

برامج التدريب المهني كأداة استراتيجية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي محمد رمضان العربي احفيظة - كلية الآداب الزاوية – جامعة الزاوية.

Vocational training programs as a strategic tool to raise the efficiency of Job performance

Mohmed R A ahfidha

Abstract:

This study aimed to explore professional training programs as a strategic tool to enhance job performance efficiency, focusing on the following aspects: analyzing the extent to which the content of training programs aligns with actual job requirements and their suitability to the nature of tasks and responsibilities performed by employees within organizations; identifying the mechanisms used to evaluate the impact of training on job performance and assessing their effectiveness in measuring improvements in employees' competencies after completing training programs; uncovering factors that hinder the effectiveness of training programs in institutions, whether administrative, technical, or cultural, which negatively affect training quality and its benefits; proposing practical mechanisms to enhance the positive impact of professional training on employee behavior and performance by linking training to performance and developing a supportive environment for continuous learning; and finally, providing an analytical framework to help institutions improve the design, implementation, and evaluation of their training programs in line with employee needs and institutional development requirements. The descriptive approach was followed. The study yielded the following results:

-There is good alignment between the content of training programs and the actual job requirements, with employees expressing high satisfaction regarding the relevance of training to their tasks and responsibilities, indicating the effectiveness of program design in meeting real work needs.

-Institutions rely on traditional mechanisms to evaluate the impact of training, such as self-reports and supervisor evaluations, but their effectiveness remains limited in measuring real improvements in employee competencies, necessitating the development of more accurate and comprehensive evaluation tools.

-Administrative, technical, and cultural factors negatively affect the effectiveness of training programs, reducing training quality and utilization, thus limiting employee performance improvement.

-The positive impact of professional training can be enhanced by linking programs to job performance objectives and providing a motivating environment that supports continuous learning, effectively improving employee behaviors and performance.

-The analytical framework assists institutions in designing and implementing training programs that align with employee needs and institutional development, enhancing evaluation effectiveness and sustainably raising job performance efficiency.

Keywords:

Professional training programs – strategic tool – enhancing job performance efficiency.

المخلص:

هدفت الدراسة التعرف على برامج التدريب المهني كأداة استراتيجية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال المحاور التالية: تحليل مدى توافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة الفعلية، ومدى ملاءمتها لطبيعة المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظفون داخل المؤسسات ، وكذلك التعرف على الآليات المستخدمة في تقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي، ومدى فعاليتها في قياس التحسن في كفاءة العاملين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية ، ثم الكشف عن العوامل التي تعيق فاعلية برامج التدريب في المؤسسات، سواء كانت إدارية أو فنية أو ثقافية، والتي تؤثر سلباً على جودة التدريب أو الاستفادة منه، واقتراح آليات عملية لتعزيز الأثر الإيجابي للتدريب المهني على سلوكيات الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي، من خلال ربط التدريب بالأداء وتطوير بيئة داعمة للتعليم المستمر ، وأخيراً تقديم إطار تحليلي يساعد المؤسسات في تحسين تصميم وتنفيذ وتقييم برامجها التدريبية بشكل يتوافق مع احتياجات العاملين ومتطلبات التطوير المؤسسي ، واتباع المنهج الوصفي ، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

-أن هناك توافقاً جيداً بين محتوى البرامج التدريبية ومتطلبات الوظيفة الفعلية، حيث عبّر الموظفون عن رضاهم بدرجة عالية حيال مدى ارتباط التدريب بطبيعة مهامهم ومسؤولياتهم وهذا يشير إلى فعالية تصميم البرامج في تلبية احتياجات العمل الواقعية. - أن المؤسسات تعتمد على آليات تقليدية في تقييم أثر التدريب، مثل التقارير الذاتية وتقييمات المشرفين، إلا أن فعاليتها تبقى محدودة في قياس التحسن الحقيقي في كفاءة العاملين مما يستدعي تطوير أدوات تقييم أكثر دقة وشمولاً.

- تؤثر العوامل الإدارية والفنية والثقافية سلبيًا على فاعلية برامج التدريب، مما يقلل من جودة التدريب والاستفادة منه، ويحد من تحسين أداء الموظفين.
 - يمكن تعزيز الأثر الإيجابي للتدريب المهني عبر ربط البرامج بأهداف الأداء الوظيفي وتوفير بيئة محفزة تدعم التعلم المستمر، مما يرفع من مستوى سلوكيات وأداء الموظفين بشكل فعال.
 - يساعد الإطار التحليلي المؤسسات على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متوافقة مع احتياجات العاملين والتطوير المؤسسي، مما يعزز فعالية التقييم ويرفع كفاءة الأداء الوظيفي بشكل مستدام.
- الكلمات المفتاحية:**

برامج التدريب المهني - كأداة استراتيجية - لرفع كفاءة الأداء الوظيفي.

المقدمة:

يُعدّ التدريب المهني أحد أبرز الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في سبيل تطوير مواردها البشرية وتحقيق التميز في أدائها العام وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، بات لزامًا على المؤسسات أن تتبنى استراتيجيات فعالة تسهم في تعزيز كفاءة موظفيها، ليس فقط لمواكبة التطورات التقنية والتنظيمية، وإنما لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة ومن بين هذه الاستراتيجيات، تبرز برامج التدريب المهني كأداة محورية ذات أبعاد متعددة، ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين الأداء الوظيفي ورفع جودة العمل في مختلف القطاعات.

