

## أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي

عبدالرزاق اسماعيل

طالب دكتوراة في جامعة الجنان قسم إدارة الأعمال

طرابلس- لبنان

Abdulrazzak.smail@gmail.com

أ. د. رامز طنبور

كلية إدارة الأعمال في جامعة الجنان

طرابلس- لبنان

Ramez.tanbour@gmail.com

### الملخص

أعنت المؤسسات الجديدة أهمية كبيرة للاستثمار في الموارد البشرية من أجل تطوير عملها. ومن أهم النقاط هي رفع مستوى قدرات ومهارات الأفراد بغية تحسين الأداء الوظيفي. من هنا إهتمت المؤسسات الخاصة بإعداد برامج التدريب. يعنى هذا البحث بدراسة أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة. أما الحالة العملية فتمركزت حول العاملين في غرفة التجارة والزراعة والصناعة في طرابلس ولبنان الشمالي. وقد وزعت الإستبيانات على 15 عاملاً في الغرفة لتبيان مدى إهتمام المؤسسة بالتدريب ورغبة العاملين على تطوير أدائهم الوظيفي. و أخيراً، خلصت الدراسة على أن تقييم الأداء الوظيفي يكشف الحاجات التدريبية ويساهم في تنظيم برامج التدريب فيما يساهم هذا الأخير بتطوير الأداء الوظيفي. كما تبين من خلال الإستبيانات أن الخلل الأساسي يكمن في تلمس العاملين لنظام الحوافز في غرفة التجارة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، الاداء الوظيفي ، الحوافز، عناصر التدريب، الموارد البشرية، المؤسسات الخاصة، غرفة التجارة والصناعة والزراعة، طرابلس، لبنان .

## Abstract

New institutions have been interested in investing in human resources for the development of their work. One of the most important points is to develop the capabilities and skills of individuals in order to improve the job performance and develop the work of the institution. Hence, the institutions are concerned with the preparation of training programs. This study deals with the impact of training on job performance in private institutions. The practical situation focused on the workers in the Chamber of Commerce, Agriculture and Industry in Tripoli and North Lebanon. The questionnaires were distributed to 15 workers in the institution to show how interested the institution is in training and the desire of employees to develop their job performance. Finally, the study concluded that the evaluation of the job performance reveals the training needs and contributes to the organization of the training programs, while the latter contributes to the development of the job performance. It was also found through the questionnaires that the main flaw lies in the workers' touch of the incentive system in the Chamber of Commerce.

**Keywords:** Training, Job Performance, Incentives, Training Elements, Human Resource, Private institutions, Chamber of Commerce, Industry and Agriculture, Tripoli, Lebanon.

## المقدمة

في الأونة الأخيرة، إعتبرت الموارد البشرية السند الأساسي للمؤسسات الحديثة. فهي مصدر الفكر والإبداع وتطوير الإنتاج كما من مهماتها تحقيق أهداف المؤسسة. لذلك تعد الخطط الإستراتيجية الخاصة بإدارة الموظفين وتدرس سلوكياتهم من خلال تقييم أدائهم الوظيفي بغية تطوير كفايات الأفراد ودعم الإبتكار وتعزيز الإتصال بباقي أفراد المؤسسة. ومع التقدم التكنولوجي وإختصار الوقت للإنجاز وتخفيف التكلفة أعنت الموارد البشرية أهمية خاصة للإستثمار بالطاقة البشرية من خلال التدريب من أجل تطوير الأفراد وتمكينهم من أداء أعمالهم على أتم وجه وبالتالي تحسين أداء وإنتاجية المؤسسة. وللتدريب فروع عديدة منها تدريب شخصي، تكنولوجي وغيرها. وفيما اهتمت المؤسسات الخاصة بتدريب موظفيها إلا أنها لم تسلط الضوء على مدى ارتباط هذا التدريب بأداء عاملها من حيس النوعية والوقت. كما أن هناك حاجة لدراسة مكونات التدريب (نوع التدريب، الوقت، المدرب....) وأثرها على الأداء الوظيفي.

## مشكلة الدراسة

كجزء من الطاقم الوظيفي لغرفة التجارة والزراعة والصناعة في طرابلس ولبنان الشمالي التي تلعب دوراً إقتصادياً بارزاً في الشمال وتعتبر الحاضنة الصناعية والتجارية والزراعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. لاحظنا من خلال تأدية وظائفنا حاجتنا للتدريب في مجالات عدة يخفى عنها أحياناً قسم الموارد البشرية. علماً أن الغرفة تعطي أهمية خاصة للتدريب وأداء الموظفين. من هنا نطرح التساؤلات التالية:

- 1- هل يوجد علاقة بين التدريب وأداء العاملين في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس والشمال؟
- 2- هل يوجد علاقة بين مدة العمل ونوع التدريبات التي شارك بها العاملين في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس والشمال؟
- 3- هل يوجد رغبة عند الموظفين العاملين في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس والشمال للخضوع لتدريبات من أجل تحسين أدائهم الوظيفي؟

## فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى : يوجد علاقة بين التدريب وأداء العاملين في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس والشمال. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:
  - الفرضية 1-أ: يوجد علاقة بين نوع التدريب (تدريب متخصص، تدريب لغه، تدريب اجتماعي، تدريب تكنولوجيا) و التواصل بين الموظفين في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس والشمال.
  - الفرضية 1-ب: يوجد علاقة بين نوع التدريب (تدريب متخصص، تدريب لغه، تدريب اجتماعي، تدريب تكنولوجيا) و العمل الفريقي في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس والشمال.
  - الفرضية 1-ج: يوجد علاقة بين عناصر التدريب (توقيت، موضوع التدريب، مكان التدريب، المدرب) و التواصل بين الموظفين في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس والشمال.
- الفرضية الثانية : يوجد علاقة بين مدة العمل في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس والشمال وأداء العاملين (تواصل بين الموظفين، وجود العمل الفريقي) .
- الفرضية الثالثة: يوجد رغبة عند العاملين في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس والشمال بالمشاركة في تدريبات لتطوير أدائهم الوظيفي.

