

## The role of colleges of education between education and training

Ezz El-Din Ali Suwaisi / Associate Professor, Department of Administration  
/ Faculty of Economics and Political Science. University of Ez-Zitouna

A. Hassan Khalil Al-Barnawi / Lecturer, Faculty of Arts, University of Zawia

A. Saleh Bashir Muhammad / Assistant Lecturer, Faculty of Economics,  
University of Zawia

Email: Hassan.Khalil.ly@gamil.com

### ABSTRACT

The study aimed to measure the relationship between the obstacles to the success of the strategic plans for training on the success of the training programs at Al-Zaytoonah University. to achieve the purpose of the study, descriptive analytical approach used

And questionnaire distributed on the sample of research including 148 individuals, the study results found that, strong inverse relationship between the obstacles to the success of the strategic plans and the success of the training programs such as the vision, mission and specific goals. The research recommend that the administration should set up clear objective and support the training strategy plans in future on order to make the training plans to succeed.

**Key words.** *strategic plans for training, training programs. Support of Top management*

## معوقات الخطط الاستراتيجية للتدريب في المؤسسات الجامعية وأثرها على

### نجاح برامج التدريب

عز الدين علي سويسبي / أستاذ مشارك بقسم الإدارة/ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة الزيتونة

أ. حسن خليل البرناوي / محاضر بكلية الآداب جامعة الزاوية

أ. صالح بشير محمد / محاضر مساعد بكلية الاقتصاد جامعة الزاوية

Email: Hassan.Khalil.ly@gamil.com

### الملخص:

هدفت الدراسة الى قياس العلاقة بين معوقات الخطط الاستراتيجية للتدريب في المؤسسات الجامعية وبرامج التدريب في جامعة الزيتونة ولغرض إنجاز أغراض الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي حيث كانت أداة الدراسة متمثلة في الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض، وتكون حجم

العينة من 148 مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من كليات مختلفة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة عكسية قوية بين معوقات نجاح الخطط الاستراتيجية ونجاح البرامج التدريبية موضوع الدراسة وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بوضع خطة استراتيجية للتدريب واضحة المعالم يسهل تنفيذها مع التزام الإدارة العليا بتوفير الدعم اللازم لدعم الخطة الاستراتيجية وفق الرؤية والرسالة والأهداف المحددة.

**الكلمات الدالة:** الخطة الاستراتيجية، البرامج التدريبية، دعم الإدارة العليا.

### 1-1- المقدمة:

ان التغيرات المتسارعة في ظل البيئات المتنافسة، والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية، والإقليمية، والعربية، من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية، وتطوير، وتحسين طرق، وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط، وبرامج ذات خطة واضحة، وجلية. حيث ان هذه التطورات يتطلب على المؤسسات التعليمية مواكبتها ووضع خطة استراتيجية بحيث تكون ذات تطلعات مستقبلية من خلال اعداد كوادر تساعد في بناء هذه المؤسسة، الا ان هذه الخطط في الغالب تواجهها معوقات قد تكون عقبة في نجاح الخطة الاستراتيجية التي وضعت من اجلها.

### 1-2- مشكلة الدراسة:

أصبحت اغلب المنظمات تسعى لوضع خطط استراتيجية للتدريب لمواجهة التطورات المتسارعة التي تشهدها البيئة بصفة عامة وجامعة الزيتونة بصفة خاصة الا ان هذه الاستراتيجية المتعلقة بتدريب الكادر الجامعي تواجهها معوقات قد تكون سبب في فشلها ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدي معرفة جامعة الزيتونة بتطبيق برامج استراتيجية التدريب للبرامج التدريبية؟
- 2- ما مدي التزام الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب في جامعة الزيتونة؟
- 3- معوقات الخطط الاستراتيجية للتدريب في المؤسسات الجامعية وعلاقتها ببرامج التدريب؟

### 1-3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في تحليل واقع استراتيجيات العملية التدريبية وتفاعلها مع نجاح البرامج التدريبية وذلك لمعرفة المعوقات وأثرها على نجاح البرامج التدريبية.

