

فعالية البرامج التدريبية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة العلوم والتكنولوجيا – اليمن

The Effectiveness of Training Programs To Improve The Job Performance at University of Science and Technology, Yemen

د. عبد الرحمن الشرجبي، جامعة صنعاء- اليمن

أ. حياة علي الليث، الأكاديمية العربية- اليمن

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية البرامج التدريبية المنفذة في تطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي. وبناء على النتائج فقد أوصى الباحثان بتحسين فعالية التدريب في مراحل مختلفة وكذا إعطاء فرص تدريب ومشاركة أكثر للإناث.

الكلمات المفتاحية: فعالية البرامج التدريبية، الأداء الوظيفي، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

Abstract: This study aimed at identify the level of effectiveness of training programs at the University of Science and Technology and its role in improving job performance. The result disclosed that there was a positive correlation between training programs and job-performance. The researchers recommend to improve the effectiveness of training at different stages and provide female more opportunity for training and participation.

Keywords: Effectiveness of Training Programs, Job Performance, University of Science and Technology.

مقدمة:

تأتى الجامعة على رأس المؤسسات المجتمعية التي تسهم في تحقيق التنمية، لما لها من دور في تخريج كوادر قادرة على الإبداع وتنفيذ خطط التنمية كما في الدول المتقدمة. ويعد الإداريون من الركائز الأساسية، مما يجعل تقدم مؤسسات التعليم العالي يرتبط بالكفاءات التي يمتلكونها (فاطمة سميح أبو عليان وخالد علي السرحان، 2016)، ويؤكد جون ولويس بأن العالم يتطلب قادة ذوي كفاءة عالية على كل المستويات الإدارية لمؤسسات ومنظمات المجتمع، الأمر الذي يفرض على الجامعة اتخاذ خطوات جادة في تدريب أعضائها باعتبارها من المؤسسات الكبرى لتشكيل قادة الأمم وعلمائها (Joanne E. Cooper, Louise Pagottom, 2003)، لذلك فإن التدريب هو أحد أدوات الإدارة الفعالة لتنمية العاملين، وغايته رفع الكفاءة في الأداء والفاعلية، فيجب أن يركز على الاحتياجات، ولا يعد التدريب علاجاً لكافة المشكلات، بل للمشكلات المتعلقة التي بحاجة لتنمية المهارات والقدرات والمعارف والخبرات (عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، 2001).

أهمية البحث:

للتدريب أهمية كبيرة لأية منظمة في العصر الحاضر، بحيث يمثل عاملاً مهماً من عوامل تحسين الأداء الوظيفي، وتركز على قدرة المنظمة التنافسية في تحقيقها لأهدافها كما تساهم في مساعدة منظمات الأعمال بشكل عام والجامعات بشكل خاص بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن دراسة الواقع يساعد في تبني استراتيجية فعالية التدريب الذي يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.

مشكلة البحث:

إن مشكلة البحث تتلخص في أن الجامعة تقدم برامج تدريبية مختلفة للعاملين فيها و بمستوياتهم المختلفة إلا أن هناك تساؤلات حول فعالية برامج التدريب من قبل المتدربين حول درجة الاستفادة من حيث المعلومات والمعارف والمهارات، وأن هذه البرامج التدريبية تعد ضرورة كمتطلب لتجاوز مرحلة معينة، الأمر الذي يشكل مشكلة تحتاج للبحث من أجل الوصول إلى أماكن الخلل وعمل التوصيات اللازمة لمعالجتها.

كما أن توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى تحسين قدرة منظمات الأعمال على المنافسة ومن هنا فالنظر إلى التدريب من منظور استراتيجي موضوع يكتسب أهمية من خلال العمل على تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب بطريقة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

وإنطلاقاً من ذلك تتركز مشكلتنا حول إشكالية مفادها:

ما مستوى فعالية البرامج التدريبية للعاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا؟
ويتفرع عنها ما يلي:

- ما مستوى فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية بجامعة العلوم والتكنولوجيا؟
- ما مستوى فعالية تصميم وتخطيط البرامج التدريبية بجامعة العلوم والتكنولوجيا ؟
- ما مستوى فعالية تنفيذ البرامج التدريبية بجامعة العلوم والتكنولوجيا ؟
- ما مستوى فعالية تقييم البرامج التدريبية بجامعة العلوم والتكنولوجيا ؟
- ما مستوى التحسن في الأداء الوظيفي بجامعة العلوم والتكنولوجيا؟
- ما علاقة فعالية البرامج التدريبية بتحسين أداء العاملين الحاصلين على التدريب بجامعة العلوم والتكنولوجيا ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء متدربي موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا حول فعالية البرامج التدريبية وتحسن الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، العمر)؟

أهداف البحث:

استهدف البحث استقصاء آراء المتدربين في جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن لإنجاز أهداف البحث وهي:

- التعرف على مستوى فعالية البرامج التدريبية المنفذة بجامعة العلوم والتكنولوجيا.
- التعرف على مستوى التحسن في الأداء الوظيفي بجامعة العلوم والتكنولوجيا.
- معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين فعالية البرامج التدريبية وتحسن الأداء الوظيفي بالجامعة.
- التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) حول فعالية البرامج التدريبية وتحسن الأداء الوظيفي لموظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (عبدالجبار محمد إسحاق، 2016) إلى التعرف على أثر التدريب في تطوير رأس المال البشري في ديوان أمانه العاصمة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع وظائف التدريب (التخطيط والتنفيذ والتقييم) وتطوير رأس المال البشري حيث أن الزيادة في متغيرات التدريب يؤدي إلى زيادة في تطوير رأس المال البشري.

كما أن دراسة (صباح محمد الأهجري، 2015) هدفت إلى التعرف على طرق تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية كدراسة حالة على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتوصلت الدراسة إلى النتيجة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين تحديد الاحتياجات التدريبية ودرجة تأثيرها على فاعلية البرامج التدريبية على مستوى المنظمة والوظيفة والفرد.

وقد هدفت دراسة (عبدالقادر محمد المتوكل، 2014) إلى تقييم السياسات التدريبية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في اليمن وأثرها على الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن سياسة تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية ليست بالمستوى العالي الذي يحقق العائد المناسب من الاستثمار في التدريب بينما يتميز تخطيط البرامج التدريبية بدرجة عالية من الدقة، وبأن سياسة التدريب المتبعة في عينة البحث تؤثر إلى حد كبير بشكل إيجابي على أداء الموظفين رغم قصورها وبهذا فإن التدريب الذي حصل عليه مجتمع الدراسة يخدم الوظائف التي يمارسونها.