## أهداف الدراسة

- تقديم دراسة منهجية تهدف إلى التعرف على دور التدريب وعلاقته بتعزيز الأداء الوظيفي في القطاع الخاص.
- التعرف على مفهوم التدريب، مكوناته، أهدافه ومراحله.
- التعرف على نقاط القوة والضعف للموظفين بعد مشاركتهم في التدريب.
- تقديم دراسة منهجية لقياس الحجم الحقيقي للإهتمام بدور التدريب في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس والشمال.
- دراسة قوة العلاقة بين عناصر التدريب (نوع ومكان التدريب) والأداء الوظيفي (التواصل والعمل الفريقي).
- تزويد إدارة الغرفة بنتائج والتوصيات التي تصدر عن هذه الدراسة بغية تحسين نظام التحفيز للموظفين.

## أهمية الدراسة

- تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تعرف على مفهوم التدريب، أساليبه، أنواعه وأثره السلبي والإيجابي وانعكاسه على أداء الموظفين في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس والشمال.
- يساهم التدريب في بناء قدرات ومهارات الموظفين وتحسين أدائهم.
  - يساعد التدريب الموظفين على القيام بمهامهم بشكل دقيق، فعال وسريع.
  - يساعد التدريب على إكتساب المعرفة ومشاركتها بين الموظفين وتطبيقها في المهام اليومية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري

#### التدريب

مع التطور التكنولوجي وبروز مفاهيم جديدة في الاعمال والمؤسسات، وفي ظل العولمة وانفتاح المؤسسات على بعضها، إزداد التنافس العالمي، سعت المؤسسات إلى تطوير اداء موظفيها لتلبية متطلبات السوق ومنافسة المؤسسات الأخرى. ومن هنا برزت أهمية قسم الموارد البشرية الذي يعنى بشكل مباشر باليد العاملة والكفاءات بغية مواكبة التطوير وتحسين الأداء. ومن أهم أهداف هذا القسم الإهتمام بالتدريب.

#### تعريف مفهوم التدريب

يعرف التدريب بأنه الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية بغية تحقيق المستوى المطلوب من الكفاءة في أداء العاملين فيها (سلامة & البداريين، 2016). ويعرف Ivancevish التدريب بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تعديل سلوكيات الأفراد في الإتجاه الذي يساهم في تحقيق المنظمة، إكسابهم المعارف، والمهارات والقدرات التي تمكنهم من النجاح فيما يقومون به من أعمال".

أما بالنسبة ل Flippo (Kulkarni, 2013) فهو "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين". يعرف Armstrong التدريب بأنه "التطوير المنهجي للمعرفة والمهارات والمواقف مطلوبة من قبل فرد لأداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل مناسب". إذأ، التدريب هو أنشطة تساهم في تجهيز أفراد المؤسسة لرفع أدائهم في العمل الحالي والمستقبلي بزيادة مهاراتهم وتنمية معارفهم وبالتالي تقديم عمل مثمر.

#### أهداف التدريب

وللتدريب أهداف متنوعة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لطبيعة عملها. ففي بعض الحالات (وخاصة في المؤسسات الإنتاجية كالمصانع) يهدف التدريب إلى زيادة الكفاية الإنتاجية، تخفيف كلفة الصيانة، تقليل الحوادث في العمل ورفع الإنتاجية والقيمة المضافة. أما بشكل عام وأساسي، يعمل التدريب على تغيير سلوكيات الأفراد لسد الثغرة (نعمان، 2008) بين المستوى الفعلي ومستوى الأداء المطلوب. فبالترتيب تزيد معرفة الموظفين مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وهذا يؤدي إلى الشعور بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة.

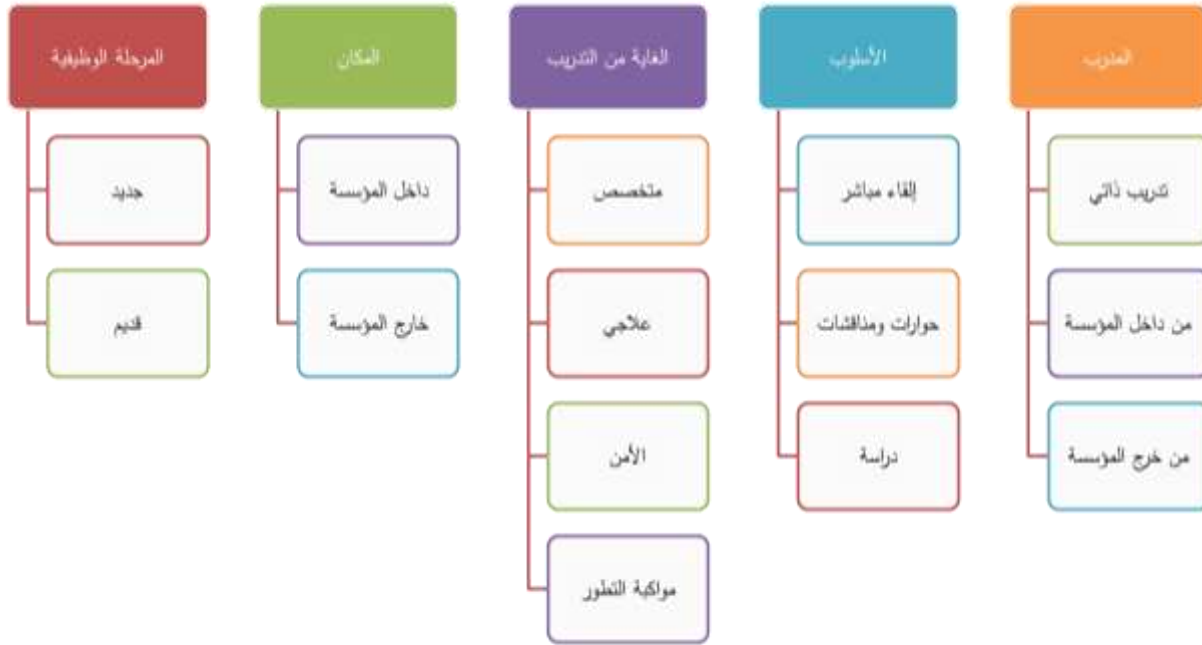
ضمان فعالية الأداء الوظيفي يوفر الدافع الذاتي لزيادة الكفاءة والمهارات ويرغب الموظف في تأدية عمله بشكل أفضل ويعزز ولائه للمؤسسة. وفي الكثير من الأحيان، يساعد التدريب على إكتشاف الكفاءات وينمي الإبتكار عند الموظفين ( ديب & الشامسي، 2009). كما يهدف التدريب إلى إعداد أجيال قادرة لشغل وظائف قيادية تتمتع بالقدرة على مواجهة التطور والتغيرات وإتخاذ قرارات أفضل تخدم المؤسسة. كما للتدريب دور في زيادة المرونة الوظيفية وتحسين العلاقات بين الأفراد (ميا، et al., 2009)

## أنواع التدريب

قسم الباحثون التدريب إلى عدة فئات وذلك حسب معايير مختلفة.