### 1-4- اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

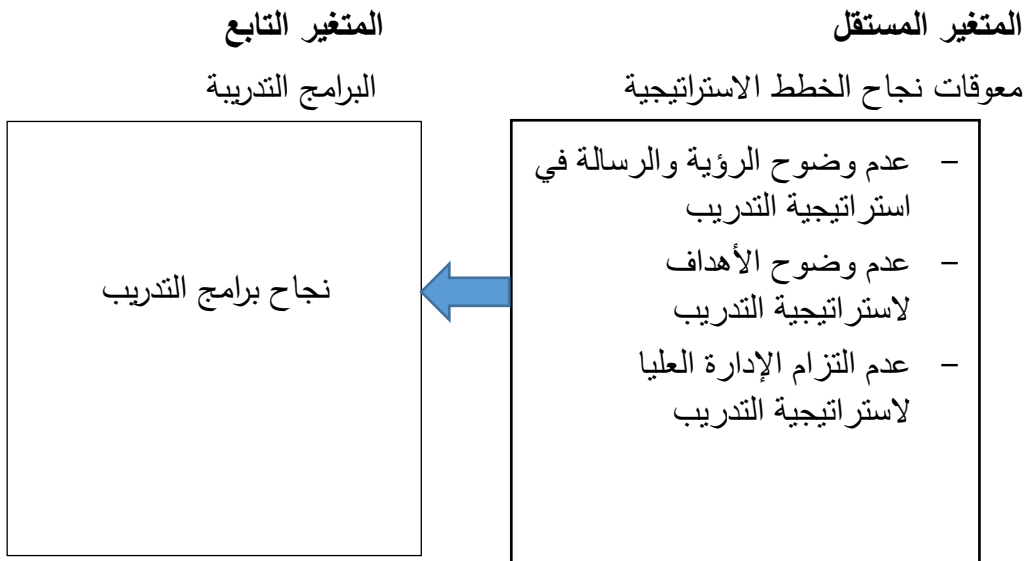
1. معرفة تبني جامعة الزيتونة لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في نجاح البرامج التدريبية

2. معرفة مدى التزام الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب في جامعة الزيتونة
3. التعرف على أهم المعوقات التي تواجه عند تبنيها لاستراتيجية فعالة للتدريب في جامعة الزيتونة.

### 1-5- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات نجاح الخطط الاستراتيجية للتدريب والبرامج التدريبية في جامعة الزيتونة.
- ويتفرع منها الفرضيات الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم وضوح الرؤية والرسالة ونجاح والبرامج التدريبية في جامعة الزيتونة.
  - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم وضوح الأهداف ونجاح والبرامج التدريبية في جامعة الزيتونة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا ونجاح والبرامج التدريبية في جامعة الزيتونة.

### 1-6- انموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الباحثين

### 1-7- مصطلحات الدراسة:

**المعوقات:** ويقصد بها العقبات التي تواجه المديرين وتعيق بلوغهم لحل مشكلاتهم بالإمكانيات المتوفرة.

**الخطط الاستراتيجية للتدريب:** ويقصد بها الخطط التي تهدف الى تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتطوير مهارات ومعارف الافراد في المؤسسات.  
**البرامج التدريبية:** هي سلسلة من الأنشطة والمواد التي تهدف الى تطوير المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات.

### 1-8- الدراسات السابقة:

- دراسة (أبو قرين، 2019)، بعنوان: **أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية: وزارة الخارجية نموذجا**

هدف الدراسة الى معرفة أثر عناصر استراتيجية التدريب بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية نموذجا) وأثرها في رفع أداء العاملين بها. واعتمدت على المنهج الوصفي الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بوزارة الخارجية الليبية، وعددهم (485) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية وقد بلغ حجمها (192) موظف. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لاستراتيجية التدريب في رفع الأداء للعاملين لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية)، واوصت الدراسة بضرورة وجود استراتيجية للتدريب بوزارة الخارجية لتحسين أداء العاملين مستقبلا.