أما دراسة (فاطمة سميح أبوعليان وخالد علي السرحان، 2016) فهذهت إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفاءات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج أن درجة امتلاك الإداريين الأكاديميين للكفايات الإدارية في الجامعات الأردنية كانت متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفاءات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

وأما دراسة (عبدالكريم رزق الصرمي، 2013) فقد هدفت إلى تقييم سياسات التدريب وأثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية للشركة MTN Yemen ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن سياسات تحديد وتنفيذ الاحتياجات جيدة إلى حد ما، وأن التدريب يخدم الوظيفة التي تمارسها

وتم استخدام الوسائل التدريبية الحديثة، كما أن سياسات تخطيط وتصميم البرامج التدريبية هي أكثر السياسات توفراً مقارنة ببقية السياسات التدريبية في الشركة، و بأن هناك اهتمام بنتائج التقييم التي تم جمعها في نهاية كل برنامج تدريبي، ويتم تعديل البرامج التدريبية في حالة عدم ملائمتها لحاجة المتدربين وفقاً للتقييمات السابقة لها.

كانت دراسة (Aidah Nassazi، 2013) عن تقييم آثار التدريب على أداء الموظفين، على شركة الاتصالات في أوغندا وقد تم تطوير أربعة أهداف ركزت بشكل خاص على تحديد البرامج التدريبية الموجودة في الشركة وهدف التدريب والطرق المستخدمة، وآثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين، وأشارت النتائج إلى أن التدريب له تأثير واضح على أداء الموظفين.

أما دراسة (Anam Tahir and Sumaira Sajjad, 2013) هدفت لاختبار أهم المتغيرات المتعلقة بالتدريب والتي تؤثر بشكل كبير على أداء موظفي البنك في لاهور الحضرية، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم الاحتياجات التدريبية مناسبة، ويوفر التدريب برامج تؤثر جميعها بشكل كبير على الأداء الوظيفي للموظفين. وبأن هناك فعالية لبرنامج التدريب.

في حين أن دراسة (أمة الملك عبدالرحمن الشهاري، 2012) قد هدفت في دراستها إلى تقييم السياسات التدريبية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة النفط اليمنية (الإدارة العامة) ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تأثير السياسات التدريبية المتبعة حالياً في شركة النفط اليمنية لرفع مستوى الأداء ضعيفة حيث تحتاج إلى جهد أكبر في تحسينها ورفع مستواها من حيث التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية والتصميم والتنفيذ والتقييم.

كما هدفت دراسة (عبدالكريم محمد الروضي، 2012) إلى تقييم سياسات التدريب في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في اليمن وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في تأثير السياسات التدريبية المتبعة حالياً على الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد كانت دراسة (عبدالمالك عبدالكريم سنهوب، 2012) بعنوان: تقييم سياسة تدريب العاملين وأثرها على الأداء (مصلحة الضرائب اليمنية) ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن عملية تحديد الاحتياجات لا تتم بطرق علمية وصحيحة ولكنها تتم باستخدام أساليب محدودة، وليست بناء على قياس الأداء للموظفين، وكذلك انخفاض نسبة المشاركة من قبل الأفراد المستهدفين في التخطيط لهذه البرامج. وأنه لا يتم الاستفادة من تقييمات الأفراد للبرامج التدريبية في تعديل وتطوير هذه البرامج كما أن هناك قصور في عملية قياس أداء الموظف قبل وبعد التدريب.

أما دراسة كل من (Shahmandi Elham, & Abu Silong, & Ismi Ismail, & Samah Abu Bahaman & Othman Jamilah, 2011) فقد كان هدفها التعرف على الكفاءات الإدارية وأثرها على الإداريين في الجامعات، ودورها في تحسين المفهوم الإداري في الجامعات في ماليزيا، أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة والقيادة في الجامعات يجب أن تكون فعالة، وأن الإدارة الأكاديمية تتطلب بعض الكفاءات وأداء الأدوار الضرورية من أجل قيادة واعدة وإدارة فعالة، والتي تحتاج مهارات وقدرات لقيادة الجامعات بشكل متميز.

أما دراسة (عتيق علي بسباس، 2010) فقد هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على فاعلية التدريب على شركة النفط اليمنية وكانت أهم النتائج أنه توجد لدى الشركة خطة استراتيجية طويلة الأمد لتدريب العاملين ويظهر من ذلك اهتمام الشركة بالتخطيط لتحديد الاحتياجات التدريبية وباستمرار وبما يتوافق مع أهدافها، وإن الشركة تهمل عملية تقييم البرامج وهذا يقلل من فاعلية التدريب. وأن هناك اهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الجدد بشكل جزئي في ضوء المهام الموكلة إليهم، كما لا تقوم الشركة بإشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية على كافة المستويات (مستوى الشركة، مستوى الوظيفة، مستوى الموظف).

في حين أن دراسة (جهد ملايشه وأيمن غنام ومازن دويكات، 2010) هدفت إلى التعرف على " أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين " وتوصل الباحثون إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة بين التدريب وتحسين الأداء في العمل، وأن هناك فرقا في الأداء قبل التدريب وبعده، إذ يؤدي التدريب إلى زيادة روح الانتماء للشركة وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها العاملون في قطاع التأمين.

أما دراسة (Chery Crosthwaite, 2010) فقد هدفت إلى تعرف الكفاءات الإدارية القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي في كيرالا، وإيجاد العوامل المؤثرة في تطوير هذه الكفاءات، أظهرت نتائج الدراسة أن 83% من الكفاءات الإدارية عند رؤساء الأقسام تم تحديدها لتكون مهمة في دعم تطوير إدارة الأقسام في التعليم العالي، هذا بغض النظر عن الجوانب الأخرى مثل الثقافة والتنظيم. كما وتشير نتائج الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة لتطوير الكفاءات القيادية والإدارية لرؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي في ولاية كيرالا.

