



دور البرامج التدريبية في زيادة معدلات الأداء الوظيفي

فاطمة مفتاح المهدي دله

قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، بني وليد، ليبيا

Corresponding author: omafatema@gmail.com

The Role of Training Programs in Enhancing Job Performance

Fatema Muftah Almahdi Dala

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, Bani Walid University, Bani Walid, Libya

تاريخ الاستلام: 2026/01/12 - تاريخ المراجعة: 2026/02/07 - تاريخ القبول: 2026/02/19 - تاريخ النشر: 2026/03/20

Abstract

This study aimed to explore the role of training programs in enhancing job performance among employees of Jumhouria Bank, South Tripoli Branch. A sample of 30 employees was randomly selected from the bank. A questionnaire consisting of 16 items, based on a five-point Likert scale, was used to measure the impact of training programs on employees' skills, competence, motivation, and overall job performance.

The findings revealed that the majority of employees believed that training programs contributed to the development of their professional skills and improved the quality of their job performance. Many respondents also indicated that training increased their self-confidence and helped them adapt to organizational and technological changes in the workplace. Furthermore, a clear positive effect of training programs on employee motivation and commitment to performing their tasks more effectively was observed.

Although some respondents expressed reservations or neutrality regarding the effectiveness of training in certain aspects, the overall results support the hypothesis of a statistically significant positive relationship between training programs and job performance. Participants also emphasized the importance of continuous training and the role of the organization in updating training programs based on trainees' feedback.

The study recommends the continuous development of training programs, with a focus on incorporating interactive training methods and creating a motivating environment to meet diverse employee needs. It also highlights the importance of investing in training as a strategic approach to building strong human capital that contributes to achieving organizational goals and enhancing performance efficiency in a sustainable manner.

Keywords: Training, Training Programs, Job Performance**الملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي بين موظفي مصرف الجمهورية فرع جنوب طرابلس. تم اختيار عينة مكونة من 30 موظف في مصرف الجمهورية فرع جنوب طرابلس بطريقة عشوائية، وتم استخدام استبيان مكون من 16 سؤالاً يعتمد على مقياس ليكرت لخمس درجات لقياس تأثير البرامج التدريبية على المهارات والكفاءة والدافعية والأداء العام للموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الموظفين يرون أن البرامج التدريبية ساعدتهم على تطوير مهاراتهم المهنية وتحسين جودة أدائهم الوظيفي. كما أشار العديد منهم إلى أن التدريب زاد من ثقتهم بأنفسهم وساعدهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية.

والتكنولوجية في بيئة العمل. كذلك، لوحظ تأثير إيجابي واضح للبرامج التدريبية على دافعية الموظفين والتزامهم بأداء مهامهم بشكل أفضل.

رغم وجود بعض الحالات التي أبدت تحفظاً أو حيادية تجاه فاعلية التدريب في بعض الجوانب، إلا أن النتائج تدعم فرضية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي. وأكد المشاركون أيضاً أهمية التدريب المستمر ودور المؤسسة في تحديث البرامج التدريبية بناءً على ملاحظات المتدربين.

توصي الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية بشكل مستمر مع التركيز على استخدام أساليب تدريب تفاعلية وبيئة محفزة، لتلبية احتياجات الموظفين المتنوعة. كما تؤكد أهمية الاستثمار في التدريب كوسيلة استراتيجية لبناء رأس مال بشري قوي يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ورفع كفاءة الأداء بشكل مستدام.

الكلمات المفتاحية: التدريب- البرامج التدريبية-الأداء الوظيفي

مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي بين موظفي مصرف الجمهورية فرع جنوب طرابلس. تم اختيار عينة مكونة من 30 موظف في مصرف الجمهورية فرع جنوب طرابلس بطريقة عشوائية، وتم استخدام استبيان مكون من 16 سؤالاً يعتمد على مقياس ليكرت لخمس درجات لقياس تأثير البرامج التدريبية على المهارات والكفاءة والدافعية والأداء العام للموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الموظفين يرون أن البرامج التدريبية ساعدتهم على تطوير مهاراتهم المهنية وتحسين جودة أدائهم الوظيفي. كما أشار العديد منهم إلى أن التدريب زاد من ثقتهم بأنفسهم وساعدهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية والتكنولوجية في بيئة العمل. كذلك، لوحظ تأثير إيجابي واضح للبرامج التدريبية على دافعية الموظفين والتزامهم بأداء مهامهم بشكل أفضل.

رغم وجود بعض الحالات التي أبدت تحفظاً أو حيادية تجاه فاعلية التدريب في بعض الجوانب، إلا أن النتائج تدعم فرضية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي. وأكد المشاركون أيضاً أهمية التدريب المستمر ودور المؤسسة في تحديث البرامج التدريبية بناءً على ملاحظات المتدربين.

توصي الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية بشكل مستمر مع التركيز على استخدام أساليب تدريب تفاعلية وبيئة محفزة، لتلبية احتياجات الموظفين المتنوعة. كما تؤكد أهمية الاستثمار في التدريب كوسيلة استراتيجية لبناء رأس مال بشري قوي يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ورفع كفاءة الأداء بشكل مستدام.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة.

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متزايدة ومتسارعة نتيجة للتطور التكنولوجي المستمر وتغير بيئة العمل ومتطلباتها بشكل دائم. هذه التحديات تفرض على المؤسسات ضرورة تطوير مستمر لمهارات وقدرات موظفيها لضمان قدرتهم على التكيف مع المستجدات وتحقيق الأداء المطلوب بكفاءة وفاعلية. ومع تصاعد المنافسة في الأسواق وارتفاع توقعات العملاء، أصبحت البرامج التدريبية أداة حيوية لا غنى عنها لتمكين الموارد البشرية وتحسين أدائها.

يبرز التساؤل الرئيسي لهذا البحث: **ما مدى تأثير البرامج التدريبية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة؟**

ولنتناول هذه المشكلة بشكل أكثر تفصيلاً، تطرح الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف تساهم البرامج التدريبية في تطوير المهارات الفنية والسلوكية للموظفين؟

2. ما العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ودرجة رضا الموظفين عنها؟
 3. هل تؤثر البرامج التدريبية بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي وفعالية الموظف في أداء مهامه؟
 4. ما العوامل التي تعزز أو تعيق فاعلية البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي؟
 5. كيف يمكن تصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين لتحقيق أقصى استفادة ممكنة؟
- تأتي هذه التساؤلات في إطار محاولة لفهم الدور الحقيقي للبرامج التدريبية كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء الوظيفي، وكيفية تحسين هذه البرامج لضمان ملاءمتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانياً: أهداف الدراسة

دراسة دور البرامج التدريبية في تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تُسهم في فهم أبعاد وتأثير التدريب على الأداء، وتقديم توصيات فعالة لتحسين جودة البرامج التدريبية بما يخدم تطوير الموارد البشرية في المؤسسات.

التعرف على العلاقة بين البرامج التدريبية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث سيتم تحليل مدى ارتباط المشاركة في البرامج التدريبية المختلفة بمستويات الأداء التي يحققها الموظفون. هذا الهدف يساعد في فهم كيف يمكن للتدريب أن يكون محفزاً مباشراً أو غير مباشر لرفع كفاءة الأفراد وقدرتهم على إنجاز المهام بشكل أكثر فعالية وجودة.

قياس تأثير البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين، سواء كانت مهارات فنية متخصصة تتعلق بمجال العمل، أو مهارات سلوكية مثل التواصل، القيادة، وحل المشكلات. من خلال هذا الهدف سيتم تقييم مدى قدرة البرامج التدريبية على سد الفجوات المعرفية والمهارية لدى الموظفين، ومدى تحسن أدائهم بعد الخضوع لهذه التدريبات.

اقتراح توصيات لتطوير البرامج التدريبية بما يعزز الأداء الوظيفي، وذلك استناداً إلى نتائج التحليل والملاحظات الميدانية التي سيتم جمعها من خلال الاستبيانات. تهدف هذه التوصيات إلى تحسين محتوى وطرق تقديم البرامج التدريبية، وجعلها أكثر ملاءمة لاحتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة، يسهم في زيادة فاعلية التدريب ورفع معدلات الإنتاجية والرضا الوظيفي.

يُمكن للمؤسسات تعزيز استراتيجياتها في تطوير رأس المال البشري، وضمان استمرارية التطوير المهني للعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل مستدام.

ثالثاً: فرضيات الدراسة.

تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية للتأكد من وجود تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي:

- **الفرضية الرئيسية) الفرضية الصفيرية: (H₀)**
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وزيادة معدلات الأداء الوظيفي للموظفين في المصرف. بمعنى أن البرامج التدريبية تسهم بشكل ملموس في تحسين كفاءة وأداء العاملين.
- **الفرضية البديلة) الفرضية العدمية: (H₁)**
لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية ومستوى الأداء الوظيفي. بمعنى أن البرامج التدريبية ليس لها تأثير يذكر على تحسين أداء الموظفين.

رابعاً: أهمية الدراسة

تلعب البرامج التدريبية دوراً محورياً في تطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحديثة، مما يجعل دراسة هذا الموضوع ذات أهمية كبيرة على المستويات النظرية والعملية والتنظيمية. يمكن توضيح أهمية البحث كما يلي:

الأهمية النظرية

- تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعلاقة البرامج التدريبية بالأداء الوظيفي، ويوفر بيانات ميدانية تدعم أو تدحض الفرضيات المتعلقة بهذا الموضوع.
- تساعد في توضيح الآليات التي من خلالها يؤثر التدريب على رفع كفاءة الموظفين، سواء من حيث المهارات الفنية أو السلوكية، مما يعزز الفهم الأكاديمي حول تأثيرات التدريب على رأس المال البشري.

الأهمية العملية

- تقدم الدراسة مؤشرات واضحة للمديرين وصناع القرار في المؤسسات حول مدى فاعلية البرامج التدريبية الحالية، مما يساعد في تحسين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المستقبلية.
- يمكن المؤسسات من معرفة جوانب القوة والضعف في برامجها التدريبية، وبالتالي توجيه الموارد بشكل أفضل لتعزيز مهارات الموظفين وزيادة الإنتاجية.
- تسلط الدراسة الضوء على العلاقة بين التدريب ورضا الموظفين والتزامهم الوظيفي، مما يؤثر إيجابًا على بيئة العمل ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

الأهمية التنظيمية

- تساعد الدراسة المؤسسات على بناء استراتيجيات مستدامة لتنمية الموارد البشرية، تواكب التطورات التكنولوجية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
- يساهم في تحقيق التوافق بين احتياجات الموظفين وطموحاتهم المهنية ومتطلبات العمل، مما يعزز من فعالية الأداء التنظيمي بشكل عام.
- يزود المسؤولين في الموارد البشرية بأدوات تقييم موضوعية لقياس عائد الاستثمار في التدريب، مما يدعم اتخاذ قرارات مدروسة تعزز من القيمة المضافة للمؤسسة.