- دراسة (المفتي، 2023)، بعنوان: **العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء المنظمي في "جامعة الفراهيدي: دراسة ميدانية"**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية، ودراسة تأثيرها في الأداء المنظمي في جامعة الفراهيدي تبعاً لعدة متغيرات، ولتحقيق الاهداف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الملائم، وكذلك الاستبيان كأداة دراسة لجمع والمعلومات عن عينة الدراسة، حيث تكونت العينة من عدد من العاملين بجامعة الفراهيدي بالعراق في العام الدراسي (2022-2023م)، والبالغ عددهم (253) موظف وتدرسي. وقد أظهرت الدراسة نتائج عدة أهمها: أن الدرجة الكلية لمستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة استراتيجية الاستقطاب والاختيار في جامعة الفراهيدي (0.82) وبدرجة موافقة مرتفعة، كما كانت الدرجة الكلية لمستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة استراتيجية التدريب والتطوير في جامعة الفراهيدي (0.78) وبدرجة موافقة مرتفعة، بالإضافة إلى انه لا يوجد أثر احصائي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في الأداء المنظمي في جامعة الفراهيدي عند مستوى دلالة . وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة باستمرار تبني وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات وخاصة في جامعة الفراهيدي، وأن تستمر الجامعة بالعمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الاستراتيجية فيها بما يعكس حاجات ومتطلبات الجامعة.

دراسة ( العزري، 2023)، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان).

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة (جامعة الشرقية) في سلطنة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، وسوف تسهم الدراسة في هذا المجال من خلال توفير الأساس النظري والأدلة العملية التي تبين كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من استراتيجيات التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة فيما يخص استراتيجية التدريب الى التركيز على تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث موظفي الجامعة للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية لما لها من أهمية وتأثير على الأداء الوظيفي، ضرورة الاستمرار في تعزيز ومراجعة استراتيجية التدريب والتطوير للموظفين في جامعة الشرقية بما يتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية.

- دراسة (عبدالقادر، وجعفر، 2019)، بعنوان: استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية أداء

الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس"

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة استراتيجيات التدريب بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث طورت استبانة لذلك، وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس، وتم أخذ عينة عشوائية والبالغ عددهم (322) موظفاً ، واخذ عينة عشوائية بلغت (110) مفردة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن أهداف التدريب تتحدد في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين، وأنه توجد لدى الوزارة إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين. أن الوزارة توفر دورات تدريبية على مدار السنة. ويخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية الى وظيفة أعلى.. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: أن يكون هناك متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية. وأن يتم تحديدها من خلال التقييم الدوري لأداء الموظفين. وأن يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة.

#### 1-9- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث البيئة، حيث تعد المؤسسة الجامعية اليوم أداة من أدوات بناء المجتمع حيث ان هذه الدراسة طبقت في البيئة الليبية اما باقي الدراسات في بيئات عربية مختلفة وان تشابهت في المنهج الا انها اختلفت معها في المجتمع وعينة الدراسة.

10-1- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: جامعة الزيتونة

الحدود الزمانية: 2023م

## ثانياً: الجزء النظري:

### 2-1- مفهوم استراتيجية التدريب:

تناول العديد من البحوث في الإدارة مفهوم استراتيجية التدريب حيث عرفها ( Denis, 2001) بأنها عملية تهدف الى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين ومدى امتلاكهم المهارات والمعارف والقدرات. في حين عرفها (Keguruan,2023,P188) بأنها عبارة عن توفير معلومات أكثر تحديدا لتطوير مهارات وقدرات الموظفين داخل المنظمة في خطط مستقبلية واضحة.

في حين عرفها (الشرعة، 2008، ص 6) بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقة التي من خلالها تحقق رأسمال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية". ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بان اغلب التعريفات تصب في نفس المضمون كما يمكننا ان نستنتج تعريف شامل وواضح لاستراتيجية التدريب " على انها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

### 2-2- أهمية استراتيجية التدريب للمؤسسات:

ان استراتيجية التدريب يجب أن تكون ذات ثقافة ووعي لمتطلبات واحتياجات الوظيفة في المؤسسة.. يتم التخطيط لها عن طريق فريق عمل متكامل مع ممثلين من الإدارات والأقسام الأخرى، ومتخصصين في الموارد البشرية، ويجب أن تكون هناك دائماً شراكة بين الإدارات المختلفة في المؤسسة وإدارة التدريب والتطوير التابعة لإدارة الموارد البشرية لتلبية احتياجات التدريب والترقيات. كما ان هناك آلية توضع من قبل إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة العليا للاطلاع على الميزانية المدفوعة للتدريب والتطوير تتوافق مع رؤية ورسالة واهداف المنظمة أيضا هناك برامج يجب ان تتولاها إدارة التدريب وهي الاهتمام بالدورات الدراسية محلياً ودولياً وكذلك التنسيق مع إدارة التخطيط الاستراتيجي ليكون العمل متكاملًا ومتفقًا عليه من جميع الأطراف.