لقد شهد مفهوم التدريب المهني تطورًا ملحوظًا خلال العقود الماضية، حيث انتقل من كونه مجرد نشاط تقني يهدف إلى سد فجوة المهارات، إلى كونه عملية متكاملة تستند إلى أسس علمية ومنهجية واضحة، تُعنى ببناء القدرات، وتحفيز الموظفين، وتعزيز انتمائهم المؤسسي، كما أصبح يُنظر إلى التدريب المهني بوصفه استثمارًا استراتيجيًا طويل المدى، وليس مجرد عبء مالي أو إجراء إداري تقليدي ومن هذا المنطلق، فإن تصميم وتنفيذ برامج تدريبية فعّالة يتطلب دراسة دقيقة للاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف، واختيار الأساليب الملائمة، وتقييم الأثر بشكل علمي مستمر.

لقد أكدت دراسات متعددة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين فاعلية البرامج التدريبية وتحسن مؤشرات الأداء الوظيفي، سواء على مستوى الإنجاز الفردي أو الإنتاجية العامة للمؤسسة فالموظف المدرب يمتلك المهارات الفنية والسلوكية اللازمة لأداء

مهامه بكفاءة، كما يكون أكثر استعداداً للتكيف مع التغيرات، وأكثر التزاماً بمعايير الجودة والابتكار وهذا بدوره يسهم في تحسين بيئة العمل، وتقليل معدلات الخطأ، ورفع مستويات الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل ، كما أنّ المنظمات التي تتبنى رؤية استراتيجية في التدريب تكون أكثر قدرة على بناء رأس مال بشري متميز، قادر على التفكير النقدي، واتخاذ القرارات المناسبة، وحل المشكلات بفعالية ويشمل هذا التوجه الاستراتيجي في التدريب توظيف تقنيات وأساليب حديثة مثل التعلم الإلكتروني، والتدريب القائم على الكفايات، والتدريب أثناء العمل، والتدريب التفاعلي، إلى جانب متابعة دقيقة لعوائد التدريب من حيث الأداء والتحفيز والنتائج المحققة.

ومع تصاعد التحديات في البيئات التنظيمية المعاصرة، بما في ذلك المنافسة الشديدة، والتغيرات التكنولوجية، وتطور توقعات العملاء، أصبحت الحاجة ماسة إلى ترسيخ ثقافة التدريب المستمر داخل المؤسسات، فالمعرفة لم تعد سمة ثابتة، بل أصبحت متجددة ومتطورة باستمرار، مما يفرض على المؤسسات عدم الاكتفاء بالخبرات السابقة، بل العمل على التجديد المستمر في مهارات العاملين وتمكينهم من أدوات العصر.

انطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى استكشاف الأبعاد النظرية والعملية لبرامج التدريب المهني، وتحديد دورها الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، كما يسعى إلى تقديم قراءة تحليلية للمفاهيم والمداخل العلمية التي تؤثر العلاقة بين التدريب والأداء، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وتبسيط الضوء على أبرز المعوقات التي قد تحدّ من فاعلية التدريب، والاشتراطات اللازمة لتحقيق أفضل مردود منه وبذلك، يُعد هذا البحث مساهمة في إثراء الفهم العلمي لدور التدريب المهني كأداة تطويرية واستراتيجية فاعلة في إدارة الموارد البشرية، ومحاولة لرسم ملامح منهجية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الساعية إلى تحسين جودة أدائها وتعزيز قدراتها المؤسسية.

أولاً-مشكلة الدراسة:

يُعدّ العنصر البشري من أهم مكونات المنظمات الحديثة وأكثرها تأثيراً في تحقيق الأهداف المؤسسية والتنموية، إذ تعتمد جودة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين، ومدى امتلاكهم للمعارف والمهارات التي تمكّنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بفعالية وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في المجالات التقنية

والإدارية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاهتمام بتطوير مواردها البشرية من خلال برامج تدريب مهني منهجية وفعالة رغم أهمية هذه البرامج، إلا أن كثيرًا من المؤسسات – وخاصة في الدول النامية – لا تزال تنظر إلى التدريب على أنه نشاط ثانوي أو إجراء روتيني، وليس خيارًا استراتيجيًا ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء العام، كما أن بعض البرامج التدريبية تُنفذ بطريقة عشوائية دون دراسة واضحة للاحتياجات الفعلية للموظفين، أو تقييم دقيق لمخرجات التدريب، ما يجعلها غير قادرة على إحداث الأثر المطلوب في رفع كفاءة الأداء من جهة أخرى، تبرز تساؤلات عديدة حول مدى فعالية هذه البرامج في البيئة العملية، وهل تساهم فعلاً في تحسين جودة العمل؟ وهل يتم توجيه التدريب بما يتناسب مع تخصصات الموظفين وطبيعة وظائفهم؟ وهل توجد متابعة حقيقية بعد التدريب لقياس مستوى التحسن؟ فغياب هذه الأبعاد قد يُفرغ التدريب من مضمونه ويجعله مجرد إجراء شكلي لا يحقق الغايات المنشودة.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن هناك فجوة واضحة بين ما يتم تقديمه في البرامج التدريبية وما يحتاجه الموظفون على أرض الواقع، وهو ما يضعف من فاعلية التدريب ويؤثر سلبيًا على تطوير الأداء ويُعزى ذلك إلى ضعف التنسيق بين إدارات الموارد البشرية والإدارات التشغيلية، أو إلى غياب ثقافة التدريب المستمر داخل بيئة العمل، إضافة إلى وجود مقاومة من بعض الموظفين أنفسهم تجاه برامج التدريب، خاصة إذا لم يشعروا بقيمتها أو انعكاسها المباشر على مهامهم اليومية ومن هذا المنطلق، تبرز مشكلة الدراسة في محاولة فهم طبيعة العلاقة بين برامج التدريب المهني ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وتحديد ما إذا كان التدريب يُسهم فعليًا في تحسين أداء الموظفين من الناحية الفنية والإدارية والسلوكية، أم أن هناك فجوات تحدّ من هذا الدور وتُضعف من فاعليته، كما تسعى المشكلة إلى استكشاف الإشكالات المرتبطة بتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، ومعرفة ما إذا كانت هذه البرامج تُبنى على أسس علمية تراعي احتياجات الموظفين وتطلعات المؤسسة.