الأهمية الاجتماعية والاقتصادية

- يرفع من مستوى كفاءة القوى العاملة، مما ينعكس إيجابيًا على الاقتصاد الوطني من خلال تعزيز الإنتاجية وجودة العمل في مختلف القطاعات.
- يساهم في تطوير مهارات الأفراد مما يفتح أمامهم فرصًا أكبر للنمو المهني والترقي، وهو ما ينعكس على تحسين مستوى حياتهم الاجتماعية والمعيشية.
- يشجع ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي، وهي عوامل أساسية لمواجهة تحديات سوق العمل المتغير باستمرار.

الأهمية التعليمية والتطويرية

- يمكن استخدام نتائج الدراسة كمرجع في تطوير المناهج التدريبية والبرامج التعليمية الخاصة بالموارد البشرية.
- تدعم الدراسة تصميم ورش عمل ودورات تدريبية أكثر تخصصًا وفاعلية، تستند إلى تقييم احتياجات الموظفين الحقيقية.

تسهم الدراسة في توفير فهم شامل وعميق لدور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي، مما يساعد في تعزيز التنمية المؤسسية والمجتمعية على حد سواء.

مصطلحات الدراسة:

يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة التي تهدف إلى إحداث تغييرات محددة، سلوكية، معرفية، للوفاء باحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الموظف والمنظمة (النوري، 2003، ص18)

البرامج التدريبية: هي عملية ديناميكية هدفها احداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق اداء وسلوك المتدربين لكي يتمكنوا من استغلال طاقتهم الكامنة بما يساعد على وضع كفاءتهم في ممارسة الاعمال المكلفين بها بطريقة منظمة ومنتجة عالية (أبو هيمة، 2020، ص7)

الاداء هوسجل بالنتائج المحققة يجسد سلوكا علميا يودي لدرجة من بلوغ الفرد للاهداف التي تم تخطيطها اي بمعنى درجة الانجاز بكفاءة وفاعلية(مصطفى، 2004 ص317)

الاداء الوظيفي: تنفيذ الموظف لعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، بمعنى النتائج المرجوة التي يحققها الموظف للمنظمة (الجويدي، 2007 ص21)

رابعا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: بن عمارة، & ياسين (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية التدريب ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لعمال "المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر" (GICA) فرع تقرت. ركزت الدراسة على معرفة واقع التدريب وتأثيره على الأداء الوظيفي والإنتاجية والترقية الوظيفية للعمال. تم تطبيق الدراسة على عينة شملت 58 عاملاً من مختلف المهام والمصالح بالمؤسسة خلال السنة الدراسية 2021/2020، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- للتدريب دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال.
 - البرامج التدريبية ترفع معدلات الأداء الوظيفي.
 - تساهم برامج التدريب في زيادة إنتاجية العامل.
 - تؤدي إلى ترقية العامل وظيفياً.
- تؤكد الدراسة أهمية الاستثمار في التدريب كوسيلة لتحسين الأداء وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الإنتاجية.

الدراسة الثانية: بن ناصر الثويني، & سليمان (2021)

ناقشت الدراسة واقع تقويم البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين. هدفت إلى تقييم آراء المتدربين حول المدرب، المحتوى التدريبي، والبيئة التدريبية، مع دراسة الفروق بين الجنسين في التقييم.

النتائج الرئيسية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في تقييم المدرب والمحتوى التدريبي لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم البيئة التدريبية بين الجنسين.
- أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية مستمرة لتحسين المعارف والمهارات والسلوكيات، مع ضرورة تقويم البرامج بشكل دوري لقياس مدى استفادة المشاركين وتحسين أدائهم في وحداتهم التنظيمية.

الدراسة الثالثة: El-Habbal et al. (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين في المحافظات الجنوبية باليمن. استندت الدراسة إلى استبيانات ومقابلات مع 375 مرشداً زراعياً و55 مشرفاً، وجمعت بيانات حول الخصائص الشخصية، الأداء الوظيفي، وأوجه القصور والمعوقات التي تواجههم.

نتائج الدراسة:

- أغلب المرشدين هم من الفئات العمرية الصغيرة والمتوسطة، ومعظمهم يمتلكون مؤهلات علمية عالية لكن ليسوا متخصصين في الإرشاد الزراعي.
- مستوى ممارسة الأنشطة الإرشادية كان منخفضاً إلى متوسط لدى 94% منهم.
- تم استخدام الطرق الإرشادية بشكل منخفض إلى متوسط من قبل 83.9%.
- تقييم المشرفين أظهر أن حوالي ثلثي المرشدين لديهم أداء متوسط إلى عالي في المهام العامة والفنية.
- أبرز المعوقات تمثلت في ضعف الإمكانيات المادية، استراتيجيات العمل غير المحددة، وضعف التنسيق بين أجهزة الإرشاد والبحث العلمي.
- اقترح المرشدون حلولاً مثل توفير وسائل النقل والاتصال، التمويل المناسب، والاستقلالية الإدارية والمالية للعمل الإرشادي.

الدراسة الرابعة: عبودي، مبارك، مبروك، وآخرون (2020)

استهدفت الدراسة تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة بدولة قطر، مع التركيز على العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. استخدمت الدراسة تصميمًا كميًا واعتمدت على استبانة إلكترونية شملت 54 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أهم النتائج:

- المكافآت المالية كانت أهم عوامل التحفيز، تليها التحفيز المعنوي ثم التعويضات المالية.
- الالتزام المعياري كان أعلى أنواع الالتزام الوظيفي بين الموظفين.
- الأداء الوظيفي كان جيدًا جدًا، حيث كان إنجاز المهام أهم بعد في تقييم الأداء يليه سرعة وجودة إنجاز المهام.
- وجد تحليل الارتباط والانحدار علاقات دالة إحصائية بين المكافآت المالية وإنجاز المهام وسرعة الإنجاز.
- وُجدت علاقات دالة إحصائية بين التحفيز والالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده.
- تشير الدراسة إلى أهمية تعزيز سياسات التحفيز والالتزام لرفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.
- تُظهر الدراسات السابقة أن البرامج التدريبية لها أثر إيجابي ملموس على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات متنوعة، سواء في القطاعات الإنتاجية أو التعليمية أو الزراعية. كما تشير إلى ضرورة تقييم البرامج التدريبية بشكل دوري وأهمية تكيفها مع احتياجات المتدربين لتحقيق أكبر فائدة ممكنة.
- كما تؤكد الدراسات أن العوامل المادية والتحفيز التنظيمي والبيئة التدريبية المناسبة تلعب دورًا أساسيًا في نجاح التدريب وتحسين الأداء.

الدراسة الخامسة: Huang, W. R. (2019)

تركز الدراسة على أهمية التدريب الوظيفي كاستثمار مستمر في رأس المال البشري، لمساعدة الموظفين على تعلم المهارات واكتساب المعرفة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. لتحقيق أقصى فعالية للتدريب، يجب التحضير الجيد لثلاثة أنشطة رئيسية:

- تقييم الاحتياجات التدريبية
- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية
- تقييم البرامج التدريبية

يركز مفهوم رضا التدريب الوظيفي (Job Training Satisfaction – JTS) على شعور الموظفين تجاه جوانب التدريب الذي يتلقونه في مكان العمل. أظهرت النتائج أن البرامج التدريبية المصممة والمنفذة بشكل جيد تؤدي إلى رضا المتدربين، مما يؤثر إيجابياً على رضاهم الوظيفي (Job Satisfaction – JS)، ويؤثر بدوره على نوايا البقاء في العمل ومستوى الأداء الوظيفي.

تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية رضا التدريب الوظيفي وأثره في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية ناجحة.

الدراسة السادسة: (Slavić, A., & Berber, N. (2019))

تبحث الدراسة في دور ممارسات التدريب والتطوير ضمن إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء التنظيمي في دول منطقة نهر الدانوب.

تركز الدراسة على:

- أهمية التدريب وتطوير الموظفين (T&D)
- خلق تغيير مستدام في سلوك وفهم الموظفين
- زيادة الإنتاجية وجودة الخدمة

استخدمت الدراسة بيانات من مسح دولي لممارسات الموارد البشرية لعام 2016/2015، واعتمدت على عدة تقنيات إحصائية) التحليل الوصفي، اختبار t، معامل ارتباط سبيرمان، الانحدار اللوجستي). أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطور برامج تدريب وتطوير فعالة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة الخدمة، مما يبرز أهمية التدريب كجزء أساسي من استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الدراسة أبو هيمة (2020)

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب والبرامج التدريبية والبيئة التدريبية والمدرسين والمتدربين في رفع مستوى اداء الخدمة لموظفي المكاتب الامامية بشركة الخطوط الجوية الليبية بمدينة طرابلس ولقد اظهرت النتائج ان مستوى التدريب لموظفي المكاتب قيد الدراسة كان مرتفعاً وكذلك ان مستوى اداء الخدمة كان مرتفعاً وكذلك اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر ذو دلالة احصائية لعناصر التدريب في اداء الخدمة لموظفي المكاتب قيد الدراسة

واوصت بالاهتمام بالتدريب وان تضع الشركة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم البرامج التدريبية

تشكل البرامج التدريبية حجر الزاوية في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الحديثة، إذ تمثل مجموعة الأنشطة التعليمية المخططة والمنظمة التي تهدف إلى تحسين مهارات ومعارف وقدرات الموظفين بما يتوافق مع متطلبات العمل والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتأتي أهمية البرامج التدريبية من كونها الوسيلة الفعالة لتعزيز الأداء الوظيفي، وتمكين الموظفين من مواجهة تحديات العمل بكفاءة ومرونة. (السعيد: 2019، ص 32)

وهناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها:

-عملية اعداد الفرد للعمل المستمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة بحيث انه نوع من التوجيه صادر من شخص وجه الى شخص اخر (أبو النصر: 2009، ص243)

وعرف ايضا على انه عملية نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بالعديد من المهارات والمعلومات المهمة التي تؤدي الى زيادة معدلات الاداء داخل العمل (عبد الباقي: 2000، ص69)

وكذلك عرف بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى أحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبالياً يتطلبها كل من الفرد والعمل الذي يقوم به والمنظمة التي يشتغل بها. (برزيق: 2014، ص14)

وبناء على التعريفات السابقة نرى أنه تلك الجهود التنظيمية هدفها تغيير اتجاهات الفرد وتحسين مهاراته للقيام بعمل معين في المنظمة التي يعمل بها

إن البرامج التدريبية المنظمة والفعالة لا تقتصر فوائدها على الموظف فقط، بل تعود بالنفع على المؤسسة ككل. فبتطوير مهارات الموظفين، ترتفع جودة العمل، وتحسن معدلات الإنتاجية، كما يقل معدل الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية في السوق. بالإضافة إلى ذلك، فإن البرامج التدريبية تعزز من دافعية الموظفين وانتمائهم للمؤسسة، مما يحد من معدلات دوران العمالة ويزيد من الاستقرار الوظيفي.

