

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

أثر التدريب في أداء العاملين

دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية

The Impact of training on employee's performance

A case study of the medical advertising department of Unipharma Pharmaceutical Industries

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الأعمال MBA

إعداد الطالبة:

ديما خزام - Dima_99499

بإشراف:

د. حسين قبلان

الإهداء

إلى نبع الحنان ومصدر قوتي

أمي

إلى سندي والقوة الحكيمة والحنونة

أبي

إلى الزهرات الثلاثة اللواتي زينّ طفولتي وشبابي

أخواتي

عائلة زوجي

إلى عائلتي الثانية التي أحبها

إلى من شاءت الأقدار جمعنا فالتقينا لنتشارك ونحب ونعمل

أصدقائي

ورد وشهد

إلى أحلى ما في الوجود ملاكايّ

مهدي

إلى عمري ومن أشتاق اليه وهو قربي

أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف إلى جانبي طيلة فترة دراستي هذه وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على الدراسة **الدكتور حسين قبلان المحترم** الذي قدم لي الدعم والتوجيه والإرشاد حتى أبصر هذا العمل النور.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الافتراضية.

وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل **الدكتور مهند أرناؤوط** و**الدكتور ياسر حسن** المحترمين الذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثرائه بتوجيهاتهم وملاحظاتهم.

وأشمل بشكري وامتناني كافة زملائي في شركة يونيفارما ومدير الدعاية الطبية **الدكتور أيمن جودية** على مساعدتهم واستجابتهم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة والإرشاد والتوجيه والتدقيق والتحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات.

المحتويات

2	الإهداء
3	شكر وتقدير
6	قائمة الجداول والاشكال
7	الملخص
9	1. الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
9	1.1. مقدمة:
10	2.1. مشكلة البحث:
10	3.1. أهمية البحث:
11	4.1. أهداف البحث:
11	5.1. منهجية البحث:
11	1.5.1 أسلوب البحث:
12	2.5.1 فرضيات وتساؤلات البحث:
12	3.5.1 متغيرات البحث:
13	4.5.1 استراتيجية البحث:
13	5.5.1 أدوات جمع البيانات وتحليلها:
13	6.5.1 مجتمع البحث:
14	7.5.1 عينة البحث:
14	8.5.1 حدود البحث:
14	6.1 الدراسات السابقة:
24	2. الفصل الثاني: التدريب
24	1.2 مفهوم التدريب وأهميته
25	2.2 مراحل العملية التدريبية:
25	1.2.2 تحديد الاحتياجات التدريبية:
25	2.2.2 تحديد أهداف التدريب:
25	3.2.2 تصميم البرامج التدريبية:
26	4.2.2 تقويم التدريب:

3.2	أساليب وطرق تدريب الموظفين في المنظمة:	26
1.3.2	التدريب الوظيفي أثناء العمل:	26
2.3.2	التدريب الوظيفي خارج العمل:	27
3	الفصل الثالث: أداء العاملين	29
1.3	مقدمة في إدارة الأداء:	29
2.3	مؤشرات أداء العاملين	30
3.3	نتائج تدريب الموظفين على أداء المنظمة:	30
4.3	المبادئ وراء تدريب الموظفين الفعال	31
5.3	إيجابيات التدريب على أداء العاملين والإدارة والمنظمة	32
1.5.3	فوائد التدريب على أداء الموظفين	32
2.5.3	فوائد التدريب على أداء المؤسسات	34
3.5.3	الفوائد التي تعود على الإدارة	34
6.3	التحديات التي تواجه التدريب في المنظمة	35
4	الفصل الرابع: دراسة حالة العاملين في قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية ..	36
1.4	لمحة عن شركة يونيفارما للصناعات الدوائية:	36
2.4	مصادر جمع البيانات:	36
3.4	أداة البحث:	37
4.4	الإجابة على تساؤلات البحث:	39
5	نتائج البحث:	63
6	توصيات البحث:	64
7	خاتمة البحث:	65
8	المراجع	66
9	الملاحق	69

قائمة الجداول والاشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
37	المحاور والعبارات المرتبطة	1
38	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	2
38	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	3
38	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب للفئة العمرية	4
39	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية	5
40	استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم الدورات التدريبية على المعلومات العلمية	6
42	استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم الدورات التدريبية على مهارات البيع	7
44	استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم أثناء العمل	8
46	استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم الاداء	9
50	معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل الدورات التدريبية على المعلومات العلمية والتابع أداء الموظفين	10
50	الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية والأداء)	11
51	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل الدورات التدريبية على المعلومات العلمية والتابع أداء الموظفين	12
52	معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل الدورات التدريبية على مهارات البيع والتابع أداء الموظفين	13
52	الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح (الدورات التدريبية على مهارات البيع و الأداء)	14
53	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل الدورات التدريبية على مهارات البيع والتابع أداء الموظفين	15
53	معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل التدريب أثناء العمل والتابع أداء الموظفين	16
54	الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح (التدريب أثناء العمل و الأداء)	17
54	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل التدريب أثناء العمل والتابع أداء الموظفين	18
55	معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل والتابع أداء الموظفين	19
55	الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح (التدريب أثناء العمل، الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل و الأداء)	20
56	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر المتغيرات المستقلة الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل والتابع أداء الموظفين	21
56	الأبعاد التي تم استبعادها في النموذج (البواقي)	22
57	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم عناصر التدريب تبعاً للجنس	23
58	Independent Samples Test واختبار Levene's Test الدالات الإحصائية لاختبار الفروق بين التدريب بعناصره تبعاً للجنس	24
59	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم عناصر التدريب تبعاً للعمر	25
60	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم عناصر التدريب تبعاً لسنوات الخبرة	26
61	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم الاداء تبعاً للجنس	27
61	Independent Samples Test واختبار Levene's Test الدالات الإحصائية لاختبار الفروق بين الأداء تبعاً للجنس	28
62	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم عناصر الأداء تبعاً للعمر	29
62	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم عناصر الأداء تبعاً للخبرة	30
رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
13	متغيرات البحث	1
20	المتغيرات المستقلة والتابعة	2

الملخص

يهدف هذا البحث إلى وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أثر التدريب بأبعاده (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية -الدورات التدريبية على مهارات البيع -التدريب أثناء العمل) في أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء مندوبي الدعاية الطبية، وبيان مدى اختلاف أبعاد التدريب، وأداء المندوبين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس -العمر - سنوات الخبرة).

ولتحقيق هذا الهدف قمت بتوزيع الاستبيان على 109 مندوب طبي في مختلف المحافظات السورية وتم استرداد 92 إجابة بنسبة استرداد 85%، تم تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأهم ما توصل إليه البحث من نتائج أنه يوجد أثر إيجابي قوي للتدريب بعناصره في أداء مندوبي الدعاية الطبية وأكثرها تأثيراً الدورات التدريبية على المعلومات العلمية.

وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة). ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء مندوبي الدعاية الطبية والمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة).

وأهم ما أوصى به هذا البحث الاهتمام بتدريب المندوبين على المهارات الإشرافية والإدارية لتأمين الكوادر المؤهلة وقت الحاجة ولتمكين المندوبين من الانتقال إلى مراحل وظيفية إدارية أي بوجود المسار الوظيفي المحدد.

كلمات مفتاحية: التدريب - أبعاد التدريب - مندوبي الدعاية الطبية - الأداء.

Abstract

This research aims to describe the situation of training and the performance of medical representative in Unipharma , and identify the impact of training in its dimensions (Medical training –Selling skills training –coaching) in the performance of medical representatives in Unipharma, and identify the most affecting dimensions on the performance of the medical representatives, and the extent to which training dimensions, and the performance vary according to different demographic variables (gender-age-years of experience).

To achieve this goal, I distributed the questionnaire to 109 medical representatives in various Syrian governorates, 92 answers were retrieved, with 85% recovery rate. The answers were analyzed using the statistical program (SPSS).

The most important findings of this research are that there is a strong positive effect of training with its components in the performance of medical representatives and the most influential is medical training.

And that there are no statistically significant differences between training with its components and demographic variables (gender - age - years of experience). There are also no statistically significant differences between the performance of medical representatives and demographic variables (gender - age - years of experience).

The most important thing recommended by this research is the interest in training the medical representative on supervisory and managerial skills to be more qualified, and to enable them to move to administrative careere stages, with a specific career path.

Key words: training - training dimensions - medical representatives - performance.

1. الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

1.1. مقدمة:

يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين أداء وكفاءة العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تنقصهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم، وذلك في سبيل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة، ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيسياً في تنمية الموارد البشرية.

ونجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل (الخطيب، 2006، صفحة 287)

وربما من الأفضل للمنظمة أن تعمل على تحسين أداء العاملين لديها بشكل مستمر لتستطيع الصمود أمام المنافسين، حيث تعتمد القدرة التنافسية على مفهوم الأداء الذي قد يرتبط بمفهوم التدريب، عندما يحصل العاملون على التدريب الكافي قد يتحسن أداءهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم (Khan, 2011)

وانطلاقاً من السابق تهتم شركة يونيفارما بتدريب الموارد البشرية بوصفها ركيزة أساسية لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء لمواكبة كافة التطورات في مجال الأدوية ومجالات إدارة المنظمات الطبية ومواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في مجال الطبي وما يتعلق به (تسويق الأدوية، إدارة الموارد البشرية، المبيعات، خطوط الإنتاج....).

ويأتي هذا البحث للتأكيد على أثر التدريب في رفع مستوى وكفاءة وأداء العاملين من خلال دراسة حالة شركة يونيفارما للصناعات الدوائية.

ومن خلال التقرير السنوي للمنظمة العربية الاجتماعية في القاهرة عام 2003 ذكرت مجموعة من الإحصائيات حول التدريب في العالم

- 1- أكثر من 150 مليار دولار تنفق في كل سنة على التدريب في العالم
- 2- بريطانيا أنفقت 17.37 مليار جنيه إسترليني (2003) على التدريب
- 3- النمو السنوي في سوق التدريب يبلغ نحو 12%
- 4- متوسط الإنفاق على التدريب في تزايد من 1.8% (1997) إلى 3.1% (2003)
- 5- يبلغ متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف 30 ساعة في السنة
- 6- الشركات الناجحة تنفق على التدريب 5% من ميزانية الأجور

7-في دراسة قامت بها شركة موتورولا وجدت إن "كل دولار يستثمر في التدريب يعود على المؤسسة بمقدار 30 دولاراً (مسعود، 2012)ص (118)

2.1. مشكلة البحث:

إن رأس المال البشري هم الأصول الرئيسية لكل مؤسسة، يعتمد إنجاز الصناعة على أداؤهم، لذلك تدرك الإدارة العليا أهمية التدريب في الاستفادة من تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم، ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيسياً في تنمية الموارد البشرية، كما تضعهم في مواجهة تحديات بيئة الأعمال التنافسية اليوم، وخاصة في قطاع الأدوية حيث المنافسة كبيرة وشركات ومعامل الأدوية في سورية تزداد بشكل واضح، مما يؤكد أننا بحاجة لخلق ميزة تنافسية من خلال الاهتمام بتدريب الكوادر بشكل جيد.

وشركة يونيفارما للصناعات الدوائية تهدف وتسعى دائماً إلى خلق هذه الميزة من خلال كوادرها المدربة

إلا أنه خلال سنوات الأزمة بسبب ظروف البلد لم يكن هناك اهتمام كاف بالتدريب لكن خلال العام الحالي 2019/ اتجهت الإدارة العليا لشركة يونيفارما للاهتمام بموضوع التدريب، حيث تم الاتفاق مع شركة أردنية مختصة بالتدريب لتدريب العاملين بقسم الدعاية الطبية من مندوبين ومشرفين على المهارات المتعلقة بالمهنة.

ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث بدراسة وتقييم واقع التدريب (الدورات التدريبية العلمية – الدورات التدريبية على مهارات البيع – التدريب أثناء العمل) المعتمد في قسم الدعاية الطبية بشركة يونيفارما وأثره على تحسين أداء مندوبي الدعاية الطبية.

3.1. أهمية البحث:

أهمية البحث جانبين:

1.3.1. الأهمية النظرية: سيتناول هذا البحث أثر التدريب في أداء مندوبي الدعاية الطبية وهذا يتوافق مع العديد من الدراسات السابقة ولكنني قمت باختيار أبعاد مختلفة للتدريب متعلقة بطبيعة مهنة الدعاية الطبية حيث يحتاج المندوب الجديد لدورات تدريبية على المعلومات العلمية ولدورات تدريبية على مهارات البيع ويتم اعتماد التدريب أثناء العمل لترسيخ المهارات المطلوبة ومن هنا تأتي الأهمية النظرية لهذا البحث حيث يتفرد بدراسة مجال الدعاية الطبية.

2.3.1. الأهمية العملية والتطبيقية: يمكننا القول بأن نتائج هذا البحث تساعد شركة يونيفارما في اتخاذ القرارات الإدارية بما يتعلق بموضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال تحديدها للجوانب الأكثر تأثيراً في أداء العاملين ، فالاهتمام بكل جوانب التدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المدربين الأكفاء

وتحديد محتوى الحقيبة التدريبية الجيد واستخدام أساليب متنوعة بالتدريب، وتقييم التدريب بعد انتهائه ، سيكون له الأثر الكبير في الاستفادة من الموارد المالية المخصصة للتدريب بالشكل الأمثل، والتدريب الفعال ينعكس بشكل إيجابي على أداء مندوبي الدعاية ، وبذلك تقديم قيمة مضافة للمندوبين ليحظوا برضا الأطباء والصيدالة وبالتالي الحفاظ على مركز الشركة في قطاع الدعاية والتسويق الدوائي.

4.1. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى وصف واقع التدريب، وواقع الأداء في قسم الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، ويحاول معرفة اتجاه ودرجة تأثير التدريب بأبعاده على أداء العاملين في مختلف مجالات الأداء والتطوير في قسم الدعاية الطبية بشركة يونيفارما.

وبالتالي الهدف الرئيسي للدراسة

- التعرف على أثر التدريب بأبعاده على أداء العاملين في قسم الدعاية الطبية بشركة يونيفارما

ومنه تتفرع الأهداف الفرعية التالية:

- اختبار أثر التدريب في أداء العاملين في بيئة جديدة وهي قطاع التسويق الصيدلاني (قسم الدعاية الطبية) بشركة يونيفارما.
- التعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء العاملين.
- بيان مدى اختلاف أبعاد التدريب باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – الخبرة).
- بيان مدى اختلاف أداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – الخبرة).

5.1. منهجية البحث:

1.5.1 أسلوب البحث:

سيتم استخدام الأسلوب الاستنتاجي كأسلوب للدراسة، أي تحويل العلاقة التي تربط بين التدريب والأداء إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار ثم اختيار طريقة لاختبار الفرضيات وجمع البيانات اللازمة.