ثانياً -تساؤلات الدراسة:

- 1- إلى أي مدى يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة الفعلية، ومدى ملائمتها لطبيعة المهام والمسؤوليات التي يؤديها الموظفون داخل المؤسسات؟
- 2- ما الآليات المستخدمة في تقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي؟ وما مدى فعاليتها في قياس التحسن في كفاءة العاملين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية؟

3- ما أبرز العوامل التي تعيق فاعلية برامج التدريب في المؤسسات، سواء كانت إدارية أو فنية أو ثقافية؟ وكيف تؤثر هذه العوامل سلبًا على جودة التدريب؟

4- كيف يمكن اقتراح آليات عملية لتعزيز الأثر الإيجابي للتدريب المهني على سلوكيات الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي، من خلال ربط التدريب بالأداء وتوفير بيئة داعمة للتعلم المستمر؟

5- كيف يمكن تقديم إطار تحليلي يساعد المؤسسات في تحسين تصميم وتنفيذ وتقييم برامجها التدريبية بما يتوافق مع احتياجات العاملين ومتطلبات التطوير المؤسسي؟

ثالثًا- أهداف الدراسة:

1- تحليل مدى توافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة الفعلية، ومدى ملاءمتها لطبيعة المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظفون داخل المؤسسات.

2- التعرف على الآليات المستخدمة في تقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي، ومدى فعاليتها في قياس التحسن في كفاءة العاملين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.

3- كشف العوامل التي تعيق فاعلية برامج التدريب في المؤسسات، سواء كانت إدارية أو فنية أو ثقافية، والتي تؤثر سلبًا على جودة التدريب أو الاستفادة منه.

4- اقتراح آليات عملية لتعزيز الأثر الإيجابي للتدريب المهني على سلوكيات الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي، من خلال ربط التدريب بالأداء وتطوير بيئة داعمة للتعلم المستمر.

5- تقديم إطار تحليلي يساعد المؤسسات في تحسين تصميم وتنفيذ وتقييم برامجها التدريبية بشكل يتوافق مع احتياجات العاملين ومتطلبات التطوير المؤسسي.

رابعًا- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

أولًا- الأهمية النظرية:

1- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة ببرامج التدريب المهني وأثرها على الأداء الوظيفي.

2- تقدم إطارًا نظريًا متكاملًا لفهم العلاقة بين جودة البرامج التدريبية وكفاءة الموظفين.

3- تسلط الضوء على الجوانب المعرفية والسلوكية التي ترتبط بفاعلية التدريب في بيئات العمل.

4- تدعم التوجهات الأكاديمية نحو تحليل العوامل المؤثرة في تصميم وتقييم البرامج

التدريبية.

5- تُمكن الباحثين من الاستفادة من نتائجها في دراسات مستقبلية تتناول قضايا تنمية الموارد البشرية.

ثانياً- الأهمية التطبيقية:

1- تساعد المؤسسات على تحسين سياساتها التدريبية وربطها مباشرة بالأداء الوظيفي للعاملين.

2- تُمكن إدارات الموارد البشرية من تصميم برامج تدريبية فعّالة بناءً على احتياجات فعلية.

3- توفر مؤشرات عملية لقياس أثر التدريب على سلوك الموظفين وإنتاجيتهم.

4- تساهم في الكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب وتقديم حلول عملية لها.

5- تساعد متخذي القرار في تبني استراتيجيات تدريبية مستدامة تتماشى مع متطلبات التطوير المؤسسي.

خامساً- مفاهيم الدراسة:

تمثل برامج التدريب المهني أداة استراتيجية أساسية في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. فهي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة ويواكب التغيرات المستمرة في بيئة العمل ويعتمد نجاح هذه البرامج على تصميمها وتنفيذها بشكل يتناسب مع احتياجات الأفراد والمؤسسة على حد سواء كما يعد التدريب المهني استثماراً مهماً يعزز من إنتاجية الموظفين ويحفزهم على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى لذلك، تعتبر برامج التدريب المهني ركيزة أساسية لتحقيق التطوير المؤسسي المستدام.

1- **برامج التدريب المهني:** هي مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين وتعزيز قدراتهم المهنية، بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة وسوق العمل، وذلك لتحقيق أداء وظيفي متميز ورفع كفاءة المؤسسة⁽¹⁾.

2- **كفاءة الأداء المهني:** تشير إلى قدرة الموظف على أداء مهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية، من خلال توظيف المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية، مع الالتزام بالجودة والمعايير المهنية المطلوبة⁽²⁾.

لتحقيق الأهداف المشار إليها سابقاً، تم تنظيم الورقة البحثية وفقاً للمحاور الرئيسة الآتية:

أولاً-تحليل مدى توافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة:

تُعد البرامج التدريبية المهنية من الأدوات المحورية في تنمية وتطوير الموارد البشرية، وتكمن فاعليتها الحقيقية في مدى ارتباط محتواها الفعلي بالمهام التي يؤديها الموظفون داخل المؤسسات. فتوافق محتوى البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة لا يعني فقط تقديم معلومات نظرية، بل يشمل بناء محتوى يعكس الواقع العملي ويعالج التحديات اليومية التي يواجهها العاملون فكلما كان التدريب ملائماً لطبيعة الوظيفة، زادت قدرة المتدرب على تطبيق ما تعلمه، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ويؤكد المختصون في مجال التنمية الإدارية أن عدم توافق البرامج التدريبية مع المهام الفعلية يؤدي إلى ضعف في الاستفادة من التدريب، وهدر في الموارد، وفجوة بين ما يُقدم من معارف ومهارات في القاعات التدريبية، وبين ما يُمارَس ميدانياً في بيئة العمل إذ تشير الدراسات إلى أن عدداً من البرامج التدريبية يتم إعدادها بناءً على تصورات عامة أو نماذج جاهزة دون تحليل دقيق للاحتياجات الفعلية للعاملين أو للوظائف المستهدفة⁽³⁾.