تتجلى أهمية البرامج التدريبية كأداة استراتيجية تسهم في بناء رأس مال بشري قوي قادر على مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات المستمرة في بيئة العمل، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة.

ثانياً: أنواع البرامج التدريبية

تتنوع البرامج التدريبية بشكل كبير حسب الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها والمهارات التي تحتاج إلى تطويرها لدى موظفيها. ويعد تصنيف البرامج التدريبية إلى أنواع رئيسية طريقة فعالة لفهم كيفية تنظيم التدريب بشكل يلبي الاحتياجات المختلفة للموظفين ويعزز من أداء المؤسسة بشكل عام. يمكن تقسيم البرامج التدريبية إلى ثلاثة أنواع رئيسية: التدريب الفني، التدريب الإداري، وتدريب المهارات السلوكية، وكل نوع منها يلعب دوراً متميزاً في بناء قدرات العاملين وتحقيق الكفاءة المؤسسية. (الشعلان: 2022، ص247)

التدريب الفني (Technical Training)

يركز التدريب الفني على تطوير المهارات التقنية المتخصصة التي يحتاجها الموظف للقيام بمهامه اليومية بكفاءة ودقة عالية. يتضمن هذا النوع من التدريب تعليم استخدام الأجهزة والمعدات الفنية، البرامج الحاسوبية، أو إجراءات العمل التي تتطلب معرفة تقنية دقيقة. على سبيل المثال، قد يشمل التدريب الفني تعلم كيفية تشغيل آلات التصنيع، استخدام برمجيات التصميم الهندسي، أو التعامل مع أنظمة إدارة قواعد البيانات.

يهدف التدريب الفني إلى زيادة قدرة الموظف على أداء المهام الفنية المتعلقة بمجاله بشكل صحيح ومتقن، مما يقلل من معدلات الأخطاء، ويعزز من جودة العمل وفعاليته. كما يساهم هذا النوع من التدريب في مواكبة التطورات التكنولوجية التي قد تطرأ على مجال العمل، مما يضمن استمرارية تقديم أداء متميز ومتجدد، وتتميز البرامج التدريبية الفنية بأنها غالباً ما تكون ذات محتوى محدد وواضح، وتستخدم أساليب تدريب عملية وتطبيقية مثل التدريب العملي، المحاكاة، وورش العمل الفنية. كما يعتمد نجاح هذا النوع من التدريب على توفر المعدات والأدوات المناسبة، فضلاً عن وجود مدربين متخصصين ذوي خبرة تقنية. (الشراني: 2007، ص80-81).

التدريب الإداري (Managerial Training)

يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيدهم سلوكياتهم الأمر الذي يزيد من فاعلية أدائهم الوظيفي إضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة (مصطفى، إدارد الموارد البشرية ص 247

يتضمن هذا النوع المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية التي تعد لازمة لغرض نقل المناصب الإدارية بكافة أنواعه سواء أكانت الدنيا أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية (ماهر: 2001، ص 323).

يهدف التدريب الإداري إلى تمكين المديرين والقادة من أداء أدوارهم بكفاءة عالية، من خلال تعزيز قدرتهم على التخطيط والتنظيم، وتوجيه الفرق، وتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة منظمة ومنسقة. كذلك، يساعد التدريب الإداري في تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات السليمة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة واستدامتها. يُعد التدريب الإداري ضرورياً لضمان توافق الخطط والسياسات مع أهداف العمل، وزيادة فعالية القيادة التنفيذية. وغالباً ما يعتمد هذا النوع من التدريب على المحاضرات، دراسات الحالة، ورش العمل التفاعلية، والمحاكاة الإدارية. (الحمدي:2016، ص 100)

تدريب المهارات السلوكية (Behavioral Training)

يركز تدريب المهارات السلوكية على تطوير المهارات الشخصية والاجتماعية التي تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل والعلاقات بين الموظفين. حيث انه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تصقل سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية التي يحتاج اليها الفرد وتحصيل المعلومات والمعارف التي يحتاجها والاتجاهات الصالحة للعمل والادارة والانماط السلوكية والمهارات المناسبة من اجل رفع كفاءته وزيادة الانتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لانتقان العمل(حمزة:2017،ص8)

يهدف تدريب المهارات السلوكية إلى تحسين التفاعل بين الموظفين فيما بينهم، وكذلك مع العملاء والموردين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والإبداع. كما يساهم هذا التدريب في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل النزاعات، وبالتالي تعزيز الإنتاجية والالتزام المؤسسي. (القطيعي: 2023، ص 524). تُستخدم في تدريب المهارات السلوكية أساليب متنوعة مثل تمارين المحاكاة، الأنشطة الجماعية، التمارين التفاعلية، وجلسات التغذية الراجعة، والتي تساعد الموظفين على اكتساب السلوكيات الإيجابية والتعامل بفعالية مع التحديات اليومية في العمل.

ثالثاً: التكامل بين أنواع التدريب

النجاح الحقيقي في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين يعتمد بشكل كبير على التكامل المتناغم بين هذه الأنواع المختلفة من التدريب. فالموظف يحتاج إلى المهارات الفنية ليتمكن من أداء المهام التقنية الدقيقة المرتبطة بوظيفته بكفاءة، كما يحتاج إلى المهارات الإدارية لتنظيم عمله والتخطيط بشكل فعال، بالإضافة إلى المهارات السلوكية التي تعزز من تفاعله الإيجابي مع زملائه وعماله على حد سواء. (عجوة:2022، ص639) تسعى المؤسسات الناجحة إلى تصميم برامج تدريبية متكاملة وشاملة تأخذ في الاعتبار جميع هذه الأبعاد، بحيث تلبي الاحتياجات المتعددة والمتنوعة للموظفين داخل بيئة العمل. هذا التكامل لا يساعد فقط في رفع مستوى الكفاءة الفردية، بل يعزز أيضاً من العمل الجماعي ويخلق بيئة عمل متناغمة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. (عجوة،2022، ص650).

ويُعد تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة لكل فئة من الموظفين خطوة جوهرية وأساسية لضمان اختيار النوع المناسب من التدريب لكل موظف، مع الأخذ بعين الاعتبار المستجدات والتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل والتكنولوجيا. كما يجب أن تكون البرامج التدريبية قابلة للتطوير والتحديث المستمر، لضمان ملاءمتها وفعاليتها في مواجهة تحديات العمل المتجددة. (مصطفى:2022، ص50).

رابعاً: أهمية البرامج التدريبية

تعتبر البرامج التدريبية من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز وتطوير الموارد البشرية، إذ تلعب دوراً حيوياً في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة ورفع مستوى الإنتاجية والكفاءة. تتجلى أهمية البرامج التدريبية في عدة جوانب رئيسية، يمكن تفصيلها كما يلي:

تحسين جودة الأداء الوظيفي

تمثل البرامج التدريبية الوسيلة الأبرز التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، حيث تعمل على تطوير مهاراتهم ومعارفهم بما يتناسب مع متطلبات العمل الامرالذي يؤدي الى معالجة القصور في الاداء الكلي من تخفيض في التكاليف وتقليل معدلات الدوران وترك العمل بسبب عدم تكييف العاملين مع الوظائف التي يتقلدونها او بسبب عدم التوافق بين متطلبات هذه الوظائف والمهارات التي يتمتع بها العاملين. (عباس:2003، ص56).

ويفيد تحليل اداء الفرد في الاجابة على الاسئلة الاساسية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهو من يحتاج الى التدريب ،ولذلك قان تحليل اداء الفرد ياعد في تحديد الفجوة بين المستوى المرغوب للاداء وبين المستوى الفعلي للاداء (عطا:2010، 57)،

تحديث المهارات لمواكبة التطورات التكنولوجية

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، لا سيما في المجالات التكنولوجية، تصبح الحاجة إلى تحديث مهارات الموظفين أمراً ضرورياً للبقاء في الصدارة. تسهم البرامج التدريبية في تزويد العاملين بأحدث المعارف والمهارات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة، مما يمكنهم من التعامل مع أنظمة وأدوات حديثة بكفاءة عالية. هذا التحديث المستمر يضمن استمرارية الأداء المتميز للمؤسسة ويجعلها قادرة على التكيف مع المستجدات دون انقطاع أو تراجع في مستوى الخدمات. (الحطاب:2020، ص25).

تعزيز دافعية الموظفين ورفع مستوى رضاهم

تلعب البرامج التدريبية دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة، وذلك من خلال إظهار الاهتمام بتنميتهم المهنية والشخصية. يشعر الموظفون الذين يحصلون على فرص تدريبية مستمرة بالتقدير والاهتمام، مما يرفع من دافعتهم للعمل ويزيد من رضاهم الوظيفي. كما أن التدريب يمنحهم الثقة في قدراتهم، ويشجعهم على الابتكار وتحمل المسؤوليات بشكل أكبر، ما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومتعاونة. (عطا:2020، ص30).

ادخار الكلفة او تقليلها:

عندما يتم وضع خطة تدريبية ضمن برنامج موحد ومن ثم الوصول لتحسين اداء العاملين سوف يؤدي الى ادخار او تقليل التكلفة وهذا يعني مساهمة التدريب في تخفيض كلفة العمل عندما تزداد كفاءة الموظف ومن ثم تزداد انتاجيته) الطائي : 1992.ص134)

تقليل معدل الأخطاء والعيوب في العمل

تؤدي البرامج التدريبية إلى تقليل معدل الأخطاء التي قد تنتج عن عدم معرفة أو نقص في المهارات، خاصة في الأعمال الفنية والتقنية. عبر التدريب المكثف والمتخصص، يتمكن الموظفون من فهم العمليات بشكل أفضل، واتباع الإجراءات الصحيحة، مما يحد من العيوب الناتجة عن العمل اليدوي أو عدم الالتزام بمعايير الجودة. هذا الأمر يقلل من التكاليف الناتجة عن إعادة العمل أو تصحيح الأخطاء، ويزيد من رضا العملاء بسبب جودة الخدمة أو المنتج. (عطا:2020، ص

(25

تمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات التنظيمية

تواجه المؤسسات تغيرات مستمرة في هياكلها التنظيمية وأساليب العمل، مثل إدخال نظم جديدة، إعادة هيكلة الفرق، أو تبني استراتيجيات جديدة. تساعد البرامج التدريبية الموظفين على التكيف مع هذه التغيرات بسهولة وفعالية، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لفهم التغييرات وتطبيقها. هذا التكيف السلس يقلل من مقاومة التغيير داخل المؤسسة، ويضمن استمرارية العمل دون توقف أو تأثير سلبي على الأداء. (مصطفى:2024، ص49).

تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

تساعد البرامج التدريبية المؤسسات على بناء قوة عاملة متميزة ذات مهارات عالية وكفاءة متطورة، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق. فالموظفون المدربون جيداً قادرون على تقديم حلول مبتكرة، تحسين العمليات التشغيلية، والاستجابة بسرعة لمتطلبات العملاء والتغيرات البيئية. يصبح لدى المؤسسة القدرة على الحفاظ على مكانتها وزيادة حصتها السوقية بفعالية أكبر. (المعاينة،2020، ص42-45)

المساهمة في رفع مستوى السلامة المهنية

تسهم البرامج التدريبية المتخصصة في مجال السلامة والصحة المهنية في تقليل الحوادث والإصابات في أماكن العمل. من خلال تدريب الموظفين على الممارسات السليمة واستخدام معدات الحماية، تزداد السلامة داخل المؤسسة، مما يحد من التكاليف المرتبطة بالحوادث ويعزز بيئة عمل صحية وأمنة. (ابو ذياب:2017، ص36)

تؤكد العديد من الدراسات، ومنها دراسة (Kirkpatrick, 1998)، على أن البرامج التدريبية الفعالة لا تقتصر فوائدها على تحسين الأداء الفردي فقط، بل تمتد لتشمل تعزيز الأداء الجماعي، وتحقيق نتائج إيجابية ملموسة على مستوى المؤسسة بأكملها. وبالتالي، فإن الاستثمار في التدريب يعد من العوامل الأساسية التي تدعم التطوير المستدام للمؤسسات، وتسهم في بناء قدرات بشرية قادرة على مواكبة التحديات وتحقيق النجاح المستمر.

خامساً: الأداء الوظيفي: المفهوم والقياس

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير إلى مدى قدرة الموظف على تحقيق النتائج والكفاءات التي تتطلبها وظيفته ضمن المعايير والمقاييس المحددة من قبل المؤسسة. ويشمل الأداء الوظيفي الأبعاد الكمية، مثل كمية العمل المنجز، والأبعاد الكيفية، التي تتعلق بجودة الأداء واتباع القواعد والسلوكيات الإيجابية التي تسهم في بيئة عمل صحية ومنتجة. (عفايفية: 2023، ص 36)

وعرفه الخناق على انه: هو سلوك التي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق اهداف المنظمة (الخناق: 2005، ص218)

وعرف كذلك على انه "درجة تحقيق وانمام المهام المكونة لوظيفه الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق او يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية(حسن:2001، ص215)"

وعرف ايضا بالترام العامل بمتطلبات وظيفته التي اسندت اليه منحيث الالتزام بالاخلاق الحميدة داخل العمل وتحمله المسؤوليات على عاتقه. (العنزي : 2004، ص 32)

. هذا التعريف يوضح أن الأداء لا يقتصر فقط على إنجاز المهام، بل يتضمن أيضاً مدى الالتزام بمعايير الاخلاق والسلوكيات المهنية التي تعزز من سير العمليات داخل المؤسسة.

يعتبر قياس الأداء الوظيفي خطوة حيوية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، ولتحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم. ويتم قياس الأداء باستخدام عدة أدوات وأساليب متنوعة، منها:

- **التقييم الذاتي:** حيث يقوم الموظف بتقييم أدائه بنفسه، مما يعزز الوعي الذاتي ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لديه.
 - **تقييم المديرين:** يعتمد على ملاحظات وآراء المشرفين المباشرين حول أداء الموظف، ويعد من الطرق التقليدية والموثوقة لقياس الأداء.
 - **المعايير القياسية للأداء:** تتضمن مؤشرات أداء محددة قابلة للقياس الكمي، مثل معدلات الإنتاج، جودة العمل، والتزام المواعيد، والتي تساعد في تقييم الأداء بشكل موضوعي.
- تساعد هذه الأدوات المؤسسات على التعرف على مستوى الأداء الفعلي للموظفين، واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالتطوير، التدريب، والمكافآت، مما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف العمل بكفاءة.
- اهمية الاداء:

يحظى موضوع الاداء باهمية كبيرة في العملية الادارية فهي الوسيلة التي تدفع الاجهزة الادارية للعمل بحيوية حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات مروسيهم بشكل مستمر وتدفع المروسين للعمل بفعالية، وعليه فان اهمية الاداء البشري تتبلور فيما يلي (الفروح: 2011، ص 45)

يعد الاداء مقياس لقدرة الفرد على اداء عمله في الحاضر وكذلك على اداء اعمال اخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية

يرتبط الاداء بالحاجة الى الاستقرار في العمل، فالعاملين يسعون الى تحسين مستوى انجاز اعمالهم غالبا ما يتم ربط الحوافز باداء الفرد وهذا يؤدي الى الاهتمام وتحسين الافراد باداء اعمالهم .

خامسا: العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي

تُعد العلاقة بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجال إدارة الموارد البشرية. تشير الأبحاث إلى أن التدريب يُسهم بشكل مباشر وفعال في رفع مستوى أداء الموظفين، وصقل قدراتهم مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل والإنتاجية بما يحقق أهداف المؤسسة. (أبو ملحه: 2015، ص 40)

فالمؤسسات التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة المميزين منهم بمهارتهم العالية عليها ان تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي . وهذا يحقق لهم الرضا والتحفيز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل (العزاوي: 2004، ص 89)

اما في بعض المؤسسات قد توظف موظفين جدد وليس لديهم الخبرات الكافية يحتاج الامر الى التدريب اضافة الى ان بعض المعدات تحتاج للتغيير من وقت لآخر مما يتطلب تريبا اضافيا للعاملين لذلك يجب ان يكون الغرض من التدريب هو تحسين الاداء للفرد مما ينعكس ايجابيا على المنظمة. (هاينز - ادارة الاداء، ص 344)

ولابد من قياس اثر التدريب على اداء الوظيفي من خلال التركيز على بعض النقاط في العمل قبل الدورة التدريبية وبعد الدورة لكن ذلك لن يكون اساسيا كما هو الحال عند قياس المؤسسة لاثر التدريب وربما يعود السبب في عدم قياس أثر فاعلية التدريب على الاداء الى عدم اهتمام المؤسسة بالتدريب كحل استراتيجي للعاملين وحينها سوف يشعر الموظف بالاهتمام من قبل ادارته (عون: 2016، ص 70)

للتدريب تاثيرات متعددة على اداء العاملين ومن اهمها:

تقوية العلاقات الانسانية بين الموظفين

تنمية شعور العاملين بالولاء للمنظمة

رفع مستوى الاداء وتحسينه (محمد، 2021، ص 62)

تأثير البرامج التدريبية على اكتساب المهارات

توفر البرامج التدريبية للموظفين فرصًا لاكتساب مهارات جديدة وتحسين المهارات القائمة لديهم. هذه المهارات تشمل الجوانب الفنية، الإدارية، والسلوكية، والتي تعزز قدرة الموظف على أداء مهامه بشكل أكثر دقة وكفاءة. التدريب يزود الأفراد بالأدوات والمعارف التي تساعدهم على التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجههم في بيئة العمل. (أبو ملح:2015، ص 60)

التدريب كاستثمار في رأس المال البشري

وفقًا لـ (Noe, 2010)، يُعتبر التدريب استثمارًا مهمًا في رأس المال البشري، حيث يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء. الموظفون الذين يخضعون لتدريب منتظم يظهرون أداءً أفضل ويكونون أكثر قدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. التدريب يساعد أيضًا في تطوير الثقة بالنفس وتحسين مستوى الالتزام الوظيفي.

تحسين الرضا والدافعية الوظيفية

تلعب البرامج التدريبية دورًا هامًا في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم. عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تهتم بتنميته المهنية وتوفر له فرص التعلم، يزداد ولاؤه والتزامه بالعمل. هذا بدوره ينعكس على رفع جودة الأداء وتحسين بيئة العمل بشكل عام. (أبو ملح:2015، ص 45).

مؤشرات الأداء المتأثرة بالتدريب

تظهر آثار التدريب على الأداء الوظيفي من خلال مؤشرات مثل:

- زيادة الإنتاجية.
- تحسين جودة العمل.
- تقليل معدل الأخطاء والعيوب.
- الالتزام بالمواعيد والمعايير المحددة.
- القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

شروط نجاح العلاقة بين التدريب والأداء

لضمان تأثير إيجابي وفعال للبرامج التدريبية على الأداء الوظيفي، يجب أن:

- تكون البرامج التدريبية مصممة وفقًا لاحتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.
- تستخدم أساليب تدريب تفاعلية تعزز من فهم واستيعاب المحتوى.
- تشمل متابعة وتقييم مستمرين لقياس مدى تطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل.

البرامج التدريبية تمثل استثمارًا استراتيجيًا يؤدي إلى تطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، مما يعزز من كفاءة المؤسسات وقدرتها التنافسية. الاهتمام بتطوير البرامج التدريبية وجودتها يعود بالنفع الكبير على المؤسسات من حيث تحقيق الأهداف وتعزيز الاستدامة. (بن الحبيب:2022، ص 880)

سادسًا: نماذج تقييم البرامج التدريبية

تُعد عملية تقييم البرامج التدريبية من العناصر الأساسية لضمان فاعلية التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة منه. إذ لا يكفي تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي جيد، بل يجب أيضًا قياس مدى نجاح هذا البرنامج في تحسين مهارات الموظفين وتعزيز الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة الأثر الحقيقي للتدريب على المؤسسة. لتحقيق ذلك، طُورت عدة نماذج تقييمية تساعد المؤسسات على قياس فاعلية برامجها التدريبية بشكل منهجي ومنظم. من أشهر هذه النماذج: نموذج كيركباتريك ونموذج كوفي. (الشعلان،2022، ص 244).

نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب

يُعتبر نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model) أحد أشهر وأوسع النماذج المستخدمة عالمياً في تقييم البرامج التدريبية، وقد وضعه دونالد كيركباتريك عام 1959. يقوم هذا النموذج على أربعة مستويات أساسية لتقييم التدريب، تركز كل منها على جانب محدد من تجربة التدريب وتأثيره:

المستوى الأول: ردود فعل المتدربين (Reaction)

يهدف هذا المستوى إلى قياس رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي، سواء من حيث محتوى التدريب، أساليب التقديم، المدرب، أو البيئة التدريبية. غالباً ما يتم جمع البيانات في هذا المستوى من خلال استبيانات أو مقابلات بعد انتهاء الدورة التدريبية مباشرة. هذا المؤشر مهم لأنه يعكس قبول المتدربين للتدريب ومدى تحفيزهم للاستفادة منه، حيث يُعتقد أن رضا المتدرب يعد شرطاً مسبقاً لتحقيق تعلم فعال. (عبد الزيدي، 2016، ص114).

المستوى الثاني: مدى التعلم (Learning)

يركز هذا المستوى على قياس كمية وجودة المعرفة أو المهارات التي اكتسبها المتدرب خلال فترة التدريب. يتم ذلك من خلال اختبارات قبل وبعد التدريب، أو تقييمات عملية لقياس التغير في مستوى فهم المتدربين للمادة المقدمة. يعكس هذا المستوى مدى فاعلية المادة التدريبية وأساليب التقديم في تحقيق أهداف التعلم. (الزيدي، 2016، ص113).