فإذا دعمت البيانات الفرضية فسيتم التوصل إلى استنتاج أن العلاقة صحيحة.

2.5.1 فرضيات وتساؤلات البحث:

انطلاقاً من مراجعة الدراسات السابقة والتي سيتم استعراضها بالتفصيل والتي أجمعت على وجود أثر إيجابي للتدريب في أداء العاملين نذكر منها (دراسة طاهر ودراسة مهدي ودراسة شفيق وحمزة ودراسة بن عزة ودراسة الهدى) نصيغ تساؤلات وفرضيات البحث

1.2.5.1. تساؤلات البحث

- ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية حسب آراء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية؟
- ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع حسب آراء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية؟
- ما مدى اعتماد التدريب أثناء العمل حسب آراء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية؟
- ما مدى اعتماد الأداء حسب آراء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية؟

2.2.5.1. فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي للتدريب بعناصره على أداء مندوبي الدعاية الطبية في شركة يونيفارما.

- الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية العلمية في شركة يونيفارما على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية على مهارات البيع في شركة يونيفارما على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.
3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل في شركة يونيفارما على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.
4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديموغرافية لمندوبي الدعاية الطبية.
5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء ومؤشراته والمتغيرات الديموغرافية لمندوبي الدعاية الطبية.

3.5.1 متغيرات البحث:

المتغير المستقل: التدريب والمتمثل بـ

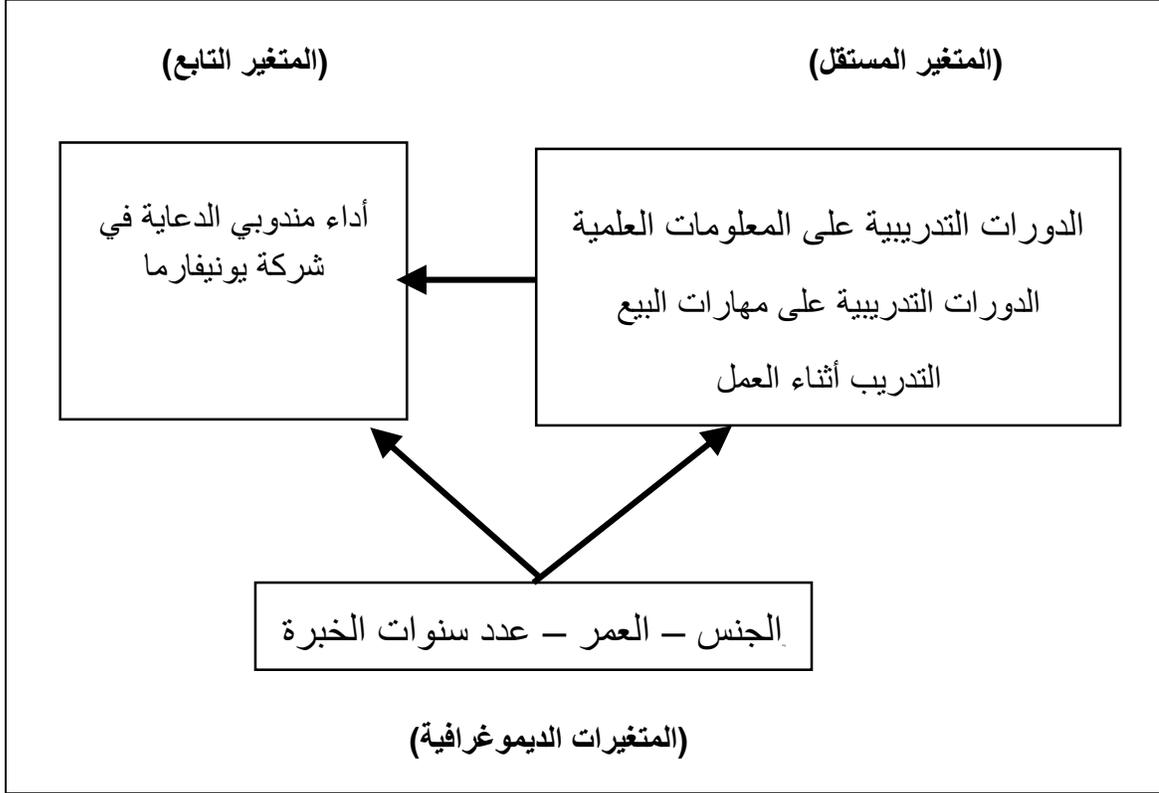
1. الدورات التدريبية على المعلومات العلمية.

2. الدورات التدريبية على مهارات البيع.

3. التدريب أثناء العمل.

المتغير التابع: والمتمثل بأداء مندوبي الدعاية في شركة يونيفارما.

شكل رقم (1) متغيرات البحث



المصدر: - اعداد الباحثة

4.5.1 استراتيجية البحث:

سيتم اعتماد دراسة الحالة حيث أن الدراسة ستركز على قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما.

5.5.1 أدوات جمع البيانات وتحليلها:

سيتم الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية من خلال استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وسيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

6.5.1 مجتمع البحث:

مندوبي الدعاية الطبية في شركة يونيفارما البالغ عددهم 120 مندوب في كل المحافظات السورية.

7.5.1 عينة البحث:

تم اجراء الدراسة على 92 مندوب في قسم الدعاية في شركة يونيفارما. حيث قمنا باستبعاد 11 مندوب ممن مازالوا بفترة تجريبية (أقل من ثلاثة أشهر) من أصل 120 مندوب، وتم إرسال الاستبيان الكترونياً إلى 109 مندوب في مختلف المحافظات لتتم الإجابة عليه وكانت نسبة الاسترداد 85%.

8.5.1 حدود البحث:

وهي الحدود العلمية والمكانية والزمانية.

1.8.5.1. الحدود العلمية:

ستتم دراسة التدريب بأبعاده وعناصره المتعلقة بمهنة الدعاية الطبية، ولن تتمكن من دراسة كافة الأبعاد المتعلقة بالتدريب.

2.8.5.1. الحدود المكانية:

سيتم إجراء الدراسة وتوزيع الاستبيان على مندوبي الدعاية الطبية في شركة يونيفارما وليس على كل أقسام الشركة.

3.8.5.1. الحدود الزمانية:

1. ستتم الدراسة في الفترة 15/10/2019 - 30/1/2020.

2. سيتم قياس المتغيرات وجمع البيانات في فترة محددة، ولن يتم الاعتماد على قياس المتغيرات في فترات زمنية لاحقة.

6.1. الدراسات السابقة:

• دراسة (أبو قرين، 2019):

بعنوان أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية نموذجاً)

والتي أجريت على 192 موظف في وزارة الخارجية الليبية

تمت دراسة أثر استراتيجيات التدريب بعناصرها (تحقيق رسالة المنظمة- وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها- البيئة الخارجية -المنافسة - التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة) والتي اعتبرت المتغيرات المستقلة والأداء الوظيفي (الجهد - القدرة -المعرفة -المهارة -الابداع والجدية) كمتغير تابع

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

- زيادة الاهتمام بالتدريب الوظيفي لأنه خيار حاسم ومؤثر في نجاح أي مؤسسة أو وزارة مثل وزارة الخارجية الليبية.
- تعزيز مؤسسات التدريب والتأهيل التي تشرف عليها وزارة الخارجية الليبية مثل المعهد الدبلوماسي وتطوير مشاريعه وبرامجه التعليمية والتدريبية.
- التوسع في التدريب للموظف باعتبار أن هذا العصر هو عصر التقنيات الرقمية والتكنولوجيا، والتعاون في ذلك مع مؤسسات قادرة على تقديم التدريب المناسب في هذا المجال.
- العمل على تأسيس قاعدة بيانات حكومية شاملة في ليبيا تعمل بين الوزارات الليبية، ومنها وزارة الخارجية ووزارة العمل، يكون الهدف منها توفير معلومات عن العناصر القادرة والمؤهلة للعمل في الوزارات المناسبة. (ابوقرين، 2019)

● دراسة (Shafiq, Hamza, 2017):

بعنوان أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة خاصة في ماليزيا والتي أجريت على 105 موظفين، تمت دراسة تأثير المتغيرات المستقلة التالية (التدريب أثناء العمل – التدريب في المراكز التدريبية – الإثراء الوظيفي - الدوران الوظيفي) على أداء العاملين. حيث تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب بأبعاده (التدريب أثناء العمل، التدريب في المراكز التدريبية، الإثراء الوظيفي، الدوران الوظيفي) والأداء ولكنها أقوى في حالة الإثراء الوظيفي.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أن الشركة بحاجة أن تنفذ سياسات وبرامج موارد بشرية متقدمة لتحقيق هدفها. وإن بناء موظفين عاليي الأداء في المنظمة وتبني مكان عمل مريح حيث الموظفين يضطرون ويحتاجون للعمل. وأكثر من ذلك على المنظمة أن تزود التدريب والتطوير بالتغيرات التكنولوجية وان تقدم الثقافة اللازمة لتطوير التدريب المناسب، وعلى المنظمة أن تبتكر نشاطات تدريبية وتطويرية كثيرة لتحسن أداء العاملين من خلال تحسين معلوماتهم عن الشركة وتحسين مهارات العاملين، بالإضافة إلى أن على المنظمة أن تبني شبكة اتصالات فعالة بين موظفيها.

هذه الدراسة طبقت على شركة خاصة في ماليزيا، دراسات أخرى يجب ان تركز على قطاعات عمل أخرى وتكتشف أداء العاملين المعتمد على التدريب والتطوير في سيناريوهات مختلفة. (Sumaiya Shafiq, 2017)

• دراسة (مهدي، 2017):

بعنوان أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية والتي أجريت على 182 موظف من المستويات الإدارية (العليا والوسطى) في مشفى الجامعة ومستشفى الملك عبد الله المؤسس.

حيث اعتبرت التدريب المبني على الكفايات كمتغير مستقل وأبعاده (المهارات – امتلاك القدرات المعرفية – تشخيص المواقف – الاتجاهات) والأداء بأبعاده (السعي نحو الإنجاز – التفكير الاستراتيجي – حل المشكلات) كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المبني على الكفايات على تحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية.

حيث تبين أن المتغيرات المستقلة الفرعية (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف) لها أثر دال إحصائيا في السعي نحو الإنجاز، أما بالنسبة للاتجاهات فتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحور الاتجاهات في السعي نحو الإنجاز.

وكان تشخيص المواقف المعمل الأقوى في تأثيره على السعي نحو الإنجاز ويليه المهارات ثم القدرات المعرفية.

وترى الباحثة أن تلك النتائج تحاكي واقع أهمية المتغيرات فلا بد للفرد الذي يمتلك الفكر المناسب لتشخيص المواقف والذي يمتلك المهارات والقدرات المعرفية أن يستثمرها في التوجه نحو الإنجاز.

أما بالنسبة لتأثير المتغيرات المستقلة الفرعية على التفكير الاستراتيجي كبعد لتحسين أداء العاملين، فتبين أن (المهارات، تشخيص المواقف) لها أثر دال إحصائيا في التفكير الاستراتيجي أما بالنسبة لمحور الاتجاهات وامتلاك القدرات المعرفية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على التفكير الاستراتيجي.

وتبين أن تشخيص المواقف كان لها الأثر الأكبر في التفكير الاستراتيجي تلاه المهارات وأخيرا امتلاك القدرات المعرفية.

وترى الباحثة أن تلك النتيجة تبين ارتباط قدرات تشخيص المواقف التي تتطلب الخبرة والقدرة على التفكير والتحليل والاستنتاج بالتفكير الاستراتيجي الذي يتطلب تلك السمات.

وأخيرا تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده كلها على حل المشكلات كبعد من أبعاد أداء العاملين، ويتضح أن الاتجاهات كان لها الأثر الأكبر في حل المشكلات تلاها المهارات أما امتلاك القدرات المعرفية فكانت في المرتبة الثالثة وأخيرا تشخيص المواقف.

وترى الباحثة أن تلك النتائج تبين أن حل المشكلات يرتبط بالعديد من الصفات والمهارات فضلا عن وجود الحافز والتوجه لدى الأفراد.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

زيادة كفاءة العاملين في المستشفيات وتنمية مهاراتهم من خلال برامج تدريبية متخصصة لتحسين أدائهم، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تأهيل قيادات المستشفيات بالقدرة على توقع الأحداث المستقبلية وتفاعل الرؤى بما ينسجم مع تحديات البيئة التي تواجهها وبشكل فاعل. (مهدي، 2017)

• **دراسة (عواد، 2016):**

بعنوان التدريب وانعكاساته على كفاءة أداء العاملين، بحث استطلاعي في المؤسسة العامة السورية للتأمين. والتي أجريت على 54 موظف في المؤسسة العامة السورية للتأمين حيث درست أثر التدريب كمتغير مستقل على المتغيرات التابعة التالية (كفاءة أداء العاملين - الجودة - الوقت - المهارة - روح الفريق).

بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب وكفاءة أداء العاملين وهذا يعني وجود حاجة إلى التدريب لتحسين كفاءة أداء العاملين.

كما بينت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من التدريب والجودة والوقت والمهارة وروح الفريق.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

• ضرورة قيام إدارة المؤسسة المبحوث عليها بإقامة البرامج التدريبية بشكل جيد ومدروس والذي من شأنه تحسين أداء العاملين وبالتالي تدعيم مركز المؤسسة التنافسي.

• إجراء عمليات المناقلة وإعادة هيكلة المؤسسة من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي ممارسة الإثراء الوظيفي لرفع مستويات الخبرة والمعرفة والمهارة.

• الاهتمام بالكفاءات ذات الخبرات العالية من أجل الاستفادة من خبراتهم وأفكارهم في تأهيل الصف الثاني من الأفراد العاملين في المؤسسة.

• ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في برامج التدريب وفي مجال صناعة التأمين بما يحقق المصلحة المشتركة بين المؤسسة والمتعاملين معها من أفراد المجتمع. (عواد، 2016)

• **دراسة (Ramaya, 2016):**

بعنوان أثر التدريب في أداء العاملين

والتي أجريت على 22 مدير وموظف في مصنع أنابيب مانجلور في الهند حيث درست العلاقة بين برامج التدريب كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع وبينت أن التدريب يلعب دورا مهما في بناء وتحسين الكفاءات لكل من العاملين الجدد والقدامى مما يساعدهم على أداء وظائفهم بطريقة فعالة، وتجاوز مواطن الضعف في أي مجال في الوظيفة. وتوصلت الباحثة أيضا إلى أن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين وبالتالي كل نوع من الشركات تطور برامج التدريب والتطوير حسب نشاطها.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أن التدريب يجب أن يصمم بناء على الحاجات المحددة للشركة وأهدافها.