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة كونها تهدف إلى التعرف على مستوى فعالية البرامج التدريبية المنفذة في تطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن، حيث ركزت الدراسة على الوظائف المختلفة للتدريب وقامت بقياس فعالية كل الجوانب وتحديد علاقتها بالأداء الوظيفي. وقد تلاقت مع دراسة (عبدالجبار محمد إسحاق، 2016) و(جهد ملايشه وأيمن غنام ومازن دويكات، 2010) حيث هدفت الدراستين إلى قياس أثر التدريب على الموظفين، إلا أن دراستنا تميزت عن تلك الدراستين بمجتمع البحث حيث استهدفت جامعة العلوم والتكنولوجيا من قطاع التعليم العالي. وقد تميزت الدراسة أيضا عن بقية الدراسات مثل (صباح محمد الأهجري، 2015) و(فاطمة سميح أبوعليان وخالد علي السرحان، 2016) و(عبدالكريم رزق الصرمي، 2013) و(أمة الملك عبدالرحمن الشهاري، 2012) و(عبدالكريم محمد الروضي، 2012) و(عتيق علي بسباس، 2010) التي ركزت على تقييم سياسات التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتكون بذلك قد ركزت على جانب واحد من جوانب التدريب بينما ركزت الدراسة الحالية على الجوانب التدريبية الشاملة لتحديد فعاليتها على الأداء الوظيفي وتم قياس الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية في الجامعة، وقيم الوضع الحالي للجامعة وكشف عن مواطن قوة واختلال في مراحل فعالية البرامج التدريبية. كما وتأتي هذه الدراسة لتضيف إلى الدراسات السابقة لتكون ذات فائدة وأهمية لتطوير الجامعات والتعليم العالي في مجال التدريب ولتضيف للمكتبات والدراسات العلمية.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضيات الدراسة وذلك لمعرفة مستوى فعالية البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب.

عينة الدراسة:

اعتمد البحث على دراسة لمجتمع الدراسة لتشمل الموظفين المتواجدين في جامعة العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم 387 موظف وموظفة، فقد تم إرسال رابط استبانة على البريد الإلكتروني الخاص بكل موظف إداري في الجامعة المستهدف في مجتمع الدراسة. تم استرداد عدد 193 استبانة وهو ما يمثل 49.87% من مجتمع البحث، كان منها عدد 185 استبانة قابلة للتحليل مثلت 95.8% من عدد الاستبانات المستردة.

أداة البحث:

تم جمع البيانات باستخدام استبيان اعتمد عليها كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي :

القسم الأول: يختص بالبيانات العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، مدة الخبرة في العمل.

القسم الثاني: يتكون من 46 فقرة مقسمة على أربعة محاور رئيسية موزعة كالتالي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط برامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية.

القسم الثالث : يتكون من الفقرات 38- 46 وتهدف إلى معرفة الأداء الوظيفي في الجامعة.

اختبار صدق وثبات أداة البحث :

الصدق: تم استخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات لمعرفة مدى صدق الاستبيان من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة العبارات والفقرات، ومدى ملائمتها، للتأكد من تغطيته الأهداف الأساسية للدراسة، وصياغة العبارات بأسلوب مفهوم لا يحتمل أكثر من معنى. وبعد دراسة تفصيلية من السادة المحكمين للاستبيان، وكان عددهم (7) خبراء ملحق رقم (1) حيث طلب منهم إبداء الرأي والاستشارة في صلاحية فقرات الاستبانة.

أشاروا بمجموعة من الملاحظات القيمة، ومن ثم تم التوفيق بين الاتجاهات والآراء الواردة من السادة المحكمين بالحذف أو الإضافة أو التعديل في محتوى الاستبيان، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من ملاحظات فبعد أن كان عددها (50) فقرة تم حذف عدد 7 فقرات وتم إضافة فقرة واحدة ، استقرت أخيراً على (46) فقرة؛ تمثل الأداة بصورتها النهائية ملحق رقم (2).

ثبات أداة الدراسة:

معامل الثبات لأداة جمع البيانات (α) لكرونباخ) جاءت بنسبة (96.47%) وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (98.21%) وهو معامل ممتاز لغرض الدراسة مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

جدول رقم (1) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث:

ثبات الفا كرونباخ	معامل الثبات	المصدقية
بالنسبة المحاور الخمسة	0.91	0.95
المحور الأول	0.91	0.95
المحور الثاني	0.91	0.95
المحور الثالث	0.88	0.94
المحور الرابع	0.84	0.92
المحور الخامس	0.94	0.97
بالنسبة لفقرات الاستبيان ككل	0.97	0.98

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات على فقرات استبانة الدراسة، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية والمتمثلة في الآتي:

1. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه فقرات الاستبيان في محاوره المختلفة.

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة مجتمع الدراسة نحو محاور الاستبيان وفقراته.
4. اختبار (T- test) لحساب الفروق بحسب النوع.
5. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين مجتمع البحث بحسب (الجنس، العمر، المؤهل العملي، مدة الخبرة في العمل).
6. معامل ارتباط (بيرسون) لقياس درجة الارتباط أو العلاقة بين فعالية البرامج ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي.

تحليل البيانات:

النتائج المرتبطة بالهدف الأول: مستوى فعالية التدريب في الجامعة

كانت نتيجة التحليل لفعالية التدريب ومحاوره من وجهة نظر موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا كما يوضحها الجدول رقم (1) ادناه.

جدول (1): مستوى فعالية البرامج التدريبية

المحاور	المتوسط	الانحراف المعياري	تقدير مستوى الموافقة
تحديد الاحتياجات التدريبية	3.21	0.79	متوسطة
تصميم وتخطيط البرامج التدريبية	3.06	0.74	متوسطة
تنفيذ البرامج التدريبية	3.18	0.66	متوسطة
تقييم البرامج التدريبية	3.24	0.64	متوسطة
متوسط فعالية البرامج التدريبية	3.17	0.63	متوسطة

يتبين من الجدول أن مستوى فعالية البرامج التدريبية في جامعة العلوم والتكنولوجيا قد بلغ (3.17) وانحراف معياري (0.63) وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة يوافق بشكل متوسط أن هناك فعالية للبرامج التدريبية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، كما يتضح من الجدول أن محور تقييم البرامج التدريبية حصل على أعلى ترتيب بمتوسط 3.24، يليها محور تحديد الاحتياجات التدريبية للجامعة بمتوسط (3.21)، ثم محور تنفيذ البرامج التدريبية بدرجة موافقة (3.18)، وأخيراً تصميم وتخطيط البرامج التدريبية بمتوسط 3.06 وتعتبر درجة موافقة متوسطة.

