

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية - الأداء)
دراسة تطبيقية على الشركة السورية للاتصالات

**Effectiveness of the training program from the trainees perspective by using
Importance_Performance analysis**

Applied study on the Syrian Telecommunications Company

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل التخصصي في إدارة الأعمال MBA

إعداد

الطالبة سوسن معروف سلطه جي

إشراف

الدكتور أسامة الفراج

2016

الإهداء

تكثر وتتكاثر كلمات الإهداء والمحبة فأحاول تجميعها لأجد بينها أسماء الكثير من الاناس الأفاضل الذين

يعجز اللسان عن بيان فضلهم خلال تحصيلي العلمي،أخص منهم

إلى من علمني النجاح والصبر

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب

ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه.. أبي

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... أمي

الى من وقفوا معي في طريق نجاحي بحب واخلاص حتى عبرت الى بر الأمان.....أسرتي الثانية

بكل الحب.. إلى رفيقة دربي وأولادي الذين تحملوا معي رحلة الدراسة وحرموا مني أوقاتاً طويلة،لهم مني كل المحبة والاحترام والتقدير.

إخوتي وأخواتي الأعزاء اللذين شجعوني ووقفوا بجانبني في كل خطوة أخطوها.

الى كل من ساهم ووقف معي وشجعني

بكل حب وتقدير ووفاء

أهدي ثمرات حصادي العلمي المتواضع هذا ،وأرجو قبوله بالرضا.

الشكر والتقدير

- الشكر العميق لأستاذي المشرف: الأستاذ الدكتور أسامة الفراج، الذي قدم لي نموذجاً رائعاً في تميز الإشراف والقيادة والدفع الإيجابي.. ولم يدخر أي جهد لإنجاز هذه الدراسة على أفضل وجه ممكن، حيث وفر لي دائماً الوقت الوافي وزودني بالنصيحة الصادقة.. أدين له بالفضل.. وله مني الإجلال ماحييت.

- الشكر الجزيل للجامعة الافتراضية التي عبرت عن الإصرار السوري العظيم، وأتاحت لي الفرصة رغم الألم والعقبات للحصول على خبرة جميع الأساتذة الأفاضل الذين أفاضوا من علمهم على مسيرتي المهنية ومعرفتي الأكاديمية. لهم جميعاً التحية، وأخص منهم الدكتور إياد زوكار مدير مشروع ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال على اهتمامه بجميع التفاصيل، والأنسة المتفانية سمر هلال..

- وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثراءه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

قرار لجنة الحكم

ملخص المشروع

الطالبة: سوسن سلطه جي

العنوان: فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية – الأداء)

دراسة تطبيقية على الشركة السورية للاتصالات

عام 2016

الجامعة الافتراضية السورية

اشراف الدكتور :أسامة الفراج.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى فعالية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين في الشركة والتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد البرنامج التدريبي وبين فعالية برنامج التدريب، إضافة إلى بيان كيفية استخدام تقنية IPA كأداة جديدة من أدوات الإدارة في التعامل مع العوامل المؤثرة على فاعلية البرامج التدريبية، وتحديد استراتيجيات التعامل مع أبعاد برامج التدريب .

تم توزيع 150 استبانة على العاملين في الشركة السورية للاتصالات، وتمت معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي إضافة الى تطبيق تقنية تحليل (الأهمية – الأداء).

خلصت الدراسة إلى ما يلي :

- وجود مستوى أعلى من القيمة الوسطية لكل من الطرق التعليمية وكفاءة المدرب والتغذية المرتدة عند المتدربين.

- معدل تقييم المتدربين لفاعلية برامج التدريب أعلى من المتوسط بفارق ذو دلالة معنوية.

-تتأثر فاعلية برامج التدريب بمتغير كفاءة المدرب والبيئة التدريبية.

-لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المتدربين حول أبعاد برامج التدريب ناجمة عن متغير الجنس .

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المتدربين حول أبعاد برامج التدريب ناجمة عن الاختلاف في الخبرة الوظيفية باستثناء بعدي كفاءة المدرب والتغذية المرتدة حيث كان هناك فروق لصالح الفئة أقل خبرة.

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المتدربين حول أبعاد برامج التدريب ناجمة عن الاختلاف العمر باستثناء بعدي التغذية المرتدة والمحتوى التعليمي حيث كان هناك فروق لصالح الفئة أقل عمرا.

-وتم ترتيب أولويات تدخل الإدارة في التعامل مع الأبعاد الفرعية لبرامج التدريب وفقا لأهميتها وأثرها في مستوى أداء الشركة وفقا للاستراتيجيات الأربعة المقترحة في الجدول (44).

وأوصت الدراسة بما يلي::

توفير البرامج التدريبية المستمرة والمناسبة للموظفين حسب ميولهم وقدرتهم الشخصية، والعمل على ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل، وتعديل المناهج التدريبية بحيث تهدف الى تطبيق العملي للمهارات والمعارف المكتسبة والى تطوير سلوكيات العمل الجيدة وإنشاء موقع خاص للمتدربين مثل المواقع الاجتماعية يتم من خلاله طرح آراءهم ووجهات نظرهم بالدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية، (تحليل الأهمية – الأداء)، فعالية التدريب، البيئة التدريبية، المدرب.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قرار لجنة الحكم
د	ملخص المشروع
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول- الإطار العام للدراسة:
2	مقدمة عامة
2	مشكلة الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	الدراسات السابقة
12	علاقة الدراسة بالدراسات السابقة
14	فروض الدراسة
15	نموذج الدراسة
16	منهج الدراسة وإجراءاته
16	مصادر وأدوات جمع البيانات
17	مجتمع وعينة الدراسة
17	الأساليب الإحصائية المستخدمة
19	حدود الدراسة
19	محددات الدراسة
19	التعريفات الإجرائية للمصطلحات
21	الفصل الثاني- التدريب:
22	مقدمة الفصل
22	تعريف التدريب
23	مبادئ التدريب ح
24	دورة حياة التدريب

25	تقدير الاحتياجات التدريبية
26	مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية
29	تنفيذ التدريب
30	تقييم التدريب
32	الفصل الثالث- البرامج التدريبية:
33	مقدمة
33	تعريف البرامج التدريبية
34	أنواع البرامج التدريبية
35	فاعلية برامج التدريب
36	معايير فعالية برامج التدريب
38	مقومات التدريب الفعال
38	المحددات التي تقلل من فعالية التدريب
39	الفصل الرابع تحليل (الأهمية – الأداء)
40	مقدمة
40	تاريخ IPA
41	فوائد IPA
42	نماذج IPA
43	خطوات استخدام IPA
44	مقاربات في IPA
47	آلية استخدام تقنية تحليل الأهمية –الأداء
47	شرح المصفوفة
49	المدخل التحليلي (مؤشر أولوية التحسين أو التدخل)
51	الفصل خامس- الخصائص العامة لعينة الدراسة ووصف متغيراتها:
52	المبحث الأول::
52	موجز عن الشركة السورية للاتصالات
53	موجز عن مديرية التدريب والتطوير
53	أنواع التدريب في الشركة السورية للاتصالات
54	تحديد الاحتياجات التدريبية
55	تصميم التدريب
56	تنفيذ التدريب

56	تقييم التدريب
56	تصنيف الرامج التدريبية في الشركة
57	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها:
57	مجتمع الدراسة
57	عينة الدراسة
57	أسباب اختيار المنظمة
58	مصادر جمع البيانات
58	مكونات أداة القياس
61	ثبات المقياس
62	صدق المقياس
66	المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل نتائج الاستبانة:
66	خصائص عينة الدراسة
69	عرض وتحليل نتائج الاستبانة
78	الفصل السادس- تحليل العلاقات واختبار الفرضيات
79	المبحث الأول: التحقق من فرضيات البحث
95	تحليل الأهمية – الاداء
103	المبحث الثاني: النتائج والتوصيات
103	النتائج
107	التوصيات
110	المراجع
119	الملحق رقم (1): استبانة الدراسة
124	الملحق رقم (2): نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc
127	أمثلة عن الدورات التدريبية في الشركة

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
-----------	-------------	--------

15	نموذج الدراسة	1/1
24	دورة حياة التدريب	1/2
25	فجوة الأداء	3/2
25	فجوة القدرات	4/2
43	النموذج القطري	5/4
46	IPA مع نظرية العوامل الثلاث	6/4
102	توزيع أبعاد برامج التدريب بحسب مسوى الأهمية والأداء بكامل العينة	7/6

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1/2	مراحل تدريب وأدوار المدير	24
2/4	مقاربات في IPI	46
3/5	تصنيف البرامج التدريبية	56
4/5	درجات مقياس ليكرت	61
5/5	قيم ألفا كرونباخ لكل بعد من ابعاد	61
6/5	الصدق الداخلي لمتغير الأول (أهداف التدريب)	62
7/5	الصدق الداخلي لفقرات المتغير الثاني (المحتوى التعليمي)	63
8/5	الصدق الداخلي لفقرات المتغير الثالث (الطرق التعليمية)	63
9/5	الصدق الداخلي لفقرات المتغير الرابع (التغذية المرتدة)	64
10/5	الصدق الداخلي لفقرات المتغير الخامس (كفاءة المدرب)	64
11/5	الصدق الداخلي لفقرات المتغير السادس (البيئة التدريبية)	65
12/5	توزيع العينة المدروسة بحسب البيانات التصنيفية (الجنس)	66
13/5	توزيع العينة المدروسة بحسب البيانات التصنيفية (العمر)	66
14/5	توزيع العينة المدروسة بحسب البيانات التصنيفية (المؤهل التعليمي)	67
15/5	توزيع العينة المدروسة بحسب البيانات التصنيفية (الخبرة الوظيفية)	68
16/5	توزيع العينة المدروسة بحسب البيانات التصنيفية (عدد الدورات التدريبية)	68
17/5	اختبار التوزيع الطبيعي	69
18/5	الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس أهداف التدريب	70
19/5	الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس المحتوى التعليمي	71
20/5	الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس الطرق التعليمية	71
21/5	الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس التغذية المرتدة	72

73	الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس كفاءة المدرب	22/5
74	الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس البيئة التدريبية	23/5
74	الإحصاء الوصفي لمحاول الاستبانة	24/5
75	اختبار العينة الواحدة لمحاول الاستبانة	25/6
80	نتائج معامل سبيرمان ارتباط لأهداف التدريب	26/6
80	نتائج معامل سبيرمان ارتباط المحتوى التعليمي	27/6
81	نتائج معامل سبيرمان ارتباط الطرق التعليمية	28/6
82	نتائج معامل سبيرمان ارتباط التغذية المرتدة	29/6
83	نتائج معامل سبيرمان ارتباط كفاءة المدرب	30/6
83	نتائج معامل سبيرمان ارتباط البيئة التدريبية	31/6
84	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات برامج التدريب وفقاً لمتغير الجنس	32/6
86	قيم اختبار تجانس التباينات Levene والقيم الاحتمالية لكل من أبعاد برامج التدريب وفقاً لعامل الجنس	33/6
87	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات برامج التدريب وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية	34/6
88	قيم اختبار تجانس التباينات Levene والقيم الاحتمالية لكل من أبعاد برامج التدريب وفقاً لعامل سنوات العمل	35/6
89	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لكل من متغيرات برامج التدريب وفقاً لمتغير سنوات العمل	36/6
90	نتائج اختبار t للتباينات غير المتساوية Welch لكل من متغيرات المحتوى والطرق وفقاً لمتغير سنوات العمل	37/6
91	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات أبعاد برامج التدريب وفقاً للعمر	39/6
93	قيم اختبار تجانس التباينات Levene والقيم الاحتمالية لكل من متغيرات برامج التدريب وفقاً للعمر	40/6
109	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لكل من متغيرات ضغوط العمل وفقاً لمتغير العمر	41/6
112	نتائج تحليل IPA على عينة الدراسة	43/6
123	استراتيجيات التعامل مع الأبعاد الفرعية لبرامج التدريب وفقاً لترتيبها	44/6

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
------------	--------------	--------

119	الاستبانة	1
124	نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc لكل من متغيرات برامج التدريب وفقا لمتغير العمر	2
127	نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc لسنوات الخبرة الوظيفية	3
127	أمثلة عن الدروات التدريبية	4

الفصل الأول

. الإطار العام للدراسة.

محتويات الفصل:

مقدمة عامة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

الدراسات السابقة

علاقة الدراسة بالدراسات السابقة

فروض الدراسة

نموذج الدراسة

منهج الدراسة وإجراءاته

مصادر وأدوات جمع البيانات

مجتمع وعينة الدراسة

الأساليب الإحصائية المستخدمة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

التعريفات الإجرائية للمصطلحات

المقدمة:

يعتبر التدريب من الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية، فهو اللبنة الأساسية لتنمية القوى البشرية من أجل مواكبة التطورات السريعة لمختلف الجوانب والميادين، فقد أصبح التدريب عمل استراتيجي لأي منظمة، وأصبح يرصد له موازنات مستقلة ومراكز متخصصة، من أجل النهوض بهذه العملية وإكساب الأفراد خبرات ومهارات جديدة تساهم في تعزيز هدف المنظمة وترفع مستوى أداء العاملين فيها (ياغي، 1996)، فالتدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء .

فمن هنا جاء هدف الدراسة للتعرف على وجهة نظر المتدربين عن فعالية برامج التدريب المنفذة سابقا والتي يتم تنفيذها حاليا في الشركة السورية للاتصالات عن طريق تحليل أبعاد برامج التدريب وربطها بمستويات أداء الشركة في هذه البرامج ، وذلك من خلال إبراز أهمية كل بُعد فرعي لأبعاد برامج التدريب بالنسبة للمتدرب، والجهود التي تبذلها الشركة بالنسبة لكل بُعد وذلك من وجهة نظر المتدرب .

وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية التحليلية التي تلائم متغيرات الدراسة وتساعد في الوصول الى النتائج ، إضافة الى اعتماد تقنية Importance_Performance (تحليل الأهمية - الأداء) التي تعد نموذجا جيد للوقوف على نقاط القوة والضعف في سياسات المنظمة تمهيدا لمنحها أولوية في المعالجة ، مما يساعد على تسهيل اتخاذ القرار وعلى تخصيص الموارد بشكل أفضل. لذلك تعتبر هذه التقنية أداة هامة لإدارة أبعاد البرامج التدريبية وترتيب أولويات المنظمة في التعامل معها.

مشكلة البحث :

تعتمد المنظمات في تحقيق أهدافها على كفاءة الموارد البشرية المشاركة في عملياتها وعلى مدى استطاعتها على الإنتاج والتكيف مع المستويات التقنية المستخدمة في العمل، من أجل تحقيق ذلك كان لابد للشركات اللجوء الى عملية التدريب وذلك من أجل ثقل مهارات المتدربين بالمعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة التي تساعد على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الانتاجية. ولكن على الرغم من إدراك معظم القطاعات لأهمية التدريب وتزايد الإنفاق على برامج التدريب ، إلا أنه لا يخفى على القارئ أنّ جانباً من أثر التدريب غير ملموس في تحسّن الأداء ،ناهيك عن عدد الدورات التدريبية التي تفشل

في تحقيق أهدافها وتؤدي الى عدم رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي المتبع إما بسبب سوء المادة التدريبية أو بسبب عدم قدرة المُدرّب على توصيل المعلومات أو لعدم توفر الرغبة لديه وغيرها من الأسباب ،فمن هنا جاءت مشكلة البحث للتعرف على مدى توافق أهداف التدريب مع النتائج المحققة من عمليات وبرامج التدريب في تطوير السلوك وزيادة المعارف والخبرات لدى المتدربين. والتي تكمن في الاجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

• ما فعالية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين في الشركة ؟

وينتج عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1- هل يوجد علاقة بين أبعاد البرنامج التدريبي وبين فعالية برنامج التدريب؟

2-هل يوجد فروق في آراء العاملين حول مستوى فعالية برامج التدريب تعزى للمتغيرات

الديموغرافية(كالجنس ،الخبرة الوظيفية ، العمر)؟

3-ما أهمية كل بُعد فرعي من أبعاد برامج التدريب بالنسبة لعينة الدراسة؟وتقييم أداء الشركة عند كل بُعد من أبعاد برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين، وكيف يمكن ربط مستوى الأهمية بمستوى أداء الشركة بحيث يفضي هذا الربط إلى تحديد استراتيجيات جديدة للتعامل مع برامج التدريب .

أهداف الدراسة

1- بيان مدى فعالية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين في الشركة.

2- بيان طبيعة العلاقة بين أبعاد البرنامج التدريبي وبين فعالية برنامج التدريب.

3-بيان كيفية استخدام تقنية IPA كأداة جديدة من أدوات الإدارة في التعامل مع العوامل المؤثرة على فاعلية البرامج التدريبية .

4-تحديد استراتيجيات التعامل مع أبعاد برامج التدريب.

أهمية البحث:

• الأهمية العلمية :

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية استخدام تقنية IPA في تحليل برامج التدريب، وقد لاحظت الباحثة عدم تطرق الدراسات العربية لهذه التقنية في الأبحاث والرسائل العلمية. لذلك تعتبر هذه الدراسة إضافة

جديدة في الطرق الإحصائية ، كما أنها سوف تضيف رؤية جديدة للباحثين وتكون بمثابة نقطة بداية ينطلق منها الباحثين في عمل دراسات وأبحاث أخرى مكّلة ومماثلة، إضافة الى أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين ،حيث تعتبر هذه البرامج الركيزة الأساسية لصقل وتنمية مهارات العاملين ورفع كفاءتهم. حيث أنّ التدريب أثناء الخدمة توليه الإدارات والمؤسسات الحكومية والأهلية كثيرًا من اهتمامها من أجل تحقيق أهدافها وتأدية وظائفها على أكمل وجه. لذلك كان التدريب أمر لا بد منه في كل مؤسسة لما له من أهمية في الارتقاء بمستوى القوى البشرية وتطويرها من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها .

• الأهمية العملية:

امكانية الاستفادة من هذه الدراسة عند إعداد دراسات مستقبلية في مجال تطوير وتحسين البرامج التدريبية على أسس علمية سليمة في اعداد وتنفيذ وتقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتوضيح مكان نجاح الإدارة وفشلها، وتزويد متخذي القرارات بالمعلومات المفيدة حول المتدربين واتجاهاتهم نحو أعمالهم، والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في عملية التدريب وبيان أوجه القصور لتلافيها سعياً للوصول الى أفضل المستويات، وحتى يكون عائد التدريب موازياً للجهود والإمكانات المسخرة له.

الدراسات السابقة:

لقد تم استعراض الدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية التي استطاع الباحث الاطلاع عليها عبر الشبكة العنكبوتية وذلك للوقوف على ما توصلوا إليه من نتائج تساعد على بناء الفرضيات وإغناء الجانب النظري في موضوع البحث.

• الدراسات العربية

1 - دراسة (الرشيدي، 2015) بعنوان: التدريب التأهيلي ودوره في توظيف الوظائف بالمؤسسة العامة

لتحلية المياه المالحة من وجهة نظر المتدربين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب التأهيلي في توظيف الوظائف بالمؤسسة العامة لتحلية المياه من وجهة نظر المتدربين، وتم تطبيق الدراسة في الرياض على 212 موظف من أصل 441 متدرب بمركز التدريب، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ونتج عنه ما يلي : بأنّ التدريب التأهيلي متوفر بدرجة عالية في توظيف الوظائف بالمؤسسة العامة لتحلية المياه من وجهة نظر المتدربين ،و أن التدريب التأهيلي

يساهم بدرجة متوسطة في توطين الوظائف من وجهة نظر المتدربين في عبارات معينة . ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة حول محور الدراسة باختلاف المتغيرات (العمر ، التخصص ، المستوى التعليمي، الالتحاق بوظيفة سابقة، عدد سنوات الخبرة). وبالمقابل كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير في اي قطاع تم توظيفك ، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تمّ توظيفهم في القطاع العام ، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية أيضاً باختلاف عدد الدورات التدريبية التأهيلية وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الحاصلين على ثلاث دورات تدريبية تأهيلية فأكثر.

2- دراسة (سعود، 2014) بعنوان : الشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في فعالية برنامج التدريب لإعداد الضباط في المملكة العربية السعودية.

هدفت إلى معرفة دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في فعالية برنامج التدريب لإعداد الضباط في المملكة العربية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة، وقد تم جمع البيانات في مجتمع الدراسة الذي تكون من 700 ضابط من وزارة الدفاع وتكونت عينة الدراسة من 259 ضابط ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: الاستعانة ببعض المدربين في القطاع الخاص لتقديم البرامج الإدارية والاستفادة من التجارب الحديثة للقطاع في مجال التدريب ولكن لا يخلو الأمر من بعض المعوقات التي تحد من فعالية الشراكة وهي عدم وجود تقويم مستمر للعملية التدريبية بعد انتهائها.

3- دراسة (منصور، 2014) بعنوان: دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية. دراسة تطبيقية على بنك فلسطين بقطاع غزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم من 2008-2012

هدفت إلى دراسة دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، حيث تناولت مكونات نظام التدريب كوسيلة فعالة لتحقيق جودة الخدمة المصرفية، وتم توزيع 197 استمارة على العملاء الداخليين في بنك فلسطين بغزة وبنك بركة السودان بولاية الخرطوم، واسترد 186 إضافة إلى 12 موظف بإدارة التدريب العام وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: لا توجد فروق معنوية في ادراك العاملين لجودة الخدمة حسب خصائص عينة البحث وأيضاً عدم وجود فروق معنوية لأبعاد جودة الخدمة وتبين عدم اشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية بسبب عدم اهتمام القائمين بذلك وتبين باختبار العلاقات وجود ارتباط قوي بين أبعاد الجودة وعوامل الكفاءة التنظيمية مما يساعد البنوك المذكورة سابقاً على تحسين جودة الخدمة

المصرفية. ووجود نظام اتصال فعال يساهم في تعزيز ثقافة الجودة وصولاً لتحقيق جودة الخدمة المصرفية ،وهناك ادراك واضح لأهمية تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب.

4- دراسة (العجيلي، 2013) بعنوان: تقويم التدريب الوظيفي في مركز صلاح الدين للإرشاد والتدريب الزراعي من وجهة نظر المتدربين.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تقويم التدريب من وجهة نظر المتدربين بشكل عام وفي كل مجال من مجالات التقويم، ثم تحديد التباين في مستوى نتائج التدريب من وجهة نظر المتدربين وفقاً لبعض خصائص المتدربين. وتم توزيع استبانة البحث على 109 متدرب من أصل 120 متدرب من موظفين زراعيين عاملين في مديرية الزراعة في العراق، اشتركوا في التدريب المنفذ في مركز التدريب والإرشاد الزراعي، وأظهرت النتائج أن مستوى التدريب متوسط يميل إلى الارتفاع وأن مجال كفاءة المدربين جاء في المرتبة الأولى بنسبة تحققت 85.9% ، بينما جاء مجال اختيار المتدربين بالمرتبة الأخيرة بنسبة 72.866% ، كما تبين وجود تباين في مستوى التقويم للمتغيرات (الجنس ، الخدمة الوظيفية ، الترشيح للتدريب والتخصص بموضوع الدورة التدريبية ،العمر). وعدم وجود تباين في مستوى نتائج التدريب تبعاً لمتغيرات (دوافع التدريب ، الرغبة بالتجديد ، الطموح الوظيفي ، التدريب السابق ،التحصيل الدراسي).

5- دراسة (الزعبي، 2012). بعنوان : مستوى فعالية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى فعالية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم توزيع 390 استبانة على أفراد عينة طبقية عشوائية من 16 دورة تدريبية وبنسبة 86% من مجتمع الدراسة الأصلي المكون من المتدربين والبالغ عددهم 474 متدرباً وتم أيضاً توزيع عينة على المدربين والذي بلغ عددهم 29 مدرباً، واستخدم المنهج الوصفي وأظهرت النتائج ما يلي: وجود مستوى عالٍ لفعالية البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة (المدربون مناهج البرامج التدريبية ، المتدربون الخدمات الإدارية والإشرافية ،مواكبة التطورات التكنولوجية في التدريب) من وجهتي نظر المتدرب والمدرّب ووجود مستوى عالٍ لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني بأبعادها المختلفة (تحقيق أهداف البرامج التدريبية وترجمتها للاحتياجات التدريبية، التحفيز والرغبة في التغيير) من وجهة نظر المتدربين. وأيضاً وجود مستوى متوسط لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني بأبعادها المختلفة من وجهة نظر المدربين في المعهد.

وتبين أيضا وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمستوى فعالية البرامج التدريبية على تنمية الموارد البشرية من وجهتي نظر المتدربين والمدرّبين. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى فعالية البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد من وجهة نظر المتدربين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في كل من الجنس، مسار البرنامج التعليمي ، المؤهل العلمي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات وظيفية وشخصية (كالعمر، المسمى الوظيفي ،سنوات الخدمة ،مكان التدريب) في مختلف أبعاد الفعالية وفي مستوى فعالية البرامج التدريبية ككل.

6- دراسة (التلّباني، 2011) بعنوان : واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية في غزة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات من الإداريين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية وبلغ عددهم 247 وتم استرداد 175 استبانة وأظهرت النتائج بأن تقييم التدريب في الهيئات المحلية تم على مستويات رد الفعل والتعلم وليس على مستويات السلوك والنتائج التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح من تقل خبرتهم عن 5 سنوات، ولمتغير عمل المبحوث لصالح رئيس القسم ورئيس الشعبة في الهيئات المحلية ولمتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية جباليا، ولا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس وذلك في مجال رد فعل المتدربين. أما بالنسبة لمجال السلوك فقد أظهرت النتائج وجود فروق تعود لمتغير الجنس لصالح الإناث ولمتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية خانينونس بينما لا توجد أي فروق تعود لمتغير سنوات الخبرة أو عمل المبحوث، أما بالنسبة لمجال التعلم والنتائج التنظيمية فقد كانت هنالك فروق فقط لمتغير الجنس لصالح الإناث ولا توجد أي فروق لمتغيرات سنوات الخبرة وعمل المبحوث لمتغير الهيئة المحلية.

6- دراسة (زيادات، 2011) بعنوان : تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن من وجهة نظر المتدربين وعلاقتها ببعض المتغيرات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن من وجهة نظر المتدربين تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وعدد الدورات. وتم اعتماد المنهج الوصفي وتوزيع استبانة البحث على 133 معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع البحث البالغ عددهم 162 ومن أهم نتائج الدراسة : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم فاعلية البرامج التدريبية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

7- دراسة (الوظيفي، 2007) بعنوان: تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين.

هدفت الدراسة إلى تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين من أجل محاولة التعرف على إيجابيات هذه البرامج وسلبياتها. وتم اعتماد المنهج الوصفي وتوزيع استمارة استبيان على عينة عشوائية بلغ حجمها 120 شخصاً من أصل 1000 موظف. وقد تم التوصل إلى استنتاج مفاده أن درجة تقويم برامج التدريب وفقاً لآراء المتدربين كانت عالية جداً من حيث تصميمها وتلبية احتياجاتهم بالعمل وتعزيز مهاراتهم وتمية روح التعاون والإبداع أثناء تطبيق البرامج التدريبية، هناك فرق ذو دلالة معنوية بين آراء عينة المشاركين في البرامج التدريبية. كما توصلوا إلى اعتبار نفقات التدريب استثمار طويل الأمد يساعد في اعداد كوادر مؤهلة وتغيير سلوك الموظفين للأفضل، كما أشارت نتائج التحليل بأن هناك درجة عالية من الاتفاق بين المشاركين في تقويم البرامج التدريبية وصلت إلى 79% مقابل نسبة عدم اتفاق 20% وبالتالي قبول فرضية مستوى تقويم برامج التدريب وفقاً لآراء المتدربين أعلى من المتوسط.

• الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Akhorshaideh , 2013) بعنوان :

Investigating Factors Which Influence The Quality Of Training Programmes In Public Universities In Jordan.

أجريت هذه الدراسة من خلال اعتماد استراتيجية دراسة حالة والمنهج النوعي. تم جمع البيانات باستخدام المقابلات شبه المنظمة كأداة رئيسية لجمع البيانات داخل مركزين للتدريب في اثنتين من الجامعات الحكومية الأردنية. بعد الدراسة المستفيضة التي شملت 6 متدربين و12 برنامجاً تدريبياً تبين من الدراسة أن هناك غياب عمليات (منهجية اختيار المدرب، نهج تصميم تدريب، ونظم تقييم التدريب، واختيار المتدربين، مشاركة الأطراف الرئيسية في تصميم التدريب والتقييم)، وعدم وجود تباين في الأساليب المستخدمة في تقديم برامج التدريب. وتكشف الدراسة بعدم وجود جهود مؤسسية منتظمة فيما يتعلق بالتدريب للمدربين وتدريب المنسقين والمسؤولين في منظمات المجتمع المدني على حد سواء.

2- دراسة (Gill , 2013) بعنوان:

Evaluation Of Vocational Training Program From The Trainees' Perspective: An Empirical Study .

هدفت الدراسة لمعرفة فاعلية برنامج التعليم والتدريب المهني من وجهة نظر المتدربين، وقد تم تقييم فاعلية البرنامج باستخدام نموذج كيركباتريك، ويتألف النموذج من 100 أستاذ يتبعون مدارس CBSE رائدة

لـ "أندور" هند . أظهرت اختبارات " كاي مربع " بأنّ الجنس والتعيين كان لهما ارتباط ضئيل ،وننتج عن الاختبار أيضا بأن خبرة المتدربين لا تتجاوز توقعاتهم ، بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء التحليل العاملي لتجميع المتغيرات في العوامل التي تتطابق إلى حدٍ ما مع المستويات الأربعة لنموذج كيركباتريك مع وجود استثناءات قليلة ،وقد أظهر تحليل الانحدار أنّ العوامل المستخرجة ((بيئة داعمة التنظيمية والكفاءات المدربة، والتصميم ومحتوى،فرصة لتنفيذ التعلم على الوظيفة، الموقف، والدافع للمشاركين) ساهم بدرجة كبيرة في فعالية التدريب .

3- دراسة (Ghosh , 2012) بعنوان :

Towards More Effective Training Programmes: A Study Of Trainer Attributes

هدفت هذه الدراسة المطبقة في الهند إلى التنبؤ بفاعلية التدريب بالاعتماد على خصائص المدربين التي تم الحصول عليها من الأدب الموجود" بمثابة سبعة متغيرات مستقلين متنوعين للتنبؤ بفعالية التدريب" حيث تم قياسها بشروط المتدرب الراضي عن برنامج التدريب. تم جمع البيانات عن طريق استبيان منظم بشأن الموظفين المختارين عن طريق نماذج عشوائية بسيطة ،حيث تم الحصول على 80 إجابة وخضعت لتحليل انحدار متعدد .النتائج التي تم الوصول إليها- من المتغيرات المستقلة السبعة ، فقط اثنان بالتحديد(مستوى رضا المتدرب عن المادة العلمية وعلاقة المتدرب مع المدربين)، بأنها تنبؤات ذات قيمة لرضى المتدرب أما الفرضيات السبعة المتنوعة هي أيضا تنبؤات ذات قيمة لرضى المدربين ولكنها جزئية .

4- دراسة (Diamantidis , 2012) بعنوان :

Evaluation Of Formal Training Programmes In Greek Organisations

تهدف هذه الدراسة التي طبقت في اليونان إلى تسليط الضوء على عوامل التدريب التي تؤثر على الغالب في إدراك المتدربين للتعلم والاستفادة من التدريب. تم اقتراح نموذج جديد باكتشاف العلاقات بين أداء المدرب ومكونات برنامج التدريب ونتائج عملية التعلم والاستفادة من التدريب . تم اختبار صحة هذا النموذج بشكل استقرائي بتبني نهج النموذج المعادل التركيبي باستخدام معطيات من 126 مستخدم (موظف) لديهم مشاركة في برنامج التدريب .النتائج : كافة العوامل التي تشكل برنامج التدريب (أداء المدرب – البيئة التدريبية وأهداف التدريب والمحتوى والمادة والعملية) حيث وجدت بأنها تؤثر على نتائج التعلم والاستفادة من التدريب.

5- دراسة (Sanjeevkumar , 2011) بعنوان:

A Study On Training Factors And Its Impact On Training Effectiveness In Kedah State Development Corporation, Kedah, Malaysia

هدفت هذه الدراسة المطبقة في ماليزيا إلى الجمع بين البحوث النظرية والتجريبية، في محاولة للعثور على العوامل التي تؤثر على تدريب الموظفين وتأثيرها في ممارسات الموارد البشرية العاملة، وكان حجم العينة المختارة هذه الدراسة 92 موظفا في شركة KSDC. واعتبر أن 92 موظفا كافية لتمثل مجموع سكان KSDC. ولذلك، فإن مشكلة هذه الدراسة هي دراسة العوامل التي تؤثر في التدريب (أنواع التدريب وبيئة التدريب وبيئة العمل وخصائص الموظفين الشخصية) وفعالية التدريب على ممارسات الموارد البشرية في دولة ولاية كيدا، أظهرت النتائج وجود علاقة بين البيئة التدريبية وبيئة العمل وخصائص الموظفين الشخصية، ولكن كان لمتغير البيئة التدريبية الدافع الأقوى في فعالية التدريب لذلك يجب توجيه مزيد من الوقت والموارد في هذا المجال لأنه يجلب فعالية كبيرة لشركة كيدا.