أن الصناعة يجب أن تعطي فرص أكبر للعاملات النساء.

يجب تحديث التكنولوجيا الحالية لتقليل الضغط والتوتر على العاملين.

الصناعة يجب أن تأخذ خطوات محددة لتحسين أداء العاملين. (Ramya, 2016)

• دراسة (بن عزة، 2016):

بعنوان أثر التدريب في أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

و التي أجريت على 40 عامل في العيادة الطبية الجراحية ،ضياء ورقلة في الجزائر، أكدت أن التدريب بعناصره الذي اعتبر المتغير المستقل (برامج التدريب –المتدربون –المدرّبون) يساهم بدرجة كبيرة في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم والذي اعتبر المتغير التابع بأبعاده (جودة العمل - كمية العمل - الالتزام بالمعرفة والمهارة).وأن للتدريب أثر إيجابي قوي على أداء العاملين ،وأضافت أن التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وحسب المكان ، وعلى المنظمة أن تختار نوع التدريب حسب طبيعة مواردها البشرية ، نشاطاتها ، إمكاناتها ، ومدى توافر المعدات التدريبية والمالية .

وأهم ما أوصت به الدراسة:

- توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه.
- وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية.
- زيادة فرص التدريب في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات.

- يجب توفير الحوافز المادية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له، بالإضافة إلى سرعة إنجاز العمل، أما عن الحوافز المعنوية فتكون من خلال الترشح لدورات تدريبية ومنح شهادات تقديرية أو تقديم عبارات والشكر والثناء الشفوي وذلك من أجل دفعه للتخلي بروح الإبداع والمبادرة. (فردوس، 2016)

• دراسة (الهدى، 2016):

- دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي -ربك والتي أجريت على 36 موظف في فرعي البنك في كوستي وربك والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التدريب بأبعاده (برامج التدريب - وسائل التدريب -الاحتياجات التدريبية) وأداء العاملين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (برامج التدريب - وسائل التدريب - الاحتياجات التدريبية) من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى. وتكون هذه العلاقة إيجابية قوية بين (تنوع برامج التدريب - وسائل التدريب) وأداء العاملين وإيجابية متوسطة بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين. وتوصلت إلى أن التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس وإلى رفع الروح المعنوية.

وإلى أن اختيار أسلوب التدريب حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية.

• وأهم ما أوصت به الدراسة:

- نشر ثقافة التدريب وإشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من آرائهم، حيث أن تفعيل دور الموظف في سير العملية التدريبية يعزز الثقة لديه.
- الاهتمام بالتدريب الخارجي حيث يتم تبادل الخبرات على مستوى الدول.
- تبني أساليب مواكبة وحديثة لتقييم الأداء وإجراء استبان لرأي الموظفين في عملية التقييم.
- تطوير علم تقنية المعلومات بين الموظفين لأن معظم خدمات البنك يتم تحديثها إلكترونياً لتواكب عصر العولمة.

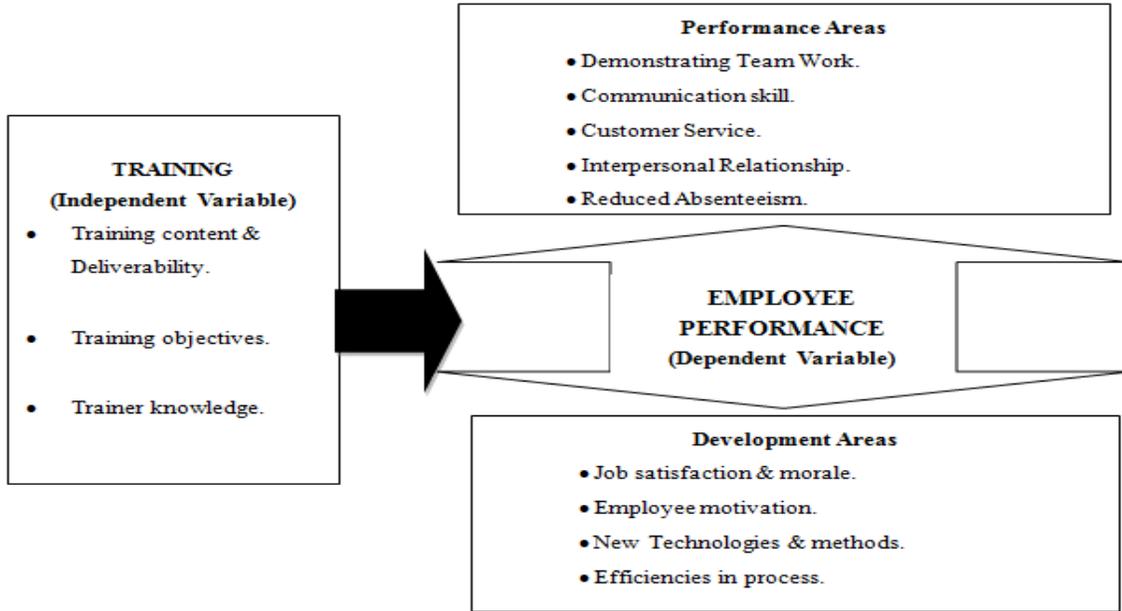
- تخصيص جائزة مميزة للموظف المثالي. (الهدى، 2016)

• دراسة (Hafeez, Akbar, 2015):

بعنوان أثر التدريب في أداء العاملين في صناعة الأدوية في كراتشي بالباكستان.

حيث اعتبرت التدريب كمتغير مستقل (محتوى التدريب - أهداف التدريب - معلومات المدرب) وأداء الموظف كمتغير تابع وحددت مجالات الأداء (بتعزيز روح الفريق ومهارات التواصل وخدمة الزبائن والعلاقات الشخصية والحد من حالات الغياب) ومجالات التطوير (بالرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين واستخدام التكنولوجيا والطرائق الحديثة والكفاءة في الأداء).

حيث تم اختيار أربع شركات أدوية في دراسة استقصائية عن 356 موظف في شركات صناعة الأدوية في باكستان وأظهرت الدراسة أن التدريب المعطى للموظفين يساهم لدرجة كبيرة في مختلف مجالات الأداء والتطوير.



شكل (2) يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة المصدر الدراسة السابقة (ص 54).

واهم ما أوصت به الدراسة:

- أن تقوم الشركات الدوائية ببرامج تدريبية إدارية بشكل منتظم، وأن تقوم بتقييم هذه البرامج لتضمن أنها تحاكي رغبات الموظفين، وهذا له أهمية كبيرة لأنها تساعد في ضمان نجاح الدورة التدريبية، وأن على المدراء تحليل الحاجة للتدريب لكي يحقق هدفه.
- وتقتصر للدراسات المستقبلية إجراء دراسة مشابهة على حجم عينة أكبر وقطاعات أخرى في باكستان وغيرها، بنفس مجالات التدريب والأداء أو غيرها. (Uzma Hafeez, Waqar Akbar,2015)

• دراسة (Tahir et al,2014):

- بعنوان أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين وإنتاجيتهم، دراسة حالة البنوك المتحدة المحدودة في مدينة بيشاور بالباكستان.
- تمت الدراسة على 76 عامل من العاملين في البنوك المتحدة المحدودة في مدينة بيشاور حيث تم توزيع الاستبيانات في ثمانية فروع.
- هدفت هذه الدراسة لدراسة أثر التدريب والتطوير كمتغيرات مستقلة على أداء العاملين وإنتاجيتهم كمتغيرات تابعة
- وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير على أداء العاملين وإنتاجيتهم.
- وأهم ما أوصت به الدراسة:

أن تعتمد إدارات البنوك المهتمة بكفاءتها وإنتاجيتها على التدريب والتطوير كخيارها الأول.

(Neelam Tahir, 2014)

• دراسة (نجيب، 2013):

- بعنوان أثر التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في عمان.
- تكون مجتمع الدراسة من 15 شركة أدوية تعمل في مجال صناعة الأدوية في عمان وتم توزيع الاستبيان على 120 مدير.
- حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء العاملين، وقد تم تحديد متغيران مستقلان تمثلا بالتدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتغير تابع متمثل بأداء العاملين.

وأظهرت النتائج أن التدريب هو الأكثر أهمية وبشكل إيجابي ومباشر يؤثر على أداء العاملين، تليها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كذلك تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء العاملين.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في مجال شركات تصنيع الأدوية التي سوف تساعد العاملين على أداء عملهم بدقة وكفاءة وفعالية.
- يجب على شركات تصنيع الأدوية النظر في الحوافز المالية وغير المالية لتحقيق أداء الموظفين الأكثر فعالية.
- توصي بإجراء أبحاث مستقبلية في قطاعات مختلفة مثل منظمات الخدمات، أو دمج المتغيرات المختلفة لأداء الموظفين. (نجيب، 2013)

• دراسة (Abdussattar niazi 2011):

بعنوان التدريب واستراتيجيات التطوير ودورها في الأداء الوظيفي في شركات النقل السريع FMCG في باكستان.

حيث أجريت على 77 موظف في شركات النقل السريع

واعتبرت التدريب والتطوير المتغير المستقل (المنظمات المتعلمة واستراتيجياتها بالتدريب والتطوير- اهتمام المدراء بتقييم الحاجة إلى التدريب TNA – تنفيذ وتقييم التدريب) وتأثيرها على أداء العاملين كمتغير وسيط وبالتالي على أداء المنظمة كمتغير تابع.

أكدت أن تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير تعزز بشكل مباشر أداء الموظفين وأهداف العمل وبالتالي تحسن أداء المنظمة.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

- يجب أن تركز المنظمات على التعليم المستمر والتدريب على العمل.
- ينبغي إشراك المديرين التنفيذيين في قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية والسياسات المتعلقة بالتدريب.

- زيادة أداء الموظف من خلال الميزة التنافسية. (Abdussattar, 2011)

• دراسة (Appiah,2010):

بعنوان أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة بنك HFC غانا.

حيث تمت الدراسة على 30 موظف من الإدارة العليا والمتوسطة في بنك HFC في غانا.

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين برامجها التدريبية ونجاحها، حيث وزع الاستبيان لمدراء الموارد البشرية ولمدراء ماليين.

حيث تبين أن البرامج التدريبية المقدمة من قبل البنك نالت رضى الموظفين، وكان هدف هذه البرامج تحسين أداء الموظفين والمنظمة وأن كل موظف مهما كانت خلفيته أو مستواه العلمي استفاد من برامج التدريب الخاصة بالبنك، لكنه الشكل الوحيد للتدريب في البنك لذلك ينصح بإجراء دورات تدريبية خارجية أيضا. وبينت أن للتدريب أثر إيجابي متوسط على الأداء.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

- إن برنامج التدريب الحالي في بنوك HFC فعال، لكن يجب أن تفكر الشركة في تمكين الموظفين من مواصلة دراساتهم لتحسين مؤهلاتهم.
- يجب أن تستمر HFC أيضاً في برنامجها الداخلي مع التحليل الدوري للبرنامج للتأكد من فعاليته، والتأكد من أن البرنامج يلبي الاحتياجات المحددة لموظفيه، وأن البرنامج يتماشى مع تطورات الوقت.
- يجب على بنك HFC زيادة الشفافية لإعلام الجمهور بمساهماتهم في الاقتصاد الغاني من حيث التوظيف. (APPIAH,2010)

تعليق على الدراسات السابقة (أوجه الاختلاف والتشابه) وما يميز دراستنا:

بعد استعراض الدراسات السابقة نجد أنها تشابهت جميعها وتتشابه مع دراستنا أيضا بدراسة أثر التدريب على أداء العاملين واتفقت في نتائجها بأن للتدريب أثر إيجابي على أداء العاملين لكن اختلفت شدة هذا الأثر بين الدراسات.

واتفقت أيضا باعتبار التدريب كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع وتتفق دراستنا مع تلك الدراسات بذلك أيضا، لكنها اختلفت بتحديد أبعاد التدريب ودراساتها أو بدراسة أنواع التدريب ووسائله أو تقييمه واختلفت أيضا بوصف الأداء وتحديد مؤشرات ذلك حسب نشاط الشركة والصناعة التي تدرسها كشرركات صناعية أو تقديم خدمات كالبنوك أو شركات التأمين.

ومن هنا تأتي دراستنا لتدرس نفس الموضوع أثر التدريب على أداء العاملين لكن في بيئة جديدة شركة يونيفارما للصناعات الدوائية وفي مجال الدعاية الطبية بخصوصيته حيث سندرس التدريب بمكوناته (الدورات التدريبية العلمية –الدورات التدريبية على مهارات البيع – التدريب أثناء العمل) على أداء مندوبي الدعاية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، وتميزت أيضا بدراسة الفروق بالتدريب وأداء مندوبي الدعاية تبعا لاختلاف المتغيرات الديموغرافية.

2. الفصل الثاني: التدريب

1.2. مفهوم التدريب وأهميته

التدريب هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو المتحقيين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد أهداف المنظمة أو "هو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم". (عادل، 2006، صفحة 130)

يهدف التدريب إلى تحسين كفاءة الفرد وقدرته من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. يقول الباحث (Mullins 2004) أن: "التدريب ضروري لتحسين المعرفة والمهارات وتغيير المواقف، من الضروري ضمان توفير عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين تقنياً واجتماعياً وقادرين على التقدم الوظيفي في قسم التخصص أو في المناصب القيادية".

يعتبر التدريب أداة استراتيجية لا غنى عنها للأداء الفردي والمؤسسي الفعال، وبالتالي، تنفق المنظمات الأموال عليه بثقة لأنه سيكسبها ميزة تنافسية في عالم الأعمال ومع ذلك، حتى تتمكن أية منظمة من تحقيق الأهداف المعلنة وأهدافها في هذا العالم التنافسي، يجب التأكيد بشدة على التدريب الكافي والملائم للموظفين. من المتوقع أن تحدد المنظمة الاحتياجات التدريبية لموظفيها وتصمم برامج التدريب التي ستساعد على الاستفادة المثلى من القوى العاملة لديها لتحقيق هدف المنظمة (Kennedy et al, 2013) (التدريب هو أسلوب تقني يستخدم لنقل المهارات والمعارف والكفاءات ذات الصلة للموظفين لتحسين أداء الموظفين في الوظائف الحالية والمهمة المستقبلية (Parce et al , 2009). لا يمكن للمؤسسات أن تدرب موظفيها بشكل كافٍ على الأداء الكفاء والأمتل نحو تحقيق أهدافهم وغاياتهم المحددة. يعد تدريب الموظفين تصميماً استراتيجياً لتسهيل تعلم المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة والتي تعتبر حاسمة للأداء الفعال والقادر على تعزيز الفعالية التنظيمية. كما يعتبر التدريب ضروري لتعزيز قدرة العمال، وكفاءتهم (Lynton et al , 2000) مما سيحسن الأداء التنظيمي ويساعد في اكتساب ميزة تنافسية. يزيد التدريب من كفاءة الموظفين، والابتكار، والابداع، والقدرة على قبول التقنيات الجديدة. من المهم الإشارة إلى أنه يجب أن تكون المنظمات قادرة على تحديد احتياجات التدريب والتطوير واختيار التقنيات المناسبة لهذه الاحتياجات، بالإضافة إلى التخطيط لكيفية تنفيذها وتقييم النتائج بعد ذلك (McCourt et al, 2003).

