



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا
برنامج الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية
في المحافظات الشمالية

**The Impact of Training Strategies on the Performance of
Employees in the Palestinian Pharmaceutical Companies in
the North West Bank Governorates**

إعداد الطالبة:

أماني عبد الكريم سمارة

إشراف

د. مروان عادل علاونة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2023



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية
في المحافظات الشمالية

**The Impact of Training Strategies on the Performance of
Employees in the Palestinian Pharmaceutical Companies in
the North West Bank Governorates**

إعداد الطالبة:

أماني عبد الكريم سمارة

بإشراف:

د. مروان عادل علاونة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2023

قرار لجنة المناقشة

أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في
المحافظات الشمالية

The Impact of Training Strategies on the Performance of Employees in
the Palestinian Pharmaceutical Companies in the North West Bank
Governorates

إعداد:

أماني عبد الكريم سمارة

بإشراف:

د. مروان عادل علاونة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2023/5/8م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً رئيساً

جامعة الاستقلال

الدكتور مروان عادل علاونة

عضواً

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور يوسف أبو فارة

عضواً

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور طارق المبروك

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه أماني عبد الكريم سمارة؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب: أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية. وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: أماني عبد الكريم سمارة

الرقم الجامعي: 0330012010184

التوقيع:

التاريخ:

الإهداء

أهدي بحثي هذا إلى من تعبوا معي، ولهم مني كل الحب والتقدير

أبي، فخري واعتزازي

وأمي، تاج رأسي

زوجي قرة عيني

سندي أبنائي

وإلى إخواني وأخواتي، عزّي وعزوتي

وأهلي وأحبائي

وأساتذتي في الجامعة وأصدقائي

وكل من علمني حرفاً

وكل الحريصين على البحث العلمي

الباحثة

الشكر والتقدير

انطلاقاً من قوله تعالى: "بل الله فاعبد وكن من الشاكرين" {الزمر:66}

فإنني أحمد الله تعالى على فضله ونعمه، وأشكره على كل ما غمرني به من عظيم
فضله وتوفيقه أن يسر لي إتمام هذا العمل المتواضع، والله أسأل أن ينفع به البلاد
والعباد، وأن يكون عوناً لي على حسن طاعته عز وجل.

وأقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم معي في إنجاز عملي هذا

وإلى جامعة القدس المفتوحة، هذا الصرح العلمي الكبير

والدكتور مروان علاونة

وإلى كل من علمني حرفاً

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	التفويض
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
10-1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة وفرضياتها
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة ومحدداتها
10	التعريفات الإجرائية للمصطلحات
50-11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	أولاً: الأدب النظري
37	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
66-51	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
52	منهجية الدراسة
52	مجتمع الدراسة وعينتها
54	أدوات الدراسة وخصائصها
57	صدق الأدوات وثباتها
65	تصميم الدراسة ومتغيراتها

65	إجراءات تنفيذ الدراسة
66	المعالجات الإحصائية
87-67	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس
75	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
79	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
81	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
100-88	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
89	تفسير نتائج السؤال الرئيس ومناقشتها
91	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
92	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
94	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
98	التوصيات والمقترحات
102	المراجع باللغة العربية
108	المراجع باللغة الإنجليزية
112	ملاحق الرسالة

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية	(1.3)
56	مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي	(2.3)
56	المحك المعتمد في الدراسة	(3.3)
57	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تحليل الخطة التدريبية"	(4.3)
58	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "صياغة الخطة التدريبية"	(5.3)
59	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تنفيذ الخطة التدريبية"	(6.3)
60	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب"	(7.3)
60	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "التقييم"	(8.3)
61	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "إنتاجية المتدرب"	(9.3)
61	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "إبداع المتدرب"	(10.3)
62	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "المشاركة في صنع القرار"	(11.3)
63	نتائج الصدق البنائي للاستبانة	(12.3)
64	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	(13.3)
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "استراتيجية التدريب"	(1.4)
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تحليل الخطة التدريبية"	(2.4)
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "صياغة الخطة التدريبية"	(3.4)
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تنفيذ الخطة التدريبية"	(4.4)
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب"	(5.4)
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "التقييم"	(6.4)
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "أداء العاملين"	(7.4)
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال	(8.4)

- "إنتاجية المتدرب"
- 77 (9.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال
- "إبداع المتدرب"
- 78 (10.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال
- "المشاركة في صنع القرار"
- 80 (11.4) تحليل الانحدار المتعدد
- 81 (12.4) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس
- 82 (13.4) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر
- 83 (14.4) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات العمر
- 84 (15.4) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخبرة
- 85 (16.4) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات عدد سنوات الخبرة
- 86 (17.4) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الإدارة/ القسم
- 87 (18.4) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد الدورات التدريبية
-