6- دراسة (Swaminatha , 2011) بعنوان :

Perceived Effectiveness Of Training And Development Chennai, A Case Study In Stc Technologies Pvt Ltd

تهدف هذه الدراسة المطبقة في شركة البرمجيات الخاصة المحدودة في شيناى الهند، إلى قياس فعالية التدريب في المؤسسة وتأثيرها على أداء عمل الموظف في المؤسسة (الشركة). ومن أجل جمع المعطيات المبدئية المطلوبة فقد تم الإشراف على 60 مستخدم (موظف) في المؤسسة حيث تم إعطاؤهم استفسارات مركبة مع اختيار متعدد وأسئلة بنهايات مغلقة بطريقة نماذج عشوائية بسيطة، وقد استخدم اختبار كاي مربع والارتباط والأنوفا في تفسير المعطيات التي تم جمعها واعتماداً على نتائج البحث تبين أن: غالبية الموظفين من عمر 30-40 سنة قد حضروا معظم برامج التدريب الداخلية. كما أنها وجدت أن برامج التدريب والتنمية التي تقدمها شركة البرمجيات الخاصة المحدودة كانت مرضية، وفي تحليل كاي مربع تبين أن هناك علاقة بين متغير العمر و(الآراء حول أنشطة التدريب المخطط والتطوير التنظيمي). ولكن متغير العمر لم يكن لديه أي ارتباط مع (الرأي على الأداء الوظيفي وتحسين في العمل)، بالمثل الجنس ليس له أي ارتباط حول (الرأي عن الموارد المستخدمة، مساعدة في تطوير العمل وتحسين التقييم، وإعطاء أهمية للشخصية) وأيضا من خلال تحليل الترابط وجد أن يزيد الرضا مع (عدد البرامج التدريبية، الرأي بشأن تحسين التقييم، التدريب على تنمية المنظمة، أهمية الشخصية وتحسين الرأي في العمل). ولكن الرضا العام من البرنامج التدريبي يتناقص مع زيادة في عدد من البرامج التدريبية المحضورة. أما تحليل التباين الأحادي وجدت أن العمر

والجنس لم يؤثر على الرأي حول تطوير التنظيم و الرضا عن الموارد المستخدمة. وبالمثل لم يكن ليؤثر (الجنس والعمر) على الرضا العام عن التدريب وتبين أيضا ان المتوسط 74.91 وأن التدريب المطبق بالمنظمة أكثر فعالية بسبب ارتفاع مستوى الرضا.

7- دراسة (Ghosh , 2011) بعنوان :

Evaluating Effectiveness Of A Training Programme With Trainee Reaction.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة جوانب برنامج التدريب التي يحتاج إلى التأكيد عليه عند استنباط الاستقراء للمدراء وغير المدراء وللتأكد فيما إذا كان هناك اختلاف ذات معنى في تصرفاتهم .

تم التقييم بمساعدة ردة فعل المتدرب التي يتم قياسها بالاستبيان و تتضمن تحليل العامل لتوليد عوامل تؤثر على رضى المتدربين، واختبار (t-test) لاختبار الفرضيات القائلة بأن هناك فرق ذا قيمة بين مستويات الإدارية والادارية برضاهم على الجوانب المختلفة للبرنامج . النتائج: أنتج تحليل العامل ستة عوامل بالتحديد (وضوح المدرب ومرافق أخرى ومكان البرنامج والطعام الذي يقدم والتطبيقات العملية ووسائل اتصال المدرب) . إن اختبار (t-test) المطبق على هذه العوامل يظهر فرق ذا قيمة لعامل واحد وبالتحديد (وسائل الاتصال المدرب) التي تتضمن بأن المدراء قادرين على الاتصال بالمدرّب بشكل أفضل وبإعطائهم تفوقهم الفكري .

8- دراسة (Siniscalchi , 2008) بعنوان :

Using Importance-Performance Analysis To Evaluate Training.

إن تحليل (الأهمية- الأداء) هي أداة التي يمكن أن تزودنا بالتغذية المفيدة وبالوقت المناسب من أجل تحسين التدريب. (IPA) يقوم بقياس الفجوات بين الأهمية والأداء ويقدم ب matrix 2×2 وتركز هذه المقالة على دمج نموذج (kirkpatrick) بأربعة مستويات للتقييم. تم تطبيق على 6000 تلميذ في مركز التطوير القيادي LDC في الولايات المتحدة الأمريكية الذي يحتوي على 23 برنامج وتبين ما يلي:

(تصميم، المدرب / ردود الفعل من المحتوى والمواد والبيئة التعليمية وأداء المدرب) في فئة (مستوى 1)، وبين الأداء المكتسب من الدورة في (مستوى 3). وتبين ان معظم العناصر أهداف الأداء المرجوة تقع في الربع اليميني (استمروا بالعمل جيدا) مما يدل على أن أغلبية أهداف الأداء المرجوة في الوضع السليم، ومع ذلك تقع اثنين من TPO في الجانب الأيسر العلوي ("من الممكن مبالغة") الذي يقترح ان الخرجين قد ادوا جيدا في توضيح TPO مما يدل على أنها أقل أهمية بالنسبة TPO الأخرى، بالإضافة واحد من TPO ليس موجود على المصفوفة لعدم وجود خريج قد طبق TPO (أهداف الأداء المرجوة). لذلك تبين أن تحليل

(الأهمية- الأداء) يوفر تصور من البيانات التي تتيح ردود فعل فورية، ويمكن استخدامها لدعم التغيير بمجالات الاهتمام في بيئة التدريب، ويمكن ل IPA المساعدة من خلال تحسين أداء المعلم ليس فقط من خلال تحديد مجالات التعليم ، ولكن أيضا تعديل المناهج .

9- دراسة (Chen, 2013) بعنوان :

Applying Importance-Performance Analysis For Improving Marketing Of Hospital Management In Taiwan .

هدفت الدراسة إلى تطبيق تحليل (الأهمية – الأداء) لتمكين الإدارة لتقييم وتحديد نقاط القوة الرئيسية ونقاط الضعف من عوامل النجاح الرئيسية في المشفى، حدد المؤلف قائمة من 18 عبارة من خلال مراجعة أدب التسويق الداخلي، وكل عبارة تم قياسها من مقياس مكون من 5 نقاط وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم الحصول على ردود من 257 استبانة صالحة للاستعمال وتبين من مصفوفة (الأهمية – الأداء) أن 4 عناصر تقع في مربع استمروا بالعمل جيداً وهم عبارات رقم (4،6،9،16) هم (توفير الأجهزة والمعدات، توفير بيئة عمل مريحة جيدة، دعم علاج المريض، توفير قنوات رسمية جيدة) و 5 عناصر تقع في مربع التركيز هنا (1،8،13،14،15) وهم (تقديم المساعدة الفورية، الاستماع والاحترام اقتراحات الموظف، تقديم رواتب جيدة، توفير العديد من فرص الترقية، تقديم المزايا الجيدة) و 4 بنود تقع في مربع أولوية منخفضة (تلبية احتياجات الموظف ، تحسين بيئة العمل وفقاً لطلب الموظف، اتخاذ القرار والمشاركة في أنواع مختلفة من الأنشطة التدريبية التعليمية، مناقشة التطوير التنظيمي والقرارات) (2،5،17،18). و 5 بنود وقعت في مربع من الممكن مبالغة هن (7،3،10،11،12) إجراء أنشطة التدريب التي تتناسب مع احتياجات الموظف، تشجيع المشاركة في الأنشطة التدريبية التعليمية، تشجيع القيام بأنشطة التدريب التعليمية، العمل وفقاً للقواعد والعمليات بإنشاء التفاعل الجيد بين الموظفين. لذلك تقترح النتائج ان ادراك التسويق الداخلي ضروري لتحسين الخصائص التنظيمية وجودة الخدمة ، وبالتالي النتائج مفيدة في تحديد مجالات التركيز الاستراتيجي من أجل مساعدة مديري المشفى لتطوير استراتيجيات التسويق الداخلي .

علاقة الدراسة مع الدراسات السابقة:

عرضت الدراسة عدداً من الدراسات التي سبقتها في تناول قضايا التدريب، وبمنظرة شاملة يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص التي تمتاز كل دراسة على حدة، وذلك حسب أهداف متغيرات كل منها على حدة، ولكن يمكن القول أن هناك قاسماً مشتركاً يجمع بينها جميعاً وبمنظرة على تاريخ انجاز تلك الدراسات والمتغيرات المطروحة في الوصف العام للنتائج يمكن رصد ما يلي:

ما يتعلق بمضمون تلك الدراسات فهناك دراسات تناولت تقييم فعالة التدريب حسب نموذج كيرباتريك بأبعاده الأربعة كدراسة (التلواني، 2011) ودراسة (Gill , 2013) ودراسة (Ghosh ,2011) ودراسة (Siniscalchi , 2008).

كما تناولت دراسات فعالية برامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين وفقاً لعدد من المتغيرات التدريب كدراسة (آل سعود، 2014) ودراسة (الزعي، 2015) ودراسة (كامل الوظيفي، 2007) ودراسة (الرشيدي، 2015)، ودراسة (العجيلي، 2015) ودراسة (Ghosh,2012)، ودراسة (Diamantidis,2012) ودراسة (Sanjecvkumar , 2011).

ودراسات تناولت فعالية التدريب وفقاً لمتغيرات شخصية ووظيفية كدراسة (Swaminatha ,2011) ودراسة (الزعي، 2012) ودراسة (زيادات ، 2011) ودراسة (الرشيدي، 2015) ودراسات تناولت فاعلية التدريب من خلال دراسة المشكلات ومراحل عملية التدريب كدراسة (Akhorshaideh,2013) ودراسة (منصور، 2014) ودراسة (كامل الوظيفي، 2007).

أما دراستنا الحالية فقد تشابهت مع الدراسات السابقة في دراسة فعالية البرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين ،متضمنة دراسة بعض المحاور المتعلقة بأبعاد برامج التدريب وهي بيئة التدريب ،أهداف التدريب، طرق التعليمية ، التغذية المرتدة، المحتوى التعليمي ،كفاءة المدرب) ودراسة بعض المتغيرات الوظيفية والشخصية للوقوف على مستوى الفاعلية وذلك باستخدام تقنية احصائية لم يتم التطرق لها سابقا لتفسير وإدارة هذه الظاهرة.

تشابهت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث توجيهها والمنهج المستخدم فيها حيث استخدم الباحثون في الدراسات أعلاه المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة ولجمع البيانات وهو نفس المنهج الذي استخدمه الباحث في هذه الدراسة وكذلك الأداة، كما لاحظنا اعتماد الدراسات السابقة على طرق احصائية متعددة كالإنحدار البسيط والمتعدد وتحليل Anova وتحليل البيانات المستقلة والمتوسط الحسابي وغيرها من التحاليل المتبعة في دراسات الماجستير. باستثناء دراسة (Siniscalchi ,2013) ودراسة (Chen ,2013) حيث تم استخدام تقنية تحليل (الأهمية- الأداء) التي تم اعتمادها في دراستنا الحالية إضافة إلى استخدام طرق احصائية أخرى.

المجال الزمني: لقد تمت الدراسات السابقة المعروضة بين عامي 2007 – 2015 بينما دراستنا الحالية يتم تطبيقها خلال عام 2016.

مكان التطبيق: هناك دراسات تمت في المجتمعات العربية كالأردن ، غزة ، بغداد ،الرياض والعراق، كما أن هناك عدد من الدراسات تمت في مجتمعات أجنبية كالهند واليونان وتايوان وماليزيا والولايات المتحدة الأمريكية ، أما دراستنا الحالية فقط طبقت في سوريا – دمشق.

الحدود البشرية: تبين أن الدراسات السابقة ركزت على أنماط مختلفة من الحدود البشرية منهم الضباط ، عملاء البنوك ، المعلمين ، متدربين الجامعات ومتدربين موظفين زراعيين وغيرهم أما بحثنا فقد تم التركيز على موظفين شركة الاتصالات السورية(الإدارة المركزية) الذين خضعوا لدورات تدريبية متنوعة.

فروض الدراسة:

تمثل العبارات التالية فرضيات البحث:

• الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد البرنامج التدريبي و فعالية برنامج التدريب وينبثق عنها عددالفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أهداف التدريب و فعالية برنامج التدريب.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحتوى التدريبي و فعالية برنامج التدريب.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغذية المرتدة و فعالية برنامج التدريب.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطرق التعليمية و فعالية برنامج التدريب.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة المدرب و فعالية برنامج التدريب.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة التدريبية و فعالية برنامج التدريب.

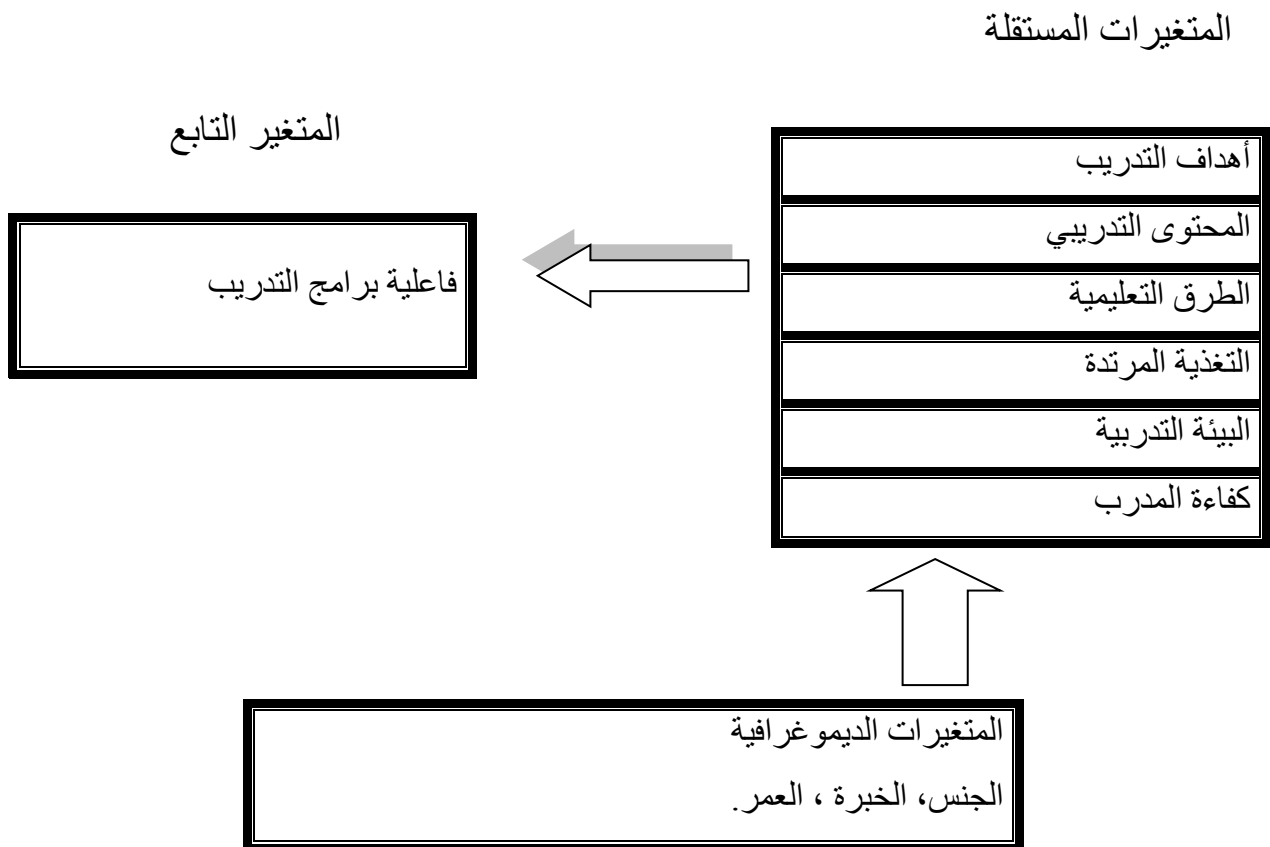
• الفرضية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في الشركة السورية للاتصالات بدمشق حول أبعاد برامج التدريب المدروسة تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس،الخبرة ، العمر) ويتفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في الشركة السورية للاتصالات بدمشق حول مستوى أبعاد برامج التدريب تعزى لمتغير الجنس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في الشركة السورية للاتصالات بدمشق حول مستوى أبعاد برامج التدريب تعزى لمتغير الخبرة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في الشركة السورية للاتصالات بدمشق حول مستوى أبعاد برامج التدريب تعزى لمتغير العمر .

نموذج الدراسة:

الشكل (1/ 1) نموذج الدراسة



المصدر إعداد الباحث

منهج الدراسة و إجراءاته:

من أجل دراسة موضوع البحث ومعالجته من مختلف أبعاده وتوضيح الهدف منه تم إعتداد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على العرض الوصفي لمتغيرات الدراسة فضلاً عن استخدام الأسلوب التحليلي المستند إلى جمع البيانات عن طريق استخدام الاستبانة للإجابة عن الأسئلة البحثية.

مصادر وأدوات جمع البيانات:

من أجل انجاز هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر ثانوية: والتي تمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث صممها الباحث بالإستعانة بالدراسات السابقة والتي تتكون من عدة محاور:

- المحور الأول يتضمن سبر آراء المبحوثين لـ محاور: تشرح أهم العوامل المؤثرة في فاعلية برامج التدريب وهي البيئية التدريبية، كفاءة المدرب ،تصميم التدريب (أهداف التدريب،المحتوى التعليمي،الطرق التعليمية،التغذية المرتدة)

- المحور الثاني: فقد تم تصميمه لقياس فاعلية برنامج التدريب.

وتم استخدام مقياس Llikert الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لكامل عبارات الاستبانة وبما يخدم تقنية تحليل (الأهمية –الأداء) بحيث يتراوح مؤشر المقياس من "1 أسوأ تقدير إلى 5 أفضل تقدير".

- المحور الثالث: يتناول معلومات عن المبحوثين تتعلق بالجنس والعمر والخبرة وذلك بغية دراسة العوامل الديموغرافية لبنية الدراسة.

- كما تم الاعتماد على عدد من الوثائق الرسمية الصادرة عن الشركة السورية للاتصالات.

- وتم اجراء المقابلة مع بعض الأشخاص من أجل الاطلاع على واقع عملية التدريب في الشركة.

مجتمع وعينة الدراسة:

جميع العاملين في الشركة السورية للاتصالات (الإدارة المركزية) والذين خضعوا لدورة تدريبية واحدة أو أكثر .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي:

Statistical package for social science ← إصدار 18 واستخدام ما يلي :

1. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية ويعتبر مناسباً لتمثيل التوزيعات ولقد استخدمه الباحث لمعرفة اتجاه رأي أفراد العينة على البند فيعتبر موافقاً على البند إذا كان متوسطه أكبر من 3 وغير موافق إذا كان المتوسط أقل من 3.

2. ثم حسابات النسب المئوية للتعرف على توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات التصنيفية.

3. الانحراف المعياري: وهو من مقاييس النزعة المركزية أيضاً وتم استخدامه لقياس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي وكلما كانت قيمة الانحراف المعياري قليلة كلما كانت أفضل لأن ذلك يبرهن عن تشتت البيانات عن وسطها قليل.

اختبارات الإحصاء الاستدلالي:

1. اختبار T للعينة الواحدة One sample وذلك من أجل معرفة وجهة نظر المتدربين نحو البرامج التدريبية يميل بأي اتجاه سلبي أو إيجابي، ويستخدم هذا الاختبار في الكشف عن وجود اختلاف معنوي لمتوسط متغير ما لعينة واحدة عن قيمة ثابتة يطلق عليها القيمة الاختبارية Test value وتمثل في دراستنا رقم 3.

2. اختبار T لعينتين مستقلتين Independent sample يستخدم لفحص فرضية مساواة متوسط متغير ما لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار عينة الدراسة فيما إذا كانت هناك فروق حسب متغير الجنس "ذكر – أنثى".

3. اختبار تحليل التباين الأحادي One way sample لإختبار الفرق بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر من أجل مقارنة متوسطات الإجابات حول فاعلية برنامج التدريب وفقاً لمتغيرات (الخبرة والعمر)
4. معامل الارتباط سبيرمان Spearman correlation: ويستخدم من أجل دراسة علاقة ارتباطية بين متغيرين ترتيبيين وتكون قيمة بين -1 و +1 والإشارة تدل على نوع الارتباط إذا كان إيجابياً أو سلبياً ويطبق في دراستنا الحالية لإختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة .
5. اختبار صدق وثبات المقياس: يقصد بصدق المقياس التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه.

■ صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة: يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مضمونة لكل من يستخدمها وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

■ الصدق الظاهري للأداة "صدق المحكمين": قام الباحث بعرض الاستبانة على الأستاذ المشرف للتحقق من مدى فعاليتها وتحقيقها الهدف من الدراسة ودقة قياسها لما وصفته من أصله إضافة إلى قدرتها على قياس الأبعاد المقصود دراستها وقامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة حسب اقتراحات الأستاذ المشرف في صياغة بعض العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

■ صدق الإتساق الداخلي: ثم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الإستطلاعية وذلك بحسب معاملات الارتباط سبيرمان لدراسة درجة ارتباط بين كل من البنود المدروسة لكل مقياس مع الدرجة الكلية لهذا المقياس.

■ ثبات الأداة: استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس الاستبانة بالإتساق الداخلي ويعبر عن مدى ارتباط كل بنود المقاييس التدريجي معاً وتتراوح قيمته من 0، 1 ويشير ازدياد القيمة إلى ازدياد الموثوقية بالقياس.

6. استخدم تقنية تحليل (الأهمية – الأداء) IPA وهي أداة تشخيصية تشمل تحديد الأولويات واستثمار الموارد المحددة بشكل أفضل، فهي عبارة عن مصفوفة مؤلفة من خطين خط العرض يقيس الأهمية "النشاط" أو خصائص خدمة معينة والخط العامودي يقيس الأداء وهو إدراك الزبون لخدمة أو كيف تؤدي هذه الشركة هذا النشاط.

- مع العلم بأنه تم اعتماد مستوى الدلالة 0.05 لإختبار صحة العلاقات المذكورة سابقاً.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تم التركيز على دراسة فاعلية التدريب من وجهة نظر المتدربين وبيان أهم العوامل المؤثرة على فاعلية البرنامج التدريبي وهي كفاءة المدرب، البيئة التدريبية ، تصميم التدريب.

الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على شركة الاتصالات السورية(الإدارة المركزية) في مدينة دمشق.

الحدود البشرية: تمت الدراسة على موظفين شركة الاتصالات السورية الذين خضعوا لدورات تدريبية.

الحدود الزمانية: تمت إجراء الدراسة خلال الفترة شهر تموز من عام 2016 م.

محددات الدراسة

اقتصرت الدراسة على شركة الاتصالات السورية بدمشق وذلك لضيق الوقت المتاح، إضافة إلى رفض

العديد من الشركات الخاصة تطبيق البحث عليهم، وقد واجه الباحث بعض الصعوبات والعقبات التي لم تؤثر

على سير الدراسة المتعلقة بتفاعل بعض الموظفين فيما يتعلق بالإجابة على أسئلة الاستبانة.

التعريفات الإجرائية:

- **التدريب:** هو العملية التي يتم من خلالها تطوير المهارات وتزويدهم بالمعلومات والسلوكيات المطورة من أجل مساعدة الأفراد الذين يعملون بالمنظمة ليكونوا أكثر فاعلية وكفاءة بعملهم (Knowles,2005).
- **فاعلية التدريب:** هي الفوائد التي تعود على الشركة والمتدربين من التدريب. فوائد المتدربين بتعلم مهارات أو سلوك جديد، أما للشركة تتجلى بزيادة مبيعات ورضى المستهلكين (Noa,2008).
- **تقييم التدريب:** هي عملية منهجية هادفة ومستمرة يتم خلالها الوقوف على تحصيل المتدربين من المادة التدريبية في البعدين الكمي والنوعي والمقارنة بمعدلات أو معايير قياسية للحكم عليه، واقتراح ما يلزم من إجراءات وبرامج لتطويره (القيرواتي، 2010)
- **البرامج التدريبية:** بأنة الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف المطلوب تحصيلها من التدريب والمادة العلمية والوسائل والأساليب التدريبية بهدف تنمية الموارد البشرية لأجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة (ياغي، 1996، ص121).

- **البيئة التدريبية :** كافة الظروف المتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي من قاعة ومكان التدريب وألية جلوس المشاركين وكيفية تنظيم القاعة وغيرها (السكرانة ، 2009 ،ص322)
- **المادة التدريبية "الحقية التدريبية" :** مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها من قبل خبراء متخصصين بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل المدرب أو المشرف على البرنامج التدريبي (السكرانة ، 2009 ، ص270).
- **المدرب** هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين (أبو نصر، 2009 ،ص13).
- **وسائل وطرق التعلم** هي استراتيجية أو تكتيك مستخدم لتقديم المحتوى بحيث أن المتدربين يستطيعون تحصيل أهدافهم (Tumendemberel ,2013)
- **الأهداف** فهي تشير حسب (None,2008) إلى النتيجة المتوقعة من التدريب.
- **تحليل (الأهمية – الأداء):** هي أداة أساسية تسهل تحديد الأولويات وتنظيم وتوزيع الموارد وتوجيهها للمكان المناسب الذي بحاجة اليه، وفي نفس الوقت تقدم مبادئ توجيهية لقرارات الشركة المستقبلية في تخصيص الموارد. (Oh,2001)

الفصل الثاني

التدريب

المقدمة

تعريف في التدريب

مبادئ التدريب

دورة حياة التدريب:

1-تقدير احتياجات التدريب

2-مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية للعاملين

3-مرحلة تنفيذ التدريب

4-مرحلة تقييم التدريب

المقدمة:

نظرا لما تواجه منظماتنا اليوم من تغيرات متسارعة وتحديات أفرزتها العولمة، الأمر الذي دفع هذه المنظمات إلى إيجاد مفاهيم وأساليب إدارية مبتكرة من أجل البقاء أولاً، ومن ثم المنافسة ثانياً، لذلك توجهت المنظمات إلى الإهتمام بالموارد البشري بإعتباره أهم مورد من موارد المنظمة فضلاً على أنه مصدر المعرفة والإبداع. (أبو النصر، 2009 b، ص31)

ومن صور هذا الإهتمام بالموارد البشرية زيادة مهاراتهم ومعارفهم وتطوير أفكارهم واتجاهاتهم باستمرار، وهذا لن يتأتى إلا بالتدريب. (أبو النصر، 2009 b، ص32)

و لم يعد تدريب المواطنين والعاملين في القطاعات الحكومية والأهلية ترفاً إدارياً قليل الجدوى بل أصبح ضرورة لا بد منها، وإن لم يكن هناك تدريب بصفة دائمة لقطاع ما، ستصبح قدراتهم محدودة للغاية ومن ثم سوف يشكلون عبئاً كبيراً على المنظمات التي يعملون بها. (رضوان، 2013، ص12)

يعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الهامة لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي. (أبو النصر، 2009 b، ص20)

تعريف في التدريب:

التدريب: هو مجموعة الوسائل التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة الإستعداد والتأهل بشكل دائم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها. (رضا، 2003، ص16).

التدريب: الجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكول إليه، فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس عمله يزيد من قدراته الإنتاجية. (معشوق، 2011، ص251).

التدريب بأنه العملية التي تتضمن اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات الضرورية للنجاح في أداء الوظيفة، (معشوق، 2011، ص251)

أما فليبو Flipoo فقد عرّف التدريب بأنها العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.

كما عرف أبو نصر، (2009b، ص22) التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معرفة وتدعيم اتجاهاته وتحسن مهاراته، بما يساهم في تحسن أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

فمن خلال تعرضنا للتدريب نستطيع أن نقول أن

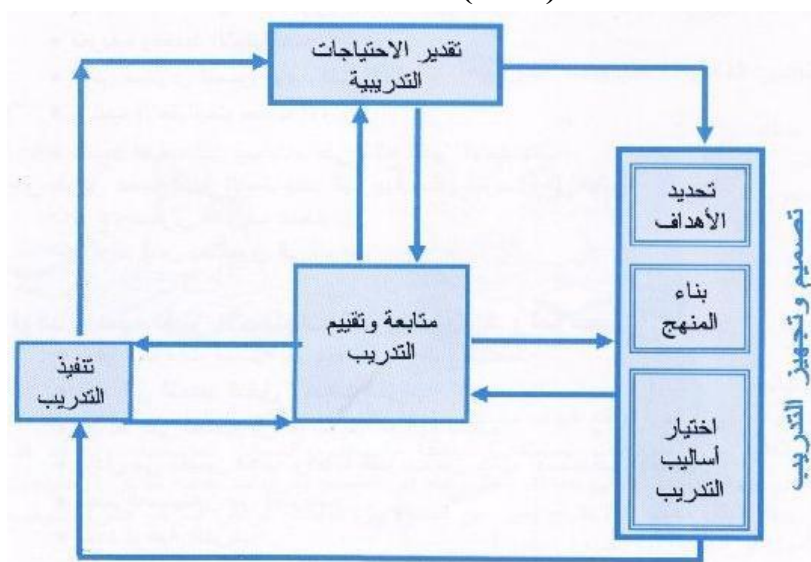
- التدريب نشاط انساني.
- التدريب نشاط مخطط له ومقصود.
- التدريب يحدث تغيرات في جوانب مختارة لدى المتدربين
- التدريب ليس هدف بحد ذاته وإنما هو عملية منظّمة تستهدف تحسين وتنمية أهداف وقدرات الفرد، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة. (أحمد الكردي، 2010، ص5).

مبادئ التدريب

- من اهم المبادئ التي تتضمنها التوصية الدولية رقم (177) الصادرة من منظمة العمل الدولية (أن التدريب ليس غاية وإنما وسيلة للنهوض بطاقات الفرد المهنية مع مراعاة فرص الاستخدام وذلك بتنظيم عمليات التحول نحو الانتاج بفضل الاستثمار الجيد للعنصر البشري) ويمكن حصر مبادئ التدريب فيما يلي :
- أن يكون التدريب محدد الهدف ففي البداية لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا بدوره يدفعنا إلى رسم برامج تدريبية للعاملين من أجل التغلب على الصعوبات والمشاكل.
- أن يكون التدريب متدرجا أي أن يبدأ التدريب من الأسهل فالأصعب بحيث يحقق تكافؤ وظيفي.
- أن يكون التدريب شاملاً ومستمرّاً بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون اخرى .
- كما يجب أن يكون مستمرّاً يبدأ فيه الفرد قبل التحاقه بالعمل ويستمر مواظباً فيه حتى يدفعه إلى قمة الهرم الوظيفي.
- أن يكون التدريب متطوراً من ناحية أساليبه. (عبيدي، 2010، ص71-72)

دورة حياة التدريب:

الشكل (1/2) دورة حياة التدريب



المصدر : (رضوان 2012a، ص12)

كذلك يرى ديفيد أوسبورن David Osborne أن مراحل التدريب أربع هي كالتالي :

أ. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. مرحلة إعداد أهداف التدريب.

ج . مرحلة تنفيذ التدريب.

د. مرحلة تطبيق نتائج التدريب. (أبو النصر، 2009a، ص73)

مراحل التدريب وأدوار مدير التدريب (ديفيد أوسبورن)

جدول (1/2) مراحل التدريب وأدوار مدير التدريب

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	
تحديد احتياجات التدريبية	إعداد أهداف التدريب	في المرحلتين 1، 2 أنت تتعامل مع المشكلات
دور الملاحظ	دور الشخص	
المرحلة الرابعة تطبيق نتائج التدريب	المرحلة الثالث	في المرحلتين الثالثة والرابعة تتعامل مع الحلول
أنت تتعامل مع احتياجات العامل	أنت تتعامل مع المعلومات	

المصدر: (أبو النصر، 2009)

المرحلة الأولى تقدير الاحتياجات التدريبية:

الاحتياج التدريبي: هو مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

يحدث الاحتياج التدريبي عندما يكون هناك فجوة في الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد للقيام بمهامه على أكمل وجه. (معمار صالح، 2010، ص36).

الشكل (3/2) فجوة الأداء



المصدر: (بدري، 2012، ص75)

ويؤكد ديفيد أوسبورن أنه طالما هناك فجوة بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المرغوب فيه تبقى هناك حاجة تدريبية قائمة وهي تعادل الفجوة الموجودة بالأداء (أبو النصر، 2009a، ص78)

وإذا طبقنا هذا المفهوم على متدرب فإن ذلك يحدد "الفجوة في القدرات" وهي النقص في الخبرات والمعارف والاتجاهات والسلوك التي تشكل عائق دون قيام الموظف بالمهام المطلوبة منه بكفاءة وفعالية.

الشكل (4/1) فجوة القدرات



المصدر (بدري ، 2012، ص75)

ومن أهم مزايا هذه النموذج بأنه يفرق بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند الإنتهاء من تقدير الاحتياجات:

1. تأهيل الموظف للوظيفة وذلك بإختيار وتوفير التدريب المناسب.

2. تفصيل الوظيفة على الموظف وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي لتناسب مهارات ومعارف واتجاهات الموظف. (معمار ، 2010، ص ص37-38).

مستويات التدريب:

بعد تحديد فجوة الاحتياج التدريبي تأتي مرحلة أخرى هي مرحلة المعالجة وهي تحديد مستوى التدريب

المطلوب للفرد من أجل ردم تلك الفجوة وهي ثلاث مستويات :

- التدريب التقديري "وهو المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب، الهدف منه رفع الوعي بأهمية موضوع أو أمر ما لدى المستهدفين من عملية التدريب".

- التدريب التشغيلي: وهو يحتوي على نوعين من المدربين.

النوع الأول: هو المتدربون الذين ليس لديهم قدرًا وافيًا من المعارف والاتجاهات والمهارات حول أمر ما. النوع الثاني: يهدف إلى رفع مستوى أداء المتدربون الذين يملكون قدر مناسب من الخبرات والمعارف والاتجاهات.

- التدريب التطبيقي: يهدف إلى تحسين قدرات المتدرب الأدائية في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية وهو تدريب متخصص بمجال محل المتدرب وربما يفيد في متابعة التدريب التشغيلي (رضوان، 2012 a، ص20).