تتم مساهمة التدريب لتحسين الكفاءة إلى حد كبير على مستوى المنظمة. تعمل مؤسسات القطاع التجاري والصناعي والعام في بيئة ديناميكية. يعتبر التطور السريع لإدارة شؤون الموظفين وظيفية رئيسية في حد ذاته

وهو نتيجة مباشرة لتزايد اهتمام أصحاب العمل باستخدام الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية وتطويره (Armstrong & Dawson ,1983).

لسنوات عديدة، اعترف معظم أرباب العمل أنه من المنطقي تواجد سياسات الموظفين التدريجية. احتضن هذا الاعتراف مكافأة الأجور والتوظيف والعلاقات الصناعية. ولم يمتد ليشمل التدريب والتطوير، إلا في عدد قليل نسبياً من المنظمات وكان هذا الوضع غير المرضي هو الذي أدى إلى قانون التدريب الصناعي لعام 1964. في حين أن المزيد من المنظمات، منذ منتصف الستينات، أدرجت سياسات التدريب المخطط للقوى العاملة لديها (خليفة، 1993)

يقر المنظور الدولي بأهمية الاقتصاد العالمي، ويؤكد أيضاً على أهمية أنشطة الموارد البشرية المصممة التي تعالج الاهتمامات الثقافية المشتركة في المنظمة. لقد تبنت دراسة إدارة الموارد البشرية مؤخراً مقاربة جديدة وسعت أعمالها من التحليل إلى ما بعد المهمة الوظيفية المتمثلة في الاختيار والتعويض والأهداف الاستراتيجية ويبدو أن التدريب والتطوير لهما دور أساسي في تحسين وظائف الموارد البشرية (Goldstien , 2002).

2.2. مراحل العملية التدريبية:

تمر العملية التدريبية بأربع مراحل رئيسية وهي: (مسعود، 2012، صفحة 61)

1.2.2. تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الخطوة الأولى والاساسية في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية، أي تحديد ما هو التدريب المطلوب. وذلك بصورة مستمدة من احتياجات المنظمة، وتساعد على تحقيق غاياتها وكل الخطوات التالية تعتمد على هذه الخطوة.

2.2.2. تحديد أهداف التدريب:

في هذه المرحلة يتم ترجمة الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما الذي ينبغي للمتدرب اكتسابه، أو ما الذي ينبغي أن يكون المتدرب قادراً على أدائه، ولم يكن قادراً على أدائه من قبل، بعد انتهائه من التدريب. ويتعين أن يتم تحديد الأهداف بصورة واضحة ومحددة وقابلة للقياس، بحيث يمكن تقويم مدى نجاح التدريب أو إخفاقه من خلال الرجوع إلى هذه الأهداف بصورة واضحة ومحددة للقياس، وتشمل أهداف البرامج التدريبية في العادة ثلاثة جوانب رئيسية وهي: المعارف، والمهارات، والاتجاهات.

3.2.2. تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف التدريبية، فإن الخطوة التالية تكون تصميم البرامج التدريبية للشروع في التنفيذ الفعلي للتدريب. ويعني تصميم البرامج التدريبية بتحديد محتوى التدريب، واختيار الأساليب

التدريبية، والمدرّبين، ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه، ويتطلب تصميم البرامج التدريبية تحديد محتوى التدريب، واختيار الأساليب التدريبية والمدرّبين، ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه.

4.2.2. تقويم التدريب:

لأن التدريب يتطلب الكثير من المال والوقت، فمن الضروري الحرص على تقويمه بأسلوب علمي لتحديد مدى فاعليته في تحقيق غاياته. وبالرغم من التسليم بأهمية تقويم البرامج التدريبية، فكثيراً ما يتم تنفيذ التدريب بدون تفكير في تقويمه. (مسعود، 2012، صفحة 61)

3.2. أساليب وطرق تدريب الموظفين في المنظمة:

تتوفر العديد من أساليب التدريب، ولكل منها مزايا وعيوب معينة. ومع ذلك، لغرض الدراسة، تم تصنيف أساليب التدريب إلى قسمين، هما التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل. (Raheja, 2015)

1.3.2. التدريب الوظيفي أثناء العمل:

وتقتضي تدريب الموظف في مكان العمل أثناء قيامه بالمهمة الفعلية. يتعلم العاملون الجدد أو غير المتمرسين من خلال مراقبتهم لأقرانهم أو زملائهم أو المديرين الذين يؤدون العمل ويحاولون تقليد سلوكهم. وهناك طرق عديدة للتدريب أثناء العمل نذكر منها: التدريب – التوجيه – التناوب الوظيفي – التدريب المهني.

● التدريب:

هو التدريب واحد لواحد ويساعدنا في تحديد الجوانب الضعيفة بسرعة، ويحاول التركيز عليها كما يقدم فائدة نقل نظرية التعلم إلى الممارسة.

● التوجيه:

ينصب التركيز في هذا التدريب على تطوير الموقف. ويتم استخدامه للموظفين الإداريين. يتم الإرشاد دائماً من قبل شخص مسؤول عن العمل وهو أيضاً تفاعل فردي مثل التدريب.

● التناوب الوظيفي:

إنها عملية تدريب الموظفين عن طريق تناوبهم من خلال سلسلة من الوظائف ذات الصلة، ويخفف من الملل كما يساعد في تطوير علاقة العمال مع بعضهم البعض. إلا أن هذا التناوب يجب أن يكون منطقياً.

● تقنية التعليم الوظيفي:

وتتم خطوة بخطوة على طريقة التدريب الوظيفي حيث يقوم المدرب المناسب بإعداد المتدرب وإعطائه نظر عامة عن الوظيفة والغرض منها والنتائج المرجوة، ثم يشرح المهمة أو المهارة اللازمة ويسمح للمتدرب بالقيام بالمهمة بنفسه، مع المتابعة لتقديم الملاحظات والمساعدة.

● التدريب المهني:

هو نظام لتدريب جيل جديد من ممارسي المهنة والمهارة، وتعتبر هذه الطريقة رائجة في المهن والحرف والمجالات التقنية التي تتطلب فترة طويلة لاكتساب الكفاءة. والغرض منها هو جعل المتدربين عاملين مهرة، لكنها طريقة مكلفة، وليس هناك ما يضمن أن العامل سيواصل العمل في نفس المنظمة.

2.3.2. التدريب الوظيفي خارج العمل:

ويعني تدريب الموظفين في موقع بعيد عن بيئة العمل الفعلية، وغالبا ما يتم توفير المواد الدراسية، وهناك تركيز كامل على التعلم بدلا من الأداء، وهناك حرية التعبير والتفاعل للمشاركين. ومن أهمها:

● المحاضرات والمؤتمرات:

وهي الطريقة التقليدية والمباشرة للتعليم. ويبدأ كل برنامج تدريبي بالمحاضرة والمؤتمر، إنه عرض شفهي لجمهور كبير، ومع ذلك يجب أن تكون المحاضرات محفزة وأن تخلق اهتمام وتفاعل بين المتدربين، ويجب أن يكون المحاضر ملما بكل جوانب الموضوع، وتعد المحاضرات والندوات أكثر طرق التدريب شيوعا وخاصة في الكليات والجامعات.

● تدريب الدهليز:

هو مصطلح للتدريب القريب من الوظيفة، حيث يتم تدريب العمال في بيئة نموذجية على وظائف محددة في جزء خاص من مكان العمل، ويتم إجراء محاولة لإنشاء حالة مماثلة لظروف العمل الفعلية في الورشات.

● تمارين المحاكاة:

هي أي بيئة اصطناعية تشبه تماما الوضع الفعلي. وهناك أربع تقنيات محاكاة أساسية تستخدم في التدريب وهي ألعاب الإدارة، دراسة الحالة، لعب الأدوار، التدريب داخل السلة.

● التدريب على الحساسية:

يهدف هذا التدريب إلى جعل الناس يفهمون أنفسهم والآخرين بشكل معقول، والذي يتم عن طريق تطوير وفهم الحساسية الاجتماعية والمرونة السلوكية. إنها قدرة الفرد على الشعور بما يشعر به الآخرون ويفكرون فيه من وجهة نظرهم الخاصة. ويكشف معلومات حول صفات العاملين الشخصية وقضاياهم العاطفية والأشياء المشتركة بينهم. ولا يتصرف المدرب كقائد للمجموعة بل يوضح النقاط العامة من خلال الأمثلة أو تقديم ملاحظات.

● تحليل المعاملات:

يوفر للمتدربين طريقة واقعية ومفيدة لتحليل وفهم سلوك الآخرين، ففي كل تفاعل اجتماعي يوجد دافع يقدمه

شخص واحد ورد فعل على ذلك الدافع الذي يقدمه شخص آخر، وتعرف هذه العلاقة بالمعاملة. (Raheja, 2015) ويعرف الهدي طريقة لعب الأدوار بأنها: التمثيل التلقائي لموقف ما بواسطة فردين أو أكثر وتوجيه من المدربين، وينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتبته المتدربون الذين يقومون بالتمثيل ويقوم كل متدرب بأداء الدور طبقاً لما يشعر به، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين، وبعد التمثيلية المجموعة تقوم بالمناقشة. (الهدي, 2016) يعد المفتاح الأساسي هو مطابقة طريقة التدريب مع الحالة المدروسة. يجب على المنظمة تقييم كل طريقة تدريب يتم تنفيذها في المنظمة والحصول على ملاحظات من المتدربين لمعرفة ما إذا كانوا تعلموا أي شيء. ثم استخلاص النتائج حول أكثر الطرق شعبية وأكثرها فعالية لتصميم برنامج تدريبي محدد (MC Namara et al, 2009).

3. الفصل الثالث: أداء العاملين

1.3. مقدمة في إدارة الأداء:

تهتم إدارة الأداء بشكل أساسي بتحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ويجب أن تنجز المؤسسة الأشياء الصحيحة بنجاح. تعتبر إدارة الأداء هي وسيلة للحصول على نتائج أفضل من الفرق التنظيمية والأفراد من خلال فهم وقياس الأداء في إطار متفق عليه من الأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة. تهتم إدارة الأداء أيضاً بتطوير الموظفين. وذلك لأن تحسين الأداء لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت هناك برامج فعالة لتسهيل التطوير المستمر. يعالج هذا التحسين ويعزز الكفاءات الأساسية وقدرات الأفراد والفرق. بالإضافة إلى ذلك، تهتم إدارة الأداء بتلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة والجمهور بأكمله. عندما نتحدث عن إدارة الأداء، فإننا نتحدث عن أداء الموظفين وأداء المنظمة. (العسافي، 2018)

1.1.3. إدارة أداء الموظفين

إن إدارة أداء الموظفين هي عملية فهم مشترك للقوى العاملة حول ما يجب تحقيقه على مستوى المؤسسة (Upadhaya et al,2014). يتعلق الأمر بمواءمة الأهداف التنظيمية مع مقاييس الموظفين المتفق عليها، والمهارات، ومتطلبات الكفاءة، وخطط التطوير وتقديم النتائج. ينصب التركيز على التحسين والتعلم والتطوير من أجل تحقيق استراتيجية العمل الشاملة وخلق قوة عاملة عالية الأداء.

2.1.3. أداء المنظمة:

يتكون أداء المنظمة من المخرجات أو النتائج الفعلية للمؤسسة كما تم قياسها مقابل المخرجات المقصودة (أو الأهداف والغايات) (Richard,2009): قياس الأداء التنظيمي: نحو أفضل الممارسات المنهجية. (مجلة الإدارة). يشمل الأداء التنظيمي ثلاثة مجالات محددة لنتائج الشركة: (أ) الأداء المالي (ب) أداء سوق المنتجات و(ج) عائد المساهمين. قد يكون هدف المنظمة أنه بحلول نهاية عام 2015، ينبغي للمنظمة إنتاج 100000 كيس من الأسمنت، وإذا تمكنت قبل نهاية عام 2015 فعلاً من إنتاج 100000 كيس من الأسمنت أو أكثر من ذلك، يقال أن الشركة قد حققت الأداء المطلوب من خلال تحقيق النتائج المرجوة (المخرجات).

يعد الهدف الأساسي لإدارة الأداء هو تعزيز وتحسين فعالية الموظف. إنها عملية مستمرة يعمل فيها المديرون والموظفون معاً لتخطيط ومراقبة ومراجعة أهداف عمل الموظف ومساهمته الإجمالية في المنظمة. تجدر الإشارة إلى أنه قبل الشروع في تطوير نظام فعال لإدارة الأداء، ينبغي للمرء أن نتوقف لحظة للنظر فيما إذا كان لدى المنظمة ممارسات لإدارة الموارد البشرية أم لا لدعم عملية إدارة الأداء. وتشمل هذه من بين أمور أخرى التوجه

الشامل للموظفين والتدريب. هذا يعيدنا إلى موضوع هذه الدراسة في التحقق من دور تدريب الموظفين في أداء المنظمة.

2.3. مؤشرات أداء العاملين

ووقال محمد هاشم مستشهدا بطاهر 2014 فإن مؤشرات أداء العاملين هي:

- 1- المعرفة: هي معرفة أو إدراك أو فهم لشخص أو شيء ما مثل الحقائق أو المعلومات أو الأوصاف أو المهارات، والتي يتم اكتسابها من خلال الخبرة أو التعليم عن طريق الاكتشاف أو الإدراك أو التعلم.
- 2- المهارة: هي القدرة التي تعلمها للقيام بمهمة ذات نتائج محددة سلفا في كثير من الأحيان ضمن مقدار معين من الوقت أو الطاقة أو كليهما. أي القدرات التي يمتلكها الفرد.
- 3- العمل الجماعي: هو التعاون مع مجموعة من الناس لتحقيق الهدف. ويشمل العمل الجماعي في مكان العمل التعاون بين العمال، ويكون هذا التعاون من أجل هدف معين يسعى إليه الفريق.
- 4- التواصل: هو عملية استخدام الكلمات أو الأصوات أو العلامات أو السلوكيات التعبير عن أو تبادل المعلومات أو للتعبير عن الأفكار والمشاعر وغيرها مع شخص آخر.
- 5- القدرة: قدرة أو موهبة مكتسبة أو طبيعية تمكن الفرد من أداء مهمة معينة بنجاح.
- 6- المعايير: المفهوم أو القاعدة أو المبدأ الذي تم تأسيسه بموجب اتفاقية أو سلطة أو عرف، ويستخدم بشكل عام كمثال أو نموذج لمقارنة أو قياس جودة أو أداء الممارسة أو الإجراء (Mamahit and Worang,2016).

