

## دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن

عبد الرحمن أحمد مانع<sup>§</sup>، تامضر طارق الجماعي<sup>§</sup>

قسم إدارة الأعمال، جامعة سباء، اليمن

### الملخص

هدف هذا البحث إلى دراسة دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن وتحليله، ومعرفة مستوى ممارسة التدريب في المنظمة بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية)، ومعرفة مستوى مهارات الموظفين في المنظمة بأبعادها المهارية (المكتسبة، الفردية، الاجتماعية، التنظيمية، الإبداعية الإدارية)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة باستبانة شملت 340 موظفاً من موظفي المنظمة محل البحث. أظهر البحث دوراً مرتفعاً للتدريب بجميع أبعاده في تطوير مهارات موظفي المنظمة محل البحث، ودوراً مرتفعاً في مستوى مهارات الموظفين بجميع أبعاده، كما أظهر البحث كذلك علاقة إيجابية بين التدريب وتطوير مهارات الموظفين، وبيّن أن قيود الميزانية تمثل عائقاً أمام المشاركة في التدريب. يوصي البحث بزيادة التركيز على عملية التدريب، بما في ذلك إنشاء خطط تدريب سنوية بناءً على تقييمات موضوعية للفجوات في المهارات. كما يؤكد على أهمية الاعتراف بالمهارات والخبرات الفردية وتقييمها كاستثمار في التميز التنظيمي المستقبلي.

**الكلمات الاستدلالية:** التدريب، تطوير المهارات، منظمة أطباء بلا حدود، الابتعاث، التوجيه والإرشاد.

**Abstract:** The Role of Training in Developing the Skills of Employees at Médecins Sans Frontières in Yemen. This research in Yemen examined how training affects MSF employees' skills. It found training across all areas (needs assessment, programs, and evaluation) plays a significant role in developing various employee skills. While employee skills were high across the board (acquired, individual, social, organizational, and administrative/creative), the study identified budget limitations as an obstacle to training participation. Interestingly, the organization prioritizes career scholarships, valuing the fresh perspectives external courses offer. Based on the findings, the study recommends increased focus on the training process, including creating annual training plans based on objective assessments of skill gaps. It also emphasizes the importance of recognizing and valuing individual skills and experience as an investment in future organizational excellence.

### المقدمة

تطوير مهارات الموظفين ضروري لنجاح أي مؤسسة، حيث يُمكن للمؤسسة تحقيق فوائد متعددة من خلال تطوير مهارات موظفيها، مثل زيادة معدلات الاحتفاظ بهم، وتحسين جودة العمل، وتعزيز سمعتها، وخلق ثقافة عمل إيجابية، كما يُساهم التطوير لمهارات الموظفين في زيادة الاندماج والرضا الوظيفي والإنتاجية. فالتدريب عنصر أساسي لتطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم في العمل، فهو يُقدّم بأشكال مختلفة تشمل المهارات التقنية والناعمة، ويُساهم في تحسين التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي، ولضمان نجاح التدريب، يجب تصميمه على وفق احتياجات الموظفين، مع تقييم دوري لنتائجه ولقياس فعاليته.

\*Email: [binmanaa@gmail.com](mailto:binmanaa@gmail.com)

§Email: [tamadhoriq@gmail.com](mailto:tamadhoriq@gmail.com)

ويُمكن أن يؤثر دور التدريب بشكل كبير في تطوير مهارات الموظفين، فهو يُساعد على مواكبة الاتجاهات والتقنيات الجديدة، والتكيف مع احتياجات الأعمال المتغيرة، وتحسين الأداء العام للعمل، كما يُسهم التدريب في خلق ثقافة عمل مستمر وإيجابية، ويُعزز العمل الجماعي والتعاون داخل مكان العمل.

يركز البحث الحالي على برامج التدريب والتطوير في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، حيث تهدف هذه البرامج إلى تحسين مهارات موظفي المنظمة ومعارفهم، وإبقائهم على اطلاع بأحدث الممارسات الطبية، وتُصمم البرامج لتلبية احتياجات موظفي المنظمة محل البحث في اليمن، وتشمل مختلف المجالات الطبية والإدارية والإنسانية.

**مشكلة البحث:** يتمثل الدور الكبير الذي تقوم به منظمة أطباء بلا حدود في اليمن - لا سيما في ظل الوضع الراهن الذي تعيشه اليمن من نزاعات مسلحة وحرب - في أنها تتحمل مسؤولية كبيرة، وتتطلب هذه المسؤولية مستوى عالٍ من القدرة على مواجهة جميع التحديات، لهذا يجب أن يكون موظفوها مؤهلين تأهيلاً عالياً لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومن المعروف أن التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال تتعكس على المنظمات بصورة واضحة، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تقييم الموارد البشرية والمعرفية، وتطور قدراتها ومهاراتها الإدارية، كما أكدت عليه دراسة (أكرم، 2019)، ويعد تطوير مهارات الموظفين في عالم اليوم العنصر الأكثر أهمية لنجاح أي منظمة، بالإضافة إلى ذلك يعد الموظفون عنصراً أساسياً في المنظمة، كما يعتمد نجاح المنظمة أو فشلها في أداء الموظفين ومهاراتهم، لذلك تستثمر المنظمات مبالغ مالية كبيرة لتدريب الموظفين، لكن مهارات الموظفين - في بعض الأحيان - لا تتحسن من خلال التدريب، ويكون مستوى التطور أقل من المستوى المتوقع، وهذا يؤثر بشكل مباشر في أداء المنظمة، ولذلك فإن طرق التدريب المستخدمة بشكل شائع لتطوير مهارات الموظفين لا تلبي المستويات المتوقعة.

ومن خلال معايشة الباحثين لمجتمع البحث - أحد الباحثين من أعضاء إدارة الموارد البشرية قسم التدريب والتطوير في منظمة أطباء بلا حدود الفرنسية في اليمن - لاحظنا أن هناك مشكلة تتمثل في تدني مستوى التدريب في المنظمة مما يؤثر في مهارات الموظفين، وقد وجد الباحثان فروقاً بين الموظفين الذين تم تدريبهم والذين لم تسنح لهم الفرصة في التدريب لأداء عملهم، ومن خلال التقارير السنوية لخطط تدريب الموظفين عام (2022) وعام (2023)، وجدت أن مستوى التدريب لم يصل إلى المستوى المطلوب مما يؤدي إلى وجود فجوة في هذا الجانب.

كما أن الدراسات السابقة وتوصياتها كان لها دور رئيس في اختيار مشكلة البحث وصياغتها كدراسة (الديلمي، 2013) التي أوصت بإجراء دراسات في مجال التدريب لتنمية مهارات الموظفين وتطوير أدائهم، ودراسة (زبيدي، 2021) التي اقترحت القيام بالمزيد من الأبحاث حول المقارنة بين التدريب وتطوير مهارات العاملين في دوائر العلاقات العامة، ودراسة (أكرم، 2019) التي أوصت بدراسة موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين من خلال دراسة التغييرات الحاصلة مثل: التدريب وأثره في تطوير المهارات، ودراسة (مراد، 2016) التي أوصت بالقيام بدراسات متنوعة تهتم بموضوعات منها: دور التمكين في تطوير مهارات الموظفين، ودراسة (سافيه، 2019) التي أوصت بدراسة علاقة برامج التدريب بمهارة الموظفين

وأدائهم في بعض قطاعات المنظمات غير الحكومية في اليمن، لما لها من أهمية في المجالات المختلفة للحياة، ودراسة (Ibrahim, Boerhannoeddin, 2017) التي أوصت بدراسة التدريب على المهارات اللينة في المنظمات العامة والحكومية وشركات التصنيع، ودراسة (الشعثمي، 2021) التي اقترحت على الباحثين القيام بدراسات مستقبلية لتحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها.

في ضوء كل ما تقدم من مبررات ومسوغات، يمكن تحديد مشكلة البحث بصورة أكثر جلاء من خلال السؤال الرئيس الأول:

**ما دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن؟**

وتتبع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى ممارسة التدريب في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن؟
- ما مستوى مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن؟
- ما دور التدريب ممثلاً بأبعاده: (تحديد الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود؟

### أهمية البحث

**الأهمية العلمية:** يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوع الذي تناوله والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث يسهم هذا البحث في توفير إطار نظري يغطي موضوعات التدريب وتطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن. ويعد أول بحث يتم في بيئة مجتمع البحث، كما سيسهم هذه البحث في إثراء المكتبة اليمنية والعربية بدراسة تتناول التدريب وتطوير مهارات الموظفين في منظمات الأعمال الطبية.

**الأهمية العملية:** يتناول هذه البحث قطاعاً إنسانياً مهماً وهو القطاع الطبي الذي يُعد من القطاعات المهمة التي تواجه أزمات مختلفة في ظل الأوضاع الراهنة في اليمن.

يقدم هذا البحث مجموعة من النتائج والتوصيات التي ستفيد القيادات الإدارية في المنظمة محل البحث تمكنهم من رفع قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي تحسين أدائهم في مواجهة الأزمات.

### أهداف البحث

**الهدف الرئيس:** تحديد دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.

### الأهداف الفرعية

1. معرفة مستوى ممارسة التدريب في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.
2. معرفة مستوى مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.
3. تحديد دور الاحتياجات التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.
4. تحديد دور البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين المستخدمة في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.
5. تحديد دور تقييم البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.

## الدراسات السابقة

دراسة (Sulistari, Sofia, Digor Mufti, 2023) بعنوان "تأثير المهارات والخصائص الشخصية على أداء الموظف في شركة PT Telkom Access Sorong في إندونيسيا: هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير المهارات وخصائص الشخصية في أداء الموظف، وكان المتغير المستقل المهارات وخصائص الشخصية، والمتغير التابع أداء الموظف، وتم جمع البيانات بواسطة تقنيات أخذ العينات المشبعة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وطُبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (49) موظفاً من موظفي (PT Telkom Akses Sorong) ومن الفنيين الذين اقتصرُوا على قسم العمليات الفنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إنّ للمهارات تأثير إيجابي ومهم في أداء الموظف. دراسة (Rana, 2023) بعنوان "تأثير التدريب على تحسين مهارات الموظف في الهند: هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التدريب في تحسين مهارات الموظفين، وكان المتغير المستقل هو التدريب بأبعاده: (التقييم والتحديد والتصميم)، والمتغير التابع تحسين مهارات الموظفين ببعده: (عملية صقل مهارات الموظف)، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة والمقابلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي، وطُبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (50) موظفاً من موظفي المنظمات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إنّ التدريب القائم على المهارات يؤدي إلى بناء الثقة بالنفس، ويعزز معنويات الموظفين، ويخلق الالتزام الوظيفي، وأوصت الدراسة بأن على المديرين اتباع الأساليب المناسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييمها، بحيث تساعد نتائج التدريب الموظف على صقل مهاراته والاستفادة منها على المدى الطويل.

