

Planning and evaluating management training progreames and their impact on training

Sabria Mohammed El ayeb *

Science Business Adminiatration Department, Academy of Postgraduate Studies, School of Administrative & Financial, Libya

أثر التخطيط والتقييم على فاعلية البرامج التدريب الإدارية دراسة تطبيقية عن المعاهد المهنية العليا بمنطقة الجفارة

صبرية محمد العائب *

قسم إدارة الأعمال، أكاديمية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الادارية والمالية، ليبيا

*Corresponding author: Sabria.ayeb1960@gmail

Received: January 09, 2026

Accepted: February 14, 2026

Published: February 21, 2026

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

This study aims to identify the impact of planning and evaluation processes on the effectiveness of training programs. Planning and evaluation of management training programs contribute to timely performance improvement, detect any deviations, and guide behavior and work methods to achieve appropriate quality. The study's problem lies in identifying the impact of planning and evaluation on the effectiveness of management programs in higher vocational institutes. A hypothesis was formulated suggesting a statistically significant relationship between demographic factors, planning activity, evaluation methods, and the effectiveness of training programs. The study employed a descriptive-analytical approach using a questionnaire distributed to a sample of 100 administrative leaders working in comprehensive vocational institutes located in the Al-Jaffara region of Libya. The data related to the study was then analyzed to test the validity of the hypothesis. The study reached several conclusions, most notably a statistically significant relationship between the planning and evaluation variables and the effectiveness of training programs. It also found that department heads within the study population were more likely to emphasize the effectiveness of training program implementation. The study concluded with several recommendations, including the observation of positive attitudes towards planning and evaluating management training programs among administrative leaders in higher vocational institutes, and the necessity of focusing on developing management training skills for leaders at all administrative levels.

Keywords: Planning, Evaluation, Management Training Programs.

المخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر عملية التخطيط والتقييم على فاعلية البرامج التدريبية، حيث أن التخطيط والتقييم لبرامج التدريب الإداري تساهم في تحسين الأداء في الوقت المناسب، وكشف أي انحراف، وتوجيه السلوك وطريقة العمل، بغية الوصول إلى الجودة المناسبة، وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التخطيط والتقييم على فاعلية البرامج الإدارية بالمعاهد المهنية العليا، وتم صياغة فرضية للدراسة تتعلق بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية ونشاط التخطيط وأسلوب التقييم وفاعلية البرامج التدريبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام صحيفة استبيان تم توزيعها على عينة من القياديين الإداريين العاملين في معاهد المهن الشاملة الواقعة بمنطقة الجفارة بليبيا تتكون

من 100 مفردة، وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة لإختبار صحة الفرضية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري التخطيط والتقييم وفاعلية البرامج التدريبية، وأن أفراد مجتمع الدراسة الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم هم أكثر تأكيداً على تحقيق مستوى الفاعلية في تنفيذ البرامج التدريبية وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها وجود اتجاهات إيجابية نحو تخطيط وتقييم برامج التدريب الإداري بالنسبة للقيادات الإدارية في المعاهد المهنية العليا، وضرورة الإهتمام بتنمية مهارات التدريب الإداري للقيادات لكافة المستويات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التقييم، برامج التدريب الإداري.

المقدمة:

يعتبر التدريب من أهم وسائل الاستثمار في الإنسان، وله دور أساسي في نمو الثقافة والحضارة بصفة عامة، حيث إن التدريب المستمر للموظف يجعله دائم الاتصال بما يحدث في العالم لكي يسعى لمواكبة التطورات العملية في شتى المجالات التي تهتمه، وتساعد في تطوير نفسه في الحقل الذي يعمل فيه، كما يتصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو باستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء أو المواقف بطريقة جديدة⁽¹⁾، حيث أن الإدارة في الوقت الراهن تحتاج إلى مهارات فنية وسلوكية وعقلية متميزة لأهمية الدور والوظيفة الملقاة على عاتقها⁽²⁾.

وبشكل موضوع التدريب أهمية كبيرة، باعتباره أحد المقومات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية، وأحد عناصر الإدارة الناجحة، حيث أن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة، فإذا تمتعت بموارد بشرية كفؤة فإنها تستطيع وضع استراتيجيات في تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية⁽³⁾، وأن التدريب الإداري يعتبر من أهم أركان الإدارة، حيث استهدفت الدراسة الدور الذي يؤديه تخطيط وتقييم برنامج التدريب الإداري في تحسين مستوى أداء القيادات الإدارية في المعاهد المهنية العليا، كما ركزت هذه الدراسة على مرحلة تقييم البرامج التدريبية لكونها من أهم المراحل التي تتشكل منها العملية التدريبية، حيث يتم الوقوف من خلالها على سير عملية التدريب والتأكد من أنها تحقق العائد المنشود، وكذلك لأهمية التقييم في ترشيد العملية التدريبية، وقياس فاعليتها وتطويرها بشكل دائم، والتأكد من أن عملية التقييم تنفذ وفق الأساليب والأدوات العلمية الصحيحة والدقيقة، لإكتشاف نقاط الضعف وأوجه القصور فيها وإصلاحها، والتماس نقاط القوة ومواطن الفاعلية وتعزيزها.

مشكلة الدراسة:

تواجه عملية التدريب الإداري انتقادات مستمرة، تتمثل في وجود فجوة بين المهارات والمعارف التي تقدمها البرامج التدريبية بوضعها الحالي، وبين الاحتياج التدريبي الفعلي، وقد يعود السبب في ذلك إلى ضعف التخطيط والتقييم للبرامج التدريبية أو غيابها في بعض الأحيان، ومن خلال إطلاع الباحثة على ممارسات ونشاطات التدريب بالمعاهد العليا، لوحظ ضرورة الإهتمام بتدريب القياديين الإداريين، وزيادة الإهتمام بهذا الدور للمسؤولية التي تقع على عاتقهم للرفق بالمؤسسة إلى المستوى الأفضل.