النتائج المرتبطة بالهدف الثاني: مستوى التحسن في الأداء الوظيفي في الجامعة

جدول (2) محور الأداء الوظيفي

الترتيب	م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	42	تزيد الدورات التدريبية من دافعية المتدرب للعمل بصورة أفضل	3.80	0.87	عالي
2	43	تساعد البرامج التدريبية المتدرب على معرفة متطلبات العمل بشكل أفضل	3.69	0.99	عالي
3	41	ينمي التدريب روح المنافسة بين الزملاء	3.66	0.93	عالي
4	40	يُمنح الرؤساء المباشرون المتدرب صلاحيات أكثر بعد حضور البرنامج التدريبي	3.60	0.93	عالي
5	46	يتحسن الأداء الوظيفي بعد المشاركة في الدورات التدريبية	3.59	0.90	عالي
6	45	تُسهم البرامج التدريبية في تحسين قدرات اتخاذ القرارات لدى المتدرب	3.59	0.96	عالي
7	39	يزيد التدريب من التعاون بين الزملاء في العمل	3.51	0.96	عالي
8	38	يُحسن التدريب علاقات المتدربين مع رؤسائهم	3.51	0.86	عالي

9	44	تزيد البرامج التدريبية من ثقته المتدرب في تقديم أعمال وابتكارات جديدة في العمل	2.64	0.95	عالي
		متوسط محور الأداء الوظيفي	3.51	0.77	عالي

من الجدول يتضح بأن المتوسط العام لمحور الأداء الوظيفي (3.51) بدرجة موافقة عالية، يلاحظ أن جميع فقرات المحور كانت درجات موافقه عالية عدا الفقرة الأخيرة كانت درجة موافقة متوسطة، حيث كانت أعلى فقرتان هما على التوالي: "تزيد الدورات التدريبية من دافعية المتدرب للعمل بصورة أفضل"، "تساعد البرامج التدريبية المتدرب على معرفة متطلبات العمل بشكل أفضل"، والذي بلغ متوسطيهما (3.80)، (3.69) بانحراف معياري (0.87)، (0.99) لكل منهما على التوالي. وأن أقل متوسط كان للفقرة: "تزيد البرامج التدريبية من ثقته المتدرب في تقديم أعمال وابتكارات جديدة في العمل"، حيث بلغ متوسطها (2.64) بانحراف معياري (0.95). ويرجع الباحثان أن السبب في ذلك أن الموظفين لا يتم تشجيعهم بشكل كاف لتقديم الأعمال وابتكارات جديدة إلا وفق إجراءات تتطلب موافقة من الإدارة العليا مما يجعل الموظف يحجم في تقديم مثل هذه المبادرات.

النتائج المرتبطة بالهدف الثالث: مستوى فعالية البرامج وعلاقتها بتحسين أداء العاملين الحاصلين على التدريب.

الجدول رقم (3) يعرض نتائج التحليل باستخدام اختبار بيرسون للفرضية المرتبطة وهي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي".

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين فعالية التدريب وتحسين الأداء الوظيفي

المحور	المتوسط	متوسط الأداء الوظيفي	الارتباط	معامل الارتباط مع الأداء الوظيفي
تحديد الاحتياجات التدريبية	3.21	3.51	ارتباط بيرسون	0.51**
			الدلالة في اتجاهين	0.00
			العدد	185
تخطيط برامج التدريب وتصميمها	3.06		ارتباط بيرسون	0.63**
			الدلالة في اتجاهين	0.00
			العدد	185
تنفيذ البرامج التدريبية	3.18		ارتباط بيرسون	0.64**
			الدلالة في اتجاهين	0.00
			العدد	185
تقييم البرامج التدريبية	3.24		ارتباط بيرسون	0.69**
			الدلالة في اتجاهين	0.00
			العدد	185

0.69	ارتباط بيرسون	3.17	فعالية البرامج التدريبية
0.00	الدلالة في اتجاهين		
185	العدد		
**دالة عند (0.10)			

من الجدول السابق نجد أن هناك علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي بصفة عامة عند درجة ثقة (90%) وبلغ معامل الارتباط (0.69) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في فعالية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي"، ومن الملاحظ أن معامل ارتباط بيرسون لمحور تحديد الاحتياجات التدريبية مع الأداء الوظيفي بنسبة 51%، وهنا يمكن القول أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات الوظيفية والأداء الوظيفي، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي" ولكنها علاقة ليست بدرجة عالية.

وبلغ معامل ارتباط بيرسون لمحور تصميم وتخطيط البرامج التدريبية مع الأداء الوظيفي بنسبة 63%، مما يعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم وتخطيط البرامج التدريبية والأداء الوظيفي، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم وتخطيط البرامج التدريبية والأداء الوظيفي". بينما بلغ معامل ارتباط بيرسون لمحور تنفيذ البرامج التدريبية مع الأداء الوظيفي بنسبة 64%، وهنا يمكن القول أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي". وأخيراً يلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون لمحور تقييم البرامج التدريبية مع الأداء الوظيفي بنسبة 69%، مما يعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي".

هذه النتائج تشير أن هناك علاقة إيجابية بين فعالية التدريب ومراحلته المختلفة والأداء الوظيفي ولكنها بحاجة لتحسين كون معامل الارتباط ليس بدرجة عالية.

النتائج المرتبطة بالهدف الرابع: الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المتدربين الموظفين بالجامعة.

- فقد تم استخدام اختبار T-test في حالة متغير الجنس واستخدام تحليل التباين لبقية المتغيرات، التي تشمل (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والعمر) من خلال اختبار الفرضيات التالية:
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول فعالية البرامج التدريبية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير (الجنس، المستوى المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).