دراسة (Ali, Bhutto, Solangi, 2022) بعنوان "تأثير تدريب الموظفين وتطويرهم على أداء المنظمة" في باكستان: هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التدريب والتطوير في الأداء التنظيمي، وكان المتغير المستقل التدريب والتطوير ممثلاً بأبعاده: (التدريب على رأس العمل، والتوجيه، والتوجه الوظيفي، والتدريب، والتوجيه، والمتغير التابع (أداء المنظمة)، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي والكمي الاستنتاجي، وطُبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (172) موظفاً من موظفي وإدارة (Mobilink-Pakistan) في منطقة إسلام آباد وروالبندي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إنّ برامج التدريب والتطوير لا تقوم بتعزيز مهارات وكفايات الموظفين فحسب، بل أدت أيضاً إلى تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وأوصت الدراسة بتقييم احتياجات التدريب والتخطيط الدقيق والجدولة المنتظمة، وفهم أفضل للسياسة التنظيمية وتحسين فعاليتها. كما أوصت بوجود إجراء التدريب لكل من الموظفين الحاليين والجدد؛ من أجل مواجهة التحديات الخارجية، وتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وبوجود أن ترتبط برامج التدريب والتطوير بالتطوير الوظيفي للموظف، بحيث يمكن تحسين مستوى الأداء والتحفيز للموظفين، كما يجب أن يحصل كل موظف في المؤسسة على فرص للمشاركة في برامج التدريب والتطوير.

دراسة (زبيدي، 2021) بعنوان "دور التدريب في تطوير مهارات العاملين في دوائر العلاقات العامة لمجموعة الاتصالات الفلسطينية": هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات التي يكتسبها العاملون في دوائر العلاقات العامة، والتعرف على مجال الدورات التي يحتاجها العاملون، وكان المتغير المستقل هو التدريب بأبعاده: (تنظيم الدورات التدريبية، ومجال الدورات المحتاجة)، أما المتغير التابع فكان تطوير مهارات الموظفين بأبعاده: (المهارات

المكتسبة، والاتجاهات المكتسبة)، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة والمقابلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت الدراسة على عينة بلغ عددها (26) فرداً من العاملين في العلاقات العامة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود قاعدة معرفة نظرية لدى العاملين تم البناء عليها لتطوير المهارات والاتجاهات، وحاجة العاملين إلى اختيار الدورات التدريبية العامة والخاصة، وأوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسات تتعلق بتحليل محتوى الدورات التدريبية المقدمة للعاملين، والمزيد من الدراسات حول مقارنة دور التدريب في تطوير مهارات العاملين في دوائر العلاقات العامة.

دراسة (Niati, Siregar, Prayoga, 2021) بعنوان "أثر التدريب على أداء العمل والتطوير الوظيفي: دور الحافز كمتغير تداخلي" في إندونيسيا: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التدريب في أداء العمل والتطوير الوظيفي من خلال التوسط في تحفيز العمل، وكان المتغير المستقل التدريب ممثلاً بأبعاده: (التدريب، والدافع والحافز)، أما المتغير التابع فكان أداء العمل والتطوير الوظيفي، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وطُبِّقت الدراسة على عينة بلغ عددها (135) موظفاً من موظفي شركة (PT. Asam Jawa)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إنّ تحسين أداء عمل الموظف يمكن أن يحسن من التطوير الوظيفي للموظف، وأوصت الدراسة بتحسين برنامج التدريب والتحفيز وأداء العمل للموظف، كما اقترحت الدراسة زيادة عدد عينة الدراسة والمتغيرات في دراسات مستقبلية.

دراسة (Saputri, Lorensa, Asriani, Za, 2020) بعنوان "تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين" في إندونيسيا: هدفت الدراسة إلى معرفة دور التدريب والتطوير في أداء الموظفين الاستشاريين في التحليل بشأن التأثيرات البيئية (AMDAL)، وكان المتغير المستقل التدريب والتطوير، والمتغير التابع أداء الموظفين، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وطُبِّقت الدراسة على عينة بلغ عددها (35) موظفاً هم جميع الموظفين الذين حضروا برامج التدريب والتطوير، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إنّ التدريب والتطوير يؤثران بشكل كبير في أداء الموظف معاً، وأوصت الدراسة بتوسيع البحث ودراسة المتغيرات التي تمكن الشركة من وضع سياسة أكثر فاعلية لتحسين أداء الموظفين.

دراسة (أكرم، 2019) بعنوان "دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية الإدارية لدى الموظفين" في الجزائر: هدفت الدراسة إلى إثبات أن لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية دور في تطوير المهارات الإبداعية، وكان المتغير المستقل استراتيجية إدارة الموارد البشرية ممثلاً بأبعاده: (تأمين المورد البشري، وتحديد دور إدارة الموارد البشرية، وتوفير العناصر البشرية المؤهلة، وتحديث البرامج والسياسات، والتكامل والتعاون والتنسيق مع الإدارات الأخرى، والتمكين والتحفيز والتخطيط)، والمتغير التابع تطوير المهارات الإبداعية الإدارية لدى الموظفين، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقت الدراسة على عينة بلغ عددها (27) موظفاً من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بوعرييج، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: اعتماد برامج تكوينية تدريبية لتنمية قدرات ومهارات فكرية للموظفين، للارتقاء بمستوى أدائهم، وأوصت الدراسة بدراسة موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين من خلال دراسة التغيرات الحاصلة مثل التدريب وأثره في تطوير المهارات.

دراسة (الحماني، 2016)، بعنوان "أثر التدريب في رفع مستوى الفعالية الإدارية للمنظمات غير الحكومية (المؤسسات الخيرية والتنمية أنموذجاً) في الجمهورية اليمنية": هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في رفع مستوى الفعالية الإدارية للمنظمات غير الحكومية المؤسسات الخيرية والتنمية بأمانة العاصمة صنعاء- اليمن، وكان المتغير المستقل التدريب ممثلاً بأبعاده: (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)، والمتغير التابع الفعالية الإدارية ممثلاً بأبعاده: (القيادة والعملية الإدارية، والعلاقات الخارجية)، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (137) موظفاً وهم جميع العاملين في المؤسسات الخيرية والتنمية العاملة بأمانة العاصمة - صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والفعالية الإدارية، مع عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في آراء الباحثين حول أثر التدريب في المؤسسات الخيرية والتنمية، وأوصت الدراسة بالعمل على توفير التدريب المناسب للعاملين والمتطوعين في المستويات الإدارية التنفيذية لصقل مهاراتهم وقدراتهم، ومعارفهم، واختيار المتدربين على وفق أسس علمية بما يلبي الاحتياج الفعلي لهم وللوظيفة، والاستفادة من الخبراء والمستشارين الخارجيين عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

#### أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة

**هدف البحث:** هدف البحث الحالية إلى معرفة دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين، حيث تشابهت كل الدراسات السابقة مع البحث الحالي من حيث معرفة تأثير التدريب ودوره في مهارات أداء الموظفين بشكل عام.

**منهج البحث:** وظفت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي اعتمد عليه البحث الحالي.

**المتغير المستقل:** المتغير المستقل لهذا البحث هو التدريب، وقد تشابهت مع معظم الدراسات التي ركزت على دور التدريب وأثره بوصفه متغيراً مستقلاً.

**أبعاد المتغير المستقل:** أبعاد المتغير المستقل للبحث الحالي يتمثل في: (تحديد الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية)، وقد تشابه هذه الأبعاد مع دراسات (الحماني، 2016) و (Niati, Siregar, Prayoga, 2021)، و (Ali, Bhutto, Solangi, 2022).

**المتغير التابع:** المتغير التابع لهذا البحث هو تطوير مهارات الموظفين، وقد تشابهت مع دراسات (زبيدي، 2021)، و (Rana, 2023)، و (أكرم، 2019) الذين ركزوا على تحسين مهارات الموظفين وتطويرهم.

**أبعاد المتغير التابع:** أبعاد المتغير التابع للدراسة الحالية يتمثل في: (المهارات المكتسبة، المهارات الفردية، المهارات الاجتماعية، المهارات التنظيمية، المهارات الإبداعية الإدارية)، وقد تشابهت هذه الأبعاد مع دراسات (زبيدي، 2021)، و (Rana, 2023)، و (أكرم، 2019)، و (Shillie, Nchang, 2023)، و (Ibrahim, Boerhannoeddin, 2017)، و (مراد، 2016).

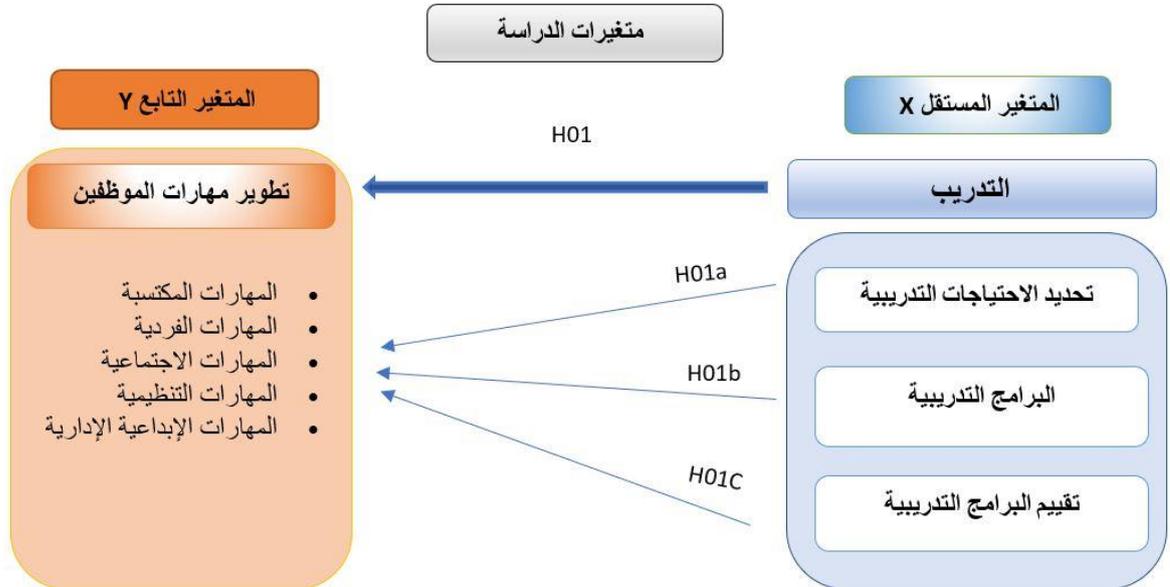
#### أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

**مجتمع البحث:** مجتمع البحث الحالي هو منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، بينما كانت المجتمعات في بعض الدراسات هو القطاع المصرفي، وبعضها كان مجتمعها الشركات والمؤسسات والمستشفيات والمجالس المحلية.

## ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

- أجريت الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة، أما البحث الحالي فقد طُبقت في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.
- تميز البحث الحالي بتناول قطاع إنساني مهم وهو القطاع الطبي الذي يعد من القطاعات المهمة التي تواجه أزمات مختلفة في ظل الأوضاع الراهنة في اليمن.
- ستفيد نتائج البحث الحالي القيادات الإدارية في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن في رفع قدراتهم وتحسين مهاراتهم في مواجهة الأزمات من خلال التركيز على أهمية مجال التدريب والتطوير.
- الفجوة العلمية التي عالجها البحث الحالي: من خلال استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي، يشير الباحثان إلى أن البحث الحالي يتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس، وفي هدفها العام إلا أنه يختلف عنها في جوانب عدة تمثل الفجوة العلمية التي يعالجها هذا البحث وهي:
  - تضمن هذا البحث ربطاً للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
  - استخدم هذا البحث مدخلاً بحثياً (المدخل الوصفي التحليلي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة البحث.
  - ركز هذا البحث على جميع موظفي منظمة أطباء بلا حدود في اليمن؛ لضمان تشخيص الواقع بدقة.
- ومن العرض السابق يتضح أن هذا البحث سيعالج فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقه لموضوع أثر التدريب في تطوير مهارات الموظفين، وشمول عينته لمختلف موظفي منظمة أطباء بلا حدود في اليمن واستخدامه أداة الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي.

## النموذج المعرفي للدراسة



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

## الإطار النظري لتطوير مهارات الموظفين

**مفهوم المهارات وخصائصها:** أوضحت دراسة (مراد، 2016 : 3) إن مفهوم المهارات هو مصطلح لا يُعد حديث النشأة، بل إنه قد تم التطرق إليه من قبل في أعمال فريديريك تايلور، الذي طالب بضرورة اكتساب كل فرد مهارات معينة في مجال تخصصه، لكن الظهور الحقيقي والتطور على مستوى مفهوم المهارات كان في القرن الماضي لاسيما أثناء الأزمة النفطية في 1973 التي انعكست نتائجها على اقتصاديات كل الدول واضطرت المؤسسات إلى تسريح عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات، وهنا ظهر الإشكال على أي أساس يتم تسريح العمال؛ على أساس الخبرة أو الأقدمية. (بريكة وآخرون، 2012 : 3)

**مفهوم تطوير مهارات الموظفين:** هو "عملية زيادة قابلية التوظيف الفردية التي تحققت، من أجل توفير الرضا الوظيفي لكل موظف مما سيكون له تأثير في تحسين مهاراتهم" (Adnyani & Dewi، 2019:7). لذلك، يجب أن يُمنح كل موظف الفرصة لتطوير قدراته وحياته المهنية، ومن ثم يُتوقع منه تقديم أفضل النتائج للمنظمة، والتطوير الوظيفي هو "نشاط توظيف يساعد الموظفين على التخطيط لوظائفهم المستقبلية في الشركة، بحيث يمكن للشركة والموظفين المعنيين تطوير أنفسهم على النحو الأمثل" (Jumawan & Mora، 382018)، وأكدت دراسة (Cederyana، وآخرون، 2018 في Winda Annisa Putri، 2019) مفهوم التطوير الوظيفي الذي يعد خطوة يمكن أن تستخدمها الشركات للحفاظ على إنتاجية الموظفين وزيادتها والاستعداد لمستقبل الموظف الوظيفي، وهي الجهود المبذولة نحو جعل المهارات التي يكتسبها الفرد - نتيجة التعلم والتدريب والخبرة مع المستندات - من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية التي تفرضها الظروف المحيطة.

**أما تعريف البحث لتطوير مهارات الموظفين إجرائياً فهو:** "تدريب الموظفين على المهارات والإمكانيات الجديدة التي تساعدهم على الاستعداد لوظيفة جديدة أو دور وظيفي مختلف داخل المنظمة، ويتضمن التطوير المهارات المكتسبة، والمهارات الفردية، والمهارات الاجتماعية، والمهارات التنظيمية، والمهارات الإبداعية الإدارية".

## أبعاد تطوير مهارات الموظفين

**المهارات المكتسبة:** وفقاً لدراسة (Maniscalco: 2010:8)، تشير المهارات المكتسبة، المهارات اللينة إلى أنها: "مجموعة من الصفات والعادات والسمات الشخصية والمواقف والقيم الاجتماعية التي يمتلكها الجميع بدرجات متفاوتة، وهي ضرورية للحياة اليومية بقدر ما يحتاجون إليها للعمل"، كما تشير دراسة (Lorenz: 2009: 25) إلى أن المهارات اللينة "صفات تجعل الشخص موظفاً جيداً وزميراً متوافقاً في العمل".

**يعرف البحث الحالي المهارات المكتسبة بأنها:** "المهارات المكتسبة التقنية والناعمة، فالمهارات التقنية (hard skills) هي المهارات القابلة للتعلم، أو بمعنى آخر هي المهارات التي يكتسبها الشخص من خلال دراسة أكاديمية متخصصة يحصل عليها من المراكز التعليمية كالجامعات أو الدورات التدريبية وغالباً ما تكون خاضعة للقياس. والمهارات المكتسبة الناعمة (Soft skills) هي قدرات ذاتية يتمتع بها الفرد حتى يستطيع التكيف مع البيئة المحيطة، فهي تمثل جزءاً من شخصيته، وليست بمهارات تتعلق بمهنة معينة، وهذه المهارات تؤهل الفرد لشغل وظيفة محددة دون غيرها".

**المهارات الفردية (Individual skills)**

**مفهوم المهارات الفردية:** عرفت دراسة (مراد، 2016: 12) بأنها: "تعبئة المعارف والممارسات والاستطلاعات لممارسة نشاطات خاصة؛ أي: القدرة على التصرف بأداء"، ويرى (Alain Neignant, Philippe Zarifin 2006 : 39) بأن "المهارة الفردية تعني الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد تجاه وضعيات معينة يواجهها في تأدية عمله".

**ويعرف البحث الحالي المهارات الفردية بأنها:** "مجموعة من السمات الشخصية، والاتصالات، واللغة، والعادات الشخصية، والود، والتفاؤل التي تميز علاقاتنا مع الآخرين والمهارات الشخصية هي التي تكمل المهارات الثابتة (جزء من ذكاء الشخص)، وهي التي تطلب تقنيات من الوظيفة والعديد من الأنشطة الأخرى حيث إن أهم المهارات الفردية التي يجب أن يتمتع بها الفرد هي: مهارات التواصل، والقيادة والتحفيز، وبناء فريق العمل، وضبط العواطف، والتأثير، وحل النزاعات، والتفاوض، والذكاء الوجداني".

**المهارات الاجتماعية (Social Skills)**

**مفهوم المهارات الاجتماعية:** عرفت دراسة (مراد، 2016:13) بأنها: "حلقة وصل بين المعارف، والقدرات والاستعدادات التي يمتلكها أفراد المجموعة". وحسب تعريف (O-Nordhang, 2006: 13) فإن المهارات الاجتماعية: "عبارة عن تلاحم الكفايات الفردية باستخدام المعارف المتعددة وتعبئتها في إطار المواقف المهنية المختلفة. و يعرف البحث الحالي المهارات الاجتماعية بأنها: "أي مهارة تمكن الإنسان من التفاعل والتواصل مع الآخرين، ومن خلالها تظهر الأعراف والعلاقات الاجتماعية بصور عدة لفظية وغير لفظية، وتشير المهارات الاجتماعية إلى مقياس قدرة الشخص وأدائه من منظور تواصله الاجتماعي وتفاعله مع الآخرين في ظل المؤسسة التي يعمل بها، وهي بذلك تسلط الضوء على كيفية تواصل الأفراد مع بعضهم بعضاً".

**المهارات التنظيمية (Organizational skills)**

**مفهوم المهارات التنظيمية:** عرفت دراسة (مراد، 2016:15) بأنها: "مجموع المعارف الأساسية لاسيما في المجال التكنولوجي والقدرات الخاصة والممارسات التي توفر النوعية في العمل".

**يعرف البحث الحالي المهارات التنظيمية بأنها:** "المهارات البسيطة التي تساعد الفرد على إدارة المهام الموكلة إليه وتلبية التوقعات المرجوة منه، وتحقيق النتائج في الوقت المناسب، كما تساعده المهارات التنظيمية على تركيز وقته وجهده وموارده على العمل المهم، وتساعد المهارات التنظيمية أيضاً في إبقاء جميع أصحاب المصلحة على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المشتركة".

**المهارات الإبداعية الإدارية: (Administrative creative skills)**

**مفهوم المهارات الإبداعية الإدارية:** هي: "مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان لما هو متوافر لديه من قدرات، وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها". (النمر، 1992:102)، وقد عرفت دراسة (أكرم، 2019:21) بأنها: "أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر

الآتية: الاتصالية، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل فيها".

**يعرف البحث الحالي المهارات الإبداعية الإدارية بأن:** "المهارات الإبداعية ظاهرة فردية تعتمد على قوة ملاحظة الفرد لإمكانية تطبيق المعرفة وبراعته في تنظيم أفكاره بطريقة جديدة، وقد أصبحت أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة العصرية، وهو النظر للأمور بطريقة جديدة (التفكير خارج الصندوق) ويتضمن التفكير الإبداعي في هذه الحالة ما يسمى بـ (Literal Thinking) أو التفكير الجانبي، وهو القدرة على ملاحظة أنماط وأمور غير واضحة للعيان".