إن تحليل المهام والمسؤوليات الوظيفية هو الخطوة الأولى لضمان محتوى تدريبي فعال، إذ يساعد هذا التحليل في تحديد المهارات الأساسية والثانوية التي ينبغي تطويرها، كما أن إشراك الموظفين والمديرين المباشرين في تحديد الاحتياجات التدريبية يعد أحد العوامل الحاسمة التي تضمن ملاءمة البرامج التدريبية لوظائفهم فعلى سبيل المثال، يحتاج الموظف الإداري إلى مهارات تنظيم الوقت والتواصل الفعال، بينما يحتاج الفني أو المهندس إلى مهارات فنية وتقنية متقدمة مرتبطة مباشرة بتخصصه و يتطلب توافق التدريب مع الوظيفة اعتماداً مناهج مرنة وتفاعلية، تُبنى على أساليب حديثة في التعلم مثل التعلم القائم على المشكلات، ودراسات الحالة، والمحاكاة الواقعية وتوصي الأدبيات الإدارية بربط البرامج التدريبية بنظام تقييم الأداء الوظيفي، بحيث تكون المخرجات التدريبية قابلة للقياس والتطبيق ومن الجوانب المهمة أيضاً أن يُراعى في بناء محتوى البرامج اختلاف التخصصات، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، إذ أن البرنامج الموحد قد لا يحقق الأهداف المطلوبة لجميع الفئات لذلك، فإن اعتماد مبدأ "تفصيل البرامج بحسب الحاجات" يسهم في تحقيق أكبر قدر من التوافق بين التدريب والوظيفة وتشير نتائج البحوث الحديثة إلى أن المؤسسات التي تبني برامجها التدريبية على أساس تحليل دقيق لمتطلبات الوظيفة

واحتياجات العاملين تحقق مستويات أداء أعلى، ورضاً وظيفياً أكبر، وتحسناً في بيئة العمل وسلوك الموظفين، مما ينعكس على كفاءة المؤسسة وفعاليتها بشكل عام(4).

يتضح مما سبق أن فعالية البرامج التدريبية تعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافق محتواها مع طبيعة الوظائف الفعلية واحتياجات الموظفين. فالتدريب الذي يُبنى على تحليل دقيق للمهام والمسؤوليات يحقق أثراً ملموساً في تحسين الأداء وتطوير الكفاءة، كما أن اعتماد أساليب تدريبية تفاعلية وربطها بسياق العمل الواقعي يعزز من فرص التطبيق العملي لذا، فإن تصميم برامج تدريبية موجهة بدقة يمثل ضرورة استراتيجية لضمان الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري.

ثانياً- الآليات المستخدمة في تقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي، ومدى فعاليتها في قياس التحسن في كفاءة العاملين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية:

تُعد عملية تقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي من الركائز الجوهرية في منظومة تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، إذ تمثل الأداة التي من خلالها يمكن التأكد من مدى تحقق الأهداف التدريبية ومدى انعكاسها الإيجابي على كفاءة وسلوك الموظفين في بيئة العمل لا تقتصر أهمية التقييم على مرحلة ما بعد التدريب، بل تمتد إلى مساهمته في تطوير سياسات التدريب المستقبلية من خلال الكشف عن نقاط القوة والقصور، وتقديم مؤشرات واقعية حول ملاءمة المحتوى التدريبي لطبيعة المهام الوظيفية ويزداد الاهتمام بالتقييم خاصة في ظل ما تواجهه المؤسسات من تحديات متعلقة بالعائد على الاستثمار في التدريب، مما يفرض تبني أدوات دقيقة تقيس الأثر الفعلي على الأداء المهني وليس فقط رضا المشاركين وتتعدد الآليات المعتمدة في تقييم التدريب، منها ما هو كمي يعتمد على مقاييس واضحة مثل الاختبارات القبلية والبعدية، والتي تقيس مستوى المعرفة أو المهارات قبل بداية البرنامج التدريبي وبعد انتهائه، ما يتيح للمؤسسة تتبع الفروقات في الأداء وتحليلها بشكل علمي وهناك أيضاً الملاحظات المباشرة، التي تعتمد على مراقبة سلوك الموظف أثناء أدائه لمهامه، مما يوفر معلومات نوعية عن التغيرات السلوكية الناتجة عن التدريب ومن الأدوات الأخرى استطلاعات الرأي والمقابلات التي تُجرى مع الرؤساء المباشرين للموظف، حيث يُسألون عن ملاحظاتهم تجاه مدى تحسن الموظف في أدائه، ومدى تطبيقه لما اكتسبه من معرفة أو مهارات كما يُلجأ في بعض الحالات إلى تحليل مؤشرات الأداء المؤسسي المرتبطة بشكل مباشر بوظائف المتدربين، مثل معدلات الإنتاجية أو جودة العمل أو مستوى الالتزام بالمعايير(5).