جدول رقم (4): نتائج اختبار T-test وفق متغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	القرار
تحديد الاحتياجات التدريبية	ذكر	138	3.30	2.65	*0.01	توجد فروق
	أنثى	47	2.93			

توجد فروق	*0.00	3.24	3.16	138	ذكر	تخطيط برامج التدريب وتصميمها
			2.76	47	أنثى	
توجد فروق	*0.00	3.69	3.29	138	ذكر	تنفيذ البرامج التدريبية
			2.88	47	أنثى	
توجد فروق	*0.00	3.66	3.34	138	ذكر	تقييم البرامج التدريبية
			2.96	47	أنثى	
توجد فروق	*0.00	3.79	3.27	138	ذكر	فعالية البرامج التدريبية
			2.88	47	أنثى	
توجد فروق	*0.01	2.65	3.60	138	ذكر	الأداء الوظيفي
			3.25	47	أنثى	
**دالة عند (0.10)						

جدول رقم (5): مستويات متغير المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	3	1.6%
دبلوم	3	1.6%
بكالوريوس	76	41.1%
ماجستير	82	44.3%
دكتوراه	21	11.4%
Total	185	100.0%

الجدول (6) يوضح نتائج اختبار التباين لاستجابات الموظفين بحسب مستويات المؤهل في فئاته الخمسة كما يوضحها الجدول (5).

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	القرار
تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	2.78	4.00	0.70	1.12	0.35	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	111.59	180.00	0.62			
	المجموع	114.38	184.00				
تصميم وتخطيط البرامج التدريبية	بين المجموعات	4.14	4.00	1.04	1.91	0.11	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	97.46	180.00	0.54			
	المجموع	101.60	184.00				
تنفيذ البرامج التدريبية	بين المجموعات	1.38	4.00	0.35	0.80	0.53	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	78.28	180.00	0.43			
	المجموع	79.66	184.00				
تقييم البرامج التدريبية	بين المجموعات	1.49	4.00	0.37	0.92	0.46	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	73.08	180.00	0.41			
	المجموع	74.57	184.00				
فعالية البرامج التدريبية	بين المجموعات	1.89	4.00	0.47	1.19	0.32	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	71.25	180.00	0.40			

				184.00	73.14	المجموع	
			0.33	4.00	1.32	بين المجموعات	
			0.60	180.00	107.77	داخل المجموعات	
				184.00	109.09	المجموع	
لا توجد فروق	0.70	0.55					الأداء الوظيفي
** دالة عند (0.10)							

يتضح من الجدول أن قيمة F جاءت غير دالة في كل المتغيرات بحسب محاور الاستبيان عند مستوى دلالة (0.10)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، وقد يعزى هذا إلى أن الموظفين بمختلف مؤهلاتهم العلمية يحصلون على نفس معايير التدريب وأن الدورات التدريبية تكون لجميع المؤهلات العلمية.

الفروق في آراء مجتمع الدراسة نحو محاور الاستبيان وفق متغير سنوات الخبرة:
الجدول (7) يعرض مستويات الخبرة لموظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء المشاركين في الدراسة؛ من بيانات الجدول يتضح أن أعلى نسبة مشاركة كانت ممن لهم خبرة من ست إلى عشر سنوات يليها لفئة من لهم خبرة خمس سنوات وأقل، وقد يرجع ذلك إلى توسع الجامعة في خدماتها في السنوات العشر الأخيرة.

جدول رقم (7): مستويات سنوات الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من خمس سنوات وأقل	55	29.7%
من ست إلى عشر سنوات	75	40.5%
من إحدى عشر سنة إلى خمسة عشر سنة	30	16.2%
أكثر من ستة عشر سنة	25	13.5%
Total	185	100.0%

الجدول (8) يوضح نتائج اختبار التباين لاستجابة الموظفين بحسب مستويات سنوات الخبرة في فئاتها الأربع كما يوضحها الجدول (7).

جدول رقم (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وفق متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	القرار
تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	1.598	3	.533	0.85	0.47	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	112.780	181	.623			
	المجموع	114.378	184				
تصميم وتخطيط البرامج التدريبية	بين المجموعات	1.880	3	.627	1.14	0.34	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	99.723	181	.551			
	المجموع	101.603	184				
تنفيذ البرامج التدريبية	بين المجموعات	.541	3	.180	0.41	0.74	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	79.118	181	.437			
	المجموع	79.660	184				
تقييم البرامج التدريبية	بين المجموعات	.698	3	.233	0.57	0.64	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	73.873	181	.408			
	المجموع	74.571	184				

لا توجد فروق	0.48	0.84	0.33	3.00	1.00	بين المجموعات	فعالية البرامج التدريبية
			0.40	181.00	72.14	داخل المجموعات	
				184.00	73.14	المجموع	
لا توجد فروق	0.90	0.20	.119	3	.358	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
			.601	181	108.734	داخل المجموعات	
				184	109.091	المجموع	
**دالة عند (0.10)							

يتضح من الجدول أن قيمة F جاءت غير دالة في كل المتغيرات بحيث كانت القيم المحسوبة أعلى من مستوى دلالة (0.10)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا المشاركين في الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة وقد يعزى هذا إلى أنه يوجد اهتمام بتدريب الموظف من بداية التحاقه بالعمل وإن الجامعة تهتم بالتدريب لجميع الموظفين بجميع سنوات الخدمة.

الفروق في آراء مجتمع الدراسة نحو محاور الاستبيان وفق متغير العمر:

الجدول (9) يوضح مستويات العمر لموظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء المشاركين في الدراسة. من بيانات الجدول يتضح أن أكبر نسبة مشاركة كانت للفئة العمرية من 31 وحتى 35 سنة، وقد يعزى ذلك أن الجامعة تستقطب فئة الشباب للعمل معها وتعمل على تأهيلهم في إطار الجامعة.

جدول رقم (9): مستويات متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
30 سنة وأقل	47	25.4%
31 حتى 35	80	43.2%
36 حتى 40	34	18.4%
أكثر من 41	24	13.0%
Total	185	100.0%

الجدول يوضح نتائج اختبار التباين لاستجابة الموظفين بحسب مستويات متغير العمر في فئاته الأربع كما يوضحها الجدول (9).

جدول رقم (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وفق متغير العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	5.797	3	1.932	3.22	*0.02	توجد فروق
	داخل المجموعات	108.58	181	.600			
	المجموع	114.37	184				
تصميم وتخطيط البرامج التدريبية	بين المجموعات	3.148	3	1.049	1.93	0.13	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	98.45	181	.544			
	المجموع	101.60	184				
تنفيذ البرامج	بين المجموعات	2.420	3	.807	1.89	0.13	لا

توجد فروق			.427	181	77.240	داخل المجموعات	التدريبية
				184	79.66	المجموع	
توجد فروق	0.10	2.08	.829	3	2.487	بين المجموعات	تقييم البرامج التدريبية
			.398	181	72.084	داخل المجموعات	
				184	74.571	المجموع	
توجد فروق	0.07	2.44	0.95	3.00	2.85	بين المجموعات	فعالية البرامج التدريبية
			0.39	181	70.29	داخل المجموعات	
				184	73.14	المجموع	
لا توجد فروق	0.89	0.22	.130	3	.389	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
			.601	181	108.70	داخل المجموعات	
				184	109.091	المجموع	
** دالة عند (0.10)							

يتضح من الجدول أن قيمة F جاءت غير دالة في أغلب المتغيرات عند مستوى دلالة (0.10)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.