3.3. نتائج تدريب الموظفين على أداء المنظمة:

تتكون المنظمات من أفراد. ويعتبر الفرد هو السمة الرئيسية لسلوك المنظمة. غالباً ما يشار إلى الموظفين أو الأشخاص كما هو الحال في الموارد أو الأصول أو رأس المال البشري. وهذا نهج ينطوي على مبدأ الغاية تبرر الوسيلة. من الواضح أن العاملين في الموارد البشرية هم أكثر الأصول قيمة لأي مؤسسة ويجب إدارتها بعناية. إذ أن الأشخاص هم الذين يصنعون المنظمة، فبدون أشخاص، النظام والإجراءات، والتنظيم أنفسهم بلا معنى. يشرح David Rockefeller (2006) أن "النجاح في العمل يتطلب التدريب والانضباط والعمل الجاد". وقد أبرزت تقارير مختلفة أهمية المهارات في مجالات محو الأمية، والحساب، والاتصالات، وحل المشكلات، ومهارات الكمبيوتر الأساسية، ومهارات التعامل مع الآخرين، وغيرها من المهارات التي لا تخص مهن معينة. تميل المهارات في هذه المجالات إلى أن تعرف باسم المهارات الأساسية أو المهارات العامة. علاوةً على ذلك، أدركت تقارير مختلفة أن هذه المهارات ضرورية للحفاظ على قوة عاملة مرنة وقابلة للتكيف. وفقاً لـ Casse

and Banhan (2007)، هناك حاجة لاستكشاف طرق مختلفة للتدريب. وتوصلوا إلى ذلك من خلال النموذج المفضل لديهم ومن خلال الخبرة مع المنظمات الكبيرة. يواجه التدريب التقليدي الحالي باستمرار التحديات في اختيار الموظفين والحفاظ على عدم اليقين المتعلق بالعرض وفي تقديم تكتيكات جديدة لبيئة العمل، ومن خلال الاعتراف بذلك يقدم الباحثون المشورة بشأن جميع المشاكل، والتي تكرر متطلبات مقاربة المرنة. عادةً ما يكون لدى المديرين خيار اختيار أفضل برنامج تدريبي لموظفيهم، لكن عليهم دائماً أن يضعوا في اعتبارهم أنه لزيادة فرصهم في تحقيق الهدف، يجب عليهم اتباع النقاط الخمس التي أبرزها (Miller and 2007 Desmarias). وفقاً لـ (Davenport، 2006)، ذكر في دراساته الأخيرة أنه من السهل تنفيذ الاستراتيجية بمساعدة الموظفين.

ينظر إلى الدوافع والتصورات للعمل وشخصية الفرد أو موهبته التي يتم تحفيزها من خلال التدريب والتطوير على أنها تؤثر بكفاءة على الأداء الناجح. من الواضح أن التدريب والتطوير له تكاليفه مثل المواد الدراسية ورسوم وتأجير المرافق، على سبيل المثال. ومع ذلك، فإن ما سبق ذكره يستحق كل هذا العناء إذا كانت النتيجة النهائية مؤسسة ناجحة تضم موظفين مؤهلين ومدربين تدريباً جيداً ممن لديهم بالفعل التدريب والتطوير.

4.3. المبادئ وراء تدريب الموظفين الفعال

في أغلب الأحيان، تستثمر المؤسسة الوقت والمال اللازمين لتدريب الموظفين دون تحقيق النتائج المرجوة. في كثير من الأحيان لا يحدث النقل المطلوب للمعرفة والمعلومات التي يحتاجها الموظفون والتي يمكنهم استخدامها في مكان العمل. فيما يلي بعض المبادئ التي وضعها (John، 2005) لمساعدة المؤسسات في جعل تدريب الموظفين أكثر فعالية وضمان تعلم الموظفين لما يحتاجون إليه للقيام بوظائفهم بكفاءة أكبر.

1. حدد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل أن تبدأ. إن معرفة المهارات التي قد يفتقر إليها الموظفون لديك وما هي المعرفة التي يحتاجون إلى فهمها هي الخطوة الأولى في إيجاد حلول تدريب فعالة. ستساعدك الاحتياجات الكاملة وتحليلات المهارات في تحديد ما يحتاجه الموظف الخاص بك، مما سيساعدك في معرفة نوع التدريب الذي سيقدمه لهم.

2. تقييم الفعالية الوظيفية الفردية لكل موظف لمعرفة ما إذا كانت الأدوات والمعلومات المناسبة قد تم توفيرها لضمان النجاح. إذا كان الموظف يكافح لأداء مهمة عمل معينة، فهل هذا لأنه لا يفهم ما هو متوقع منه، أم أنه بسبب عدم اهتمامه أو موهبته اللازمة لتعلم القيام بالعمل بشكل مرضٍ؟

3. ساعد موظفيك على فهم سبب حاجتهم إلى تدريب محدد بدلاً من مجرد الحصول على جلسات إلزامية. تأكد من أن الموظف يفهم كيف سيساعده التدريب على القيام بعمل أفضل والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

4. تقدير ومكافأة الانتهاء من التدريب. يعد تقديم مكافأة صغيرة مفيداً أيضاً. على سبيل المثال، تقديم شيء بسيط مثل شهادة الإنجاز مع اسم الموظف وتوقيع الرئيس التنفيذي، أو ذكر اسم الموظف في النشرة الإخبارية للشركة يكفي لإعلام الموظفين بأهميتهم وبأن نجاحهم مهم للمنظمة.

5. تأكد من أن التدريب المقدم مناسب للموظف الذي يتم تدريبه. وعلى الرغم من أن دورات التدريب العامة أو التطوير المهني تقدم قيمة للموظف، إلا أنه بالنسبة للموظفين المشغولين الذين يتوجب عليهم الابتعاد عن وظائفهم لحضور دورة، فمن المحبط لهم أن يحضروا فصلاً لا يساعدهم بشكل خاص على أداء وظائفهم بشكل أفضل. إذا لزم الأمر، قم بتخصيص وحدات التدريب للتأكد من أنها تناسب احتياجات عمالك على وجه التحديد.

6. تقديم تدريب مفصل بما يكفي لمساعدة الموظفين على التعامل مع مواقف محددة. على سبيل المثال، قد لا توفر دورة خدمة العملاء العامة معلومات كافية للموظف الذي يكافح للتعامل مع العملاء الصعبين. إذا كان التدريب أساسياً جداً ولم يقدم مساعدة ملموسة، فقد يعتبره الموظفون مضيعة للوقت وقد يفقد الجزء الأكبر من فعاليته المحتملة.

هذه ليست سوى عدد قليل من الطرق العديدة التي يمكن من خلالها المساعدة في جعل تدريب الموظفين أكثر فاعلية والمساعدة في ضمان تخطي الموظفين للمعرفة التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة.

5.3. إيجابيات التدريب على أداء العاملين والإدارة والمنظمة

على الرغم من أن الفوائد المحتملة للتدريب قد تبدو واضحة، إلا أنه ليس بالضرورة أن يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء. يجب أن تكون هناك ثقافة تدريب مناسبة وفعالة يجب أن تكون ذات صلة باحتياجات المنظمة ومتطلباتها. لذلك فإن التدريب المستمر هو عنصر أساسي لتحسين الأداء التنظيمي والحاجة إلى استمرار عملية تطوير الموظفين. التدريب هو أحد الأدوات التي تستخدمها الإدارة في كثير من الأحيان لضمان الأداء الفعال في أماكن العمل وعادةً ما تكون مسؤولية قسم إدارة الموارد البشرية.

الغرض الرئيسي من التدريب هو اكتساب وتحسين المعرفة والمهارات والمواقف تجاه المهام المتعلقة بالعمل. إنه أحد أهم الدوافع المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى فوائد قصيرة الأجل وطويلة الأجل للأفراد والإدارة والمؤسسات. هناك الكثير من الفوائد المرتبطة بالتدريب.

1.5.3. فوائد التدريب على أداء الموظفين

يستفيد الموظفون، ويزيد الرضا الوظيفي، والتقدير. خلال التدريب، سيتم تعريف الموظفين بما هو موضوع العمل، وكيفية القيام به، ونوع الدور الذي تؤديه الوظيفة في العمل كله، ويساعدهم على فهم عملهم بشكل أفضل وأيضاً يحبون ما يقومون به من خلال فهم العمل. بعد التدريب المنهجي، سوف يفهم الموظفون الدور المهم الذي

تؤديه وظائفهم، ومع المعلومات والمعرفة والخبرات التي تم الحصول عليها خلال التدريب، سيكونون أكثر ثقة في عملهم، حتى يتم توفير خدمات أفضل.

يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات المهنية أثناء التدريب، كما يوسع التدريب خياراتهم في تحديد الأهداف المهنية. يمكنهم الحصول على فرصة للتعرف على الوظائف الأخرى، ويزيد من فرص الترقيات في مكان العمل. يساعد التدريب الموظف على أن يصبح حل فعال للمشكلات. يمكن تدريب الخبرة العملية وتوجيهها في التدريب؛ سيتعلم الموظفون طرق حل المشكلات أو الشكاوى أثناء التدريب. كما يصبح الموظف أكثر إنتاجية بسرعة من خلال التدريب، ويصبح على دراية بمهام العمل والمعرفة والتقنيات المتقدمة التي تعمل على تحسين قدراته وزيادة إنتاجيته.

ومن ايجابيات ومزايا التدريب أيضا للموظفين

1. إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات الموظفين.

2. إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.

3. التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

4. رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين.

5. توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

6. رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية (مسعود، 2012)

تتمثل فوائد التدريب على أداء الموظفين من حيث: (العنزي، 2001، 7)

- زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم.
- تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
- زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
- تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
- مواكبة المدراء والعاملين المستجدات في حقول المعرفة ذات الصلة بالعمل.
- الاستفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن.

- التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة للألات والمعدات.

وهنا أود أن نشير إلى أن الفائدة الأساسية من بين الفوائد الأخرى التي يسعى التدريب إلى تحقيقها هو إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتدرب من المدراء والعاملين يمكنه من نقل المعارف التي اكتسبها أو طورها من خلال التدريب إلى موقع العمل. (ابراهيم , 2015)

2.5.3. فوائد التدريب على أداء المؤسسات

يتم تقييم أقل من 5% من جميع برامج التدريب من حيث فوائدها المالية للمنظمة (Swanson, 2001). على وجه التحديد، تقيس غالبية المؤسسات المعترف بها لبرامج التدريب المبتكرة تأثير التدريب على مستوى معين من الفعالية التنظيمية. تشتمل مقاييس الأداء التنظيمي النموذجي في هذه العينة الأخيرة على تحسين الإنتاجية والمبيعات أو الإيرادات والربحية الإجمالية. بشكل عام، لا تكاد البحوث المتعلقة بالمنافع على المستوى التنظيمي وفيرة مثل الأبحاث المتعلقة بالمزايا الفردية وعلى مستوى الفريق. هناك عدد قليل نسبياً من الدراسات التجريبية التي تبين التأثير على المستوى التنظيمي، ولكن تلك الدراسات التي تم القيام بها عادةً تستخدم بيانات تقرير المصير والسببية غير واضحة الصلة مع الأنشطة التدريبية (Tharenou, 2007). ومع ذلك، فإننا نراجع هذه الأبحاث المنظمة في مجالين: الفوائد المتعلقة بالأداء التنظيمي والفوائد الأخرى.

3.5.3. الفوائد التي تعود على الإدارة

سيتعرف الأشخاص المسؤولون عن التدريب على الموظفين أثناء التدريب، ويميزون أولئك الذين يكونون متعلمين سريعين ولديهم معرفة ومهارات أفضل، بحيث يمكن اختيار أساليب مختلفة للتدريب، وبالتالي، سيتم الحصول على نتائج أفضل للمساعدة في تقييم أداء الموظف. في إطار التدريب، سيتم تعريف الموظفين بمبادئ ومعايير المنظمة مع السياسات والإجراءات، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحافظ على نظامها الخاص بمساعدة التدريب. أثناء التدريب، سيتم تحديد قدرات وشخصيات الموظفين بسهولة بواسطة مدربين ذوي خبرة، أو التوصل إلى أن بعض الموظفين أكثر ملاءمة لشغل وظائف أخرى، يمكن للمنظمات أن تعدل وتستفيد من قدرات الموظفين ومعرفتهم للحصول على أفضل أداء.

ينص (Armstrong , 1999) على أن هناك بعض مبادئ التدريب الفعال والتي إذا تم تطبيقها يمكن أن تؤدي إلى فوائد عديدة داخل المنظمة. وهي تتضمن تقليل نفقات التدريب، وتطوير الأداء الفردي والجماعي، من حيث الإنتاجية والجودة والسرعة. يمكن أيضاً تحسين المرونة التشغيلية من خلال توسيع مجموعة المهارات التي يمتلكها الموظفون، وبالتالي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على فعالية التدريب.

بالإضافة إلى ذلك، من خلال جذب القوى العاملة عالية الجودة من خلال تقديم المعرفة لهم وآفاق النمو، يمكن أن

يكون لرفع مستويات قدرتهم وتعزيز مهاراتهم نتيجة لتطور الشعور بالرضا الوظيفي. علاوةً على ذلك، من الضروري تشجيع الموظفين على تحديد المهمة الحقيقية للشركة ومساعدتهم على التكيف مع التغييرات من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات المناسبة.

تتمثل القوى الرئيسية التي تجعل التدريب في غاية الأهمية في عمليات أي شركة في المنافسة العالمية والتحسينات السريعة في التكنولوجيا والآفاق المستقبلية مما يزيد من الحاجة إلى إعادة ترتيب وظائف الشركات والحاجة إلى قوة عاملة ماهرة بشكل أفضل. علاوةً على ذلك، نظراً لوجود ميل لجعل التدريب أكثر واقعية وملاءمة لوظائف الموظفين، تم وضع خطط تدريب مبتكرة

6.3. التحديات التي تواجه التدريب في المنظمة

1.6.3. عدم توفر مدربين أكفاء ولديهم الخبرة الكافية أو ارتفاع تكاليف المدربين الأكفاء.

2.6.3. صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج التدريبي، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي.

3.6.3. هناك برامج من السهل قياس العائد على الاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات، في المنشأة قبل وبعد التدريب، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل برامج إدارة المكاتب أو إدارة الاجتماعات وغيرها.

