات العاملين بأبعاده مجتمعة بما يحقق الأهداف المراد الوصول لها.

■ **أهمية الدراسة:** تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1-تناولها لمتغيرين مهمين لنجاح وتميز المنظمات هما التدريب وتنمية مهارات أداء العاملين حيث أن الربط بينهما له الدور الفعال في تحسين أداء العمل على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

2-تناولها بالوصف والتحليل طبيعة العلاقة والاثـر بين المتغيرين المعتمدين في الدراسة لأهميتهما في انجاز العمل.

3- من المتوقع اسهام الدراسة الحالية في زيادة ادراك المديرين ورؤساء الأقسام بأهمية التدريب ودوره في تطوير وتنمية المهارات لدى العاملين.

■ **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :

1-التعرف على أبعاد التدريب.

2-تقييم الدور الذي تلعبه ادارة المؤسسة في اتباع التدريب ، ومدى إسهاماته في تنمية مهارات العاملين.

3- تحديد الاثر بين اتباع التدريب وابعاد تنمية مهارات العاملين.

■ **الدراسات السابقة:**

1-"أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس"-هلسه محمد-جامعة الاستقلال-"مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية"-المجلد 4, العدد 1, الصفحة 35-

2020، 58-06-30

الملخص هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات الفلسطينية في محافظة القدس (دراسة تطبيقية على بلديات شرقي القدس)، ومعرفة العوامل المساعدة في التدريب وعلاقتها بأداء موظفي البلديات المذكورة. اقتصرَت الدراسة على بلديات شرقي القدس، والبالغ عددها (3) بلديات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج نذكر أهمها: إن التدريب يؤدي الى تحسّن أداء الموظفين ويساعد على رفع قدراتهم الوظيفية، وأن توفر البرامج التدريبية ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات، وتوفر المدربين المختصين والبيئة المناسبة للتدريب يؤدي الى تحقيق الهدف من التدريب. كذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات تعزى لمتغيرات الدراسة. بناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات نذكر أهمها: يجب ان يكون التدريب ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات وإشراك الموظفين بإعداد هذه الخطط، توفير البيئة المناسبة للتدريب والمستلزمات المادية للدورات التدريبية، وكذلك الاستعانة بخبراء متخصصين في التدريب الإداري للوصول إلى مستويات عالية من الأداء وإنجاز العمل بكفاءة وفعالية. الكلمات المفتاحية: التدريب، التدريب الإداري، أداء الموظفين.

2-التدريب كآلية للتقليل من الضغوط المهنية لدى الموظفين- دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة-مانع سبرينة -مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية - المجلد 8, العدد 2, الصفحة 223-

244

10-12-2014.

مع بداية العولمة وما واكبها من تغيرات في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته المتزايدة، تصدرت عبارة ضغوط العمل كل قواميس العالم، وأصبحت سببا في مجمل ما يعانيه موظفون في مختلف القطاعات على الصعيدين الصحي والنفسي، وما ينجم عنه من تدن في مستوى العمل. هذا الواقع كان محور دراسات قام بها أخصائيون في علم النفس والاجتماع، لتحديد مسببات الضغوط المهنية وانعكاساتها على الموظفين والمؤسسات على حد سواء، ويعد التدريب من أهم الآليات التي يمكن تبنيها للتقليل من حدة الضغوط المهنية على الموظفين، من خلال إكسابهم مهارات ومعارف وخبرات تؤهلهم وتزيد من قدراتهم على التواءم ومتطلبات الوظيفة وظروف العمل، وبالتالي تجعلهم مقبلين على أداء مهامهم وكلهم رضى وولاء وانتماء، وفي إطار معالجة مشكلة

الضغوط المهنية لدى الموظفين ودور التدريب في التقليل منها، قامت الباحثة بدراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة، حيث اعتمدت عينة المسح الشامل، أين كان عدد الموظفين الإداريين 291 موظفا إداريا، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستمارة (الاستبيان) والذي وزع منه 291 استمارة استرجع منها 265 واستبعد 05 فكان عدد الاستمارات القابلة للتحليل 160 استمارة، كما اعتمدت الباحثة برنامج Spss في التحليل الإحصائي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التدريب يشكل آلية هامة للتقليل من الضغوط المهنية لدى الموظفين في الجامعة محل الدراسة، لكن هناك بعض العوامل التي تقلل من فاعليته نذكر منها: - روتينية العمل في الجامعة محل الدراسة يشكل مصدرا لضغوط العمل لدى الموظفين؛ - عدم إتاحة الفرص للموظفين لإظهار إمكانياتهم الوظيفية واستغلالها بشكل مصدرا لضغوط العمل لديهم - عدم مقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية؛ - الجامعة لا تولي اهتماما بنقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية؛ - أن الجامعة لا تولي اهتماما بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية وبالتالي غياب التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية.

-المصطلحات الإجرائية .

إبعاد التدريب : وهي مجموعة نشاطات تمر بها عملية التدريب للوصول الى النتائج المرغوبة من التدريب بما يتوافق وأهداف المنظمة لغرض انجاز العمل .

الاداء : وهو حاصل القدرة في الرغبة لدى الموظف بالمؤسسة والتي تعطي مستوى الاداء المطلوب

1- نبذة عن التدريب:

يعد التدريب أحد المكونات المهمة التي تمنح الفرد الطريقة الأمثل لممارسة العمل بإتقان، فهو عنصر أساسي في تنمية قدرات الإنسان ومساعدته على تحقيق النجاح في مختلف المجالات لأنه يساهم في تحقيق التقدم الشخصي والمهني، ويعزز الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات والمنظمات، ويساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأمم ، فعندما يهمل التدريب ويعتبر شيء ثانوي في المؤسسات فإن ذلك يعد سببا في تأخر نجاح الكثير المؤسسات نظرا لاعتماد أغلبها على العنصر البشري كمحرك للنجاح وتحقيق الانجاز المأمول ..