المرحلة الثانية تحديد الأهداف من البرامج التدريبية للعاملين:

عندما يتضح للإدارة أنّ هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة ، تبدأ مرحلة تحديد الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية ولا بد أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومحددة بشكل واضح من أجل التنفيذ السليم للمراحل اللاحقة في عملية التدريب. (حسني ، 2011، ص8).

ويتم صياغة هذه الأهداف بشكل يبين ويوضح للمتدرب الأشياء الذي يكون قادراً على تنفيذها بانتهاء الدورة التدريبية، وعند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك 3 مجالات تركز عليها وهي:

المعارف – بالرغم من أن المعارف لا تساهم في تغيير الأداء إلا أنّه أغلبية عمليات التعلم تحتوي على نوع من المعارف.

المهارات: يعتبر من السهولة ملاحظة وتحديد المهارات لذلك من الممكن صياغتها بأهداف بصورة محددة أكثر من غيرها.

الاتجاهات: يعتبر من أكثر المجالات مثير للجدل في التعلم وأقلها قابلية للقياس لكن من الأهمية عند صياغة أهداف التدريب وضع أهداف متعلقة بالاتجاهات. (عبد الفتاح، 2012a، ص ص 31-32).

تصميم المحتوى التدريبي:

تأتي هذه المرحلة بعد وضع وتحديد أهداف التدريب، ففي هذه المرحلة يتم تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي وتسمى هذه المرحلة تصميم المحتوى التدريبي وهي من أهم الخطوات لأنها تقوم على ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي (عبد الفتاح 2012 a، ص 33).

خطوات تحديد المحتوى التدريبي:

1. تحديد محتوى الدورة التدريبية: يعتبر محتوى أي دورة تدريبية مرتبط بشكل عام بالأهداف المحدودة لتلك الدورة التدريبية، ويجب أن يلبي الاحتياجات التدريبية للمتدرب ويؤدي إلى مستوى لأداء المطلوب.
2. تطبيق المحتوى التدريبي: هنا يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات عديدة منها غاية في الأهمية، مهمة، إضافية، واختيارية حسب الأهمية النسبية لكل موضوع.
3. ترتيب المحتوى التدريبي هنا يتم تحديد الترتيب الذي سيعرض فيه موضوعات محتوى التدريبي من وجهة نظر المتدرب.
4. اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى ويتم اختيار الأسلوب التدريبي المناسب لطبيعة كل موضوع ووقت التدريب وعدد المتدربين ومستواهم.
5. تحديد الزمن اللازم لتقديم كل من أجزاء المحتوى (رضوان، 2012 a، ص ص 34، 35، 33).

أساليب التدريب Training Technique:

هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب (أبو النصر، 2009a، ص 56)

وتشمل أساليب أو طرق التدريب على ما يلي:

1. التدريب على الوظيفة في مكان العمل.

2. التدريب عن طريق القاعات الدراسية.

3. التدريب في موقع العمل On the job training: وهو أن يقوم المشرف أو أحد العاملين القدامى على تدريب العامل في مكان أداء العمل على المهام الضرورية لأداء وظيفته.

4. التدريب عن طريق القاعات الدراسية off the job training وتشمل ما يلي:

أ. المحاضرات: هي من أسهل الوسائل لتوصيل المعلومات للمتدربين ويتوقف فاعليتها على قدرة المحاضر وكفاءته، نوعية البرنامج التدريبي والوقت المتاح للتدريب، ويفضل اللجوء إلى المحاضرات في حالات محددة منها ضيق الوقت المتوفر للتدريب والصعوبة مواد التدريب، أو إذا كانت المعلومات جديدة كلياً على المتدربين. (معمار، 2010، ص131)

ب. الحلقات الدراسية: وتتم بوجود قائد يقوم بإدارة الحلقة التدريبية المؤلفة من مجموعة المتدربين اجتمعوا مع بعضهم البعض بهدف دراسة موضوع معين من جوانب مختلفة.

ت. المؤتمرات: عبارة عن التقاء مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين في المنظمة بهدف تطوير مهاراتهم ومعارفهم في موضوع معين عن طريق المشاركات الشفوية بين جميع الحاضرين.

ث. دراسة الحالات: تتم عن طريق تقديم حالة واقعية للمتدربين يوصف فيها الموقف توصيفاً دقيقاً ثم تدور المناقشات بعد ذلك حول هذه الحالة.

ج. تمثيل الأدوار: عن طريق قيام المتدربون بتشكيل أحد المواقف التي يتعرضون لها في الحياة العملية في مجال عملهم داخل المنظمة، ويقوم باقي المتدربين غير المشاركين بالتمثيل بمراقبة الموقف وتدوين ملاحظاتهم من أجل تقييم أداء المشاركين في تمثيل الدور.

ح. التلمذة الصناعية: تقوم هذه الطريقة على الجمع بين تدريب المتدرب خارج العمل وأثناء العمل في موقع العمل وأساسها تزويد المتدربين بمجموعة من المعارف النظرية والعملية لفترة زمنية معينة على أن يعقب ذلك تدريبه على ذات العمل في إحدى الشركات (إدارة عامة، 1429، ص50-49-48).

وسائل أو معينات التدريب:

أ. السبورة.

ب. الحاسب.

ت. أشرطة الفيديو.

ث. أجهزة عرض. (رضوان، 2012 c، ص56)

المرحلة الثالثة من مراحل العملية التدريبية:

تنفيذ التدريب:

تبدأ بمرحلة إعداد خطة الجلسة التدريبية: وهي تمثل الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال مدة زمنية معينة أثناء التدريب، وهي أفضل دليل للمدرب عن كيفية تطبيق الجلسة التدريبية، لأنها توضح المعينات التدريبية، الوقت المخصص لكل جزء، والأسئلة المتوقعة طرحها من قبل المتدربون وأهم بند في الجلسة هو تجنب المدرب ضياع الوقت أو الابتعاد عن الموضوع.

وضع خطة الجلسة تتضمن ما يلي:

1. جمع معلومات متعلقة بالموضوع.
 2. تحديد المحتوى التدريبي.
 3. تنظيم المحتوى التدريبي للجلسة بشكل متسلسل من عام إلى خاص، معلوم للمجهول، من نظري عملي من سهل للمعقد.
 4. تقسيم المحتوى، تحديد متى يستخدم المعدات والمعينات التدريبية، تحديد الإطار الزمني لكل خطة أو عملية (رضوان، 2012 a، ص ص38-41)
- يعتمد تنفيذ التدريب الناجح على عدة عوامل تضم إدراك المدربين للحاجة التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ناهيك عن دعم الإدارة، ويتطلب التنفيذ وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالاً موجهاً فقط نحو المتدربين.

ويجب مراعاة عدة من العوامل لجعل مواد التدريب متطابقة مع حاجات المتدربين:

1. أن يتعرف المدرب على حاجات المتدربين.
 2. أن يستخدم الأوصاف والأمثلة ووسائل الشرح المعروفة.
 3. إلمام المدرب بالموضوع.
- الموقع والمكان يحتل درجة عالية من الأهمية لكل من أطراف العملية التدريبية "المدرب – المتدرب" لأن موقع التدريب هو الذي يحدد عدد المتدربين. (أبو النصر، 2009a، ص128).

كما أنَّ اعداد البيئة التدريبية يتطلب تحديد الزمان والمكان المناسبين وتوفير الأجهزة والأدوات والمختبرات وقاعات التدريب والمادة العلمية وغيرها. كما أنَّ مدة البرنامج التدريبي تختلف تبعاً لاختلاف أهدافه ونوعية المتدربين ومستواهم الوظيفي وظروف العمل كذلك يختلف تحديد مكان التدريب تبعاً لاختلاف نوع البرنامج التدريبي واختلاف الهدف من التدريب ومن أهم الإجراءات المطلوبة لاعداد البيئة التدريبية من أجل تنفيذ برنامج تدريبي حسب "العسكر":

1- أن تكون المباني مناسبة لتحقيق أهداف البرنامج وكذلك القاعات وأحجامها.

2- نظافة وتنظيم قاعات التدريب.

3- تأمين جميع وسائل السلامة.

4- تزويد المباني بمركز توزيع الكهرباء.

5- ملائمة الأدوات والأجهزة التعليمية مع الاستعمالات الحالية والمستقبلية (عسكر، 1992، ص87-90) ويجب على المدرب استخدام طرق عديدة للتدريب وعدم الاعتماد على طريقة تدريب واحدة في كل الأوقات. (أبو النصر، 2009a، ص121).

المرحلة الرابعة:

تقييم التدريب:

التقييم: هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرنامج (معمار ، 2010، ص161)

طرق تقييم التدريب:

امتحانات السنة ، نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي ، التجربة ، تقارير تقييم الأداء ، استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب (معمار ، 2010، ص164).

نماذج تقييم التدريب:

1. نموذج كيرك باتريك.
2. نموذج باركر.
3. نموذج سايراوا.
4. نموذج هاملين.
5. نموذج معهد سراتاجو. (أبو النصر، 2009 a، ص152)

نموذج كيريك باتريك Kirk patrick من أكثر النماذج شيوعاً ويقترح أربع مستويات:

- المستوى الأول: رد الفعل Reaction هنا يتم قياس ردود الأفعال المتدربين وأفكارهم فيما يتعلق بتطبيق ما تعلموه على أرض الواقع.
- المستوى الثاني: التعلم Learning في هذا المستوى يتم قياس التغيرات التي تمت في معارف ومهارات واتجاهات المشاركين.
- المستوى الثالث: السلوك Behavior هنا يتم قياس التغيرات التي طرأت على سلوك المتدربين وطريقة أداء المهام ووظيفتهم.
- المستوى الرابع: النتائج Results يتم قياس أثر ونتائج البرنامج التدريبي في تحقيق خطط وأهداف المنظمة. (أبو النصر، 2009a، ص153)
- وقد أضافت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير كجمعية مهنية مستوى خامس على نموذج باتريك، وهو العائد من الاستثمار.

والذي انطلق من محاولة الإجابة على سؤال كيف تستطيع المنظمة التأكد من أنّ ما أنفق على التدريب كان ذا جدوى؟ أي التأكد من أنّ التدريب كان استثماراً ولم يكن ترفاً. (بدري، 2012، ص225)

فالعائد على الاستثمار هو التعرف على مدى تأثير العملية التدريبية ككل على المتدربين والمؤسسة حيث من خلالها يمكن قياس المحصلة النهائية للعمل التدريبي على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

(بدري، 2012، ص226)

الفصل الثالث

البرامج التدريبية

محتويات الفصل

مقدمة الفصل

البرامج التدريبية

أنواع برامج التدريب

فاعلية برامج التدريب

معايير فعالية برامج التدريب

العوامل المؤثرة على فاعلية التدريب

مقومات التدريب الفعال

المحددات التي تقلل من فعالية التدريب أثناء العمل

المقدمة

أصبحت البرامج التدريبية من الوسائل التقنية الحديثة والأنشطة التي تساعد على النمو، فمن الواجبات الملحة لأي إدارة هي تنمية مهارات العمل و الخبرة واستخدام التكتيكات المطلوبة لإنجاز العمل، و هذا بطبيعة الحال لا يمكن تحقيقه ما لم يتم بناء برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين يتضمن ما استجد من خبرة في مجال العمل، لأنّ هذه الخبرة تكون ذات فاعلية في تنمية مهارات وكفايات العاملين في تحقيق أهداف مؤسساتهم . ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكلية التدريب التنظيمية و العملية، ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهمية خاصة، وبدأت العناية بها نحو إغنائها ووضع أسس لبنائها، وأساليب متنوعة ومتخصصة للإيفاء بأغراضها.(اليساوي،1998،ص26)

البرامج التدريبية

البرنامج التدريبي مفهومه وتعريفاته

لقد تعددت تعريفات برنامج التدريب نذكر منها:

البرنامج التدريبي هو مجموعة من النشاطات المخططة والمنظمة وتتضمن بناء أو تطوير موقف تعليمي أو تدريبي في ضوء أهدافه،ومعطيته،ومحدداته، وترمي الى تطوير أداء المتدربين،واكسابهم مجموعة كفايات قيادية مختلفة، بحيث يتضمن الأهداف والمحتوى والأساليب التدريبية، والمستلزمات المادية والبشرية وأساليب المتابعة، والتقويم الذي يتضمن تنفيذه وتحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. (مقابلة، 2011، ص27)

ويعرف العيساوي على أنه مجموعة من المفردات التي تتضمن الموضوعات والنشاطات والفعاليات التي تتعلق بوظائف الإشراف التربوي، والتي تهدف الى تنمية الكفايات الإشرافية، وتطويرها للمشرفين التربويين الذين يحتاجون الى تنمية. (مقابلة، 2011، ص28)

البرنامج التدريبي هو مجمل الخبرات والأنشطة التي تخططها المنظمة أو المؤسسة وتنفذها في سياق معين خلال فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف علمية أو مهنية منشودة، (مقابلة، 2011، ص28) ومن خلال ما سبق من التعاريف اتضح لنا أن معظمها تتفق في الأمور التالية :

1- أنّ البرنامج التدريبي هو مجموعة من المهارات والخبرات والأنشطة.

2- أنّ البرنامج التدريبي هو عمل مخطط له.

3- هدف البرنامج التدريبي هو اكساب المعرفة والمهارة والسلوك والخبرة للمتدرب وبالتالي تعود بالنفع والفائدة على المنظمة. (مقابلة ،2011،ص29)

ولضمان تحقيق البرامج التدريبية نجاحها، الأمر لا يتوقف على مدى الدقة في تحديد الاحتياجات بل على مجموعة من العوامل: (عبيدي وآخرون ،2010، ص87،86)

✚ -ضرورة تناسب وتوافق البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل.

✚ ضرورة توافر المرونة في البرنامج..

✚ ضرورة توافر شعور للمتدربين بحاجتهم للتدريب.

✚ ضرورة تنظيم المادة التدريبية.

✚ ضرورة التعرف على نتائج التدريب كعملية رقابية، ومن أجل تصحيح ما يجب تصحيحه.

أنواع برامج التدريب :

تختلف نوعية التدريب حسب الأهداف المراد تحقيقها وحسب السياسة العامة الموضوعية من قبل المؤسسة ويمكن للشركة أن تختار توليفة من تلك الأنواع.

● حسب مرحلة التوظيف:

أ .توظيف الموظف الجديد: وهي أول مرحلة من مراحل التدريب في حياة الموظف، يحصل فيها على كل المعلومات المتعلقة بالوظيفة وطبيعتها خلال الأيام والأسابيع الأولى من إلتحاقه بالعمل.

ب .التدريب أثناء العمل: هنا يتلقى المتدرب التدريب من المشرفين المباشرين ويتم نقل الخبرات والمعارف من المشرف إلى المتدرب وهو على رأس عمله.

ت .التدريب لتجديد المعرفة والمهارة: في هذا النوع يحتاج المتدرب إلى تحديث مهاراته ومعارفه وتجديدها ليواكب التقدم والتسارع التكنولوجي.

ث .التدريب بغرض الترقية والنقل: وهذا النوع من التدريب يعتبر ضروري عندما يتم نقل أو ترقية موظف من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى يتطلب معلومات إضافية وقدرات إدارية ومهارات نفسية يجب تدريبه عليها حتى يكون مؤهلاً للترقية وتحمل أعباء إضافية.

ج .التدريب تهيئة للتقاعد: وهنا يتم تهيئة العاملين كبار السن للحصول على التقاعد وتهيئتهم لمواجهة الحياة الجديدة والاستمتاع بها وعدم اصطدامه بالواقع المرير.

• حسب نوع الوظائف:

أ. التدريب المهني والفني: يركز هذا النوع في التدريب على تدريب العاملين على المهارات اليدوية والميكانيكية.

ب. التدريب التخصصي: يعتبر هذا النوع من التدريب ذا مستوى أعلى من التدريب المهني والفني ويركز على إتخاذ القرارات وتصميم الأنظمة وحل المشاكل المختصة.

ت. التدريب الإداري: وهو موجه للمستويات الإدارية العليا من أجل تزويدهم بالمعارف والخبرات الضرورية التي تتضمن تخطيط وتنظيم ورقابة وإدارة أزمات وإتخاذ القرارات. (سكارنه، 2009، ص128)

• حسب المكان

أ. داخل الشركة: تتم برامج التدريب داخل الشركة عن طريق دعوة مديرين للمساهمة في وضع برنامج يتوافق مع بيئة العمل، هذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك إلزام المتدربين بالوقت والحضور. (معمار ، 2010، ص16).

ب. خارج الشركة: تفضل بعض الشركات من أجل الخروج من جو العمل وأعبائه إلى نقل المتدربين خارج العمل بشرط توافر نفس البيئة التدريبية والأدوات والخبرات الموجودة داخل العمل.

ت. من حيث الوقت:

- منذ بداية العمل وهي برامج الإعداد لوظيفية ما ويتطلب مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة.
- التدريب المستمر لكل العاملين: يطبق في حال ظهور مستجدات تتطلب التدريب كإنخفاض الأداء أو من أجل تحفيز المتدرب وتجديد نشاطه. (معمار ، 2010، ص16)

فاعلية البرامج التدريبية:

ويقصد بها مدى قدرة البرامج التدريبية على إيجاد تطابق بين الواقع الحالي لأطراف عملية التدريبية "العاملين، الوظيفية والمنظمة" والمتطلبات والتحديات المستقبلية لهم.

وبالتالي تقاس درجة مستوى فاعليته بمدى قدرة البرامج على خلق تطابق بين الحاضر والمستقبل المراد الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة في حدود إمكانيات محدودة. (فضلي، 1995، ص645)

ويجب التأكيد بأنّ الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين عناصره وأطرافه ويمكن تحديد معالم رئيسية لمعادلة التدريب الناجحة.

الكفاية التدريبية "الحد الأعلى من التدريب الناجح" = خطة تدريبية سليمة+ مساعدات مناسبة ومعدات تدريبية صالحة + أماكن تجريب مناسبة +مدرّب مؤهل عملياً وعلمياً وماهر + متدرب مهياً وله رغبة. (أبو نصر، b، 2009، ص49)

معايير فاعلية برامج التدريب

تتضمن الخطة التدريبية ثلاثة عناصر تدريبية هي البرنامج، المُدرّبون، المتدربون وتهدف عملية التقييم إلى

- قياس مدى تحقيق الأهداف .
- قياس الفائدة التي عادت على المتدربين في البرنامج.
- قياس مدى قدرة المتدربين في توصيل المعلومات الى المتدربين.(مقابلة، 2011، ص ص 29 (30،
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات المادية لبيئة العمل.
- مدى فاعلية وملائمة أساليب التدريب.
- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الدور.(حسني ، 2011، ص 21).

وهناك أربعة معايير من أجل تقويم فاعلية البرنامج التدريب:

● ردود أفعال المتدربين

أي معرفة ردود فعل وأراء المشاركين حول البرنامج التدريبي بشكل عام.

● التعلم الذي اكتسبه المدرب

أي قياس حصيلّة التعليم التي اكتسبها المشاركون من البرنامج من مفاهيم ومعارف ومهارات واتجاهات.

● سلوك المتدرب في العمل.

أي قياس امكانية نقل مكتسبات التعلم الى واقع العمل

● النتائج على مستوى المنظمة

اي قياس النتائج التي تحققت بسبب التدريب (وليس بسبب غيره) وفي تحسين مستوى الأفراد أو تطور أداء المنظمة. (بدرى، 2012، ص226).

وقد أشار الكاتب "الفضلى" في مقالته فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على فعالية برامج التدريب التي أشار فيها الى الباحثين ممفورد وهوني وقد رتبا هذه العوامل الى ما يلي :

- بيئة وثقافة وطبيعة التنظيم.
- الحوافز للمتدرب.
- الخبرات السابقة للمتدرب.
- الاستقرار العائلي للمتدرب (حجم الأسرة – الامكانيات المادية).
- جودة ومستوى التنفيذ الميداني للأنشطة.
- زملاء المتدرب من حيث طبيعة العلاقة الرسمية وغير الرسمية التي ترتبط فيما بينهم ودرجة تبادل الخبرات.
- العلاقة بين التدريب والأهداف المطلوب تحقيقها.
- قدرة المدرب على التدريب. (مقابلة، 2011، ص29).

فالمدرّب هو العنصر الرئيسي في نجاح فاعلية برامج التدريب حيث يلعب المدرّب دوراً هاماً ورئيساً في نجاح العملية التدريبية لأن يتم من خلال نقل المعارف والمهارات للمتدربين، وتغيير اتجاهاتهم لذلك يجب اختيار المدرّب الكفاء الذي يستطيع ايصال الرسالة التدريبية وتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب ومن أهم الخصائص التي يجب توفرها في المدرّب:

- 1-أن يكون لديه قناعة تامة بأهمية التدريب ورغبة قوية في الممارسة.
- 2- أن يكون ملماً بموضوع التدريب الذي سيتحدث عنه.
- 3-أن يكون لديه الخبرة العلمية مدعّمة بالمعرفة العملية.
- 4- أن يكون لديه القدرة على ايصال الرسالة التدريبية للمتدربين.
- 5-أن يكون لديه القدرة على اثارة اهتمام المتدربين والبراعة في مواجهة المواقف الطارئة.
- 6-متابعاً للتطورات الجديدة في مجال تخصصه.
- 7-ملماً بمبادئ النفسية والسلوكية.
- 8-أن يكون لديه القدرة على تخطيط والتنظيم والشعور بأهمية الوقت. (ياغي، 1996، ص135-137)

مقومات التدريب الفعال

لزيادة فعالية برامج التدريب لابد ان نأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

- توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقا لاحتياجات التدريب.
- تصميم برامج تتوافق مع احتياجات التدريب.
- تجانس نوعية المتدربين.
- التأكد من رغبة المتدربين للتعلم واكتساب خبرات.
- الاهتمام باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية.
- اختيار وسائل تدريبية تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
- اقتناع الإدارة العليا بفاعلية التدريب وأهميته.
- تأمين ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب.
- وضع مقاييس تساهم في فعالية التدريب.
- توفير أساليب تساعد غي ترغيب الأفراد بالتدريب. (صوص والجوارنة، 2012، ص 423_424).

المحددات التي تقلل من فعالية التدريب أثناء العمل

- 1-الرئيس المباشر لا يتمتع بالكفاءة المناسبة التي تؤهله لتدريب الموظفين الجدد بسبب وصوله لمنصبه بالأقدمية وليس بالكفاءة أو ربما تكون طريقته غير ملائمة في ظل التطور التكنولوجي السريع الذي يحدث في الحياة العملية.
- 2-عدم تمتع الرئيس بمهارات التدريب اللازمة ، على الرغم من أنه رئيس ممتاز ، وذلك لأن التدريب عملية تحتاج الى مهارة وقدرة على توصيل الأفكار للآخرين بشكل تدريجي.
- 3-اعتقاد الرئيس أن أفضل أسلوب للتدريب هو أن يجعل المرؤوس الجديد ينهمك فجأة بالعمل دون اتباع المنهج التدريجي للتعلم خطوة بخطوة.
- 4-العلاقة الحساسة بين الرئيس والمرؤوس وما يرافقها من انفعالات العمل التي تسبب للمرؤوس عدم الاطمئنان وهو يجرب ويخطئ.
- 5-عدم الاهتمام بتوفير المعرفة الكافية للرئيس الذي يشرف على التدريب مما يسبب عدم قدرة الرئيس على نقل المعلومات لأنه هو لايعرفها (رضوان، 2012، ص23_24).

الفصل الرابع

تحليل (الأهمية- الأداء)

(Importance_Performance)

مقدمة

تاريخ ونشأة IPA

فوائد IPA

نماذج IPA

خطوات في استخدام تقنية IPA

مقاربات في IPA

آلية استخدام IPA

شرح المصفوفة

المدخل التحليلي (مؤشر أولوية التحسين أو التدخل)

مقدمة

تحليل (الأهمية - الأداء) هي تقنية مفيدة اقترحت من قبل James & Martilla عام 1977. في أواخر القرن 1970.

يعتبر هذا التحليل جزء من تقنيات بحوث التسويق التي تهتم بتحليل مواقف العملاء تجاه المنتج الرئيسي أو الخدمة المقدمة ، طبقت في العديد من الاسواق ، على سبيل المثال في السيارات، الغذاء السكن ، التعليم الرعاية الصحية ، الضيافة، الصناعة والسياحة .

فهو وسيلة يمكن من خلالها قياس رضا العميل على المنتج أو الخدمة ، حيث أنها تعتبر أن رضا العميل مؤلف من عنصرين : أهمية المنتج أو الخدمة للعميل وأداء الشركة في توفير تلك الخدمة أو المنتج. فطريقة IPA لا تدرس فقط أداء عنصر ولكن يدرس أهمية هذا البند باعتباره عاملاً حاسماً في رضاه، فالتكامل بين هين العنصرين يزودنا بنظرة شاملة عن رضا العميل مع توجيهات واضحة للإدارة وتركيز أفضل للموارد. (Silva, 2011).

تاريخ ونشأة IPA

أول من طبق هذه التقنية (Martilla, 1977)، لتحليل أداء (صناعة السيارات) بدارستهم حيث تم تحديد مجموعة من الخصائص للمنتج المستهدف، ويقوم العميل أو الزبون بتقييم كل سمة بالنسبة لأهمية قرار الشراء (سمات الأهمية تحتاج الى قياس قبل وليس بعد قرار الشراء الفعلي) ثم يتم قياس الأداء باستعمال نفس مجموعة الخصائص التي يتم قياس الأهمية بها. بحيث يمكن مقارنة الأهمية مع الأداء مباشرة وب نفس الصفات عن طريق المصفوفة. يمكن الحصول على نتائج الأهمية والأداء مباشرة من الاستبيان عن طريق تطبيق مقياس ليكرت الخماسي .

حيث يتم سؤال المستجوبين سؤالين:

1- ما مدى أهمية هذه السمة؟

2- وكيف يتم تطبيق أو تنفيذ هذه السمة؟

والتقاطع بين نتائج الأداء والأهمية يمثل بشكل بياني بمصفوفة مقسمة الى أربعة أقسام :

محور Y يمثل الأهمية المدركة للسمة بالنسبة للزبون ، ومحور X يمثل الأداء لنفس السمة . كما أصبحت IPA شائعة الاستخدام على نطاق واسع من أجل تحديد نقاط القوة أو الضعف في العلامات التجارية ، الخدمات ، المنتجات ، و مؤسسات تجارة التجزئة في مختلف الصناعات بما في ذلك السياحة . بينما اعتبر (Lewis, 1985) أن IPA أداة تحليل تنافسية لتحليل تصورات السائح عن الفنادق ، كما تم تطبيق تقنية IPA لتحسين أسلوب تقسيم السوق لقياس جودة الخدمة في منتزهات تنزانيا الوطنية .

اعتمد (Lee & Lee, 2009) IPA في دراسة ثقافية لمقارنة صورة جزيرة GLAM كما هي مدركة من المسافرين الكوريين واليابانيين (Omar, 2015). كما تم تطبيقها كأداة في تطوير الاستراتيجيات في مختلف المجالات النقل ، الأعمال المصرفية ، التعليم ، الإدارة العامة والسياحة ، الصحة ، الصناعة والاتصالات والترفيه. (Charaf , 2014) .

هناك بعض الدراسات التي عدلت من مفهوم IPA مع الحفاظ على الإطار الرئيسي للمصفوفة على سبيل المثال : عرض (Adams ,1982) طريقة جديدة من أجل توليد الأهمية عن طريق معاملات الارتباط بيرسون وتصنيف مركب للوسيطي الأهمية، كما طرح (Duray ,1985) طريقة مماثلة باستخدام ارتباطات الرتب سبيرمان التي تتناسب مع البيانات غير المعلمية، ودراسة (Easingwood,1991) الذين اعتمدوا على تبني بعد "التأثير الحالي للأداء" بدلا من الأهمية وبعد "نطاق التحسين" بدلا من الأداء واقتروا أيضا مصفوفة "سهولة التغير وحساسية التغير" لتحديد التطبيق العملي والحواجز التي تعترض التحسينات.

دراسة (Dolinsky,1991) حيث طرح استطلاع للعملاء للحصول على معدلات الأداء لسمة الخدمة من أجل اشتقاق مؤشرات الأهمية منها عن طريق تحليل الانحدار المتعدد ، ثم قدم (Slack ,1994) نموذج IPA مع تعديل الإطار العام باعادة النظر بين الأداء والاهمية . كما اقترح (Matzler, 2003) نموذج منقح لIPA يعتمد على اشتقاق الأهمية من من تحليل الارتباط الجزئي بين الأداء والرضا العام للعملاء وهناك دراسات أخرى اقترحت نماذج معدلة IPA التي تعتمد على تحليل المنافسة النوعي. (2008, Deng).

فوائد IPA

- 1-تركز على تعزيز رضا العملاء بشكل أساسي وذلك عن طريق تحديد خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة (Blesic, 2014).
- 2- تزود المديرين والمسوقين بمعلومات مفيدة ، عن طريق اعطاء لمحة سريعة عن المناطق التي بحاجة الى تحسين والمجالات التي تحتاج لمزيد من الاهتمام من قبل الادارة .

- 3-تسهيل تحديد الأولويات وتنظيم وتوزيع الموارد وفي نفس الوقت تقدم مبادئ توجيهية لقرارات الشراء المستقبلية في تخصيص الموارد (Erbas , 2015) .
- 4-تمتاز بسهولة تطبيقه وأسلوبه الجذاب في عرض البيانات وطريقة طرحه للاستراتيجيات الذي ساعد بشكل كبير في تقبل هذه التقنية.
- 5-تعتبر طريقة ذات تكلفة بسيطة واسلوب سهل الفهم يستطيع أن يعطينا رؤية هامة للأماكن الذي يجب على الشركة التركيز عليه وتحديد الأماكن التي تستنفذ كثير من الموارد
- 6- تحدد نقاط القوة والضعف في السوق المقدمة فيه فيما يتعلق بمعايير معيار أهمية هذه السمة للعميل والمعيار الثاني هو تقييم هذه السمة.
- 7-تعتبر وسيلة فعالة لتقييم الوضع التنافسي للشركة في السوق عن طريق تحديد فرص التحسين وتوجيه جهود التخطيط الاستراتيجي . (Silva ,2011)

نماذج IPA

هناك طرق مختلفة من أجل تحديد الأولويات وقياس الأهمية انبثقت من الأدب منها :

النموذج الرباعي

هذا النموذج يتم عرض الأهمية والأداء لكل خاصية أو لكل سمة من السمات على مساحة IPA الناتجة عن تقسيمها الى اربعة أجزاء ، حيث يتم الاستدلال على أوليات تحسين كل سمة من حيث موقعها على الربع التي تقع فيه. (Martilla,1977) بيّن أنّ موقع خطوط الشبكة هي مسألة حكمية لأنّ قيمة IPA محدد تقريبا وليس على وجه الاطلاق، في بعض التطبيقات نقطة النموذج الرباعي تكون في وسط المقياس المستخدم وبالتالي يتم تعيين هذه النقطة عبر تحديد متوسط الأهمية والأداء.

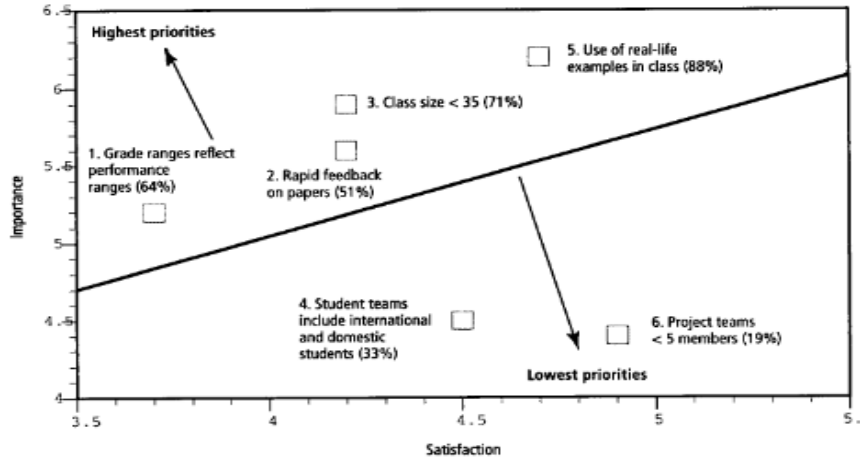
من أهم أوجه القصور الرئيسة للنموذج الرباعي هو أن أي تغير طفيف في مكان سمة أو خاصية يؤدي الى تغير جذري في أولوية.

النموذج القطري

يعتمد هذا النموذج على استخدام خط مائل لفصل مناطق الأولويات المختلفة. حيث يعتبر هنا أنّ جميع النقاط التي تقع فوق خط انحدار 45 ذات أولوية عالية من أجل التحسين حيث تفوق الأهمية الأداء .

أما النقاط التي تقع تحت ذلك الخط تمثل على العكس تماما (أي حاجات مشبعة) جميع النقاط على طول هذا الخط بالضبط لها نفس الأولوية بالتحسين لذلك يسمى هذا ISO-PRIORITY اي أولوية متساوية (Bacon,2003).

الشكل (5 /4) النموذج القطري لتحليل (الأهمية - الأداء)



المصدر (Bacon، 2003)

خطوات استخدام تقنية تحليل (الأهمية- الأداء)

1-تحديد الخصائص المراد قياسها:

إنّ تحديد الخصائص المراد قياسها هو شيء حساس لان تحديد العوامل المهمة للعمل كثير من الأحيان يتم التفاوضي عنها، وهناك عدة طرق من أجل تحديد الخصائص المهمة الكامنة، يتم الرجوع اليها من الأبحاث السابقة مثل المقابلات المعمقة و مقابلات شخصية والتحكيم الاداري وغيرها من الطرق الواردة في طرائق البحث.