حسب الدراسة كولكارني (Kulkarni, 2013)، فقد قسم التدريب حسب المرحلة التوظيفية. فبالنسبة للموظف الجديد للتدريب دور أساسي في تعريفه على طبيعة عمله وعمل المؤسسة بشكل عام. وعادة ما تتبع المصارف والشركات الإقتصادية الكبرى هذه التدريبات لتمكين الموظف الجديد بالانخراط بالمؤسسة. أما بالنسبة للموظف القديم فقد يخضع للتدريب من أجل تطوير قدراته أو التعرف على تقنيات جديدة أساسية لأدائه الوظيفي أو إعداده لمهمة جديدة. ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم التدريب حسب غايته: تدريب وتوجه، علاجي (إن كان هناك أي خلل في أداء الموظف)، للأمن (كالسلامة الشخصية في المصانع)، وللترقية. كما يصنف البعض التدريب (سلامة & البداريين، 2016) حسب المكان (داخل أو خارج المؤسسة). أو حسب أسلوب التدريب كما يلي:

- الإلقاء المباشر: حيث يقوم المدرب بإعطاء محاضرة، ندوة، مؤتمر أو نقاش موجه. ويكون المتدرب بحالة متلقي للمعلومات.
- الحوار والمناقشات: حيث يقوم المدرب مع المتدربين بنقاش حالة عبر خلق حوارات وجلسات. ويعتمد هذا الأسلوب على العصف الذهني Brain Storming وتمثيل الأدوار والحالات العملية.
- الدراسة: حيث يقوم المتدربين بأبحاث وواجبات معتمدين على مراجع وتقنيات معطاة من قبل المدرب. وأخيراً يمكن تصنيفه حسب المدرب. فإما أن يكون تدريب ذاتي حيث يقوم المتدرب بإعداد نفسه أو تدريب داخلي حين يقوم موظف من داخل المؤسسة بتدريب زملائه في المؤسسة. أو يكون تدريب خارجي من قبل مدرب مختص من خارج الشركة يدرب الموظفين ويعددهم حسب حاجاتهم وسياسة المؤسسة. الشكل رقم 1 يلخص أنواع التدريب المذكورة أعلاه.



الشكل 1- تصنيف التدريب

## عناصر التدريب

للتدريب عناصر أربع وهي:

أ- العنصر البشري: ونقصد به المدرب (داخلي، خارجي، أسلوبه، كفاءته...) والمتدربين الذين سيخضعون للتدريب.

ب- المادة: المعلومات التي يجب إعطاؤها خلال التدريب، البرنامج، الأسلوب، التجهيزات وأهداف التدريب.

ت- المكان: يجب تحديد المكان المناسب داخل أو خارج المؤسسة.

ث- الزمان: ضمن أوقات العمل أو خارجه.

وهذه العناصر تؤثر بشكل مباشر على مدى نجاح التدريب. لكي يحقق التدريب أهدافه، يجب أن يكون في مكان ووقت يناسب الموظفين. وعلى المادة التدريبية أن تشد المتدرب وتعطي المعلومات الكافية لتحقيق الهدف. لذا إختيار الموارد البشرية بشكل سليم يعتبر أساسي في عملية التدريب. فعلى المدرب أن يتمتع بأسلوب سلس وجذاب، أن يكون عنده الخبرة الكافية والمعلومات الوافرة لسد حاجات المتدربين. كما على المتدربين أن يكونوا باستعداد تام للتدريب، مهتمين قادرين على الاستفادة. وبهذا على المؤسسة أن تدرك أهمية هذه العناصر وأن توفر ميزانية مقبولة لتغطية كلفة التدريب.

## مراحل التدريب

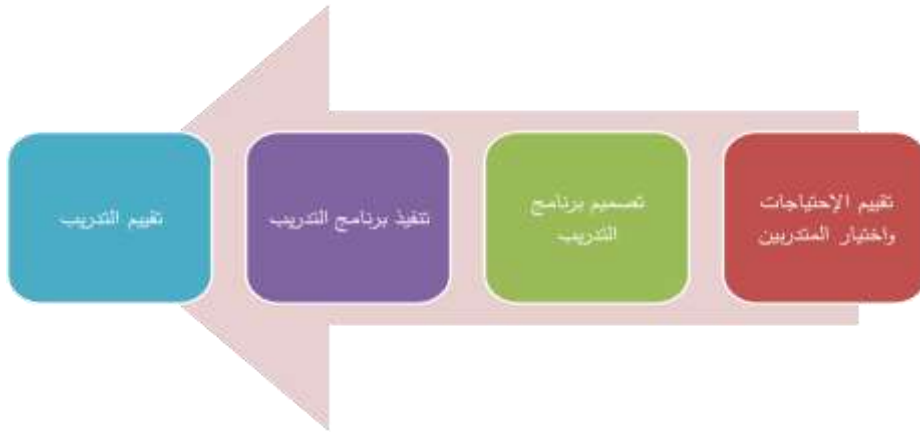
للتدريب أربع مراحل (السعدون، 2017) ملخصة بالشكل رقم 2 وهي:

أ- تقييم احتياجات التدريب لمعرفة أهداف التدريب (نوعه)، مكانه، زمانه، واختيار المتدربين من خلال التحليل والتقييم الوظيفي .

ب- تصميم برامج التدريب والتطوير. وهنا يحدد محتوى وأسلوب التدريب والمدرّب.

