



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل  
كلية الادارة والاقتصاد / ادارة اعمال جامعة بابل

اثر استراتيجية التدريب في اداء العاملين  
إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة اعمال  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في علوم  
ادارة الاعمال  
اعداد الباحثة  
بنين نوفل شعران

اشراف  
أ.م. ظفر ناصر

2024 م

1445 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي ﴾

صدق الله العلي العظيم

(( سورة النمل: آية ٢٤ ))

## الاهداء

إلى سيّدي ومولاتي السيّدة فاطمة الزهراء عليها السلام وأهل بيت  
العصمة والطهارة ، أهدى هذا العمل القليل المتواضع ، راجياً بذلك التقرب  
إلى الله وإلى عائلتي وأساتذتي الذين تفضلوا بالإشراف والمساهمة في إنجازه.

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا

العمل لكي سأحاول رد جزء من جميلكم ..

أقدم أولاً بالشكر والامتنان إلى **أ.م. ظفر ناصر**

التي تفضلت بالإشراف على بحثي هذا فجزاها الله خير الجزاء على جهودها والتي وقفت بجانبني

وزودتني بالمعلومات اللازمة وتقديم كل ما هو مفيد لإتمام هذا البحث فلها مني كل الشكر والتقدير

والعرفان.

كل الشناء لكم

## المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الآية
ب	الاهداء
ت	شكر وامتنان
1	المقدمة
4-2	المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة
14-5	المبحث الثاني : الاطار النظري للذكاء الاصطناعي والتدقيق
20-15	المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث
25-21	الفصل الرابع :الاستنتاجات والتوصيات
27-26	المصادر

## المقدمة

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والمنظمات هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه المنظمات، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشرية استراتيجياً هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله سيؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها الرئيسية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التدريب الجيدة في المنظمة إن المؤسسات في بابل لها دور أساسي في تنمية المجتمع العراقي وتطوره ونموه الاقتصادي، وهذا بالتالي يتطلب إدخال التكنولوجيا واستخدام الأساليب الحديثة والمتطورة، مما يتوجب بضرورة إشراك العاملين في هذه المؤسسات في بابل بالبرامج التدريبية المستمرة لمواجهة التغيرات المستمرة في ضوء العولمة وذلك من خلال تطبيق شركائنا للإدارة الإستراتيجية وتحسين أدائها لوظائفها المختلفة وتطوير عملياتها بشكل مستمر والاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف، ومن هنا تأتي هذه البحث لمعرفة مدى تطبيق المؤسسات في بابل الاستراتيجيية التدريب وأثرها على أداء العاملين في هذه المؤسسات في بابل.

## مشكلة البحث

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية. وتكمن مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤال الشمولي التالي:

"ما مدى تطبيق المؤسسات في بابل للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها؟".

ومن هنا تحاول هذه البحث الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك علاقة بين درجة تطبيق المؤسسات في بابل مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها؟
2. هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في المؤسسات في بابل وبين مستوى أداء العاملين فيها؟
3. هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في المؤسسات في بابل وبين مستوى أداء العاملين فيها؟
4. هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب في المؤسسات في بابل وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

## أهمية البحث

تتبع أهمية هذه البحث بأنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر على قدرة الشركة التنافسية وتحقيقها لأهدافها وخصوصاً المؤسسات في بابل وهو موضوع التدريب، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم موارد الشركة من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق المنظمة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً.

كما تتبع أهمية هذه البحث بأنها تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب في المؤسسات في بابل وأثر ذلك على أداء العاملين فيها، حيث أن الكثير من الدراسات العربية ركزت على البعد التقليدي ولم تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب.

## أهداف البحث

سعت هذه البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان درجة تطبيق المؤسسات في بابل مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي.
2. توضيح تطبيق ممارسة المؤسسات في بابل لخطوات بناء إستراتيجية التدريب.
3. بيان مدى تبني المؤسسات في بابل للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب.
4. التعرف على أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات في بابل عند تبنيها لاستراتيجية فعالة للتدريب.