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	أهمية التدريب	(1.2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
112	قائمة المحكمين	أ
113	الإستبانة النهائية	ب
118	تسهيل المهمة	ت
119	شركات الأدوية	ث

أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات

الشمالية إعداد: أماني عبد الكريم سمارة

بإشراف: د. مروان عادل علاونة

2023

ملخص

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات الأدوية العاملة في المحافظات الشمالية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة في جمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (137) من العاملين يشكلون 21% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (650) موظفاً.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لأبعاد استراتيجية التدريب عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.90، وبلغ المتوسط الحسابي لأبعاد أداء العاملين 3.88 وهي بدرجة عالية.

كما أثبتت النتائج أن لأبعاد (صياغة الخطة التدريبية، تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب، التقييم) أثر ذو دلالة إحصائية في أداء العاملين، في حين (تحليل الخطة التدريبية، تنفيذ الخطة التدريبية) لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية في أداء العاملين .

وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة قيام شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية بالاهتمام أكثر في إشراك العاملين في تحليل الخطط التدريبية وآليات تنفيذها، والاستثمار لمناسب في برامج التدريب نظراً لأهمية ذلك إلى زيادة رضا العاملين، وتقليل معدل دوران العمالة وتحسين أداء الشركات.

الكلمات المفتاحية: التدريب، استراتيجية التدريب، أداء العاملين، شركات الأدوية.

**The Impact of Training Strategies on the Performance of Employees in the
Palestinian Pharmaceutical Companies in the North West Bank Governorates**

Prepared by: Amani Abdel Karim Samara

Supervised by: Prof. Dr. Marwan Adel Alawneh

2023

Abstract

The study aimed to investigate the impact of strategy training on worker performance in pharmaceutical companies operating in the West Bank. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive, analytical, and questionnaire approaches to collect data for this study. The sample of this study consisted of 137 workers, which means 21% of the study population, and their number is 650.

First, the results showed that the arithmetic dimensions of the training strategy were high because they equaled 3.90. Also, the arithmetic mean for the dimensions of employee performances is also high, because it reached 3.88; so, this means that the results reached a high degree.

Second, the results had a statistically significant effect on the performance of the employees in the dimensions of the formulation of the training plan, the adoption of modern technology in training, and evaluation. On the other hand, the analysis and implementation of the training plan did not have a statistically significant effect on the performance of the employees.

At the end of these results, the study recommended that the Palestinian pharmaceutical companies in the northern governorates engage workers in analyzing training plans and their implementation mechanisms and make appropriate investments in training programs. All these tips aim to increase employee satisfaction, reduce labor turnover, and improve performance in these companies.

Keywords: Training, Training Strategy, Employee Performance, Pharmaceutical Companies.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تُعد صناعة الأدوية من أهم الصناعات في العالم، وذات طبيعة خاصة وبيئة عمل شديدة الحساسية والتعقيد كونها تتعلق بصحة وحياة الإنسان. فشركات تصنيع الأدوية والمستحضرات الصيدلانية تقوم بتصنيع أو إنتاج الأدوية التي تساعد في علاج ومكافحة الأمراض. تتضمن عملية صناعة الأدوية عدة خطوات، بما في ذلك التصميم الدوائي والتجارب السريرية والإنتاج والتسويق. وتعتمد جودة الأدوية على عدة عوامل مثل المكونات الفعالة والمواد الأخرى المستخدمة في التصنيع والجودة الصيدلانية والإجراءات الصارمة التي يتم اتباعها في عملية التصنيع. كما تتطلب صناعة الأدوية اتباع معايير السلامة والجودة العالية.

فاستراتيجية التدريب من العوامل المهمة في تحسين كفاءة العاملين في شركات الأدوية، وتتضمن بعض الإجراءات التي يمكن اتباعها لتحسين جودة التدريب وزيادة فعاليته، ومن هذه الإجراءات: تحديد احتياجات التدريب، تصميم برامج التدريب، تنفيذ البرامج التدريبية تقييم البرامج التدريبية، تعزيز ثقافة التعلم المستمر: تعزيز ثقافة التعلم المستمر بين العاملين في الشركة من خلال تشجيعهم على المشاركة في دورات تدريبية داخل وخارج الشركة، وتوفير موارد تعليمية متاحة عبر الإنترنت وغيرها من المصادر المتاحة للتعلم المستمر (Berger,2016) .