### 2-3- اهداف استراتيجية التدريب:

تسعى اغلب المنظمات الإنتاجية والخدمية الى تحقيق أهدافها من خلال اهداف استراتيجياتها المرسومة والموضوعة مسبقا حتى تلحق بالمؤسسات الأخرى ومناستها على الصعيد المالي والاقتصادي والاجتماعي، ويمكن صياغة اهداف استراتيجية التدريب في النقاط الاتية:

1. دراسة كيفية تصميم خطط استراتيجية مثالية
2. وضوح الخطة الاستراتيجية للتدريب من خلال الرؤية والرسالة والاهداف للمنظمة.
3. التفكير بشأن استخدام أحد النماذج الخاصة بالتقييم المؤسسي
4. إعداد رؤى تتعلق بمشكلات التخطيط الاستراتيجي لتجنبها
5. تحديد أمثلة على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الموارد البشرية والاستفادة منها.
6. تطوير الفهم والمعرفة بطبيعة دورة الحياة المؤسسية

#### 2-4- مكونات استراتيجيات التدريب:

تتفق اغلب المنظمات في مكونات استراتيجيات التدريب من خلال المكونات الرئيسية والمتمثلة في رؤية ورسالة واهداف التدريب والغايات التي تسعى اليها، وحتى ان كانت هناك اختلافات ستكون بسيطة حسب نوعية الإنتاج او تقديم الخدمة

#### 2-2-1- مفهوم برامج التدريب:

يعتبر مفهوم البرامج التدريبية من المفاهيم التي تهتم بها المنظمات لخلق عنصر بشري قادر على الأداء بصورة جيدة او تطوير مهارات ومعارف العامل لتحسين أدائه، حيث تتضمن البرامج التدريبية مجموعة من الأنشطة والمواد التدريبية المتنوعة مثل الدورات وورش العمل والندوات وغيرها من الأنشطة حيث عرفها (عباس وعلي، 2007، ص25)، بأنها" هي الوسيلة التي من خلالها يكتسب الافراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، وهناك نوعان من البرامج التدريبية هما ( الزيايدي، 1999):-

1. البرامج التطويرية: يستخدم هذا النوع من البرامج في مساعدة المتدربين على اختلاف تخصصاتهم.
2. البرامج التأهيلية: تهدف هذه البرامج الى التأهيل الى الوظائف العليا التي يرتقون اليها.

#### 2-2-2- متطلبات نجاح برامج التدريب:

يعد نجاح برامج التدريب سلسلة من العمليات المتتابعة والمرتبطة مع بعضها البعض وان اختلفت في تنفيذها او من حيث النوع والزمن الا ان اغلب المنظمات تتفق في المتطلبات ولا بد ان نعرض على خطوات نجاح برامج التدريب ومنها:



**أولاً: الاحتياجات التدريبية:** تعددت وجهات النظر من حيث تعريفها فقد عرفها (السديري، 2013، ص5). " بانها مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد او مؤسسة او وظيفة معينة، من اجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

في حين أشار إليها (الرواشدة، 2023، 433)، ان تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق يؤدي الى جعل النشاط التدريبي أكثر واقعيًا ويوفر كثير من الجهد والوقت والنفقات. ونستنتج من ذلك ان الاهتمام بهذه المرحلة تعد الأهم من ضمن متطلبات نجاح البرامج التدريبية للمؤسسة.

### **ثانياً: وضع الخطة وتصميم البرامج التدريبية:**

تعتبر وضع الخطة هي بمثابة تحديد الأهداف والنشاطات اللازمة لتحديد الموارد والجهود المطلوبة لتنفيذ هذه الأنشطة، وكذلك تحديد الجدول الزمني مرتبطة بالتنفيذ وتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، اما عملية التصميم للبرامج التدريبية تقوم على تحديد المحتوى والأساليب والوسائل. وحيث يتم تصميم البرامج التدريبية يجب على إدارة التدريب ان تحدد مجال التدريب او عملية التعلم التي يمر بها المتدرب وفق خطة مدروسة لمقابلة احتياجات الدور الوظيفي من المعلومات والقدرات والسلوك التنظيمي. (الرواشدة، 2023، ص433)