4.6.3. غالباً ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها.

5.6.3. صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة إلى أخرى.

6.6.3. إن حساب العائد على الاستثمار في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقرير البشري ومدى إدراكه للفائدة المحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر. (مسعود، 2012)

4. الفصل الرابع: دراسة حالة العاملين في قسم الدعاية الطبية في شركة

يونيفارما للصناعات الدوائية

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في أهداف الدراسة، ووصف لأداة القياس والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة يونيفارما، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات احصائياً، بالإضافة إلى نتائج الدراسة والتوصيات.

1.4. لمحة عن شركة يونيفارما للصناعات الدوائية:

Universal Pharmaceutical Industries (Unipharma)

شركة يونيفارما إحدى أكبر الشركات الرائدة والمتخصصة في الصناعة الدوائية في سوريا، وهي شركة عائلية محدودة المسؤولية تأسست عام 1990 وفقاً لأحكام قانون الاستثمار. شيدت مباني المعمل في ريف دمشق وفق أنظمة الصناعة الجيدة للدواء المقررة من منظمة الصحة العالمية GMP، بالتعاون مع خبراء من أفضل الشركات الدوائية في العالم، على مساحة تقدر بحوالي 10000 متر مربع، وبالتوسعة التي بدأت بتنفيذها والتي تقدر بحوالي 25000 متر مربع.

تغطي مستحضرات شركة يونيفارما المتعددة معظم الاستطبانات العلاجية، حيث تنتج سنوياً حوالي 25 مليون عبوة، ولديها طاقة إنتاجية تصل إلى 80 مليون.

تتألف الشركة من ثلاثة أقسام المعمل وقسم الدعاية الطبية وقسم المبيعات.

يبلغ تعداد فريق الدعاية حوالي 150 شخص بين مندوبي دعاية طبية ومشرفين ومدراء منتجات.

2.4. مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من أجل جمع بيانات الدراسة وهما:

1.2.4. المصادر الثانوية:

من خلال الكتب والبحوث والدراسات السابقة التي بحثت في مجال التدريب والأداء إلى جانب الرسائل الجامعية ذات الصلة والتي بحثت الموضوع كما ورد في القسم النظري للبحث.

2.2.4. المصادر الأولية:

حيث اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية بشكل أساسي على توزيع الاستبيان الذي تم تطويره بالاعتماد على محددات التدريب، وتم صياغة فقرات الاستبيان بما يلائم تساؤلات الدراسة من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

3.4. أداة البحث:

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان وصياغة فقراته بالإضافة إلى استشارة الدكتور المشرف من أجل تحديد أبعاد الاستبيان وفقراته. وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفقرات التي تقع ضمن كل محور، وبناءً على ذلك تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية ومن ثم عرضه على الدكتور المشرف لتقديم النصائح والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبيان، وفي ضوء ما أشار إليه المشرف تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حذف وإضافة حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية وتم اعتماده.

كما خضع الاستبيان لتحكيم مدير الدعاية الطبية بشركة يونيفارما.

تم تقسيم الاستبيان كالآتي:

الجزء الأول: اشتمل على بيانات شخصية (لأفراد عينة الدراسة) من حيث (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: اشتمل على ما يلي:

جدول (1) يوضح المحاور والعبارات المرتبطة

المحور	عدد العبارات
الدورات التدريبية على المعلومات العلمية	6
الدورات التدريبية على مهارات البيع	6
التدريب أثناء العمل	2
أداء الموظفين	13

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس تقييم استجابات افراد العينة لفقرات الاستبانة

1.3.4. أدوات التحليل الإحصائي

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
5. اختبار العبارات والأبعاد باستعمال T-test.
6. اختيار Independent t test لدراسة الفروق تبعا للجنس.
7. اختبار One Way anova لدراسة الفروق تبعا للعمر والخبرة.
8. اختبار الانحدار الخطي

2.3.4. ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)

- الثبات (معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient):

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيته للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

جدول (2) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد	الثبات
الدورات التدريبية على المعلومات العلمية	6	0.85
الدورات التدريبية على مهارات البيع	6	0.72
التدريب أثناء العمل	2	0.74
أداء الموظفين	13	0.89

بناءً على ما سبق (كافة المحاور أكثر من 60%) يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. فتمتع المحور الأول بدرجة ثبات جيد جداً (0.85) والمحور الثاني بدرجة بثبات جيد (0.72) والثالث بدرجة ثبات جيد أيضاً (0.74) والرابع بدرجة ثبات جيد جداً (0.89).

3.3.4. خصائص عينة الدراسة:

جدول (3) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	%
أنثى	51	55.4
ذكر	41	44.6
Total	92	100.0

توزعت عينة الدراسة حسب الجنس حيث 55.4% إناث و44.6% ذكور

جدول (4) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب للفئة العمرية

العمر	العدد	%
25-30	66	71.7
31-35	11	12.0
36-40	9	9.8
فوق 40	6	6.5
Total	92	100.0

توزعت عينة الدراسة حسب الفئة العمرية إلى 71.7 % 30-25 سنة و 35-31 بنسبة 12 % و 40-36 سنة بنسبة 9.8 % و 6.5 % للفئة العمرية 40 فأكثر. وهذا يتوافق مع طبيعة مهنة المندوب الطبي التي تحتاج أعمار شابة.

جدول (5) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية

عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية:	العدد	%
1-5 سنوات	73	79.3
6-10 سنوات	10	10.9
أكثر من عشر سنوات	9	9.8
Total	92	100.0

توزعت عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة إلى 79.3 % للفئة من 1-5 سنة ومن 6-10 سنوات بنسبة 10.9 % و 9.8 % للفئة أكثر من 10 سنوات.

4.4. الإجابة على تساؤلات البحث:

1- ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية حسب آراء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية؟

لمعرفة مدى تقييم اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (6) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (6) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم الدورات التدريبية على المعلومات العلمية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية العلمية جيد وشامل .	92	4.24	0.65	18.22	85	0.000
يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمعلومات العلمية .	92	4.00	0.61	15.69	80	0.000
المدربون على المعلومات العلمية في شركة يونيفارما قادرين على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية .	92	4.04	0.69	14.42	81	0.000
يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم التدريب العلمي (أسلوب المحاضرة ، أسلوب الحوار ، والنقاش ، وأساليب تمثيل الأدوار ، التدريب أثناء العمل) .	92	4.10	0.79	13.41	82	0.000
يتم تقييم الدورات التدريبية العلمية بعد انتهائها .	92	3.76	0.73	9.97	75	0.000
يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه للمعلومات العلمية .	92	3.93	0.57	15.72	79	0.000
الدورات التدريبية على المعلومات العلمية	92	4.01	0.51	18.87	80	0.000

يظهر الجدول رقم (6) آراء (عينة الدراسة) في (اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية) حيث جاءت بدرجة تقييم عالي فالمتوسط الحسابي 4.01 والانحراف المعياري 0.51 (يوجد تقارب في إجابات أفراد العينة) والوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 80 % وهي قيمة تتجه نحو اعتماد بمستوى تقييم عالي (إيجابي في الشركة)، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 هو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث عبارة (المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية العلمية جيد وشامل) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.24 ووزن نسبي 85% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية العلمية جيد وشامل) كأحد عبارات اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية.

من حيث عبارة (يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمعلومات العلمية.) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.00 ووزن نسبي 80% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمعلومات العلمية) كأحد عبارات اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية.

من حيث عبارة (المدرّبون على المعلومات العلمية في شركة يونيفارما قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية.) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.04 ووزن نسبي 81% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (المدرّبون على المعلومات العلمية في شركة يونيفارما قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية) كأحد عبارات اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية.

من حيث عبارة (يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم التدريب العلمي (أسلوب المحاضرة، أسلوب الحوار والنقاش، وأسلوب تمثيل الأدوار، التدريب أثناء العمل)) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.10 ووزن نسبي 82% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (أسلوب المحاضرة، أسلوب الحوار والنقاش، وأسلوب تمثيل الأدوار، التدريب أثناء العمل) كأحد عبارات اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية.

من حيث عبارة (يتم تقييم الدورات التدريبية العلمية بعد انتهائها) إن متوسط تقييم هذه العبارة 3.76 ووزن نسبي 75% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتم تقييم الدورات التدريبية العلمية بعد انتهائها) كأحد عبارات اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية.

من حيث عبارة (يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه للمعلومات العلمية.) إن متوسط تقييم هذه العبارة 3.93 ووزن نسبي 79% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتم

تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه للمعلومات العلمية.) كأحد عبارات اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية.

2- ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع حسب آراء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية؟

لمعرفة مدى تقييم اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (6) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (7) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم الدورات التدريبية على مهارات البيع

العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية على مهارات البيع جيد وشامل	92	4.02	0.70	14.10	80	0.000
يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بمهارات البيع	92	4.03	0.65	15.15	81	0.000
المدرّبون على مهارات البيع في شركة يونيفارما قادرّون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية .	92	3.96	0.63	14.62	79	0.000
يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم التدريب على مهارات البيع (أسلوب المحاضرة ،أسلوب الحوار والنقاش ،أسلوب تمثيل الأدوار، التدريب	92	4.03	0.65	15.15	81	0.000
يتم تقييم الدورات التدريبية على مهارات البيع بعد انتهائها .	92	3.85	0.68	11.99	77	0.000
يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه لمهارات البيع.	92	3.96	0.55	16.59	79	0.000
الدورات التدريبية على مهارات البيع	92	3.97	0.42	22.45	79	0.000

يظهر الجدول رقم (7) آراء (عينة الدراسة) في (اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع)

حيث جاءت بدرجة تقييم عالي فالمتوسط الحسابي 3.97 والانحراف المعياري 0.42 (يوجد تقارب في إجابات افراد العينة) والوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 79 % وهي قيمة تتجه نحو اعتماد بمستوى تقييم عالي (إيجابي في الشركة)، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 هو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث عبارة (المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية على مهارات البيع جيد وشامل) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.02 ووزن نسبي 80% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية على مهارات البيع جيد وشامل) كأحد عبارات اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع.

من حيث عبارة (يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بمهارات البيع) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.03 ووزن نسبي 81% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بمهارات البيع) كأحد عبارات اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع.

من حيث عبارة (المدربون على مهارات البيع في شركة يونيفارما قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية) إن متوسط تقييم هذه العبارة 3.96 ووزن نسبي 79% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (المدربون على مهارات البيع في شركة يونيفارما قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية) كأحد عبارات اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع.

من حيث عبارة (يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم التدريب على مهارات البيع) أسلوب المحاضرة ،أسلوب الحوار والنقاش ،أسلوب تمثيل الأدوار، التدريب) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.03 ووزن نسبي 81% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم

التدريب على مهارات البيع (أسلوب المحاضرة ،أسلوب الحوار والنقاش ،وأسلوب تمثيل الأدوار ، التدريب) كأحد عبارات اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع.

من حيث عبارة (يتم تقييم الدورات التدريبية على مهارات البيع بعد انتهائها.) إن متوسط تقييم هذه العبارة 3.85 ووزن نسبي 77% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتم تقييم الدورات التدريبية على مهارات البيع بعد انتهائها) كأحد عبارات اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع.

من حيث عبارة (يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه لمهارات البيع) إن متوسط تقييم هذه العبارة 3.96 ووزن نسبي 79% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه لمهارات البيع). كأحد عبارات اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع.

3- ما مدى اعتماد التدريب أثناء العمل حسب آراء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية؟

لمعرفة مدى تقييم اعتماد التدريب أثناء العمل، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (2) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (8) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم التدريب أثناء العمل

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل (coaching) بترسيخ المهارات المكتسبة	92	3.98	0.63	14.927	80	0.000
يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل (coaching) بترسيخ المعلومات العلمية .	92	3.89	0.72	11.907	78	0.000
التدريب أثناء العمل	92	3.93	0.60	14.86	79	0.000

يظهر الجدول رقم (8) آراء (عينة الدراسة) في (التدريب أثناء العمل)

حيث جاءت بدرجة تقييم عالي فالمتوسط الحسابي 3.93 والانحراف المعياري 0.60 (يوجد تقارب في إجابات افراد العينة) والوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 79 % وهي قيمة تتجه نحو اعتماد بمستوى تقييم عالي (إيجابي في الشركة)، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 هو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث عبارة (يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل (coaching) بترسيخ المهارات المكتسبة) إن متوسط تقييم هذه العبارة 3.98 ووزن نسبي 80% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه للمعلومات العلمية) كأحد عبارات اعتماد التدريب أثناء العمل.

من حيث عبارة (يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل (coaching) بترسيخ المعلومات العلمية) إن متوسط تقييم هذه العبارة 3.89 ووزن نسبي 78% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل (coaching) بترسيخ المهارات المكتسبة) كأحد عبارات اعتماد التدريب أثناء العمل.