2- فصل طريقة قياس الأهمية عن طريقة قياس الأداء:

ويتم ذلك في توجيه أسئلة للمستجوب (سؤال واحد عن أهمية السعر وسؤال آخر عن الرضا الحالي عن مستوى السعر، سيكون جوابه عن السؤال الأول يؤثر على إجابته عن السؤال الثاني).

ثم نقوم بتجميع كل مقاييس الأهمية في قسم واحد، وأيضا يتم تجميع كل مقاييس الأداء في قسم اخر وبالتالي المستجوب سوف ينتقل من من الأسئلة العامة الى أكثر تفصيلا التي تفرق ما بين التقييم لكل خاصية.

3-وضع محور أفقي ومحور عامودي على المصفوفة يعتبر وضع المحاور الأفقية والعامودية هو شيء نسبي، غالبا يتم استخدام مقياس خماسي أو سباعي لأنه يعطي انتشارا واسعا وجيدا للتقييمات.

4-القيم الوسطية:

تعتبر القيم الوسطية من مقياس النزعة المركزية وهو مرغوب به لأنّ مقياس المدى الحقيقي غير موجود وعلى أي حال قد يرغب الباحث بحساب كلا القمتين. فإذا كانت القيمتين قريبتين من بعض يفضل استخدام الوسائل لتجنب اهمال البيانات الاضافية.

5-تحليل أهمية الأداء يتم تطبيقه بطريقة علمية ومنهجية بإعطاء اهتمام لكل خاصية عن طريق ترتيبها من أعلى الجدول للأسفل، ويجب اعطاء أهمية خاصة للفرق الكبير بين الالهمية والاداء لانه هو المفتاح الأساسي لعدم رضا العملاء. (Martilla,1977).

مقاربات في IPA

1 -نماذج IPA التقليدية

اقترحوا (Martilla&James) تقنية IPA لتحديد العوامل الرئيسية لوضع برنامج تسويق السيارات. استخدموا مقياس الأهمية الصريحة ومقياس الأداء من أجل تشكيل مصفوفة IPA، حيث يقيس المحور الأفقي أهمية الصفات بما في ذلك سمات الخدمة والمحور الرأسي يقيس أداء الصفات.

2-نماذج IPA مع الفجوة بين توقعات العميل والرضا

على الرغم من رواج وشعبية تقنية IPA التقليدية، إلا أنّ هناك آخرين طوّروا ووضعوا عدد من أساليب التقييم، منهم بعض العلماء التقليديين الذين دمجوا بين تقنية IPA مع تحليل الفجوات. ومن خلال استعراض الأدبيات تبين وجود نوعين من الفجوات :

1-فجوة بين الأهمية والأداء (والتي معروفة أيضا بالفجوة بين توقعات العملاء والتصورات من الخدمة أو رضا العملاء) كما تم الإشارة الى فجوة 1 وفجوة 2 في تحليل جودة الخدمة عن طريق تحديد الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والمدركة. ذكر (Chu ,2000) أنّ فهم هذه الفجوة أمر بالغ الأهمية من أجل انجاح الشركة.

3-نماذج IPA مع فجوة بين الأداء المركزي والأداء التنافسي

تحليل فجوة 2 يقيس الفجوة بين أداء الشركة المركزي وبين منافسيها.

(Taplin,2003;Yavas,2012) وسعوا IPA التقليدية عن طريق دمج أداء المنافسين. وهذا هو الاختلاف عن IPA التقليدية التي تأخذ بعين الاعتبار فقط أداء الشركة الرئيسي، يتم قياس فجوة الأداء عن طريق إجراء عملية طرح أداء المركزي للشركة من أداء المنافسين، وهذا يساعد على تحديد السمات التنافسية التي تحتاج الى تحسين. وهنا يتم تسمية السمات ذات الأهمية العالية وفجوة الأداء العالي بالعوامل البارزة. وهنا في كل ربع من نماذج الاختلاف في تحليل (الأهمية -الأداء) يتطلب خدمات إدارة واستراتيجيات تحسين مختلفة. (Feng ,2014)

4- نماذج IPA المعدلة باستخدام نظرية عوامل الثلاث

في حين استخدم IPA للمساعدة في عملية صنع القرار الإداري- أصبحوا الباحثين تدريجياً أكثر وعياً بحدودها في الافتراضات الأساسية. ناقش (Deng, 2008) IPA التقليدية بأنها تتألف من افتراضين ضمنين أهمية السمة والأداء وهما متغيران مستقلان وأن العلاقة بين سمة الأداء والأداء الكلي أو العام هو علاقة خطية متناظرة.

(Eskildsen ,2006) حسن تقنية IPA عن طريق استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية للحصول على الأداء الأمثل، ويتم تشكيل مصفوفة IPA بتمثيل الأداء الفعلي مقابل الأداء الأمثل حيث بين أن افتراض الاستقلال بين الأهمية والأداء هو غير صحيح في بعض الحالات. (Sampson ,1991) بين أن العلاقة بين الأهمية والأداء تأخذ شكل حرف V، وأن الأهمية هي وظيفة من الأداء.

وتستند نظرية العوامل الثلاث على أن ليس كل الصفات على حد سواء من الأهمية.

فيما بعد وجدوا الباحثين أن رضا العميل من سمات الخدمة ينقسم الى ثلاث فئات ذات تأثير مختلف على

رضا العملاء والتي تعرف بنظرية العوامل الثلاث.

العوامل الثلاث تشير الى عوامل أساسية، عوامل الأداء، وعوامل الاثارة.

- العوامل الأساسية هي الحد الأدنى من المتطلبات التي تسبب عدم رضا في حال عدم تحقيقها، ولكن لا تؤدي الى رضا العميل في حال تحقيقها.
- عوامل الأداء هي تسبب رضا العميل أو عدم رضاه تبعاً لمستوى الأداء، فهي تؤدي الى رضا العميل في حال تحققها وإلى عدم رضاه على خلاف ذلك.
- عوامل الاثارة تؤدي الى زيادة رضا العميل في حال تنفيذها ولكن لا تؤدي الى عدم رضا العميل في حال عدم تحققها.

نظرية العوامل الثلاث تقترح تسلسل هرمي للأهمية :

- العوامل الأساسية هي متطلبات أساسية وهي غاية في الأهمية اذا لم يتم تنفيذها.
- عوامل الأداء هي ثاني أكثر أهمية لأنها توقعات واضحة وذات تأثير على الرضا معتمدة على مستوى الأداء.
- عوامل الأثارة وهي الأقل أهمية وتشمل تحسين الخدمات وهنا لا يهم حتى ولو لم يكن هناك تنفيذ.

مما سبق نلاحظ ان عوامل الأداء والعوامل الأساسية تكون هامة في حال كان الأداء ضعيف او أقل من المتوقع. كما وجدوا أنّ العلاقة بين الأهمية وعوامل الأداء وعوامل الاثارة والعوامل الأساسية هي سلبية ايجابية، وليست علاقة على التوالي لذلك يجب معاملة هذه العوامل معاملة مختلفة وذلك بتمثيل المحور الأفقي للأهمية الواضحة والمحور الرأسي للأهمية الضمنية. (Feng , 2014)

الشكل (4/ 6) IPA مع نظرية العوامل الثلاث

High ↑ Implicit imp ↓ Low	Excitement Factors (3) High implicit importance Low explicit importance II	Performance Factors (2) (Important) High implicit importance High explicit importance I
	Performance Factors (2) (Unimportant) Low implicit importance Low explicit importance III	Basic Factors (1) Low implicit importance High explicit importance IV
	Low	High

المصدر Feng et al 2014

جدول (2/4) مقاربات IPA

القيود	المميز بالطريقة	الخلاصة	مقاربات IPA
افتراضات أساسية مع قيود	النظر بالأهمية و الاداء معا	أهمية صريحة مقابل الاداء الصريح	IPA التقليدية
هنا لا يوجد اي اعتبار لفجوة رقم 2 مع المنافسين	مقارنة بين توقعات العميل والرضا، النظر في الفجوة بناء على أهميتها	الفجوة بين الأهمية +IPA والاداء	IPA مع تحليل الفجوة 1
هنا لا يوجد أي اعتبار لفجوة رقم 1	مقارنة بين الأداء الأساسي والأداء التنافسي	الأهمية مقابل فجوة الأداء بين الأساسي والمنافسين	IPA مع تحليل فجوة 2
طريقة تحديد الأهمية الضمنية غير مختلف عليها	عوامل المجموعة الثلاث تعكس رضا العملاء	الأهمية الصريحة مقابل الأهمية الضمنية	IPA نظرية العوامل الثلاث

. المصدر Feng et al 2014

آلية الاستخدام تحليل (الأهمية- الأداء)

- يتم استخدام البيانات التي تم جمعها من استطلاعات رضا العملاء واستطلاعات جودة الخدمة.
- يتم تشكيل المصفوفة عن طريق تمثيل أهمية السمة الخدمة على طول محور X.
- وتمثيل خدمة الأداء (رضا أو جودة الخدمة) على طول محور Y.
- يتم قياس الأهمية إما بشكل صريح عن طريق استخدام صيغ (مقاييس، تقييم، جداول ثابتة) أو بشكل ضمني كأن يشتق الأهمية عن طريق (الانحدار المتعدد، الاوزان، أوزان نمذجة المعادلة الهيكلية، أوزان الارتباط الجزئي بعد التحويل الى اللوغاريتم الطبيعي).
- يتم تقسيم المصفوفة الى أربعة أقسام :
- 1-منطقة النقاط التي يجب العمل على تحسينها.
- 2-منطقة نقاط القوة.
- 3-منطقة النقاط قليلة الأهمية وذات أولوية منخفضة .
- 4-منطقة النقاط التي يجب الحفاظ على مستواها.
- استنادا الى موقع الخلية يعتبر رضا العميل أو سمة جودة الخدمة نقطة قوة او ضعف.
- (Deng,2008) وبالتالي يمكن للمديرين تحديد السمات التي لديها أكثر أو أقل أولوية للتحسين.
- (Charaf ,2014)

شرح المصفوفة

1-الربع الأول (منطقة النقاط التي يجب العمل على تحسينها) concentrate here

هنا الأهمية عالية والأداء منخفض

هذا الربع هو التصنيف الأكثر أهمية لأنه يزودنا بتصنيف للعناصر التي فشلت الشركة أو أخفقت فيها في كسب رضا العميل أو تلبيبة مستوى تصور العملاء للأداء في المناطق الملحوظة. لذلك تتطلب اهتمام فوري وترتيب عالي للأولويات من حيث الموارد والجهود.

ففي هذا الربع النقاط الواردة فيه تمثل نقاط الضعف الرئيسية والتهديدات التي يتعرض لها، لذلك يجب على الإدارة هنا أن تغير الاستراتيجيات والسياسات وأن تركز على توجيه الموارد الهامشية وبذل المزيد من الجهد.

2-الربع الثاني (منطقة نقاط القوة) keep up

الأهمية عالية والأداء عالي

السمات التي تقع ضمن هذا الربع هي مؤشر على نجاح الشركة في تلبية معايير العملاء للأداء في المجالات التي يراها العميل ذات صلة، فهي تمثل نقطة قوة رئيسية ومزايا تنافسية قوية وتبرهن على أن الموارد الشحيحة قد خصصت بفعالية بالمكان المناسب لها. لذلك ينبغي على الإدارة الحفاظ عليها واستغلالها وتعزيز الاستراتيجيات الحالية المطبقة .

3-الربع الثالث (منطقة النقاط قليلة الأهمية وذات أولوية تدخل منخفضة) low priority

الأداء منخفض والأهمية منخفضة

هنا السمات الواقعة في هذه الفئة لا تشكل تهديدًا تنافسيًا فوري وينظر إليها على أنها نقاط ضعف ثانوية فمن المرجح ان تجتذب أولوية منخفضة في تقنين الموارد الشحيحة من قبل صناع القرار، ولا داعي لأي جهد اضافي في هذا المجال، اذا لم يكن هناك مكاسب يمكن تحقيقها من تحسين الأداء.

4-الربع الرابع (منطقة النقاط التي يجب الحفاظ على مستواها) possible overkill

منخفض الأهمية وعالي الأداء

في هذا المربع الخصائص الواقعة فيه توصي بأداء عالي والموارد الشحيحة هنا موجهة لخصائص تمثل نقاط قوة رئيسية ذات تأثير ضعيف على قدرة الشركة التنافسية، هذه الصفات الواردة هنا تدل على عدم كفاءة استخدام الموارد ويجب اعطاء أولوية أدنى للتحسين، وربما تكون استراتيجية تحرير الموارد تكون مناسبة لتحرير الموارد والجهود من أجل إعادة استثمارها في مناطق أخرى بحاجة إليها. (Omar,2015)

المدخل التحليلي (مؤشر أولوية التحسين أو التدخل) IPI

كثيراً ما نواجه عند تطبيق تحليل (الأهمية- الأداء) مشكلتين أساسيتين هما : مشكلة النقاط التي تقع على حدود المربعات أو قريبة جداً منها حيث أي تغير في الرتبة بمقارنة وحدة واحدة سواء في كلا الإحداثيات أو في أحدهما يمكن أن يؤدي إلى دخولها إلى أي مربع من المربعات الأربعة. أمّا المشكلة الثانية تتجلى في تحديد أولوية معالجة النقاط التي تنتشر في مربع واحد وتكون قريبة من بعضها، لذلك من أجل حل هاتين المشكلتين تم ادخال مفهوم مؤشر أولوية التحسين أو التدخل Improvement Priority Index ونرمز له بالرمز (IPI) يتيح لنا ذلك المدخل طريقة لتمييز النقاط أو الأبعاد التي التي يجب أن نغير مسارها تبعاً لأولوياتها،

قيمة المؤشر:

1- يمكن الحصول على القيمة من خلال المعلومات التي يمكن جمعها عن ثنائيات مستوى الأداء والأهمية

2- استخدام دالة رياضية رتبية Monotonous تصاعدية وجمعية Additive تغطي المجال التي تقع ضمنه كل النقاط التمثيلية للثنائيات المعبرة عن مستوى الأداء والأهمية من النوع التالي (2001 , Gessel)

$$IPI = f [(W-X)], Y$$

حيث IPI يمثل مؤشر أولوية التدخل أو التحسن.

W تمثل عدد مكونات الظاهرة المدروسة أي (عدد العبارات + 1).

X الرتبة Rank التي تعبر عن مستوى الأداء (حيث يتم ترتيب مستوى الأداء من القيمة الأدنى إلى الأعلى) وبالتالي :

فان (W-X) تعبر عن مستوى الأداء مرتباً بشكل معاكس (الرتبة المعاكسة).

أما Y فتمثل الرتبة التي تعبر عن مستوى الأهمية (حيث يتم ترتيب مستوى الأهمية من القيمة الأدنى الى الأعلى) وبالتالي يكون النموذج الرياضي الجمعي مناسباً للتعبير عن الدالة المذكورة أعلاه.

$$IPI = [W - X] + Y$$

3- وفي جداء الاحداثيات الديكارتي (X) و (Y) فان الدالة $IPI = K$ (بحيث K ثابت) تسمح بالحصول على مجموعة من المستقيمات المتوازية بقيم تصاعدية ل IPI تتراوح من أدنى قيمة 5 إلى أعلى قيمة 65 .

الفصل الخامس

الخصائص العامة لعينة الدراسة ووصف متغيراتها

. المبحث الأول:

موجز عن الشركة السورية للاتصالات المعتمدة في الدراسة

موجز عن مديرية التدريب والتطوير

-أنواع التدريب

-أهداف التدريب

-مراحل العملية التدريبية

- تصنيف الدورات التدريبية

المبحث الثاني:

منهجية الدراسة وإجراءاتها.

المجتمع والعينة

أسباب اختيار المنظمة

مصادر جمع البيانات

مكونات أداة القياس

صدق المقياس وثبات المقياس

المبحث الثالث:

خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل فقرات الاستبانة.

خصائص عينة الدراسة

المبحث الأول: موجز عن الشركة السورية للاتصالات

هي شركة مساهمة مغفلة تملك الدولة أسهمها كافة ،محدثة بموجب قانون الاتصالات رقم 18 تاريخ 2016/9/8 .

الذي ينص على تشكيل هيئة ناظمة لقطاع الاتصالات،وتحويل المؤسسة العامة للاتصالات إلى شركة مساهمة مملوكة بالكامل من الدولة باسم الشركة السورية للاتصالات ،تخضع الشركة السورية للاتصالات لقانون التجارة وقانون الشركات النافذين مادة 19

تسمى الشركة : " الشركة السورية للاتصالات " (اختصاراً : " السورية للاتصالات ") ، وباللغة الانكليزية: ") Syrian Telecommunications Company اختصاراً Syrian Telecom " .

الغرض الأساسي للشركة: تقديم خدمات الاتصالات للعموم على نحو يتوافق وأحكام هذا القانون. وتعمل الشركة بضمان الدولة. تقوم بتقديم خدمات الصوت والانترنت في القطر وتنقسم الإيرادات مع مشغلي الخليوي :سيرتيل و،كما تساهم بحصص في شركات مشتركة هذه الشركات هي الشركة السورية الكورية MTN والشركة السورية الألمانية وشركة التسديد .

الرسالة الشركة : تعمل السورية للاتصالات لتكون الأفضل في تقديم خدمات الاتصالات والمعلومات في سورية من خلال:

- تقديم الخدمات الشاملة والحلول المتكاملة المتطورة لخدمات الاتصالات والمعلومات بجودة عالية وأسعار منافسة.

- التوجه نحو الزبائن في مختلف شرائحهم وتلبية احتياجاتهم والحفاظ على رضاهم.

-الاستثمار في بناء القدرات والمعرفة والمهارات وتعزيز التوجه نحو الابداع والابتكار والعمل الجماعي في مختلف القطاعات الشركة.

-تعزيز النمو الاقتصادي والاستمرار في تحقيق أفضل ربحية.

رؤية الشركة: تسعى لتكون شركة رائدة في تقديم خدمات الاتصالات والمعلومات وكسب ولاء الزبون وثقة المجتمع والمساهمة في تحسين وتسهيل حياة جميع الشركاء.

قيم الشركة: التميز، النزاهة، الولاء، المسؤولية الاجتماعية

موجز عن مديرية التدريب والتطوير

هي مديرية تابعة لإدارة الموارد البشرية في الشركة

تختص هذه المديرية بالأعمال التالية:

- وضع الخطط التدريبية للمؤسسة وتطويرها بما يتناسب والاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة بمختلف اختصاصاتهم ومستوياتهم.
- تصميم البرامج التدريبية وتطويرها وتهيئة كافة المستلزمات اللازمة لتنفيذ الخطط التدريبية .
- تنفيذ الخطط التدريبية داخل المؤسسة (في المراكز التدريبية التابعة لمؤسسة الاتصالات) وخارج المؤسسة (في المعاهد والمراكز التدريبية الخاصة أو العامة التابعة لجهات أخرى) وذلك حسب ما هو مخطط لها من حيث المحتوى والمضمون.
- إعداد تقارير تتبع عن تنفيذ الخطط التدريبية.
- الإشراف على امتحانات تحديد المستوى للمرشحين للدورات التدريبية الداخلية والخارجية.
- تقييم العملية التدريبية وإعداد تقارير دورية عن مدى تحقيق الأهداف واقتراح سبل تطوير التدريب.

أنواع التدريب في الشركة السورية للاتصالات

ينقسم التدريب إلى نوعين وهما:

- التدريب التأسيسي العام.
- التدريب المتخصص

ويتفرع عن هذين النوعين مراحل المبتدئ والمتوسط والمتقدم والذي يتحدد بنوع البرنامج والفئة المستهدفة، ويغطي التدريب ثلاث مستويات حسب المنصب الوظيفي وهي:

-المستوى الأول: ويشمل جميع العاملين على اختلاف أعمالهم ويضم برامج في مجال اللغة الإنكليزية والحاسب وقانون العمل ودورات اطلاعية في أعمال المؤسسة وأخرى إدارية وفنية .

-المستوى الثاني: ويشمل كذلك دورات لغة إنكليزية وحاسب ودورات إدارية وتخصصية موجهة للإدارة الوسطى.

-المستوى الثالث: ويضم الإدارة العليا ويشمل دورات اختصاصية للإدارة العليا .

أهداف التدريب للشركة:

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال إجراء العملية التدريبية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تطوير القدرات الفنية: وذلك بأشكال مختلفة من التدريب تتراوح ما بين الدورات التأسيسية والتعريفية وورش العمل وصولاً إلى الدورات ذات الطابع التخصصي والمعمق.
- 2- تطوير القدرات الإدارية والمالية: وذلك عبر العديد من الدورات التخصصية وورش العمل بهدف تنمية المهارات القيادية والإشرافية وتحليل المشكلات وصنع القرار.
- 3- تدريب المدرب: بما أن المدرب يلعب دوراً محورياً في العملية التدريبية وجب منحه مزيداً من صقل المعارف والمهارات والاطلاع على ما استجد منها عبر دورات وورش عمل وتسعى مديرية التدريب والتطوير إلى تكوين مكتبتها بحيث تصبح مرجعاً للعاملين يمكنهم الرجوع إليها والحصول على المعلومات بشكلها الورقي والإلكتروني.
- كما تسعى مديرية التدريب والتطوير إلى تطوير مبدأ نقل المعرفة بحيث تنتقل المعرفة المتولدة لدى بعض العاملين إلى بقية زملائهم عبر عقد ورش العمل والبرامج التخصصية بعد التنسيق المسبق لها.
- 4 - تكوين علاقات تعاون في القطاع التدريبي مع مزودي التدريب داخلياً وخارجياً مثل مركز التميز العربي وبعض المنظمات.
- 5- العمل على تكوين الحقائق التدريبية الخاصة بتدريب العاملين على مختلف المستويات بما يحقق عملية ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

ترتبط العملية التدريبية بفكرة ما هو كائن في المؤسسة حالياً وما يجب أن تكون عليه الحالة المثالية للأداء الوظيفي حيث تتحدد تلك الاحتياجات بتنسيق العملية ما بين الموظف ورئيسه المباشر ودائرة التدريب في فرع الاتصالات المعني. حيث يتم طرح استبيان يظهر فيه ماهية الاحتياج إلى التدريب والتي تتحدد من خلال نقاط الضعف التي تعاني منها جهة ما في العمل والبيئة المحيطة بالعمل ويهدف الاستبيان إلى إبراز نوعية المعلومات والمهارات والمعارف الواجب اكتسابها للعمل والعامل الذي هو بحاجة لذلك التدريب وذلك عبر إجراء عملية تحليلية توصف الوظيفة واحتياجاتها وتوصف كفاءة العامل الواجب توافرها لإدارة هذه الوظيفة.

والمتوقع من العملية التدريبية إجراء الربط الحقيقي بين واقع العمل الحالي والواقع المأمول عبر تقديم برامج نوعية تبتعد عن العنصر الكمي المجرد إلى البعد النوعي عبر برامج تستهدف نقاط الضعف في عمل المؤسسة (مثال على ذلك الدورة التعريفية لرؤساء المراكز الهاتفية والتي عقدت المديرية خمس ورش عمل لمدة خمسة أيام لكل منها ركزت على مسائل العمل الفنية والإدارية والتجارية وقامت بعقد ورش العمل حول نظام الاستثمار الجديد وقانون العاملين رقم 50 لعام 2004) وتسعى مديرية التدريب والتطوير إلى توسيع البرنامج ليشمل شرائح أكبر من العاملين بغية تحقيق هدف امتلاك العاملين لنافذة قوية بأعمال المؤسسة بحيث يكون العامل قادر على إدراك عمله وبيئة العمل التي تعمل بها المؤسسة والبيئة المحيطة بها. كما قامت مديرية التدريب والتطوير بإجراء الاختبارات الفنية واللغوية بالاشتراك مع الشركات المتعاقد معها في القطاع الفني مثل شركة سامسونغ الكورية وهاواي الصينية وانتركوم اليونانية وغيرها. وتسعى مديرية التدريب والتطوير إلى وضع حقبة تدريبية تشمل تعريف العاملين كافة بقانون العاملين ونظام الاستثمار والخدمات الهاتفية والسلامة المهنية لما تشكل من أرضية تأسيسية قوية لمجموع الكادر العامل.

-تصميم التدريب:

حالما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الخطة التدريبية يأتي دور التصميم للبرامج الواردة في

الخطة حيث يتم تحديد المسائل الآتية:

- 1- وضع أهداف البرنامج التدريبي.
- 2- وضع محتوى البرنامج التدريبي.
- 3- اختيار المدربين.
- 4- الفئة المستهدفة.
- 5- وضع الإطار الزمني للبرنامج التدريبي.
- 6- مكان تنفيذ البرنامج التدريبي.
- 7- أدوات التدريب.
- 8- المرجع التدريبي.

تنفيذ التدريب

وتتعلق هذه المرحلة بالتأكد الفاعل من تنفيذ الخطة التدريبية ومدى مطابقتها للخطة الموضوعية ومدى

التزام كل من المدربين والمتدربين خلال البرنامج التدريبي وضمان الالتزام بالإطار الزمني للبرنامج

التدريبي والتأكد من مدى جاهزية الأدوات التدريبية.

تقييم التدريب:

هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف

للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة .

تصنيف البرامج التدريبية:

جدول تصنيف البرامج التدريبية رقم (3/5)

رقم التصنيف	التصنيف
1	دورات في الإدارة العامة و التطوير
2	أنظمة الشركة السورية للاتصالات
3	البرامج الفنية التخصصية
4	الدورات المالية
5	الدورات التجارية
6	المعلوماتية وبرامج الحاسب
7	اللغة الانكليزية

8	السلامة المهنية والدفاع المدني
---	--------------------------------

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها.

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في الشركة السورية للاتصالات (الإدارة المركزية) والذين خضعوا للدورات تدريبية ، ويستثني القائمين بأعمال الخدمات. حيث يبلغ العدد المقدر لمجتمع البحث الذي تمت دراسته 1052 عاملاً. منهم 800 عامل خضعوا لدورة تدريبية واحدة أو أكثر.

عينة الدراسة:

ذكر (Gay,1992) أن الحد الأدنى المقبول من حجم العينة في الدراسات الوصفية يبلغ 10% من حجم المجتمع، كما أشار (Alreck,1995) أنه قلماً يحتاج الباحث في الدراسات الوصفية إلى حجم عينة أكبر من 10% للحصول على نتائج ذات درجة كافية من الثقة. بناءً على ما سبق، تم توزيع 150 استبانة لجمع البيانات الأولية الخاصة بالبحث على العاملين في الشركة السورية للاتصالات، تم استرداد 132 منها بنسبة استرداد بلغت 88 %. تم خلال مراحل فرز البيانات استبعاد 16 استبانة لعدم صلاحيتها وعشوائية الإجابة، أو بسبب عدم خضوعهم لدورات تدريبية، بالنتيجة ضمت عينة الدراسة 116 عاملاً، وهو ما يعادل نسبة 14,5% من تعداد موظفي الشركة السورية للاتصالات الذين خضعوا لدورات تدريبية واحدة أو أكثر بعد استثناء موظفي الخدمات غير المشمولين في هذه الدراسة .

أسباب اختيار المنظمة:

من أهم أسباب اختيار المنظمة هو خضوع جميع العاملين فيها لدورات تدريبية متنوعة ،إما دورات داخلية تتم بمراكز التدريب الموجودة بالشركة أو دورات خارجية في مراكز تدريبية متخصصة فضلاً عن وجود مديرية التدريب والتطوير من قرب الشركة السورية للاتصالات ، يساهم في تطوير وتنمية الشركة والأفراد من خلال برامج التأهيل والتدريب في كافة مجالات المتاحة بناء على تحديد دقيق ودراسات معمقة للاحتياجات التدريبية للعاملين في الشركة.

مصادر جمع البيانات:

من المصادر المعتمدة فيما يخص في انجاز ها البحث الكتب العلمية المتخصصة وكذلك البحوث والمقالات والتي ساهمت بشكل كبير في تدعيم الجانب النظري .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد في الحصول على البيانات المتعلقة به على استمارة الاستبيان من أجل الحصول على آراء العينة المبحوثة ، هذا الى جانب اعتماد مجموعة من الوثائق الرسمية صادرة من الشركة السورية للاتصالات كالخطة التدريبية عام 2015 والخطة التدريبية عام 2016 وقانون الاتصالات رقم (18) لعام 2010 والنظام الداخلي للشركة رقم 2011/13 وخطة القوى العاملة 2017 والتقرير السنوي للشركة 2010، والتي ساعدت بالحصول على البيانات الجاهزة ، كما تم اجراء مقابلة مع السيد نصوح الخطيب مدير مديرية التطوير والتدريب والسيد علاء جاجة رئيس شعبة الشبكات من أجل الحصول على بيانات الاحصائية ومجموعة من وثائق الشركة والتعرف على الخطة التدريبية المتبعة وأخر الدورات التدريبية التي تم اجراءها في الشركة.

مكونات أداة القياس:

تم تصميم استبانة خاصة وذلك لامكانية هذه الأداة في جمع البيانات والمعلومات الضرورية. وقد تم إعداد الاستبانة بناء على مراجعة الدراسات السابقة وبخاصة دراسة (Tumendemberel, 2013) تكونت الاستبانة من عدة أقسام :

المحور الاول

تم تصميمه لجمع البيانات المتعلقة بتصميم التدريب. ضم هذا القسم أربعة فقرات مخصصة لأبعاد تصميم التدريب كما يلي:

1-مقياس أهداف التدريب :حيث تم قياسه بالاعتماد على مقياس (Holton,2008; Noe,2008) حيث تكون المقياس من 6 عبارات :

- تضع المؤسسة هدف تدريبي يحقق حاجاتي التعليمية.
- تحدد المؤسسة الفئة المستهدفة من خلال هدف التدريب .

- المؤسسة الى المعارف والمهارات والقدرات الضرورية من خلال هدف التدريب.
 - توضح المؤسسة النتائج المتوقعة من التدريب منذ البداية.
 - تضع المؤسسة هدف تدريبي يساعد المتدرب على معرفة ما هو مطلوب منه عند عودته للعمل.
 - تصيغ المؤسسة هدف تدريب بشكل يجعل المتدرب قادر على تطبيق ما تعلمه في ظروف طارئة.
- 2-مقياس المحتوى التدريبي :حيث تم قياسه بالاعتماد لى مقياس (Holton,1998; Holton,2003)، حيث تألف المقياس من 5 عبارات :

- تطرح المؤسسة أثناء التدريب مواقف شبيهها بالمواقف التي يواجهها المتدرب في عمله
 - تحرص المؤسسة على تطبيق العملي للمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب
 - تضع المؤسسة محتوى تعليمي يحتوي على أمثلة وتمارين مفيدة بمواضيع مختلفة.
 - تضع المؤسسة محتوى تعليمي يزود المتدربين بكيفية تطوير سلوكيات العمل الجيدة.
 - تحرص المؤسسة على جعل المتدربين يمارسوا المهارات التي تعلموها في التدريب
- 3- مقياس الطرق التعليمية تم قياسه بالاعتمادعلى دراسة (Tumendemberel ,2013) المؤلف من 6عبارات كما يلي:

- تستخدم المؤسسة المعينات التدريبية مثل (الكمبيوتر وشرائح باور بوينت)لتقديم معلومات جديدة.
- تعتمد المؤسسة على مدربين لديهم القدرة على ادارة النقاش بشكل فاعل.
- تقوم المؤسسة بتزويدنا بمنشورات مكتوبة لتقديم معلومات جديدة.
- تستخدم المؤسسة الأسلوب التطبيقي (كدراسة حالة- تمثيل دور-والتحفيز)لضمان المشاركة الفعالة من المتدربين.
- تحرص المؤسسة على اعطاء واجبات متعلقة بموضوع التدريب.
- تمنح المؤسسة فرص لمراقبة والتفاعل مع المشكلة التي نحاول حلها اوالمهارة المراد تعلمها.

- 4- مقياس التغذية الراجعة تم قياسه بالرجوع الى مقياس (Noe,2008) حيث تم قياسه ب 6 عبارات:
- تقوم المؤسسة بتقييم مستوى الرضا عن التدريب بطرح سؤال عن مدى فاعلية تلك الدورة في تنمية المهارات.
 - تسأل المؤسسة عن ما اذا كانت أهداف الدورة مناسبة للمشاركين.

- تقوم المؤسسة بسؤال المتدربين عن ما اذا كانت ترتيب الموضوعات والانشطة ذات فائدة عليهم.
- تستخدم المؤسسة اسئلة واختبارات لتقويم المعارف والمواقف المكتسبة.
- تطرح المؤسسة اسئلة عن مساهمة الامثلة والرسوم التوضيحية في فهم المحتوى.
- تقدم المؤسسة بنهاية الدورة اقتراحات لتعديل وتحسين المحتوى العلمي.

المحور الثاني تم قياس كفاءة المدرب بالاعتماد على دراسة (السعودي، 2007) حيث تم قياس متغير كفاءة المدرب ب 6 عبارات:

- تختار المؤسسة مدربين يتمتعون بمهارات عالية.
- تختار المؤسسة مدربين متمكنين من الموضوعات برنامج .
- تضع المؤسسة مدربين من تخصصات تتناسب مع أهداف البرنامج.
- تختار المؤسسة مدربين لهم قدرات عالية على استخدام طرق وأساليب التدريب.
- تحرص المؤسسة على اختيار مدربين قادرين على ادارة الوقت.
- تختار المؤسسة مدربين لهم قدرة على اثارةالمشاركة.