وبالإضافة إلى ذلك، تتطلب صناعة الأدوية العمل الجماعي والتعاون بين العلماء والصيدلة والمهندسين والموظفين الآخرين في الشركات الدوائية. ولتأهيل المهنيين العاملين في هذه الصناعة وتزويدهم بالمعرفة اللازمة، يتم توفير التدريب والدورات التدريبية اللازمة لهم. يتضمن التدريب في صناعة الأدوية المجالات المختلفة مثل الكيمياء الحيوية وعلم الأحياء الجزيئي وعلم الصيدلة

والتسويق الدوائي، وصيانة خطوط الإنتاج، والجودة وغيرها. وبهذا يتم تأهيل العاملين في هذه الصناعة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في إنتاج الأدوية وتوفيرها للمرضى (سعيد، 2019).

يعد التدريب عاملاً مهماً لتحسين الأداء في المؤسسات والشركات، حيث يمكن أن يؤدي التدريب إلى تحسين المهارات والمعرفة والسلوكيات لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التدريب في تعزيز الرضا والولاء لدى الموظفين، حيث يشعرون بأن الشركة تهتم بتطويرهم وإكسابهم المهارات اللازمة للنجاح في العمل (زبيدي، 2021).

تشير الأبحاث إلى أن التدريب الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية، حيث يتمكن الموظفون من تحسين مستوياتهم في الأداء وزيادة الفعالية والكفاءة في مختلف المجالات. وتساعد الدورات التدريبية المتخصصة في تطوير المهارات والمعرفة في المجالات المحددة، مما يساعد في زيادة الكفاءة والفعالية في العمل (Alsowat & Alzahrani, 2021).

كما ويعد أداء العاملين في المؤسسات والشركات عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف المنشودة، ويتأثر الأداء بعوامل عديدة، منها الإنتاجية والإبداع واتخاذ القرار. تتعلق الإنتاجية بكفاءة الموظفين في تنفيذ المهام المطلوبة، وتعد من أهم مؤشرات الأداء. فعندما يكون لدى الموظفين مهارات وخبرات كافية ويتم توفير البيئة المناسبة للعمل، يتمكنون من القيام بالمهام بكفاءة أكبر وزيادة الإنتاجية. أما الإبداع، فيشير إلى قدرة الموظفين على توليد الأفكار وتطوير حلول جديدة للمشكلات المختلفة. ويعد الإبداع عاملاً هاماً في تحسين الأداء، حيث يساعد في تطوير منتجات وخدمات جديدة وفي تحسين العمليات وتحقيق المزيد من الكفاءة. أما تحديد القرار، فيتعلق بقدرة الموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ويعد هذا الأمر أساسياً في

تحسين الأداء. فعندما يتمكن الموظفون من اتخاذ القرارات السليمة بسرعة وفعالية، يتم تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر ويتم التعامل بشكل أفضل مع المشكلات المختلفة. (Saks, 2021)

على هذا الأساس، جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية، وكيف يمكن أن يؤدي تدريب العاملين إلى تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتحسين مستوى الإنتاجية والإبداع واتخاذ القرار. وما هي انعكاساتها على زيادة مستوى الكفاءة لدى الموظفين، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وبالتالي تحقيق الربحية وتعزيز تنافسية الشركة في السوق.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إنطلاقاً مما يحققه التدريب الإستراتيجي من المزايا لمنظمات الأعمال، واثره على الأداء التنظيمي من خلال تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات وتقليل التكاليف، وما يقدمه من عائد استثمار أفضل، ومشاركة أكبر للموظفين، وما يضيفه من ميزة تنافسية ويجعل العاملين أكثر امتثالاً للقوانين واللوائح إضافة إلى جاهزية واستعداد أفضل للمستقبل من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة التي يحتاجون إليها للتكيف مع التقنيات الجديدة، ومواكبة ظروف السوق المتغيرة، أمثالاً لما سبق ذكره ونظراً لاهتمام الباحثة وعملها المسبق في القطاع الصحي، إضافة إلى الزيارات التي قامت بها الباحثة لجميع شركات الأدوية في المحافظات الشمالية، واللقاءات مع متخذي القرار في الإدارة الاستراتيجية والمسؤولين عن التدريب لهذه الشركات، توصلت الباحثة إلى أن استراتيجية التدريب المستخدمة في قطاع شركات الأدوية لها خصوصية وحساسية عالية كون التدريب المقدم للعاملين في هذه الشركات يتعلق بحياة الإنسان في بعض أقسام الشركات، وله انعكاسات كبيرة على التنمية المستدامة نظراً لمساهمة هذه الشركات الكبيرة في الدخل القومي. كما وأظهرت اللقاءات الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة للدور التكنولوجي الهام في استراتيجية