**الإطار النظري للتدريب:** عرف (الشمراي، 2007:12) التدريب بأنه: "سلسلة من الخطوات المنظمة المستمرة التي تهدف إلى إكساب المتدرب مزيداً من المهارات والطرق الحديثة لزيادة كفايته الإنتاجية، ورفع روحه المعنوية، وتوجيه سلوكه وعلاقاته بشكل إيجابي يخدم أهدافه وأهداف المؤسسة معاً".

وعرف (Ichsan، 2020: 19) بأن التدريب هو: "عملية تشكيل الموظفين وتجهيزهم، من خلال إضافة مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم وسلوكهم، بحيث يمكن إكمال العمل بشكل أسرع وأكثر فاعلية، ويمكن القيام به بشكل عقلاني".

**ويعرف البحث الحالي التدريب إجرائياً بأنه:** "فكرة متعددة الأوجه تتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية، والبرامج التدريبية، وتوجيه الموظف، والتدريب الوظيفي الداخلي والخارجي، والتدريب على رأس العمل، وتقييم البرامج التدريبية، كما يعمل على تحسين معرفة الفرد ومهاراته وقدراته ومواهبه وفهمه وسلوكه وتوقعاته، والغرض من ذلك هو جعل الفرد مستعداً للقيام بمسؤوليات وظيفته الحالية، مع تعزيز قدراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية، وتحسين مهاراته بما يسهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة".

#### أبعاد التدريب

#### تحديد الاحتياجات التدريبية: (Learning Needs Identification)

**مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:** هناك تعريفات مختلفة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، منها تعريف (الغشمي، 2019:21) بأنها "المرحلة التي يتم فيها تحديد مجموعة التغييرات والتطورات التي يجب إحداثها في معلومات العاملين في المنظمات وخبراتهم وسلوكهم، والتي ينبغي أن تحتوي عليها البرامج التدريبية المقدمة لهم؛ لجعلهم قادرين على أداء مهامهم بإتقان بما يحقق أهداف المنظمة"، كما عرفها (الحولي، 2016:27) بأنها "العملية التي من خلالها يتم تشخيص الفجوة بين ما يملك الفرد من معارف ومهارات واتجاهات حالية، وبين معارف ومهارات واتجاهات مطلوبة لأداء عمله الحالي".

**يعرف البحث الحالي تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها:** "العملية التي يتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية وتنظيمها، واتخاذ القرارات وصياغة الخطط؛ لتلبية تلك الاحتياجات، وجعل الموظفين قادرين على أداء مهامهم بمهارة عالية".

#### البرامج التدريبية: (Training Programs)

**مفهوم البرامج التدريبية:** "هي مجموعة من الموضوعات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجال محدد من مجالات المعرفة وترتب وتنظم مسبقاً، على وفق هيكل معين تُتبع فيه القواعد التعليمية" (الشعثمي، 2021:9).

يُعرّف البحث الحالي البرامج التدريبية بأنها: "برامج مصممة لتدريب الموظفين والعاملين لتطوير مهارات محددة لديهم داخل منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، وغالباً ما تحتوي على أنشطة تدريبية طويلة المدى تتألف من سلسلة من الدورات والبرامج بميزانيات قابلة للتعديل من حيث الوقت والتكلفة، ومن هذه البرامج: التدريب الداخلي والخارجي، والتدريب أثناء العمل، وتوجيه الموظف وإرشاده، والابتعاث الوظيفي في المنظمة".

#### التدريب الداخلي والخارجي: (Internal & External Training)

مفهوم التدريب الوظيفي هو عكس مفهوم التدريب في العمل، حيث يتم تنفيذ التدريب داخل مكان العمل وخارجه، ويتم تقديم هذا النوع من التحضير والإعداد من خلال العناوين وورش العمل، "ويمكن التدريب خارج المهنة المشرفين والموظفين من تعزيز قدراتهم التحقيقية، والقدرات القيادية الأساسية، والقدرات على تحمل المخاطر، والتعاون وتعلم صفات المبادرة". (Ali, Bhutto, Solangi, 2022: 3496).

يعرف البحث الحالي التدريب الداخلي والخارجي بأنه: "هو عملية اكتساب مهارات جديدة للموظفين من خلال القيام بورش عمل وتدريبات داخلية وتجارب عمل قصيرة الأمد تقدمها المنظمة للأفراد المستهدفين، وتتم أيضاً من خلال إرسال الموظفين الرئيسيين لحضور دورات تدريبية خارجية؛ لكسب مزيد من الخبرات والمعلومات والمهارات وتتكفل المنظمة بكل النفقات والتكاليف المرتبطة بهذه العملية".

#### التدريب أثناء العمل (On-the-Job Training)

مفهوم التدريب أثناء العمل "يتم إعداد الموظفين الجدد والاختصاصيين، مع إعطاء التوجيهات من قبل المدير أو الممثلين ذوي الخبرة أثناء العمل" (Ali, Bhutto, Solangi, 2022: 3499).

ويعرف البحث الحالي التدريب على رأس العمل بأنه: "عبارة عن نهج عملي يتم خلاله تكليف الموظف بوظيفة مختلفة عن وظيفته مدة من الزمن لإكسابه مهارات وكفايات جديدة مطلوبة لوظيفة مستقبلية، ويتم إجراؤها في مكان العمل بتوجيه من مشرف أو مدير أو أي موظف مؤهل ذي خبرة، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات المختلفة للموظفين، وتحديث معارفهم وزيادة إنتاجيتهم؛ لإنجاز المهام الموكلة إليهم ورفع كفاية الموظفين في المنظمة".

#### توجيه الموظف وإرشاده (Coaching & Mentoring)

مفهوم توجيه الموظف وإرشاده: "يتلقى الموظفون الأقل خبرة ومهارة تدريباً من الموظفين ذوي الخبرة من أجل التعلم" (Devanna, Fombrun&Tichy 1984: 256 McCourt & Eldridge 2003).

يعرف البحث الحالي توجيه الموظف وإرشاده من خلال الممارسات الفعلية في المنظمة محل البحث بأنه: "علاقة مهنية يساعد فيها الشخص ذو الخبرة (الموجه/مُرشد) شخصاً آخر (المتدرب) على اكتساب المهارات والمعرفة المتخصصة وتطويرها، بما يؤدي إلى تعزيز التطوير المهني والشخصي للمتدرب".

الابتعاث (Detachment) : ويرى الباحثان من خلال الممارسة الفعلية للابتعاث في منظمة أطباء بلا حدود بأن الابتعاث "وسيلة تدريب وتطوير تستخدمها منظمة أطباء بلا حدود لموظفيها، تجمع بين التدريب والخبرة، وذلك بإرسال هؤلاء الموظفين إلى أحد فروع المنظمة داخلياً أو خارجياً بأحد مقرات المنظمة في الدول الأخرى، وبوظيفة مشابهة أو وظيفة أعلى؛ لاكتساب الخبرة والتدرب على المهام الجديدة، وعادة ما يتم تصنيفها على أنها

خبرة في العمل، فالتدريب غالباً ما يكون قصير المدة فهو يتراوح ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر، يتمكن الموظف عن طريق التدريب من التعرف على المهام والأدوار الوظيفية المختلفة داخل قطاع معين في المنظمة، مما يساعد الموظف على فهم إجراءات العمل ومعاييرها داخل قسم معين، وتتوافر له فرصة لتعلم مهارات جديدة، واكتساب الخبرة، كما يستفيد الموظف من التعرف على بيئة عمل مختلفة، وتستفيد الجهة المبعوث إليها طرق عمل جديدة كما تستفيد من خبرات الموظف المبتعث ومهاراته".

### تقييم البرامج التدريبية (Training Programs Assessment)

**مفهوم تقييم البرامج التدريبية:** هي تلك الإجراءات المتبعة لقياس كفاية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المحددة سلفاً في مرحلة التخطيط. " (سران، 2017: 7) بينما عرفت دراسة (الخطيب، 2007: 278) بأنه "مجموعة من الإجراءات التي يتم بها قياس كفاية المتدربين، ومدى التغيير الإيجابي الذي أحدثته هذه البرامج في مهارات المتدربين وأفكارهم وآرائهم".

**يعرف البحث الحالي تقييم البرامج التدريبية بأنها:** "تقويم أهداف التدريب ومحتواه ووقته وموقعه، وكذلك الطرق والوسائل التدريبية المستخدمة لتقييم مهارات المتدربين قبل التدريب وأثناءه وبعده؛ لتحديد الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتحسين مستوى الأداء وتحديد احتياجات التدريب للموظفين".

### إجراءات البحث ومنهجيته

**منهج البحث:** اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم وصف متغيرات البحث ومدى ممارستها في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، ودراسة العلاقة فيما بينها وتفسيرها وتحليلها وتقديمها وربطها؛ للوصول إلى استنتاجات تسهم في زيادة المعرفة النظرية.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كما ونوعاً، فالتعبير نوعاً يعني تفسير الظاهرة وتوضيح سماتها وخصائصها، أما التعبير كما فيعني وصف الظاهرة بالأرقام وتوضيح مقاديرها أو حجمها، كما لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة (محل البحث) بل يتضمن تحليلاً وتفسيراً شاملياً للبيانات وقياسها، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث (المحمودي، 2019: 46-47).

**مجتمع البحث:** يشير مجتمع البحث إلى المجموعة الكاملة من الأشخاص أو الملاحظات التي تهتم بها أو التي تتم دراستها، أو هي مجموعات من الأفراد، أو الشركات، أو المنتجات، أو أي موضوع يهمك وترغب في دراسته (Marko, & Erik, 2019: 38-39) كما يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة الأرقام، أو الأفراد، أو الأحداث التي يتم سحب العينة منها" (Hair, 2014: 233).

ويتكون مجتمع هذا البحث من موظفي منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، وهي منظمة تتكون من خمس منظمات تشكل منظمة أطباء بلا حدود، ويبلغ عدد الموظفين فيها من (2939) موظفاً. (إدارة التواصل في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، ديسمبر 2022).