المحور الثالث تم فيه قياس البيئة التدريبية بالاعتماد على دراسة(عدوان ، 2011) حيث تم قياس باستخدام 10 عبارات وهي:

- تنفذ المؤسسة الدورات بوقت ملائم
- تحرص المؤسسة على ان يكون حجم القاعة متناسب مع عدد المتدربين
- تحرص المؤسسة بتأمين مقاعد مريحة
- تغير المؤسسة توزيع المقاعد حسب اختلاف اسلوب التدريب
- توفر المؤسسة قاعات تدريبية بديلة لمواجهة اي طارئ
- تحرص المؤسسة على قرب مكان انعقاد الدورات
- تؤمن المؤسسة خدمات مساندة للتدريب(مكان للاستراحة-الضيافة)
- تمتلك المؤسسة امكانات لازمة لانجاح البرامج التدريبية
- تقوم المؤسسة بتوزيع المادة العلمية مع بداية الدورة
- توفر المؤسسة مولدة كهربائية لمواجهة اي انقطاع في التيار الكهربائي

المحور الرابع

تم فيه قياس فاعلية التدريب بالاعتماد على سؤال واحدة بما يخدم تقنية تحليل الأهمية والأداء وهو بشكل عام ما مدى اعتقادك بان البرامج التدريبية التي خضعت لها قد اكسبتك المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات المطلوبة لرفع مستوى أدائك؟

المحور الخامس

تم تصميمه لجمع المعلومات الديموغرافية والتصنيفية عن طريق اختيار إجابة واحدة من ضمن عدد من الخيارات المتاحة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

كما يوضح الجدول رقم (4) التالي : جدول (5/ 4) درجات مقياس ليكرت

درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم لقياس محاور الاستبيان.

أفضل تقدير	سيء	وسط	جيد	أفصل تقدير
1	2	3	4	5

المصدر اعداد الباحث

ثبات المقياس:

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من 30 فرداً من مجتمع الدراسة في الشركة السورية للاتصالات ، وأجري عليها التحليل الإحصائي للتحقق من ثبات الاستبانة , تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد برامج التدريب ولكامل الاستبانة كما يوضحها الجدول رقم (5) كانت جميع القيم أكبر من 0.6 مما يشير إلى ثبات المقياس. كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجمل الاستبيان الذي يضم 40 عبارة 0.953 وهي قيمة عالية وت فوق الحد الأدنى المقبول البالغ 0.6 وهذا يدل على الثبات الممتاز للاستبيان عندما يُؤخذ ككتلة واحدة أو بشكل إجمالي.

جدول (5/5) قيم عامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد برامج التدريب

القسم المدروس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أهداف التدريب	6	0,850
المحتوى التعليمي	5	0,846
الطرق التعليمية	6	0.842
التغذية المرتدة	6	0,872
كفاءة المدرب	6	0,906
البيئة التدريبية	10	0,850

لكامل الاستبانة	40	0.930
-----------------	----	-------

صدق المقياس:

. الصدق الإداري (الظاهري):

تم عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف للتحقق من مدى فعاليتها وتحقيقها الهدف من الدراسة ودقة قياسها لما وضعت من أجله بالإضافة إلى قدرتها على قياس الأبعاد المقصود دراستها.

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد أو المتغير الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وتم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط سبيرمان بين كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التابعة له كما يلي

الصدق الداخلي لفقرات المتغير الأول (أهداف التدريب):

يبين الجدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الأول (أهداف التدريب) والمعدل الكلي لعباراته. تبدي جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة كانت أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر فقرات المتغير الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (5/ 6) لصدق الداخلي لمتغير الأول أهداف التدريب

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 تضع المؤسسة هدف تدريبي يحقق حاجاتي التعليمية	0.764**	0.000
2 تحدد المؤسسة الفئة المستهدفة من خلال هدف التدريب	0.820**	0.000
3 تشير المؤسسة الى المعارف والمهارات والقدرات الضرورية من خلال هدف التدريب	0.894**	0.000
4 توضح المؤسسة النتائج المتوقعة من التدريب منذ البداية	0.754**	0.000
5 تضع المؤسسة هدف تدريبي يساعد المتدرب على معرفة ما هو مطلوب منه عند عودته للعمل	0.690**	0.000

0.000	0.787**	تصنيف المؤسسة هدف تدريب بشكل يجعل المتدرب قادر على تطبيق ما تعلمه في ظروف طارئة	6
-------	---------	--	---

الصدق الداخلي لفقرات المتغير الثاني (المحتوى التعليمي):

يبين الجدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الثاني (المحتوى التعليمي) والمعدل الكلي لعباراته. تبدي جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة كانت أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المتغير الثاني صادقة لما وضعت لقياسه

جدول (7/5) الصدق الداخلي لفقرات المتغير المحتوى التعليمي

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 تطرح المؤسسة أثناء التدريب مواقف شبيهها بالمواقف التي يواجهها المتدرب في عمله	0.681**	0.000
2 تحرص المؤسسة على تطبيق العملي للمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب	0.834**	0.000
3 تضع المؤسسة محتوى تعليمي يحتوي على أمثلة وتمارين مفيدة بمواضيع مختلفة	0.722**	0.000
4 تضع المؤسسة محتوى تعليمي يزود المتدربين بكيفية تطوير سلوكيات العمل الجيدة	0.771**	0.000
5 تحرص المؤسسة على جعل المتدربين يمارسوا المهارات التي تعلموها في التدريب	0.696**	0.000

الصدق الداخلي لفقرات المتغير الثالث (الطرق التعليمية)

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 تستخدم المؤسسة المعينات التدريبية مثل (الكمبيوتر وشرايح باور بوينت) لتقديم معلومات جديدة	0.636**	0.000
2 تعتمد المؤسسة على مدربين لديهم القدرة على ادارة النقاش بشكل فاعل	0.724**	0.000
3 تقوم المؤسسة بتزويدنا بمنشورات مكتوبة لتقديم معلومات جديدة	0.819**	0.000
4 تستخدم المؤسسة الأسلوب التطبيقي (كدراسة حالة- تمثيل دور-والتحفيز) لضمان المشاركة الفعالة من المتدربين	0.819**	0.000
5 تحرص المؤسسة على اعطاء واجبات متعلقة بموضوع التدريب	0.739**	0.000

6	تمنح المؤسسة فرص لمراقبة والتفاعل مع المشكلة التي نحاول حلها اوالمهارة المراد تعلمها	0.880**	0.000
---	--	---------	-------

يبين الجدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الثالث (الطرق التعليمية) والمعدل الكلي لعباراته. تبدي جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة كانت أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المتغير الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (8/5) الصدق الداخلي لفقرات المتغير الثالث (الطرق التعليمية)

الصدق الداخلي لفقرات المتغير الرابع (التغذية المرتدة):

يبين الجدول رقم (9) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الرابع (التغذية المرتدة) والمعدل الكلي لعباراته. تبدي جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة كانت أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر فقرات المتغير الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (9/5) الصدق الداخلي لفقرات المتغير الرابع (التغذية المرتدة)

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 تقوم المؤسسة بتقييم مستوى الرضا عن التدريب بطرح سؤال عن مدى فاعلية تلك الدورة في تنمية المهارات	0.768**	0.000
2 تسأل المؤسسة عن ما اذا كانت أهداف الدورة مناسبة للمشاركين	0.757**	0.000
3 تقوم المؤسسة بسؤال المتدربين عن ما اذا كانت ترتيب الموضوعات والانشطة ذات فائدة عليهم	0.829**	0.000
4 تستخدم المؤسسة اسئلة واختبارات لتقويم المعارف والمواقف المكتسبة	0.814**	0.000
5 تطرح المؤسسة اسئلة عن مساهمة الامثلة والرسوم التوضيحية في فهم المحتوى	0.760**	0.000
6 تقدم المؤسسة بنهاية الدورة اقتراحات لتعديل وتحسين المحتوى العلمي	0.777**	0.000

الصدق الداخلي لفقرات المتغير الخامس (كفاءة المدرب):

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الخامس (كفاءة المدرب) والمعدل الكلي لعباراته. تبدي جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة كانت أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المتغير الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 تختار المؤسسة مدربين يتمتعون بمهارات عالية	0.796**	0.000

2	تختار المؤسسة مدربين متمكنين من الموضوعات برنامج	**0.880	0.000
3	تضع المؤسسة مدربين من تخصصات تتناسب مع أهداف البرنامج	**0.847	0.000
4	تختار المؤسسة مدربين لهم قدرات عالية على استخدام طرق وأساليب التدريب	**0.877	0.000
5	تحرص المؤسسة على اختيار مدربين قادرين على ادارة الوقت	**0.837	0.000
6	تختار المؤسسة مدربين لهم قدرة على اثارة المشاركة	**0.847	0.000

جدول رقم (10/5) الصديق الداخلي لفقرات المتغير الخامس (كفاءة المدرب)

الصديق الداخلي لفقرات المتغير السادس (البيئة التدريبية):

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير السادس (البيئة التدريبية) والمعدل الكلي لعباراته. تبدي جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة كانت أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المتغير السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (11/5) الصديق الداخلي لفقرات المتغير السادس (البيئة التدريبية)

العبارة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تنفذ المؤسسة الدورات بوقت ملائم	**0.721	0.000
2	تحرص المؤسسة على ان يكون حجم القاعة متناسب مع عدد المتدربين	**0.731	0.000
3	تحرص المؤسسة بتأمين مقاعد مريحة	**0.573	0.001
4	تغير المؤسسة توزيع المقاعد حسب اختلاف اسلوب التدريب	**0.778	0.000
5	توفر المؤسسة قاعات تدريبية بديلة لمواجهة اي طارئ	**0.814	0.000
6	تحرص المؤسسة على قرب مكان انعقاد الدورات	**0.686	0.000
7	تؤمن المؤسسة خدمات مساندة للتدريب (مكان للاستراحة-الضيافة)	**0.681	0.000
8	تمتلك المؤسسة امكانات لازمة لانجاح البرامج التدريبية	**0.758	0.000
9	تقوم المؤسسة بتوزيع المادة العلمية مع بداية الدورة	**0.542	0.002
10	توفر المؤسسة مولدة كهربائية لمواجهة اي انقطاع في التيار الكهربائي	**0.651	0.000

المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل نتائج الاستبانة

خصائص العينة :

أولاً- قياس التكرارات الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية الواردة ضمن الدراسة

تكرار أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (12/5) تكرار أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	47	40.5
أنثى	69	59.5
المجموع	116	100

نلاحظ أن تكرار الإناث (عدد الإناث ضمن عينة الدراسة) هو 69 ونسبتهم المئوية 59.5%، في حين بلغ تكرار الذكور (عدد الذكور ضمن العينة) 47 ونسبتهم المئوية 40.5% ويلاحظ من هذه الأرقام ارتفاع نسبة الإناث في الشركة.

تكرار أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر:

جدول (13/5) تكرار أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30	33	28.4
من 30 وأقل من 40	41	35.3
من 41 - 50	37	31.9
أكثر من 50	5	4.3
المجموع	116	100

نلاحظ أن تكرار الأفراد الذين كانت أعمارهم أقل من 30 سنة كان مساوياً لـ 33 ونسبتهم 28.4% من إجمالي حجم العينة، في حين كان تكرار الأفراد من ذوي الأعمار بين 30-40 سنة 41 ونسبتهم 35.3% من إجمالي حجم العينة، وكذلك كان تكرار ذوي الأعمار من 41-50 سنة وذوي الأعمار التي تفوق 50 سنة 37

و 5 على الترتيب، ونسبتهم المئوية 31.9% و 4.3% على الترتيب أيضاً. ويمكن تفسير النتيجة باعتبار الشركة السورية للاتصالات تعتمد على تقديم خدمات الصوت والانترنت في القطر وتوسيع البنى التحتية لشبكات الثابت والانترنت فهي تسعى إلى توظيف الفئات الشابة المؤهلة والقادرة على مواكبة التطورات العالية.

تكرار أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي :

جدول(14/5) تكرار أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
شهادة ثانوية	13	11.2
معهد متوسط	23	19.8
شهادة جامعية	65	56
ماجستير	14	12.1
دكتوراة	1	0.9
المجموع	116	100

نلاحظ أن تكرار الأفراد أصحاب الشهادة الثانوية هو 13 ونسبتهم المئوية 11.2% من إجمالي حجم عينة الدراسة، والأمر ذاته انطبق على أصحاب المعهد المتوسط في حين شكل حملة الإجازة الجامعية النسبة الأكبر وتكرر بلغ 65 فرداً مشكلين 56% من إجمالي حجم العينة بينما بلغ حملة الماجستير 14 فرداً بنسبة 12.1% أما العدد الأقل فكان من نصيب حملة شهادة الدكتوراه. وتدل هذه النتيجة على ارتفاع المؤهل العلمي بين أفراد الدراسة فالشركة تسعى دائماً إلى إجراء دورات تدريبية في شتى مجالات المؤسسة، كما تسعى إلى إلحاق عدد من المرشحين للحصول على ماجستير إدارة الأعمال في ضوء الاتفاقية مع معهد HIBA كما يتم أيضاً ترشيح عدد من العاملين للحصول على دبلوم المعهد الوطني لإدارة العامة INA، مما يشير إلى أنّ الشركة تبذل جهود كبيرة لزيادة نسبة العاملين من الشهادات العالية ما أمكن وتخفيض نسبة العاملين من من الاعدادية وما دون، وهذا يخدم أهداف الدراسة الحالية كون العاملين لديهم الكفاءات والمهارات والقدرات اللازمة لفهم موضوع الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة بدقة وشفافية وموضوعية.

تكرار أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل (الخبرة الوظيفية)

جدول (15/5) تكرار أفراد الدراسة وفقاً للخبرة الوظيفية

عدد سنوات العمل بالشركة	التكرار	النسبة
أقل من خمس سنوات	33	28.4
من 5-15	31	26.7
أكثر من 15 سنوات	52	44.8
المجموع	116	100

نلاحظ ما يلي:

- تكرار الأفراد ذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات هو 33 ونسبتهم المئوية 28.4%.
- تكرار الأفراد ذوي الخبرة بين 5-10 سنوات هو 31 ونسبتهم المئوية 26.7%.
- تكرار الأفراد ذوي الخبرة التي تزيد عن 15 سنوات هو 52 ونسبتهم المئوية 44.8% مما يدل على اهتمام الشركة بالحفاظ على العاملين من أصحاب الخبرة العالية والتميزة بما يحقق أهداف الشركة التنافسية بتقديم خدمات الاتصالات بمستوى عال وبالأسعار مناسبة في جميع أرجاء سورية.

تكرار أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

جدول (16/5) تكرار أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
حصلت على دورة تدريب واحدة	27	23.3
حصلت على دورتين تدريبيتين	31	26.7
حصلت على أكثر من دورتين تدريبيتين	58	50
المجموع	116	100

نلاحظ أن تكرار مجموعة الأفراد الذين حصلوا على دورة تدريبية واحدة 27 بنسبة مئوية 23.3% من إجمالي حجم عينة الدراسة، وتكرار مجموعة الأفراد الذين حصلوا على دورتين تدريبيتين 31 بنسبة مئوية

26.7% وتكرار مجموعة الأفراد الذين حصلوا على أكثر من دورتين تدريبيتين 58 بنسبة مئوية 50% من اجمالي عينة الدراسة وهذه النتيجة تدل على ارتفاع عدد الدورات التدريبية المتبعة في الشركة حيث تم تدريب 7903 متدربا وإجراء 554 دورة تدريبية في عام 2010 في شتى المجالات الفنية والإدارية والتجارية والمعلوماتية واللغات والمشاريع المختلفة.

- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف): (S-K Sample- 1)

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول رقم (17) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور اكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

جدول (17/5) جدول (اختبار التوزيع الطبيعي)

البيئة التدريبية	كفاءة المدرّب	التغذية المرتدة	الطرق التعليمية	المحتوى التعليمي	الأهداف		
116	116	116	116	116	116	N	
3.4181	3.3606	3.092	3.342	3.1138	3.079	المتوسط	Normal Parameters ^a
0.64614	0.75564	0.79136	0.70671	0.76498	0.7208	الانحراف المعياري	
0.068	0.069	0.076	0.081	0.065	0.083	Absolute	Most Extreme Differences
0.038	0.069	0.076	0.053	0.064	0.06	Positive	
-0.068	-0.062	-0.068	-0.081	-0.065	-0.083	Negative	
0.73	0.748	0.823	0.878	0.7	0.893	Kolmogorov-Smirnov Z	
0.662	0.631	0.508	0.424	0.712	0.403	Asymp. Sig. (2-tailed)	

a. Test distribution is Normal.

ثانيا- عرض وتحليل نتائج الاستبانة:

تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوسطي إجابات عبارات كل مقياس ودراسة وجود فارق جوهري ذو دلالة إحصائية عن وسطى المقياس (القيمة 3) باستخدام اختبار t للعينة المفردة.

نتائج مقياس متغير أهداف التدريب:

الجدول رقم (18) يوضح المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات متغير أهداف التدريب ، حيث يتضح أن العبارة رقم (1) والتي تنص على: "هدف التدريب يحقق حاجاتي التعليمية" ، قد حصلت على أعلى

متوسط وكان قدره (3.17)، بينما حصلت العبارة رقم (6) والتي تنص على: "المتدرب قادر على تطبيق ما تعلمه في ظروف طارئة" على أقل متوسط وكان قدره (2.99).
أما اختبار t_{test} فكان أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود اختلاف بين اجابات المستجوبين وبين متوسط المقياس لكل العبارات.

جدول (18/5) الاحصاء الوصفي أهداف التدريب

ترتيب الأهمية	معنوية الدلالة الاحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	N	
1	0.56	0.96257	3.1724	116	هدف التدريب يحقق حاجاتي التعليمية
5	1.000	0.9041	3	116	الفئة المستهدفة من التدريب
4	0.363	0.9151	3.0776	116	المعارف والمهارات والقدرات الضرورية
2	0.382		3.1552	116	النتائج المتوقعة من التدريب واضحة منذ البداية
3	0.932	0.95235	3.0776	116	المتدرب يعرف ما هو مطلوب منه عند عودته للعمل
6	0.240	1.08344	2.9914	116	المتدرب قادر على تطبيق ما تعلمه في ظروف طارئة

نتائج مقياس متغير المحتوى التعليمي :

يوضح الجدول رقم (19) المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات متغير المحتوى التعليمي، حيث يتضح أن العبارة رقم (3) والتي تنص على: "المحتوى التعليمي يحتوي على أمثلة وتمارين مفيدة"، قد حصلت على أعلى متوسط وكان قدره (3.24)، بينما حصلت العبارة رقم (4) والتي تنص على: "المحتوى التعليمي يزود المتدربين بكيفية تطوير سلوكيات العمل" على أقل متوسط وكان قدره (3.03).
أما اختبار t_{test} فكان أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود اختلاف بين اجابات المستجوبين وبين متوسط المقياس لكل العبارات باستثناء عبارة رقم (1) "المحتوى التعليمي يحتوي على أمثلة وتمارين مفيدة" حيث كانت قيمة t_{test} أصغر من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف بين اجابات المستجوبين وبين المتوسط المقياس.

جدول (19/5) الاحصاء الوصفي متغير المحتوى التعليمي

ترتيب الأهمية	معنوية الدلالة الاحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	N	
3	0.329	0.94702	3.0862	116	تطرح المؤسسة اثناء التدريب مواقف شبيهة بالمواقف التي يواجهها المدرب
2	0.121	0.95003	3.1379	116	التطبيق العملي للمهارات والمعارف
1	0.015	1.05188	3.2414	116	متوى التعليمي يحتوي على أمثلة وتمارين مفيدة
5	0.682	0.90343	3.0345	116	المحتوى التعليمي يزود المتدربين بكيفية تطوير سلوكيات العمل
4	0.46	1.00195	3.069	116	جعل المتدربين يمارسوا المهارات التي تعلموها

نتائج مقياس متغير الطرق التعليمية :

يوضح الجدول رقم (20) المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات متغير الطرق التعليمية ، حيث يتضح أن العبارة رقم (1) والتي تنص على: "تستخدم المؤسسة المعينات التدريبية لتقديم معلومات جديدة"، قد حصلت على أعلى متوسط وكان قدره (3.97)، بينما حصلت العبارة رقم (6) والتي تنص على: "تمنح المؤسسة فرص للتفاعل مع المشكلة " على أقل متوسط وكان قدره (2.93). أما اختبار t_{test} فكان أصغر من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف بين اجابات المستجوبين وبين متوسط المقياس لكل العبارات باستثناء عبارة رقم (5) " تستخدم المؤسسة الأسلوب التطبيقي وعبارة رقم (6) "تمنح المؤسسة فرص للتفاعل مع المشكلة "حيث كانت قيمة t_{test} أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود اختلاف بين اجابات المستجوبين وبين المتوسط المقياس.

جدول (20/5) الاحصاء الوصفي متغير الطرق التعليمية

ترتيب الأهمية	معنوية الدلالة الاحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	N	
1	0	0.90852	3.9741	116	تستخدم المؤسسة المعينات التدريبية لتقديم معلومات جديدة
2	0	0.90023	3.681	116	تعتمد المؤسسة على مدربين لديهم قدرة على ادارة النقاش
4	0.03	0.9317	3.1897	116	يتم تزويدنا ب منشورات مكتوبة
5	0.57	0.97664	3.0517	116	تستخدم المؤسسة الاسلوب التطبيقي
3	0.013	0.96085	3.2241	116	تحرص المؤسسة على اعطاء واجبات
6	0.456	0.99323	2.931	116	تمنح المؤسسة فرص للتفاعل مع المشكلة

نتائج مقياس متغير التغذية المرتدة :

يوضح الجدول رقم (21) المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات متغير التغذية المرتدة ، حيث يتضح أن العبارة رقم (4) والتي تنص على: "تستخدم المؤسسة اسئلة واختبارات لتقويم المعارف "، قد حصلت على أعلى متوسط وكان قدره (3.22)، بينما حصلت العبارة رقم (1) والتي تنص على: "تقوم المؤسسة بتقييم مستوى الرضا عن التدريب " على أقل متوسط وكان قدره (3.00).

أما اختبار t_{test} فكان أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود اختلاف بين اجابات المستجوبين وبين متوسط المقياس لكل العبارات باستثناء عبارة رقم (4) " تستخدم المؤسسة اسئلة واختبارات لتقويم المعارف "حيث كانت قيمة t_{test} أصغر من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف بين اجابات المستجوبين وبين المتوسط المقياس

جدول (21/5) الاحصاء الوصفي متغير التغذية المرتدة

ترتيب الأهمية	معنوية الدلالة الاحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	N	
6	0.92	0.92779	3.0086	116	تقوم المؤسسة بتقييم مستوى الرضا عن التدريب
2	0.141	1.0653	3.1466	116	تسأل المؤسسة عن ما اذا كانت أهداف الدورة مناسبة
3	0.427	1.04799	3.0776	116	تسأل المؤسسة عن اذا كانت ترتيب الموضوعات مناسبة
1	0.009	0.91448	3.2241	116	تستخدم المؤسسة اسئلة واختبارات لتقويم المعارف
5	0.621	0.93616	3.0431	116	تطرح المؤسسة أمثلة عن مساهمة الامثلة التوضيحية في فهم المحتوى
4	0.633	1.16354	3.0517	116	تقدم المؤسسة اقتراحات لتعديل وتحسين المتوى التعليمي

نتائج مقياس متغير كفاءة المدرب :

يوضح الجدول رقم (22) المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات متغير كفاءة المدرب، حيث يتضح أن العبارة رقم (1) والتي تنص على: "المدرّبون يتمتعون بمهارات عالية"، قد حصلت على أعلى متوسط وكان قدره (3.50)، بينما حصلت العبارة رقم (6) والتي تنص على: "المدرّبون لهم قدرة على إثارة المشاركة " على أقل متوسط وكان قدره (3.18).

أما اختبار t_{test} فكان أصغر من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف بين اجابات المستجوبين وبين متوسط المقياس لكل العبارات .

جدول (22/5) الاحصاء الوصفي متغير كفاءة المدرب

ترتيب الأهمية	معنوية الدلالة الاحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	N	
1	0	0.87968	3.5086	116	المدربون يتمتعون بمهارات عالية
2	0	0.87972	3.5	116	المدربون متمكنون من الموضوعات
3	0	0.9019	3.3879	116	مدربون من تخصصات تتناسب مع أهداف البرنامج
4	0	0.86421	3.3362	116	المدربون لهم قدرات عالية على استخدام الطرق وأساليب التدريب
5	0.009	1.02044	3.25	116	المدربون قادرون على ادارة الوقت
6	0.04	0.93808	3.181	116	المدربون لهم القدرة على اثاره المشاركة

نتائج مقياس متغير البيئة التدريبية :

يوضح الجدول رقم (23) المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات متغير البيئة التدريبية، ، حيث يتضح أن العبارة رقم (6) والتي تنص على: "تحرص المؤسسة على قرب مكان انعقاد الدورات"، قد حصلت على أعلى متوسط وكان قدره (3.86)، بينما حصلت العبارة رقم (7) والتي تنص على: "تؤمن المؤسسة خدمات مساندة لتدريب" على أقل متوسط وكان قدره (2.80).

أما اختبار t_{-} أما اختبار t_{-test} فكانت قيمته أصغر من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف بين اجابات المستجوبين وبين متوسط المقياس لكل العبارات باستثناء عبارة رقم (7) " تؤمن المؤسسة خدمات مساندة لتدريب" مما يدل على عدم وجود اختلاف بين اجابات المستجوبين وبين المتوسط المقياس تلك العبارة.

جدول (23/5) لاحصاء الوصفي البيئة التدريبية

ترتيب الأهمية	معنوية الدلالة الاحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	N	
8	0.004	0.92195	3.25	116	تنفذ المؤسسة الدورات بوقت ملائم
4	0	0.87249	3.6121	116	حجم القاعة متناسب مع عدد المتدربين
3	0	0.84211	3.6724	116	توفر المؤسسة مقاعد مريحة
9	0.015	0.93999	3.2155	116	تغير المؤسسة توزيع المقاعد حسب اختلف أسلوب التدريب
7	0.018	1.08444	3.2414	116	يوجد قاعات تدريبية بديلة لمواجهة اي طارئ
1	0	0.81183	3.8621	116	تحرص المؤسسة على قرب مكان انعقاد الدورات
10	0.079	1.20304	2.8017	116	تؤمن المؤسسة خدمات مساندة للتدريب
5	0	0.9607	3.4138	116	تمتلك المؤسسة امكانات لازمة لانجاح البرامج التدريبية
6	0.003	1.05682	3.3017	116	تقوم المؤسسة بتوزيع المادة العلمية ببداية الدورة
2	0	1.12608	3.8103	116	توفر المؤسسة مولدة كهربائية

نتائج محاور الاستبانة:

تم دراسة مقاييس أبعاد برامج التدريب وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوسطي إجابات عبارات كل مقياس ودراسة وجود فارق جوهري ذو دلالة إحصائية عن وسطى المقياس (القيمة 3) باستخدام اختبار t للعينات المفردة.

جدول (24/5) نتائج تحليل محاور الاستبانة

الانحراف المعياري	المتوسط	N	
0.7208	3.079	116	الأهداف التدريبية
0.76498	3.1138	116	المحتوى التعليمي
0.70671	3.342	116	الطرق التعليمية
0.79136	3.092	116	التغذية المرتدة
0.75564	3.3606	116	كفاءة المدرب
0.64614	3.4181	116	البيئة التدريبية
0.88126	3.3793	116	فاعلية التدريب

تشير نتيجة الاختبار إلى وجود فارق جوهري ذو دلالة إحصائية عن القيمة الوسطية للمقياس عند مستوى دلالة 0.01 باستثناء محور التغذية المرتدة والأهداف التدريبية والمحتوى التعليمي ، يمكن أن نلاحظ في

الجدول وجود اتجاه مرتفع لكل من أبعاد البيئة التدريبية وكفاءة المدرب والطرق التعليمية وفاعلية التدريب ، وجود اتجاه متوسط لكل من متغير التغذية المرتدة والأهداف التدريبية والمحتوى التعليمي

جدول (25/5) لكامل الاستبانة One-Sample Test

Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	معنوية الدلالة الاحصائية	Df	T	
Upper	Lower					
0.2116	-0.0535	0.07902	0.24	115	1.181	الأهداف التدريبية
0.2545	-0.0269	0.11379	0.112	115	1.602	المحتوى التعليمي
0.4719	0.212	0.34195	0	115	5.211	الطرق التعليمية
0.2375	-0.0536	0.09195	0.213	115	1.251	التغذية المرتدة
0.4996	0.2217	0.36063	0	115	5.14	كفاءة المدرب
0.5369	0.2993	0.4181	0	115	6.969	البيئة التدريبية
0.5414	0.2172	0.37931	0	115	4.636	فاعلية التدريب

يمكن أن نلخص نتائج محاور الاستبانة كما يلي :

محور الأهداف التدريبية:

كان متوسط إجابة المشاركين على مجمل عبارات محور الأهداف التدريبية (6عبارة) مساوياً لـ 3.07 وهي أعلى من القيمة الوسطية للمقياس، وباعتبار أن تحليل ت للعينات الأحادية أشار بعدم وجود فارق ذو معنوية إحصائية حيث بلغت قيمة 0.24 وهي أكبر من 0.05 ،وبذلك لانستطيع أن نرفض فرضية العدم مما يدل على أن أهداف التدريب غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. وتعرزو الباحثة ذلك إلى خضوع جميع الموظفين بدورات تدريبية دون الحاجة إليها، وذلك يعود الى عدم تحديد الفئة المستهدفة التي تكون بحاجة الى تلك الدورات بشكل دقيق .

محور المحتوى التعليمي :

محور المحتوى التعليمي كان متوسط إجابة المشاركين على مجمل عبارات محور المحتوى التعليمي (5عبارة) مساوياً لـ 3.1 وهي أعلى من القيمة الوسطية للمقياس. وباعتبار أن تحليل ت للعينات الأحادية أشار بعدم وجود فارق ذو معنوية إحصائية حيث بلغت قيمة 0.11 وهي أكبر من 0.05 وبذلك لانستطيع أن نرفض فرضية العدم مما يدل على أن المحتوى التعليمي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. وتعرزو الباحثة ذلك الى عدم اشتغال المحتوى التعليمي على تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل.

وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، حيث احتلت تلك العبارة أدنى قيمة متوسط تليها عبارة عدم ممارسة العاملين للمهارات التي تعلموها في الدورات التدريبية، حيث تتفق مع محور الأهداف التدريب بعدم تحديد الدقيق للفئة المستهدفة التي ستستفيد فعلا من الدورات التدريبية وتستطيع تطبيق المهارات المكتسبة في واقع العمل ، فالاختيار الخاطئ للفئة المستهدفة سوف يفقد بالتالي إلى عدم تطبيق المهارات المكتسبة في الدورات لأنهم غير بحاجة إليها في واقع عملهم.

محور الطرق التعليمية :

محور المحتوى التعليمي كان متوسط إجابة المشاركين على مجمل عبارات محور المحتوى التعليمي (6عبارة) مساوياً لـ 3.34 وهي أعلى من القيمة الوسطية للمقياس بفارق ذو دلالة إحصائية ،وباعتبار أن تحليل ت للعينات الأحادية أشار بوجود فارق ذو معنوية إحصائية، فهذا يدل على أن المشاركين يوافقون على مجمل عبارات محور الطرق التعليمية مما يدل على اهتمام الشركة بتوفير كافة المستلزمات والوسائل المعينة في عملية التدريب التي تساعد في إيصال المعلومات بطريقة جيدة .

محور التغذية المرتدة :

محور التغذية المرتدة كان متوسط إجابة المشاركين على مجمل عبارات محور (6عبارة) مساوياً لـ 3.09 وهي أكبر من القيمة الوسطية، وباعتبار أن تحليل ت للعينات الأحادية أشار بعدم وجود فارق ذو معنوية إحصائية حيث بلغت قيمة 0.21 وهي أكبر من 0.05 وبذلك لانستطيع أن نرفض فرضية العدم مما يدل على أن التغذية المرتدة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. وتعرزو الباحثة ذلك إلى عدم اهتمام الشركة بتقييم مستوى الرضا بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي حيث احتلت تلك العبارة أدنى نسبة متوسط كما ظهر أيضاً عدم حرص الشركة على اعطاء الاقتراحات اللازمة من أجل تحسين وتطوير المحتوى التعليمي التي احتلت المرتبة الثانية، وهذا يتفق أيضاً مع محور المحتوى التعليمي الذي بين أيضاً فيه بعدم اهتمام الإدارة في بالتطبيق العملي للمهارات المكتسبة.

محور كفاءة المدرب :

محور كفاءة المدرب كان متوسط إجابة المشاركين على مجمل عبارات محور المحتوى التعليمي (6عبارة) مساوياً لـ 3.36 وهي أعلى من القيمة الوسطية للمقياس بفارق ذو دلالة إحصائية وباعتبار أن تحليل ت للعينات الأحادية أشار لوجود فارق ذو معنوية إحصائية فهذا يدل على أن المشاركين يوافقون على مجمل عبارات محور كفاءة المدرب مما يدل على اهتمام الإدارة باختيار مدربين كُفاء ، متمكنين من الموضوعات وقادرين على إدارة الوقت بشكل جيد.

محور البيئة التدريبية:

محور البيئة التدريبية كان متوسط إجابة المشاركين على مجمل عبارات محور البيئة التدريبية (10عبارة) مساوياً لـ 3.4 وهي أعلى من القيمة الوسطية للمقياس بفارق ذو دلالة إحصائية ،وباعتبار أن

تحليل ت للعينه الأحادية أشار لوجود فارق ذو معنوية إحصائية فهذا يدل على أن المشاركين يوافقون على مجمل عبارات محور البيئة التدريبية ،مما يدل على اهتمام الإدارة بالبيئة التدريبية بتوفير مركز تدريبي بالقرب من الشركة حيث احتلت تلك العبارة أعلى نسبة في المتوسط تليها عبارة توفير مولدة كهربائية ، وتعزو الباحثة هذا إلى حرص المؤسسة على استمرار العملية التدريبية لقناعة القائمين على التدريب بأن معظم العملية التدريبية تعتمد على وجود الكهرباء وهي الأساس في العملية التدريبية حيث تعتمد المؤسسة على شرائح البور بوينت بشكل أساسي في العملية التدريبية.