### **ثالثاً: التنفيذ والتقييم:**

يحتوي البرنامج التدريبي على مجموعة من البرامج المعدة مسبقاً من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الخطة المناسبة لها، حيث تأتي أهمية التنفيذ مباشرة بعد الخطوتين السابقتين التي يجب ان تتضمن موعد الدورة التدريبية والأشخاص الملحقين بها ومكان انعقاد الدورة ومن يقوم بتنفيذ هذه الدورة من خلال وضع آليات واضحة القائمين بعملية التنفيذ من حيث المفاضلة المتمثلة في الخبرة، والمنهج المعد لهذه الدورات لضمان نجاحها وتحقيق الأهداف المطلوبة.

يليه عملية التقييم والتي تركز على التغذية الراجعة من البرنامج التدريبي وتحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي وإجراء التحسين اللازم والتعديلات المطلوبة، ويتطلب تقييم البرنامج التدريبي بعدة أساليب مثل الملاحظة، والاختبارات، والتقييمات الفعلية، والاستفادة من تعليقات المشاركين والمدربين لتعزيز برنامج التدريب وفعاليتها

### ثالثاً: منهجية الدراسة وادواتها

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها.

#### 3-1-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بجامعة الزيتونة بكلياتها المختلفة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت 30% حيث بلغ حجمها عدد (153) مفردة من المجتمع الأصلي، فقد وزع الباحثين عدد من الاستبيانات على مجتمع الدراسة بواقع (153) مفردة فاسترجعت منها (148) استبياناً بما نسبته (96.73%) من حجم المجتمع، وأما الفاقد من الاستبيانات فكان في حدود (5) استبانة بما نسبته (3.26) % كما موضح بالجدول رقم (1-3).

جدول (1-3) يوضح مجتمع الدراسة

البيان	عدد الاستبيانات الموزعة	النسبة المئوية %	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة المسترجع قياساً للموزع (الاستجابة)	نسبة الفاقد	عدد الغير صالحة
مجتمع الدراسة	153	100%	148	96.73%	3.26%	5

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss

#### أولاً: البيانات الشخصية

الجدول (3- 2) وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة N=148

ت	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	115	77,70%
		أنثى	33	22.30%
2	المؤهل التعليمي	الشهادة الثانوية	47	31.75%
		دبلوم عالي	67	45.27%
		بكالوريوس	20	13.51%
		ماجستير	14	9.45%
		دكتوراه	0	0%

أقل من 5 سنوات	73	49,32%	سنوات الخبرة	3
5-10	54	36,48%		
10-15	7	4,72%		
15 سنوات فأكثر	14	9,45%		

### المصدر: برنامج SPSS الاحصائي النسخة 26

من الجدول السابق يلاحظ الباحثين إن اغلب أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغ نسبة **77,70%** في حين بلغت نسبة الإناث **22,30%**. وهذا يفسر ان الجامعة تركز على تعيين الذكور أكثر من الاناث وهذا يرجع الى ثقافة الجامعة.

اما فيما يخص سنوات الخبرة من بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق ب التوزيع التكراري والنسبي لسنوات الخبرة للعينة يلاحظ الباحثين ان معظم المبحوثين كانت خبرتهم اقل من 5 سنوات جاءت في المرتبة الاولى ما نسبته **49,32%** يليه من 5- الى اقل من عشرة سنوات ما نسبته **36,48%** جاءت في المرتبة الثانية. وجاءت في المرتبة الثالثة من 15 فأكثر ما نسبته **9,45%** وأخيرا من 10- الى 15 سنة كانت **4,72%**، وهذا يدل على أن اغلب من لديهم خبرة من عينة الدراسة ليس لديهم فكرة كافية عن الرؤيا والرسالة والاهداف الحقيقية للتدريب.

اما فيما يخص المؤهل العلمي فكان حملة الدبلوم العالي النسبة الأكبر ما نسبته **45,27%** وهذا يرجع الى ان الجامعة لا تركز على تعيين العاملين بالمؤهل العلمي ويليه **31,75%** من حملة الشهادة الثانوية وهذا يؤكد ما أشرنا اليه سابقا، اما حملة البكالوريوس ما نسبته **13,51%** وجاء في المرتبة الأخيرة من حملة الماجستير ما نسبته **9,45%**.

### ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها النهائية بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين، حيث طلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي نحو مدى وضوح، وصياغة كل عبارة من عبارات أداة البحث، ومدى ملائمة العبارات للقياس ولما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارة للبعد التي تنتمي إليها، كما طلب الباحثون أبداء النصح بإدخال أية تعديلات او أي عبارات لتزيد الاستبانة شمولاً أو حذف أية عبارة مكررة وغير مجدية او غير واضحة.

ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cornbrash's alpha)، وذلك بالنسبة لكل بعد على حده ولأداة ككل وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها، كما مبينة بالجدول رقم (3-3).

الجدول (3-3) نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)

البعد أو المحور	عدد الفقرات	قيمة (Cronbach Alpha)
عدم وضوح الرؤية والرسالة	6	0.510**
عدم وضوح الأهداف	5	0.629**
عدم التزام الإدارة العليا	7	0.663**
نجاح البرامج التدريبية	11	0.710**
قيمة كرونباخ الفا لكل محاور الدراسة		0.927**

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS 26

#### ثانياً: اختبار الفرضيات:

ولاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار الفرضية الفرعية الأولى

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة لنجاح البرامج التدريبية للمؤسسة موضوع الدراسة. وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحثون أسلوب تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين الرؤية والرسالة (كمتغير مستقل)، نجاح البرامج التدريبية (كمتغير تابع) والجدول أدناه، يبين ذلك

جدول رقم (3-4) نتائج تحليل التباين والانحدار للتأكد من صلاحية نموذج اختبار بين الرؤية والرسالة ونجاح برامج

#### التدريب

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد R
الانحدار	5.229	1	5.229	14.126	0.000	0.05	0.326	-0.763
الخطأ	9.481	147	9.481					
المجموع	14.710	148						

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS 26

يوضح الجدول أعلاه اختبار العلاقة بين الرؤية والرسالة (كمتغير مستقل)، لنجاح البرامج التدريبية (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى ارتفاع قيم (f) المحسوبة والتي بلغت (14.126)، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (1-147) وبالباغلة (0.000)، ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.326)، وهذا يعني أن (76%) من التغيرات الحاصلة في نجاح البرامج التدريبية ترجع إلي وضوح الرؤية والرسالة ، أي أن عناصر الرؤية والرسالة في هذا النموذج تفسر ما مقداره (76%) من التباين في نجاح البرامج التدريبية مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبملاحظة أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، فإننا نقبل الفرضية البديلة ( $H_1: \beta_1 \neq 0$ )، ونرفض الفرضية العدمية ( $H_0: \beta_1 = 0$ ) ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة نجاح البرامج التدريبية في المؤسسة موضوع الدراسة ، وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) سالب يشير ذلك إلى أن هذا التأثير عكسي وقوى جداً بين المتغيرين المستقل والتابع،

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

للتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحثين أسلوب تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين عدم وضوح الاهداف (كمتغير مستقل) علي نجاح البرامج التدريبية (كمتغير تابع)

جدول (3- 5) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية اختبار النموذج وضوح الاهداف علي نجاح البرامج

#### التدريبية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد R
الانحدار	5.229	1	5.229	5.995	0.000	0.000	0.486	-0.913
الخطأ	9.481	147	9.481					
المجموع	14.710	148						

#### المصدر: برنامج SPSS الاحصائي النسخة 26

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين عدم وضوح الأهداف (كمتغير مستقل)، ونجاح البرامج التدريبية كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى ارتفاع قيم (f) المحسوبة والتي بلغت (15.995)، عن قيمتها الجدولية عند

مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (1-147) والبالغة (0.000)، ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.486)، وهذا يعني أن (48.%) من التغيرات الحاصلة في نجاح البرامج التدريبية تعود إلى وضوح الاهداف، أي أن وضوح الأهداف في هذا النموذج تفسر ما مقداره (48.%) من التباين في عملية نجاح عملية التدريب، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبملاحظة أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، فإننا نقبل الفرض البديل ( $H_1: \beta_1 \neq 0$ )، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين عدم وضوح الاهداف (كمتغير مستقل)، ونجاح البرامج التدريبية، وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) سالبة وتساوي (-0.913) يشير ذلك إلى أن هذا التأثير عكسي وقوى جداً بين المتغيرين المستقل والتابع.