ت- تنفيذ البرنامج التدريبي

ث- تقييم البرنامج التدريبي. وهي نقطة أساسية لمعرفة مدى نجاح وفعالية التدريب من أجل تحسينه في المرة المقبلة.



الشكل 2- مراحل التدريب

## مفهوم الأداء الوظيفي

إضافة إلى اهتمام المؤسسات بالتدريب، أصبح الأداء الوظيفي وقياسه بشكل دقيق من أهم متطلعات المؤسسات من حيث ارتباطه بإنتاجية المؤسسة وقدرتها على الاستمرارية والتنافس.

## تعريف الأداء الوظيفي

يمكن تعريف الأداء بشكل عام على أنه قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (طالبى & لعساس، n.d). ويعرف الأداء الوظيفي بقدرة الفرد على تأدية أو إنجاز مهامه في وقت زمني معين بغية الوصول إلى هدف من أهداف المؤسسة (سلامة & البداريين، 2016).



ويعتبر الأداء الوظيفي معياراً أساسياً للتقدم الإقتصادي والإداري. إذ أن تقييم أداء العاملين يسمح للمؤسسة اكتشاف جوانب القوة والضعف للعاملين وبالتالي للأقسام والمؤسسة ككل. كما يمكنها من إيجاد الحلول لعوائق التقدم والنمو إن على صعيد الموظف أو على صعيد المؤسسة بوجه عام.

ناهيك على أن تقييم الأداء الوظيفي يسهل عملية نقل الموظفين وترقيتهم إذ يساهم في كشف قدراتهم. كما أنه يعتبر وسيلة لضمان العدالة الوظيفية والرقابة وخاصة على المسؤولين الإداريين. فغالباً ما تعتمد المؤسسات على هذا التقييم لتحديد سلم الأجور، إعادة هيكلة الوظائف وبناء نظام عادل للحوافز التشجيعية. ولكن من أجل الاستفادة من تقييم الوظائف عليه أن يبنى على معايير واضحة وشفافة.

## معايير الأداء الوظيفي

مما لا شك فيه أن معايير الأداء الوظيفي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة عملها والأهداف المنشود تحقيقها. ولكننا سنعرض بشكل عام المعايير التي تنطبق على معظم المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية. إذ يمكن تقسيم المعايير إلى قسمين أساسيين:

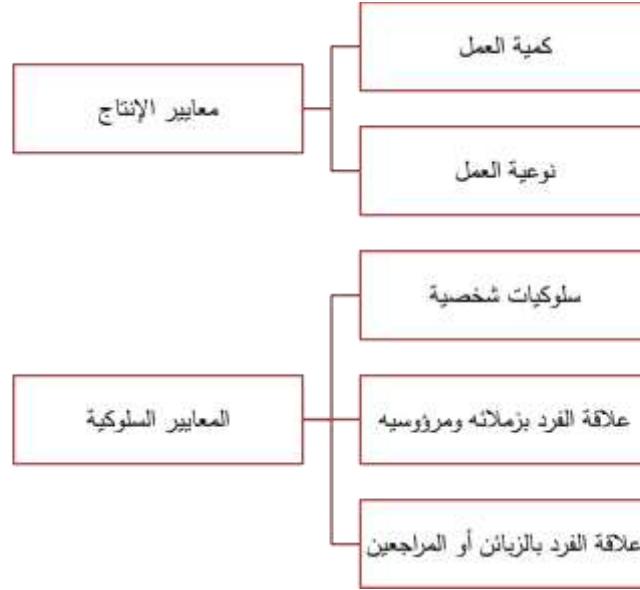
### أ- معايير الإنتاج أو الإنتاجية

ونقصد بها المخرجات المقدره بساعة عمل أي كمية العمل ونوعيته.

- كمية العمل: وهو الحجم المنجز من الأعمال والسرعة المنجز بها. ويمكن ربطها بالفعالية التي تعرف بالقدرة على التوصل إلى النتائج المرجوة أو إنجاز الأعمال بالموارد المتاحة.
- نوعية العمل: أي جودة العمل أو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله من حيث الدقة، الإتقان (سلامة & البداريين، 2016)، التمكن، قلة الأخطاء، والتنظيم. أي كفاءة العامل.

ب- المعايير السلوكية (السعدون، 2017): وهي تعنى بسلوكيات وتصرفات الفرد وعلاقته بزملائه وبالزبائن أو المراجعين ويمكن تقسيمها إلى:

- السلوكيات الشخصية: حسن الخلق، القدرة على مواجهة المصاعب والتغيرات، قبول الإنتقادات البناءة، القدرة على الإبتكار وتطوير الذات، القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، التخطيط، الإلتزام بالأوقات، المشاركة الفعالة في الإجتماعات، الوفاء والولاء للمؤسسة، وتحمل المسؤوليات.
  - علاقته داخل المؤسسة: من حيث تعاونه مع زملائه، مساعدتهم، مشاركتهم النقاشات والقرارات وقت الحاجة، واحترام الهيكلية التنظيمية للوظائف.
  - علاقته بالزبائن أو المراجعين: التعامل معهم بصبر وإحترام وقلة التئمر والشكاوى منهم.
- والجدير بالذكر أن تقييم الأداء يتطلب بالضرورة توصيف للوظائف يحدد من خلاله الهيكل التنظيمي وكمية العمل المطلوب تنفيذه. الشكل رقم 3 يلخص المعايير للأداء الوظيفي.



الشكل 3 -معايير الأداء الوظيفي

### علاقة الأداء الوظيفي بالتدريب

بناء على ما تقدم، يمكن أن نستنتج أن تقييم الأداء و تنظيم التدريب هما بشكل أساسي من مهام قسم الموارد البشرية. فالتقييم الفعال لأداء الموظفين يمكن أن كشف نقاط الضعف والحاجات إلى التدريب وبالتالي يعتبر الخطوة الأولى من مراحل التدريب المذكورة سابقاً. هذا إضافة إلى أن التدريب ينمي مهارة وكفاءة الموظفين وبالتالي يؤثر بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي. فالعلاقة مباشرة في الإتجاهين ولا يمكن فصل التدريب عن الأداء الوظيفي.