1.1-تعريفات التدريب:

"التدريب هو خلق بيئة يستطيع فيها الموظفون التعلم واكتساب أنماط سلوكية محددة ومهام وظيفية" (Terry L. Leap)

"التدريب هو زيادة وعي الموظف للقيام بمهام معينة". (Edwin Flipppo)
"التدريب هو التعديل الشكلي للسلوك وتوجيهه وفق ما يحدث نتيجة التخطيط والخبرة." مايكل أرمسترونج. (Durai, 2012, p. 159)

ونستنتج من التعريفات أن التدريب هو أسلوب يتم من خلاله توجيه الموظفين والتأثير على سلوكهم للعمل بشكل أفضل.

2.1- أهداف وغايات التدريب:

يعتبر الموظف الركيزة التي تسعى المنظمة إلى زيادة فاعليتها لأنه مورد رئيسي ذو قيمة، وهذا ما تهدف إليه المنظمة من خلال التدريب يحدد أرمسترونج (2001) ثلاثة أهداف تدريبية محددة:-

أنا. تطوير وتحسين كفاءة أداء العاملين.

ثانيا. تغطية الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية عند دمجها داخل المنظمة ومساعدة الأفراد على النمو داخلها.

ثالثا. تأهيل الموظفين الجدد للعمل بشكل اقتصادي أكثر وبأسرع وقت ممكن.

(Stedwick, 2005, p. 376)

3.1- أنواع التدريب:

وعادة ما يتم استخدام أنواع مختلفة من التدريب في جميع خطوات العملية التدريبية، بما في ذلك (التوجيه، التدريب الداخلي، الإرشاد، التدريب الخارجي)، ويعتمد ذلك على حجم الموارد المتاحة.

(University of Minnesota Libraries, 2016, p. 429)

وفيما يلي، هناك أنواع من التدريب يستخدمها معظم مدراء الموارد البشرية، ومنها ما يلي:

1-التدريب الفني أو التكنولوجي

2- جودة التدريب

3- التدريب المهني والتدريب القانوني

4- تدريب الفريق

5-التدريب الإداري

6-التدريب على السلامة (Open University of Hong Kong، 2014، الصفحات 231-235)

4.1-مراحل وأبعاد التدريب:

1-تحليل النتائج وتحديد أولويات الاحتياجات التدريبية:

لكي تكون جهود المنظمة لتدريب موظفيها ناجحة، يجب عليها تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم أداء الموظفين والكفاءات التي يمتلكونها وما يفتقرون إليه. ثم نأتي إلى تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية التي تعتبر مهمة داخل المنظمة.

2- خطة التدريب:

وهو عبارة عن عرض تقديمي يتم فيه شرح البرامج التدريبية والغرض منها ومدة التنفيذ والمتطلبات الأساسية والمناهج وطرق التدريب. ويهدف إلى تثقيف المديرين والموظفين حول قيمة البرنامج. ويساعدهم ذلك في تحديد ما إذا كان البرنامج مناسباً لموظف معين ومعرفة ما إذا كان الموظف جاهزاً للبرنامج بناءً على تعليمه وخبرته ومدى التزامه. الوقت اللازم لإتمام البرنامج التدريبي، ويتم تحديد الميزانية التقديرية للتدريب (Amores, 2023)

3- تنفيذ البرنامج التدريبي:

ويعتمد مدى نجاح التدريب على عدة عوامل، منها الجمهور المستهدف، والمحتوى المقدم، وتنفيذ البرنامج التدريبي الأنسب للمتدربين بحيث لا يستغرق وقتاً طويلاً أو لا قيمة له بالنسبة للمتدرب (Kirstie Greany, 2023)

4- قياس العائد من التدريب:

يعرف قياس العائد من التدريب بأنه حساب أي فائدة ناتجة عن البرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه، وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

1- تحديد الهدف من التدريب.

2- وضع خطة للتقييم وجمع البيانات قبل التدريب حول أداء الإدارات والموظفين والمنظمة بشكل عام.

3- جمع البيانات أثناء التدريب عن الإدارات والموظفين والمنظمة بشكل عام.

4- جمع البيانات حول تقييم الإدارات والموظفين والمنظمة بشكل عام بعد التدريب.

5- قياس أثر التدريب لكل موظف وإدارة، وأثره على المنظمة بشكل عام.

6- حساب نسبة الزيادة في الأداء والأرباح مقارنة بتكاليف التدريب. (الدباسي، 2021،

الصفحات 81-82)

2- نبذة حول تنمية مهارات العاملين:

تعد المهارات احدى الاشياء التي تساعد الموظف في تقويم أدائه في بيئة العمل حيث يعتقد أن المهارة تعادل الخبرة لدى بعض الناس في مجال العمل، وهناك من يربطها بالجهد والقدرة وهناك من يربطها بالقدرة على التحليل ودراسة لواقع والمهارة تختلف من شخص لأخر حسب احتياجه ويوجد العديد من المهارات في عصرنا ترجع للمهارات الاساسية وهي الفكرية والسلوكية والفنية .