التدريب لهذه الشركات، وأهمية الإبداع في عمل الموظفين. ومن هنا ظهرت المشكلة البحثية من خلال تبني التكنولوجيا المستخدمة كبعد استراتيجيات في التدريب في جميع شركات الأدوية العاملة في المحافظات الشمالية في فلسطين، إضافة إلى الأبعاد الأخرى تحليل الخطة التدريبية، صياغة الخطة التدريبية، تنفيذ الخطة التدريبية، التقييم)، وظهور بعد الإبداع كأحد الأبعاد المتأثرة باستراتيجية التدريب إضافة إلى الأبعاد الأخرى الإنتاجية، اتخاذ القرار.

من خلال ما سبق وبعد مراجعة الباحثة للأدب النظري، والدراسات ذات العلاقة في المشكلة المبحوثة من المصادر والمراجع المتوفرة، برزت مشكلة الدراسة البحثية في السؤال الرئيس التالي ما واقع استراتيجية التدريب في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؟ وانبثق عن السؤال الرئيس الأول الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الاهتمام بتحليل الخطة التدريبية في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؟
- ما مستوى الاهتمام بصياغة الخطة التدريبية في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؟
- ما مستوى الاهتمام بتنفيذ الخطة التدريبية في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؟
- ما مستوى الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؟
- ما مستوى الاهتمام بتقييم الخطة التدريبية في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؟

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية في المحافظات

الشمالية؟ وينتفع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما واقع إنتاجية المتدربين في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؟
- ما واقع ابداع المتدربين في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؟
- ما واقع المشاركة في صناعة القرار في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية في المحافظات

الشمالية؟

السؤال الثالث: ما أثر استراتيجية التدريب في أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في

المحافظات الشمالية؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق في آراء المبحوثين حول واقع استراتيجية التدريب وأداء العاملين

تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الإدارة/ القسم، عدد الدورات

التدريبية).

3.1 فرضيات الدراسة

للإجابة عن السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر

استراتيجية التدريب بأبعادها (تحليل الخطة التدريبية، صياغة الخطة التدريبية، تنفيذ الخطة

التدريبية، تبني التقنيات الحديثة، التقييم) على مستوى أداء العاملين (الإبداع، المشاركة في اتخاذ

القرار) في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

وتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل الخطة التدريبية على مستوى أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرار) في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الخطة التدريبية على مستوى أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرار) في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الخطة التدريبية على مستوى أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرار) في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب على مستوى أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرار) في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم على مستوى أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرار) في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين حول (واقع استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية) تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الإدارة/ القسم، عدد الدورات التدريبية).

4.1 أهداف الدراسة

هدفت الباحثة من خلال الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية كما تسعى لتحقيق مجموعة أخرى من الأهداف هي:

1. التعرف على مدى التزام شركات الأدوية في المحافظات باستراتيجية التدريب.
2. التعرف على مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية في المحافظات الشمالية.
3. التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب لبعء تحليل الخطة التدريبية على مستوى أداء العاملين.
4. التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب لبعء صياغة الخطة التدريبية على مستوى أداء العاملين.
5. التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب لبعء تنفيذ الخطة التدريبية على مستوى أداء العاملين.
6. التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب لبعء تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب على مستوى أداء العاملين.
7. التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب لبعء تقييم الخطة التدريبية على مستوى أداء العاملين.

5.1 أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهمية علمية وعملية تتمثل في :

- 1.5.1 الأهمية العملية: سعت الباحثة للكشف عن استراتيجيات التدريب في مصانع الأدوية في فلسطين وتحديدًا في المحافظات الشمالية، والعمل على دراسة تأثير استراتيجيات التدريب التي

تتبعها هذه الشركات على أداء العاملين فيها، لغاية التوصل إلى جملة من النتائج في ضوء المعطيات وتعميمها على الشركات، إلى جانب مجموعة من التوصيات التي تساهم في تقدم هذه الشركات.