## حدود البحث

تحددت هذه البحث بحدود مكانية وإجرائية، فمن حيث المكان ستقتصر هذه البحث على المؤسسات في بابل والمدرجة في المالي والمسجلة لدى وزارة الصناعة والتجارة وعددها (81) مؤسسة في بابل. ومن حيث الإجراء ستطبق هذه البحث على عينة البحث وهم كافة المدراء (( مستشفى الامام الصادق (ع)

## مصطلحات البحث

**التدريب:** هو العملية المخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

**البرامج التدريبية:** هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء.

**إستراتيجية التدريب:** مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

**أنواع البرامج التدريبية:** وهي نوعين: البرامج التدريبية الداخلية (يتم عقدها داخل المراكز التدريبية التابعة للشركة)، والبرامج التدريبية الخارجية (يتم عقدها خارج المراكز التدريبية التابعة للشركة). ومن هذه البرامج: المحاضرات، والمناقشات، والمؤتمرات والندوات، وأسلوب دراسة الحالة وتمثيل الأدوار، واللجان، وكذلك أسلوب تدوير العمل والمهام الفردية.

**العملية التدريبية:** وهي العملية التي تتضمن المراحل التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي.



## الفصل الأول

### الاطار النظري

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل (مؤيد 2002، ص 13-14)

#### 1. مفهوم التدريب

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل" (مؤيد 2002، ص 13-14) اصلاح عبدالباقي فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل". (عساف، 2000، ص 35).

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل" (عبدالمعطي 2000، ص 7) ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتاب قد اشتهروا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة ويرى بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.

## 2. استراتيجية التدريب

### - مفهوم استراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين. (الهيبي، ، 2004، ص89).

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها 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 للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها". (عبدالباقي، 2000، ص69).

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل

والممارسات التنفيذية اليومية.ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي: (عبدالباقي، 2000، ص69).

أ- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

ب- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.

ج- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.

د- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.

هـ- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقييم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.

و- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي: (عبدالباقي، 2000،

ص69).

1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

\* هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

\* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

\* من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

5- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة (Appleby, 2000, p.554-561).

ويرى الباحث بضرورة اهتمام المؤسسات في بابل وخصوصاً بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل وهذا الأمر (Appleby, 2000, p.554-561) بالتالي يفرض على منظماتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزات التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام شركائنا بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة. (Appleby, 2000, p.554-561).

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية بأنهم ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ يفرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من المؤسسات في بابل التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب وذلك بما يضمن رفع مهارات العاملين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة. (Denis, 2001, pp.4-13).

### 3. خطوات إعداد استراتيجية التدريب

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية (القطامين، 2002، 67)

- 1- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- 2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- 3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

4- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.

5- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطورات الاستراتيجية للمنظمة.

#### 4. معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحول دون تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات: (عقيلي، 2020، ص233).

- 1- عدم وضوح الاستراتيجية للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- 2- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- 3- جمود القوانين والتشريعات.
- 4- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- 5- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- 6- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- 7- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- 8- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

ويرى الباحث بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن المؤسسات في بابل (السالم، 2002، ص13-15). بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

## 5. أهمية التدريب وفوائده

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي (أبودولة، 2004، ص195).

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى مصطفى أبوبكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على: (القطامين، 2002، ص18)

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كمنشأ ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتقاء كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي

### أولاً منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الذي على ضوئه تم وصف البحث وصف دقيق بالاعتماد على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات:

1- مصادر ثانوية : اعتمدت على المصادر والمراجع والدراسات الاجنبية والعربية والدوريات والمجلات والانظمة والقوانين.

2-مصادر أولية : والتي اعتمدت على توزيع استمارة في مستشفى الامام الصادق (ع)

أداة الدراسة : بعد الاطلاع على المصادر تم اعداد استمارة وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد المتجاوبين لكل فقرة من فقرات الإستمارة ، وتحويلها إلى بيانات يم احصائها ووصفها وصفاً دقيقاً ، لتكون درجة الموافقة على النحو التالي :

درجة كبيرة جداً ،	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	2	3	4	5

الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات تم اختبار ضيئين من خلال الرزمة الاحصائية SPSS ثبات اداة الدراسة : تم اختبار ثبات اداة الدراسة من خلال معامل الإتساق الداخلي كرونباخ الفا وكانت النسبة (97.1%) وكانت النسبة ملائمة.