1.2- مفهوم التطوير:

عرّف مايكل أرمسترونج تطوير الموظفين، والذي يشار إليه غالبًا باسم تنمية الموارد البشرية (HRD)، بأنه يتعلق بتوفير فرص التدريب والتطوير من أجل تحسين أداء المنظمة.(studocu)

2.2- المهارة: هي القدرة المكتسبة، غالباً مع التنفيذ الجيد، على العمل بنتائج محددة خلال مقدار محدد من الوقت أو الطاقة، أو كليهما. (Melissa, 2007, pp. 381-382)

3.2- الجهد البشري" (شخص - أشهر) هو مقياس لمقدار الوقت (الجهد) المخصص للموظفين الرئيسيين في المنظمة"، وذلك وفقاً لاستراتيجية مواءمة العمل المقدر المطلوب إنجازه مع كمية ونوع الأنشطة والتسليمات المطلوب تحقيقها خلال فترة التنفيذ.(, Newsroom، 2019)

4.2- الأداء" السلوك الإجرائي المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة القابلة للقياس (Cania، 2014)

5.2- أنواع المهارات:

1- مهارات Soft: تتمتع هذه الأنواع بعمر افتراضي أطول من أي نوع آخر، ويمكن نقلها عبر المشاريع وتسمح بعلاقات عمل أقوى. فهي مزيج يساعدنا على زيادة الوعي الذاتي، وبناء علاقات بناءة، والعمل على تحسين الأداء. ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

1.الاتصالات

2.القدرة على التكيف

3.إدارة الوقت

4.التدريب

5.ردود الفعل

6.التعاطف

7.الشمول

8.حل المشكلات

9. المرونة. (Roulston، 2024)

2-المهارات الفنية: المهارات الفنية مطلوبة لأداء مهام محددة واستخدام أدوات وبرامج محددة في مواقف العالم الحقيقي. هناك حاجة إليها في كل مجال وصناعة تقريبًا، بدءًا من تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأعمال وحتى الرعاية الصحية وغيرها، مثل الحوسبة السحابية في Google Drive، والتنقل عبر منصات الوسائط الاجتماعية، وغيرها. (Coursera Staff، 2024)

3-دراسة أثر التدريب ودوره في تنمية مهارات العاملين في المنظمة دراسة حالة بالديوان الوطني الجزائري للسياحة-ONAT

1.3- مجتمع وعينة الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة كل الأفراد العاملين بالديوان الوطني الجزائري للسياحة-ONAT من خلال عينة عشوائية بسيطة وزعت عليها 31 استبانة دون فاقد أو مسترجع .

2.3-أداة الدراسة :

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استمارة استبيان اشتملت على التالي :

-المحور الأول: البيانات الشخصية ممثلة بـ (المنصب الوظيفي - الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي).

-المحور الثاني: تضمنت البيانات المتعلقة بمتغير "التدريب" وهو (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرنامج التدريبي - تنفيذ البرنامج التدريبي - تقييم ومراقبة العملية التدريبية)،

-المحور الثالث : البيانات المتعلقة بمتغير "مهارات الموظفين" وتم وضع (28) عبارة للتعرف على "التدريب ودوره في تنمية مهارات العاملين" واستخدم الباحثان الترميز الرقمي لترميز إجابات أفراد المجتمع على الإجابات المتعلقة بمقياس النقاط الخمس، حيث أعطيت درجة واحدة للإجابة (لا أوافق بشدة)، ودرجتان للإجابة (لا أوافق)، وثلاث درجات للإجابة (محايد)، أربع درجات للإجابة (موافق)، وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة)، وتم تحديد درجة الاتفاق لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل محور من خلال مقارنة قيمة استجابة المتوسط المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحساب طول فئة المقياس من حاصل (4) على (5)

جدول (1) ترميز بدائل الإجابة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5

5 - 4.20	4.19 - 3.40	3.39 - 2.60	2.59 - 1.80	1.79 - 1	طول الفئة
أكبر من 84%	68% إلى 83.9%	52% إلى 67.9%	36% إلى 51.9%	أقل من 36%	الوزن النسبي
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	درجة الموافقة

المصدر: اعداد الباحثين

ثانيا :الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

وتم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفق الطرق التالية:

1-التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، ونسبة التكرارات التي تستقبلها كل إجابة، نسبة إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة، وإعطاء صورة أولية للإجابة لأفراد مجتمع الدراسة للعبارات المختلفة.

2-الوسط الحسابي المرجح: لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة من فقرات المقياس وفق مقياس الدرجات الخماسي.

3- الانحراف المعياري: ويستخدم لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن وسطها الحسابي.

4- معامل ثبات ألفا كرونباخ : لقياس درجة الثبات في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان.

5- صحة الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

6- اختبار (ت) لعينة واحدة: لاختبار دلالة (دلالة) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.

7-معامل الارتباط: تم استخدامه في هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل ومدى علاقته بالمتغير التابع. كما تم استخدامه لتحديد العلاقة بين محاور الدراسة.

8-تباين الانحدار: لتحديد تأثير المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (مهارات الموظف).

ويبين الجدول رقم (2) أن معاملات ارتباط بيرسون لجميع المحاور كانت لها ارتباطات موجبة تتراوح بين (0.752 - 0.967)، لمحاور الاستبيان والمتوسط العام لبياناته. وبذلك تعتبر المحاور صادقة ومتسقة مع ما صممت لقياسه.

جدول (2) معامل الارتباط بين محاور الدراسة و إجمالي الاستبانة

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
---	---------	-------------	----------------	------------------------

1	تحديد الاحتياجات التدريبية	4	0.752	**0.000
2	تصميم البرنامج التدريبي	4	0.889	**0.000
3	تنفيذ البرنامج التدريبي	4	0.939	**0.000
4	تقييم ومراقبة العملية التدريبية	4	0.927	**0.000
5	مهارات العاملين	12	0.967	**0.000

** القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين

-ثالثا. ثبات الاستبيان : وقد اتبع الباحثان القياس الإحصائي لتحديد ثبات أداة القياس (الاستبيان)، من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وأن قيمة معامل الثبات ألفا تعتبر مقبولة إذا كانت أكثر من (0.6)، أي (60%)، وأقل من ذلك قليل ولاستخلاص الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات الاستبيان والتقرير. توجد (31) استبانة، ويبين الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع المحاور وتراوح بين (0.905 - 0.964) لكل محور من محاور الاستبيان، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي (0.980)، وأيضاً كانت قيمة الثبات عالية لجميع المحاور وتراوح بين (0.951 - 0.951)، (0.981)، في حين بلغت الثبات الإجمالي للاستبانة (0.989)، وهي قيمة ثبات عالية جداً، ويمكن القول بأنها معاملات دالة جيدة لأغراض الدراسة.