لكن رغم تعدد هذه الآليات، تبقى مسألة الفاعلية مرتبطة بقدرة المؤسسة على استخدام أدوات التقييم في السياق الزمني المناسب، وعلى فترات متعددة، وذلك لأن بعض الأثر التدريبي لا يظهر فوراً بعد الانتهاء من الدورة التدريبية، بل يحتاج إلى وقت حتى يُترجم إلى ممارسات مهنية فعالة، كما أن التقييم الناجح هو الذي يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والمؤشرات السلوكية والمهنية المتوقعة من المتدرب بعد التدريب، وليس فقط مؤشرات الأداء العامة لذا توصي الدراسات بضرورة الدمج بين أساليب التقييم الكمية والنوعية، بما يضمن شمولية التقييم وصدقه في قياس النتائج كما أن نجاح التقييم يعتمد على وضوح الأهداف التدريبية، وارتباطها المباشر بالمرجات المتوقعة، إضافة إلى توفر أدوات دقيقة تقيس التغيرات الفعلية في سلوك وأداء الموظفين، كما أشار إلى أهمية إشراك مختلف الأطراف المعنية – الموظف، المدير المباشر، وجهة التدريب – في عملية التقييم لضمان تكامل الرؤى حول النتائج المحققة والتقييم الجيد لا يُقاس فقط بكمية المعلومات المكتسبة أثناء التدريب، بل بقدرة الموظف على ترجمة هذه المعلومات إلى سلوك عملي يعود بالنفع على المؤسسة، كما نبهت إلى أن بعض المؤسسات تتعامل مع التقييم كشكل روتيني، دون استثمار نتائجه في تطوير البرامج التدريبية القادمة، ما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وضعف العائد التدريبي⁽⁶⁾.

بناءً على ما سبق، يتبين أن التقييم الفعّال لبرامج التدريب هو عنصر محوري في ضمان التحسين المستمر لأداء الموظفين ورفع كفاءتهم، ويتطلب تبني آليات متنوعة، مدروسة ومتكاملة كما يستلزم التزاماً مؤسسياً باستخدام نتائج التقييم في التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي، وهو ما يعزز القيمة الفعلية للتدريب ويجعله أداة حقيقية لتحسين الأداء داخل بيئات العمل الحديثة.

ثالثاً- العوامل التي تعيق فاعلية برامج التدريب في المؤسسات، سواء كانت إدارية أو فنية أو ثقافية، والتي تؤثر سلباً على جودة التدريب أو الاستفادة منه:

تُعد برامج التدريب من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير قدرات موظفيها وتحسين أدائهم الوظيفي بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية إلا أن هذه البرامج لا تؤتي ثمارها في كثير من الأحيان، بسبب وجود مجموعة من العوامل التي تعيق فاعليتها وتحد من الاستفادة المرجوة منها وتتنوع هذه العوامل بين إدارية وفنية وثقافية، وكل منها يشكل عائقاً مباشراً أو غير مباشر أمام تحقيق أهداف التدريب بكفاءة وفعالية و من أبرز العوامل الإدارية التي تؤثر سلباً على التدريب ضعف

التخطيط المسبق للبرامج التدريبية، حيث تفتقر العديد من المؤسسات إلى دراسة دقيقة لاحتياجات التدريب الفعلية بناءً على تحليل الفجوات في المهارات أو المعارف لدى الموظفين، كما أن عدم إشراك الإدارات المعنية في تحديد أولويات التدريب يؤدي إلى تصميم برامج غير مرتبطة باحتياجات العمل الفعلية يضاف إلى ذلك سوء اختيار المدربين، سواء من حيث الكفاءة أو الأسلوب التدريبي، مما يجعل البرامج أقل جاذبية ويحد من التفاعل والمشاركة الفعالة من قبل المتدربين إلى أن غياب الاستراتيجيات الواضحة في تنفيذ برامج التدريب يُعد من أهم المعوقات الإدارية، حيث يُنظر إلى التدريب في بعض المؤسسات كعمل موسمي أو إجراء شكلي، لا كاستثمار استراتيجي في رأس المال البشري⁽⁷⁾.

أما من الناحية الفنية، فإن أحد العوامل الرئيسية التي تعوق فاعلية التدريب هو ضعف ملائمة محتوى البرامج مع طبيعة المهام الوظيفية، حيث يتم اعتماد مناهج تدريبية عامة لا تراعي خصوصية العمل أو التغيرات التكنولوجية المتسارعة بالإضافة إلى ذلك، فإن الوسائل المستخدمة في التدريب قد تكون تقليدية ولا تواكب أساليب التعلم الحديثة، مثل التعلم التفاعلي أو التدريب العملي القائم على المحاكاة ويؤدي ذلك إلى ضعف في ترسيخ المعرفة أو المهارات المكتسبة، خاصة إذا لم يتم توفير فرص لاحقة لتطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل وفي هذا السياق نجد أن فشل ربط مخرجات التدريب بالمسارات المهنية للموظفين يضعف من حافزهم للمشاركة الفعالة، ويجعل التدريب عملية منفصلة عن واقع العمل ومن الناحية الثقافية، يواجه التدريب تحديات تتعلق بثقافة المؤسسة والعاملين فيها، حيث يمكن أن تسود مواقف سلبية تجاه التدريب نتيجة تجارب سابقة غير ناجحة، أو بسبب غياب وعي إداري حقيقي بقيمة التدريب، كما أن ضعف ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة يجعل الموظفين أقل تفاعلاً مع البرامج التدريبية، ويؤدي إلى النظر إليها باعتبارها عبئاً إضافياً بدلاً من فرصة للتطوير وفي بعض الأحيان، تُعزز الثقافة التنظيمية القائم على الجمود والمركزية من مقاومة التغيير، وبالتالي تُفشل تطبيق ما تم تعلمه بعد التدريب أن المؤسسات التي تُشجع على بيئة تعليمية محفزة وتوفر مسارات واضحة للتعلم والنمو المهني تكون أكثر قدرة على تحقيق أثر ملموس من برامج التدريب⁽⁸⁾.