## الدراسات السابقة

### (1) دراسة في الجزائر (عزة، 2016)

هدفت هذه الدراسة المقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة إلى تبيان دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. وقامت الباحثة بدراسة ميدانية من خلال توزيع 38 استبياناً على الموظفين في عيادة طبية جراحية في عام 2016. وقد عرضت الدراسة آثار التدريب على أداء الموظفين وأظهرت نقاط الضعف في البرامج التدريبية من أجل تطويرها ومحاولة ربطها بالإقتصاد الجزائري. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 < \alpha$  لبرامج التدريب على أداء العاملين في المؤسسة. ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين حسب الخصائص الشخصية. وخلصت الدراسة إلى أن التدريب يتمحور حول الفرد ويعتبر وسيلة وليس غاية لتحسين الأداء الوظيفي وإزالة جوانب الضعف. ويختلف التدريب حسب مرحلة التوظيف، المكان ونوع التدريب.

### (2) دراسة عن حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني (عوض الله، 2016)

إهتم هذا البحث التكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بدور التدريب في أداء العاملين في بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ريك. فقد لاحظ الباحث أن التدريبات التي تلقاها الموظفين لم يتم الاستفادة منها بصورة جيدة حسب تقييم أداء العاملين. وقام الباحث بتعريف مفهوم التدريب، أهميته، أهدافه، أنواعه، إضافة إلى شروط النجاح والمعوقات. ثم انتقل إلى تعريف أداء العاملين ومكوناته وتصنيف الأداء. كما شدد على معايير التقييم ومسؤوليات تقييم الأداء. وقد توصل الباحث أن هناك علاقة بين وسائل التدريب وأداء العاملين، وبين برامج التدريب وأدائهم كما هناك علاقة بين الإحتياجات التدريبية وأداء الموظفين. وقد أجمع الموظفون التي وزعت إليهم الاستبيانات (36 استبياناً) إلى أن التدريب يساهم في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية. وعلى المؤسسة حسن اختيار نوعية البرامج ونشر ثقافة التدريب مع مراعاة بيئة العمل الداخلية.

### (3) دراسة عن المصانع في لبنان (Tangoukian, Abou Hamad, & Menassa, 2016)

أشارت الباحثة أن قسم الموارد البشرية والتدريب يعتبر مفهوماً جديداً في الشركات اللبنانية. وهدفت الورقة البحثية إلى تحديد فوائد وتحديات التدريب. وقد سلطت الضوء من خلال دراستها الميدانية على 12 مدير في مصانع لبنانية على أثر التدريب في أداء الموظفين. وقد اقتصرت الدراسة على مقابلات أجرتها مع المدراء توصلت من خلالها على أن المصانع تعطي أهمية للتدريبات الداخلية والخارجية وبالأخص التدريبات المتعلقة بالسلامة والبيئة. ونظراً لنقص في المدربين المختصين في مجال الصناعة في لبنان، تعمل المصانع إلى نقل الخبرات داخلياً. وقد استنتجت أن التدريب يؤدي إلى زيادة الفعالية الوظيفية ويحسن أداء الموظفين، إذ يصبحون أكثر اندفاعاً للقيام بمهامهم وأكثر التزاماً بالعمل والإنماء في المؤسسة.

#### 4) مقارنة الدراسات بالدراسة الحالية

يلخص الجدول رقم 1 نقاط الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. من أهم الفوارق أن دراستنا هي أول دراسة تطبق في مؤسسة خاصة في لبنان الشمالي. كما أنها أعطت تصنيف أكثر شمولية ودقة للتدريب ولمفهوم الأداء الوظيفي. وتميزت الدراسة بتسليطها الضوء على أهمية نظام الحوافز وعلاقته بالتدريب والأداء الوظيفي.

جدول 1 - الفروقات بين الدراسات لسابقة والدراسة الحالية

الدراسة	مكان الدراسة	الخلاصة	تصنيف التدريب	أبعاد أداء العاملين
(1)	الجزائر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدريب يخص الفرد ويختلف حسب نوعه ومكانه</li> <li>- نقاط الضعف في البرامج التدريبية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نوع التدريب حسب مرحلة التوظيف، المكان ونوع الوظائف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العمل الجودة- العمل كمية - متطلبات والالتزام المعرفة</li> </ul>
(2)	السودان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- علاقة بين وسائل التدريب وأداء العاملين.</li> <li>- التدريب يساهم في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية</li> <li>- حسن إختيار نوعية البرامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي -حسب المكان وحسب الغاية منه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نوعية العمل- كمية العمل و نمط إنجاز العمل.</li> </ul>
(3)	لبنان	<ul style="list-style-type: none"> <li>التدريب يؤدي إلى زيادة القناعة الوظيفية ويحسن أداء الموظفين</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنتاجية- منافسة- إلتزام- تواصل</li> </ul>
الدراسة الحالية	لبنان	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأداء الوظيفي حاجة لتحديد برنامج التدريب</li> <li>التدريب يرفع الاداء الوظيفي</li> <li>خلل في نظام التحفيز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حسب المدرب- المكان- الأسلوب- الغاية من التدريب- المرحلة الوظيفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-معايير الإنتاج (النوعية والكمية)</li> <li>- معايير سلوكية</li> </ul>

## منهجية الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع والقيام بوصفها وصفاً دقيقاً. ثم تحليل العلاقات الارتباطية والسببية التي توجد بين المتغير المستقل الذي تمثل في عملية تدريب العاملين والمتغير التابع الذي تمثل في تغيير أداء الموظفين في محاولة للتعرف على الاثر الذي أحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع من أجل الوصول إلى إستنتاجات تسهم في تقييم الواقع بغية تحسينه وتطويره.

## متغيرات البحث



الشكل 4 - متغيرات البحث

## الدراسة الميدانية

**أداة البحث:** أداة الإستبانة بعد توزيعها على عينة عشوائية لدراساتها وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية SPSS وبرنامج معالج الجداول Excel.