حيث تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على أثر برامج التخطيط والتقييم في الرفع من فاعلية البرامج الإدارية بالمعاهد المهنية العليا من خلال التساؤل الآتي:

- ما أثر برامج التخطيط والتقييم في الرفع من فاعلية البرامج الإدارية بالمعاهد المهنية العليا؟
تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي ممارسات التخطيط التي تعمل على رفع مستوى فاعلية البرامج التدريبية بمجتمع الدراسة؟
2. هل تعمل عملية التقييم المستمر على رفع مستوى فاعلية البرامج التدريبية بمجتمع الدراسة؟
3. ما هي الآلية المستخدمة لتقييم البرامج الإدارية بالمجتمع محل الدراسة؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

1. التعرف على دور برامج التخطيط والتقييم في الرفع من فاعلية البرامج التدريبية.
2. التعرف على واقع تخطيط وتقييم البرامج التدريبية الحالي للقياديين الإداريين بمجتمع الدراسة.
3. توضيح العلاقة بين تخطيط وتقييم برامج التدريب الإداري ومستوى وكفاءة أداء القيادات الإدارية بالمعاهد قيد الدراسة.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر، 1999م)، ص 107.

(2) بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة أعمال (عمان: الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000م)، ص 7.

(3) زكريا مطلق الدوري، إدارة إستراتيجية (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005م)، ص 132.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التالي:

1. أن التركيز على موضوع التدريب الإداري كمصدر للعمل الإبداعي الخلاق لقيادة المؤسسات، يسهم في تحسين الأداء وتعديل السلوك، حتى تتحقق الفاعلية الإدارية.
2. زيادة الاهتمام والرفع من مستوى الخطط الموضوعية للتدريب القيادي باعتبار القيادة وظيفة من وظائف المدير، وكذلك تكوين قيادات ذات فاعلية ولها القدرة على التغيير والتطوير.
3. أن التدريب الإداري له أثر فعال في تطوير المؤسسة إدارياً وفنياً وإنتاجياً، وهذا ينتج عن أن بناء المؤسسات إنما هو بناء الإنسان، وأن العنصر البشري هو عصب الثروة الحقيقية لأي مؤسسة.
4. إثراء المكتبة الليبية بهذا النوع من الدراسات التي تركز على تخطيط وتقييم برامج التدريب الإداري وأثره على فاعلية التدريب بالمنظمات المحلية على وجه الخصوص.

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتقييم البرامج الإدارية وفاعلية التدريب بالمعاهد المهنية العليا قيد الدراسة. ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة) وبين فاعلية البرامج التدريبية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشاط التخطيط وبين فاعلية البرامج التدريبية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التقييم وبين فاعلية البرامج التدريبية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أدوات المنهج الإستقرائي لوصف مستوى ودرجة تأثير عمليات التخطيط والتقييم على زيادة مستوى فاعلية التدريب، وتحليل الواقع العملي للممارسات المتعلقة ببناء القدرات، ودور الإدارة العليا بمجتمع الدراسة بتبني التخطيط المسبق والتقييم المستمر لمرحلة عملية التدريب والتطوير.

أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات تمثلت في الآتي:

1. المسح المكتبي، المصادر والمراجع في (الكتب والدوريات) ومواقع شبكة الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2. الدراسة الميدانية لجمع البيانات التي يركز عليها الجانب التطبيقي للدراسة، حيث استخدم الباحث استمارة الاستبيان كمصدر للبيانات الأولية من مفردات مجتمع الدراسة المتمثلة في القياديين الإداريين بالمعاهد المهنية قيد الدراسة وتضمنت محور المعلومات الشخصية، ومحور تخطيط البرامج التدريبية.
3. المحور الثالث تقييم البرامج التدريبية، ومحور فاعلية البرامج التدريبية.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في القياديين الإداريين بكافة المستويات الإدارية بالمعاهد قيد الدراسة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفرداته، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (100) مفردة.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: وتتمثل في عمليات التخطيط وطرق التقييم للبرامج التدريبية، والمشاكل والصعوبات التي تواجه تحقيق الكفاءة والفعالية في عملية التدريب.
2. الحدود المكانية: تتمثل في أربعة معاهد عليا للمهن الشاملة بالزهران والعزيرية وسوق الخميس وقصر بن غشير.
3. الحدود الزمنية: الفترة الزمنية لتجميع المعلومات وتحليلها 2009-2012.

الدراسات السابقة:

1. دراسة إقبال العكيلي، بعنوان: "فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين"⁽⁴⁾. وهي رسالة ماجستير بأكاديمية الدراسات العليا، 1999، هدفت الدراسة إلى تحليل لواقع العملية التدريبية وتفاعلها مع عملية تقييم الأداء، وذلك لمعرفة العائد المتوقع من نشاط التدريب وأثره على مستوى أداء العاملين في قطاع النفط الذي يعد بدوره أحد القطاعات الحيوية والذي يؤثر تأثيراً مباشراً على اقتصاد ليبيا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في الآتي:
- أ. التدريب عموماً هو نشاط مهم وذلك لزيادة المعارف والمهارات التي تتطلبها مستجدات العمل عند استخدام تقنية جديدة.
- ب. لا يتم الأخذ بنتائج تقييم الأداء واعتماده عند تحديد الحاجة التدريبية والترشيح للدورات التدريبية.
- ت. من الأسباب الداعية لإرسال الموظف للتدريب هو الحصول على مزايا مالية مع عدم التركيز على الأهداف المستهدفة من البرنامج التدريبي.

(4) إقبال عبد المولى العكيلي، فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، (طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا)، 1999.