جدول رقم (3) يوضح معامل ألفا كرونباخ للثبات

ت	العبارات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	قيمة الثبات
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	4	0.934	0.966
2	تصميم البرنامج التدريبي	4	0.905	0.951
3	تنفيذ البرنامج التدريبي	4	0.954	0.976
4	تقييم ومراقبة العملية التدريبية	4	0.939	0.968
5	مهارات العاملين	12	0.964	0.981
6	الاستبانة ككل	28	0.980	0.989

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الباحثين

رابعا: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية .

-المتغيرات الوظيفية :

يهدف هذا المحور إلى جمع البيانات عن أفراد مجتمع الدراسة، حيث يمكن من خلالها التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، وقد تم تحديد هذه الخصائص وأدلتها على النحو التالي:

جدول (4) توزيع أفراد المجتمع حسب بياناتهم الشخصية

الجنس	العدد	ذكر		أنثى		المجموع
	النسبة %	67.7%		32.3%		100%
		21	10	31		
العمر	العدد	من 20 إلى أقل من 30	من 30 إل أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر	المجموع
	النسبة %	0	22.6%	74.2%	3.2%	100%
		0	7	23	1	31
سنوات الخبرة	العدد	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر	المجموع
	النسبة %	3.2%	12.9%	16.1%	67.7%	100%
		1	4	5	21	31
المركز الوظيفي	العدد	إدارة عليا		إدارة وسطى	إدارة مسيرة	المجموع
	النسبة %	12.9%		54.8%	32.3%	100%
		4		17	10	31
المستوى التعليمي	العدد	ثانوي	جامعي	دراسات عليا		المجموع
	النسبة %	0	83.9%	16.1%		100%
		0	26	5		31

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وأظهرت النتائج المبينة في الجدول (4) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (67.7%)، في حين أن (32.3%) من الإناث. أما بالنسبة للفئات العمرية فقد أظهرت النتائج أن هناك (7) أفراد بنسبة (22.6%) أعمارهم أقل من 30 إلى أقل من 40 سنة، و(23) فرداً (74.2%) أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 عاماً، ومستجيب واحد (3.2%) أكبر من 50 عاماً.

أما بالنسبة للخبرة فقد أظهرت النتائج أن أحد المشاركين (3.2%) لديه خبرة أقل من 5 سنوات، و(4) من المشاركين (12.9%) لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و(5) من المشاركين (12.9%) لديهم خبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات). 16.1% لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، في حين أن (21) من المشاركين (67.7%) لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة.

وفيما يتعلق بالمنصب الوظيفي، أظهرت النتائج أن (4) من أفراد العينة (12.9%) كانوا مدراء في الإدارة العليا، في حين كان (17) من أفراد العينة (54.8%) مديرين في الإدارة الوسطى، وكان هناك (10) أفراد بنسبة (32.3%). كانوا مديرين في الإدارات العاملة.

أما على المستوى التعليمي فقد أظهرت النتائج أن (26) من أفراد العينة (83.9%) لديهم مؤهلات جامعية، وكان هناك (5) أفراد (16.1%) مؤهلاتهم دراسات عليا. وبذلك تعتبر البيانات المذكورة بيانات جيدة ويمكن أن تنعكس إيجاباً على الإجابات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة.

خامساً : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

ولاختبار طبيعة توزيع محاور الدراسة، قمنا بإخضاع محاور الدراسة لاختبار شابيرو ويلك واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5) يوضح اختبار (Shapiro-Wilk) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحاور	(Shapiro-Wilk)		
	Statistic	N	Sig
التدريب	0.953	31	0.193
مهارات العاملين	0.954	31	0.196
اجمالي الاستبانة	0.954	31	0.202

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) أن القيمة الاحتمالية (Sig) للاستبانة الكلية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن توزيع البيانات الخاصة بمقياس الدراسة يتبع توزيعاً طبيعياً، وبناءً عليه تم استخدام الاختبارات البارامترية لاختبار فرضياته.

سادساً : التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

أ- الوصف الإحصائي حسب إجابات المبحوثين:

ولتحديد اتجاه الإجابات تم تحديد طول الفترة بـ (0.8) وحدة، وهذا الطول ينتج عن قسمة (4) على (5) وفق ما يلي:

(1 - 1.79) اتجاه الإجابة غير موافق بشدة، (1.80 - 2.59) اتجاه الإجابة غير موافق. (2.60 - 3.39) الإجابة محايدة، (3.40 - 4.19) الإجابة موافق، (4.20 - 5) الإجابة موافق بشدة.

ولتحديد مدى الاتفاق على مجموع كل محور من محاور الدراسة تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة. ويكون المحور مرتفعاً لأفراد العينة أي أنهم متفقون على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وكانت قيمة متوسط الاستجابة للمجال الإجمالي أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3)، وسيكون

المحور منخفضاً بالنسبة لأفراد العينة، أي أنهم غير متقنين على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) وكانت قيمة متوسط الاستجابة للمجال الإجمالي أقل من قيمة المتوسط المعياري (3)، أو إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)؛ بغض النظر عن متوسط قيمة الاستجابة.

1-المحور الأول - نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التدريبي المستخدم في هذه الدراسة وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرنامج التدريبي - تنفيذ البرنامج التدريبي - تقييم ومتابعة العملية التدريبية).

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية:

جدول رقم (6): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "تحديد الاحتياجات التدريبية".