بناءً على ما سبق، يتضح أن فاعلية التدريب لا تعتمد فقط على جودة المحتوى أو كفاءة المدرب، بل تتأثر بمجموعة معقدة من العوامل الإدارية والتنظيمية والفنية والثقافية وإن تجاوز هذه العوائق يتطلب تبني رؤية شمولية لعملية التدريب كجزء من

استراتيجية تنمية رأس المال البشري، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على التعلم والتطوير، إلى جانب بناء نظم تقييم فعالة لقياس الأثر وتوجيه قرارات التدريب المستقبلية وبدون هذه العناصر، ستظل الكثير من برامج التدريب مجرد مبادرات شكلية لا تحقق العائد المؤسسي المنشود.

رابعاً- آليات عملية لتعزيز الأثر الإيجابي للتدريب المهني على سلوكيات الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي، من خلال ربط التدريب بالأداء وتطوير بيئة داعمة للتعلم المستمر:

تُعدّ برامج التدريب المهني من أبرز الأدوات التي تعتمدها المؤسسات الحديثة لرفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم في بيئة العمل، غير أن فاعلية هذه البرامج لا تتوقف عند تقديم محتوى تدريبي نظري أو عملي فقط، بل تتطلب آليات منهجية تربط بشكل مباشر بين ما يتم تقديمه في التدريب وبين المخرجات الفعلية في سلوك الموظفين وأدائهم من هذا المنطلق فإن ربط التدريب بمؤشرات الأداء الوظيفي يشكل أداة أساسية لضمان التطبيق العملي لما تم اكتسابه، ما يعزز التحول الإيجابي في سلوكيات العاملين نحو الانضباط، الإبداع، التعاون، والالتزام بمعايير الجودة ومن الآليات المهمة لتحقيق هذا الهدف، بناء نظام واضح لتحديد احتياجات التدريب بناءً على فجوات الأداء الفعلية، وليس فقط بناءً على التفضيلات أو المقترحات العامة، حيث إن تحليل الفجوات يساهم في مواءمة المحتوى التدريبي مع واقع العمل، ويجعل الموظف يشعر بأن ما يتعلمه مرتبط مباشرة بمشكلاته اليومية المهنية، كما يُنصح بإشراك الموظفين في مراحل تصميم البرامج التدريبية، بما يعزز من دافعيتهم نحو الاستفادة الفعلية منها، ويمنحهم الإحساس بالملكية تجاه عملية التطوير إضافة إلى ذلك، فإن تقييم أثر التدريب يجب ألا يقتصر على مرحلة ما بعد التدريب مباشرة، بل يجب أن يُبنى على آلية تتضمن المتابعة الدورية، من خلال تقارير الأداء والمقابلات الدورية، فضلاً عن الملاحظات المباشرة لرؤساء الأقسام، وتطبيق مبدأ "التدريب مع التوجيه"، حيث يرافق الموظف بعد التدريب مشرف أو مرشد وظيفي يساعده على تطبيق المهارات المكتسبة، ما يعزز من فرص ترجمتها إلى ممارسات ملموسة من جهة أخرى، فإن خلق بيئة داعمة للتعلم المستمر هو أمر بالغ الأهمية، ويشمل ذلك وجود ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة، وتقدير التحسين والتطوير الذاتي، مع توفير الوقت المناسب والتقنيات والأدوات التي تتيح للموظف متابعة التعلم دون أن يشعر بالإجهاد أو التضارب مع مهامه اليومية⁽⁹⁾.

كما أن منح حوافز مرتبطة بمستوى تطبيق التدريب، وليس فقط بالمشاركة، يسهم في ترسيخ السلوكيات المرغوبة ويمكن أن تشمل الحوافز المادية والمعنوية، كتقدير علني للموظف أو فرص للتقدم الوظيفي، أو منح ساعات عمل مرنة لمن يحقق تطوراً ملحوظاً فإن تحقيق الأثر الإيجابي للتدريب يتطلب كذلك تدريب المديرين والمشرفين على متابعة موظفيهم بعد التدريب، لأن الدعم الإداري المباشر له أثر كبير على مدى استعداد الموظف لتطبيق المهارات الجديدة⁽¹⁰⁾.

مما سبق يُعد تعزيز الأثر الإيجابي للتدريب المهني على سلوكيات الموظفين وأدائهم الوظيفي من القضايا الحيوية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح المؤسسات وتطورها إذ إن فعالية التدريب لا تتحقق بمجرد تقديم البرامج، بل من خلال آليات تنفيذ وتقييم تربط المحتوى باحتياجات الوظيفة وتضمن تطبيقه على أرض الواقع لذلك فإن المؤسسات مطالبة بتبني استراتيجيات مستدامة تدمج التدريب ضمن ثقافتها التنظيمية، وتشجع بيئة التعلم المستمر ويشكل الدعم الإداري والتقييم الدوري والتعزيز الإيجابي ركائز أساسية لترجمة التدريب إلى نتائج ملموسة.