المستوى الثالث: تغيير السلوك (Behavior)

يركز هذا المستوى على مدى تطبيق المتدربين لما تعلموه في بيئة العمل بعد انتهاء التدريب. ويقاس التغيير الفعلي في سلوك الموظفين وكيفية استخدامهم للمهارات الجديدة أو المعرفة المكتسبة في أداء مهامهم. يُعد هذا المستوى من أصعب المستويات قياساً، حيث يتطلب متابعة وملاحظة مستمرة بالإضافة إلى جمع بيانات من المشرفين والزملاء. (بن عمر، 2022، ص18).

المستوى الرابع: النتائج النهائية (Results)

يركز هذا المستوى على تأثير التدريب على الأداء التنظيمي بشكل عام، مثل زيادة الإنتاجية، تحسين جودة العمل، تقليل التكاليف، أو تعزيز رضا العملاء. يتم تقييم هذا المستوى من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة وربطها ببرامج التدريب. يمثل هذا المستوى الهدف النهائي لأي برنامج تدريبي، حيث يعكس القيمة الحقيقية للاستثمار في التدريب. (بن عمر، 2022، ص20)

نموذج كوفي لتقييم التدريب

في حين أن نموذج كيركباتريك يقدم إطاراً شاملاً لتقييم التدريب، أضاف جاك كوفي (Jack Phillips) نموذجاً أكثر تفصيلاً يُعرف بـ "نموذج كوفي" أو "نموذج عائد الاستثمار للتدريب (ROI Model)"، والذي يركز على قياس العائد المالي والاستثماري الناتج عن برامج التدريب. (دلال زيون، 2022، ص22)

أبعاد نموذج كوفي

يوسع نموذج كوفي من تقييم كيركباتريك ليشمل بعداً خامساً، وهو:

• العائد على الاستثمار: (Return on Investment – ROI)

يهدف هذا البعد إلى تحديد القيمة النقدية أو العائد المالي الذي تحققه المؤسسة من تنفيذ برنامج تدريبي معين. يتم حساب العائد عن طريق مقارنة التكاليف الكلية للتدريب مع الفوائد الاقتصادية التي نتجت عنه، مثل زيادة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين الجودة.

خطوات قياس العائد على الاستثمار

1. **تحديد التكاليف:** تشمل جميع التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالتدريب، مثل أجور المدربين، تكاليف المواد التدريبية، ساعات العمل المخصصة للتدريب، وتكاليف السفر والإقامة إن وجدت.
2. **قياس النتائج:** بناءً على مستويات كيركباتريك الأربعة، يتم جمع البيانات حول تأثير التدريب على التعلم، السلوك، والأداء التنظيمي.
3. **تحويل النتائج إلى قيمة مالية:** من خلال ربط مؤشرات الأداء ببيانات مالية، مثل زيادة المبيعات أو تقليل نسبة الخطأ، يتم تحويل الأثر إلى قيمة نقدية.
4. **حساب العائد على الاستثمار:** يتم مقارنة الفوائد المالية بالتكاليف لحساب نسبة العائد، والتي تعبر عن مدى جدوى الاستثمار في التدريب.

أهمية نموذج كوفي

يُعد نموذج كوفي أداة قوية لصناع القرار في المؤسسات، حيث يساعدهم على معرفة ما إذا كانت برامج التدريب تحقق عوائد مالية إيجابية تستحق الاستثمار. كما يعزز هذا النموذج من شفافية عمليات التدريب ويزيد من فرص دعم ميزانيات التدريب في المستقبل. (حزام ، 2016)

مقارنة بين النموذجين وأثرهما على المؤسسات

بينما يركز نموذج كيركباتريك على تقييم الفاعلية الشاملة للتدريب من حيث رضا المتدربين، التعلم، التغيير السلوكي، والنتائج التنظيمية، يضيف نموذج كوفي بعداً اقتصادياً مهماً وهو العائد المالي. تستخدم المؤسسات كلا النموذجين بشكل تكاملي للحصول على صورة شاملة عن مدى نجاح البرامج التدريبية، من النواحي البشرية والمالية على حد سواء. يُسهّم استخدام هذه النماذج في تحسين تصميم البرامج التدريبية، توجيه الموارد بشكل أكثر فعالية، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج، مما يمكن المؤسسات من إجراء التحسينات اللازمة لتعظيم الفائدة.

تمثل نماذج تقييم البرامج التدريبية أداة أساسية لقياس فاعلية التدريب ومدى تأثيره على الموظفين والمؤسسة. يوفر نموذج كيركباتريك إطاراً متكاملاً يقيس جوانب متعددة للتدريب بدءاً من ردود الفعل وحتى النتائج التنظيمية، بينما يضيف نموذج كوفي بعداً مالياً حيويًا من خلال قياس العائد على الاستثمار. وبعتماد هذه النماذج، تستطيع المؤسسات ضمان جودة برامجها التدريبية وتحقيق أقصى استفادة منها بما يدعم تطوير رأس المال البشري وتحقيق النجاح المستدام. (كشروود:2020، ص770-775)

المبحث الثالث: المنهجية

نوع الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي الوصفي، والذي يهدف إلى جمع وتحليل البيانات الرقمية لوصف العلاقة بين البرامج التدريبية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين. يُستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يتيح تقييم الأثر الإيجابي للتدريب على الأداء بشكل دقيق.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مصرف الجمهورية في فرع جنوب طرابلس. تم اختيار 30 موظف من هذا المجتمع لكونه يمثل بيئة عملية حقيقية حيث يتم تطبيق البرامج التدريبية وتأثيرها على تطوير الأداء الوظيفي في قطاع المصارف.

ويتميز هذا المجتمع بتنوع الوظائف والمهام، مما يعكس الواقع العملي للمصرف ويساعد على دراسة العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء بدقة.

حجم العينة

تم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة تضم 30 موظفًا من مختلف الإدارات والوظائف داخل فرع مصرف الجمهورية في جنوب طرابلس. تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية بهدف ضمان تمثيل مناسب للمجتمع الأصلي، مما يمكن من إجراء تحليلات إحصائية موثوقة تدعم نتائج الدراسة.

أداة الدراسة

تم تصميم استبيان مكون من 15 سؤالاً يعتمد على مقياس ليكرت ذو خمس درجات (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة)، لتقييم البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين من حيث المهارات والمعارف والقدرة على التطبيق العملي.

إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر طريق البريد الإلكتروني للمصرف وايضا توزيع عن طريق الباحث ، مع متابعة لتحصيـل أكبر عدد ممكن من الردود. تم جمع الاستبيانات، مراجعتها للتأكد من استكمالها، ومن ثم إدخال البيانات في برنامج التحليل الاحصائي.

الاستبيان:

<https://forms.gle/mfRAswQGQVjWvKbR>

1. العمر: أقل من 35 سنة من 35 إلى 45 سنة من 46 إلى 55 سنة أكثر من 55 سنة
2. البرامج التدريبية التي أشرك فيها تساعدني على تطوير مهاراتي المهنية.
3. التدريب الذي أتلّقه يحسن من جودة أدائي في العمل.
4. أشعر أن البرامج التدريبية تلبي احتياجات عملي الفعلية.
5. التدريب يزيد من ثقتي في أداء مهامي الوظيفية.
6. أساليب التدريب المستخدمة في البرامج فعالة ومناسبة للتعلم.
7. البيئة التدريبية (المكان، الأدوات، الأجواء) ملائمة ومحفزة.
8. البرامج التدريبية تساهم في تقليل الأخطاء التي أقع فيها أثناء العمل.
9. ألاحظ تحسناً في سرعة إنجاز المهام بعد حضور البرامج التدريبية.
10. البرامج التدريبية تزيد من دافعيّتي للعمل والالتزام الوظيفي.
11. التدريب ساعدني على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية في العمل.
12. المتدربون يشجعون على تبادل الخبرات والمعارف أثناء التدريب.
13. التدريب الإداري الذي أتلّقه يساعدني على تطوير مهارات التخطيط والتنظيم.
14. تدريب المهارات السلوكية يعزز من تواصلني الفعال مع زملائي والعملاء.
15. أدرك أهمية التدريب المستمر لتحسين أدائي الوظيفي.
16. أعتقد
17. أن المؤسسة تهتم بتطوير البرامج التدريبية بناءً على تقييمات المتدربين.

تحليل الاستبيان:

1) ما هو عمرك؟

التوزيع العام للعمر

- تشكل الفئة العمرية أقل من 30 سنة نسبة 46.7% من العينة.
- تمثل الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة نسبة 50% من المشاركين.
- تقتصر نسبة الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة على 3.3% فقط.
- أكثر من 55

التفسير

- يغلب على العينة التركيز على الفئات العمرية الشابة، التي تتراوح أعمارها من 30 سنة وحتى 45 سنة، وتمثل معاً 96.7% من المشاركين.
- هذه الفئات تعد الأكثر حيوية ونشاطاً، وغالباً ما تكون في مراحل بناء المهارات واكتساب الخبرات المهنية أو الأكاديمية.
- الفئة العمرية الأكبر من 45 سنة تمثل نسبة ضئيلة، مما يدل على أن الدراسة تستهدف بشكل رئيسي فئة الشباب والبالغين الجدد في سوق العمل.

2) البرامج التدريبية التي أشارك فيها تساعدني على تطوير مهاراتي المهنية.

توزيع الإجابات والقيم العددية

- أوافق بشدة 5: مشاركين (16.7%)
- أوافق 6: مشاركين (20.0%)
- محايد 7: مشاركين (23.3%)
- لا أوافق 7: مشاركين (23.3%)
- لا أوافق بشدة 1: مشاركين (3.3%)

تشير النتائج إلى أن حوالي 36.7% من المشاركين (المجموع بين أوافق وأوافق بشدة) يرون أن البرامج التدريبية التي يشاركون فيها تساعدهم على تطوير مهاراتهم المهنية بشكل إيجابي. في المقابل، يشير 26.6% منهم (لا أوافق ولا أوافق بشدة) إلى وجود شكوك أو عدم رضا واضح تجاه فاعلية هذه البرامج في تطوير مهاراتهم. يشير 23.3% من المشاركين إلى موقف محايد، مما قد يدل على عدم وضوح الرأي لديهم أو توقعات متوسطة من البرامج التدريبية.

3) التدريب الذي أتلقيه يحسن من جودة أدائي في العمل.

- أوافق بشدة 7: مشاركين (23.3%)
- أوافق 7: مشاركين (23.3%)
- محايد 5: مشاركين (16.7%)
- لا أوافق 6: مشاركين (20.0%)
- لا أوافق بشدة 5: مشاركين (16.7%)

تشير النتائج إلى أن حوالي 46.6% من المشاركين (مجموع أوافق وأوافق بشدة) يرون أن التدريب الذي يتلقونه يساهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة أدائهم في العمل. هذا يعكس تأثيراً إيجابياً ملموساً للبرامج التدريبية على جودة الأداء.

وجد أن 36.7% من المشاركين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) يعبرون عن عدم اقتناعهم بوجود هذا التأثير، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات أو عدم فعالية التدريب في تحسين جودة الأداء لدى جزء من العينة. بينما نسبة 16.7% من المشاركين يبقون على موقف محايد، يدل على عدم وضوح الرأي أو توقعات متوسطة من التدريب.