ثانياً تحليل البيانات:

تم ايجاد الانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي للمتغيرات في الذكاء الاصطناعي وكانت على النحو التالي (جودة العاملين ، استراتيجيات دعم جودة العاملين ، المعوقات التي تحد الاستفادة من عمليات المدراء والرؤساء) ، والجداول التي تلي تبين ذلك:

اختبار الفرضية الأولى: حيث كانت تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة ذات دلالات احصائية بين اثر استراتيجية التدريب في ، واداء العاملين وتم اخذ الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي من خلال اجابات التي حصل عليها من العينات ، والجداول ادناه يوضح ذلك.

### الجدول رقم (1)

### نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R <sup>2</sup>	R
رفض	0.000	161.857	0.447	0.671

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (161.857) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات في بابل لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين، وهذا معزز بقيمة R<sub>2</sub> التفسيرية والتي بلغت (0.450).  
الفرضية العدمية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  بين نوعية البرامج التدريبية في المؤسسات في بابل وبين مستوى أداء العاملين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث للعلاقة بين نوعية البرامج التدريبية في المؤسسات في بابل وبين مستوى أداء العاملين، على مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وبين الجدول رقم (2) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

### الجدول رقم (2)

### نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R <sup>2</sup>	R
رفض	0.000	23.579	0.102	0.326

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (23.579) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في المؤسسات في بابل وبين مستوى أداء العاملين.  
الفرضية العدمية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  بين تبني الإدارة العليا في المؤسسات في بابل لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث للعلاقة بين تبني الإدارة العليا في المؤسسات في



بابل لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين، على مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وبين الجدول رقم (3) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

### الجدول رقم (3)

نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R <sup>2</sup>	R
رفض	0.000	71.769	0.262	0.516

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (71.769) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة بين تبني الإدارة العليا في المؤسسات في بابل لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين. الفرضية العدمية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في المؤسسات في بابل ، وبين مستوى أداء العاملين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث للعلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في المؤسسات في بابل ، وبين مستوى أداء العاملين، على مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وبين الجدول رقم (4) ذلك.

### الجدول رقم (4)

نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R <sup>2</sup>	R
رفض	0.000	61.399	0.233	0.487

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (61.399) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في المؤسسات في بابل، وبين مستوى أداء العاملين.

## النتائج

توصلت البحث إلى النتائج التالية:

1. تدني نسبة مشاركة الإناث في المؤسسات في بابل، حيث أن نسبة الذكور الذين شملتهم هذه البحث 98.5%، وهذا بالتالي يدل على أن هناك معوقات اجتماعية تعود إلى العادات والتقاليد تواجهها النساء العاملات في المؤسسات في بابل تحول دون التحاقهن بهذه المؤسسات في بابل وبالتالي عدم الوصول إلى المراكز القيادية كمديرات في هذه المؤسسات في بابل.
2. أن غالبية أفراد العينة في فئة المدراء في المؤسسات في بابل هم ذوو تأهيل علمي عالٍ حيث بلغ عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس 52.5% وحملة درجة الماجستير 28%، كما أشارت النتائج أن متوسط أعمارهم مرتفعة نسبياً حيث أن 64% منهم تزيد أعمارهم عن 40 عاماً كما أن عدد سنوات الخبرة لغالبيتهم أكثر من 10 سنوات.
3. أن درجة تطبيق المؤسسات في بابل لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي (والتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم وتقييم البرامج التدريبية) كانت مرتفعة وبالتالي فإن هذا يدل على اهتمام هذه المؤسسات في بابل بوجود استراتيجية واضحة للتدريب في شركاتهم.
4. أن المؤسسات في بابل تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جداً في العملية التدريبية وبدرجة ثانية تركز على أسلوب التدوير الوظيفي، أما الأساليب الأخرى في التدريب فهي ضعيفة أو شبه معدومة.
5. أن الإدارة العليا في المؤسسات في بابل تسعى بالدرجة الأولى إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل، أما اهتمامها بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة ومتابعتها باستمرار للعملية التدريبية واعتبار التدريب من ضمن أولوياتها الاستراتيجية فجاءت بدرجة أقل نسبياً.
6. أن المؤسسات في بابل تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب بدرجة ضعيفة وهذا بالتالي يؤثر سلباً على العاملين باعتبار أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل، بينما تركز هذه المؤسسات في بابل على استخدام الوسائل التقليدية كأساس لتطبيق استراتيجياتها التدريبية بدرجة عالية.
7. أظهرت هذه البحث مجموعة من المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في بابل في عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب كان أبرزها عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في هذه المؤسسات في بابل وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في هذه المؤسسات في بابل.