جدول (1) حجم مجتمع البحث

م	اسم المنظمة	سنة التدخل الإنساني في اليمن	حجم المجتمع	عدد العينة المستهدفة
1	أطباء بلا حدود الفرنسية	2007	566	65
2	أطباء بلا حدود الإسبانية	2007	779	87
3	أطباء بلا حدود الهولندية	2015	639	76
4	أطباء بلا حدود السويسرية	2016	623	74
5	أطباء بلا حدود البلجيكية	2020	332	38
	الإجمالي		2939	340

عينة البحث: تُعرّف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث المستهدف للدراسة، ويتم اختيارها؛ من أجل تحقيق أهداف البحث، من خلال تحقيق الأغراض المتمثلة في عمل الملاحظات والاستنتاجات الإحصائية حول هذه المجموعة من عناصر المجتمع (العريقي والنشمي، 2019). وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (340) مفردة، وتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (روبرت ماسون) (Robert Mason) الخاصة بتحديد حجم العينة (كامل، 2022: 60-61)، وذلك على النحو الآتي:

$$n = \frac{N}{\left( \left( \frac{d}{z} \right)^2 \times \left( \frac{(N-1)}{pd} \right) \right) + 1}$$

حيث إن:

$N$ : حجم المجتمع

$z$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، وهي تساوي 1.96

$d$ : نسبة الخطأ (مستوى الدلالة) وهي (0.05)

$P$ : نسبة توافر الخاصية، وقيمتها = (0.50)

$q$ : النسبة المتبقية من الخاصية، وهي (0.50)

$$n = \frac{2939}{\left( \left( \frac{0.05}{1.96} \right)^2 \times \left( \frac{(2939-1)}{0.5 \times 0.5} \right) \right) + 1} \quad n = \frac{2939}{\left( (0.02551)^2 \times \left( \frac{(2937)}{0.25} \right) \right) + 1}$$

$$n = \frac{2939}{\left( 0.000651 \times \left( \frac{(2938)}{0.25} \right) \right) + 1} = 339.85$$

أي إن عينة البحث تساوي (340) مفردة.

**استجابة عينة البحث:** بلغ حجم عينة البحث المستهدفة (340) مفردة، تم توزيع (340) استبانة، تم استرجاع (283) استبانة من الاستبانات الموزعة، أي: ما نسبته (83.24%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (4) استبانات غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغايات التحليل الإحصائي (279) استبانة أي: ما نسبته (82.06%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

**أداة البحث وخطوات بنائه:** تعرف الأداة بأنها: "الوسيلة التي تستخدم في جمع البيانات من الواقع الميداني، وهي على درجة كبيرة من الأهمية بالبحث الاجتماعي، ويُعد الاستبيان أداة من أدوات البحث الاجتماعي التي تساعد على ضمان موضوعية البيانات المطلوبة إلى حد كبير" (الخواجة، 2010: 231).

وقد تم الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه البحث، وتعرف الاستبانة بأنها: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه" (المحمودي، 2019: 126).

وقد قام الباحثان بتصميم استبانة لتحديد دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، وقد تم الاعتماد في بناء فقرات متغيرات البحث على مجموعة من الدراسات السابقة، وقد كان بناء أداة البحث على وفق الخطوات الآتية:

1. صمم الباحثان الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، والنظريات العلمية، والرسائل العلمية، والمقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والتقارير ذات العلاقة بموضوع البحث.
2. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على المشرف؛ بهدف تقييم الاستبانة، وإبداء الملحوظات حول فقرات الاستبانة أي فيما يتعلق بمدى انتماء الفقرات للمؤشرات والأبعاد، والتأكد من مدى مناسبة الفقرات ووضوحها، وإعادة صياغة الفقرات أو تعديلها أو حذفها، لتصبح الاستبانة في صورتها الأولية جاهزة لعرضها على المحكمين.
3. تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الزملاء في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن؛ وذلك بغرض تحسينها وإبداء مزيد من الملحوظات حول فقراتها بما يتناسب مع الواقع العملي.
4. تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والبحث العلمي، والإحصاء؛ بغرض تحسينها وإبداء مزيد من الملحوظات حول فقراتها ومدى مناسبتها ووضوحها لقياس متغيرات البحث.
5. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل ما وجب تعديله في فقرات الاستبانة من حيث الإضافة أو الحذف أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية بعدد (41) فقرة.
6. بعد إجراءات التحكيم تم تصميم الاستبانة وصياغتها بشكلها النهائي، وتوزيعها على عينة البحث إلكترونياً.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما:

**القسم الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وشملت هذه المعلومات: العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

**القسم الثاني:** يتضمن الفقرات الخاصة بقياس دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، وتمت الاستفادة في بناء الاستبانة من دراسة (زبيدي، 2021) ودراسة (أكرم، 2019) ودراسة (Sulistari, Sofia, Digor Mufti, 2023) ودراسة (Shillie, Nchang, 2023) ودراسة (Rana, 2023) ودراسة (Ibrahim, Boerhannoeddin, 2017) و (Ali, Bhutto, Solangi, 2022) و (Karim, Choudhury, Latif, 2019) و (Niati, Siregar, Prayoga, 2021)، وقد تم تكوينها من (41) فقرة مقسمة إلى محورين هما:

**المحور الأول:** يضم الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (التدريب) ويتكون من (26) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد كما في الجدول (2).

**المحور الثاني:** يضم الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (تطوير مهارات الموظفين) ويتكون من (15) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، كما في الجدول (2).

جدول (2) مكونات الاستبانة

عدد الفقرات	الأبعاد الفرعية	الأبعاد	المحاور
5	تحديد الاحتياجات التدريبية		التدريب
4	التدريب الداخلي والخارجي	البرامج التدريبية	
4	التدريب أثناء العمل		
5	توجيه الموظف وإرشاده		
3	الابتعاث الوظيفي		
16	إجمالي البرامج التدريبية		تطوير مهارات الموظفين
5	تقييم البرامج التدريبية		
26	إجمالي التدريب		
3	المهارات المكتسبة		
3	المهارات الفردية		
3	المهارات الاجتماعية		
3	المهارات التنظيمية		
3	المهارات الإبداعية الإدارية		
15	إجمالي تطوير مهارات الموظفين		
41	الإجمالي		

**مقياس أداة البحث:** اعتمدت الاستبانة على مقياس (ليكرت الخماسي) المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (5) للبدل موافق بشدة، والرقم (4) للبدل موافق، والرقم (3) للبدل محايد، والرقم (2) للبدل غير موافق، والرقم (1) للبدل غير موافق بشدة.

**اختبار التوزيع الطبيعي:** لغرض التأكد من اتباع متغيرات وأبعاد الاستبانة للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لاحتساب قيمة الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) لجميع الأبعاد، ووفقاً لـ (Hair et al.,

(72, 70: 2010) إذا جاءت قيمة كلٍ من الالتواء والتفطح محصورة بين (+1.96) و (-1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، فإن البيانات تعد موزعة توزيعاً طبيعياً، والجدول (3) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفطح

معايير الاختبار	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفطح (Kurtosis)
تحديد الاحتياجات التدريبية	-0.278	0.754
- التدريب الداخلي والخارجي	-0.349	0.615
- التدريب أثناء العمل	-1.100	3.324
- توجيه الموظف وإرشاده	-0.566	0.544
- الابتعاث الوظيفي	-0.682	2.431
إجمالي البرامج التدريبية	-0.739	3.922
تقييم البرامج التدريبية	-1.290	5.299
إجمالي التدريب	-0.838	4.565
المهارات المكتسبة	-0.622	1.105
المهارات الفردية	-1.315	4.058
المهارات الاجتماعية	-0.682	0.211
المهارات التنظيمية	-1.307	5.051
المهارات الإبداعية الإدارية	-1.347	3.943
إجمالي تطوير مهارات الموظفين	-1.203	5.797

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-1.347) و (-0.278)، أي إنه لا يوجد بُعد يتجاوز فيها قيمة الالتواء عن (+1.96) و (-1.96)، كما يتضح من الجدول أن قيم التفطح لأغلب الأبعاد تجاوزت (1.96)، وهذا يشير إلى أن هذه المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي. ويلاحظ أنه يُستخدم اختبار توزيع البيانات للتوزيع الطبيعي عندما يكون حجم عينة البحث أقل من (30) مفردة، ولكننا نجد من نظرية النهاية المركزية في علم الإحصاء، أنه إذا كان حجم عينة البحث كبيراً، فإن توزيع البيانات يكون طبيعياً حتى إذا كانت نتيجة الاختبار تشير إلى عدم توزيع البيانات للتوزيع الطبيعي. ويشير عدد من الكُتاب إلى أنه عندما يكون حجم العينة كبيراً (أكبر من 30)، فإنه يكون للبيانات توزيع طبيعي (Verma,2012:168; Marko & Erik, 2019: 164)، ويتم استخدام الاختبارات المعملية (البارامترية) للتحقق من فرضيات البحث، وقد أشار (Hair et al., 2010: 71)، إلى أن حجم العينات الكبيرة التي تبلغ (200) أو أكثر، يكون توزيع البيانات فيها طبيعياً، ويتم استخدام الاختبارات المعملية (البارامترية)، وبما أن حجم العينة أكثر من (200) مفردة، فإنه يتم استخدام الأساليب المعملية (البارامترية).

الأساليب الإحصائية المستخدمة: للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: اختبار ثبات البحث وصدقها وتوزيعها الطبيعي

اختبار الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis): لاختبار التوزيع الطبيعي؛ للتأكد من أن جميع متغيرات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي؛ لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والأبعاد التي تنتمي لها من جهة، وبين الأبعاد الرئيسة والمحاو من جهة أخرى.

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة البحث ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية.

ثانياً: أساليب الإحصاء الوصفي

التكرارات (Frequencies): والنسب المئوية لحساب تكرار البيانات العامة للمشاركين ونسبتها في عينة البحث. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في البحث ومدى انحراف إجابات العينة عن الوسط الافتراضي (3 درجة المحايد) وإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي:

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية لها.