4) أشعر أن البرامج التدريبية تلبي احتياجات عملي الفعلية.

- أوافق بشدة 7: مشاركين (23.3%)
- أوافق 11: مشاركًا (36.7%)
- محايد 5: مشاركين (16.7%)
- لا أوافق 6: مشاركين (20.0%)
- لا أوافق بشدة 1: مشارك (3.3%)

تشير النتائج إلى أن نحو 60% من المشاركين (مجموع أوافق وأوافق بشدة) يشعرون أن البرامج التدريبية التي يشاركون فيها تلبي احتياجاتهم العملية بشكل واضح، مما يعكس فاعلية ملحوظة للبرامج في تلبية متطلبات العمل. يعبر حوالي 23.3% من المشاركين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) عن عدم رضاهم أو عدم اقتناعهم بملاءمة البرامج التدريبية، وهو ما يشير إلى وجود بعض النقاط التي تحتاج إلى تحسين. نسبة المحايدين والتي تبلغ 16.7% قد تدل على عدم وضوح الرأي أو انتظار مزيد من التطورات في البرامج التدريبية لتكوين موقف نهائي.

5) التدريب يزيد من ثقتي في أداء مهامي الوظيفية.

توزيع الإجابات والقيم العددية

- أوافق بشدة 7: مشاركين (23.3%)
- أوافق 14: مشاركًا (46.7%)
- محايد 5: مشاركين (16.7%)
- لا أوافق 3: مشاركين (10.0%)
- لا أوافق بشدة 1: مشارك (3.3%)

تشير النتائج إلى أن ما يقارب 70% من المشاركين (مجموع أوافق وأوافق بشدة) يشعرون أن التدريب الذي يتلقونه يزيد من ثقتهم في أداء مهامهم الوظيفية، وهو مؤشر قوي على فاعلية البرامج التدريبية في تعزيز الجانب النفسي والمهني لديهم.

بينما أبدى حوالي 13.3% من المشاركين موقفًا سلبيًا (لا أوافق ولا أوافق بشدة) تجاه هذا التأثير، مما قد يعكس الحاجة إلى تحسين بعض جوانب التدريب لجعلها أكثر تأثيرًا في بناء الثقة.

النسبة البالغة 16.7% من المحايدين توضح وجود بعض عدم التيقن أو الانتظار لتجارب تدريبية أكثر.

6) أساليب التدريب المستخدمة في البرامج فعالة ومناسبة للتعلم.

- أوافق بشدة 6: مشاركين (20.0%)
- أوافق 10: مشاركين (33.3%)
- محايد 8: مشاركين (26.7%)
- لا أوافق 5: مشاركين (16.7%)

• لا أوافق بشدة 1: مشارك (3.3%)

تشير النتائج إلى أن ما يقرب من 53.3% من المشاركين (مجموع أوافق وأوافق بشدة) يعتقدون أن أساليب التدريب المستخدمة فعالة ومناسبة للتعلم، مما يعكس وجود رضا نسبي عن طرق التدريب المقدمة في البرامج. يشير 20% من المشاركين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) إلى وجود بعض المشكلات أو عدم الرضا عن هذه الأساليب، مما يدل على ضرورة تحسين أو تحديث طرق التدريب لتكون أكثر ملائمة وفاعلية. نسبة المتريدين (26.7%) تعكس وجود حالة من الحياد أو عدم اتخاذ موقف واضح تجاه فاعلية أساليب التدريب، ما قد يدل على تجارب متفاوتة بين المتريدين.

7) البيئة التدريبية (المكان، الأدوات، الأجواء) ملائمة ومحفزة.

توزيع الإجابات والقيم العددية

- أوافق بشدة 6: مشارك (20.0%)
- أوافق 12: مشاركًا (40.0%)
- محايد 6: مشارك (20.0%)
- لا أوافق 5: مشارك (16.7%)
- لا أوافق بشدة 1: مشارك (3.3%)

تشير النتائج إلى أن نسبة كبيرة من المشاركين، تصل إلى 60%، يرون أن البيئة التدريبية من حيث المكان والأدوات والأجواء ملائمة ومحفزة، وهو ما يعكس رضا جيد تجاه هذه الجوانب في البرامج التدريبية. يعبر 20% من المشاركين عن موقف محايد تجاه البيئة التدريبية، ما يشير إلى وجود بعض التردد أو عدم الوضوح في تقييم هذه العناصر.

يشير 20% من المشاركين إلى عدم رضاهم (لا أوافق ولا أوافق بشدة)، مما قد يدل على وجود بعض النقاط التي تحتاج إلى تحسين في البيئة التدريبية لتكون أكثر تحفيزًا وملاءمة.

8) البرامج التدريبية تساهم في تقليل الأخطاء التي أقع فيها أثناء العمل.

- أوافق بشدة 6: مشارك (20.0%)
- أوافق 12: مشاركًا (40.0%)
- محايد 7: مشارك (23.3%)
- لا أوافق 3: مشارك (10.0%)
- لا أوافق بشدة 2: مشارك (6.7%)

تشير النتائج إلى أن 60% من المشاركين (مجموع أوافق وأوافق بشدة) يعتقدون أن البرامج التدريبية تلعب دورًا مهمًا في تقليل الأخطاء أثناء العمل، مما يعكس فاعلية هذه البرامج في تعزيز دقة الأداء وتقليل الأخطاء العملية. بينما أظهر 16.7% من المشاركين موقفًا سلبيًا (لا أوافق ولا أوافق بشدة) تجاه هذا التأثير، مما قد يشير إلى أن بعض البرامج التدريبية قد لا تكون كافية أو غير موجهة بشكل فعال لتقليل الأخطاء في بيئة العمل. نسبة المتريدين والتي تبلغ 23.3% تعكس وجود حالة من الحذر أو عدم اليقين لدى بعض المشاركين بشأن مدى تأثير التدريب على تقليل الأخطاء.

9) ألاحظ تحسنًا في سرعة إنجاز المهام بعد حضور البرامج التدريبية.

- أوافق بشدة 6: مشارك (20.0%)

- أوافق 11 مشاركًا (36.7%)
- محايد 8 مشاركين (26.7%)
- لا أوافق 4 مشاركين (13.3%)
- لا أوافق بشدة 1 مشارك (3.3%)

تشير النتائج إلى أن ما يقارب 56.7% من المشاركين (مجموع أوافق وأوافق بشدة) يلاحظون تحسناً في سرعة إنجاز مهامهم بعد حضور البرامج التدريبية، وهو مؤشر إيجابي على تأثير التدريب في رفع كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز. يعبر 16.6% من المشاركين عن عدم موافقتهم على وجود هذا التحسن، مما يشير إلى ضرورة مراجعة محتوى البرامج وأساليب التدريب لتحسين الفاعلية في هذا الجانب. نسبة المحايدون (26.7%) فتدل على وجود حالة من الحياد وعدم التيقن أو توقعات متوسطة بشأن تأثير البرامج التدريبية على سرعة الأداء.

10) البرامج التدريبية تزيد من دافعتي للعمل والالتزام الوظيفي.

- أوافق بشدة 7 مشاركين (23.3%)
- أوافق 18 مشاركًا (60.0%)
- محايد 1 مشارك (3.3%)
- لا أوافق 4 مشاركين (13.3%)
- لا أوافق بشدة 0 مشارك (0.0%)

تشير النتائج إلى نسبة كبيرة جداً من المشاركين، تصل إلى 83.3% (مجموع أوافق وأوافق بشدة)، يؤكدون أن البرامج التدريبية تزيد من دافعتهم للعمل والالتزام الوظيفي، يعكس التأثير الإيجابي القوي للتدريب على الجانب النفسي والمهني للموظفين.

يمثل المحايدون نسبة ضئيلة تبلغ 3.3%، وتبلغ نسبة الراضين 13.3%، مما يشير إلى وجود عدد محدود من المشاركين لم يشعروا بنفس التأثير الإيجابي، وربما يحتاج هؤلاء إلى برامج تدريبية أكثر تحفيزاً أو مناسبة.

11) التدريب ساعدني على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية في العمل.

توزيع الإجابات والقيم العددية

- أوافق بشدة 4 مشاركين (13.3%)
- أوافق 9 مشاركين (30.0%)
- محايد 9 مشاركين (30.0%)
- لا أوافق 7 مشاركين (23.3%)
- لا أوافق بشدة 1 مشارك (3.3%)

تشير النتائج إلى أن 43.3% من المشاركين (مجموع أوافق وأوافق بشدة) يرون أن التدريب ساعدهم في التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية في العمل.

المشاركين (33.3%) أبدت موقفاً محايداً، يشير إلى عدم وضوح الرأي أو أن تأثير التدريب غير مؤكد بالنسبة لهم. نسبة الراضين (26.6%) فتعكس وجود تحفظات أو عدم رضا من بعض الموظفين، ما يشير إلى ضرورة تطوير البرامج التدريبية لتكون أكثر دعماً وملاءمة لمتطلبات التغيرات الحديثة.

12) المتدربون يشجعون على تبادل الخبرات والمعارف أثناء التدريب.

- أوافق بشدة 9: مشاركين (30.0%)
- أوافق 8: مشاركين (26.7%)
- محايد 8: مشاركين (26.7%)
- لا أوافق 4: مشاركين (13.3%)
- لا أوافق بشدة 1: مشارك (3.3%)

تشير النتائج إلى أن 56.7% من المشاركين (مجموع أوافق وأوافق بشدة) يشعرون بأن المتدربين يشجعون على تبادل الخبرات والمعارف أثناء التدريب، مما يعكس وجود بيئة تعلم تعاونية ومحفزة.

أبدى 16.6% من المشاركين عدم موافقتهم، يشير إلى احتمالية وجود بعض المشاكل في تفاعل المتدربين خلال التدريب. يمثل 26.7% من المشاركين موقفًا محايدًا، وهو ما قد يدل على عدم وضوح الرأي أو تجارب متفاوتة في هذا الجانب.

13) التدريب الإداري الذي ألقاه يساعدي على تطوير مهارات التخطيط والتنظيم.

- أوافق بشدة 6: مشاركين (20.0%)
- أوافق 12: مشاركين (40.0%)
- محايد 7: مشاركين (23.3%)
- لا أوافق 5: مشاركين (16.7%)
- لا أوافق بشدة 0: مشارك (0.0%)

تشير النتائج إلى أن 60% من المشاركين (مجموع أوافق وأوافق بشدة) يشعرون بأن التدريب الإداري الذي يتلقونه يساهم بفعالية في تطوير مهارات التخطيط والتنظيم لديهم.

يشير 16.7% من المشاركين إلى عدم رضاهم أو عدم اقتناعهم بتأثير التدريب على مهارات التخطيط والتنظيم. نسبة المحايدون (23.3%) تعكس وجود بعض التردد أو الحياد في تقييم هذا الجانب، وربما انتظار مزيد من التجارب التدريبية.