4- ما مدى اعتماد الأداء حسب آراء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية؟

لمعرفة مدى تقييم الأداء، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (13) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (9) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم الاداء

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
يمتلك الموظفون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية .	92	4.05	0.60	16.86	81	0.000
يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيدة للتفاعل مع الزبائن .	92	4.16	0.54	20.65	83	0.000
يتمتع الموظفون بمهارات الإقناع اللازمة لإقناع الزبائن .	92	4.21	0.46	25.28	84	0.000
يحرص الموظفون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية .	92	4.21	0.55	21.22	84	0.000
يتمتع الموظفون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل .	92	4.04	0.71	14.10	81	0.000
يؤدي الموظفون المهام الوظيفية في الوقت المحدد.	92	3.99	0.62	15.30	80	0.000
تتوافر لدى موظفي الشركة الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	92	4.13	0.68	15.88	83	0.000
يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار .	92	3.98	0.57	16.35	80	0.000
تتميز علاقة الموظفين برؤسائهم بالود والتوافق .	92	4.01	0.79	12.25	80	0.000
علاقة الموظفين مع زملائهم جيدة .	92	3.98	0.76	12.42	80	0.000
يلتزم الموظفون بموعد الحضور والمغادرة لمقر العمل في الوقت المحدد.	92	4.13	0.60	18.16	83	0.000

0.000	84	20.50	0.56	4.20	92	يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه إيجابي نحو العمل .
0.000	84	16.82	0.69	4.21	92	يزداد الشعور بروح العمل ضمن فريق بعد التدريب .
0.000	82	25.39	0.42	4.10	92	أداء الموظفين

يظهر الجدول رقم (9) آراء (عينة الدراسة) في (أداء الموظفين)

حيث جاءت بدرجة تقييم عالي فالمتوسط الحسابي 4.10 والانحراف المعياري 0.42 (يوجد تقارب في إجابات افراد العينة) والوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 82 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم عالي (إيجابي في الشركة)، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 هو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث عبارة (يملك الموظفون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.05 ووزن نسبي 81% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يملك الموظفون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية) كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

من حيث عبارة (يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيدة للتفاعل مع الزبائن) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.16 ووزن نسبي 83% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيدة للتفاعل مع الزبائن) كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

من حيث عبارة (يتمتع الموظفون بمهارات الإقناع اللازمة لإقناع الزبائن). إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.21 ووزن نسبي 84% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتمتع الموظفون بمهارات الإقناع اللازمة لإقناع الزبائن). كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

من حيث عبارة (يحرص الموظفون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.21 ووزن نسبي 84% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى

الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يحرص الموظفون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.) كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

من حيث عبارة (يتمتع الموظفون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.04 ووزن نسبي 81% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتمتع الموظفون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.) كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

من حيث عبارة (يؤدي الموظفون المهام الوظيفية في الوقت المحدد.) إن متوسط تقييم هذه العبارة 99.3 ووزن نسبي 80% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يؤدي الموظفون المهام الوظيفية في الوقت المحدد) كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

من حيث عبارة (تتوافر لدى موظفي الشركة الرغبة والحماس لإنجاز العمل) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.13 ووزن نسبي 83% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (تتوافر لدى موظفي الشركة الرغبة والحماس لإنجاز العمل.) كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

من حيث عبارة (يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار.) إن متوسط تقييم هذه العبارة 3.98 ووزن نسبي 80% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار..) كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

من حيث عبارة (تتميز علاقة الموظفين برؤسائهم بالود والتوافق..) إن متوسط تقييم هذه العبارة 01.4 ووزن نسبي 80% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (تتميز علاقة الموظفين برؤسائهم بالود والتوافق..) كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

من حيث عبارة (علاقة الموظفين مع زملائهم جيدة) إن متوسط تقييم هذه العبارة 3.98 ووزن نسبي 80% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (علاقة الموظفين مع زملائهم جيدة ...) كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

من حيث عبارة (يلتزم الموظفون بموعد الحضور والمغادرة لمقر العمل في الوقت المحدد) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.13 ووزن نسبي 83% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يلتزم الموظفون بموعد الحضور والمغادرة لمقر العمل في الوقت المحدد) كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

من حيث عبارة (يتكون لدى العاملين الذين تدرّبوا اتجاه إيجابي نحو العمل) إن متوسط تقييم هذه العبارة 4.20 ووزن نسبي 84% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يتكون لدى العاملين الذين تدرّبوا اتجاه إيجابي نحو العمل) كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

من حيث عبارة (يزداد الشعور بروح العمل ضمن فريق بعد التدريب.) إن متوسط تقييم هذه العبارة 21.4 ووزن نسبي 84% ذا مستوى اعتماد عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك تطبيق عالي لاعتبار (يزداد الشعور بروح العمل ضمن فريق بعد التدريب) كأحد عبارات تقييم أداء الموظفين.

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي للتدريب بعناصره في أداء مندوبي الدعاية الطبية في شركة يونيفارما.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

1. يوجد أثر إيجابي للدورات التدريبية على المعلومات العلمية في شركة يونيفارما في أداء مندوبي الدعاية

الطبية في الشركة.

تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية) والتابع (أداء الموظفين).

جدول (10) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل الدورات التدريبية على المعلومات العلمية والتابع أداء الموظفين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.30	0.476	0.482	.694 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الدورات التدريبية على المعلومات العلمية				

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.694، وأن معامل التفسير هو 0.482، أي أن الدورات التدريبية على المعلومات العلمية تفسر 48.2% من التغيرات الحاصلة في أداء الموظفين.

جدول (11) الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية والأداء)

ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	83.607	7.570	1	7.570	Regression
		0.091	90	8.149	Residual
			91	15.719	Total
a. Dependent Variable: أداء الموظفين					
b. Predictors: (Constant), الدورات التدريبية على المعلومات العلمية					

يوضح الجدول السابق الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي $F=83.6$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($0.000 = sig$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$ مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول (12) المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل الدورات التدريبية على المعلومات العلمية والتابع أداء الموظفين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.475		0.248	1.852	(Constant)	1
0.000	9.144	0.694	0.061	0.560	الدورات التدريبية على المعلومات العلمية	

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المستقل الدورات التدريبية على المعلومات العلمية دالة احصائياً حسب قيمة t والدلالة المعنوية 0.000 وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية لمتغير (المستقل الدورات التدريبية على المعلومات العلمية) على الأداء ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر إيجابي قوي للدورات التدريبية العلمية في شركة يونيفارما في أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة)

ويمكن وضع معادلة التأثير التالية:

$$(الدورات التدريبية على المعلومات العلمية) = 1.85 + (0.56) \text{ أداء مندوبي الدعاية الطبية}$$

الفرضية الفرعية الثانية:

2. يوجد أثر إيجابي للدورات التدريبية على مهارات البيع في شركة يونيفارما في أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.

تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (الدورات التدريبية على مهارات البيع) والتابع (أداء الموظفين).

جدول (13) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل الدورات التدريبية على مهارات البيع والتابع أداء الموظفين

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.33	0.38	0.39	.621 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الدورات التدريبية على مهارات البيع				

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.621، وأن معامل التفسير هو 0.39، أي أن الدورات التدريبية على مهارات البيع تفسر 39.0% من التغيرات الحاصلة في أداء الموظفين.

جدول (14) الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح (الدورات التدريبية على مهارات البيع والأداء)

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	56.585	6.068	1	6.068	Regression	1
		0.107	90	9.651	Residual	
			91	15.719	Total	
a. Dependent Variable: أداء الموظفين						
b. Predictors: (Constant), الدورات التدريبية على مهارات البيع						

يوضح الجدول السابق الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي $F=56.5$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($0.000 = sig$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$ مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول (15) المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل الدورات التدريبية على مهارات البيع والتابع أداء الموظفين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.963		0.329	1.635	(Constant)	1
0.000	7.522	0.621	0.082	0.620	الدورات التدريبية على مهارات البيع	

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المستقل الدورات التدريبية على مهارات البيع دالة احصائياً حسب قيمة t والدلالة المعنوية 0.000 وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية لمتغير (المستقل الدورات التدريبية على مهارات البيع) على الأداء ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر إيجابي قوي للدورات التدريبية على مهارات البيع في شركة يونيفارما في أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة) ويمكن وضع معادلة التأثير التالية:

$$\text{الدورات التدريبية على مهارات البيع} = 1.63 + (0.62) \times \text{أداء مندوبي الدعاية الطبية}$$

الفرضية الفرعية الثالثة:

3. يوجد أثر إيجابي للتدريب أثناء العمل في شركة يونيفارما في أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة. تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (التدريب أثناء العمل) والتابع (أداء الموظفين). جدول (16) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل التدريب أثناء العمل والتابع أداء الموظفين

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.36	0.26	0.27	.516 ^a	1

a. Predictors: (Constant), التدريب أثناء العمل

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.51، وأن معامل التفسير هو 0.27، أي أن التدريب أثناء العمل يفسر 27.0 % من التغيرات الحاصلة في أداء الموظفين.

جدول (17) الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح (التدريب أثناء العمل والأداء)

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	32.723	4.191	1	4.191	Regression	1
		0.128	90	11.528	Residual	
			91	15.719	Total	
a. Dependent Variable: أداء الموظفين						
b. Predictors: (Constant), التدريب أثناء العمل						

يوضح الجدول السابق الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي $F=32.7$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($0.000 = sig$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$ مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول (18) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل التدريب أثناء العمل والتابع أداء الموظفين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	10.907		0.248	2.700	(Constant)	1
0.000	5.720	0.516	0.062	0.356	التدريب أثناء العمل	
a. Dependent Variable: أداء الموظفين						

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المستقل التدريب أثناء العمل دالة إحصائياً حسب قيمة t والدلالة المعنوية 0.000 وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية متوسطة الشدة ذات دلالة إحصائية لمتغير (المستقل التدريب أثناء العمل) على الأداء ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر إيجابي متوسط القوة للتدريب أثناء العمل في شركة يونيفارما في أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة) ويمكن وضع معادلة التأثير التالية:

$$\text{(التدريب أثناء العمل)} = 2.7 + (0.35) \text{ أداء مندوبي الدعاية الطبية}$$

الفرضية الرئيسية:

1. يوجد أثر إيجابي لعناصر التدريب معاً في شركة يونيفارما في أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.

تم تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقل (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل) والتابع (أداء الموظفين) بطريقة **Stepwise** لدراسة الأكثر تأثيراً في النموذج

جدول (19) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل والتابع أداء الموظفين

Model Summary

Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.476	0.482	.694 ^a	1

a. Predictors: (Constant), التدريب أثناء العمل , الدورات التدريبية على مهارات البيع, الدورات التدريبية على المعلومات العلمية

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.694، وأن معامل التفسير هو 0.482، أي أن الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل تفسر 48.2 % من التغيرات الحاصلة في أداء الموظفين.

جدول (20) الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل والأداء)

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	83.607	7.570	1	7.570	Regression	1
		0.091	90	8.149	Residual	
			91	15.719	Total	

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), الدورات التدريبية على المعلومات العلمية التدريب أثناء العمل , الدورات

يوضح الجدول السابق الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي $F=83.6$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($0.000 = sig$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$ مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول (21) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر المتغيرات المستقلة الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل والتابع أداء الموظفين /بطريقة

Stepwise

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.475		0.248	1.852	(Constant)	1
0.000	9.144	0.694	0.061	0.560	الدورات التدريبية على المعلومات العلمية	

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المستقل الدورات التدريبية على المعلومات العلمية دالة إحصائياً حسب قيمة t والدلالة المعنوية 0.000 والأكثر تأثيراً وخرجت العوامل الأخرى الدورات التدريبية على مهارات البيع والتدريب أثناء العمل وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية لمتغير (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية) على الأداء ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر إيجابي لعناصر التدريب معاً في أداء مندوبي الدعاية الطبية وأكثرها تأثيراً الدورات التدريبية على المعلومات العلمية).

ويمكن وضع معادلة التأثير التالية:

(أداء مندوبي الدعاية الطبية) $=1.85+(0.56)$ الدورات التدريبية على المعلومات العلمية

وفيما يلي جدول (22) الأبعاد التي تم استبعادها في النموذج (البواقي)

Excluded Variables ^a						
Collinearity Statistics	Partial Correlation	Sig.	t	Beta In	Model	
Tolerance						
0.395	0.180	0.087	1.731	.207 ^b	الدورات التدريبية على مهارات البيع	1
0.552	0.097	0.359	0.922	.094 ^b	التدريب أثناء العمل	

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

الفرضية الفرعية الرابعة

4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديموغرافية لمندوبي الدعاية الطبية.

من حيث الجنس:

تم اجراء اختبار INDEPENDENT T TEST و Levene's Test for Equality of Variances لمقارنة الفروق في تقييم عناصر التدريب تبعا للجنس كما يلي:

جدول (23) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم عناصر التدريب تبعا للجنس

Std. Deviation	Mean	N	الجنس	
0.57	4.02	41	ذكر	الدورات التدريبية على المعلومات العلمية
0.47	4.01	51	أنثى	
0.46	3.98	41	ذكر	الدورات التدريبية على مهارات البيع
0.38	3.97	51	أنثى	
0.72	4.02	41	ذكر	التدريب أثناء العمل
0.48	3.86	51	أنثى	

جدول (24) الدالات الإحصائية Levene's Test واختبار Independent Samples Test

لاختبار الفروق بين التدريب بعناصره تبعاً للحنس

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower								Equal variances assumed	
0.22	-0.21	0.11	0.01	0.95	90.00	0.06	0.09	2.95	Equal variances assumed	الدورات التدريبية
0.23	-0.21	0.11	0.01	0.95	76.97	0.06			Equal variances not assumed	على المعلومات العلمية
0.18	-0.17	0.09	0.00	0.98	90.00	0.02	0.26	1.29	Equal variances assumed	الدورات التدريبية
0.18	-0.18	0.09	0.00	0.98	76.49	0.02			Equal variances not assumed	على مهارات البيع
0.41	-0.09	0.13	0.16	0.20	90.00	1.28	0.07	5.44	Equal variances assumed	التدريب
0.42	-0.10	0.13	0.16	0.22	66.64	1.23			Equal variances not assumed	أثناء العمل

Independent Samples Test

نلاحظ من اختبار ليفين Levene's Test لتجانس التباينات نجد أن Sig لعناصر التدريب الثلاثة أكبر من 0.05 مما يعني أن شرط تساوي التباينات محقق ونستطيع قراءة نتيجة Independent T test من السطر الأول وبالتالي:

من حيث (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية) نجد أن دالة اختبار الفروق Sig=0.95 أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره تبعاً لجنس لمدوبي الدعاية الطبية.

من حيث (الدورات التدريبية على مهارات البيع) نجد أن دالة اختبار الفروق Sig=0.98 أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره تبعاً لجنس لمدوبي الدعاية الطبية.

من حيث (التدريب أثناء العمل) نجد أن دالة اختبار الفروق Sig=0.20 أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره تبعاً لجنس لمدوبي الدعاية الطبية.

من حيث العمر:

تم اجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق في تقييم عناصر التدريب تبعاً للعمر كما يلي:

جدول (25) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم عناصر التدريب تبعاً للعمر

Sig.	F	Mean	df	Sum of Squares		
0.693	0.486	0.131	3	0.39	Between	الدورات التدريبية على المعلومات العلمية
		0.270	88	23.73	Within	
			91	24.12	Total	
0.454	0.881	0.153	3	0.460	Between	الدورات التدريبية على مهارات البيع
		0.174	88	15.314	Within	
			91	15.774	Total	
0.824	0.302	0.112	3	0.337	Between	التدريب أثناء العمل
		0.372	88	32.771	Within	
			91	33.109	Total	

من حيث (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية) نجد أن دالة اختبار الفروق Sig=0.693 أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره تبعاً للعمر لمدوبي الدعاية الطبية.

من حيث (الدورات التدريبية على مهارات البيع) نجد أن دالة اختبار الفروق Sig=0.454 أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره تبعاً للعمر لمدوبي الدعاية الطبية.

من حيث (التدريب أثناء العمل) نجد أن دالة اختبار الفروق $Sig=0.824$ أكبر من 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره تبعاً للعمر لمتدربي الدعاية الطبية).