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	يتحدد الاحتياج التدريبي بناء على فجوة الاداء	ك	6	24	1	0	0	4.16	0.454	83.2	مرتفعة
		%	19.4	77.4	3.2	0	0				
2	تستلزم الحاجة للتدريب كلما تم استحداث وظائف جديدة	ك	7	21	3	0	0	4.13	0.562	82.6	مرتفعة
		%	22.6	67.7	9.7	0	0				
3	تأتي الحاجة للتدريب كلما هناك تأخر في انجاز العمل	ك	4	26	1	0	0	4.10	0.396	82.0	مرتفعة
		%	12.9	83.9	3.2	0	0				
4	تعمل الدورات التدريبية تلبي احتياجات العمل	ك	4	27	0	0	0	4.13	0.341	82.6	مرتفعة
		%	12.9	87.1	0	0	0				
	الدرجة الكلية										
								4.12	0.328	82.4	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وأظهرت النتائج في الجدول رقم (6) أن مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسط الاستجابة للمحور الكلي 4.12، بانحراف معياري قدره 0.328، ووزن نسبي قدره 82.4%، مما يعني وجود اتفاق إيجابي في استجابة أفراد العينة لفقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي للعالي، بوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.454 ووزن نسبي 82.3%، بينما جاءت فقرة (الحاجة إلى التدريب كلما حدث تأخير في إنجاز العمل) بأدنى

وسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.396 ووزن نسبي 82.0%، ويمكن القول بعد "تحديد الاحتياجات التدريبية" كأحد مراحل العملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة كانت مرتفعة.

ب. تصميم البرنامج التدريبي:

جدول رقم (7): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لبنود محور تصميم البرنامج التدريبي.

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	يصمم البرنامج التدريبي وفقا لما يتطلبه العمل	ك	4	26	1	0	0	4.10	0.396	82.0	مرتفعة
		%	12.9	83.9	3.2	0	0				
2	أغلب المدربين يتم اختيارهم من خلال خبراتهم وقدرتهم على توصيل المعلومة	ك	4	25	2	0	0	4.06	0.442	81.1	مرتفعة
		%	12.9	80.6	6.5	0	0				
3	عادة ما يكون الهدف من الدورة التدريبية واضح ومعلوم	ك	2	25	4	0	0	3.94	0.442	78.8	مرتفعة
		%	6.5	80.6	12.9	0	0				
4	تغطي الساعات التدريبية للدورة كافة جوانب المحتوى التدريبي	ك	2	23	6	0	0	3.87	0.499	77.4	مرتفعة
		%	6.5	74.2	19.4	0	0				
	الدرجة الكلية										
								3.99	0.306	79.8	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وأظهرت النتائج في الجدول رقم (7) أن مستوى تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسط الاستجابة للمحور الكلي 3.99، بانحراف معياري قدره 0.306، ووزن نسبي 79.8%، مما يعني وجود اتفاق إيجابي في استجابة أفراد العينة لفقرات المحور. وكان أعلى متوسط للفقرة (تم تصميم البرنامج التدريبي حسب ما يتطلبه العمل)، بوسط حسابي 4.10، وانحراف معياري 0.396، ووزن نسبي 82.0%، بينما جاءت فقرة (الساعات التدريبية للدورة تغطي كافة جوانب المحتوى التدريبي) بأقل وسط حسابي 3.87، بانحراف معياري 0.499، ووزن نسبي 77.4%. ويمكن القول أن بعد "تصميم البرنامج التدريبي" كأحد مراحل العملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً.

ج. تنفيذ البرنامج التدريبي:

جدول رقم (8): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لبنود محور "تنفيذ البرنامج التدريبي".

ن	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	يراعى في تنفيذ التدريب تفريغ المشارك وجاهزيته	ك	1	25	4	1	0	3.84	0.523	76.8	مرتفعة
		%	3.2	80.6	12.9	3.2	0				
2	يتناسب وقت تنفيذ التدريب مع تلبية الاحتياج اليه	ك	1	23	6	1	0	3.77	0.560	75.4	مرتفعة
		%	3.2	74.2	19.4	3.2	0				
3	يتم التعاقد مع مدربين دولين ذو كفاءة في حال الحاجة الى ذلك .	ك	1	21	7	1	1	3.65	0.755	73.0	مرتفعة
		%	3.2	67.7	22.6	3.2	3.2				
4	يسمح بالتعاقد مع مراكز تدريب خارج المؤسسة نظرا لخبرتهم في المجال	ك	1	23	5	1	1	3.71	0.739	74.2	مرتفعة
		%	3.2	74.2	16.1	3.2	3.2				
	الدرجة الكلية										
								3.74	0.472	74.8	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وأظهرت النتائج في الجدول رقم (8) أن مستوى تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسط الاستجابة للمحور الكلي 3.74، بانحراف معياري 0.472، ووزن نسبي 74.8%، مما يعني وجود اتفاق إيجابي في استجابة أفراد العينة لفقرات المحور. وكان أعلى متوسط حسابي في فقرة (في تنفيذ التدريب يراعى خروج واستعداد المشارك)، بوسط حسابي 3.84، وانحراف معياري 0.523، ووزن نسبي 76.8%، بينما جاءت فقرة (التعاقد مع مدربين دوليين مؤهلين إذا لزم الأمر) بأقل وسط حسابي 3.65، بانحراف معياري 0.755، ووزن نسبي 73.0%. ويمكن القول أنه بعد "تنفيذ البرامج التدريبية" كأحد مراحل العملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة كانت مرتفعة.

د. تقييم ومراقبة العملية التدريبية:

جدول رقم (9): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "تقييم ومراقبة العملية التدريبية".