اختبار معامل تقييم التباين ((Variance Inflation Factor (VIF)): واختبار التباين المسموح (Tolerance): للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

صدق أداة البحث وثباتها

صدق أداة البحث: يعرف صدق أداة البحث بأنه: "مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها تكون صادقة. كما يقصد بالصدق: شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2016: 160)، وتم التأكد من صدق الأداة ودقة فقرات القياس، وتناسقها للبعد الذي أدرجت فيه، وملاءمتها لموضوع البحث، ووضوحها ومدى صلاحيتها لغويًا، وقد تم التأكد من صدق أداة جمع البيانات بالطرق الآتية:

الصدق الظاهري (صدق المحتوى): يُعد الصدق الظاهري أحد أنواع صدق الأداة التي يعتمد عليها في القياس، حيث يعرف بقدرة الأداة على قياس ما وضعت من أجله، من خلال النظر إليه، وتفحص مدى ملاءمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة (القحطاني وآخرون، 2010: 1421)، وقد تم توزيع عينة استطلاعية للاستبانة على عدد عشرة من موظفي المنظمة لمراجعة فقرات الاستبانة ومطابقتها للواقع العملي ووضوح عباراتها، واستناداً إلى الملاحظات التي أبداها الموظفون تم إجراء التعديلات الأولية، ثم تم عرض الاستبانة على مجموعة من

المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة الأعمال والبحث العلمي، والإحصاء، طُلب إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات التي أبدتها المحكمون، ثم نُفذت التعديلات التي أتفق عليها من قبل أغلب المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر.

**صدق الاتساق الداخلي (التكويني):** يقصد بصدق الاتساق الداخلي "مدى ارتباط درجة كل بند من بنود الاختبار بالدرجة الكلية للاختبار، ويُستخدم صدق الاتساق معياراً داخلياً لقياس صلاحية البنود، وقياسها لما يقيسه الاختبار" (المحمودي، 2019: 135). وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة البحث يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وتفترض هذه الطريقة أن الفقرة التي ستحصل على درجة ارتباط منخفضة جداً أو ذات قيمة سالبة أو قيمة مستوى دلالتها أكبر من (0.05) "تضعف القدرة التفسيرية للنتائج الخاصة بالبُعد، وبالتالي يتم استبعادها، لا سيما عند كل ما يتعلق باختبار الفرضيات"، (Linn & Gronlund, 2000)، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار في الآتي:

**أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: التدريب**

جدول (4) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل التدريب

البرامج التدريبية						تحديد الاحتياجات التدريبية		
التدريب أثناء العمل			التدريب الداخلي والخارجي					
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
000	.564**	10	0.000	.732**	6	0.000	.416**	1
000	.706**	11	0.000	.534**	7	0.000	.714**	2
000	.652**	12	0.000	.564**	8	0.000	.633**	3
000	.649**	13	0.000	.749**	9	0.000	.704**	4
						0.000	.727**	5
الابتعاث الوظيفي			توجيه الموظف وإرشاده			تقييم البرامج التدريبية		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
000	.686**	19	000	.629**	14	000	.717**	22
000	.736**	20	000	.670**	15	000	.660**	23
000	.486**	21	000	.772**	16	000	.708**	24
			000	.771**	17	000	.667**	25
			000	.733**	18	000	.538**	26

(\*\* وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 ≤ p))

يتضح من الجدول (4) أن جميع فقرات المتغير المستقل التدريب جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين (0.416) و(0.772)، مما يشير إلى

عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالية، وبذلك تعد أبعاد المتغير المستقل وفقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع (تطوير مهارات الموظفين)

جدول (5): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع (تطوير مهارات الموظفين)

المهارات الاجتماعية			المهارات الفردية			المهارات المكتسبة		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.866**	7	.000	.793**	4	.000	.698**	1
.000	.837**	6	.000	.818**	5	.000	.805**	2
.000	.786**	6	.000	.809**	6	.000	.714**	3
المهارات الاجتماعية			المهارات التنظيمية			المهارات الإدارية		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.721**	13	.000	.841**	10	.000	.721**	13
.000	.742**	14	.000	.805**	11	.000	.742**	14
.000	.716**	15	.000	.790**	12	.000	.716**	15

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (5) أن جميع فقرات المتغير التابع (تطوير مهارات الموظفين) جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وأن درجة الارتباط تتراوح بين (0.698) و(0.866)، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي، وبذلك تعد أبعاد المتغير التابع وفقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

**الصدق البنائي:** يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات المجال، وقد تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) للتحقق من ذلك، والنتائج موضحة كما يأتي:

### الصدق البنائي للمتغير المستقل التدريب:

جدول (6) معامل الارتباط بين أبعاد محور التدريب والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	.894**	.000
2	التدريب الداخلي والخارجي	.682**	.000
	التدريب أثناء العمل	.648**	.000
	توجيه الموظف وإرشاده	.751**	.000
	الابتعاث الوظيفي	.597**	.000
3	البرامج التدريبية	.886**	.000
	تقييم البرامج التدريبية	.846**	.000

(\*\*) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (6) أن جميع أبعاد المتغير المستقل (التدريب) جاءت مرتبطة بمحورها بدرجات ارتباط موجبة، وذات دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد محور التدريب بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية لمحور التدريب، وبذلك تعد جميع أبعاد المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

**الصدق البنائي للمتغير التابع لتطوير مهارات الموظفين:**

جدول (7) معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع تطوير مهارات الموظفين والدرجة الكلية لفقرات المحور.

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	المهارات المكتسبة	.796**	.000
2	المهارات الفردية	.750**	.000
3	المهارات الاجتماعية	.736**	.000
4	المهارات التنظيمية	.768**	.000
5	المهارات الإبداعية الإدارية	.738**	.000

(\*\*) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (7) أن جميع أبعاد المتغير التابع (تطوير مهارات الموظفين) جاءت مرتبطة بمحورها بدرجات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد محور تطوير مهارات الموظفين بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية لمحور تطوير مهارات الموظفين، وبذلك تعد جميع أبعاد المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

**اختبار ثبات الأداة:** يعد اختبار صدق الثبات للبيانات مهم جداً قبل أن يتم تحليلها، ويقصد بمقياس الثبات: "تكون النتيجة نفسها في حال إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وفي الظروف والشروط نفسها" (Bougie, & Sekrana, 2016: 224)، وقد تم التحقق من الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)؛ وذلك لأنه مقياس شائع الاستخدام لسهولة ووضوح دلالاته، حيث يدل معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) على الموثوقية الداخلية والارتباط الإيجابي بين أسئلة الاستبانة (Bougie, & Sekrana, 2016: 289)، والحد الأدنى للقول بثبات الاستبانة هو أن تكون درجة الثبات (0.640) فأكثر، فإذا جاءت أقل من ذلك يتم إعادة توزيع الاستبانة على عينة أكثر انسجاماً مع موضوع البحث (الفئة المستهدفة من البحث)، وكلما اقترب الرقم من (الواحد الصحيح)، دل ذلك على انسجام آراء العينة، وأن لهم رأياً شبه موحد فيما يتعلق بالمشكلة التي تناقشها الاستبانة، وبالتالي فإن ذلك يعد معياراً للتأكد من أن رأي العينة منسجم، ويمكن الاعتماد على النتائج المتحصلة منها في تعميمها على مجتمع البحث؛ لأن رأي العينة الثابت يعني أن رأي المجتمع سيكون أيضاً ثابتاً حتى لو تم توزيع عدد أكبر من الاستبانات (Taber, 2018: 1278)، والجدول (8) يوضح نتائج اختبار (كرونباخ).

جدول (8) نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لأداة البحث

البعد / المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	$\sqrt{\text{Alpha}}$ درجة المصادقية
تحديد الاحتياجات التدريبية	5	0.652	0.807
البرامج التدريبية	16	0.812	0.901
تقييم البرامج التدريبية	5	0.669	0.818
إجمالي المتغير المستقل: التدريب	26	0.884	0.940
المهارات المكتسبة	3	0.574	0.758
المهارات الفردية	3	0.728	0.853
المهارات الاجتماعية	3	0.774	0.880
المهارات التنظيمية	3	0.742	0.861
المهارات الإبداعية الإدارية	3	0.544	0.738
إجمالي المتغير التابع: تطوير مهارات الموظفين	15	0.864	0.930
الاستبيان بشكل عام	41	0.926	0.962

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مقبولة لكل بُعد من أبعاد التدريب حيث تراوحت بين (0.652) و(0.812) وبدرجة مصادقية تتراوح بين (0.807) و(0.901)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور التدريب (0.884)، وبدرجة مصادقية (0.940)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مقبولة لكل بُعد من أبعاد تطوير مهارات الموظفين، حيث تراوحت بين (0.544) و(0.774)، وبدرجة مصادقية تتراوح بين (0.738) و(0.880)، بينما بلغت لإجمالي محور تطوير مهارات الموظفين (0.864)، وبدرجة مصادقية (0.930).

وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (0.926)، وبدرجة مصادقية (0.962). وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة، ودرجة مصادقية مرتفعة جداً، مما يؤهلها لأن تكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث بدرجة مرتفعة.

**المحك المعياري للإجابات (كيفية تفسير قيم النتائج الإحصائية):**

من أهداف هذا البحث التعرف على مستوى ممارسة التدريب في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، ومعرفة مستوى مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، ولتحقيق ذلك تم استخدام أداة البحث من خلال وضع فقرات واضحة على مقياس (ليكرت الخماسي)، لأخذ آراء العينة حول أبعاد البحث المختلفة في الاستبانة، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم تصنيف إجابات المستهدفين بالبحث بحسب متوسطاته الحسابية؛ لغرض تصنيفها إلى (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، وقد تم إعطاء الإجابات اللفظية قِيماً حسابية وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي. وقد تم تحديد المحك المعتمد في البحث؛ عن طريق تحديد طول الخلايا في مقياس (ليكرت الخماسي) من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول

الخلية أي:  $(0.80 = 5/4)$  وبعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وفي الجدول الآتي توضيح لطول هذه الخلايا (Alkharusi, 2022: 15).

جدول (9) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي

مستوى التحقق (التوفر)	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفضة جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.6
متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.4
مرتفعة	موافق	من 3.41 إلى 4.2
مرتفعة جداً	موافق بشدة	من 4.21 حتى 5

### اختبار فرضيات البحث

أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد كما في الجدول (10).