2. دراسة أماني علي العابد، بعنوان " دور القيادات الإدارية في تحديد الاحتياجات التدريبية " (5) ، وهي رسالة ماجستير بأكاديمية الدراسات العليا، 2004، اهتمت الدراسة بضرورة التخطيط الشامل للتدريب لتحقيق الفعالية، ولا يتسنى ذلك إلا إذا تم تحديد الاحتياجات التدريبية التحديد الأمثل والأدق، وبما أن القيادات الإدارية هي المسؤولة عن وضع التخطيط ورسم السياسات الخاصة بالتدريب، فلا بد من الدراية الكاملة للاحتياجات التدريبية والنواحي التي يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديل مهاراتها لبناء كوادر بشرية متخصصة تحمل أعباء التنمية الاقتصادية. ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في تناقض دعم واهتمام القيادات الإدارية وفتور همم القائمين فيها بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، والسبب في ذلك هو عدم وجود خطة واضحة تناسب وتدعم خطط العمل الكلية التي تسعى المنظمة إلى تنفيذها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ. تبين من الدراسة أن تدريب القيادات الإدارية في المستويين الإشرافي في الإدارة الوسطى والإدارة العليا، مازال محدود وغير حائز على اهتمام.

ب. عدم معرفة القيادات الإدارية بوسائل تحديد الاحتياجات التدريبية.
ت. القصور في فهم القيادات الإدارية لأهمية التدريب وجدواه في المجالات المختلفة.

3. دراسة سليمان عمر مطرف، بعنوان: "القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال" (6). وهي رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة الخرطوم، 2004م، هدفت الدراسة إلى التعرف على القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال بالعاصمة (الخرطوم)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أ. عدم وجود سياسة واضحة لاختيار القادة الإداريين، مما يفقد المدخل الرئيسي للقيادة الإدارية لتكون فاعلة وفعالة لها القدرة على قيادة وإدارة الأقسام وتطويرها.

ب. القادة الإداريين يعتمدون على دفتر الدوام (الحضور والانصراف) كمصدر معلومات أساسي في تقييم الأداء وإقفالهم بقية مصادر المعلومات الأخرى يضعف عملية التقييم ويولد عدم الرضا.

ت. نظم تقييم أداء مديري الإدارات ورؤساء الأقسام يشوبها الكثير من القصور بمنشآت الأعمال.

ث. عدم وجود سياسة عامة لتدريب القادة بمنشآت الأعمال أكد عدم اهتمام القادة مديري المنشآت بتدريب القادة مديري الإدارات.

أولاً: الإطار النظري:

مفهوم وخصائص التدريب الإداري:

حاول المهتمون بمفهوم التدريب أن يميزوا بين تدريب القوى البشرية وبين تنمية تلك القوى، فيحدد بعضهم مفهوم التدريب على أنه نقل مهارات معينة إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات للعاملين في مؤسسة ما، ليكونوا أكثر استعداداً لقبول تحديات مهامهم أو وظائف جديدة أوكلت إليهم (7).

وهناك تعريفات متعددة للتدريب، تختلف باختلاف المفاهيم التي لدى قائلها، وبنوع التدريب وأهدافه، ومن المهم في محاولة الكشف عن تعريف واضح للتدريب انطلق الباحث من الحقائق التالية (8):

أ. الاختلاف الواضح بين كل من مفهوم التعليم والتدريب، من حيث الأهداف والأساليب وطرق التقييم.

ب. أن التدريب يتنوع من حيث المجال، ومن حيث الهدف، فهناك تدريب فني، تدريب إداري، تدريب عسكري، إلى غير ذلك من الأنواع. وكل من هذه الأنواع تنقسم بدورها إلى تقسيمات خاصة.

ت. أن التدريب وإن اختلف عن التعليم فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يلغي التقديم النظري، وليس هناك تطبيق لا يستند إلى المعرفة.

ث. يتبع للحقيقة السابقة أن نقل أثر التدريب وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقيق أهداف التدريب، فالموظف الذي يلتحق ببرنامج تدريبي يظل بعد انتهاء البرنامج بحاجة إلى الميدان العملي حتى يتمكن من معرفة جدوى التدريب لأن أهداف التدريب السلوكية المحددة تعني أهمية وجود معايير لقياس أداء الموظف و تقييمه، قبل الحكم على الموظف أو على البرنامج بالنجاح أو الفشل.

ويعرف التدريب أحد الباحثين بأنه " مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل " (9).

(5) أماني علي العابد، دور القيادات الإدارية في تحديد الاحتياجات التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، (طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا، 2004).

(6) سليمان عمر محمد مطرف، القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، (الخرطوم، كلية الدراسات التجارية، 2004م).

(7) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وإدارات البحث التطبيقي (الإسكندرية: الدار الجامعية 1986م) ص32.

(8) يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري (الرياض: دار عالم الكتب، 1992م) ص 4-5.

(9) أكرم رضا، برنامج تدريب المديرين (القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003م) ص15.

أهداف التدريب:

يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدورة وأداء مهامه بكفاءة عالية. تختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريبي، ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها: (10)

1. تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو المشاغل والدورات التدريبية.
2. إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
3. الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة. فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي - تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
4. تنمية وعي المتدربين بالمستجدات وتفهم التوجهات الحديثة والأسس التي قامت عليها.
5. الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمية مهارات العاملين.
6. تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة.
7. إتاحة الفرص أمام المتدربين لفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية والتطبيق في التربية والتعليم.
8. تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له، وبذل الجهد لوضع التغييرات موضع الاختبار والتجربة والإسهام في عملية التطوير والتجديد.

تخطيط البرامج التدريبية:

إن تخطيط النشاط التدريبي وخصوصاً في الدول النامية يشوبه بعض القصور نتيجة فقدان الأهداف الموضوعية، واعتبار التدريب هدفاً بحد ذاته. ونظراً لأن أغلبية المنظمات لا تقوم بمثل هذه الدراسات وبالتالي تضع برامج التدريب دون أن تتعرف بدقة على احتياجاتها، فتكون النتيجة أن تضيق الجهود المبذولة دون أي فائدة، كما تضيق وتتبدد النفقات التي تنطوي عليها برامج التدريب.