ن	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	يتم استخدام استبيان تقييم قبلي وبعدي حول المادة العلمية الخاصة بالتدريب	ك	1	22	7	1	0	3.74	0.575	74.8	مرتفعة
		%	3.2	71.0	22.6	3.2	0				
2	يعتد بتقرير المدرب بعد نهاية التدريب كمؤشر قياس للتدريب	ك	2	24	4	1	0	3.87	0.562	77.4	مرتفعة
		%	6.5	77.4	12.9	3.2	0				
3	يتم متابعة المشاركين بعد نهاية الدورة	ك	1	26	3	1	0	3.87	0.499	77.4	مرتفعة
		%	3.2	83.9	9.7	3.2	0				
4	يستعان بالمشاركين بعد استقاداتهم من التدريب لتوجيه غيرهم من الزملاء	ك	2	25	2	2	0	3.87	0.619	77.4	مرتفعة
		%	6.5	80.6	6.5	6.5	0				
الدرجة الكلية											
								3.83	0.454	76.6	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وأظهرت النتائج في الجدول رقم (9) أن مستوى التقييم والمتابعة للعملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسط الاستجابة للمحور الكلي 3.83، بانحراف معياري قدره 0.454، ووزن نسبي 76.6%، مما يعني وجود اتفاق إيجابي في استجابة أفراد العينة لفقرات المحور. وكان أعلى متوسط حسابي في فقرة (متابعة المشاركين بعد انتهاء الدورة)، بوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.499 ووزن نسبي 77.4%، بينما جاءت فقرة (استبيان التقييم القبلي والبعدي على المادة العلمية المتعلقة بالتدريب) بأقل وسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.575 و. بوزن نسبي قدره 74.8%، ويمكن القول أن بعد "التقييم مراقبة العملية التدريبية كأحد مراحل العملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً".

1-محور التدريب:

جدول رقم (10) نتائج اختبار T لنموذج واحد لمجموع محور "التدريب".

المحور	متوسط الاستجابة	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى التدريب
--------	-----------------	--	-------------------	---------------	------------------------	---------------	---------------

التدريب	3.92	0.92	0.231	94.266	0.000	معنوي	مرتفع
---------	------	------	-------	--------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

ولتحديد مستوى العملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة أظهرت النتائج في الجدول رقم (10) أن متوسط الاستجابة للمحور الكلي يساوي (3.92) وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.92).
ولتحديد أهمية هذه الاختلافات، تم حساب القيمة.

2- محور مهارات الموظف:

جدول رقم (11): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور مهارات العاملين.

الفرقة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	ك	5	23	3	0	0	4.06	0.512	81.2	مرتفعة
	%	16.1	74.2	9.7	0	0				
2	ك	4	24	3	0	0	4.03	0.482	80.6	مرتفعة
	%	12.9	77.4	9.7	0	0				
3	ك	4	20	6	1	0	3.87	0.670	77.4	مرتفعة
	%	12.9	64.5	19.4	3.2	0				
4	ك	3	22	5	1	0	3.87	0.619	77.4	مرتفعة
	%	9.7	71.0	16.1	3.2	0				
5	ك	1	24	5	1	0	3.81	0.543	76.2	مرتفعة
	%	3.2	77.4	16.1	3.2	0				
6	ك	0	24	6	0	1	3.71	0.643	74.2	مرتفعة
	%	0	77.4	19.4	0	3.2				
7	ك	1	22	4	2	2	3.58	0.923	71.6	مرتفعة
	%	3.2	71.0	12.9	6.5	6.5				
	ك	0	23	6	1	.1	3.65	0.709	73.0	مرتفعة

8	بعض البرامج التقنية المستحدثة التي تطرأ على بيئة العمل سواء عبر الانترنت او الحاسوب.	%	0	74.2	19.4	3.2	3.2		
9	يتيح التدريب على مهنة مكمله لوظيفتي في تطوير العمل و استمراره دون توقف	ك %	1 3.2	21 67.7	8 25.8	1 3.2	0 0	3.71	0.588
10	يفيدني التدريب على برامج حاسوب مستحدثة او غيرها عبر الانترنت باستثمار وقتي في العمل والتقليل من الاجهاد	ك %	1 3.2	20 64.5	8 25.8	2 6.5	0 0	3.65	0.661
11	يساعدني التدريب على التعامل مع تطبيقات تقنية حديثة في يبسط اجراءات عملي وتنظيم وقتي بشكل أفضل	ك %	2 6.5	21 67.7	5 16.1	3 9.7	0 0	3.71	0.739
12	يمكنني التدريب المهني من تحسين وضعي الوظيفي خاصة في جانب التخصص	ك	1	22	7	1	0	3.74	0.575

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج في الجدول رقم (11) أن فقرات المحور جميعها متفق عليها بدرجة (عالية)، مما يعني وجود اتفاق في إجابات المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى وسط حسابي لفقرة (التدريب يوفر بيئة مناسبة للتواصل أثناء التدريب وبعده والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في الداخل والخارج) - بوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.512، مع بوزن نسبي 81.2%، أما فقرة (أنا مؤهل للحصول على التدريب اللازم لتوجيه زملاء جدد آخرين)، فقد حصلت على أدنى وسط حسابي 3.58، وبانحراف معياري 0.923، ووزن نسبي 71.6%.

ويوضح الجدول (12) مستوى مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (12) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور "مهارات العاملين"

المحور	متوسط الاستجابة	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى مهارات العاملين
--------	-----------------	--	-------------------	---------------	------------------------	---------------	-----------------------

مهارات العاملين	3.78	0.78	0.437	48.120	0.000	معنوي	مرتفع
-----------------	------	------	-------	--------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

و التعرف على مستوى مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة و النتائج في الجدول رقم (13) تبين أن متوسط الاستجابة للمحور الكلي يساوي (3.78)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.78). ولتحديد دلالة هذه الفروق فإن قيمة إحصائية الاختبار المحتسبة تساوي (48.120) ودلالاتها الإحصائية تساوي الصفر وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى أهمية الفروق، وهذا يدل على أن المستوى المهاري للعاملين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً.

سابعا- اختبار فرضيات الدراسة:

ولاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام علاقة بيرسون، وتكون العلاقة "ذات دلالة إحصائية" إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهي غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، ولذلك تم اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي في المركز محل الدراسة.