محور فاعلية التدريب :

محور فاعلية التدريب كان متوسط إجابة المشاركين على مجمل عبارات محور فاعلية التدريب (1 عبارة) مساوياً لـ 3.3 وهي أعلى من القيمة الوسطية للمقياس بفارق ذو دلالة إحصائية وباعتبار أن تحليل ت للعينه الأحادية أشار لوجود فارق ذو معنوية إحصائية فهذا يدل على أن المشاركين يوافقون على عبارة اسهام البرامج التدريبية المتبعة في الشركة في رفع مستوى الأداء بإكسابهم مهارات ومعارف متنوعة.

الفصل السادس

تحليل العلاقات واختبار الفرضيات

محتويات الفصل:

المبحث الأول: اختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: التحقق من فرضيات البحث

التحقق من نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي :

(ف1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد برامج التدريب المدروسة وفاعلية التدريب في الشركة السورية للاتصالات

وتنص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مايلي :

(ف1.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف التدريب وبين فاعلية برامج التدريب في الشركة السورية للاتصالات.

(ف2.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التعليمي وبين فاعلية برامج التدريب في الشركة السورية للاتصالات.

(ف3.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطرق التعليمية وبين فاعلية برامج التدريب في الشركة السورية للاتصالات.

(ف4.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية المرتدة وبين فاعلية برامج التدريب في الشركة السورية للاتصالات.

(ف5.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المدرب وبين فاعلية برامج التدريب في الشركة السورية للاتصالات.

(ف6.1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية وبين فاعلية برامج التدريب في الشركة السورية للاتصالات.

للتحقق من صحة هذه الفرضيات قمنا بحساب المعاملات الارتباطية بين أبعاد مصادر برامج التدريب وبين فاعلية برامج التدريب وفق معامل سبيرمان باستخدام برنامج SPSS 18 كما هو موضح في الجداول التالية

-التحقق من الفرضية الفرعية (ف1.1):

يظهر الجدول رقم (26) أن معامل سبيرمان للارتباط بين "أهداف التدريب" و"فاعلية التدريب" في عينة الدراسة يساوي 0.419 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذه العلاقة أقل من مستوى دلالة (0.01) مما يعن

يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف التدريب وبين فاعلية برامج التدريب في الشركة السورية للاتصالات "

جدول (26/6) نتائج معامل سبيرمان لأهداف التدريب

فاعلية التدريب	الأهداف التدريبية			
0.419**	1	Correlation Coefficient	الأهداف التدريبية	s rho•Spearman
0	.	معنوية الدلالة الاحصائية		
116	116	N		
1	0.419**	Correlation Coefficient	فاعلية التدريب	
.	0	معنوية الدلالة الاحصائية		
116	116	N		

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تحديد أهداف التدريب بناء على تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين بمختلف اختصاصاتهم ومستوياتهم الوظيفية يزيد من فاعلية برامج التدريب، لأن التدريب الذي يتفق مع حاجات المتدرب التعليمية سيؤدي الى اكتساب مهارات ومعارف تفيده في واقع عمله ، وبالتالي تزيد من فاعلية التدريب ،ويمكن تفسير الدرجة المتوسطة لهذا الارتباط بسبب عدم اهتمام الشركة بتحديد الفئة المستهدفة للتدريب ، وخضوع المتدربين لدورات لا تتناسب مع حاجاتهم التعليمية.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف2.1):

يظهر الجدول رقم (27) أن معامل سبيرمان للارتباط بين "المحتوى التعليمي" و"فاعلية التدريب" في عينة الدراسة يساوي 0.368 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذه العلاقة هي أقل من مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التعليمي وبين فاعلية برامج التدريب في الشركة السورية للاتصالات "وهذا يتفق مع دراسة (Gill,2013) التي وجدت أن للمحتوى التعليمي يساهم بفعالية في التدريب

جدول (27/6) نتائج معامل سبيرمان للمحتوى التعليمي

المحتوى التعليمي	فاعلية التدريب			
0.368**	1	Correlation Coefficient	فاعلية التدريب	s rho•Spearman
0	.	معنوية الدلالة الاحصائية		
116	116	N		
1	0.368**	Correlation Coefficient	المحتوى التعليمي	
.	0	معنوية الدلالة الاحصائية		
116	116	N		

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

حيث أن المحتوى الجيد الذي يساعد على التطبيق العملي للمهارات المكتسبة وتحسين سلوكيات العمل سيكون له تأثير كبير على فاعلية برامج التدريب ،ويمكن تفسير ضعف هذا الارتباط بين المحتوى التعليمي وفاعلية التدريب بأن عدم شمول المحتوى التعليمي لبعض الجوانب الهامة في العملية التدريبية كالتطبيق العملي للمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي والاقتصار على المعلومات النظرية فقط ، فإيصال المعلومة وحدها غير كاف فلا بد من إكساب المهارات اللازمة، وتعزيز الاساليب التطبيقية، ومن ثم الممارسة الفعلية لهذا المهارة لدرجة نسبية من الإتقان.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف3.1):

يظهر الجدول رقم (28) أن معامل سبيرمان للارتباط بين "طرق التعلّيم" وفاعلية التدريب" في عينة الدراسة يساوي 0.461 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذه العلاقة أقل من مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطرق التعليمية" وفاعلية التدريب".

جدول (28/6) نتائج معامل سبيرمان للطرق التعليمي

الطرق التعليمية		فاعلية التدريب		
.460**	1	Correlation Coefficient	فاعلية التدريب	s rho‘Spearman
0	.	معنوية الدلالة الاحصائية		
116	116	N		
1	.460**	Correlation Coefficient	الطرق التعليمية	
.	0	معنوية الدلالة الاحصائية		
116	116	N		

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يمكن تفسير وجود هذا الارتباط بين الطرق التعليمية وفاعلية التدريب بأن طرق التعليم تلعب دورا هاما في إيصال المادة التدريبية وتنفيذ المحتوى المُعد للبرنامج، فضلاً عن اكساب المهارات وتغيير الاتجاهات للمتدربين، فهي جوهرية وأساسية لنجاح التدريب وزيادة فاعليته وكفاءته. ويمكن تفسير درجة المتوسطة لهذا الارتباط بعدم اهتمام الشركة بطرق الاسلوب التطبيقي (كدراسة حالة، تمثيل دور وغيرها) وعدم منح المتدربين فرص لمراقبة والتفاعل مع المشكلة التي نحاول حلها أو المهارة المراد تعلمها.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف4.1):

يظهر الجدول رقم (29) أن معامل سبيرمان للارتباط بين "التغذية المرتدة" و"فاعلية التدريب" في عينة الدراسة يساوي 0.127 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذه العلاقة هي عند مستوى دلالة (0.03) وهي أصغر من 0.05 مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية المرتدة وفاعلية التدريب

جدول (29 / 6) نتائج معامل سبيرمان للتغذية المرتدة

التغذية المرتدة		فاعلية التدريب			
.271**	1	Correlation Coefficient	فاعلية التدريب	s rho·Spearman	
0.003	.	معنوية الدلالة الاحصائية			
116	116	N			
1	.271**	Correlation Coefficient	التغذية المرتدة		
.	0.003	معنوية الدلالة الاحصائية			
116	116	N			

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ونفسر هذه العلاقة بأنّ للتغذية الراجعة دور هام في تدعيم العملية التدريبية وذلك من خلال ابراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها، إضافة إلى الوقوف على درجة اكتساب التعليمات والمعارف والمهارات، حيث أن استخدام المؤسسة للأسئلة والاختبارات لها دور كبير في تطوير عملية التدريب والارتقاء بالموظفين، ولكن دلالة هذا الارتباط الضعيف بسبب عدم اهتمام الشركة بالتغذية المرتدة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي كتحقيق مستوى الرضا عن مكتسبات التدريب وتقديم اقتراحات من أجل التحسين وتعديل المحتوى التعليمي .

-التحقق من الفرضية الفرعية (ف5.1):

يظهر الجدول رقم (30) أن معامل سبيرمان للارتباط بين "كفاءة المتدرب" و"فاعلية التدريب" في عينة الدراسة يساوي 0.785 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذه العلاقة أقل من مستوى دلالة (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية جيدة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبالتالي فإننا نرفض فرضية

العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المدرب وفاعلية التدريب ، تشير هذه النتيجة إلى أن متغير كفاءة المدرب يرتبط بشكل أكبر من غيره من الأبعاد برنامج التدريب المدروسة الأخرى بفاعلية برنامج التدريب في الشركة السورية للاتصالات .

جدول (30/6) نتائج معامل سبيرمان كفاءة المتدرب

فاعلية التدريب		كفاءة المدرب		
1	.785**	Correlation Coefficient	فاعلية التدريب	s rho·Spearman
.	0	معنوية الدلالة الاحصائية		
116	116	N		
.485**	1	Correlation Coefficient	كفاءة المدرب	
0	.	معنوية الدلالة الاحصائية		
116	116	N		

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ونفسر قوة الارتباط بحرص الشركة على جذب مدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية وبإيمانها بأن المدرب من اهم حلقات التدريب ،فالمدرّب الذي يستطيع ادارة الوقت و يتمتع بقدرات عالية على استخدام الطرق وأساليب التدريب له دور كبير في زيادة فاعلية التدريب .

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف.1.6):

يظهر الجدول رقم (31) أن معامل سبيرمان للارتباط بين "البيئة التدريبية" و"فاعلية التدريب" في عينة الدراسة يساوي 0.724 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذه العلاقة أقل من مستوى دلالة (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية جيدة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية وفاعلية التدريب

جدول (31/6) نتائج معامل سبيرمان للبيئة التدريبية

فاعلية التدريب		البيئة التدريبية		
1	.724**	Correlation Coefficient	فاعلية التدريب	s rho•Spearman
.	0	معنوية الدلالة الاحصائية		
116	116	N		
.424**	1	Correlation Coefficient	البيئة التدريبية	
0	.	معنوية الدلالة الاحصائية		
116	116	N		

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

حيث لا شك بأن الشركة،تبذل ما لديها من طاقات وإمكانيات لإنجاح التدريب وتوفير مركز للتدريب قريب من الشركة ،إضافة إلى توفيرمولدات كهربائية لضمان استمرار العملية التدريبية. حيث لا شك بأن للبيئة التدريبية دورا مهماً وكبيراً في رفع جودة وكفاءة عملية التدريب. وهذا يتفق مع دراسة (Sanjeevkumar,2011) التي تقول باحتلال متغير البيئة التدريبية الدافع الأقوى في الفاعلية التدريب .

نلاحظ أن جميع أبعاد البرنامج التدريبي لها علاقة بفعالية التدريب و هذا يتفق مع دراسة (Diamantidis,2012) التي وجدت ان كافة عوامل تشكيل البرنامج التدريبي لها تأثير بالتدريب و دراسة (Gill,2013) التي وجدت أنّ العوامل المكوّنة للبرنامج التدريبي تسهم بفعالية بالتدريب و دراسة (الزعبي، 2012) التي وجدت مستوى عال لفعالية برامج التدريب بأبعادها المختلفة.

الفرضية الثانية :

(ف2)توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في الشركة السورية للاتصالات بدمشق حول أبعاد برامج التدريب المدروسة تعزى لاختلاف نوع الجنس

إن الاختبار المناسب لدراسة هذه الفرضية هي اختبار T للعينات المستقلة Independent t test باعتبار أننا نقوم هنا بالمقارنة بين متوسطي مجموعتين مستقلتين

جدول(32/6)قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط	N	الجنس المطلوب		
0.74751	3.0217	46	ذكر	dimension1	الأهداف التدريبية
0.70123	3.1304	69	أنثى		
0.80578	3.0696	46	ذكر	dimension1	المحتوى التعليمي
0.74667	3.1449	69	أنثى		
0.71458	3.1884	46	ذكر	dimension1	الطرق التعليمية
0.69221	3.4469	69	أنثى		
0.85309	3.0036	46	ذكر	dimension1	التغذية المرتدة
0.75382	3.1473	69	أنثى		
0.8188	3.279	46	ذكر	dimension1	كفاءة المدرب
0.71665	3.4179	69	أنثى		
0.67247	3.3391	46	ذكر	dimension1	البنية التدريبية
0.62846	3.4783	69	أنثى		

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابة الذكور على مجمل محور أهداف التدريب هي 3.021 في حين كان المتوسط بالنسبة للإناث مساوياً لـ 3.1304 وهذا مؤشر على عدم اختلاف بين آراء الذكور والإناث

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابة الذكور على مجمل محور المحتوى التعليمي هي 3.0696 في حين كان المتوسط بالنسبة للإناث مساوياً لـ 3.1449 وهذا مؤشر على عدم اختلاف بين آراء الذكور والإناث

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابة الذكور على مجمل محور الطرق التعليمية هي 3.1884 في حين كان المتوسط بالنسبة للإناث مساوياً لـ 3.44 وهذا مؤشر على عدم اختلاف بين آراء الذكور والإناث

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابة الذكور على مجمل محور التغذية المرتدة هي 3.0036 في حين كان المتوسط بالنسبة للإناث مساوياً لـ 3.1473 وهذا مؤشر على عدم اختلاف بين آراء الذكور والإناث.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابة الذكور على مجمل محور كفاءة المدرب هي 3.2790 في حين كان المتوسط بالنسبة للإناث مساوياً لـ 3.4179 وهذا مؤشر على عدم اختلاف بين آراء الذكور والإناث.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابة الذكور على مجمل محور البنية التدريبية هي 3.3391 في حين كان المتوسط بالنسبة للإناث مساوياً لـ 3.4783 وهذا مؤشر على عدم اختلاف بين آراء الذكور والإناث

ومن شروط الاختبار

1- أن يكون توزيع متغير الاختبار توزع طبيعي وتم التحقق من شرط التوزع الطبيعي باختبار kolmogorov smirnov سابقا

2- وأن يكون تباين متغير الاختبار متساوي في كل من فئتي متغير التجميع،

نلاحظ من خلال الجدول التالي بأن قيم الإحصائية Levene هي 0.252، 0.691، 0.833، 0.527، 0.81، 0.852 وهي أكبر من 0.05 أي لا نستطيع أن نرفض فرضية العدم وبالتالي شرط تجانس التباين محقق، وقيمة معنوياتها على التوالي هي 0.261، 0.388، 0.344، 0.055، 0.608، 0.429، وبالتالي هي أكبر من 0.05 وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم مما يدل على عدم وجود فرق بين متوسط الذكور ومتوسط الإناث على أبعاد برامج التدريب. وبذلك نرفض الفرضية التي تقول بوجود اختلاف في آراء الباحثين حول متغير الجنس وبذلك لأن الذكور والإناث مكلفين بنفس المهام، وبالتالي لديهم نفس الاحتياجات التدريبية ولذلك لا يوجد فروق بين المتدربين على اختلاف جنسهم لأن عليهم القيام بالواجبات المكلفين بها بغض النظر عن جنسهم .

وهذا يتفق مع دراسة (Swaminathan, 2011) التي وجدت أن الجنس لا يؤثر بالرضا العام عن التدريب ويتعارض مع دراسة (العجيلي، 2015) التي وجدت في وجود تباين في التقييم لمتغيرات الجنس ودراسة (الزعيبي، 2012) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية التدريب حسب متغير الجنس.

جدول (33/6) قيم اختبار تجانس التباينات Levene والقيم الاحتمالية لكل من أبعاد برامج التدريب والدرجة الكلية للأبعاد وفق لعامل الجنس

t-test for Equality of Means						s Test 'Levene for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	معنوية الدلالة الاحصائية	Df	T	Sig.	F		
Upper	Lower								
0.162	-0.38	-0.108	0.429	113	-0.79	0.81	0.053	Equal variances assumed	الأهداف التدريبية
0.1670	-0.384	-0.108	0.436	92.27	-0.783			Equal variances not assumed	
0.2153	-0.366	-0.07	0.608	113	-0.514	0.527	0.403	Equal variances assumed	المحتوى التعليمي
0.2205	-0.37	-0.075	0.614	91.43	-0.506			Equal variances not assumed	
0.0059	-0.52	-0.258	0.055	113	-1.936	0.833	0.045	Equal variances assumed	الطرق التعليمية
0.008	-0.52	-0.258	0.057	94.45	-1.924			Equal variances not assumed	
0.1560	-0.44	-0.143	0.344	113	-0.95	0.691	0.159	Equal variances assumed	التغذية المرتدة
0.1645	-0.4519	-0.143	0.357	88.22	-0.927			Equal variances not assumed	
0.1473	-0.42	-0.138	0.338	113	-0.961	0.252	1.323	Equal variances assumed	كفاءة المعلم
0.1560	-0.43	-0.13	0.352	87.58	-0.936			Equal variances not assumed	
0.1046	-0.38	-0.139	0.261	113	-1.131	0.852	0.035	Equal variances assumed	البيئة التدريبية
0.1085	-0.38	-0.13	0.268	92.01	-1.116			Equal variances not assumed	

الفرضية الثالثة

(ف4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في الشركة السورية للاتصالات بدمشق حول مستوى أبعاد برامج التدريب تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد برامج التدريب المدروسة وفقاً لعامل سنوات الخبرة الوظيفية (الجدول رقم 34)، حيث يبدو نظرياً عدم وجود فوارق بين قيم المتوسطات الحسابية بين مجموعات المتغيرات الموزعة.

جدول رقم (34/6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات أهداف التدريب وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية

المتغيرات	العامل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
أهداف التدريب	أقل من 5	33	3.15	0.69
	بين 5-15	31	3.15	0.68
	أكثر من 15	52	2.98	0.75
	إجمالي	116	3.07	0.72
المحتوى التعليمي	أقل من 5	33	3.09	0.51
	بين 5-15	31	3.24	0.82
	أكثر من 15	52	3.04	0.85
	إجمالي	116	3.11	0.76
الطرق التعليمية	أقل من 5	33	3.41	0.47
	بين 5-15	31	3.48	0.77
	أكثر من 15	52	3.20	0.77
	إجمالي	116	3.34	0.70
التغذية المرتدة	أقل من 5	33	3.30	0.66
	بين 5-15	31	3.27	0.76
	أكثر من 15	52	2.84	0.82
	إجمالي	116	3.09	0.79
كفاءة المدرب	أقل من 5	33	3.31	0.67
	بين 5-15	31	3.66	0.78
	أكثر من 15	52	3.21	0.74
	إجمالي	116	3.36	0.75
البنية التدريبية	أقل من 5	33	3.45	0.56
	بين 5-15	31	3.43	0.62
	أكثر من 15	52	3.38	0.71

0.64	3.41	116	إجمالي	
------	------	-----	--------	--

جدول (6 / 35) قيم اختبار تجانس التباينات Levene والقيم الاحتمالية لكل من متغيرات ابعاد برامج التدريب وفق متغير سنوات الخبرة

Sig.	df2	df1	Levene Statistic	
0.397	113	2	0.932	الأهداف التدريبية
0.036	113	2	3.41	المحتوى التعليمي
0.038	113	2	3.378	الطرق التعليمية
0.407	113	2	0.905	التغذية المرتدة
0.287	113	2	1.263	كفاءة المدرب
0.598	113	2	0.516	البيئة التدريبية

للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات تم استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات ومن شروطه:

- 1- أن يكون توزيع المتغير التابع طبيعياً لكل مجتمع من مجتمعات البحث وقد تم اختبار التوزيع الطبيعي سابقاً
- 2- يجب أن يكون المتغير التابع متساوياً أو متوازناً نوعاً ما لكل مجتمع من مجتمعات المتغير العاملي وتم التأكد من خلال ملاحظة قيم اختبار تجانس التباينات Levene الواردة في الجدول رقم (35) إمكانية استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعات الخبرة الوظيفية لكل من متغيرات الأهداف التدريبية والتغذية المرتدة وكفاءة المدرب والبيئة التدريبية، حيث أن القيم الاحتمالية للاختبار لكل منها أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛ أي أنه لا يمكننا رفض فرضيات العدم التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم التباينات لمتوسطات المجموعات المدروسة من هذين المتغيرين، وبالتالي يمكننا استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للمتغيرات المذكورة الذي يشترط تساوي التباينات بين مجموعات الدراسة.

جدول (36/6) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لكل من متغيرات أبعاد برامج التدريب وفق متغير الخبرة الوظيفية

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
0.444	0.817	0.426	2	0.851	Between Groups	الأهداف التدريبية
		0.521	113	58.896	Within Groups	
			115	59.748	المجموع	
0.517	0.664	0.391	2	0.782	Between Groups	المحتوى التعليمي
		0.589	113	66.516	Within Groups	
			115	67.298	المجموع	
0.174	1.775	0.875	2	1.75	Between Groups	الطرق التعليمية
		0.493	113	55.686	Within Groups	
			115	57.436	المجموع	
0.011	4.727	2.78	2	5.56	Between Groups	التغذية المرتدة
		0.588	113	66.459	Within Groups	
			115	72.019	المجموع	
0.028	3.697	2.016	2	4.033	Between Groups	كفاءة المدرب
		0.545	113	61.631	Within Groups	
			115	65.664	المجموع	
0.887	0.12	0.051	2	0.102	Between Groups	البيئة التدريبية
		0.424	113	47.91	Within Groups	
			115	48.012	المجموع	

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي ANOVA (الجدول 36) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير أهداف التدريب والتغذية المرتدة وكفاءة المدرب والبيئة التدريبية وفقاً لعامل الخبرة الوظيفية (0.444، 0.011، 0.028، 0.887) فكانت قيم الأهداف والبيئة التدريبية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في الشركة السورية للاتصالات حول متغيرات أهداف التدريب ، والبيئة التدريبية تعزى لاختلاف الخبرة الوظيفية وهذا يتفق مع دراسة (الزيادات ، 2011) التي وجدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم فاعلية التدريب حسب متغير الخبرة الوظيفية ودراسة (الزعبي ، 2012) التي تنص على عدم وجود فروق في مستوى الفاعلية لمتغير سنوات الخدمة.

باستثناء متغير كفاءة المدرب والتغذية المرتدة حيث كانت الدلالة الاحصائية 0.028 و 0.011 وهي أصغر من 0.05 مما يدل على وجود فروق في آراء العاملين في الشركة السورية للاتصالات حول متغيرات كفاءة المدرب والتغذية المرتدة وهذا يتفق مع دراسة (الرشيدى، 2015) التي تقول بوجود فروق لصالح الخبرة الوظيفية ودراسة (العجيلي، 2015) التي تقول بوجود تباين في التقييم لصالح سنوات الخدمة.

كما لاحظنا من خلال قيم اختبار تجانس التباينات Levene الواردة في الجدول رقم (35) عدم تجانس التباينات لتوزيع قيم متغيري المحتوى التعليمي والطرق التعليمية وفقاً لعامل الخبرة الوظيفية، حيث أن القيم الاحتمالية للاختبار لكل منها أصغر من مستوى الدلالة 0.05. لذلك يمكن للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في هذه الحالة باستخدام اختبار t للتباينات غير المتساوية لـ (ويلش Welch). يبين الجدول رقم (37) لاختبار ويلش Welch مايلي:

جدول (37/6) نتائج اختبار t للتباينات غير المتساوية Welch لكل من متغيرات المحتوى والطرق وفق متغير الخبرة الوظيفية

Sig.	df2	df1	Statistic ^a	Welch	المحتوى التعليمي
0.571	68.403	2	0.564	Welch	
0.203	68.082	2	1.631	Welch	الطرق التعليمية

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Between Groups	المحتوى التعليمي
0.517	0.664	0.391	2	0.782	Within Groups	
		0.589	113	66.516	المجموع	
			115	67.298		
0.174	1.775	0.875	2	1.75	Between Groups	الطرق التعليمية
		0.493	113	55.686	Within Groups	
			115	57.436	المجموع	

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار ويلش Welch (الجدول 37) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير المحتوى التعليمية ومتغير الطرق التعليمية وفقاً لعامل الخبرة الوظيفية 0.517، 0.174 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في الشركة السورية للاتصالات حسب متغير الخبرة الوظيفية.

نجد من خلال مراجعة جدول رقم (38) المتعلق باختبار المقارنات البعدية Post Hoc أن متوسط آراء مجموعة (عدد السنوات الأكثر من 5) حول مستوى التغذية المرتدة لديهم أقل من المجموعات ذات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وذلك لأن الفرق بين وسطيهما سالب (-0.45) كما يوجد فارق ذو دلالة احصائية أيضاً

بالمقارنة بين مجموعتي (أكثر من 15) و (من 5 إلى 15) لصالح المجموعة الأصغر سناً 0.42 وذلك لأن الفارق بين متوسطهم موجب ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مجموعة عدد السنوات الأقل من 5 هي غالباً فئة شابة قد خضعوا إلى للدورات تدريبية أكثر من المجموعة الأكبر بسبب اهتمامهم لتطوير أنفسهم فضلاً عن تفضيل الإدارة بترشيح الفئة الشابة بالمؤسسة للدورات تدريبية متنوعة تعود بالفائدة على المؤسسة والفرد معاً لذلك قدرتها على تقييم التغذية المرتدة أفضل من المجموعات أصحاب الخبرة الأكبر فالتغذية المرتدة تكون أكثر نفعاً عندما يبدي الطرف الآخر استعداداً لتقبلها. أما بالنسبة لمتغير كفاءة المدرب فقد تبين أن متوسط آراء مجموعة عدد السنوات (الأكثر من 15) حول مستوى كفاءة المدرب لديهم أقل من المجموعات الأخرى وهذا الفارق يكون ذو دلالة إحصائية عند المقارنة بمجموعة المتوسطة بين (5-10) ومجموعة (أكثر من 15 سنة) لصالح المجموعة الأصغر سناً لأن الفارق بين متوسطهما موجب والسبب ذلك أن المجموعة ذات عدد سنوات عمل الأقل لديها القدرة على تقييم كفاءة المدرب بشكل أفضل بسبب اهتمامها الأكثر بالعملية التدريبية وبكفاءة المدرب وقدرته على توصيل المعلومات التي سوف تفيدهم في تطوير أنفسهم وزيادة خبرتهم الوظيفية. وهذا يتفق مع دراسة (التلواني، 2011) الذي بين وجود فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح من تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

الفرضية الرابعة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في الشركة السورية للاتصالات بدمشق حول مستوى أبعاد برامج التدريب تعزى لمتغير العمر.

تم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد برامج التدريب المدروسة وفقاً لعامل العمر (الجدول رقم 39)، حيث يبدو نظرياً عدم وجود فوارق بين قيم المتوسطات بين مجموعات المتغيرات الموزعة

جدول (39/6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المتغيرات أبعاد برامج التدريب وفقاً لمتغير العمر

95% Confidence Interval for Mean		الانحراف المعياري	المتوسط	N		
Upper Bound	Lower Bound					
3.3172	2.7939	0.73794	3.0556	33	أقل من 30	الأهداف التدريبية
3.4386	2.9598	0.75849	3.1992	41	من 30 وأقل من 40	
3.1939	2.725	0.70317	2.9595	37	من 41 - 50	
3.5035	2.7631	0.29814	3.1333	5	أكثر من 50	

المجموع	116	3.079	0.7208	2.9465	3.2116
المحتوى التعليمي	أقل من 30	33	3.0545	0.69331	2.8087
	من 30 وأقل من 40	41	3.3561	0.67751	3.1422
	من 41 - 50	37	2.8757	0.87731	2.5832
	أكثر من 50	5	3.28	0.52154	2.6324
	المجموع	116	3.1138	0.76498	2.9731
الطرق التعليمية	أقل من 30	33	3.4091	0.64157	3.1816
	من 30 وأقل من 40	41	3.4878	0.72686	3.2584
	من 41 - 50	37	3.1351	0.72631	2.893
	أكثر من 50	5	3.2333	0.60782	2.4786
	المجموع	116	3.342	0.70671	3.212
التغذية المرتدة	أقل من 30	33	3.298	0.7214	3.0422
	من 30 وأقل من 40	41	3.2358	0.77008	2.9927
	من 41 - 50	37	2.7568	0.83296	2.479
	أكثر من 50	5	3.0333	0.24721	2.7264
	المجموع	116	3.092	0.79136	2.9464
كفاءة المدرب	أقل من 30	33	3.2929	0.73247	3.0332
	من 30 وأقل من 40	41	3.5285	0.7896	3.2792
	من 41 - 50	37	3.2297	0.7519	2.979
	أكثر من 50	5	3.4	0.56026	2.7043
	المجموع	116	3.3606	0.75564	3.2217
البنية التدريبية	أقل من 30	33	3.3667	0.66081	3.1324
	من 30 وأقل من 40	41	3.4805	0.62499	3.2832
	من 41 - 50	37	3.3649	0.68118	3.1377
	أكثر من 50	5	3.64	0.52726	2.9853
	المجموع	116	3.4181	0.64614	3.2993

تم استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأراء العاملين حول مستوى برامج التدريب التي يمكن أن تعزى للمتغير العمر، ومن شروطه

1- أن يكون توزيع المتغير التابع طبيعياً لكل مجتمع من مجتمعات البحث وقد تم اختبار التوزيع الطبيعي سابقاً

2- يجب ان يكون المتغير التابع متساوياً أو متوازناً نوعاً ما لكل مجتمع من مجتمعات المتغير العامل وتم التأكد من خلال ملاحظة قيم اختبار تجانس التباينات Levene الواردة في الجدول رقم (40) إمكانية استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعات متغير العمر لكل من متغيرات الأهداف التدريبية والمحتوى التعليمي وطرق التعليمية والتغذية المرتدة وكفاءة المدرب والبيئة التدريبية، حيث أن القيم الاحتمالية للاختبار لكل منها أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛ أي أنه لا يمكننا رفض فرضيات العدم التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم التباينات لمتوسطات المجموعات المدروسة من هذين المتغيرين، وبالتالي يمكننا استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي يشترط تساوي التباينات بين مجموعات الدراسة.

جدول (40/6) قيم اختبار تجانس التباينات Levene والقيم الاحتمالية لكل من أبعاد برامج التدريب وفقاً لمتغير العمر

	Sig.	df2	df1	Levene Statistic	
الأهداف التدريبية	0.399	112	3	0.993	
المحتوى التعليمي	0.503	112	3	0.789	
الطرق التعليمية	0.763	112	3	0.386	
التغذية المرتدة	0.109	112	3	2.063	
كفاءة المدرب	0.896	112	3	0.2	
البيئة التدريبية	0.897	112	3	0.199	

التحقق من الفرضيات الفرعية :

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي ANOVA (الجدول 41) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير أهداف التدريب والطرق التعليمية وكفاءة المدرب والبيئة التدريبية وفقاً لعامل العمر (0.533، 0.703، 0.336، 0.149) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في الشركة السورية للاتصالات حول متغير مستوى أبعاد أهداف التدريب، الطرق التعليمية وكفاءة المدرب والبيئة التدريبية تعزى لاختلاف العمر . وهذا يتفق مع دراسة (الزعبي، 2012) التي وجدت عدم وجود فروق لمستوى الفاعلية حسب متغير العمر باستثناء متغير المحتوى التعليمي والتغذية المرتدة حيث كانت الدلالة الاحصائية 0.041 و 0.15. هي أصغر من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف في آراء المتدربين بالنسبة لمتغيرات المحتوى التعليمي والتغذية المرتدة تعزى لمتغير العمر، وهذا يتفق مع دراسة (الرشيدي، 2015) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر في التدريب التأهيلي ودراسة (العجيلي، 2015) التي تقول بوجود تباين حسب متغير العمر في مستوى التدريب.

جدول (41/6) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لكل أبعاد برامج التدريب وفقاً لمتغير العمر

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
0.533	0.735	0.385	3	1.154	Between Groups	الأهداف التدريبية
		0.523	112	58.594	Within Groups	
			115	59.748	المجموع	
0.041	2.841	1.586	3	4.759	Between Groups	المحتوى التعليمي
		0.558	112	62.539	Within Groups	
			115	67.298	المجموع	
0.149	1.815	0.888	3	2.663	Between Groups	الطرق التعليمية
		0.489	112	54.773	Within Groups	
			115	57.436	المجموع	
0.015	3.656	2.141	3	6.423	Between Groups	التغذية المرتدة
		0.586	112	65.596	Within Groups	
			115	72.019	المجموع	
0.336	1.141	0.649	3	1.948	Between Groups	كفاءة المدرب
		0.569	112	63.716	Within Groups	
			115	65.664	المجموع	
0.703	0.471	0.199	3	0.598	Between Groups	البنية التدريبية
		0.423	112	47.414	Within Groups	
			115	48.012	المجموع	

نجد من خلال مراجعة جدول رقم (42) المتعلق باختبار المقارنات البعدية Post Hoc بأن اختبار BONFERRONI قد أظهر وجود فروق معنوية بين مجموعتي من (30 وأقل من 40) وبين (41 - 50) وبالعودة الى الجدول الاول الذي يظهر متوسط المجموعات نلاحظ ان المجموعة من (30 وأقل من 40) متوسطها 3.35 ومجموعة (41 - 50) متوسطها 2.87 فذلك يدل على أن اختلاف اراء المستجوبين حول المحتوى التعليمي كان أعلى لدى المجموعة الأصغر عمرا كما أن، الفارق بين متوسطهما موجب ويمكن تفسير النتيجة بأن هذه الفروقات جاءت لصالح الفئات العمرية الأقل وقد يعزى ذلك بأن الفئات الأقل عمرا لديهم اهتمامات أكبر بعملية التدريب حيث أنهم بحاجة أكثر لتطوير مهاراتهم بالعمل لذلك يكون اهتمامها بالمحتوى التعليمي أفضل.