خامساً- تقديم إطار تحليلي يساعد المؤسسات في تحسين تصميم وتنفيذ وتقييم برامجها التدريبية بشكل يتوافق مع احتياجات العاملين ومتطلبات التطوير المؤسسي:

تمثل برامج التدريب المهني ركيزة أساسية في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات، حيث أصبحت المؤسسات المعاصرة بحاجة ملحة إلى منهجيات تدريبية أكثر فاعلية، قادرة على التفاعل مع تحديات الواقع التنظيمي ومتطلبات التغيير والتطوير من هذا المنطلق، يُعد تقديم إطار تحليلي موجّه لتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية خطوة استراتيجية تعزز من فاعلية هذه البرامج وتربطها بشكل مباشر بالغايات المؤسسية والاحتياجات الواقعية للعاملين إن ضعف الربط بين محتوى التدريب ومتطلبات العمل يؤدي غالباً إلى ضعف الأثر المتحقق، وغياب مؤشرات دقيقة لتقييم العائد من التدريب يعرقل اتخاذ قرارات تطويرية مستنيرة و يتطلب بناء هذا الإطار التحليلي إجراء تشخيص دقيق لمتطلبات الوظيفة وأداء العاملين، ثم مطابقة نتائج التشخيص مع أهداف التدريب لضمان توافق البرامج مع الاحتياجات الفعلية، كما أن هذا الإطار يجب أن يتضمن آليات لقياس أثر التدريب قبل وبعد التنفيذ، مع مراعاة الفروقات الفردية والثقافية بين الموظفين، ودرجة الانفتاح المؤسسي على التعلم المستمر من المهم أيضاً دمج ثقافة التقييم الذاتي والمؤسسي في منظومة التدريب

بحيث لا يكون التدريب مجرد نشاط عرضي بل جزءاً من منظومة التطوير المستدام وهنا تلعب تقنية تحليل الفجوة ، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ، دوراً مهماً في بناء هذا الإطار بشكل عملي ودقيق⁽¹¹⁾.

ومن خلال هذا الإطار، يمكن للمؤسسات أن تحسّن عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بتوجيه الموارد التدريبية، واختيار المدربين المؤهلين، واعتماد الأساليب التي تناسب طبيعة المؤسسة والعاملين فيها، كما يسهم هذا التحليل في خلق بيئة داعمة للتعليم داخل بيئة العمل، تشجع الموظفين على تطوير أنفسهم، وتعزز من دافعيتهم واستجاباتهم للبرامج التدريبية. ويتحقق بذلك التكامل بين أهداف التدريب وتوجهات المؤسسة الاستراتيجية⁽¹²⁾.

يتضح من العرض السابق أن تقديم إطار تحليلي لتصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب المهني يمثل ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تطوير أدائها وتعزيز كفاءة العاملين فيها إن هذا الإطار لا يسهم فقط في تحسين جودة التدريب، بل يربط بين الجهود التدريبية وبين الاحتياجات الفعلية للوظيفة ومتطلبات التطوير المؤسسي، مما يعزز من الفاعلية والجدوى، كما أن وضوح آليات التقييم، وتحديد مؤشرات قياس الأداء، والتفاعل المستمر مع ملاحظات العاملين والإدارات، جميعها عناصر ترفع من كفاءة العملية التدريبية ويُعد تبني ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي من العوامل المساندة لتكريس هذا الإطار عملياً وعليه، فإن المؤسسات مطالبة بتجاوز الرؤى التقليدية للتدريب والانفتاح على النماذج التحليلية المستندة إلى البيانات والنتائج بذلك، يتحقق التكامل المنشود بين أهداف البرامج التدريبية وطموحات المؤسسة نحو التميز.

ملخص النتائج:

1- أشارت نتائج الدراسة أن تحليل مدى توافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة أن هناك فجوة واضحة في بعض المؤسسات بين ما يُقدم في البرامج التدريبية وبين المهام الفعلية التي يؤديها الموظفون إذ تبين أن بعض البرامج تقتصر إلى التحديث المستمر أو لا تراعي التغيرات التقنية والإدارية المرتبطة بالوظائف المستهدفة، كما اتضح أن فعالية التدريب تكون أعلى حين يُصمم محتواه بناءً على تحليل وظيفي دقيق واحتياجات العاملين الفعلية ومن جهة أخرى، أظهرت النتائج أن توافق المحتوى مع طبيعة المهام يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وتحقيق مستويات أعلى من

الإنتاجية وهذا يدل على أهمية الموازنة بين أهداف التدريب وواقع العمل داخل المؤسسات.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن الآليات المستخدمة في تقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى من حيث الشمول والدقة، حيث تعتمد بعض المؤسسات على استبيانات وآراء المشرفين دون وجود أدوات قياس موضوعية ومنهجية، كما تبين أن فعالية هذه الآليات تزداد عندما تُعتمد مؤشرات أداء واضحة قبل وبعد التدريب، وربط نتائج التدريب بتحسين إنتاجية الفرد وجودة الأداء وأكدت النتائج أن ضعف التقييم يؤدي إلى صعوبة قياس الأثر الحقيقي للتدريب لذا، فإن وجود نظام تقييم متكامل يسهم في تحديد العائد من التدريب وتحسين برامجه المستقبلية.

3- بينت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل التي تعيق فاعلية برامج التدريب في المؤسسات، وتتمثل في الجوانب الإدارية والفنية والثقافية من الجانب الإداري، برز ضعف التخطيط المسبق وغياب استراتيجية واضحة للتدريب، بالإضافة إلى اختيار برامج لا تتوافق مع احتياجات المؤسسة أو قدرات الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الاستفادة أما من الجانب الفني، فقد تمثلت العوائق في ضعف كفاءة المدربين، وعدم تحديث المحتوى التدريبي ليتماشى مع التطورات الحديثة، واستخدام أساليب تقليدية لا تراعي الفروق الفردية في أساليب التعلم ومن الجانب الثقافي، ظهر ضعف دافع الموظفين للمشاركة في التدريب، بسبب غياب الحوافز المعنوية والمادية، وعدم ربط التدريب بمسارات الترقية والتطور المهني، إضافة إلى النظرة السلبية السائدة تجاه برامج التدريب في بعض البيئات المؤسسية كل هذه العوامل مجتمعة تؤثر بشكل مباشر على جودة التدريب ومدى فاعليته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات.