8. أن مستوى مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات في بابل من وجهة نظر المدراء وفي المجالات ذات العلاقة كانت بدرجة عالية وكانت أفضلها في مجال صنع القرار (القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية) وفي مجال تخطيط وتنفيذ الأعمال (القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال والقدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال).
9. وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات في بابل لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه المؤسسات في بابل وبين أداء العاملين فيها.
10. وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه المؤسسات في بابل لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه المؤسسات في بابل وبين مستوى أداء العاملين فيها.

## التوصيات

توصلت البحث الى عدد من التوصيات هي:

1. ضرورة قيام المؤسسات في بابل بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية للشركة.
2. ضرورة قيام المؤسسات في بابل بتنوع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه المؤسسات في بابل.
3. ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه المؤسسات في بابل.
4. ضرورة تبني المؤسسات في بابل الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات في بابل.
5. يجب على المؤسسات في بابل الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.

6. الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه المؤسسات في بابل وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للشركة تتبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.

7. ضرورة ارتكاز نشاط التدريب في المؤسسات في بابل على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

## المراجع

### (أ) العربية:

1. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
2. بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي العراقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003.
3. جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004.
4. جهاد صالح الدحيات، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية ، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999.
5. خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، : دار وائل للنشر، 2004.
6. سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، : دار وائل للنشر، 2003.
7. شذى عبيدات، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
8. صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
9. عبدالمعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، : دار زهران، 2000.
10. عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، : دار زهران للنشر، 1996.
11. مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
12. مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

### (ب) الأجنبية:

1. Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, 2001, pp.69-79.
2. Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

3. Daniels, Sharon, “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.
4. Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.
5. Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, “The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.
6. Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.
7. Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.

## ملحق (1)

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً	فقرات الموزعة
					كيف يمكن لاستراتيجية التدريب أن تساهم في تحسين مهارات ومعرفة العاملين؟
					ما هي الأثر المحتمل لتوفير التدريب على رفع مستوى الأداء العام وتحقيق الأهداف المنظماتية؟
					كيف يمكن للاستراتيجية التدريب أن تعزز رضا العاملين وتعزيز الالتزام والانخراط في العمل؟
					ما هي الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها في استراتيجية التدريب لضمان أقصى استفادة منها في تحسين الأداء؟
					كيف يمكن لاستراتيجية التدريب أن تساعد في تطوير قدرات العاملين في التعامل مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل؟
					ما هو الدور المحتمل للتقييم والمتابعة في استراتيجية التدريب لقياس وتحسين الأداء؟
					كيف يمكن تنفيذ استراتيجية التدريب بشكل فعال بغية تحقيق النتائج المرجوة والتأثير الإيجابي على أداء العاملين؟
					ما هي العوامل التي يجب مراعاتها عند تصميم استراتيجية التدريب لضمان تحقيق أقصى قدر من الفعالية والفاعلية؟
					كيف يمكن للاستراتيجية التدريب أن تحفز العاملين لتطوير مهاراتهم والسعي للتعلم المستمر؟
					ما هي أفضل الممارسات التي يمكن اعتمادها في استراتيجية التدريب لتعزيز أداء العاملين وتطويرهم بشكل فعال؟
					هل لاحظت تحسناً في أداء العاملين بعد تنفيذ برنامج التدريب؟
					هل تم تحقيق الأهداف المحددة لبرنامج التدريب؟
					هل تم تطبيق المهارات والمعرفة المكتسبة من برنامج التدريب في مكان العمل؟
					هل لاحظت زيادة في الإنتاجية أو جودة العمل بعد التدريب؟
					هل تم تحسين مستوى الرضا والتحفيز لدى العاملين بعد التدريب؟
					هل تم تحسين مهارات العاملين وقدراتهم بعد التدريب؟
					هل تم تحسين مستوى الالتزام والانتماء للمؤسسة بعد التدريب؟
					هل تم تحسين مستوى القيادة والإدارة بعد التدريب؟
					هل تم تحسين مستوى التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات بعد التدريب؟
					هل تم تحسين مستوى التواصل والتعاون بين العاملين بعد التدريب؟