أما نتيجة اختبار Post Hoc بالنسبة لمتغير التغذية المرتدة قد أوجد فروق معنوية بين مجموعتي أقل من 30 ومجموعة من 41 - 50 وأيضا فروق معنوية بين مجموعتي من (30 وأقل من 40) وبين (41 - 50) وبالعودة الى الجدول الاول الذي يظهر متوسط المجموعات نلاحظ ان المجموعة أقل من 30 كان متوسطها 3.29 ومجموعة من 41 الى 50 متوسطها 2.75

ومجموعة من (30 وأقل من 40) متوسطها 3.23 ومجموعة (41 - 50) متوسطها 2.75 فذلك يدل على أن اختلاف آراء المستجوبين حول التغذية المرتدة كان أعلى لدى المجموعة الأصغر عمرا لان الفارق بين متوسطهما ايجابي ويمكن تفسير النتيجة بأن هذه الفروقات جاءت لصالح الفئات العمرية الأقل وقد يعزى ذلك بأن الفئات الأقل عمرا لديهم اهتمامات أكبر بعملية التدريب لان التدريب الجيد سوف يكسبهم مهارات وسلوكيات جديدة فقدرتها على تقييم التغذية أفضل

تحليل (الأهمية -الأداء):

السؤال الخامس:

ما أهمية كل بعد فرعي من أبعاد برامج التدريب بالنسبة لعينة الدراسة ،وتقيم أداء الشركة عند كل بعد من أبعاد برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين، وكيف يمكن ربط مستوى الأهمية بمستوى أداء الشركة بحيث يفضي ها الربط الى تحديد استراتيجيات جديدة للتعامل مع برامج التدريب؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم تطبيق تقنية IPA وفق الاتي :

- تم تمثيل مستوى الأداء (Performance) على المحور الأفقي كما في الشكل رقم (7).

- أما مستوى الأهمية (Importance) الذي تم تمثيله على المحور الرأسي كما في الشكل رقم، فهو عبارة عن درجة ارتباط مستوى الرضا العام للعامل عن فاعلية برامج التدريب مع تقديره لمدى أداء الشركة في التعامل مع المكونات والابعاد المختلفة لبرنامج التدريب.

أي أن مستوى الأهمية يعبر عن وزن كل مكون (او بعد فرعي) من مكونات (أو أبعاد) برامج التدريب لجهة أثره في مستوى أداء الشركة.

وتأسيساً على ما ذكر فإن تطبيق تقنية IPA يقتضي القيام بالخطوات التالية وفقاً لما ورد في الجدول رقم (43).

- 1- نحسب القيم المتوسطة لمستوى أداء الشركة عند كل عبارة تصف المعيار الذي يفسر أبعاد برامج التدريب في الشركة، وهذه القيم تعبر عن مستوى الأداء Performance.
- 2- نحسب معامل ارتباط سبيرمان (P) وهو ناتج عن العلاقة التالية.

$$P = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

حيث $6 \sum d^2$ هي مجموع مربع الانحرافات بين المتغير التابع (فاعلية التدريب) والمتغير المستقل (أبعاد برامج التدريب)

و n هي عدد المشاهدات ويمكن الحصول على قيم P باستخدام البرامج الإحصائية كبرنامج SPSS وقيمة هذا العامل تمثل مستوى الأهمية Importance.

- 3- نقوم بترتيب القيم المحسوبة في الخطوة رقم (1) تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى.
- 4- بحيث تأخذ كل قيمة رتبة تتراوح بين (1) و (39) حيث 39 تمثل عدد عبارات المتغيرات المستقلة (برامج التدريب).
- 5- نقوم بترتيب القيم المحسوبة في الخطوة (2) تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى بحيث تأخذ كل قيمة رتبة تتراوح بين (1) إلى (39).
- 6- نقوم بترتيب قيم مستوى الأداء المبينة في الخطوة (3) تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى وفق العلاقة التالية $40 - x$ ، حيث 40 (هي عدد العبارات التي تصف أبعاد برامج التدريب $1 + 39$).
- 7- نحسب قيمة المؤشر أولوية التحسين والتدخل وفق العلاقة التالية:

$$IPI = (40 - X) + Y$$

- 8- نسقط القيم المحسوبة ل (X) و (Y) و (IPI) على المخطط الموضوع في الشكل رقم (7)

الجدول رقم (43) والتمثيل البياني لمخرجاته الموضحة في الشكل رقم (7)، يصفان نتائج تحليل أبعاد برامج التدريب في الشركة السورية للاتصالات من حيث أثرها على مستوى أداء الشركة في التعامل مع هذه الأبعاد وكيفية ترتيب أولوياتها في هذا التعامل من خلال تطبيق مؤشر IPI.

وبالتالي نلاحظ من خلال النتائج التي أظهرها الجدول رقم (43) في العمود الأخير أن مؤشر أولوية التحسين IPI أعطى أهمية قصوى للبعد 65= A6 وأهمية دنيا للبعد التالي، حيث أن $f_6=5$ ، بينما تراوحت قيم المؤشر بالنسبة لباقي الأبعاد بين (16) و(60) ولكن الجدول يشير الى وجود أبعاد كثيرة تحمل نفس قيم المؤشر (أي قيم متماثلة) والسؤال الذي يطرح نفسه كي يمكن للإدارة ترتيب أوليات التعامل مع تلك الأبعاد.

جدول(43/6)نتائج تحليل IPA على عينة الدراسة

أبعاد برنامج التدريب	مكونات برنامج التدريب	رمز العبارة	مستوى الأداء performance x	مستوى الأهمية importance	رتب الأداء	رتب الأهمية	الرتب العكسية للأداء (X-40)	مؤشر IPI (40-X)+Y
البنية التحتية	تضع المؤسسة هدف تدريبي يحقق حاجاتي التعليمية	A1	3.17	0.44	18	38	22	60
	تحدد المؤسسة الفئة المستهدفة من خلال هدف التدريب	A2	3	0.23	4	8	36	44
	تشير المؤسسة الى المعارف والمهارات والقدرات الضرورية من خلال هدف التدريب	A3	3.08	0.37	11	27	29	56
	توضح المؤسسة النتائج المتوقعة من التدريب منذ البداية	A4	3.16	0.3	17	19	23	42
	تضع المؤسسة هدف تدريبي يساعد المتدرب على معرفة ما هو مطلوب منه عند عودته للعمل	A5	3.08	0.24	11	11	29	40
	تصنع المؤسسة هدف تدريب بشكل يجعل المتدرب قادر على تطبيق ما تعلمه في ظروف طارئة	A6	2.99	0.38	3	28	37	65
المحتوى التعليمي	تطرح المؤسسة أثناء التدريب مواقف شبيهة بالمواقف التي يواجهها المتدرب في عمله	B1	3.09	0.28	14	14	26	40
	تحرص المؤسسة على تطبيق العملي للمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب	B2	3.14	35	15	24	25	49
	تضع المؤسسة محتوى تعليمي يحتوي على أمثلة وتمارين مفيدة بمواضيع مختلفة	B3	3.24	0.22	24	6	16	22
	تضع المؤسسة محتوى تعليمي يزود المتدربين بكيفية تطوير سلوكيات العمل الجيدة	B4	3.03	0.38	6	28	34	62
	تحرص المؤسسة على جعل المتدربين يمارسوا المهارات التي تعلموها في التدريب	B5	3.07	0.33	10	22	30	52

35	1	34	39	0.4	3.97	C1	تستخدم المؤسسة المعينات التدريبية مثل (الكمبيوتر وشرائح باور بوينت) لتقديم معلومات جديدة	الطرق التعليمية
32	4	28	36	0.38	3.68	C2	تعتمد المؤسسة على مدربين لديهم القدرة على ادارة النقاش بشكل فاعل	
54	20	34	20	0.4	3.19	C3	تقوم المؤسسة بتزويدنا بمنشورات مكتوبة لتقديم معلومات جديدة	
55	32	23	8	0.34	3.05	C4	تستخدم المؤسسة الأسلوب التطبيقي (كدراسة حالة- تمثيل دور- والتحفيز) لضمان المشاركة الفعالة من المتدربين	
32	19	13	21	0.26	3.22	C5	تحرص المؤسسة على اعطاء واجبات متعلقة بموضوع التدريب	
57	38	19	2	0.3	2.93	C6	تمنح المؤسسة فرص لمراقبة والتفاعل مع المشكلة التي نحاول حلها اوالمهارة المراد تعلمها	
36	35	1	5	0.12	3.01	D1	تقوم المؤسسة بتقييم مستوى الرضا عن التدريب بطرح سؤال عن مدى فاعلية تلك الدورة في تنمية المهارات	التغذية المرتدة
29	24	5	16	0.2	3.15	D2	تسأل المؤسسة عن ما اذا كانت أهداف الدورة مناسبة للمشاركين	
35	29	6	11	0.22	3.08	D3	تقوم المؤسسة بسؤال المتدربين عن ما اذا كانت ترتيب الموضوعات والأنشطة ذات فائدة عليهم	
37	19	18	21	0.29	3.22	D4	تستخدم المؤسسة اسئلة واختبارات لتقويم المعارف والمواقف المكتسبة	
35	33	2	7	0.15	3.04	D5	تطرح المؤسسة اسئلة عن مساهمة الامثلة والرسوم التوضيحية في فهم المحتوى	
35	32	3	8	0.18	3.05	D6	تقدم المؤسسة بنهاية الدورة اقتراحات لتعديل وتحسين المحتوى العلمي	
39	7	32	33	0.39	3.51	E1	تختار المؤسسة مدربين يتمتعون بمهارات عالية	كفاءة المدرب
40	8	32	32	0.39	3.5	E2	تختار المؤسسة مدربين متمكنين من الموضوعات برنامج	
38	10	28	30	0.38	3.39	E3	تضع المؤسسة مدربين من تخصصات تتناسب مع أهداف البرنامج	

50	11	39	29	0.46	3.34	E4	تختار المؤسسة مدربين لهم قدرات عالية على استخدام طرق وأساليب التدريب	
51	14	37	26	0.41	3.25	E5	تحرص المؤسسة على اختيار مدربين قادرين على ادارة الوقت	
45	21	24	19	0.35	3.18	E6	تختار المؤسسة مدربين لهم قدرة على اثارةالمشاركة	
48	14	34	26	0.4	3.25	F1	تنفذ المؤسسة الدورات بوقت ملائم	البيئة التدريبية
27	6	21	34	0.32	3.61	F2	تحرص المؤسسة على ان يكون حجم القاعة متناسب مع عدد المتدربين	
16	5	11	35	0.24	3.67	F3	تحرص المؤسسة بتأمين مقاعد مريحة	
33	19	14	21	0.28	3.22	F4	تغير المؤسسة توزيع المقاعد حسب اختلاف اسلوب التدريب	
30	16	14	24	0.28	3.24	F5	توفر المؤسسة قاعات تدريبية بديلة لمواجهة اي طارئ	
5	2	3	38	0.18	3.86	F6	تحرص المؤسسة على قرب مكان انعقاد الدورات	
63	39	24	1	0.35	2.8	F7	تؤمن المؤسسة خدمات مساندة للتدريب(مكان للاستراحة-الضيافة)	
23	9	14	31	0.28	3.41	F8	تمتلك المؤسسة امكانيات لازمة لانجاح البرامج التدريبية	
20	12	8	28	0.23	3.3	F9	تقوم المؤسسة بتوزيع المادة العلمية مع بداية الدورة	
11	3	8	37	0.23	3.81	F10	توفر المؤسسة مولدة كهربائية لمواجهة اي انقطاع في التيار الكهربائي	

نلاحظ في هذا الجدول بأنه لايقدم معلومات وافية للإجابة على هذا السؤال لذلك سوف نستعين بمخطط بياني يتم اسقاط أبعاد العبارات عليها حيث يساعد في اعطاء قراءة مثالية للموضوع من خلال النقاط التي تتوزع على المخطط ضمن المربعات الأربعة.

المربع الأول (العلوي الأيمن) يوضح هذا المربع العبارات ذات الأهمية الكبرى من وجهة نظر المتدربين ، ويسمى هذا المربع منطقة نقاط القوة فالسمات التي تقع ضمن هذا الربع هي مؤشر على نجاح الشركة في تلبية معايير المتدربين للأداء الشركة في البرامج التدريبية ، فقد تبين في هذا الربع أن أداء الشركة عالي في

اختيار المدربين القادرين على إدارة الوقت ويتمتعون بمهارات وقدرات عالية في استخدام طرق وأساليب التدريب وتقديم معلومات جديدة عن طريق المنشورات المكتوبة وإدارة النقاش بشكل فعال، وتسعى الشركة دائما في اختيار المتدربين المتمكنين من الموضوع ومن التخصصات التي تتوافق مع أهداف البرنامج، لما له من أهمية عالية بالنسبة للمتدرب في توصيل المعلومات وتنمية المهارات، كما لاحظنا اهتمام الإدارة بتزويد المتدربين بكافة مستلزمات التدريب كتوفير المعينات التدريبية التي لها دور كبير في تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المنشودة. فضلا عن وضع خطة سنوية يحدد فيها عدد المتدربين الذين سيخضعون للتدريب، من أجل أن يكون حجم القاعة متناسبة مع عدد المتدربين لما له من أهمية عالية في تحسين التواصل بين المدرب والمتدرب. فالعبارات الواردة هنا تمثل نقاط قوة رئيسية ومزايا تنافسية قوية، وتبرهن على أن الموارد الشحيحة قد خصصت بفعالية بالمكان المناسب لها.

لذلك ينبغي على الإدارة الحفاظ عليها واستغلالها وتعزيز الاستراتيجيات الحالية المطبقة، وتعد النقاط المنتشرة هنا ذات أهمية كبيرة للعاملين وهي على الترتيب F2, C2, C1, E3, E1, E2, F1, E4, E5, C3 المرتبة الأولى C3 والأخيرة F2 وقد لاحظنا من الجدول السابق بأن مؤشر IPI قد أعطى قيم متماثلة لبعض الأبعاد على سبيل المثال $D5=35$, $B3=35$, $D6=35$ إلا أن تطبيقه على المخطط البياني ساعد في ترتيب أولويات التدخل الإدارة.

المربع الثاني (العلوي الأيسر): يوضح هذا المربع العبارات ذات الأهمية الكبيرة للمتدربين ولكنها متزامنة مع أداء منخفض للشركة في التعامل معها، كتوفير خدمات مساندة للتدريب وعدم اهتمام الشركة بتضمين المحتوى التعليمي سلوكيات العمل الجيدة (حيث تبين لنا ذلك أيضا في اختبار اللعينة الواحدة) وضع هدف تدريبي يتناسب مع حاجات المتدرب التعليمية ويتضمن المهارات والمعارف الضرورية، ويتيح مجالا للتطبيق العملي لما اكتسبوه من معارف ومهارات من البرنامج التدريبي حتى في ظل ظروف استثنائية وطارئة، حيث تبين لنا ذلك أيضا في اختبار اللعينة الواحدة) وتحفيز المشاركة الفعالة باختيار المتدربين الذين لهم قدرة على إثارة المشاركة واستخدام الأسلوب التطبيقي (كدراسة، حالة التحفيز) وعدم الاقتصار على المعلومات النظرية فقط.

ويسمى هذا المربع منطقة النقاط التي يجب العمل على تحسينها، فهذا التصنيف هو الأكثر أهمية لأنه يزودنا بتصنيف للعناصر التي فشلت الشركة أو أخفقت فيها في كسب رضا المتدربين أو تلبية مستوى تصور المتدربين للأداء في المناطق الملحوظة. لذلك تتطلب اهتمام فوري وترتيب عالي للأولويات من حيث الموارد والجهود.

ففي هذا الربع النقاط الواردة فيه تمثل نقاط الضعف الرئيسية والتهديدات التي يتعرض لها، لذلك يجب على الإدارة هنا أن تغير الاستراتيجيات والسياسات وأن تركز على توجيه الموارد الهامشية وبذل المزيد من الجهد. والنقاط الواردة في هذا الربع هي على الترتيب:

E6 ،B2،B5، C4،A3 ،C6،A1،B4،F7، A6

المربع الثالث (السفلي الأيسر) ويوضح الأبعاد أو العبارات التي يعتبرها المتدربين ذات أهمية منخفضة وأداء الشركة فيها ضعيف وهي على الترتيب (D2,D5,D6,D3,D1,A5,B1,A4,A2) ويسمى هذا المربع بمنطقة النقاط قليلة الأهمية وذات أولوية تدخل منخفضة وكان ذلك واضحا في معظم أبعاد محور التغذية المرتدة حيث كان أداء الشركة (حيث تبين لنا ذلك أيضا في اختبار العينة الواحدة) واهتمام المتدربين فيها ضعيفا مما يضيع الوقت والمال والجهد ، وربما تكون اجابات المتدربين عشوائية لعدم قناعتهم بأهمية التغذية المرتدة كما كان واضحا عدم اهتمام الشركة بتحديد الفئة المستهدفة (وهذا يتفق أيضا في اختبار العينة الواحدة).

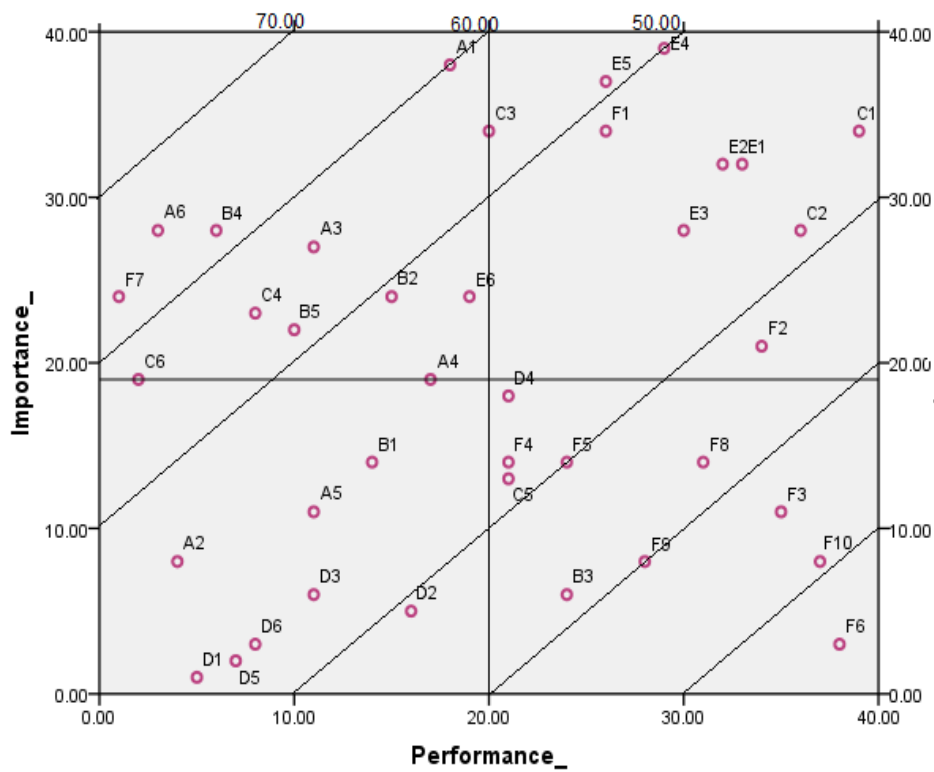
هنا هذه السمات الواقعة في هذه الفئة لا تشكل تهديدا تنافسيا فوري وينظر اليها على أنها نقاط ضعف ثانوية، فمن المرجح ان تجتذب أولوية منخفضة في تقنين الموارد الشحيحة من قبل صناع القرار ،وبنفس الوقت يتوجب على الشركة وضع هذه الأبعاد تحت المراقبة كي لايزيد أثرها على مستوى أداء الشركة سلبا

المربع الرابع (السفلي الايمن) يصف هذا المربع الأبعاد أو العبارات ذات أهمية منخفضة بالنسبة للمتدربين ولكن أداء الشركة عالي فيها، كامتلاك الشركة الامكانيات اللازمة للتدريب وتوفير قاعات تدريبية قريبة وبديلة بمقاعد مريحة وتوزيع تلك المقاعد حسب اختلاف أسلوب التدريب فضلا على حرص المؤسسة بتوفير مولدات كهربائية للحفاظ على استمرار العملية التدريبية (وهذا يتفق أيضا في اختبار العينة الواحدة)، إضافة الى أداء الشركة العالي بتضمين المحتوى أمثلة وتمارين مفيدة ،وتوزيع المادة ببداية الدورة واعطاء واجبات متعلقة بموضوع التدريب، واجراء اختبارات اللازمة بعد انتهاء البرنامج (وهذا يتفق أيضا في اختبار العينة الواحدة) لتقييم فاعلية التدريب ولكن على الرغم من اداء الشركة العالي في هذه الأبعاد إلا أنَّ أهميتها ثانوية للمتدربين ولا تشكل ميزة تنافسية لذلك ننصح بالحفاظ عليها و مع مراقبتها بشكل مستمر.

ويسمى هذا المربع منطقة النقاط التي يجب الحفاظ على مستواها،، هذه الصفات الواردة هنا تدل على عدم كفاءة استخدام الموارد ويجب اعطاء أولوية أدنى للتحسين، وربما تكون استراتيجية تحرير الموارد تكون

مناسبة لتحرير الموارد والجهود من أجل إعادة استثمارها في مناطق أخرى بحاجة إليها. النقاط الواردة هنا ،
هي على الترتيب F6,F10,F3,,F9,F8,B3,F5,C5,F4,D4

الشكل (6 / 7) توزيع أبعاد برامج التدريب بحسب مستوى الأهمية والأداء بكامل العينة



المبحث الثاني: النتائج والتوصيات:

.النتائج:

توصل الباحث بعد تحليل نتائج محاور الاستبانة واختبار فرضيات البحث إلى النتائج التالية:

أولاً- أظهرت الدراسة أن معدل تقييم المتدربين لأبعاد برامج التدريب كالتالي :

1-لا يوجد فارق ذو معنوية إحصائية لمتغير أهداف التدريب حيث بلغت قيمة (0.24 / 0.05) هذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 حيث كانت أقل التقديرات للعبارة (تحدد المؤسسة الفئة المستهدفة من خلال هدف التدريب) في ترتيب هذا المجال والمتوسط الحسابي لها 3.000.

2-- لا يوجد فارق ذو معنوية إحصائية لمتغير المحتوى التعليمي عند المتدربين حيث بلغت قيمة (0.24 / 0.05) هذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 حيث كانت أقل تقديرات العبارة عدم اشتمال المحتوى التعليمي على تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل بمتوسط حسابي 3.0345 تليها عبارة (عدم ممارسة العاملين للمهارات التي تعلموها في الدورات التدريبية) لمتوسط حسابي 3.0690.

3- وجود مستوى أعلى من القيمة الوسطية بفارق ذو دلالة إحصائية من الطرق التعليمية عند المتدربين (ل3.34/ 5.00). كان العامل الأبرز في رفع مستوى هذا العامل هو التقدير المرتفع من قبل المتدربين لعبارة "تستخدم المؤسسة المعينات التدريبية لتقديم معلومات جديدة"، والمتوسط الحسابي لها (3.97) .

4- لا يوجد فارق ذو معنوية إحصائية لمتغير التغذية المرتدة حيث بلغت قيمة (0.21 / 0.05) هذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وقد كانت أقل تقديرات العبارة تقوم الشركة بتقييم مستوى الرضا بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي بمتوسط حسابي 3.0086.

5- وجود مستوى أعلى من القيمة الوسطية بفارق ذو دلالة إحصائية من كفاءة المدرب عند المتدربين (ل3.36/ 5.00). كان العامل الأبرز في رفع مستوى هذا العامل هو التقدير المرتفع من قبل المتدربين لعبارة المدربون يتمتعون بمهارات عالية بمتوسط حسابي 3.50.

6- وجود مستوى أعلى من القيمة الوسطية بفارق ذو دلالة إحصائية من البيئة التدريبية عند المتدربين (ل3.36/ 5.00). كان العامل الأبرز في رفع مستوى هذا العامل هو التقدير المرتفع من قبل المتدربين لعبارة (تحرص المؤسسة على قرب مكان انعقاد الدورات) بمتوسط حسابي 3.8621

7_ أظهرت الدراسة أن معدل تقييم المتدربين لفاعلية برامج التدريب كان أعلى من المتوسط بفارق ذو دلالة إحصائية بمتوسط حسابي (ل3.3/ 5.00).- لعبارة اسهام البرامج التدريبية المتبعة في الشركة في رفع مستوى الأداء باكتسابهم مهارات ومعارف متنوعة.

ثانيا- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب المدروسة فاعلية برامج التدريب في الشركة السورية للاتصالات بدمشق، وقد تم تأكيد هذه العلاقة من خلال إثبات العلاقات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة الشدة ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التعليمي وبين فاعلية التدريب في الشركة السورية للاتصالات.
- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة الشدة ذات دلالة إحصائية بين الطرق التعليمية وبين فاعلية التدريب في الشركة السورية للاتصالات.
- توجد علاقة طردية ضعيفة الشدة ذات دلالة إحصائية بين التغذية المرتدة وبين فاعلية التدريب في الشركة السورية للاتصالات.
- توجد علاقة طردية جيدة الشدة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المدرب وبين فاعلية التدريب في الشركة السورية للاتصالات.
- توجد علاقة طردية جيدة الشدة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية وبين فاعلية التدريب في الشركة السورية للاتصالات.

ثالثا- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المتدربين في الشركة السورية للاتصالات بدمشق حول جميع أبعاد البرنامج التدريبي المدروسة ناجمة عن اختلاف نوع الجنس .

رابعا- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المتدربين في الشركة السورية للاتصالات بدمشق حول جميع أبعاد البرنامج التدريبي المدروسة ناجمة عن اختلاف سنوات الخبرة الوظيفية باستثناء بعدي كفاءة المدرب والتغذية المرتدة حيث تبين وجود اختلاف في آراء المبحوثين مع ملاحظة ما يلي:

- بأن متوسط آراء مجموعة (عدد السنوات الأكثر من 15) حول مستوى التغذية المرتدة لديهم أقل من المجموعات ذات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، بفارق ذو دلالة إحصائية أيضا بالمقارنة بين مجموعتي (أكثر من 15) و من (5 الى 15) لصالح المجموعة الأصغر سنا

- تبين أن متوسط آراء مجموعة عدد السنوات (الأكثر من 15) حول مستوى كفاءة المدرب لديهم أقل من المجموعات الأخرى ، بفارق يكون ذو دلالة إحصائية عند المقارنة بمجموعة المتوسطة بين (5-10) ومجموعة (أكثر من 15 سنة) لصالح المجموعة الأصغر سنا.

خامسا - أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المتدربين في الشركة السورية للاتصالات بدمشق حول جميع أبعاد البرنامج التدريبي المدروسة ناجمة عن اختلاف العمر باستثناء بعدي التغذية المرتدة والمحتوى التعليمي حيث تبين وجود اختلاف في آراء المبحوثين مع ملاحظة ما يلي:

- تبين ان متوسط آراء مجموعة (41 - 50) حول مستوى المحتوى التعليمي أقل من المجموعات الأخرى بفارق ذو دلالة احصائية عند المقارنة بمجموعة (30 وأقل من 40)فذلك يدل على أن اختلاف آراء المستجوبين حول المحتوى التعليمي كان أعلى لدى المجموعة الأصغر عمرا.

- تبين ان متوسط آراء مجموعة (41 - 50) حول مستوى التغذية المرتدة أقل من المجموعات الأخرى بفارق ذو دلالة احصائية عند المقارنة بمجموعة (30 وأقل من 40)ومجموعة (أقل من 30) لصالح المجموعة الأصغر سنا .

سادسا-يمكن ترتيب اولويات تدخل الادارة في التعامل مع الابعاد الفرعية لبرامج التدريب وفقا لأهميتها وأثرها في مستوى أداء الشركة وفقا للاستراتيجيات الأربعة المقترحة ، كما هو مبين في الجدول رقم (44)

جدول (6 / 44) استراتيجيات التعامل مع الابعاد الفرعية لبرامج التدريب وفقا لترتيبها

رمز البعد الفرعي	وصف البعد الفرعي بحسب أهميته ومستوى اداء الشركة
C3 E5 E4 F1 E2 E1 E3 C1 C2 F2	تقديم معلومات جديدة عن طريق توزيع منشورات مكتوبة اختيار مدربين قادرين على ادارة الوقت اعتماد على مدربين لهم قدرات عالية على استخدام طرق وأساليب التدريب اختيار وقت ملائم لعقد الدورات اعتماد على مدربين متمكنين من الموضوعات برنامج اختيار مدربين يتمتعون بمهارات عالية اختيار مدربين من تخصصات تتناسب مع أهداف البرنامج استخدام المعينات التدريبية مثل (الكبيوتر وشرائح باور بوينت) لتقديم معلومات جديدة انتقاء مدربين أكفاء لديهم القدرة على ادارة النقاش بشكل فاعل اختيار قاعات تدريبية متناسبة متناسب مع عدد المتدربين
A6 F7 B4 A1 C6 A3 C4 B5 B2 E6	صباغة هدف تدريبي يساعد على تطبيق المكتسبات والمعارف في ظروف طارئة تقديم خدمات مكملة و مساندة للتدريب (مكان للاستراحة-الضيافة) احتواء المحتوى التعليمي على كيفية خلق عادات عمل جيدة تلبية هدف التدريب لاحتياجات المتدرب التعليمية اتاحة الفرص للتفاعل مع المشكلة التي نحاول حلها اوالمهارة المراد تعلمها اشارة هدف التدريب الى المعارف والمهارات والقدرات الضرورية استخدام الأسلوب التطبيقي (كدراسة حالة- تمثيل دور- التحفيز) لتحفيز المشاركة الفعالة من المتدربين الممارسة العملية للمهارات المكتسبة من التدريب ضرورة التطبيق العملي للمعارف والمهارات المكتسبة من التدريب اختيارمدربين لهم قدرة على اثارةالمشاركة
A2 A4 B1 A5 D1 D3 D6 D5 D2	تحديد هدف التدريب الفئة المستهدفة منه وضوح النتائج المتوقعة من التدريب منذ البداية الدورة طرح العديد من المواقف المتماثلة مع المواقف التي يواجهها المتدرب في عمله هدف تدريبي يساعد المتدرب على معرفة ما هو مطلوب منه عند عودته للعمل،وضع بتقييم مستوى الرضا عن التدريب بطرح سؤال عن مدى فاعلية تلك الدورة في تنمية المهارات اهتمام بترتيب الموضوعات والانشطة بطريقة تعود بالفائدة على المتدربين تقديم اقتراحات لتعديل وتحسين المحتوى التعليمي التأكد من مساهمة الامثلة والرسوم التوضيحية في فهم المحتوى وضع أهداف مناسبة للمشاركين
D4 F4 C5 F5 B3 F8 F9 F3 F10 F6	استخدام الاسئلة والاختبارات لتقويم المعارف والمواقف المكتسبة اعادة ترتيب المقاعد حسب اختلاف اسلوب التدريب اعطاء واجبات ذات صلة بموضوع التدريب توفير قاعات تدريبية بديلة لمواجهة اي طارئ تضمين المحتوى التعليمي ي على أمثلة وتمارين مفيدة بمواضيع مختلفة رصدما يلزم من امكانات لانجاح البرامج التدريبية توزيع المادة العلمية مع بداية الدورة اختيار مقاعد تؤمن الراحة للمتدربين توفير مزودات طاقة كالمولدة كهربائية لمواجهة اي انقطاع في التيار الكهربائي اختيارمركز للتدريب قريب من الشركة

التوصيات

1- التدريب الفاعل والمؤثر هو التدريب المخطط والمستمر ، لذلك اذا ما أرادت الشركة تحقيق الإفادة من عملية التدريب فإنه يجب أن يكون مستمرًا وفقا لخطط ممنهجة وعدم اعتباره تكلفة مادية بل على العكس فرصة استثمارية تساهم في زيادة أداء العاملين قي الشركة.

2-الاستمرار في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تطويرمهارات وقدرات الموظفين.

3-توفير البرامج التدريبية المستمرة والمناسبة للموظفين حسب ميولهم وقدرتهم الشخصية إما بالتنسيق مابين الموظف ورئيسه المباشر أو عن طريق عقد ورش عمل وتوزيع استبيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية أو باجراء مسح ميداني كل ستة اشهر أو سنة من أجل وضع خطة تدريبية تحتوي على أهداف تدريبية تحقق حاجات الموظفين التعليمية . وتكون وثيقة الصلة بعمل المتدربين واحتياجات العمل، وفق تحليل منهجي لحاجاتهم.

4- كما تبين أن من أهم المشكلات التي تواجه المتدربين أثناء التدريب هوعدم وجود تطبيق عملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب .لذلك ننصح بالعمل على ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل لما له من أهمية بتثبيت المعلومات لدى المتدربين، بدرجة أكبر من الأساليب النظرية كاستخدام أسلوب دراسة حالة (حيث يقوم المدرب بطرح حالة واقعية للمتدربين يتم توصيفها بشكل جيد ثم تدور المناقشات بين المتدربين حول هذه الحالة وكيف التعامل معها) ، التقاش المخطط ، المباريات الادارية (وذلك عن طريق تقسيم المتدربين إلى مجموعات تشكل كل مجموعة قسم أو جهة تنافسيةويقوم المدرب بإعطاء تعليمات وواجبات لكل مجموعة وبعد الإنتهاء يقوم المدرب بتقييم أداء المجموعات وتحديد الفائز)أوباتباع طريقة تمثيل الدوروالألعاب التدريبية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من التدريب و لإبعاد الملل عن المتدربين وضمان استمرارهم في الدورات.

5- تعديل المناهج التدريبية بحيث تهدف الى تطبيق العملي للمهارات والمعارف المكتسبة بشكل رئيسي و الى تطوير سلوكيات العمل الجيدة عن طريق خلق علاقات مميزة بين الأفراد، ودعم العلاقات المتجددة من أجل العمل بروح الفريق كمنظومة واحدة كل أجزائها تتأثر بعضها ببعض.