4- أكدت نتائج الدراسة أن تعزيز الأثر الإيجابي للتدريب المهني يتطلب ربط محتوى البرامج التدريبية بالأداء الفعلي للموظفين، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، كما ينبغي وجود آليات واضحة لتقييم نتائج التدريب بعد تطبيقه في بيئة العمل ويتطلب الأمر دعم إداري وبيئة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر وتطبيق المهارات المكتسبة بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتوفر حوافز مادية ومعنوية لتعزيز دافعية الموظفين، كما يُفضل استخدام تقنيات حديثة في التدريب تراعي أنماط التعلم المختلفة كما ينبغي ربط نتائج التدريب بفرص الترقية والتطور المهني داخل المؤسسة.

5- أظهرت نتائج الدراسة أن تقديم إطار تحليلي يمثل خطوة استراتيجية مهمة تسهم في تعزيز كفاءة البرامج التدريبية داخل المؤسسات إذ يهدف هذا الإطار إلى تنظيم العلاقة بين مراحل تصميم وتنفيذ وتقييم التدريب من جهة، وبين احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة من جهة أخرى ويبدأ الإطار بتحليل دقيق لاحتياجات العاملين من خلال أدوات تشخيصية فعالة، تليها مرحلة تصميم برامج تتلاءم مع المهارات المطلوبة لأداء المهام بكفاءة عالية ثم تأتي مرحلة التنفيذ التي تُراعي تنوع أساليب التدريب والتفاعل بين المدرب والمتدربين أما التقييم فيركز على قياس الأثر الفعلي للتدريب على الأداء المهني والسلوكيات التنظيمية، باستخدام مؤشرات كمية ونوعية ويُسهم هذا الإطار في توجيه الموارد البشرية نحو تطوير مستمر وممنهج، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة ويضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

التوصيات:

- 1- تصميم برامج تدريب مبنية على تحليل دقيق للفجوات المهارية والاحتياجات الوظيفية لضمان ملائمة المحتوى للمهام اليومية.
- 2- ربط أهداف التدريب باستراتيجية المؤسسة العامة ومؤشرات الأداء الرئيسية لضمان اتساق النتائج مع الأهداف التنظيمية.
- 3- إشراك المدراء المباشرين والمتدربين في تحديد أولويات التدريب وصياغة أهدافه لتعزيز الالتزام والمشاركة.
- 4- توظيف أساليب تدريب تفاعلية وتطبيقية، كالورش العملية والمحاكاة والمشاريع الحقيقية، لتعزيز التعلم الفعلي.
- 5- دمج التعلم الإلكتروني والمنصات الرقمية كجزء أساسي من البرامج التدريبية لتوفير مرونة الوصول والمتابعة المستمرة.
- 6- إعداد خطط متابعة ما بعد التدريب تشمل جلسات توجيهية ومتابعة الأداء لتمكين الموظفين من تطبيق المهارات المكتسبة.
- 7- بناء نظام تقييم متعدد الأدوات (قبلية وبعديّة، ومقابلات، ومؤشرات أداء) لقياس أثر التدريب على الكفاءة والسلوك الوظيفي.
- 8- توفير حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بتحقيق نتائج التدريب، مثل شهادات معتمدة أو فرص للترقية أو مكافآت تشجيعية.
- 9- تهيئة بيئة مؤسسية داعمة للتعلم المستمر من خلال تخصيص وقت رسمي للتطوير المهني وتبادل المعرفة بين الموظفين.

- 10- تحديث المقررات التدريبية بانتظام لمواكبة التطورات التقنية والإدارية، باستخدام مراجع جديدة ودراسات حالة معاصرة.
- 11- اختيار مدربين مؤهلين يمزجون بين الخبرة العملية والمهارات التربوية، مع تدريبهم على تقنيات التعلم النشط.
- 12- توثيق نتائج التقييم واستخدامها في تحسين تصميم البرامج المستقبلية وصياغة سياسات تدريب طويلة الأمد تضمن استدامة التطوير.

الهوامش:

- 1- عبد الكريم العبيدي، برامج التدريب المهني وتنمية الموارد البشرية، ط (2)، دار الفكر العربي، القاهرة، 2021م، ص 45.
- 2- عبد الله المطيري، إدارة الأداء الوظيفي وتطوير الكفاءات، ط (1)، دار النشر الجامعية، الرياض، 2022م، ص 78.
- 3- فؤاد عبد الرزاق الطائي، تحليل الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الحديثة، ط (1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2021م، ص 94.
- 4- سامي عبد الله الزهراني، إدارة الموارد البشرية والتدريب الفعال، ط (2)، دار الفكر الجامعي، جدة، 2022م، ص 113.
- 5- أحمد عبد الرحيم القاضي، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: الأسس والمفاهيم والتطبيقات"، ط (2)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2021م، ص 233.
- 6- فاطمة محمد الغامدي، "تقييم برامج التدريب في بيئة العمل"، ط (1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2020م، ص 145.
- 7- طارق عبد العزيز عبد الله، "التدريب وتنمية الموارد البشرية: أسسه، تطبيقاته، وتحدياته المعاصرة"، ط (1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2021م، ص 184.
- 8- منى عبد الكريم السالمي، "إدارة التدريب في المؤسسات: مدخل تنظيمي تطبيقي"، ط (2)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2022م، ص 212.
- 9- فهد عبد الله الشمري، فعالية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية، ط (2)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021م، ص 86.
- 10- محمد ناصر الطراونة، استراتيجيات التدريب والتطوير المهني في المنظمات الحديثة، ط (2)، دار الفكر، عمان، الأردن، ص 115.
- 11- علي عبد الله الشمري، إدارة الموارد البشرية: المدخل الاستراتيجي، ط (1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2022م، ص 214.
- 12- سمير محمود الصباغ، إدارة التدريب وتطوير الأداء في منظمات الأعمال، ط (2)، القاهرة: دار الفكر العربي، 2021م، ص 175.