## حدود البحث

- الحدود المكانية: غرفة التجارة والصناعة الزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي
- الحدود البشرية: تألف مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من 15 عاملاً في غرفة التجارة والصناعة الزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي، من مختلف الدوائر من أصل مجتمع الدراسة المؤلف من 30 عاملاً.
- الحدود الزمنية: شهر تشرين الأول 2019

## تحليل الجداول وإختبار الفرضيات

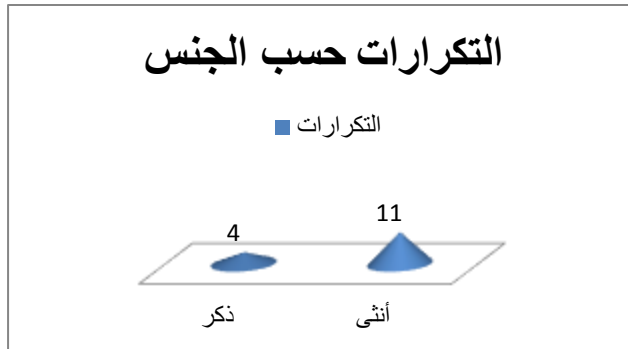
وقد تم توزيع الاستبيانات المؤلفة من أربع أقسام بما يعادل 23 سؤالاً. وتناول القسم الأول معلومات عامة حول المستطلع. فيما ركز القسم الثاني على معلومات حول التدريبات التي يرغب المستطلع أن يتلقاها. أما في القسم الثالث، استخدمت أسئلة متعددة الخيارات لتبيان نوع التدريبات السابقة والمعايير التي يأخذها في عين الإعتبار عند المشاركة في تدريب. وتمحور القسم الأخير حول تقييم الأداء الوظيفي عبر أسئلة على أساس مقياس مدى موافقته على الأسئلة المطروحة حسب ليكارت الخماسي والذي يحتمل خمس إجابات (لأوافق مطلقاً، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق جداً). واختتم الاستبيان بسؤال مفتوح حول المقترحات لتطوير الأداء الوظيفي.

## التحليل

يرتكز التحليل على برنامج الحزم الإحصائية SPSS وبرنامج معالج الجداول Excel. ويمكن إستنتاج ما يلي:

- ظهر من الشكل رقم 5 توزيع أفراد العينة حسب الجنس. ومن اللافت أن نسبة الإناث (73.3%) عالية مما يدل على أهمية النساء في العمل الخدماتي. وتتراوح أعمار الموظفين من 22 إلى 74 سنة مع متوسط يساوي 44.33 وانحراف معياري 17.282 مما يدل على تفاوت في العمر بين الموظفين.

جدول 2- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

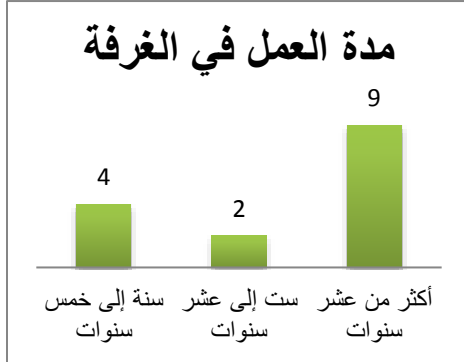


الشكل 5- توزيع الأفراد حسب الجنس

	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	4	26.7
أنثى	11	73.3
Total	15	100.0

- أما بالنسبة لمدة العمل في الغرفة، يظهر الشكل رقم 6 والجدول رقم 3 أن معظم (60%) من الموظفين لديهم أكثر من عشر سنوات عمل في الغرفة فيما 13.3% لديهم ست إلى عشر سنوات و26.7% لديهم سنة إلى خمس سنوات. وهذا قد يدل على استمرارية الموظفين في العمل وانتماءهم إلى المؤسسة.

جدول 3 - توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل

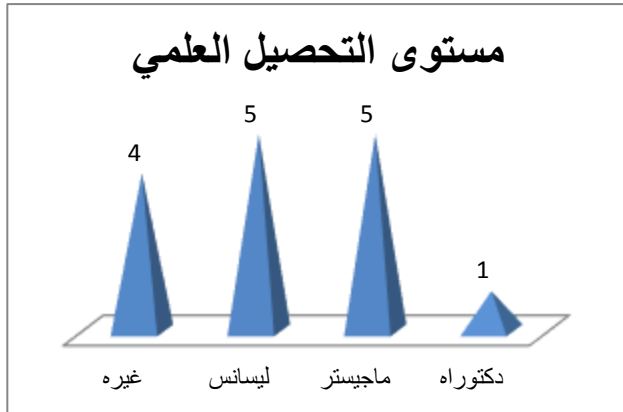


	التكرارات	النسبة المئوية %
سنة إلى خمس سنوات	4	26.7
ست إلى عشر سنوات	2	13.3
أكثر من عشر سنوات	9	60.0
Total	15	100.0

الشكل 6- توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل

- يظهر الجدول رقم 4 والشكل رقم 7 أن معظم الموظفين هم من حاملي شهادة ليسانس وماجستير لأن طبيعة العمل تتطلب هذا المستوى العلمي. إن 26.7% من غير حاملي الشهادة هم الموظفون الذين انتموا إلى الغرفة منذ أكثر من 10 سنوات.

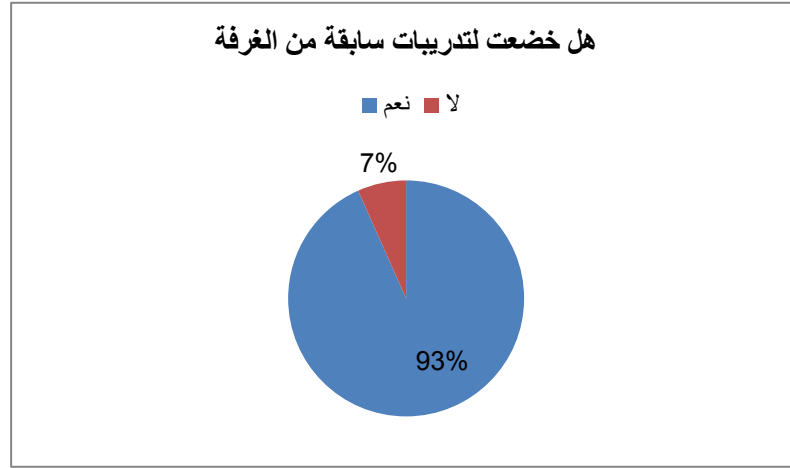
جدول 4 - توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



	التكرارات	النسبة المئوية %
غيره	4	26.7
ليسانس	5	33.3
ماجستير	5	33.3
دكتوراه	1	6.7
Total	15	100.0

الشكل 7- توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

- كما يشير الشكل رقم 8 إلى إهتمام من قبل إدارة الغرفة بالتدريب للكادر الوظيفي إذ 93% من العاملين قد شاركوا بتدريب من قبل الغرفة.