جدول (10) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة F	تعديل R Square	معامل التحديد R Square	R معامل الارتباط
.0000	123.556	0.569	0.574	0.758

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (10) وجود دور ذي دلالة إحصائية للتدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، فمعامل التحديد ( $R^2$ ) يوضح أن التدريب بشكل عام يفسر ما نسبته (0.574) من التغيرات الحاصلة في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، ما يشير إلى أن (40.57%) من مستوى تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن ناتج عن الالتزام بممارسة التدريب، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (123.556) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود دور ذي دلالة إحصائية للتدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن".

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) كما يأتي:

جدول (11) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة .Sig	قيمة T	Beta	معامل الانحدار $\beta$	نص الفرضية الفرعية

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.	.218	.269	4.680	.000
لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.	.336	.309	5.017	.000
لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.	.277	.285	5.321	.000

(\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $p \leq 0.05$ )

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (11) وجود دور ذي دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.218) وكانت قيمة (T) (4.680) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى ممارسة تحديد الاحتياجات التدريبية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (21.80%) في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن".

ويمكن تفسير وجود دور ذي دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية تسبق البرامج التدريبية، و أن تحديدها بدقة يؤدي إلى نجاح البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها، وبالتالي فتحديد الاحتياجات التدريبية مهم لنجاح العمية التدريبية في تطوير مهارات الموظفين.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (11) وجود دور ذي دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.336) وكانت قيمة (T) (5.017) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالبرامج التدريبية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (33.60%) في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن".

ويمكن تفسير وجود دور ذي دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن بأهمية البرامج التدريبية للمنظمات في اكساب الأفراد معرفة ومهارة، وزيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار في أداء العمل، كما أن البرامج التدريبية تعدل في سلوكياتهم، وتكسبهم ثقافة المنظمة، فنجاح المنظمات مرتبط بتدريب الأفراد؛ إذ إنه يحقق زيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وهذا يعني أن للبرامج التدريبية دوراً في تطوير مهارات الموظفين.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (11) وجود دور ذي دلالة إحصائية لتقييم البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.277)، وكانت قيمة (T) (5.321) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بتقييم البرامج التدريبية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (27.70%) في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن".

ويمكن تفسير وجود دور لتقييم البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، إلى أن تقييم البرامج التدريبية يمكن المنظمات من تلافي أوجه القصور في البرامج التدريبية، إضافة إلى تقييم فعالية البرنامج التدريبي للموظفين، من خلال قياس المستوى المعرفي للمتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وبعده، كما أنه من خلال تقييم البرامج التدريبية يتم التخطيط للتدريب للفترة المقبلة، ويمكن تفسير ذلك بأن المنظمة محل البحث تهتم اهتماماً مرتفعاً بتقييم البرامج التدريبية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي، وبالتالي ظهر وجود دور لتقييم البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين.

ولتحديد ترتيب تأثير أبعاد التدريب: (تحديد الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، يمكن توضيحه في الجدول (12) كما يأتي:

جدول (12) ترتيب تأثير أبعاد التدريب في تطوير مهارات الموظفين.

الترتيب	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	معامل الانحدار B	البعد
3	*0.032	4.680	.218	تحديد الاحتياجات التدريبية
1	*0.000	5.017	.336	البرامج التدريبية
2	*0.021	5.321	.277	تقييم البرامج التدريبية

يتضح من الجدول (12) أن تأثير أبعاد التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن متفاوت؛ فقد كان بُعد البرامج التدريبية الأعلى تأثيراً في تطوير مهارات الموظفين، يليه بُعد تقييم البرامج التدريبية، فيما كان بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية الأقل تأثيراً في تطوير مهارات الموظفين.

بناءً على ما سبق وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والفرضيات الفرعية لها، يمكن القول إن الهدف الرئيس للدراسة الذي ينص على: "تحديد دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن" والأهداف الفرعية الثالث والرابع والخامس الآتية: "تحديد دور الاحتياجات التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، وتحديد دور البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين المستخدمة في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، وتحديد دور تقييم البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن" قد تم تحقيقها.

على أن نتائج هذا البحث قد تشابهت مع نتائج الدراسات الآتية (Ali, Bhutto, Solangi, 2022) و (Karim, 2019) و (Choudhury, Latif, 2019) و (Niati, Siregar, Prayoga, 2021) (زيدي، 2021) ودراسة (أكرم، 2019) ودراسة (Sulistari, Sofia, Digor Mufti, 2023) ودراسة (Shillie, Nchang, 2023) ودراسة (Rana, 2023) ودراسة (الحماني، 2016).

كما يمكن القول إن التساؤل الرئيس الأول للدراسة الذي ينص على: "ما دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن؟" والتساؤل الفرعي الثالث: "ما دور التدريب ممثلاً بأبعاده: (تحديد الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود؟" قد تمت الإجابة عنهما.

### النتائج

فيما يأتي سنوضح خلاصة بالنتيجة العامة للدراسة والإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيق أهدافها، ونتائج اختبار فرضياتها كما في الجدول (13):

جدول (13) خلاصة نتائج البحث

فرضيات البحث	القبول أو النفي	أسئلة البحث	أهداف البحث
الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.	تم رفض الفرضية بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )	تمت الإجابة عن التساؤل الرئيس الأول للدراسة: ما دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن؟	تم تحقيق الهدف الرئيس للدراسة الذي ينص على: تحديد دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.
الفرضة الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.	تم رفض الفرضية بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )		تم تحقيق الهدف الفرعي الثالث للدراسة الذي ينص على: تحديد دور الاحتياجات التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.	تم رفض الفرضية بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )	تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث الآتي: ما دور التدريب ممثلاً بأبعاده: (تحديد الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود؟	تم تحقيق الهدف الفرعي الرابع للدراسة الذي ينص على: تحديد دور البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في	تم رفض الفرضية بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )		تم تحقيق الهدف الفرعي الخامس للدراسة الذي ينص على: تحديد دور تقييم البرامج التدريبية في تطوير مهارات

أهداف البحث	أسئلة البحث	القبول أو النفي	فرضيات البحث
الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.			منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.
<b>ومن خلال نتائج الإحصاء الوصفي</b>			
تم تحقيق الهدف الفرعي الأول للدراسة الذي ينص على: معرفة مستوى ممارسة التدريب في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.			تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول: ما مستوى ممارسة التدريب في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن؟
تم تحقيق الهدف الفرعي الثاني للدراسة الذي ينص على: معرفة مستوى مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.			تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن؟

### الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الأولية، تم الخروج بالاستنتاجات الآتية:

1. تهتم المنظمة محل البحث اهتماماً مرتفعاً بممارسة التدريب بجميع أبعاده، وقد جاءت بالترتيب تنازلياً (تقييم البرامج التدريبية، البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية).
2. تهتم المنظمة محل البحث اهتماماً مرتفعاً بتحديد الاحتياجات التدريبية، فعن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم سد الفجوة بين قدرات الموظفين الحالية وما يجب أن تكون عليه، حيث تقوم إدارة التدريب بتنظيم الدورات التدريبية الضرورية في ضوء طلبات الإدارات الأخرى، ويشارك جميع المديرين في المنظمة في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وشفافية.
3. تولي المنظمة محل البحث اهتماماً مرتفعاً بالبرامج التدريبية بجميع أبعادها، وقد جاء بعد التدريب أثناء العمل الأعلى توافراً، فيما كان بعد التدريب الداخلي والخارجي الأقل تحققاً.
4. تولي المنظمة محل البحث اهتماماً مرتفعاً بالتدريب الداخلي والخارجي، حيث تدرك قيادات المنظمة أن التدريب الخارجي يوفر الوصول إلى التدريب المتخصص غير متاح داخلياً في المنظمة، وأنه يتناسب مع الاحتياجات التدريبية المحددة للمنظمة.
5. يوجد قصور في مرونة ميزانية التدريب وإمكانية زيادتها عند اللزوم في المنظمة محل البحث.
6. يوجد قصور في اهتمام المنظمة - محل البحث - بإلحاق الموظفين بدورات تدريبية خارجية دون الاهتمام بالتكلفة.
7. تُبدي المنظمة محل البحث اهتماماً مرتفعاً بممارسة التدريب أثناء العمل، حيث تساعد البرامج التدريبية على رفع معدل الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمة، ويحفز التدريب أثناء العمل الموظفين على تطوير أدائهم، ويسهم التدريب أثناء العمل في زيادة القدرات ورفع كفاية الموظفين في المنظمة، وبعد الوقت المحدد للتدريب أثناء العمل كافٍ لاستيفاء الأهداف المرجوة.
8. تهتم المنظمة محل البحث اهتماماً مرتفعاً بتوجيه الموظف وإرشاده، حيث تهتم البرامج التدريبية في المنظمة بتركيزها على إكساب الموظفين مهارات ومعارف جديدة، ويتم متابعة تنفيذ التوجيه من قبل الإدارة المختصة