جدول رقم (11) يوضح الفروقات حسب العمر

المحور	(I)العمر	(J)العمر	فروق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
تحديد الاحتياجات التدريبية	30 سنة وأقل	31 حتى 35	-0.07	0.14	0.64
		من 35 حتى 40	-0.34	0.17	0.05**
		أكثر من 41	-0.50	0.19	0.01**
	31 حتى 35	30 سنة وأقل	0.07	0.14	0.64
		من 35 حتى 40	-0.28	0.16	0.08**
		أكثر من 41	-0.43	0.18	0.02**
	من 35 حتى 40	30 سنة وأقل	0.34	0.17	0.05**
		31 حتى 35	0.28	0.16	0.08**
		أكثر من 41	-0.16	0.21	0.45
	أكثر من 41	30 سنة وأقل	0.50	0.19	0.01**
		31 حتى 35	0.43	0.18	0.02**
		من 35 حتى 40	0.16	0.21	0.45
فاعلية البرامج التدريبية	30 سنة وأقل	31 حتى 35	-0.12	0.11	0.29
		من 35 حتى 40	-0.21	0.14	0.15
		أكثر من 41	-0.41	0.16	0.01**
	31 حتى 35	30 سنة وأقل	0.12	0.11	0.29
		من 35 حتى 40	-0.08	0.13	0.51
		أكثر من 41	-0.29	0.15	0.05**

0.15	0.14	0.21	30 سنة وأقل	من 35 حتى 40	
0.51	0.13	0.08	31 حتى 35		
0.22	0.17	-0.20	أكثر من 41		
**0.01	0.16	0.41	30 سنة وأقل	أكثر من 41	
**0.05	0.15	0.29	31 حتى 35		
0.22	0.17	0.20	من 35 حتى 40		
**دالة عند (0.10)					

من الجدول السابق نجد أن الفروق كانت بين الفئات العمرية الأقل من 30 سنة مع الفئات العمرية الكبيرة أكثر من 35 سنة وما فوق، حيث تفسر النتائج أن مستوى الفئات العمرية قد تكون لديها معرفة وخبرة أكثر بتحديد الاحتياجات التدريبية وإنها قد تلقت دورات أكثر من الفئات العمرية الأقل عمراً مما يساعدها في تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة أفضل ضمن وحداتها الإدارية.

النتائج

1. وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي، عند درجة ثقة (90%) وبلغ معامل الارتباط (0.69) فكلما كان تحديد وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بحسب الاحتياجات التدريبية وبناء على أسس منهجية كلما زادت فاعلية البرامج التدريبية وحقت أهداف الجامعة وأهداف الأفراد على حد سواء، وكلما تم تصميم وتخطيط البرامج التدريبية بناء على ضوء الاحتياجات التدريبية وركزت على تنمية المهارات المرتبطة بجودة الأداء كلما زادت فعالية البرامج التدريبية، وكلما تم تنفيذ البرامج التدريبية بجودة وفاعلية كلما زاد من فعالية البرامج التدريبية وأثرت على أداء الموظف بشكل مباشر، وكلما تم تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر وبغاية كلما زاد من فعالية البرامج التدريبية وأنعكس ذلك على الأداء الوظيفي إيجاباً.

2. إن مستوى فعالية البرامج التدريبية في جامعة العلوم والتكنولوجيا قد بلغ (3.17) وانحراف معياري (0.63) وهذا يدل على أن أغلبية مجتمع الدراسة يوافقون بشكل متوسط أن هناك فعالية للبرامج التدريبية في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة مجتمع الدراسة نحو محاور الاستبيان ككل حسب متغير الجنس، تلك الفروق كانت لصالح الذكور أكثر من الإناث أي أن رضا الذكور لكل محاور الاستبيان كانت أعلى من الإناث، كما أن غالبية مجتمع الدراسة كانت من فئة (الذكور) حيث جاءت هذه الفئة بنسبة (74.59%) فيما جاءت فئة (الإناث) بنسبة (25.41%) من مجتمع الدراسة بحسب إحصائيات الموارد البشرية نسبة الذكور في الجامعة أعلى من الإناث. وقد يعود ذلك إلى قلة الدورات التدريبية التي تشترك فيها الإناث بحكم أن بعض الدورات التدريبية تتركز على فئة المدراء ورؤساء الأقسام الإدارية وغالبيتهم من الذكور.

4. أن عمر أغلبية مجتمع الدراسة كانت من أصحاب فئة (من 31 حتى 35 سنة) بنسبة (43.2%) من مجتمع الدراسة يليهم أصحاب فئة (من 30 سنة وأقل) بنسبة (25.4%) وتشير هذه النتائج إلى وجود فئة الشباب بنسبة عالية ضمن عينة البحث، وعدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في مجتمع الدراسة حسب متغير العمر فيما يتعلق بـ (تخطيط برامج التدريب وتصميمها) (تنفيذ البرامج التدريبية) (تقييم البرامج التدريبية) (الأداء الوظيفي)، ووجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في مجتمع الدراسة حسب متغير العمر فيما يتعلق بـ (تحديد الاحتياجات التدريبية) نجد أن الفروق كانت بين الفئات العمرية الأقل من 30 سنة مع الفئات

العمرية الكبيرة أكثر من 35 سنة وما فوق حيث كانت درجة الرضا حول تحديد الاحتياجات التدريبية أعلى في الفئات العمرية الكبيرة وأقل عند الفئة العمرية الصغيرة أقل من 30 سنة، حيث تفسر الباحثة ذلك ان الفئات العمرية الكبيرة قد تكون لديها معرفة أكبر بتحديد الاحتياجات التدريبية وتعرزو الباحثة ذلك إلى أن الفئات العمرية قد تكون تلقت دورات أكبر وشاركت في تحديد الاحتياجات التدريبية ضمن وحداتها الإدارية.