14) تدريب المهارات السلوكية يعزز من تواصلتي الفعالي مع زملائي والعملاء.

توزيع الإجابات والقيم العددية

- أوافق بشدة 7: مشاركين (23.3%)
- أوافق 10: مشاركين (33.3%)
- محايد 10: مشاركين (33.3%)
- لا أوافق 2: مشاركين (6.7%)
- لا أوافق بشدة 0: مشاركين (0.0%)

تشير النتائج إلى أن حوالي 56.6% من المشاركين (مجموع أوافق وأوافق بشدة) يؤكدون أن تدريب المهارات السلوكية قد ساعدهم في تعزيز تواصلهم الفعالي مع زملائهم والعملاء، يعكس فاعلية هذا الجانب من التدريب في تحسين العلاقات المهنية.

بينما يشير 6.7% فقط من المشاركين إلى عدم اتفاقهم مع هذا التأثير، مما يدل على وجود رضا عام كبير بين المشاركين بشأن دور التدريب في تحسين مهارات التواصل.

نسبة المحايدین التي تبلغ 33.3% تعكس وجود بعض الحذر أو عدم وضوح الرأي، وربما تعدد تجارب مختلفة بين المشاركين.

15) أدرك أهمية التدريب المستمر لتحسين أدائي الوظيفي.

- أوافق بشدة 9: مشاركين (30.0%)
- أوافق 10: مشاركين (33.3%)
- محايد 6: مشاركين (20.0%)
- لا أوافق 4: مشاركين (13.3%)
- لا أوافق بشدة 1: مشارك (3.3%)

تشير النتائج إلى أن 63.3% من المشاركين (مجموع أوافق وأوافق بشدة) يدركون أهمية التدريب المستمر لتحسين أدائهم الوظيفي، مما يعكس وعياً واضحاً بأهمية التعلم والتطوير المستمر في مكان العمل. بينما يعبر 16.6% من المشاركين عن عدم موافقتهم، مما قد يشير إلى وجود بعض العقبات أو نقص الوعي لدى هذه الفئة بأهمية التدريب المستمر.

نسبة المحايدین (20.0%) قد تعكس حالة من الحذر أو عدم اتخاذ موقف واضح حول الموضوع، وربما ينتظر هؤلاء تجارب تدريبية أكثر فاعلية لتكوين رأي محدد.

16) أعتقد أن المؤسسة تهتم بتطوير البرامج التدريبية بناءً على تقييمات المتدربين.

- أوافق بشدة 8: مشاركين (26.7%)
- أوافق 14: مشاركاً (46.7%)
- محايد 7: مشاركين (23.3%)
- لا أوافق 1: مشارك (3.3%)
- لا أوافق بشدة 0: مشارك (0.0%)

تشير النتائج إلى أن 73.4% من المشاركين (مجموع أوافق وأوافق بشدة) يعتقدون أن المؤسسة تهتم بتطوير البرامج التدريبية بناءً على تقييمات المتدربين.

يشير 3.3% فقط من المشاركين إلى عدم موافقتهم، وهو ما يعكس ثقة كبيرة في حرص المؤسسة على تطوير التدريب. نسبة المحايدین (23.3%) قد تدل على انتظار مزيد من الأدلة أو التجارب لتأكيد هذا الرأي.

المبحث الرابع النتائج والتوصيات.

النتائج:

تُعد البرامج التدريبية من الأدوات الأساسية التي تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية دعماً واضحاً لهذه العلاقة الإيجابية بين التدريب ومستوى أداء موظفي مصرف الجمهورية فرع جنوب رابلس. حيث أكد غالبية المشاركين على أن البرامج التدريبية التي يشاركون فيها تساعدهم على تطوير مهاراتهم المهنية وتحسين جودة أدائهم في بيئة العمل. وهذا يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أظهرت أن التدريب يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء بشكل ملموس.

أشارت البيانات إلى أن التدريب لا يقتصر على جانب تطوير المهارات الفنية فقط، بل يمتد ليشمل تعزيز الثقة بالنفس والتكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، مما يشير إلى أن التدريب يساهم في بناء رأس مال بشري مرن وقادر على مواجهة تحديات سوق العمل المتغير. كما وجدت الدراسة أن التدريب يعزز دافعية الموظفين ويزيد من التزامهم، وهو ما

يؤكد على الدور التحفيزي للتدريب في رفع الروح المعنوية وتحسين الرضا الوظيفي، وهو أمر أساسي للحفاظ على استقرار الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

على الرغم من النتائج الإيجابية، فإن الدراسة كشفت أيضًا عن وجود نسبة من المشاركين لم يعبروا عن رضا تام تجاه بعض جوانب البرامج التدريبية، مثل ملاءمة المحتوى التدريبي أو البيئة التدريبية. هذا يشير إلى أهمية مواصلة تطوير البرامج التدريبية بشكل مستمر، مع التركيز على تكييفها لتلائم احتياجات المتدربين بشكل أفضل، واستخدام أساليب تدريب أكثر تفاعلية وتحفيزًا. يمكن أن تكون بعض الفجوات في التفاعل والتجربة التدريبية ناجمة عن اختلاف مستويات الخلفيات والمعرفة بين الموظفين، مما يستدعي اعتماد تصميم تدريبي مرن وشخصي أكثر.

تُبرز الدراسة أهمية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ورفع فعالية التدريب، كما أكدت على ضرورة إشراك المتدربين في عملية تقييم وتطوير البرامج، لتعزيز شعورهم بالانتماء والمساهمة. كذلك، يبرز الدور الكبير للمؤسسة في الاهتمام بالتدريب، حيث أشار المشاركون إلى ضرورة تحسين الدعم المؤسسي وتوفير بيئة تدريبية محفزة، مما يعزز من أثر التدريب على الأداء الفعلي.

يُمكن القول إن الاستثمار في التدريب المستمر يعد استراتيجية ناجحة لبناء قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم، وهو أمر يتماشى مع متطلبات سوق العمل الحديث. كما أن دمج أنواع التدريب الفني، الإداري، والسلوكي بشكل متكامل يعزز من شمولية التدريب وفعاليتها، مما يدعم تطوير أداء الموظفين بشكل شامل.

تُشير الدراسة إلى أن البرامج التدريبية هي وسيلة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي، لكن نجاحها يعتمد على تصميمها المناسب، وتفاعل المتدربين، والدعم المؤسسي المستمر، ما يستوجب مزيدًا من الجهود لتطوير هذه البرامج وتقييمها بشكل دوري لضمان تحقيق نتائج مستدامة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والموظفين على حد سواء.

التوصيات

نتائج الدراسة أكدت الدور الحيوي للبرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تحسين جودة وفعالية البرامج التدريبية داخل المؤسسات، بما يتناسب مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل المتغيرة.

تطوير البرامج التدريبية بانتظام وفق تقييم احتياجات الموظفين:

يُعد تقييم الاحتياجات التدريبية خطوة أساسية لضمان ملاءمة البرامج المقدمة مع المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظفون فعليًا. لذلك، يُنصح بأن تقوم المصارف بوضع آلية دورية لتقييم احتياجات المتدربين من خلال استبيانات، مقابلات، أو تحليل الأداء، مما يسمح بتحديث محتوى البرامج التدريبية بما يتماشى مع التغيرات التقنية والتنظيمية في بيئة العمل. هذا التقييم المستمر يساعد في سد الفجوات المعرفية والفنية ويسهم في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية.

تشجيع ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة:

ينبغي أن تسعى المصارف إلى تعزيز بيئة عمل تحفز الموظفين على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم بشكل دائم. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص تدريب متنوعة ومستمرة، وتحفيز الموظفين على المشاركة فيها عبر المكافآت أو التقدير المعنوي. كما ينبغي تبني سياسات تشجع على مشاركة المعرفة والخبرات بين الموظفين لتعزيز التعلم التعاوني، مما يخلق جوًا من الابتكار والمرونة في التعامل مع التحديات.

تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ برامج تدريبية متنوعة وفعالة:

نجاح البرامج التدريبية يعتمد بشكل كبير على الموارد المالية والبشرية المخصصة لها. لذلك، ينبغي للمؤسسات تخصيص ميزانية كافية تسمح بتنظيم دورات تدريبية متنوعة تشمل التدريب الفني، الإداري، والسلوكي. هذه الميزانية يجب أن تغطي

تكاليف المدربين المؤهلين، الأدوات والتقنيات الحديثة، بالإضافة إلى توفير بيئة تدريبية محفزة ومناسبة. الاستثمار المالي المدروس في التدريب يعزز من عائد الاستثمار ويرفع من مستوى الأداء العام للمصارف.

إجراء تقييم دوري لفاعلية التدريب وربطه بالأداء الوظيفي:

من المهم أن تقوم المصارف بوضع نظام تقييم متكامل لقياس تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي بشكل دوري. يجب أن يشمل هذا التقييم جمع البيانات من خلال استبيانات، ملاحظات المشرفين، ومقاييس الأداء الفعلية للموظفين. ربط نتائج التقييم بأداء الموظفين يساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية وتحديد نقاط القوة والضعف في البرامج، مما يمكن المؤسسة من إجراء التحسينات اللازمة وزيادة فاعلية التدريب.

تنفيذ هذه التوصيات يساهم بشكل مباشر في بناء رأس مال بشري مؤهل وملتزم، قادر على مواجهة تحديات سوق العمل المتغير، مما يعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق النجاح المستدام. من خلال الاستثمار المستمر في تطوير البرامج التدريبية، تستطيع المؤسسات تحسين جودة الأداء وزيادة إنتاجية موظفيها بشكل فعال ومستدام.

التحديات

على الرغم من الأهمية الكبيرة للبرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي، إلا أن هناك عدة تحديات تواجه المؤسسات عند تصميم وتنفيذ هذه البرامج، تؤثر على فاعليتها وتحقيق أهدافها المرجوة:

تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة:

غالبًا ما تواجه المؤسسات صعوبة في تحديد الفجوات الحقيقية في مهارات الموظفين ومعارفهم، مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية غير ملائمة أو غير متناسبة مع احتياجات المتدربين. عدم الدقة في تقييم الاحتياجات يسبب هدرًا في الموارد ويقلل من تأثير التدريب.

محدودية الميزانية والموارد:

تواجه العديد من المؤسسات قيودًا مالية تحد من قدرتها على توفير برامج تدريبية متنوعة وعالية الجودة. نقص الموارد يؤثر على جودة المدربين، توافر الأدوات والمعدات الحديثة، والبيئة التدريبية المحفزة، مما يقلل من فاعلية التدريب.

مقاومة التغيير والتدريب:

قد يظهر لدى بعض الموظفين مقاومة للتدريب والتطوير، خاصة إذا شعروا بأن البرامج تفرض عليهم أو لا تتناسب مع ظروفهم الشخصية أو متطلباتهم الوظيفية. هذه المقاومة تؤثر على مستوى التفاعل والمشاركة، وبالتالي تقلل من الفائدة المتحققة.