- بالتدريب في المنظمة، ويغطي التوجيه مجموعة واسعة من الموضوعات التدريبية التي تساعد الموظفين في المنظمة، كما يتم تصميم البرامج التدريبية على المستوى الفردي؛ لزيادة مهارات موظفي المنظمة، وتوجد العديد من برامج الإرشاد المختلفة المتاحة في المنظمة.
9. تظهر المنظمة محل البحث اهتماماً مرتفعاً بالابتعاث الوظيفي، حيث يقدم الابتعاث الخارجي للموظفين أفكاراً ووجهات نظر جديدة تساعدهم على التعلم والتطور في مهامهم، ويساعد الابتعاث الداخلي الموظفين في التعرف على المهام والأدوار الوظيفية المختلفة في فروع المنظمة، كما يعد الابتعاث الوظيفي الداخلي أكثر فعالية من الابتعاث الوظيفي الخارجي من حيث كسب الخبرة.
10. تحرص المنظمة محل البحث حرصاً عالياً على تقييم البرامج التدريبية، حيث يتم تقييم البرامج التدريبية من حيث تحقيقها لأهداف المنظمة، ويتم قياس الآثار المباشرة للبرامج التدريبية من خلال مكاسب التعلم والتطور للمتدربين، كما يتم قياس رضا المتدربين عن برامج التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية، ويساعد تقييم البرامج التدريبية السابقة على تحسين البرامج التدريبية المستقبلية.
11. تحرص المنظمة محل البحث حرصاً عالياً على تطوير مهارات الموظفين بجميع أبعادها، وقد جاءت أبعاد تطوير مهارات الموظفين بالترتيب كما يأتي: المهارات الإبداعية الإدارية، المهارات التنظيمية، المهارات الفردية، المهارات المكتسبة، المهارات الاجتماعية.
12. تحرص المنظمة محل البحث حرصاً مرتفعاً على المهارات المكتسبة، حيث تُكتسب المهارات عن طريق إعطاء الموظفين مهام جديدة داخل المنظمة، وتوَهَّل المهارات المكتسبة الموظفين في التقدم الوظيفي داخل المنظمة، وتمنح المنظمة الموظفين فرصاً تدريبية توسع نطاق مهاراتهم وقدراتهم.
13. تبدي المنظمة محل البحث اهتماماً مرتفعاً بالمهارات الفردية، حيث تسهم مهارات العمل الجماعي في تطوير مهارات الموظفين، وفي تنمية المهارات الشخصية في رفع قدرات الموظفين على تنفيذ مهام العمل داخل المنظمة، ويستخدم الموظفون مهارات التواصل الفعال مع الآخرين داخل المنظمة.
14. تُولي المنظمة محل البحث اهتماماً مرتفعاً بالمهارات الاجتماعية، حيث يتم ملاحظة المهارات الاجتماعية للموظفين من خلال العمل الميداني، وتساعد المهارات الاجتماعية المنظمة على استقطاب الموظفين، كما توجد العديد من الوسائل المتاحة لمساعدة الموظفين على تحسين مهاراتهم الاجتماعية في المنظمة.
15. تُظهر المنظمة محل البحث اهتماماً مرتفعاً بالمهارات التنظيمية، حيث تساعد على تحديد أولويات مهام الموظفين على أداء المهام الموكلة إليهم في المنظمة بدقة، وتساعد المهارات التنظيمية الموظفين على تحقيق التوقعات المرجوة منهم في المنظمة، كما تساعد مهارة تحديد الأهداف على تحقيق نتائج أفضل للمنظمة.
16. تهتم المنظمة محل البحث اهتماماً مرتفعاً بالمهارات الإبداعية الإدارية، حيث تسهم الحوافز المعنوية في المنظمة في تنمية الإبداع الإداري للموظفين، وتشرك المنظمة الموظفين في مناقشة خططها التي تهدف إلى تنمية مهاراتهم الإبداعية، كما يستخدم الموظفون أساليب إبداعية لحل المشكلات الإدارية.
17. وجود دور ذي دلالة إحصائية للتدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن.

18. يتفاوت تأثير أبعاد التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن فقد كان بُعد البرامج التدريبية هو الأعلى تأثيراً في تطوير مهارات الموظفين، يليه بُعد تقييم البرامج التدريبية، فيما كان بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأقل تأثيراً في تطوير مهارات الموظفين.

### التوصيات

في ضوء استنتاجات البحث التي تم الحصول عليها خرج البحث بمجموعة من التوصيات وهي:

1. ضرورة بذل المزيد من الاهتمام بعملية التدريب بشكل أكبر من قبل المنظمة محل البحث، لأن ذلك يُمكن المنظمات من الاستجابة للمتغيرات المحيطة؛ ويمثل العنصر الفعال في نجاح المنظمات؛ فنجح المنظمات مرتبط بتدريب الأفراد؛ فهو الركيزة الأساسية في تطوير الأفراد وتمييزهم، وإكسابهم المعرفة والمهارة، والقدرة على الإبداع، وزيادة ثقة العملاء والزبائن والمتعاملين مع الجمهور، ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل.
2. ضرورة بذل المزيد من الاهتمام من قبل المنظمة محل البحث بتحديد الاحتياجات التدريبية، من خلال إشراك جميع المديرين في المنظمة في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وشفافية.
3. ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام من قبل القيادات في المنظمة بصياغة خطة التدريب سنوياً، بناء على مؤشرات موضوعية تحدد الفجوة المطلوب من التدريب معالجتها.
4. الاستمرار في الاهتمام أكثر بتصميم البرامج التدريبية في المنظمة محل البحث، من خلال تنويع البرامج التدريبية، وزيادة شمولها.
5. الاهتمام بالتدريب الخارجي وتخصيص موازنة مالية كافية لإلحاق الموظفين بدورات تدريبية خارجية، حتى يتم تبادل الخبرات.
6. الاستمرار في إيلاء الاهتمام من قبل المنظمة محل البحث بالتدريب أثناء العمل، وتخصيص الوقت الكافي للتدريب؛ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.
7. على قيادات المنظمة محل البحث زيادة الحرص على توجيه الموظف وإرشاده، من خلال توفير العديد من البرامج الإرشادية والتطويرية لتنمية معارفهم وخبراتهم.
8. المحافظة على مستوى الاهتمام بتقييم البرامج التدريبية من قبل المنظمة، وذلك من خلال التقييم قبل العملية التدريبية وأثناءها وبعدها، والتأكد من أن الهدف من التدريب قد تحقق، من خلال قياس أداء الموظف قبل التدريب وبعده، ومتابعة المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية.
9. بذل المزيد من الاهتمام بتطوير مهارات الموظفين في المنظمة محل البحث بجميع أبعادها، لاسيما بُعد المهارات الاجتماعية؛ لأنه كان الأقل تحققاً على مستوى أبعاد التدريب.
10. تركيز الاهتمام أكثر من قبل المنظمة محل البحث على المهارات المكتسبة لدى العاملين، من خلال منحهم الفرص التدريبية المتساوية لتطوير مهاراتهم وتوسيع نطاق مهاراتهم وقدراتهم.
11. الاستمرار في الاهتمام بالمهارات الفردية في المنظمة محل البحث، وتعزيز هذا الاهتمام من خلال تشجيع العاملين باستمرار على نقل الخبرات وتبادلها بينهم.

12. الاهتمام بشكل أكبر بالمهارات الاجتماعية، وإيجاد العديد من الوسائل، التي تساعد العاملين على تحسين مهاراتهم الاجتماعية.

13. يوصي البحث المنظمة محل البحث بالعمل على توثيق معارف الموظفين وتجاربهم في الذاكرة المؤسسية والاعتراف بالمهارات والقدرات والخبرات المتراكمة لدى الأفراد، والكشف عنها بوصفها استثماراً مستقبلياً يحقق التميز.

### المقترحات البحثية

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن اقتراح بعض الدراسات التي قد تكون مكملة لهذا البحث، وذلك على النحو الآتي:

1. دراسة دور تخطيط البرامج التدريبية في تطوير الأداء الإداري.
2. دراسة أثر جودة التدريب في تطوير مهارات الموظفين.
3. دراسة أثر التدريب الإداري على وفق المواصفة الدولية للتدريب (ISO10015) في تحقيق الميزة التنافسية.
4. دراسة معوقات فاعلية التدريب الإداري في منظمات الأعمال.
5. محاولة تطبيق نتائج هذا البحث في مؤسسات أخرى: كالمؤسسات الصناعية، أو شركات صناعة الأغذية، أو شركات الاتصالات، أو البنوك.

### المراجع

- الخواجة، محمد ياسر (2010) "البحث الاجتماعي أسس منهجية ونماذج تطبيقية"، الطبعة (1)، دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع في القاهرة، مصر.
- العريقي، منصور محمد اسماعيل، والنشمي، مراد محمد عبد الله (2019) "طرق البحث العلمي للباحثين في مختلف المجالات" الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة (6)، صنعاء، اليمن.
- القحطاني، سالم وآخرون (2010) "منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج (SPSS)"، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، السعودية.
- المحمودي، محمد سرحان (2019) "مناهج البحث العلمي"، الطبعة (3)، دار الكتب، صنعاء، اليمن.
- سلوم، توفيق عبد الله، وآخرون (2022) "دليل مناهج البحث في علم النفس"، كتاب تعليمي توجيهي من إعداد لجنة مناهج البحث في قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجامعة اللبنانية، بيروت، لبنان.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وكايد، عبد الحق (2016) "البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه"، الطبعة (18)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- الحماني، عبد الرحمن علي (2016) "أثر التدريب في رفع مستوى الفعالية الإدارية/ للمنظمات غير الحكومية (المؤسسات الخيرية والتنمية أنموذجاً) في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن.
- أكرم، فار (2019) "دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية الإدارية لدى الموظفين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بوضياف، الجزائر.

- زبيدي، جمال كامل سعيد (2021) "دور التدريب في تطوير مهارات العاملين في دوائر العلاقات العامة لمجموعة الاتصالات الفلسطينية"، أطروحة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- Bougie, R., & Sekrana, U. (2016). *Research Methods for Business : A Skill-Building Approach* (7th edition) Fourth Edition), John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England.
- Hair, J. F., Black, W. C., Basin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Upper Saddle River: Prentice Hall Higher Education.
- Hair, J. F. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed), Pearson Education Limited, London. British.
- Linn, R. L., & Gronlund N. E. (2000). *Measurement and assessment in teaching* (8th ed.). Englewood Cliffs, Merrill/Prentice Hall, New Jersey.
- Rana, Rohit Kumar, (2023). *Assessment, Identifying, Design & Training: A Process of Employee Skill Refinement: UGC Care Group 1 Journal, India.*
- Verma, J. P. (2012). *Data analysis in management with SPSS software*. Springer Science & Business Media, Chabua, Dibrugarh, India.
- Ali Mashooque, Bhutto Fiaz Ahmed, Solangi Abdul Basit, (2022). *Impact of Employees' Training and Dvelopment on Organization Performance: Central European Management Journal Vol. 30 Iss. 3, Pakistan.*
- Alkharusi, H. (2022). *A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research. . Indian Journal of Psychology and Education, 12(2), 13-16.*
- Niati Dewi Rama, Siregar Zulkifli Musannip Efendi, Prayoga Yudi, (2021). *The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable: Budapest International Research and Critics Institute Journal, Indonesia.*
- Saputri Pebrida, Lorensa Devia, Asriani, Za Saida, (2020). *The Influence Of Training And Development To Employee Performance: International Journal of Economics, Business and Accounting Research, Indonesia.*
- Sulistari, Sofia Susetyowati, Digorr Mufti, (2023). *The Effect of Skills and Personality Characteristics on Employee Performance at PT Telkom Access Sorong,: Journal Economics and Management, Indonesia.*
- Google Artificial Intelligence website:  
<https://bard.google.com/> (Accessed May – Jun – July – Aug- Sep – Nov 2023).