5. أن أغلبية مجتمع الدراسة كانت من فئة (ماجستير) بنسبة (44.3%) من مجتمع الدراسة يليها فئة (البكالوريوس) بنسبة (41.1%) من مجتمع الدراسة، ثم فئة (الدكتوراه) بنسبة (11.4%) من مجتمع الدراسة مما يعني أن غالبية الموظفين في الجامعة من حملة الشهادات العليا ذلك أن القيادة العليا تولي أهمية كبرى لحملة الشهادات العليا، ولا يوجد فروق جوهرية وذات دلالة احصائية في مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بمحاور البحث (تحديد الاحتياجات التدريبية) (تصميم وتخطيط البرامج التدريبية) (تنفيذ البرامج التدريبية) (تقييم البرامج التدريبية) (الأداء الوظيفي).

6. أن أغلبية مجتمع الدراسة كانت من فئة سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات) بنسبة (3.44%) من مجتمع الدراسة يليها فئة سنوات الخبرة (من 5 سنوات وقل) بنسبة (41.1%) من مجتمع الدراسة، ثم فئة سنوات الخبرة (من 10-15 سنة) بنسبة (11.4%) من مجتمع الدراسة، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (11.4%) من مجتمع الدراسة مما يعني أن هناك خبرات جيدة لدى أفراد عينة البحث العاملين في الجامعة واستقرار وظيفي نسبي، ولا يوجد فروق جوهرية وذات دلالة احصائية في مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بمحاور البحث.

7. مضمون النتائج الخاصة بمحور تحديد الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة موافقة متوسطة قدرها (3.21) وهذه النسبة تدل على أن تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة يتم وفق أسس علمية ومنهجية الى حد ما وبما يخدم أهداف الجامعة ومن خلال الرؤساء المباشرين والتوصيف الوظيفي باستخدام توزيع استمارة الاحتياجات التدريبية ولكن ليس بناءً على نتيجة تقييم الأداء السنوي، ويتم الاهتمام بالاحتياجات التخصصية وبالمهارات العامة للوظيفة عند تحدد الاحتياجات التدريبية بدرجة موافقة متوسطة وبناءً على المستجدات والتطورات التي تطرأ على الوظيفة.

8. مضمون النتائج الخاصة محور تخطيط برامج التدريب وتصميمها من وجهة نظر مجتمع الدراسة جاءت بدرجة موافقة متوسطة قدرها (3.06) وهذه النسبة تدل على أن أهداف البرامج التدريبية ترتبط مع الاحتياجات الوظيفية وتوضع خطة للتدريب بناءً على الخطط المرفوعة من الإدارات والوحدات ذات العلاقة وتُصمم برامج تدريب تركز على تنمية المهارات المرتبطة بجودة الأداء وتُصمم المادة التدريبية التي سيتم تدريبها على ضوء الاحتياجات التدريبية عند تخطيط برامج التدريب ويتم التركيز على الجوانب المهارية بشكل أساسي وتهدف البرامج التدريبية إلى تطوير المسار الوظيفي بمتوسط (3.18) كلما سبق بدرجة موافقة متوسطة، بينما النقاط التالية جاءت بدرجة قبول أقل (يُرفع الوعي بأهمية التدريب عبر إقامة الندوات وورش العمل والمنتشورات العامة، تُراعى الاحتياجات الفردية للموظفين عند تصميم البرامج التدريبية، تُعرض برامج التدريب وتُناقش مع مجموعة من المستهدفين بالتدريب والمعنيين بالبرامج للتأكد من مدى تلبيتها لاحتياجات المتدربين).

9. مضمون النتائج الخاصة بمحور تنفيذ البرامج التدريبية من وجهة نظر مجتمع الدراسة المتوسط العام للمحور (3.18) بدرجة موافقة متوسطة، حيث كانت الفقرات التالية (تستخدم وسائل تدريبية حديثة (مطبوعات ورسوم، ولوحات، وأجهزة إلكترونية، وأجهزة عرض) في

التدريب، يتولى مشرف الدورة التدريبية عملية المتابعة المستمرة أثناء تنفيذ الدورة، تحرص الإدارة على إبلاغ الموظف لحضور الدورة قبل انعقادها بوقت كافٍ، تحرص الجامعة على جعل قاعات التدريب مهياً ومناسبة للتدريب، اختيار الموظف للتدريب بناءً على ترشيح رئيسه المباشر) بدرجات موافقة عالية. بينما كانت الفقرات التالية بدرجات موافقة متوسطة (يراعى التجانس بين المتدربين عند اختيارهم لحضور البرنامج التدريبي، تحرص الجامعة على جعل الساعات المخصصة للتدريب كافية، اختيار المتدربين بناءً على طرق ومعايير عادلة وواضحة للجميع، يحقق مبدأ تكافؤ الفرص في التدريب لكافة موظفي الجامعة، اختيار الموظف للتدريب بناءً على طلبه ومتابعته الشخصية، يتم تحديد الأوقات المناسبة للدورات التدريبية) وهناك درجة موافقة منخفضة لفقرة واحدة حيث أنه لا يتم اعطاء الموظف تفرغ كامل أثناء التحاقه بالبرامج التدريبية.

10. مضمون النتائج الخاصة بمحور تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر مجتمع الدراسة المتوسط العام للمحور (3.24) بدرجة موافقة متوسطة حيث حصلت الفقرتان (يشارك المتدرب في تقييم برنامج التدريب من خلال استبانة توزع نهاية كل برنامج تدريبي، يشارك المتدرب في تقييم المدرب نهاية كل دورة) على درجة موافقة عالية، بينما الفقرات التالية (المدرّبون الحاليون أكفاء في تنفيذ البرامج التدريبية التي يدرّبونها، تتناسب البرامج التدريبية مع الأعمال التي يمارسها الموظف فعلياً، ما يستفاد من الدورة يستحق ما ينفق عليه من مبالغ مالية، تحقق البرامج التدريبية الهدف الذي يتوقعه المتدرب) على درجة موافقة متوسطة. فقرتان حصلت على درجة موافقة منخفضة حيث أنه لا يوجد قياس لأداء الموظف قبل التدريب وبعده، ويوجد ضعف اهتمام بنتائج التقييمات التي تُجمعها في نهاية كل برنامج تدريبي، والتي أثرت بشكل كبير على متوسط المحور.