من حيث الخبرة:

تم إجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق في تقييم عناصر التدريب تبعاً لسنوات الخبرة كما يلي:

جدول (26) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم عناصر التدريب تبعاً لسنوات الخبرة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.404	0.915	0.243	2	0.486	Between	الدورات التدريبية على المعلومات العلمية
		0.266	89	23.638	Within	
			91	24.124	Total	
0.783	0.245	0.043	2	0.086	Between	الدورات التدريبية على مهارات البيع
		0.176	89	15.688	Within	
			91	15.774	Total	
0.401	0.923	0.337	2	0.673	Between	التدريب أثناء العمل
		0.364	89	32.436	Within	
			91	33.109	Total	

من حيث (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية) نجد أن دالة اختبار الفروق $Sig=0.404$ أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره تبعاً لسنوات الخبرة لمتدربي الدعاية الطبية.

من حيث (الدورات التدريبية على مهارات البيع) نجد أن دالة اختبار الفروق $Sig=0.783$ أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره تبعاً لسنوات الخبرة لمتدربي الدعاية الطبية.

من حيث (التدريب أثناء العمل) نجد أن دالة اختبار الفروق $Sig=0.401$ أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره تبعاً لسنوات الخبرة لمتدربي الدعاية الطبية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

5- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء والمتغيرات الديموغرافية لمندوبي الدعاية الطبية.

من حيث الجنس:

تم اجراء اختبار INDEPENDENT T TEST و Levene's Test for Equality of Variances لمقارنة الفروق في تقييم الأداء تبعاً للجنس كما يلي:

جدول (27) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم الأداء تبعاً للجنس

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	
0.07	0.45	4.19	41	ذكر	أداء الموظفين
0.05	0.37	4.03	51	أنثى	

جدول (28) الدالات الإحصائية Levene's Test واختبار Independent Samples Test

لاختبار الفروق بين الأداء تبعاً للجنس

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F	Equal variances assumed	أداء الموظفين
Upper	Lower									
0.3	0.0	0.1	0.2	0.1	90.0	1.8	0.076	3.213		
0.3	0.0	0.1	0.2	0.1	77.1	1.8			Equal variances not assumed	

نلاحظ من اختبار ليفين Levene's Test لتجانس التباينات نجد أن $\text{Sig}=0.076$ أكبر من 0.05 مما يعني أن شرط تساوي التباينات محقق ونستطيع قراءة نتيجة Independent T test من السطر الأول وبالتالي:

من حيث أداء الموظفين نجد أن دالة اختبار الفروق $\text{Sig}=0.1$ أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين تبعاً للجنس لمندوبي الدعاية الطبية.

من حيث الفئة العمرية:

تم إجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق في تقييم الأداء تبعاً للعمر كما يلي:
جدول (29) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم عناصر الأداء تبعاً للعمر

ANOVA					
أداء الموظفين					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.454	0.881	0.153	3	0.458	Between Groups
		0.173	88	15.261	Within Groups
			91	15.719	Total

من حيث (أداء العاملين) نجد أن دالة اختبار الفروق $\text{Sig}=0.454$ أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين تبعاً للفئة العمرية لمندوبي الدعاية الطبية.

من حيث الخبرة:

تم إجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق في تقييم الأداء تبعاً للخبرة كما يلي:
جدول (30) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم عناصر الأداء تبعاً للخبرة

ANOVA					
أداء الموظفين					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.137	2.029	0.343	2	0.686	Between Groups
		0.169	89	15.034	Within Groups
			91	15.719	Total

من حيث (التدريب أثناء العمل) نجد أن دالة اختبار الفروق $\text{Sig}=0.137$ أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين تبعاً لسنوات الخبرة لمندوبي الدعاية الطبية.

5. نتائج البحث:

1. يوجد أثر إيجابي قوي للدورات التدريبية العلمية في شركة يونيفارما على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.
2. يوجد أثر إيجابي قوي للدورات التدريبية على مهارات البيع في شركة يونيفارما على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.
3. يوجد أثر إيجابي متوسط القوة للتدريب أثناء العمل في شركة يونيفارما على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.
4. يوجد أثر إيجابي قوي لعناصر التدريب معاً ولكن أكثرها تأثيراً الدورات التدريبية على المعلومات العلمية تليها الدورات التدريبية على مهارات البيع ثم التدريب أثناء العمل على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة. وهذه النتيجة منطقية حيث إن امتلاك المعرفة العلمية والمعلومات تشكل ركيزة أساسية لنجاح زيارة المندوب الطبي ثم امتلاك مهارات البيع ويعزز التدريب أثناء العمل كأسلوب من وسائل التدريب ترسيخ كلا من المعلومات العلمية ومهارات البيع.
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمتغيرات الديموغرافية (الجنس والفئة العمرية وسنوات الخبرة) لمندوبي الدعاية الطبية.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمتغيرات الديموغرافية (الجنس والفئة العمرية وسنوات الخبرة) لمندوبي الدعاية الطبية.

6. توصيات البحث:

اعتماداً على نتائج الدراسة وما أظهرته من أثر للتدريب على أداء العاملين أوصي بما يلي:

1. التركيز على الاهتمام بالتدريب كطريقة لخلق الكوادر المدربة التي تعتبر ميزة تنافسية للشركة والتركيز على تقييم التدريب بعد انتهائه لتقييم مدى نجاحه بتحقيق الأهداف المطلوبة.

2. بالنسبة لقسم الدعاية بشركة يونيفارما أوصي بالاهتمام بتدريب المندوبين على المهارات الإشرافية والإدارية لتأمين الكوادر المؤهلة وقت الحاجة ولتمكين المندوبين من الانتقال إلى مراحل وظيفية إدارية مما يشكل حافز لديهم أي بوجود المسار الوظيفي المحدد.

3. الاهتمام بالإضافة إلى التدريب بتنمية الموارد البشرية من خلال التحفيز والاستقطاب وإدارة الأداء والتوجيه وروح الفريق والفخر بالمنظمة.

4. أوصي بدراسات أخرى لدراسة أثر التدريب على الأداء في أقسام الشركة الأخرى المعمل والمبيعات والتوزيع.

5. دراسات أخرى في قطاعات مختلفة وأبعاد مختلفة للتدريب.

7. خاتمة البحث:

وبعد دراسة التدريب وأثره على أداء العاملين، نجد أن التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين والإدارات فحسب بل خياراً استراتيجياً للاستثمار في الإنسان كأهم عناصر الإنتاج والتنمية البشرية، وهو الوسيلة الفعالة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتطورة، والطريق الآمن للتغيير والتطوير الذاتي، ولخلق ميزة تنافسية للشركات عن منافسيها، لذلك على الشركات وضع التدريب كأولوية في خياراتها ونحن بحاجة إلى ثقافة تدريبية شاملة على كافة المستويات.

8. المراجع

- 1) إبراهيم، خالد عبد الله (2015)، "التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة
- 2) احمد رمضان أبو قرين، أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية: وزارة الخارجية الليبية، 2019، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج
- 3) الخطيب، رداح، احمد (2006)، "التدريب الفعال"، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث للنشر، عمان
- 4) الهدي، عوض الله محمد علي محمد (2016) "دور التدريب في أداء العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الإمام المهدي.
- 5) شعبان خليفة، الكتاب الدولي، 1993، المكتبة الأكاديمية
- 6) عادل، صالح وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، اربد، عالم الكتب الحديث، 2006، ص130
- 7) غسان العسافي، إدارة الأداء، 2018
- 8) فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، 2016، رسالة ماجستير، كمية العموم الاقتصادية والعموم التجارية وعموم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة -الجزائر
- 9) لينا المهدي، أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية، 2017، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الاردن
- 10) مسعود، علي تايه (2012)، " دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية " دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، جامعة سانت كلمنتس

11) نجيب، أيمن زكريا (2013)، "أثر التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على شركات تصنيع الأدوية في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

12) يونس عواد، التدريب وانعكاساته في تحسين كفاءة أداء العاملين، بحث استطلاعي في المؤسسة العامة السورية للتأمين، كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال جامعة دمشق، مجلة جامعة البعث - المجلد 38 - العدد 14 , 2016

• المراجع الأجنبية

1. Appiah, B. (2010) "The impact of training on employee performance", Unpublished Master Thesis Department of Business Administration, Ashesi University College.
2. Edralin. D.M, (2004). Training: A strategic HRM function, *Centre for Business and Economic Research and Development*, Volume 7(4)
3. Goldstein I. L. & Ford K. (2002) *Training in Organizations: Needs assessment, Development and Evaluation* (4th Edn.). Belmont: Wadsworth
4. Hafeez, U. and Akbar, W. (2015)" Impact of Training on Employees Performance ", *Business Management and Strategy*, Vol. 6, No. 1
5. Kennedy, J. 2009. The impact of Training and Development on job Performance; A Case Study of the Judicial Service of Ghana. A thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science, and Technology, (2009): 1-77.
6. Kenny J and M Reid (1986) *Training interventions, Institute of Personnel management.*

7. Mullins, L. J. (2010/2013) *Management & Organizational Behavior*, Ninth Edition. Prentice Hall Financial Times / Pearson.
8. Raheja, K. (2015) (" Methods of Training and Development", *Innovative Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 2.
9. Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmad Khan, Mohd. Fahad Khan ,
Impact of Training and Development on Organizational Performance,2011
10. Ramya, (2016)"The Effect of Training on Employee Performance",
International Journal of Scientific Research and Modern Education
(IJSRME), Vol. I, Issue. I
11. Shafiq, S. and Hamza, S. M. (2017)" the effect of training and
development on employee's performance in Private Company, Malaysia",
International Journal of Education, Learning and Training, Vol. 2, No. 2, pp.
42-56.
12. Tahir, N. Yousafzai, I. K. Jan, SH. And Hashim, M. (2014)" The Impact
of Training and Development on Employees Performance and Productivity
", International Journal of Academic Research in Business and Social
Sciences, Vol. 4, No. 4, pp. 86-98.

9. الملاحق

1.9. الاستبيان

أثر التدريب على أداء العاملين بشركة يونيفارما

إيماناً بقيمة البحث العلمي وأهميته وارتباطه بالواقع الفعلي مما يساعد على حل المشكلات المرتبطة به.. تقوم الباحثة بدراسة أثر التدريب بأداء مندوبي الدعاية الطبية في شركة يونيفارما، لذلك يرجى الإجابة على أسئلة الاستبيان التالية والتي لن تستخدم البيانات الواردة فيها إلا لغايات البحث العلمي.

https://docs.google.com/forms/d/1kt7cyaiY5_SdkI06fBUAIZbETT9ANBfzgzykSXMP92c/edit?usp=sharing

البيانات الشخصية:

1-الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2-العمر:

○ 30-25

○ 35-31

○ 40-36

○ فوق 40

3-عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية:

○ 5-1 سنوات

○ 10-6 سنوات

○ أكثر من عشر سنوات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أسئلة الاستبيان		
					المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية العلمية جيد وشامل	الدورات التدريبية على المعلومات العلمية	التدريب
					يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمعلومات العلمية		
					المدرّبون على المعلومات العلمية في شركة يونيفارما قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية		
					يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة لتقديم التدريب العلمي (أسلوب المحاضرة، أسلوب الحوار، والنقاش، وأسلوب تمثيل الأدوار التدريب أثناء العمل).		
					يتم تقييم الدورات التدريبية العلمية بعد انتهائها		
					يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه للمعلومات العلمية.		
					المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية على مهارات البيع جيد وشامل	الدورات التدريبية على مهارات البيع	
					يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بمهارات البيع		
					المدرّبون على مهارات البيع في شركة يونيفارما قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية		
					يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة لتقديم التدريب على مهارات البيع (أسلوب المحاضرة، أسلوب الحوار والنقاش، وأسلوب تمثيل الأدوار التدريب أثناء العمل).		

					يتم تقييم الدورات التدريبية العلمية بعد انتهائها		
					يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه لمهارات البيع		
					يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل (coaching) بترسيخ المهارات المكتسبة	التدريب أثناء العمل	
					يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل (coaching) بترسيخ المعلومات العلمية		
					يملك الموظفون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية	القدرة	أداء الموظفين
					يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيدة للتفاعل مع الزبائن		
					يتمتع الموظفون بمهارات الإقناع اللازمة لإقناع الزبائن		
					يحرص الموظفون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية		
					يتمتع الموظفون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل		
					يؤدي الموظفون المهام الوظيفية في الوقت المحدد		
					تتوافر لدى موظفي الشركة الرغبة والحماس لإنجاز العمل		
					يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار		
					تتميز علاقة الموظفين برؤسائهم بالود والتوافق		

					علاقة الموظفين مع زملائهم جيدة		
					يلتزم الموظفون بموعد الحضور والمغادرة لمقر العمل في الوقت المحدد		
					يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه إيجابي نحو العمل		
					يزداد الشعور بروح العمل ضمن فريق بعد التدريب		

2.9. تقرير التدريب أثناء العمل

Medical representative's name	
Coach's name	
Date	
Number of double calls	

Performance criteria and standards	Performance discussion
Business Planning	
Choosing the right territories Choosing the right customers Planning the day - time management	
Pre-call planning	
Knowledge of customer Prescription of Unipharma product Prescription of competitor product Business potential overall/products	
Preparing the call Review post-call analysis Analysing current data & situation Setting objective & agenda Selecting appropriate tools Getting prepared for action	

The call	
Knowledge and understanding Customer Brand / Brand message Competition Disease	
Skill and customer interactions Opening positioning stating the purpose stating the value - checking for acceptance	
Probing exploring listening circumstances problems, opportunities specific need(s)	

- need behind need	
Supporting acknowledge customer need(s) customise relevant benefits & features - check for acceptance	
Closing summarise previously accepted benefits call to action and propose next steps for both parties check for acceptance - handling unsuccessful call outcome	
Presenting impact brand message / conveying product information use of selling tools / use of samples / promotional sequencing handling customer questions, request - bridging	

Performance development agreement	
Specific area(s) of strength	
Specific area(s) for development	
Performance growth specific objective(s) Specific developmental actions Time to accomplish / review date	
Medical Representative Signature	Signature Coach
Date for next coaching activity	

3.9. الدورة التدريبية على مهارات البيع الصيدلانية

PHARMACEUTICALS SELLING SKILLS
PRACTICAL WORKSHOP



Facilitated by:

SAMIR BATA



باطا لتطوير المهارات الإدارية الدولية
BATA LEADERSHIP & COACHING TRANSFORMATION INTERNATIONAL

LEADACT
international

Tel: +962 6 5150004 Mobile Phone 00962 799 44 5553. P.O.Box 182617 Amman 11118 Jordan
www.lead-act.com samir.bata@lead2act1.com

4.9. شهادة مهارات البيع