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

للتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحثين أسلوب تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين دعم الإدارة العليا (كمتغير مستقل) علي نجاح البرامج التدريبية (كمتغير تابع).

جدول (3-6) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية اختبار النموذج التزام الإدارة العليا علي نجاح البرامج

#### التدريبية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد R
الانحدار	5.229	1	5.229	14.126	0.000	0.05	0.326	-0.763
الخطأ	9.481	147	9.481					
المجموع	14.710	148						

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS 26

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين التزام الإدارة العليا (كمتغير مستقل)، ونجاح البرامج التدريبية كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى ارتفاع قيم (f) المحسوبة والتي بلغت (15.229)، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (1-147) والبالغة (0.000)، ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.876)، وهذا يعني أن (67.3%) من التغيرات الحاصلة في نجاح البرامج التدريبية تعود إلى التزام الإدارة العليا، أي أن التزام الإدارة العليا تفسر ما مقداره (67.3%) من التباين في عملية نجاح عملية التدريب، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة

إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبملاحظة أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، فإننا نقبل الفرض البديل ( $H_1: \beta_1 \neq 0$ )، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا (كمتغير مستقل)، ونجاح البرامج التدريبية، وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) سالبة وتساوي (-0.673) يشير ذلك إلى أن هذا التأثير عكسي وقوى جداً بين المتغيرين المستقل والتابع.

### 3-10 النتائج والتوصيات

من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة مايلي:

- 1- وجود علاقة إحصائية بين عدم وضوح الرؤية والرسالة لنجاح البرامج التدريبية وذلك بوجود علاقة سالبة وهذا يفسر انه كلما كانت الرؤية والرسالة غير واضحة فانه يؤدي الى فشل البرامج التدريبية والعكس صحيح.
- 2-- وجود علاقة إحصائية بين عدم وضوح الأهداف لنجاح البرامج التدريبية وذلك بوجود علاقة سالبة وهو ما يفسر ان عدم وضوح الأهداف سينعكس سلبا على نجاح البرامج التدريبية للمؤسسة موضوع الدراسة.
- 3- ان عدم التزام الإدارة العليا يؤثر سلبا على نجاح برامج التدريب، ودعم الإدارة العليا (المادي والمعنوي) سيؤدي الى نجاح البرامج التدريبية.

### التوصيات:

- 1- ضرورة وضع رؤية ورسالة واضحة لبرامج التدريب في المؤسسة موضع الدراسة.
- 2- التحديد المسبق للأهداف التدريبية بما يتناسب مع طبيعة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.
- 3- دعم الإدارة العليا الكامل والتزامها بتمويل الدورات التدريبية بالداخل والخارج لضمان نجاح البرامج التدريبية والرفع من مستوى أداء العاملين بالجامعة.

### المراجع باللغة العربية:

1. أبو قرين، احمد رمضان، (2019)، أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية: وزارة الخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إبراهيم مالك الإسلامية، ماليزيا
2. الرواشدة، خولة جميل، (2023)، أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، المجلد (38)، العدد (38)، الجزء الرابع، مصر

3. الشرعة، عطا الله (2008)، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، الأردن.
4. عباس، سهيلة، وعلي، علي، (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. عبدالقادر، حسين، وجعفر، يونس، (2019)، استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، المجلد (3)، العدد (2)، ديسمبر 2019، جامعة عباس الغرور، الجزائر.
6. العزري، صالح بن محمد بن سلطان، (2023)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، مجلة الأندلس مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (67) المجلد (10) ، صنعاء، اليمن.
7. المفتي، شذى رأفت، (2023)، العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء المنظمي في "جامعة الفراهيدي: دراسة ميدانية"، الجامعة الأمريكية للثقافة والتعليم - بيروت - لبنان.

#### المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Denis Leonard, Rodney Mcadam, (2001)., The Strategic Impact & Application of the business excellence model: Implication for Quality Training & Development, journal of European Industrial Training, Vol 26, Issue 1, (2001).
2. Fakultas Keguruan, (2023)., Analysis of Human Resources Training and Development Strategy on The CV. Cakrawala, Jurnal Manajemen, 14 (2) pp. 188-193,