6-العمل على تحسين البيئة التدريبية بحيث تكون محفزة وجاذبة للمتدربين أثناء انعقاد الدورات التدريبية ،وذلك بتوفير خدمات مكاملة ومساندة للتدريب كمكان للاستراحة و البوفيه و أماكن للصلاة لما لها من أهمية

في توفير راحة المتدرب وتساعد على الاستمرار في الدورات التدريبية والتفاعل معها بشكل أفضل وان تراعي الشركة -عند قيامها بالتدريب- ظروف المتدربين، باختيار توقيت للبرامج التدريبية بما يتناسب مع أوقات المتدربين.

7-إنشاء ملف خاص بكل موظف مع الإشارة إلي عدد وطبيعية الدورات التدريبية التي التحق بها كل موظف والاستفادة من هذه الملفات لأغراض متعددة كالتقييم السنوي للموظف الذي يساعد في تحديد نقاط ضعفه واحتياجاته التدريبية وبالتالي وضع خطة علاجية بما يتفق مع حاجات الموظف .

8-ضرورة اختيار المدربين الأكفاء من حيث ، استخدام الأساليب والتقنيات التدريبية الحديثة، الخبرة العلمية والعملية، المؤهلات العلمية، الرغبة والاهتمام بالتدريب، وذلك لأن المدرب هو عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم.

توفير ميزانية للبرامج التدريبية تضمن قدرة الشركة على اختيار مدربين من داخل أو خارج الشركة وتأمين كل ما يلزم من أجل انجاح العملية التدريبية.

9-التقييم المستمر للدورات والبرامج التدريبية كالمادة العلمية المطروحة في البرنامج التدريبي، أثر البرنامج التدريبي على كفاءة المتدرب، أثر تكرار محتوى البرنامج التدريبي على فعاليته، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي. ،ويمكن أن يتم ذلك عن طريق إنشاء موقع خاص للمتدربين مثل المواقع الاجتماعية يتم من خلاله طرح آراءهم ووجهات نظرهم بالدورات التدريبية.لما له من أهمية من تقليل هدر الموارد وتحويلها الى مناطق أخرى بحاجة اليها ، إضافة إلى التغلب على الأسلوب التقليدي في تقييم البرامج التدريبية كاستبيانات التي يتم توزيعها بعد انتهاء الدورات حيث معظم الأحيان يتم الإجابة على الاستبيانات بملل وعشوائية وبالتالي لا تحقق الأهداف المرجوة منها ، كما ننصح الشركة بتخصيص مكان في موقع التواصل الاجتماعي تطرح فيه أخر الدورات التدريبية وأوقاتها حيث تساعد المتدرب على المعرفة المستمرة بالدورات المتبعة بالشركة وأوقاتها ، إضافة إلى تخصيص مربع حوار في موقع التواصل الاجتماعي يتم فيه التواصل مع المسؤول عن التدريب والمتدربين حيث يمكن من خلاله طرح آراءهم بالدورات التدريبية التي يرغبون من الشركة توفيرها والأوقات المناسبة لهم مما يفيد في اشراك المتدربين بالعملية التدريبية وبالتالي تحقيق فعالية أكثر للبرامج التدريبية.

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت، م. a (2009). **مراحل العملية التدريبية : تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- أبو النصر، مدحت، م. b (2009) **مهارات المدرب المتميز**. الطبعة الأولى ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- إدارة العامة، لتصميم وتطوير المناهج.(1429) **ادارة الموارد البشرية.السعودية:المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني**.
- بدري،أحمد. (2012) **المدرب العصري دليل كل مدرب**. مصر: منشورات البورد العربي للتدريب.
- تلباني ، نهلة . بدير ، رامز. منصور، أيمن.(2011) " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية " **مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية**، مجلد 13 عدد 1.
- حسني، إبراهيم علي، صالح. (2011). **التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل**. عمان. Debono Center :
- رشدي، مطلق. (2015) " التدريب التأهيلي ودوره في توطيد الوظائف بالمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة من وجهة نظر المتدربين " **رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية**.
- رضا ، اكرم.(2003) **برنامج تدريب المدربين كيف تكون مدربا مؤثرا**. القاهرة : دار التوزيع والنشر الاسلامية.
- رضوان، محمود عبد، الفتاح. a (2012). **تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- رضوان، محمود عبد، الفتاح. b (2012). **التدريب المؤثر في العمل**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- رضوان، محمود عبد، الفتاح. c.(2012). **الاستراتيجيات الاساسية في ادارة الموارد البشرية**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر .
- زعبي، هديل إبراهيم نادر.(2012)" مستوى فعالية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية " **رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة اليرموك**.
- زيات ، د. خالد . (2011) " تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن من وجهة نظر المتدربين وعلاقتها ببعض المتغيرات " **مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد التاسع عشر ، العدد الأول**.
- سكرنة، بلال . (2009) **التدريب الإداري**. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.

- صوص والجوارنة، ديمة، معتمد بالله. (2012). الاشراف التربوي (ماهيته -تطور-أنواعه-أساليبه). الاردن :و دار الخليج
- عبد الفتاح، محمود. (2013) نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب الى واقع ملموس. القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبيدي، محمد جاسم، و.، جاسم، باسم، م.، & عبيدي، الاء، م. (2010). اساليب التدريس وسيكولوجية تفريد التعليم والتدريب. عمان: Debono Center.
- عجيلي، سحاب. أرحيم، فراس. (2013)، "تقويم التدريب الوظيفي في مركز صلاح الدين للإرشاد والتدريب الزراعي من وجهة نظر المتدربين." مجلة جامعة جكريث للعلوم الزراعية، المجلد (13)، العدد (1)، (2013)
- عدوان، شريف. (2011) "أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة مؤسسة الابداع للأبحاث والدراسات العربية"، رسالة ماجستير، جامعة اسلامية، غزة
- عسكر، هلال محمد. (1992) تصميم برامج تدريبية. رياض : معهد ادارة العامة.
- عيساوي، كريم، (1998) "برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفايات الإدارة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- فضلي، فضل. (1995) "الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الاداري في القطاع الحكومي في دولة الكويت"، مجلة الاداري، عدد 62.
- فيصل، فواز. (2014) " الشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في فعالية برنامج التدريب لإعداد الضباط في المملكة العربية السعودية" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية.
- قريواتي، محمد. (2010) الوجيز في ادارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر
- كردي، أحمد. (2010) مبادئ التدريب الفعال بمنظمات الأعمال. نسخة الكترونية.
- مسعودي، مسلم. (2007) "مدى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس من وجهة نظر المتدربين أنفسهم ووكلائهم بالمنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة
- معشوق، منصور عبد العزيز. (2011)، المدخل المهني لادارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام . سعودية: معهد الادارة العامة، مكتبة الملك فهد.
- معمار، صلاح. ص. (2010) التدريب الاسس والمبادئ عمان: Debono Center .
- مقابلة، محمد قاسم (2011) التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية. دار الشروق.
- منصور، منصور. (2014) " دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية حالة بنك فلسطين بقطاع غزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم"، أبحاث اقتصادية وإدارية ، عدد الخامس عشر ، جوان 2014.

- وظيفي ، كامل .(2007) "تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين" **مجلة جامعة بابل ، علوم إنسانية ،** المجلد 14 ، العدد 2.

- ياغي ، محمد عبد الفتاح .(1996)**التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق** .رياض :دار الخريجين للنشر والتوزيع .

المواقع الالكترونية

- الشركة السورية للاتصالات .(2016) ،لمحة عن الشركة السورية للاتصالات : www.syriantelecom.com.sy تاريخ الزيارة 2016/7/8.

منشورات المؤسسة:

- شركة السورية للاتصالات.(2010) **التقرير السنوي للاتصالات،دمشق، الشركة السورية للاتصالات.**

- شركة السورية للاتصالات.(2010) **الخطة التدريب العامة،دمشق، الشركة السورية للاتصالات**

- شركة السورية للاتصالات.(2010) **قانون الاتصالات ولائحته التنفيذية، رقم 18 ،دمشق، الشركة السورية للاتصالات**

- شركة السورية للاتصالات.(2011) **النظام الداخلي للمؤسسة العامة للاتصالات ، رقم 13 ،دمشق، الشركة السورية للاتصالات**

- شركة السورية للاتصالات.(2016) **الخطة التدريب العامة،دمشق، الشركة السورية للاتصالات**

- شركة السورية للاتصالات.(2017) **خطة القوى العاملة،دمشق، الشركة السورية للاتصالات**

المراجع الأجنبية:

- Akhorshaideh, A. H. O. (2013). *Investigating factors which influence the quality of training programmes in public universities in Jordan (Doctoral dissertation*, University of Salford).
- Alreck, P.L. and Settle, R.B. (1995) **The Survey Research Handbook**. 2nd Edition, Chicago: Irwin
- Bacon, D. R. (2003). A comparison of approaches to importance-performance analysis. ***International Journal of Market Research***, 45(1), 55-73.
- Blešić, I., Popov-Raljić, J., Uravić, L., Stankov, U., Đeri, L., Pantelić, M., & Armenski, T. (2014). An importance-performance analysis of service quality in spa hotels. ***Economic Research-Ekonomska Istraživanja***, 27(1), 483-495.
- Charaf , K. Fath , A. Rahmouni ,A. (2014)"Using importance performance analysis to evaluate the satisfaction of Activity-Based Costing adopters", **Accounting and Management Information Systems** Vol. 13, No. 4, pp. 665–685,
- Charaf, K., & Rahmouni, A. F. A. (2014). Using importance performance analysis. *Accounting and Management Information Systems*, 13(4), 665.
- Chen, Y. C., & Lin, S. (2013). Applying Importance-Performance Analysis for Improving Internal Marketing of Hospital Management in Taiwan. **International Business Research**, 6(4), 45
- Chu, R., & Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hongkong hotel industry: A comparison of business and leisure travellers. **Tourism Management**, 21(4), 363–377.
- Deng, W. J. (2008). Fuzzy importance-performance analysis for determining critical service attributes. **International Journal of Service Industry Management**, 19(2), 252–270.

- Deng, W. J., Kuo, Y. F., & Chen, W. C. (2008). Revised importance–performance analysis: three-factor theory and benchmarking. *The Service Industries Journal*, 28(1), 37-51
- Diamantidis,A.D, Chatzoglou,P.D. (2012),"Evaluation of formal training programmes in Greek organisations", **European Journal of Training and Development**, Vol. 36 Iss 9 pp. 888 – 910
- Dolinsky, A. L., & Caputo, R. K. (1991). Adding a competitive dimension to importance-performance analysis: An application to traditional health care systems. *Health Marketing Quarterly*, 8(3-4), 61-79.
- Easingwood, C.J. and Arnott, D.C. (1991) Priorities in Services Marketing, **International Journal of Service Industry Management**, 2(2), pp.20-37
- Edword,F. **Personal Management**,(newyork Mc Graw,Hill Ianc,1974),p20
- Erbas, E., & Perçin, N. S. (2015). Competitive Importance Performance Analysis (CIPA): An Illustration from Thermal Tourism Destinations.*Business and Economics Research Journal*, 6(4), 137.
- Eskildsen, J., & Kristensen, K. (2006). Enhancing importance-performance analysis. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 55(1), 40–60
- Feng, M., Mangan, J., Wong, C., Xu, M., & Lalwani, C. (2014). Investigating the different approaches to importance–performance analysis. *The Service Industries Journal*, 34(12), 1021-1041
- Gay, L. R. and Deihl, P. L. (1992) **Research Methods for Business and Management**. New York: Macmillan
- Gessel,S.B.(2001)."A Measure of Satisfaction for the Assisted living industry",**Journal for Health care Quality**,Vol.23(2),pp.16-25

- Ghosh, P., Prasad Joshi, J., Satyawadi, R., Mukherjee, U., & Ranjan, R. (2011). Evaluating effectiveness of a training programme with trainee reaction. *Industrial and commercial training*, 43(4), 247-255
- Ghosh,P., Satyawadi,R., Joshi,J.P., Ranjan ,R.and Singh,P. (2012),"Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 44, Iss 4 ,pp. 194 – 202
- Gill,M., Sharma,G.(2013)" Evaluation of Vocational Training Program from the Trainees‘ Perspective" **An Empirical Study Pacific Business Review International** Volume 6, Issue, 5
- Holton, E. F., & Baldwin, T. T. (2003). **Improving learning transfer in organizations**. USA: Jossey-Bass
- Holton, E. F., Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. **Human Resource Development Quarterly**, 8(2), 95-113
- Knowles, M. S., Holton, E. F.,& Swanson, R. A. (2005). **The adult learner. Advancesn in Developing Human Resources** , 7(37), 174-202
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *The journal of marketing*, 77-79.
- Noe, R. A. (2008). **Employee training and development**. ,4th ed., Singapore: McGrawHill International edition.
- Oh, H. (2001). Revisiting importance-performance analysis. **Tourism Management**, 22, 617- 627.
- Omar, S. I., Abukhalifeh, A. A. N., & Mohamed, B. (2015). An Importance-Performance Analysis of international visitors to Penang Island, Malaysia.*TOURISMOS: AN INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF TOURISM*, 10(1), 15-36.
- Sampson, S., & Showalter, M. (1999). The performance-importance response function: Observations and implications. **The Service Industries Journal**, 19(3), 1–25

- Sanjeevkumar,V.,&Yanan,H.(2011).Astudy on Training Factors and Its Impact on Training Effectiveness in Kedah State Development Corporation, Kedah, Malaysia. **International Journal of Human Resource Studies**, 1(2), 136.

- Silva, F. H., & Fernandes, P. O. (2011). Importance-performance analysis as a tool in evaluating higher education service quality: the empirical results of ESTiG (IPB). In In the 17th **International Business Information Management Association Conference** (pp. 306-315). Khalid S. Soliman.

- Siniscalchi, J. M., Beale, E. K., & Fortuna, A. (2008). Using importance-performance analysis to evaluate training. **Performance Improvement**, 47(10), 30-35.

- Swaminathan, j and Gowri shankar, u (2011): *Perceived effectiveness of training and development: a case study in stc technologies pvt ltd., chennai*. Published in: **International Journal of Current Research** , Vol. 33, No. 6 (June 2011): pp. 181-184.

- Taplin, R. (2012). Competitive importance-performance analysis of an Australian wildlife park. **Tourism Management**, 33(1), 29–37

- Tumendemberel, T. (2013). *Factors affecting the training transfer of civil servants in Mongolia* (**Doctoral dissertation**, National Institute of Development Administration).

- Yavas, U., & Shemwell, D. (2001). Modified importance-performance analysis: An application to hospitals. **International journal of Health Care Quality Assurance**, 14(3), 104–110

الملحق 1

الاستبيان

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية
قسم إدارة الأعمال M.B.A



استبيان لأغراض البحث العلمي

تحية طيبة

السادة الأكرام أتشرف أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمعرفة آراءكم. علماً أن هذا الاستبيان هو جزء من رسالة أعدت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال MBA من الجامعة الافتراضية السورية SVU حول موضوع التدريب إشراف أ.د. أسامة الفراج.

بتعاونكم يمكن أن يتحقق الغرض من هذا الدراسة. لهذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية علماً أن إجاباتكم ستنال كل رعاية واهتمام، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها .

رقم الاستمارة :

الباحثة سوسن سلطجي



القسم الأول : الأبعاد الرئيسية للدراسة: ما مدى تقديرك لأداء المؤسسة في كل من العبارات التالية على مقياس من (1) أسوء تقدير الى (5) أفضل تقدير، (يرجى وضع علامة (✓) عند الخيار المعبر عن رأيك)

A-الأهداف التدريب					
العبارة	أسوء تقدير	سيء	وسط	جيد	أفضل تقدير
A1 تضع المؤسسة هدف تدريبي يحقق حاجاتي التعليمية	1	2	3	4	5
A2 تحدد المؤسسة الفئة المستهدفة من خلال هدف التدريب	1	2	3	4	5
A3 تشير المؤسسة الى المعارف والمهارات والقدرات الضرورية من خلال هدف التدريب	1	2	3	4	5
A4 توضح المؤسسة النتائج المتوقعة من التدريب منذ البداية	1	2	3	4	5
A5 تضع المؤسسة هدف تدريبي يساعد المتدرب على معرفة ما هو مطلوب منه عند عودته للعمل	1	2	3	4	5
A6 تصيغ المؤسسة هدف تدريب بشكل يجعل المتدرب قادر على تطبيق ما تعلمه في ظروف طارئة	1	2	3	4	5

B-المحتوى التعليمي					
B1 تطرح المؤسسة أثناء التدريب مواقف شبيهها بالمواقف التي يواجهها المتدرب في عمله	1	2	3	4	5
B2 تحرص المؤسسة على تطبيق العملي للمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب	1	2	3	4	5
B3 تضع المؤسسة محتوى تعليمي يحتوي على أمثلة وتمارين مفيدة بمواضيع مختلفة	1	2	3	4	5
B4 تضع المؤسسة محتوى تعليمي يزود المتدربين بكيفية تطوير سلوكيات العمل الجيدة	1	2	3	4	5
B5 تحرص المؤسسة على جعل المتدربين يمارسوا المهارات التي تعلموها في التدريب	1	2	3	4	5

C-الطرق التعليمية

C1	تستخدم المؤسسة المعينات التدريبية مثل (الكمبيوتر وشرائح باور بوينت)لتقديم معلومات جديدة	1	2	3	4	5
C2	تعتمد المؤسسة على مدربين لديهم القدرة على ادارة النقاش بشكل فاعل	1	2	3	4	5
C3	تقوم المؤسسة بتزويدنا بمنشورات مكتوبة لتقديم معلومات جديدة	1	2	3	4	5
C4	تستخدم المؤسسة الأسلوب التطبيقي (كدراسة حالة- تمثيل دور-والتحفيز)لضمان المشاركة الفعالة من المتدربين	1	2	3	4	5
C5	تحرص المؤسسة على اعطاء واجبات متعلقة بموضوع التدريب	1	2	3	4	5
C6	تمنح المؤسسة فرص لمراقبة والتفاعل مع المشكلة التي نحاول حلها اوالمهارة المراد تعلمها	1	2	3	4	5

D-التغذية المرتدة

D1	تقوم المؤسسة بتقييم مستوى الرضا عن التدريب بطرح سؤال عن مدى فاعلية تلك الدورة في تنمية المهارات	1	2	3	4	5
D2	تسأل المؤسسة عن ما اذا كانت أهداف الدورة مناسبة للمشاركين	1	2	3	4	5
D3	تقوم المؤسسة بسؤال المتدربين عن ما اذا كانت ترتيب الموضوعات والانشطة ذات فائدة عليهم	1	2	3	4	5
D4-	تستخدم المؤسسة اسئلة واختبارات لتقويم المعارف والمواقف المكتسبة	1	2	3	4	5
D5	تطرح المؤسسة اسئلة عن مساهمة الامثلة والرسوم التوضيحية في فهم المحتوى	1	2	3	4	5
D6-	تقدم المؤسسة بنهاية الدورة اقتراحات لتعديل وتحسين المحتوى العلمي	1	2	3	4	5

E-كفاءة المدربين

E1	تختار المؤسسة مدربين يتمتعون بمهارات عالية	1	2	3	4	5
E2	تختار المؤسسة مدربين متمكنين من الموضوعات برنامج	1	2	3	4	5
E3	تضع المؤسسة مدربين من تخصصات تتناسب مع أهداف البرنامج	1	2	3	4	5
E4	تختار المؤسسة مدربين لهم قدرات عالية على استخدام طرق وأساليب التدريب	1	2	3	4	5
E5	تحرص المؤسسة على اختيار مدربين قادرين على إدارة الوقت	1	2	3	4	5
E6	تختار المؤسسة مدربين لهم قدرة على إثارة المشاركة	1	2	3	4	5

F-البيئة التدريبية

F1	تنفذ المؤسسة الدورات بوقت ملائم	1	2	3	4	5
F2	تحرص المؤسسة على ان يكون حجم القاعة متناسب مع عدد المتدربين	1	2	3	4	5
F3	تحرص المؤسسة بتأمين مقاعد مريحة	1	2	3	4	5
F4-	تغير المؤسسة توزيع المقاعد حسب اختلاف اسلوب التدريب	1	2	3	4	5
F5	توفر المؤسسة قاعات تدريبية بديلة لمواجهة اي طارئ	1	2	3	4	5
F6	تحرص المؤسسة على قرب مكان انعقاد الدورات	1	2	3	4	5
F7	تؤمن المؤسسة خدمات مساندة للتدريب (مكان للاستراحة-الضيافة)	1	2	3	4	5

تابع البيئة التدريبية					
F 8	تمتلك المؤسسة امكانات لازمة لانجاح البرامج التدريبية				
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
F 9	تقوم المؤسسة بتوزيع المادة العلمية مع بداية الدورة				
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
F 10	توفر المؤسسة مولدة كهربائية لمواجهة اي انقطاع في التيار الكهربائي				
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

القسم الثاني فاعلية التدريب

على مقياس (1) أسوء تقدير الى (5) أفضل تقدير، يرجى وضع علامة (✓) عند الخيار المعبر عن رأيك في السؤال التالي:

G-فاعلية التدريب					
G1	بشكل عام ما مدى اعتقادك بان البرامج التدريبية التي خضعت لها قد اكسبتك المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات المطلوبة لرفع مستوى أدائك؟				
	1	2	3	4	5

القسم الثالث : البيانات الديموغرافية يرجى وضع إشارة (✓) عند الخيار الذي يعبر عن رأيك في جميع الأسئلة التالية:

- 41- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 42-العمر: ☐ أقل من 30 ☐ من 30 - 40 ☐ من 41 - 50 ☐ أكبر من 50-
- 43-عدد سنوات العمل في الشركة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 15 ☐ أكثر من 15
- 44- المؤهل العلمي:
- ☐ شهادة ثانوية ☐ معهد متوسط ☐ شهادة جامعية ☐ ماجستير ☐ دكتوراة
- 45-عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها أثناء وظيفتك
- ☐ لم أحصل على دورات تدريبية ☐ حصلت على دورة تدريبية واحدة ☐ حصلت على ثلاث دورات فأكثر ☐ حصلت على دورتين تدريبيتين

الملحق رقم (2)

نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc

الملحق رقم (2)

جدول رقم (38) نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc لمتغير العمر

Multiple Comparisons

Bonferroni

95% Confidence Interval		Sig.	فروق (I-J) المتوسطات	العمر(J)	العمر(I)	المتغيرات المستقلة		
Upper Bound	Lower Bound							
0.3107	-0.598	1	-0.14363	من 30 وأقل من 40	أقل من 30	الأهداف التدريب	dimension1	
0.5613	-0.3691	1	0.0961	من 41 - 50				
0.8545	-1.0101	1	-0.07778	أكثر من 50				
0.598	-0.3107	1	0.14363	أقل من 30	من 30 وأقل من 40			
0.6802	-0.2008	0.88	0.23973	من 41 - 50				
0.9861	-0.8544	1	0.06585	أكثر من 50				
0.3691	-0.5613	1	-0.0961	أقل من 30	من 41 - 50			
0.2008	-0.6802	0.88	-0.23973	من 30 وأقل من 40				
0.7518	-1.0995	1	-0.17387	أكثر من 50				
1.0101	-0.8545	1	0.07778	أقل من 30	أكثر من 50			
0.8544	-0.9861	1	-0.06585	من 30 وأقل من 40				
1.0995	-0.7518	1	0.17387	من 41 - 50				
0.1678	-0.7709	0.523	-0.30155	من 30 وأقل من 40	أقل من 30			المحتوى التعليمي
0.6594	-0.3017	1	0.17887	من 41 - 50				
0.7377	-1.1886	1	-0.22545	أكثر من 50				
0.7709	-0.1678	0.523	0.30155	أقل من 30	من 30 وأقل من 40			
0.9355	0.0253	0.033	.48042*	من 41 - 50				
1.0268	-0.8746	1	0.0761	أكثر من 50				
0.3017	-0.6594	1	-0.17887	أقل من 30	من 41 - 50			

-0.0253	-0.9355	0.033	-.48042*	من 30 وأقل من 40	أكثر من 50	الطرق التعليمية
0.552	-1.3606	1	-0.40432	أكثر من 50		
1.1886	-0.7377	1	0.22545	أقل من 30		
0.8746	-1.0268	1	-0.0761	من 30 وأقل من 40		
1.3606	-0.552	1	0.40432	من 41 - 50		
0.3606	-0.518	1	-0.07871	من 30 وأقل من 40	أقل من 30	الطرق التعليمية
0.7237	-0.1758	0.628	0.27396	من 41 - 50		
1.0772	-0.7256	1	0.17576	أكثر من 50		
0.518	-0.3606	1	0.07871	أقل من 30	من 30 وأقل من 40	
0.7786	-0.0732	0.169	0.35267	من 41 - 50		
1.1442	-0.6353	1	0.25447	أكثر من 50		
0.1758	-0.7237	0.628	-0.27396	أقل من 30	من 41 - 50	
0.0732	-0.7786	0.169	-0.35267	من 30 وأقل من 40		
0.7968	-0.9932	1	-0.0982	أكثر من 50		
0.7256	-1.0772	1	-0.17576	أقل من 30	أكثر من 50	
0.6353	-1.1442	1	-0.25447	من 30 وأقل من 40		
0.9932	-0.7968	1	0.0982	من 41 - 50		
0.5429	-0.4185	1	0.06221	من 30 وأقل من 40	أقل من 30	التغذية المرتدة
1.0334	0.0491	0.023	.54122*	من 41 - 50		
1.2511	-0.7218	1	0.26465	أكثر من 50		
0.4185	-0.5429	1	-0.06221	أقل من 30	من 30 وأقل من 40	
0.9451	0.0129	0.04	.47902*	من 41 - 50		
1.1761	-0.7713	1	0.20244	أكثر من 50		
-0.0491	-1.0334	0.023	-.54122*	أقل من 30	من 41 - 50	
-0.0129	-0.9451	0.04	-.47902*	من 30 وأقل من 40		
0.7028	-1.256	1	-0.27658	أكثر من 50		
0.7218	-1.2511	1	-0.26465	أقل من 30	أكثر من 50	
0.7713	-1.1761	1	-0.20244	من 30 وأقل من 40		
1.256	-0.7028	1	0.27658	من 41 - 50		
0.2383	-0.7093	1	-0.23553	من 30 وأقل من 40	أقل من 30	كفاءة المدرب
0.5483	-0.4219	1	0.0632	من 41 - 50		

0.8651	-1.0793	1	-0.10707	أكثر من 50			
0.7093	-0.2383	1	0.23553	أقل من 30	من 30 وأقل من 40		
0.7581	-0.1606	0.501	0.29873	من 41 - 50			
1.0881	-0.8312	1	0.12846	أكثر من 50			
0.4219	-0.5483	1	-0.0632	أقل من 30	من 41 - 50		
0.1606	-0.7581	0.501	-0.29873	من 30 وأقل من 40			
0.795	-1.1355	1	-0.17027	أكثر من 50			
1.0793	-0.8651	1	0.10707	أقل من 30	أكثر من 50		
0.8312	-1.0881	1	-0.12846	من 30 وأقل من 40			
1.1355	-0.795	1	0.17027	من 41 - 50			
0.2949	-0.5225	1	-0.11382	من 30 وأقل من 40	أقل من 30	البنية التدريبية	
0.4202	-0.4166	1	0.0018	من 41 - 50			
0.5653	-1.112	1	-0.27333	أكثر من 50			
0.5225	-0.2949	1	0.11382	أقل من 30	من 30 وأقل من 40		
0.5119	-0.2806	1	0.11562	من 41 - 50			
0.6683	-0.9873	1	-0.15951	أكثر من 50			
0.4166	-0.4202	1	-0.0018	أقل من 30	من 41 - 50		
0.2806	-0.5119	1	-0.11562	من 30 وأقل من 40			
0.5575	-1.1078	1	-0.27514	أكثر من 50			
1.112	-0.5653	1	0.27333	أقل من 30	أكثر من 50		
0.9873	-0.6683	1	0.15951	من 30 وأقل من 40			
1.1078	-0.5575	1	0.27514	من 41 - 50			

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملحق (3)

الملحق 3 نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc جدول رقم (42) لكل من متغيرات برامج النريب وفقا عدد سنوات العمل 1.

المتغيرات المستقلة	نوع العمل (I)	نوع العمل (J)	فروق المتوسطات (I-J)	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
التغذية المرتدة	أقل من 5	بين 5-15	0.02	0.19	1.000
		أكثر من 15	0.453	0.17	0.027
	بين 5-15	أقل من 5	-0.028	0.19	1.000
		أكثر من 15	0.42	0.17	0.049
	أكثر من 15	أقل من 5	-0.45	0.17	0.027
		بين 5-15	-0.42	0.17	0.049
كفاءة المدرب	أقل من 5	بين 5-15	-0.34	0.18	0.186
		أكثر من 15	0.10	0.16	1.000
	بين 5-15	أقل من 5	0.34	0.18	0.186
		أكثر من 15	0.44	0.16	0.025
	أكثر من 15	أقل من 5	-0.101	0.16	1.000
		بين 5-15	-0.4497	0.16	0.025

الملحق رقم (4)

أمثلة عن بعض الدورات التدريبية المتبعة في الشركة

دورات أنظمة الشركة السورية للاتصالات

دورات أنظمة الشركة السورية للاتصالات

م	عنوان البرنامج التدريبي	الفئة المستهدفة	عدد الدورات	مكان التدريب
1	النظام الاساسي للشركة	الجميع	4	داخلي
2	نظام العمل والعاملين في الشركة		4	داخلي
3	النظام المالي والنظام المحاسبي		4	داخلي
4	نظام العقود والمشتريات		4	داخلي

المصدر الخطة التدريبية 2016

دورت اللغة الانكليزية

دورت اللغة الانكليزية

م	عنوان البرنامج التدريبي	الفئة المستهدفة	عدد الدورات	مكان التدريب
1	اللغة الانكليزية عامة	الجميع	20	داخلي
2	اللغة الانكليزية_مصطلحات تخصصية (فنية ، مالية ،)	العاملين في الادارات المعنية		داخلي

المصدر الخطة التدريبية 2016

دورات الصحة والسلامة المهنية والدفاع المدني

دورات الصحة والسلامة المهنية والدفاع المدني

م	عنوان البرنامج التدريبي	لفئة المستهدفة	عدد الدورات	مكان التدريب
1	لصحة والسلامة المهنية	الجميع	9	داخلي
2	اطفاء		9	
3	اسعاف		9	
4	انقاذ		9	
5	دفاع مدني]		9	

المصدر الخطة التدريبية 2016

الدورات التجارية

م	عنوان البرنامج التدريبي	لغة المستهدفة	عدد الدورات	مكان التدريب
1	التسويق وإدارة المبيعات في إدارة الاتصالات	التجارية (إدارة وفروع)	3	خارجي
2	أنواع الخدمات الموجودة في المؤسسة وميزاتها وكيفية تسويقها		5	داخلي
3	دورة حياة المنتج]		1	داخلي
4	نظام الاستثمار الهاتفي		3	داخلي
5	نظام العقود الهاتفية		2	داخلي
6	استراتيجيات التسويق		2	داخلي
7	السياسات والعمليات المتبعة في المبيعات حسب فئات الزبائن		1	خارجي
8	إدارة حسابات الزبائن		1	خارجي
9	إدارة مركز الاتصال ومعالجة الشكاوى		3	داخلي
10	إدارة الجودة في مجال الاتصالات		1	خارجي
	تقنيات اعداد التقارير التجارية		1	خارجي
12	التوجهات في مجال الدعاية والاعلان		1	خارجي

المصدر الخطة التدريبية 2016

Abstract

Student: Sawsan Saltaji

Effectiveness Of The Training Program From The Trainees Perspective By Using Importance_Performance Analysis

Applied Study On The Syrian Telecommunications Company

The Syrian Virtual University

Year 2016

Advisor: Dr. Oussama Al Farraj

This study aims at demonstrating how effective the training programs are from the viewpoint of the Company's trainees, to know nature of the relationship between the training program dimensions and the effectiveness of the training programs, besides showing how IPA technology is used as a new management tool for dealing with the factors influencing the training programs effectiveness and to define the strategies to treat the training programs dimensions.

150 questionnaires were distributed to the Syrian Telecommunication Company's staff members; all have been processed by the convenient statistical techniques in order to test the study's hypotheses in light of using the descriptive analytical methodology in addition to applying the (Importance Performance) analysis technology.

The study's conclusions are the following: There is a level higher than the mean value for each educational method, the instructor's efficiency and the trainees' feedback with a moral-significance difference.

The average of trainees' evaluation of the training programs effectiveness is higher than medium with a moral-significance difference.

Effectiveness of the training programs is affected by the instructor's efficiency and training environment variable

There are no statistical-significance differences between trainees' opinions on training programs' dimensions caused by the gender variable

There are no statistical-significance differences between trainees' opinions on training programs' dimensions caused by the variation in job experience except both the instructor's efficiency and feedback variables where differences in favour of the less experienced group were noted

There are no statistical-significance differences between trainees' opinions on training programs' dimensions caused by the variation in age except both the feedback and educational content variables where differences in favour of the younger group were noted.

The priorities for management intervention to deal with the training programs' secondary dimensions have been ordered according to their importance and impact on the Company's level of performance as per the four strategies that are proposed in Table (44).

The Study's recommendations are:

Providing the continuous training programs which are suitable to the personal interests and abilities of the staff members

Correlating the training courses to the job's practical aspect

Modifying the training syllabuses to aim for the practical application of the acquired skills and knowledge and development of the good work behaviours

Creating a website designed for the trainees such as the social media through which their own opinions and points of view about the training courses may be introduced.

Key word: Training Programs, Training Effectiveness, Importance –Performance Analysis, Training Environment, Trainer