وتتبع أهمية التدريب من دوره الفعال في تفعيل المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة وتمكينها من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ومهنية كبيرة. ولذا تسعى جميع المنظمات إلى تطوير برامجها التدريبية للاستفادة منها في تحسين قدرات الموارد البشرية التي تعتبر أهم الموارد لديها. ويتم تخطيط البرامج التدريبية للوصول إلى أهداف متعددة وفق احتياج المؤسسات لتدريب موظفيها. ولهذا تتنوع مجالات البرامج التدريبية وفق تنوع الاحتياج التدريبي، فمن البرامج التدريبية ما هو موجه لزيادة معارف المتدربين أو لتحسين مهاراتهم أو لتكوين اتجاهات جديدة تخدم مصلحة العمل وتحسين مستوى الأداء. ولكي يحقق التدريب الأهداف المرجوة ينبغي أن تتبع الخطوات العلمية في تخطيط برامجها وعملياته (11).

تحديد الاحتياجات التدريبية:

تُعد الاحتياجات التدريبية القاعدة الأساسية التي تنطلق منها عملية تخطيط وبناء البرامج التدريبية المختلفة، فالألية واحدة يمكن إتباعها في كل منظمات التدريب لمعرفة الاحتياجات التدريبية التي تساعد في وضع الأهداف المراد تحقيقها من التدريب في الحاضر والمستقبل، فالخطوة الأولى أو نقطة البدء بالنسبة لإدارة عملية التدريب وفي تصميم نظام تدريب وتطوير متكامل لمنظمة ما، هي تحديد الاحتياجات الحالية للتدريب والتطوير بشكل دقيق، وتحديد متطلبات التدريب المستقبلية.

وقد عرّفت الاحتياجات التدريبية على أنها " : الفجوة بين ما تمتلكه من كفايات في المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم وبين ما ينبغي أن تكون عليه هذه الكفايات بهدف تحسين الأداء على الوجه الأفضل" (12). والاحتياجات التدريبية يعرفها الشباب وآخرون بأنها: مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب أحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، واتجاهاته بجعله لائقاً لشغل وظيفة، أو أداء اختصاصات وظيفته الحالية بما يحقق أهداف المنظمة بالكفاءة المطلوبة (13).

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن معرفة الاحتياجات وتحديداتها وفق أسس علمية يساعد مخططي برامج التدريب في تصميم برامج تدريبية ناجحة، لأن معرفة الاحتياجات وتحديداتها وفق هذه الأسس، يمهّد لتحديد أهداف أدق صياغة، وأقرب واقعية.

ويعد تحديد الاحتياجات الركيزة الأولى والأساسية في تخطيط البرامج التدريبية وقد أكد ذلك كثير من المهتمين بالتربية والتعليم، وممن أشار إلى ذلك **عليّات** بقوله " إن أول خطوة في هذا التخطيط هي التحديد الدقيق والموقوت للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معينين، يشغلون وظائف محددة، ويعملون في وحدات أو إدارات معينة" (14).

وأشار عبد المقصود إلى أن " تحديد الاحتياجات المهنية تعتبر ضرورة أساسية لأية عملية تدريب ناجحة، ودعامة من دعائمها، كما أن تلك الاحتياجات التدريبية تمثل الأساس المعنوي الأول في مجال التخطيط للتدريب فيما إذا تم التعرف

(10) راوية محمد، إدارة الموارد البشرية (جامعة الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999م) ص133.

(11) عبد البري الدرة وآخرون، إدارة القوى البشرية (عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1994م) ص34.

(12) محمد ناجي يحيى إدريس، الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، 1992م ص63.

(13) أديب يوسف الخشاب، وهشام سعيد، نحو بناء أداة لتقدير الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتعليم الفني في الجمهورية العراقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 26، عام 1411هـ، ص112.

(14) محمد عليان عليّات، الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة (عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع، 1991م) ص8.

عليها بدقة (15).

تقييم البرامج التدريبية:

ينبغي تقييم البرامج التدريبية للتأكد من فعاليتها في تحقيق أهدافها ولمعرفة أوجه القصور لتلافيها وتطويرها، ويتم استخدام نماذج مختلفة لتقييم التدريب ويعد نموذج كيركباتريك من أكثر النماذج استخداماً، ويتم تقييم برامج التدريب وفق هذا النموذج بالتركيز على أربعة مستويات:

- **المستوى الأول** تتمثل في ردة فعل المتدربين نحو التدريب، ومقدار التعلم الذي اكتسبوه من خلال البرنامج التدريبي، ومدى التغيير في سلوكهم الأدائي، وأخيراً المحصلة النهائية للتدريب على الواقع الفعلي وبيئة العمل كنتيجة لتطبيق المتدربين لما تم تدريبهم عليه، وتقاس ردة فعل المتدربين نحو البرنامج التدريبي من خلال استمارات قصيرة توزع على المتدربين لمعرفة اتجاهاتهم نحو البرنامج، ومدى رضاهم عنه بعد نهايته أو بعد مضي معظم أنشطته، وهذا النوع من التقييم قد لا يقيس التغيير المعرفي أو المهاري للمتدربين ولذا يفضل القيام بالمستويات المتقدمة من التقييم التي تتعرض لقياس تلك التأثيرات الهامة على معارف ومهارات المتدربين.
 - وفي **المستوى الثاني** من التقييم يتم تحديد مدى أو مقدار التعلم الذي أكتسبه المتدربون كنتيجة للبرنامج التدريبي، وهذا النوع يتناول قياس التغيير في المعارف والاتجاهات والمهارات وفق أهداف البرنامج التدريبي، ويتم عادة قياس مستوى معارف ومهارات واتجاه المتدربين قبل وبعد التدريب لمعرفة الفروق بينهما التي نجمت من التدريب، ولكن هذا النوع من التقييم لا يصل إلى مرحلة تقييم أثر التدريب على مستوى الأداء، ولهذا يتم تناول تقييم أثر التدريب على الأداء.
 - وفي **المستوى الثالث** من تقييم التدريب الذي يقيس قدرة المتدربين على إنجاز الأعمال الوظيفية بمستوى أعلى كنتيجة لحضورهم للبرنامج التدريبي، وتجدر الإشارة إلى أهمية تقييم مدى أثر البرنامج التدريبي على مستوى أداء الموظفين لأن الهدف المتوقع من التدريب هو تحسين مستويات الأداء للمهام الوظيفية، ويتطلب هذا النوع من التدريب مشاركة المشرفين على الموظفين في بيئة العمل وعلى الرغم من صعوبة تنفيذ هذا المستوى من التقييم إلا أن الحاجة تبدو كبيرة لإجرائه.
 - أما **المستوى الرابع** من تقييم التدريب فهو الموجه لقياس مدى فعالية البرنامج التدريبي ونتائجه النهائية على مستوى أداء المؤسسة بشكل عام والعاقد النهائي من التدريب، ويلاحظ أنه كلما تقدم مستوى التقييم كلما قل تنفيذه على الرغم من تزايد فعاليته، ولهذا نجد أن المستوى الأول من التقييم هو أكثر المستويات تطبيقاً وأقلها نفعاً.
- وعلى الرغم من أن الكثير من المراجع تضع التقييم كمرحلة أخيرة في بناء البرامج التدريبية، إلا أن عملية التقييم تبدأ في المراحل المبكرة من إعداد تلك البرامج، وتنتهي بعد نهاية البرنامج ويهدف إلى معرفة تحقيق البرنامج لأهدافه المحددة سلفاً (16).

أهداف تقييم البرامج التدريبية: (17)

1. معرفة ما أنجز من الخطة التدريبية، وما تم تحقيقه من أهدافها.
2. معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب عند تنفيذ البرامج التدريبية.
3. بيان نقاط القوة لدعمها، ونقاط الضعف لمعالجتها.
4. تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج، والعمل على تذليلها.
5. توفير المعلومات التي تشكل القاعدة التي يعتمد عليها في اختيار الأولويات في النشاط التدريبي.
6. معرفة مدى إسهام المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها، والمهارات التي اكتسبوها.
7. التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على الأجهزة والمؤسسات نتيجة لاشتراكها في البرامج التدريبية، والتأكد من أن نتائج التدريب قد حققت أغراضها.

أنواع تقييم البرامج التدريبية:

1. **التقييم قبل البدء في البرنامج**؛ ويتم في هذه المرحلة تقييم المواد التي يجب أن يتضمنها البرنامج والتأكد من أنها تشمل المعارف والخبرات والمعلومات التي يلزم تزويد المتدربين بها والتي تلبى الاحتياجات التدريبية، وتوقعات المتدربين واختيار المرشحين للاشتراك في البرامج التدريبية (18).
2. **التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي**؛ ويشمل هذا النوع من التقييم المدخلات والعمليات والمخرجات، التي تحتوي على تقييم البرنامج من حيث مدى ملائمتها للاحتياجات التدريبية، وتقييم أهداف البرنامج، والتأكد من أن مجهودان المتدربين والمدربين تصب في الاتجاه الصحيح.
3. **التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي**؛ ويهدف التقييم في هذه المرحلة إلى اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج في ضوء أهدافه، وتطوير أساليب التدريب بما يحقق الفاعلية المطلوبة للتدريب.

(15) محمد السعيد عبد المقصود، احتياجات النمو المهني للعاملين في قطاع التعليم بالدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (القاهرة: دش، 1977م) ص30.

(16) خميس الناصري، تقويم فاعلية التدريب، مجلة عالم الإبداع، العدد الثامن والأربعون، نيسان (أبريل) 2009 م، صص 5-7.

(17) حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007م) ص45.

(18) حسين حبيب السيد، تقويم البرامج التدريبية، شبكة المعلومات (الانترنت) 2009/5/19م.

4. متابعة البرنامج ونتائجه، والتأكد من مقارنة نتائج أداء الموظف قبل التدريب وبعد فترة معينة، والتعرف على وجود بعض الاحتياجات التدريبية التي لم يتطرق إليها التدريب السابق (19).
ثانياً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية:
خصائص مجتمع الدراسة:

لمعرفة سمات وخصائص عينة الدراسة بمجتمع البحث، ومدى الاستفادة منها في التعرف على الخلفيات العلمية للدراسة، تم تحليل بعض السمات الشخصية لأفراد العينة والتي لها علاقة مباشرة بالموضوع مثل الجنس، والعمر بالسنوات، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية والخبرة في مجال العمل، والدورات التدريبية المتحصل عليها، ويتضح من الجدول (1) أن خصائص عينة البحث متنوعة، وهي على علم ودراية كافية بممارسات تقييم أداء الموارد البشرية، بحيث يمكن الاعتماد على آراء أفراد العينة للوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة.