11. مضمون النتائج الخاصة بمحور الأداء الوظيفي من وجهة نظر مجتمع الدراسة المتوسط العام للمحور (3.51) بدرجة موافقة عالية لجميع فقرات المحور حيث أنه تزيد الدورات التدريبية من دافعية المتدرب للعمل بصورة أفضل، وتساعد البرامج التدريبية المتدرب على معرفة متطلبات العمل بشكل أفضل، وأن التدريب ينمي روح المنافسة بين الزملاء، يُمنح الرؤساء المباشرون المتدرب صلاحيات أكثر بعد حضور البرنامج التدريبي، يتحسن الأداء الوظيفي بعد المشاركة في الدورات التدريبية، وتُسهم البرامج التدريبية في تحسين قدرات اتخاذ القرارات لدى المتدرب، ويزيد التدريب من التعاون بين الزملاء في العمل، يُحسن التدريب علاقات المتدربين مع رؤسائهم. عدا الفقرة (تزيد البرامج التدريبية من تقّنه المتدرب في تقديم أعمال وابتكارات جديدة في العمل) كانت درجة موافقة متوسطة وترجع الباحثة السبب إلى أن الموظفون يتقيدون بلأئحة العمل ولا يسمح لهم بتقديم الاعمال وابتكارات جديدة إلا إذا تمت الموافقة من الإدارات العليا مما يحبط الموظفين.

التوصيات:

1. من خلال ما تم بحثه نستنتج إن فعالية البرامج التدريبية يتطلب تنفيذ التدريب بكفاءة وفاعلية واهتمام أثناء عمليات التدريب الحرص على حيوية وفعالية البرامج التدريبية من خلال اختيار أساليب التدريب المناسبة والتطبيقات العلمية المعززة لها، وهذا يحتاج إلى مهارة توظيف الأساليب لغايات خدمة أهداف التدريب.
2. توفير البنية الأساسية والبيانات الضرورية لغايات التحليل الإداري وتقويم الأداء المؤسسي والوظيفي.

3. مشاركة جميع الأطراف في تصميم البرامج التدريبية وهذا يعني مشاركة المتدربين المتخصصين في تقويم الأداء الوظيفي والمؤسسي وتحديد الاحتياجات التدريبية لتسهيل عملية ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية أدائية.
4. توفير معايير للأداء الوظيفي ومقاييس لتقويم الأداء وبالتالي تقويم فعالية التدريب وأثره على المنظمة.
5. تعاون مراكز التدريب مع إدارات الموارد البشرية في الجامعة لتوفير المعلومات وتسهيل المتابعة والتقويم التي يتطلبها التدريب.
6. المشاركة والتنسيق بين ومع الإدارات المختلفة والمديرين التنفيذيين والمشرفين والإدارة الوسطى وإدارة التدريب والمدرسين ومشرفي البرامج التدريبية ومقيمها قبل التدريب وفي أثناءه وبعده.
7. توفير المحللين الإداريين الأكفاء والمدرسين المتخصصين القادرين على ربط التدريب باحتياجات الأداء.
8. ضرورة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التدريبية أمام جميع العاملين في مختلف المستويات، وعمل معايير واضحة ومعلنة توضح آلية اختيار المتدربين المستهدفين بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية.
9. السعي إلى ربط التدريب بالمسار والوصف الوظيفي والاعتماد على نتائج تقويم الأداء السنوي عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
10. اعتماد الاشتراك في البرامج التدريبية كمعيار لترقية العاملين.
11. ضرورة توافق البرامج التدريبية مع مؤهلاتهم واختصاصات العاملين وتراعي الاحتياجات الفردية للموظفين.
12. مراعاة توفير فرصة تدريبية أكثر للإناث مع التركيز على مشاركتهن في مراحل التدريب المختلفة.

قائمة المراجع:

1. أبوعليان، فاطمة سميج والسرطان، خالد علي(2016)، برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 26ع.
2. إسحاق، عبد الجبار محمد أحمد(2016)، أثر التدريب في تطوير رأس المال البشري دراسة ميدانية على موظفين ديوان أمانة العاصمة- صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.
3. الأهجري، صباح محمد صالح(2015)، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها في فاعلية البرامج التدريبية، دراسة حالة على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.
4. الروضي، عبد الكريم محمد(2012)، تقييم سياسات التدريب وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة عن الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة النقال، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.
5. الشهاري، أمة الملك عبد الرحمن(2012)، تقييم سياسة تدريب العاملين وأثرها على الأداء بالمؤسسات العامة، دراسة حالة على شركة النفط اليمنية، صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.
6. الصرمي، عبد الكريم رزق(2013)، تقييم أثر سياسات التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية دراسة حالة عن شركة MTN Yemen، صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.

7. المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد (2001)، التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات 356، مصر.
8. المتوكل، عبدالقادر محمد قاسم (2014)، تقييم سياسات التدريب وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة عن شركة يمن موبايل للهاتف النقال، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.
9. بسباس، عتيق علي (2010)، تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على فاعلية التدريب، دراسة حالة على شركة النفط اليمنية، صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.
10. سنهوب، عبد الملك عبد الكريم (2012)، تقييم سياسة تدريب العاملين وأثرها على الأداء، دراسة حالة على مصلحة الضرائب اليمنية، صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.
11. ملايشه، جهاد وغنام، أيمن ودويكات، مازن (2010)، أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين، مدينة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، فلسطين.
12. Crosthwaite, Chery (2010), Managerial leadership competencies of heads of departments: a case study of higher educational institutions in Kerala, India. Unpublished Thesis PhD, University of Southern Queensland Organization Development and Change in Universities.
13. Elham, Shahmandi & Silong, Abu & Ismail, Ismi & Abu Samah, Bahaman & Jamilah, Othman. (2011), Competencies, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University. International Journal of Business Administration. ..
14. Cooper, Joanne , Pagottom, Louise (2003), Developing community college faculty as Leaders, New Direction for community college, 12.
15. Nassazi, Aidah. (2013), "EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE." Evidence from Uganda, Business Economics and Tourism, International business, university of applied sciences, VAASAN AMMATIKORKEAKOULU.
16. Tahir, Anam , and Sajjad, Sumaira. (2013), Assessing the Impact of Training on Employees' Performance in Commercial Banks in Urban Lahor . The Lahore Journal of Business.