جدول رقم (13) يوضح الارتباط بين التدريب ومهارات العاملين

المحاور	ارتباط (بيرسون)	مهارات العاملين
تحديد الاحتياجات التدريبية	الارتباط	0.719 **
	الدلالة	0.000
تصميم البرامج التدريبية	الارتباط	0.794 **
	الدلالة	0.000
تنفيذ البرامج التدريبية	الارتباط	0.857 **
	الدلالة	0.000
تقييم ومراقبة البرامج التدريبية	الارتباط	0.858 **
	الدلالة	0.000
التدريب	الارتباط	0.907 **
	الدلالة	0.000

** القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (13) أن فرق التعاون بين القوى العاملة في مجال التدريب ومهارات العمل هو (0.907) في المؤسسة محل الدراسة، وأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفر وهي القيمة المعنوية، وبلغ مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة

إحصائية. الإحصائيات بين التدريب العملي ومهارات العاملين في المؤسسات في الدراسة التجريبية.

وبلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد تحديد الاحتياجات التدريبية ومهارات العاملين (0.719) في المؤسسة محل الدراسة، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والمهارات. العاملون في المؤسسة محل الدراسة.

وبلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد تصميم البرامج التدريبية ومهارات العاملين (0.794) في المؤسسة محل الدراسة، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية والمهارات. العاملون في المؤسسة محل الدراسة.

وكانت قيمة معامل الارتباط بين بعد تنفيذ البرامج التدريبية ومهارات العاملين (0.857) في المؤسسة محل الدراسة، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية ومهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وبلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد تقييم ومراقبة البرامج التدريبية ومهارات العاملين (0.858) في المؤسسة محل الدراسة، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي الصفر وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة البرامج التدريبية. ومهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال النتائج المعروضة في الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين محاور المتغير المستقل (التدريب) ومحاور المتغير التابع (مهارات العاملين) موجبة وذات دلالة إحصائية. وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك دور إيجابي للتدريب في تنمية مهارات العاملين في المنظمة محل الدراسة يمكن القول بأن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التدريب وتنمية مهارات العاملين في المنظمة محل الدراسة).

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني التدريب بأبعاده في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وقام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار (البسيط) بهدف قياس أثر أبعاد التدريب كمتغيرات مستقلة على مهارات العاملين كمتغير تابع في المؤسسة محل الدراسة، وذلك لتحديد قدرة المتغيرات المستقلة على إحداث تغيير في المتغيرات التابعة. وفيما يلي نتائج تحليل أثر متغيرات التدريب على تنمية مهارات العاملين.

تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاعتماد تحديد الاحتياجات التدريبية في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

قام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار، وذلك لقياس أثر تحديد الاحتياجات التدريبية كمتغير مستقل على تنمية مهارات العاملين كمتغير تابع، وكانت النتائج كما هي في الجدول أدناه:

جدول (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار تحديد الاحتياجات على مهارات العاملين

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
1	7.561	7.561	31.046	0.000 ^b	0.517
29	7.062	0.244			
30	14.623				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وأظهرت النتائج في الجدول (14) أن قيمة F كانت تساوي (31.046)، وقيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.000)، وهي أقل من 0.05. مما يدل على صلاحية نموذج تحديد أثر المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية) على المتغير التابع (تطوير مهارات الموظفين)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.517)، مما يدل على أن (51.7%) من التغيرات في مستوى تنمية مهارات الموظفين سببها "تحديد الاحتياجات التدريبية" في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية). على المتغير التابع (تطوير مهارات الموظفين).

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاعتماد تصميم البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار، وذلك لقياس أثر تصميم البرامج التدريبية كمتغير مستقل على تنمية مهارات العاملين كمتغير تابع، وكانت النتائج كما هي في الجدول أدناه:

جدول (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار تصميم البرامج التدريبية على مهارات العاملين

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
1	9.214	9.214	49.400	0.000 ^b	0.630
29	5.409	0.187			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وأظهرت النتائج في الجدول (15) أن قيمة F كانت تساوي (49.400)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من 0.05. مما يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (تصميم البرامج التدريبية) على المتغير التابع (تطوير مهارات العاملين). وبلغت قيمة معامل التحديد (0.630)، مما يدل على أن (63.0%) من التغيرات في مستوى تنمية مهارات العاملين سببها "تصميم البرامج التدريبية" في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل (تصميم البرامج التدريبية). على المتغير التابع (تنمية مهارات العاملين)

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني تنفيذ البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار، وذلك لقياس أثر تنفيذ البرامج التدريبية كمتغير مستقل على تنمية مهارات العاملين كمتغير تابع، وكانت النتائج كما هي في الجدول أدناه

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار تنفيذ البرامج التدريبية على مهارات العاملين

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
1	10.734	10.734	80.056	0.000 ^b	0.734
29	3.888	0.134			

				14.623	30
--	--	--	--	--------	----

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وأظهرت النتائج في الجدول (16) أن قيمة F تساوي (80.056)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على صلاحية نموذج تحديد أثر المتغير المستقل (تنفيذ البرامج التدريبية) على المتغير التابع (تطوير مهارات العاملين). وبلغت قيمة معامل التحديد (0.734)، مما يدل على أن (73.4%) من التغيرات في مستوى تنمية مهارات العاملين سببها "تنفيذ البرامج التدريبية" في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل (تنفيذ البرامج التدريبية)، على المتغير التابع (تنمية مهارات العاملين)

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاعتماد تقييم ومتابعة البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

قام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار، وكانت النتائج كما هي في الجدول أدناه:

جدول (17)

نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار تقييم البرامج التدريبية على مهارات العاملين

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
1	10.760	10.760	80.769	0.000 ^b	0.736
29	3.863	0.133			
30	14.623				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وأظهرت النتائج في الجدول (17) أن قيمة F كانت تساوي (80.769)، وقيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على صلاحية نموذج تحديد أثر المتغير المستقل (تقييم البرامج التدريبية) على المتغير التابع (تطوير مهارات العاملين)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.736)، مما يدل على أن (73.6%) من التغيرات في مستوى تنمية مهارات العاملين سببها تقييم البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل (تقييم ومتابعة البرامج التدريبية)، على المتغير التابع (تنمية مهارات العاملين).