جدول رقم (1): خصائص مجتمع الدراسة

النسبة %	التكرار	البيان	خصائص العينة
95	95	ذكر	الجنس
5	5	أنثى	
24	24	من 30 سنة إلى 36 سنة	العمر بالسنوات
42	42	من 37 سنة إلى 43 سنة	
34	34	من 44 سنة إلى 50 سنة	
18	18	شهادة الدبلوم العالي	المؤهل العلمي
14	14	شهادة التعليم الجامعي	
65	65	شهادة الماجستير	
3	3	شهادة الدكتوراه	الوظيفة الحالية
14	14	رئيس وحدة	
65	65	رئيس قسم	
13	13	مدير إدارة	
4	4	مساعد مدير عام	
4	4	مدير عام	الخبرة في مجال العمل
0	0	أقل من 4 سنوات	
38	38	من 4 إلى أقل من 7 سنوات	
36	36	من 7 إلى أقل من 11 سنة	
26	26	من 11 إلى أقل من 15 سنة	الدورات التدريبية المتحصل عليها
26	26	من 15 سنة فأكثر	
15	15	القيادات الإدارية	
35	35	التطوير الإداري	
24	24	التنمية الإدارية	تقييم الأداء
26	26	تقييم الأداء	

1. تخطيط البرامج التدريبية:

يبين الجدول (2) مؤشرات تخطيط البرامج التدريبية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أرقامها وفقاً للوسط المرجح والوزن المنوي، حيث نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة اتفقوا على أن الفقرات (2- 14- 8) تحتل المرتبة الأولى في رأي أفراد مجتمع الدراسة حول تخطيط البرامج التدريبية، وكانت الأوزان المئوية للفقرات على التوالي (92.6% - 92% - 89.4%) حيث أن أغلبهم موافقون تماماً على أن الثقة بالنفس والشعور بالانتماء للمنظمة من ضمن أهداف البرامج التدريبية، وكذلك التدريب المتطور في مادته وأسلوبه يزود المتدرب بالجديد في مجال تخصصه ويساعده في تطوير معلوماته ومهاراته وأيضاً خلق روح ارتباط المنظمة بعملية التطوير الإداري، كما تم الاتفاق على الفقرة الخاصة بفتح مجال المشاركة مع المؤسسات الأخرى في دراسة مجال التطوير الإداري والاستفادة من خبراتهم تحتل المرتبة الأخيرة لجميع الفقرات المتعلقة برأي أفراد مجتمع الدراسة حول تخطيط البرامج التدريبية.

(19) حسين حبيب السيد، مرجع سبق ذكره.

جدول رقم (2): الوسط المرجح والوزن المنوي لمؤشرات مقياس تخطيط البرامج التدريبية

الترتيب الفقرة	تخطيط البرامج التدريبية	الوسط المرجح	الوزن المنوي
2-	الثقة بالنفس والشعور بالانتماء للمنظمة من ضمن أهداف البرامج التدريبية	4.63	92.6
14-	التدريب المتطور في مادته وأسلوبه يزود المتدرب بالجديد في مجال تخصصه ويساعده في تطوير معلوماته ومهاراته.	4.6	92
8-	خلق روح ارتباط المنظمة بعملية التطوير الإداري.	4.47	89.4
13-	التدريب عملية ذكية وواعية لذلك يجب أن تكون عملية مستمرة.	4.43	88.6
10-	في البرنامج التدريبي يتم التركيز على تحسين القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات.	4.41	88.2
7-	توفر وسائل الإيضاح اللازمة للبرامج التدريبية.	4.39	87.8
3-	تسعى برامج التدريب لإدخال تكنولوجيا متقدمة للتطوير الإداري باستخدام أساليب حديثة في التدريب.	4.37	87.4
9-	في البرنامج التدريبي يتم التركيز على الرفع من أهمية التدريب الإداري.	4.32	86.4
1-	تهدف البرامج التدريبية إلى تنمية مهارات القياديين بالمنظمة على التخطيط والتنظيم والتطوير.	4.31	86.2
12-	تقديم الحوافز للمساهمين المبدعين في التطوير الإداري.	4.27	85.4
6-	وضوح وترابط مواضيع البرنامج التدريبي التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.	4.23	84.6
11-	هناك ميزانية خاصة تحدد لضمان تحقيق أفضل برنامج تدريبي.	4.19	83.8
5-	تحديد مدة البرنامج ونوع وظيفة التدريب المطلوب ملائمة مع محتوى البرنامج التدريبي.	4.15	83
4-	فتح مجال المشاركة مع المؤسسات الأخرى في دراسة مجال التطوير الإداري والاستفادة من خبراتهم.	4.08	81.6

2. تقييم البرامج التدريبية:

يبين الجدول (3) مؤشرات تقييم البرامج التدريبية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أرقامها وفقاً للوسط المرجح والوزن المنوي، حيث نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة اتفقوا على أن الفقرات (3-8-11) تحتل المرتبة الأولى في رأي أفراد مجتمع الدراسة حول تقييم البرامج التدريبية وكانت الأوزان المنوية للفقرات على التوالي (95.8%، 93.2%، 91.8%) حيث أن أغلبهم موافقون تماماً على إدخال تكنولوجيا متقدمة للمنظمة، وكذلك زيادة تشجيع الابتكار والإبداع لتحسين سمعة المنظمة، وأيضاً يهدف تدريب القيادات إلى إكساب وتصحيح وتنمية المهارات الإشرافية والقيادية والإدارية لجميع الوظائف، كما تم الاتفاق على الفقرة الخاصة بوضوح وترابط مواضيع البرنامج التدريبي لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة، تحتل المرتبة الأخيرة لجميع الفقرات المتعلقة برأي أفراد مجتمع الدراسة حول تقييم البرامج التدريبية.