الشكل 8- هل خضعت لتدريبات سابقة من الغرفة؟

- كما تدل الإستيبيانات أن جميع العاملين (100%) في غرفة التجارة لديهم الرغبة في تحسين أدائهم من خلال المشاركة في التدريب.
- وبالرغم من إهتمام الإدارة بالتدريب ورغبة العاملين بتطوير أنفسهم من خلال التدريبات ولكن يظهر الخلل في تلمس الموظف لنظام الحوافز. إذ فقط 3 موظفين (كما يظهر الشكل رقم 9) قد أجابوا بنعم على وجود نظام حوافز في الغرفة وهم من العاملين الذي لديهم أكثر من عشر سنوات عمل فيها.



الشكل 9- هل المؤسسة لديها نظام حوافز للموظفين الذي يخضعون لورات تدريبية؟

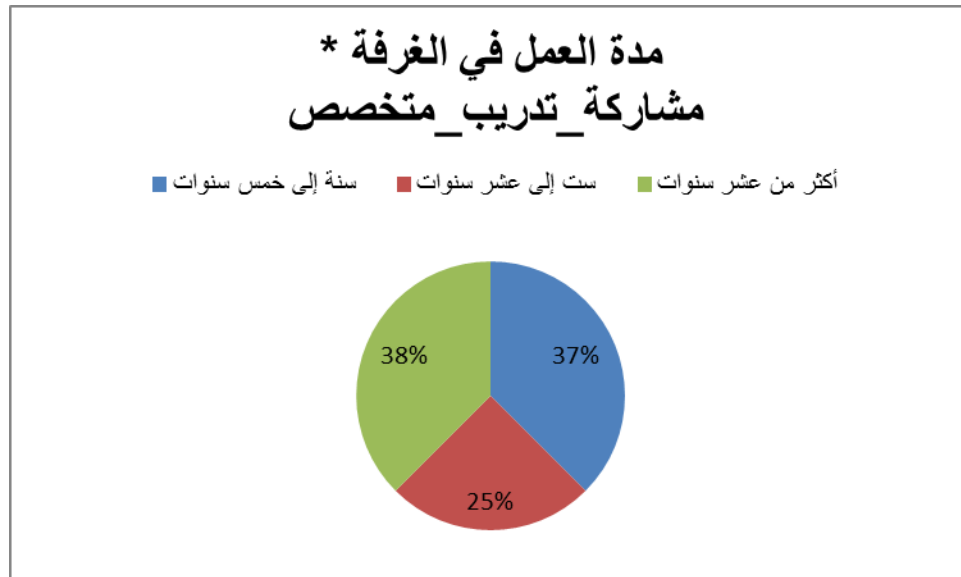


- كما يبين الجدول رقم 5 أنواع التدريب التي يرغب الموظفون المشاركة بها.

جدول-5 أنواع التدريب التي يرغب الموظفون المشاركة بها

		التكرارات	النسبة المئوية
أنواع التدريب التي ترغب بالمشاركة بها	رغبة_تدريب_تكنولوجيا	3	12.5%
	رغبة_تدريب_اجتماعي	5	20.8%
	رغبة_تدريب_لغة	5	20.8%
	رغبة_تدريب_متخصص	11	45.8%

- و يظهر من الجدول اعلاه ان 45.8% يهتمون بالتدريب المتخصص لأنه يساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي وإتقان عملهم. ومن اللافت أنه في السابق، ارتبط مفهوم التدريب بتعلم اللغة ومهارات الحاسوب. أما في أيامنا هذه، دخل مفهوم التدريب التخصصي والتدريب الإجتماعي.
- كما نلاحظ من خلال الشكل رقم 10 أن أغلبية الموظفين الذي قضاوا أكثر من عشر سنوات أو ست إلى عشر سنوات في العمل قد شاركوا بتدريبات لغة وكومبيوتر.



الشكل 10- نسبة الموظفين الذين شاركوا بتدريب متخصص حسب مدة العمل

## اختبار الفرضيات

و لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معاملات الارتباط Pearson الذي يعتبر مقياساً لقوة الإرباط بين متغيرين.

### اختبار الفرضية الاولى :

- يظهر الجدول 6 أن العلاقة بين نوع التدريب والأداء الوظيفي من حيث العمل الفرقي والتواصل بين الموظفين ضعيفاً ( $r < 0.5$ ). ومن الواضح أن المشاركة في تدريب إجتماعي له الأثر الأكبر على تحسين العمل الفرقي. ويمكن القول أن إختيار التدريب المناسب له الأهمية الأكبر على تحسين الأداء الوظيفي من حيث العلاقات بين الموظفين.
- اما بالنسبة للفرضية 1-ج (هل يوجد علاقة بين عناصر التدريب (توقيت، موضوع التدريب، مكان التدريب، والمدرّب) و التواصل بين الموظفين؟)، فإن الجدول 7 يبين ان العلاقة بين توقيت التدريب و التواصل هي الأقوى (0.68) أما باقي العناصر له أثر ضعيف على التواصل. ويمكن تحليل ذلك بأن الموظفين يفضلون أن يكون التدريب خلال الدوام ليستمتعوا ويستفيدوا بشكل أكبر.

جدول 6 - معاملات الارتباط بين أنواع التدريب و الأداء الوظيفي (العمل الفرقي والتواصل)

عمل_فريق	تواصل	
0.48	0.22	Pearson Correlation
0.07	0.00	Pearson Correlation
0.53	0.27	Pearson Correlation
0.07	0.00	Pearson Correlation

جدول 7 - معاملات الارتباط بين عناصر التدريب والتواصل

توقيت	موضوع	مدرّب	مكان	
.680	.049	.069	-.120	Pearson Correlation
				تواصل

### اختبار الفرضية الثانية :

- يوضح الجدول 8 نتائج معامل الارتباط بين مدة العمل في الغرفة وأداء العاملين (تواصل بين الموظفين، وجود العمل الفريقي). من الملفت أن العلاقة بين مدة العمل في الغرفة والعمل الفريقي هي علاقة سلبية. وقد يعود ذلك إلى عدم إنسجام بعض الموظفين من فئات عمرية كبيرة مع الأصغر سناً. وهذا يؤكد على ضرورة تطوير التدريب في الغرفة حسب حاجة كل موظف.