5- الفرضية الرئيسية الثانية:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني التدريب بأبعاده على تنمية مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار، وذلك لقياس أثر التدريب كمتغير مستقل على تنمية مهارات العاملين كمتغير تابع، وكانت النتائج كما يلي في الجدول أدناه:

جدول (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار التدريب على مهارات العاملين

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
4	12.411	3.103	36.480	0.000 ^b	0.849
26	2.211	0.085			
30	14.623				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وأظهرت النتائج في الجدول (18) أن قيمة F كانت تساوي (36.480)، وقيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.000)، وهي أقل من 0.05. مما يدل على صلاحية النموذج لتحديد تأثير المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (تطوير مهارات الموظفين)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.849) مما يدل على أن (84.9%) من التغيرات في مستوى تنمية مهارات الموظفين سببها "عملية التدريب" في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أن هناك تأثير للمتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (تنمية المهارات) .

ثامناً - النتائج والتوصيات:

أ- نتائج الدراسة:- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم إيجابي مرتفع لمستوى العملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ متوسط الاستجابة (3.92)، وتمثل في أربعة أبعاد: (تحديد الاحتياجات - تصميم البرامج التدريبية - تنفيذ البرامج التدريبية - تقييم العملية التدريبية).

2- أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم إيجابي مرتفع في بعد "تحديد الاحتياجات التدريبية" حيث بلغ متوسط الاستجابة (4.12) بوزن نسبي (82.4%)، يليه بعد "تصميم البرامج التدريبية" بوسط حسابي (3.99) ووزن نسبي (79.8%) . ثم بعد "تقويم العملية التدريبية" بمتوسط

(3.83) ووزن نسبي (76.6%) - وأخيراً بعد "تنفيذ البرامج التدريبية" بمتوسط (3.74) ووزن نسبي (74.8%) وفق مقياس الدرجات الخماسي.

3- أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط الاستجابة الكلية (3.78)، أي بوزن نسبي (75.6%).

4- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين عملية التدريب وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.907)، وهو ارتباط موجب (قوي) في العلاقة بين المتغيرين، أي أن التدريب في المؤسسة محل الدراسة له دور كبير في تطوير مهارات العاملين.

5- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب على مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.849)، أي أن (84.9%) من التغيرات في مستوى مهارات العاملين كانت بسبب ممارسة التدريب في المؤسسة محل الدراسة.
ب- توصيات الدراسة:

1- ضرورة العمل على اعتماد كل ما هو حديث في التدريب وجعل التدريب محورياً لفعالية أداء المنظمة.

2- التركيز على العملية التدريبية لما لها من أثر فعال في رفع كفاءة التدريب.

3- يجب على الإدارة المختصة بالتدريب ألا تغفل أهمية تحديد الاجتياحات التدريبية لما لها من دور مؤثر في نجاح التدريب وفقاً لما هو مخطط له مسبقاً .

الخاتمة :

وجب على المؤسسات باختلاف نشاطاتها ألا تغفل جانب التدريب الذي يعد أحد الركائز الأساسية في تطوير أداء الأفراد العاملين والمؤسسة بصورة كلية .

*المراجع والمصادر :

-الكتب العربية :

1- محمد الدباسي-استراتيجية التدريب-2021-ستوكهولم-رقمنة الكتاب العربي ص81-82

2-الكتب الأجنبية :

1-Pravin Durai – Human Resource Management –PG159–Copyright © 2012 Dorling

Kindersley (India) Pvt. Ltd

2–John Stredwick, An Introduction to Human Resource Management, , PG376,

Copyright © 2005, Elsevier Ltd. Britain.

3–Human Resource Management , University of Minnesota Libraries Publishing
edition, 2016– PG429(

4–Handbook of human resource management practice ,Michael Armstrong,2014,
Hong Kong , p 159.

2- مقالة دورية ؛

1–Cania, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on
Organisational Performance, Economia. Seria Management, 2014, vol. 17, issue 2,
375, https://econpapers.repec.org/article/romeconmn/v_3a17_3ay_3a2014_3ai_3a2_3ap_3a373-383.htm

مواقع الإنترنت:

1–Types of Employee Training Programs (+Benefits, Examples) | Whatfix ,Gupta, Disha,
The Whatfix Blog Drive Digital Adoption, <https://whatfix.com/blog/types-employee-training-programs>, Published: May 11, 2023 Modified: September 16, 2024.

2–Talent management ,Yolanda Amores ,January 19/ 2023, Madrid © isEazy, 2024–
4–14 ,<https://www.iseazy.com/blog>.

3–How to implement an effective employee training program in four key steps, Kirstie
Greany, 2023–01–19,T09:50:03+00:00, <https://www.elucidat.com>.

5–concept of training & development The essence of – Studocu ,Unit 4 hrm part
2 – CHAPTER 3– 2024–05–21 12:35:09,<https://www.studocu.com>.

6–Work, Employment and Society, Melissa ,White , 21, 2, 2007–06–01 , pg381–382,
<https://doi.org/10.1177/09500170070210021205>

7–What is ‘human effort’ (person–months) and how to calculate it?,
Newsroom,05/02/2019,<https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/643967>

9–Coursera Staff • Updated on Mar 14, 2024– <https://www.coursera.org/articles/what-are-technical-skills>

10–Lee Roulston, Thinka Co–founder,24 April 2024, <https://thinka.me/definition-soft-skills/14-4-2024>