جدول رقم (3): الوسط المرجح والوزن المنوي لمؤشرات مقياس تقييم البرامج التدريبية

الترتيب الفقرة	تقييم البرامج التدريبية	الوسط المرجح	الوزن المنوي
3-	إدخال تكنولوجيا متقدمة للمنظمة.	4.79	95.8
8-	زيادة تشجيع الابتكار والإبداع لتحسين سمعة المنظمة.	4.66	93.2
11-	يهدف تدريب القيادات إلى إكساب وتصحيح وتنمية المهارات الإشرافية والقيادية والإدارية لجميع الوظائف.	4.59	91.8
2-	بناء علاقات إيجابية ومتطورة بين الأفراد وتشجيع العمل الجماعي وزيادة الانتماء للمنظمة.	4.57	91.4
4-	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقيادات الإدارية للتميز والأداء الجيد.	4.53	90.6
5-	يستخدم المدربون الأساليب الحديثة في التدريب لتحقيق أهداف المنظمة.	4.44	88.8
12-	تطوير أساليب الاتصال والرقابة لزيادة فاعلية البرامج التدريبية لتحقيق هدف المنظمة.	4.27	85.4
10-	زيادة الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بالتطوير الإداري لتأكيد تحقيق الهدف.	4.26	85.2
15-	بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.	4.26	85.2
1-	تطوير مهارات المنظمة لتلائم الأعمال المكلف بها وزيادة القدرة على التأثير.	4.24	84.8
7-	محاولة معرفة أسباب الأخطاء وكيفية معالجتها لعدم تكرارها مستقبلاً.	4.24	84.8
13-	من متطلبات نجاح البرامج التدريبية امتلاك المدربين مهارات تدريب وخبرة عالية.	4.21	84.2
9-	تحديد الفترة الزمنية للتدريب وكذلك تحديد مكانها في الداخل والخارج.	4.19	83.8
14-	تعريف المتدرب بأهداف واستراتيجيات تمثل المنظمة.	4.12	82.4
6-	وضوح وترابط مواضيع البرنامج التدريبي لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.	4.12	82.4

3. فاعلية البرامج التدريبية:

يبين الجدول (4) مؤشرات فاعلية البرامج التدريبية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أرقامها وفقاً للوسط المرجح والوزن المنوي، حيث نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة اتفقوا على أن الفقرات (4-3-2) تحتل المرتبة الأولى في رأي أفراد مجتمع الدراسة حول فاعلية البرامج التدريبية، وكانت الأوزان المنوية للفقرات على التوالي (90.4%، 89.8%، 87%)، حيث أن أغلبهم موافقون تماماً على أن إكساب المتدرب مهارات ومعارف أساسية وجديدة تفي بحاجة الوظائف الإدارية في المنظمة، وكذلك إدخال أساليب ومفاهيم جديدة في مجال الإدارة الحديثة، وأيضاً العمل على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل وأن تقدم الحلول بثقة عالية، كما تم الاتفاق على الفقرة الخاصة بأن لفاعلية التدريب الإداري لابد من تطبيق خطة إستراتيجية شاملة في المنظمة يجب أن تحتل المرتبة الأخيرة لجميع الفقرات المتعلقة برأي أفراد مجتمع الدراسة حول فاعلية البرامج التدريبية.

جدول رقم (4): الوسط المرجح والوزن المئوي لمؤشرات مقياس فاعلية البرامج التدريبية

ترتيب الفقرة	فاعلية البرامج التدريبية	الوسط المرجح	الوزن المئوي
4	إكساب المتدرب مهارات ومعارف أساسية وجديدة تفي بحاجة الوظائف الإدارية في المنظمة.	4.52	90.4
3	إدخال أساليب ومفاهيم جديدة في مجال الإدارة الحديثة.	4.49	89.8
2	العمل على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل، وأن تقدم الحلول بثقة عالية.	4.35	87
8	ضرورة اقتناع القيادات الإدارية بأهمية التطوير الإداري للوصول إلى عوامل النجاح.	4.33	86.6
1	زيادة الرغبة في العمل وتحسين الأداء وتحقيق نجاحات مستمرة في المنظمة.	4.32	86.4
5	تحفيز المشاركين مادياً ومعنوياً في عملية التطوير الإداري.	4.28	85.6
9	ترتبط أهداف المنظمة ارتباطاً وثيقاً بعملية التطوير الإداري.	4.27	85.4
10	تعمل القيادات الإدارية على توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ خطة التطوير الإداري.	4.25	85
6	الاستفادة من خبرات القيادات الإدارية الأخرى في التطوير الإداري.	4.1	82
7	لفاعلية التدريب الإداري لا بد من تطبيق خطة إستراتيجية شاملة في المنظمة.	3.95	79

ثالثاً: نتائج تحليل البيانات:

بناء على ماتقدم من تحليل للبيانات وإجابة أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالتخطيط والتقييم وفعالية البرامج التدريبية، تم التوصل إلى النقاط التالية:

1. تحليل العلاقة بين متغيرات (العمر - سنوات الخبرة - تخطيط وتقييم البرامج التدريبية) ومقياس فاعلية البرامج التدريبية، يبين الجدول (5) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرات " العمر، وسنوات الخبرة، والتخطيط، والتقييم، والمتغير التابع مقياس فاعلية البرامج التدريبية. حيث نلاحظ عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر، وفاعلية البرامج التدريبية $r=0.046$. كما تشير النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة وفاعلية البرامج التدريبية $r=0.183$ ، ووجود علاقة ارتباطية بين متغير التخطيط وفعالية البرامج التدريبية.

جدول رقم (5): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فاعلية البرامج التدريبية

المتغيرات المستقلة	فاعلية البرامج التدريبية
العمر	0.046
سنوات الخبرة	0.183
تخطيط	0.597**
تقييم	0.640**

وتشير البيانات الواردة بالجدول أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير التقييم وفاعلية البرامج التدريبية (0.640).

2. يبين الجدول (6) العلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية كمتغير تابع والنوع كمتغير مستقل، حيث نلاحظ أن مجموع أفراد مجتمع الدراسة الذكور سجلوا متوسطاً حسابياً علي مقياس فاعلية البرامج التدريبية أعلى من الإناث حيث كانت القيم على التوالي (42.9789)، (40.6000)، وأن قيمة اختبار (T) بلغت (1.514) وهي قيمة غير معنوية، وبذلك تشير النتائج على عدم وجود فروق معنوية دالة إحصائية بين متغير النوع ومقياس فاعلية البرامج التدريبية.