ضعف المتابعة والتقييم:

قلة الاهتمام بمتابعة تطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل وقلة التقييم المستمر لنتائج التدريب من التحديات التي تعوق تحسين البرامج. غياب التقييم الدقيق يمنع المؤسسات من تعديل وتحسين محتوى وأساليب التدريب بشكل مستمر.

عدم ملائمة البرامج التدريبية:

قد لا تكون البرامج التدريبية مرنة أو محدثة بما يكفي لمواكبة التطورات التكنولوجية وتغير متطلبات العمل. البرامج التقليدية التي تعتمد على أساليب قديمة تؤثر سلبًا على جذب انتباه المتدربين وتحقيق الأهداف المرجوة.

التحديات اللوجستية والتنظيمية:

تنظيم جداول تدريبية مناسبة تجمع بين وقت العمل والوقت المخصص للتدريب يشكل تحديًا، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على جداول عمل مرنة أو في ظل الضغوط الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤثر مشاكل في الترتيبات اللوجستية، مثل أماكن التدريب وتوفير المعدات، على جودة التجربة التدريبية.

تتطلب مواجهة هذه التحديات تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً، وتعاوناً فعالاً بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى دعم قيادي واضح لتعزيز ثقافة التدريب والتطوير المستمر. كذلك، ينبغي الاستثمار في تطوير آليات تقييم متقدمة ومستمرة لضمان جودة البرامج التدريبية ومواءمتها مع احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح جلياً أن البرامج التدريبية تلعب دوراً حيوياً وأساسياً في رفع معدلات الأداء الوظيفي لدى الموظفين، من خلال تطوير مهاراتهم المهنية والفنية والسلوكية، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع متغيرات بيئة العمل الحديثة. تؤكد النتائج على أن الاستثمار في التدريب لا يعد مجرد تكلفة، بل هو استثمار استراتيجي يعود بالنفع على المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية، تحسين جودة العمل، ورفع مستوى الرضا والدافعية الوظيفية.

كما برهنت الدراسة على أهمية تصميم برامج تدريبية ملائمة لاحتياجات المتدربين وتحديثها بانتظام، مع توفير بيئة تدريبية محفزة وأدوات وأساليب تعليمية فعالة، لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. ولا يغفل تأثير الدعم المؤسسي والالتزام بتقييم التدريب المستمر في تعزيز فاعلية هذه البرامج وتحقيق نتائج مستدامة.

من الضروري أن تواصل المؤسسات تطوير استراتيجيات التدريب بما يتوافق مع التحديات المعاصرة ومتطلبات سوق العمل، مع التركيز على دمج أنواع التدريب المختلفة لتحقيق تكامل شامل في بناء الكفاءات. إن تعزيز ثقافة التعلم المستمر والاستثمار في رأس المال البشري يشكلان مفتاح النجاح والتنافسية في العصر الحديث، مما يدعم التنمية المستدامة للمؤسسات والمجتمعات على حد سواء.

المراجع:

- 1-بن عمارة ياسين. *فاعلية التدريب ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في فرع تقرت GICA*. المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر. (Doctoral dissertation, univ-ouargla). (2021)
- 2-بن ناصر الثوني، سليمان.. واقع تقييم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين. *مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي*. (2021)
- 3-عبودي، مبارك، مبروك، عاطف، محمد عبد الباري، أبو صالح، محمد سليمان &. محمد الجلي محمد. (2020). *تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030* *Journal of Environmental*.
- 4-السعيد، اسراء. (2019). *فاعلية البرامج التدريبية المقدمة من مراكز التعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية*.
- 5-الشعلان، أريج أحمد حمود، الدوسري، سمية محمد ماجد (2022). *تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر)*. مجلة كلية التربية (أسبوط).
- 6-حزام، موسى بن ناصر موسى. (2016). *تقييم البرامج التدريبية لتحسين أداء العاملين في مدينة الملك فهد الطبية*. (Doctoral dissertation).
- 7-الشمراي، سفران علي منصور &، البيشي، محمد بن ناصر مشرف. (2007). *تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية*. (Doctoral dissertation).
- 8-ابو ذياب عماد فحي موسى. (2017). *تقييم برامج التدريب الفني الخارجي وتأثيرها على أداء موظفي الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر المتدربين*. (Doctoral dissertation, AL-Quds University).
- 9-عفايفية، وداد- براهيمية، حسين. (2023). *دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين*.
- 10-الحميدي، عبد الله بن حسن سعد. (2016). *التدريب الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين* (Doctoral dissertation).

- 11- المعاينة، زعل فارس & عثمان. (2020). التدريب الإداري ودوره برفع كفاءة أداء موظفي القطاع الحكومي. مجلة كلية الشريعة والقانون بتقنها الأشراف-دقهلية. 4272-4241، (5)22،
- 12-القطيعي، سهيلة أحمد مراد. (2023). فعالية برنامج باستخدام استراتيجية التدريب على المهارات السلوكية في تحسين التواصل الاجتماعي لدى الاطفال ذوي اضطراب طيف التوحد. مجلة علوم ذوي الاحتياجات الخاصة. (12)6،
- 13-عجوة، محمد سعيد سيد، & شوقي، نجلاء فتحي. (2022). فعالية برنامج باستخدام استراتيجية التدريب على المهارات السلوكية في تحسين الاستخدام الاجتماعي للغة لدى الأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية. (195)41،
- 14- مصطفى، ولاء ربيع، عبود، محمد سعيد & مراد، سهيلة أحمد (2024). فعالية برنامج باستخدام استراتيجية التدريب على المهارات السلوكية في تحسين التواصل الاجتماعي لدى الاطفال ذوي اضطراب طيف التوحد *Journal of Special Needs Sciences*, 6(12).
- 15- عطا، وفاء حامد محمد، غانم، عصام جمال سليم، الحطاب & ممدوح محمد. (2020). البرامج التدريبية وتأثيرها على تطوير وتحسين السلوكيات المهنية للمعلم-دراسة حالة: معلمو (مرحلة التعليم الابتدائي) بحث تقويمي باستخدام نموذج. *Journal of Environmental Studies and Researches*.
- 16-بن الحبيب، بوغفالة، زوليخة & علالي. (2022). فعالية التدريب الإلكتروني وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي. (2)9، 877-899،
- 17-أبو ملحه، فواز بن حسن محمد، السراء، محمد حسن. مشرف، عبد الهادي، عبد الناصر عباس. مناقش & الحوشان، بركة بن زامل. مناقش. (2015). دور التدريب في تطوير الأداء الوظيفي لمنسوبي الشرطة العسكرية الخاصة للقطوات البرية بالرياض. (Doctoral dissertation).
- 18-ناظم جواد عبد الزيدي & محمد، علي هاشم. (2016). تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج Kirkpatrick بحث ميداني في دائرة صحة ميسان، (92)22. *Journal of Economics and Administrative Sciences*.
- 19-اكرام، بن عمر، دلال & زيون. تقييم فعالية البرامج التدريبية المقدمة خارج المؤسسة من وجهة نظر المستفيدين باستخدام نموذج كيرك باتريك في شركة INCO للنقل والهندسة المدنية حاسي مسعود (Doctoral dissertation، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- 20-كشروود، إيمان، & عبد القادر، رياض. (2020). تقييم فعالية البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيركباتريك من وجهة نظر المتدربين في مؤسسة الإسمنت بتبسة. مجلة البشائر الاقتصادية.
- 21- ماريون اي هاينز ترجمة د.محمود مرسي. د.زهير الصباغ-ادارة الاداء 1988معهد الادارة العامة ادارة البحوث
- 22- مصطفى. احمد سعيد ادارة الموارد البشرية2000
- 23-ابو النصر، مدحت محمد مراحل العملية التدريبية، 2009، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1
- 24-دري، حمزة(2017) دور التريب في تحسين اداء العاملين،دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة لولاية المسلية الجزائر، جامعة محمد بوضياف.
- 25-حسن، راوية محمد، (2001)، ادارة الموارد البشرية:روية مستقبلية،المكتب الجامعيالحديث،الاسكندرية،مصر
- 26-برزيق عادل فرج،2015، تطوير وتنمية تسويق الخدمات السياحية الداخلية،دراسة تطبيقية على عينة من من المرافق السياحية بطرابلس،رسالة ماجستير غير منشورة،الاكاديمية الليبية،طرابلس.
- 27- عباس، سهيلة (2003)ادارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

- 28-عبدالباقي،صلاح الدين محمد ،2000،ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر
- 29-ماهر ،أحمد 2001،ادارة الموارد البشرية ،ط5الدار الجامعية ، الاسكندرية
- 30-العنزي، مبارك،(2004)التغيير التنظيمي وعلاقته باداء العاملين ،دراسة مسحية على العاملين بادارة مرور الرياض ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الامنية ،الرياض ، السعودية.
- 31-الطائي،حميد عبدالنبي،1992،صناعة الضيافة،دار الكتب،الموصل
- 32-الغراوي،نجم الدين عبدالله،(2004)جودة التدريب الاداري،دار الباروني،عمان
- 33-عون،نزيه علي،2016،دور التدريب في تطوير اداء الموارد البشرية ،دراسة تطبيقية على زوار السياحة الليبية
مجالات:
- 34-النوري ،أسماء-لقاض،حصصة،2003،دورات مركز التدريب أثناء الخدمة،مجلة البحوث الادارية ،الكويت.
- 35-حجازي،وجدي حامد(2010)التدريب في القرن الواحد والعشرين (دار التعليم الجامعي)
- 36-أبو هيمة ،محمد عمر معاذ،(2020)دور التدريب في رفع مستوى اداء الخدمة لموظفي المكاتب الامامية، رسالة ماجستير غير منشورة ،الاكاديمية الليبية ،طرابلس.
- 37-مصطفى،أحمد سيد،(2004)،ادارة الموارد البشرية،الادارة العصرية لراس المال الفكري،دار عين شمس القاهرة
- 38-الخناق،سناء عبدالكريم،(2005)مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ،جامعة ورقلة،كلية العلوم الاقتصادية .
- 39-محمد،بسمة مفتاح عبدالسلام(2021) تدريب الموارد البشرية واثره على اداء المؤسسات السياحية في ليبيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الاكاديمية الليبية ،طرابلس.
- 40-الفروح، فايز عبدالرحمن،(2011)،التعلم التنظيمي واثره على تحسين الاداء الوظيفي،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع،الاردن.
- 41-Huang, W. R. (2019). Job training satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Career development and job satisfaction*, 25(3), research and development, 3(10), 206-212.
- 42-Slavić, A., & Berber, N. (2019). The role of training practice in improving organizational performance in selected countries of the Danube region. *Engineering Economics*, 30(1),.
- 43-El-Habbal, A. Z. M. M., El-Sharbatly, S. I. E. S., & Hashal, Z. A. M. (2015). Evaluation of The Functional Performance Level for Agricultural Extension Workers in The Southern Governorates of The Republic of Yemen
Journal of the Advances in Agricultural