### جدول 8 - معاملات الارتباط بين مدة العمل في الغرفة والأداء الوظيفي (عمل الفريقي والتوصل)

		تواصل	عمل_فريق
مدة العمل في الغرفة	Pearson Correlation	.263	-.614

### اختبار الفرضية الثالثة :

- بالرجوع الى النتائج الموضحة في الجدول رقم 5 و الشكل 7 يمكننا ان نستدل على ان جميع العاملين لديهم رغبة الرغبة في تحسين أدائهم من خلال المشاركة في التدريب. و ان الغالبية العظمي %45.8 لديه رغبة في التدريب المتخصص.

## النتائج

- بدى واضحاً أن العلاقة ما بين التدريب والأداء الوظيفي علاقة متكاملة إذ من خلال تقييم الأداء تحدد الحاجات التدريبية وبالإستفادة من التدريب يطور الأداء الوظيفي. أما بالنسبة للحالة العملية في غرفة التجارة والزراعة والصناعة في طرابلس ولبنان الشمالي، فقد أجريت على 15 عاملاً من فئات عمرية مختلفة ومدة عمل متنوعة. خلصت الدراسة إلى أن، من جهة، تعطي الغرفة أهمية بالغة للتدريب، ومن جهة أخرى جميع الموظفين لديهم الرغبة في المشاركة في التدريب لتطوير أدائهم الوظيفي دون الإهتمام الفائق بعناصر التدريب (المكان، المدرب، الموضوع والوقت).
- كما تمكنا من خلال الإسبتيانات الإستنتاج أن معظم التدريبات التي خضع لها الموظفين القدامى تمحورت حول التكنولوجيا واللغة. ويمكن الإستنتاج أن أثر التدريب على تطوير أداء الموظفين يختلف بحسب عناصر التدريب ومدى حاجة كل موظف لتطوير أدائه.
- وتبين أن معظم الموظفين لا يقرون بوجود حوافز لهم بعد المشاركة في التدريب. من هذا المنطلق جئنا بالتوصيات المذكورة أدناه التي من شأنها تطوير نظام التدريب في الغرفة بغية أداء وظيفي متميز ولعب دور أكثر فعالية في المجتمع اللبناني الشمالي.

## التوصيات

- تحسين التواصل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا والعاملين من أجل وضع آلية تدريب تناسب وحاجات العاملين.
- تنسيق بين ادارة الموارد البشرية والإدارة العليا لإقرار نظام تحفيز يشمل ترقية، مكافآت مادية، إختيار أفضل عامل في الشهر وغيرها.
- إعتقاد نظام تقييم دوري وواضح بعد كل تدريب (مدى الإستفادة، تحديد نقاط الضعف والقوة...)
- الإستفادة من اتفاقيات التعاون والشراكة التي أبرمتها سابقاً الغرفة بغية تطوير نظامها التدريبي في مجالات عدة.
- على المؤسسة أن تراعي تنوع البرامج التدريبية من أجل تلبية كل حاجات العاملين لتطوير أدائهم الوظيفي على صعيد الإنتاجية، السلوكيات الفردية وتعاملهم مع زملائهم داخل المؤسسة.
- الاستفادة من القاعات النموذجية للتدريب في المؤسسة التي تتمتع بجميع الوسائل التكنولوجية وبالتالي تتيح المجال لإقامة تدريبات متخصصة متطورة في مجال التكنولوجيا والتدريب الإجتماعي وغيرها.
- اختيار مدربين متخصصين في مجال التدريب وإلا سيصبح التدريب هدر ومضيعة للوقت.
- مواكبة العاملين مع التطور التدريبي وخاصة في مجال التدريب الإجتماعي مثل الذكاء العاطفي، فن الإدارة، وحل النزاعات الذي يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- على العاملين نقل معارفهم إلى زملائهم وتدريب بعضهم البعض.

## الخاتمة

قدمت هذه الدراسة مفاهيم التدريب، وصنفت التدريب بناء على المدرب، الأسلوب، الغاية من التدريب، المكان والمرحلة الوظيفية. كما عرضت عناصر التدريب ومراحله. ومن ثم انتقلت الدراسة إلى تعريف مفهوم الأداء الوظيفي ومعايير بحسب الإنتاجية والسلوكيات. وفي الختام ، كما للموظف حق بالحصول على الحوافز فمن واجبه الوفاء والانتماء للمؤسسة.

## المراجع

- السعدون، ه. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية. جامعة القادسية.
- سلامة، م. ب. & البداريين، ر. (2016). دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركة الإتصالات الأردنية في محافظة إربد. *IUG Journal of Economics and Business Studies*, 24(3), 125–150.
- طالبي، ب. ب. & لعساس، أ. (n.d.). أثر التدريب على أداء المؤسسات الإقتصادية العمومية الإنتاجية، المدرسة الوطنية العليا لإحصاء و الاقتصاد التطبيقي . 160-164 تم الاسترجاع من : [www.enssea.net/enssea/majalat/2539.pdf](http://www.enssea.net/enssea/majalat/2539.pdf).
- عزة، ف. ب. (2016). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة. جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
- عوض الله، ع. ا. ع. (2016). دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي - ر بك. جامعة الإمام مهدي.
- ميا، ع. ديب، ص.، & الشامسي، ر. (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين- دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2009(31)، 135–157.
- Kulkarni, P. (2013). A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life. *International Refereed Research Journal*, IV(2), 136–143. <http://doi.org/10.3860/ber.v20i2.1909>.
- Tangoukian, A., Abou Hamad, J., & Menassa, E. (2016). Advantages and pitfalls of training in a Lebanese manufacturing Company: a qualitative approach. *The MENA Journal of Business Case Studies*, (August), 1–10. <http://doi.org/10.5171/2016.866941>.