جدول رقم (6): نتائج اختبار دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير النوع على مقياس فاعلية البرامج التدريبية.

المتغير	الفئات	حجم مجتمع البحث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	درجة احتمال الخطأ
النوع	ذكور	95	42.9789	3.48547	98	1.514	0.133
	إناث	5	40.6000	1.34164	7.307	3.406	

3. يبين الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الفئة الأولى (رئيس وحدة)، وبين الفئة الثانية (رئيس قسم)، لصالح الفئة الثانية "رئيس قسم"، وبما أن الفروق سالبة فهذا يعني أن القياديين الإداريين الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم هم أكثر فاعلية في تنفيذ البرامج التدريبية من القياديين الذين يشغلون وظائف أخرى.

جدول رقم (7): أقل فرق معنوي لمتغير الوظيفة لدى أفراد مجتمع الدراسة على مقياس فاعلية البرامج التدريبية

الوظيفة (I)	الوظيفة (J)	متوسط الفروق (I - J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
رئيس قسم	رئيس وحدة	-3.34*	0.94	0.001
مدير إدارة	رئيس وحدة	-2.26	1.23	0.070
مساعد مدير عام	رئيس وحدة	0.42	1.81	0.814

0.814	1.81	0.42	مدير عام
-------	------	------	----------

النتائج:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير العوامل الديمغرافية وفاعلية البرامج التدريبية.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير التخطيط وفاعلية البرامج التدريبية عند مستوى معنوية 0.01، وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التخطيط وفاعلية البرامج التدريبية بمعنى أنه كلما كانت برامج التخطيط جيدة كلما كانت هناك فاعلية في البرامج التدريبية.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير التقييم وفاعلية البرامج التدريبية عند مستوى معنوية 0.01، بمعنى أنه كلما كان هناك جودة في مستوى التقييم زادت فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية، وهذا يدل على نتائج التدريب في الرفع من مستوى الأداء.
4. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة بحسب فئات متغير النوع على مقياس فاعلية البرامج التدريبية، بمعنى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع ومستوى فاعلية البرامج التدريبية.
5. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة ومستوى فاعلية البرامج التدريبية، بمعنى أن أفراد مجتمع الدراسة الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم هم أكثر تأكيداً على ممارسة مستوى الفاعلية في تنفيذ البرامج التدريبية.
6. أظهرت إجابات أفراد العينة أن الإدارة تراعي الاحتياجات التدريبية، وحددت وفقاً لذلك الأسس العلمية التي تساعد مخططي برامج التدريب في تصميم برامج تدريبية ناجحة.
7. أظهرت إجابات أفراد العينة وجود سياسة واضحة وثابتة من قبل الإدارة لعملية تقييم البرامج التدريبية لدى جهات التدريب، وكذلك التخطيط الجيد لعملية تقييم البرامج التدريبية.
8. أظهرت إجابات أفراد العينة وعي القيادات الإدارية بأهمية التدريب واستمراره لتمكينهم من رفع كفاءتهم وفهمهم للطرق السلمية الفعالة لإدارة مؤسساتهم.

التوصيات:

1. العمل على توجيه إتجاه القيادات الإدارية نحو تخطيط وتقييم برامج التدريب الإداري لإعداد القادة ولتعريفهم بفوائد وأغراض التدريب الإداري، وأنها وسيلة من وسائل القادة تستخدم من أجل المساعدة في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي.
2. الإهتمام بتنمية مهارات التدريب الإداري للقيادات في كل مستوياتهم الإدارية، وكيفية استخدام المهارة المناسبة للموقف المناسب.
3. على المؤسسات أن تعمل من أجل تكوين وتنمية التدريب الإيجابي للقيادات الإدارية حتى تتمكن من زيادة تحقيق مستوى الفاعلية.
4. التركيز على دراسة موضوع قياس العائد من التدريب الإداري (الكفاءة) باستخدام الأساليب الحديثة للتدريب.
5. لكي يكون التدريب الإداري ذات فاعلية عالية يجب التركيز على توعية قيادات الصف الثاني بأهمية تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها من أجل تحقيق الهدف الذي صممت من أجله.

المراجع:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وإدارات البحث التطبيقي (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1986م).
2. أديب يوسف الخشاب، وهشام سعيد، نحو بناء أداة لتقدير الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتعليم الفني في الجمهورية العراقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 26، عام 1411هـ.
3. أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين (القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003م).
4. إقبال عبد المولى العكيلي، فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، (طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا)، 1999.
5. أماني علي العابد، دور القيادات الإدارية في تحديد الاحتياجات التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، (طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا، 2004).
6. بيان برهاني، مدخل إلى إدارة أعمال (الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000م).
7. خميس الناصري، تقويم فاعلية التدريب، مجلة عالم الإبداع، العدد الثامن والأربعون، نيسان (أبريل) 2009 م.
8. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007م).
9. حسين حبيب السيد، تقويم البرامج التدريبية، شبكة المعلومات (الانترنت) 2009/5/19م.
10. راوية محمد، إدارة الموارد البشرية (جامعة الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999م).
11. زكريا مطلق الدوري، إدارة إستراتيجية (دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005م).

12. سليمان عمر محمد مطرف، القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، (الخرطوم، كلية الدراسات التجارية، 2004م).
13. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية (دار وائل: للطباعة والنشر 1999م).
14. عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية (الأردن: جامعة القدس المفتوحة، 1994م).
15. محمد السعيد عبد المقصود، احتياجات النمو المهني للعاملين في قطاع التعليم بالدول العربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (القاهرة: د. ش، 1997م).
16. محمد عليان عليمان، الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة (عمان: دار الخواجة للنشر والتوزيع، 1991م).
17. يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإداري (الرياض: دار عالم الكتب، 1992م).