2.5.1 الأهمية العلمية: تتمثل بالإضافة المعرفية التي قد تسهم فيها، وتعد إضافة علمية للمكتبة البحثية العربية للمهتمين بمجال استراتيجية التدريب في شركات الأدوية كما تمثل الدراسة مرجع للباحثين.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة الحالية في:

- 1.6.1 الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية.
- 2.6.1 الحدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على شركات الأدوية في المحافظات الشمالية.
- 3.6.1 الحدود زمنية:** تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2022 / 2023 وفقا لتقويم جامعة القدس المفتوحة.
- 4.6.1 الحدود المفاهيمية:** اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.
- 5.6.1 الحدود الإجرائية:** استخدمت الباحثة في إعداد الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة، باستخدام حزمة التحليل الإحصائي SPSS.
- 6.6.1 المحددات الموضوعية:** أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

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، وهو الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهاراته معارفه وخبراته لغاية رفع كفاءته الحالية والمستقبلية" (سعيد، 2019: 15).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: المهارات التي يكتسبها العامل من جهة أكثر خبرة ودراية، تساهم في تحسين معارفه وتنمية سلوكه .

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 (Shakeel & Lodhi, 2015).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة من الأنشطة التي تهدف تحليل وتصميم وتنفيذ وتقييم من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

أداء العاملين: الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد والتي تركز على قدراته وإدراكه للمهام الموكلة له، وينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك المهام (أبو جليدة، 2018: 35).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الإنتاجية والإبداع والمشاركة في صنع القرار.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 استراتيجية التدريب

2.1.2 أداء العاملين

3.1.2 صناعة الأدوية في فلسطين

2.2 الدراسات السابقة والتعقيب عليها

أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة باستراتيجيات التدريب

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بأداء العاملين

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

قامت الباحثة في الفصل الثاني من الدراسة بعرض الأدبيات ذات الصلة بمحاور الدراسة، حيث قامت بالحديث في الجزء الأول منها عن التدريب واستراتيجية التدريب، في الجزء الثاني تناولت أداء العاملين وتنميته بالرجوع للدراسات ذات الصلة، إلى جانب تقديم نبذة عن مجتمع الدراسة المتمثلة في شركات الأدوية العاملة في المحافظات الشمالية.

1.1.2 استراتيجية التدريب

عملت الباحثة من خلال الدراسة لجمع الأدبيات ذات الصلة بمواضيع التدريب واستراتيجية التدريب، ونظمها بمحاور وفقا للأسس العلمية للبحث العلمي، فالتدريب رغم تعدد الجهود المبذولة في البحث وتقصي أثره في متغيرات ذات صلة بالأداء وغيرها من المتغيرات إلا أنه من الأدبيات التي يعد الاجتهاد فيها ذوا أثر وفائدة لتعميم التجربة على قطاعات جديدة مشابهة.

1.1.1.2 التدريب

مفهوم التدريب وماهيته

لابد بداية من التعريف بمفهوم التدريب وماهيته، لما يمثله التدريب من أهمية في تطوير الأداء وتنمية القدرات.

مفهوم التدريب: "هي محاولة لتحسين أداء العاملين الحالي والمستقبلي عبر زيادة قدراتهم على الإنجاز وتحسين مستوياتهم الإنتاجية" (الحوالدة، 2017: 10).

كما أشارت الدراسات إلى أن التدريب عملية مستمرة مخطط لها تهدف لمساعدة الفرد في تعلم كيف يؤدي العمل بكفاءة عالية بحيث يتم إعداد الفرد ليتمكن من أداء العمل الحالي والمستقبلي، فعرف محمد دين وآدم (2020: 5) التدريب بأنه: عملية تمكين العاملين وتزويدهم بمعارف ومهارات وسلوكيات تساهم في تطوير قدراتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة أدائهم وفعالية المؤسسة مما يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات"، وعرفه بلالي وعلاهم (2018: 24) بأنه: عملية مخططة منظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات الموارد البشرية لغاية تحسين الأداء واكتساب الخبرة عبر توسيع معارف ومهارات العاملين من خلال استخدام الأساليب الحديثة، بما ينسجم مع طموحاتهم الشخصية وما تخطط له الإدارة بما ينسجم وطموحاتهم الشخصية واحتياجاتهم الشخصية الحالية والمستقبلية تبعا لبرمج تخططه الإدارة.

ومن هنا ترى الباحثة أن التدريب عملية ديناميكية مستمرة تهدف لتطوير الأداء بما يساهم في رفع مستويات الإنتاج ضمن أعلى جودة ممكنة وأقل تكلفة، بما يخدم مصلحة العامل من جهة بتطويره ومصلحة المنظمة من جهة أخرى بزيادة المبيعات.

أهمية التدريب

لا يمكن حصر أهمية التدريب في جانب واحد، فمن خلال مراجعة الأدبيات توصلت الباحثة أن الأهمية تكمن في عدة جوانب عمدت على جمعها من مجموعة من الدراسات ذات الصلة ومنها:

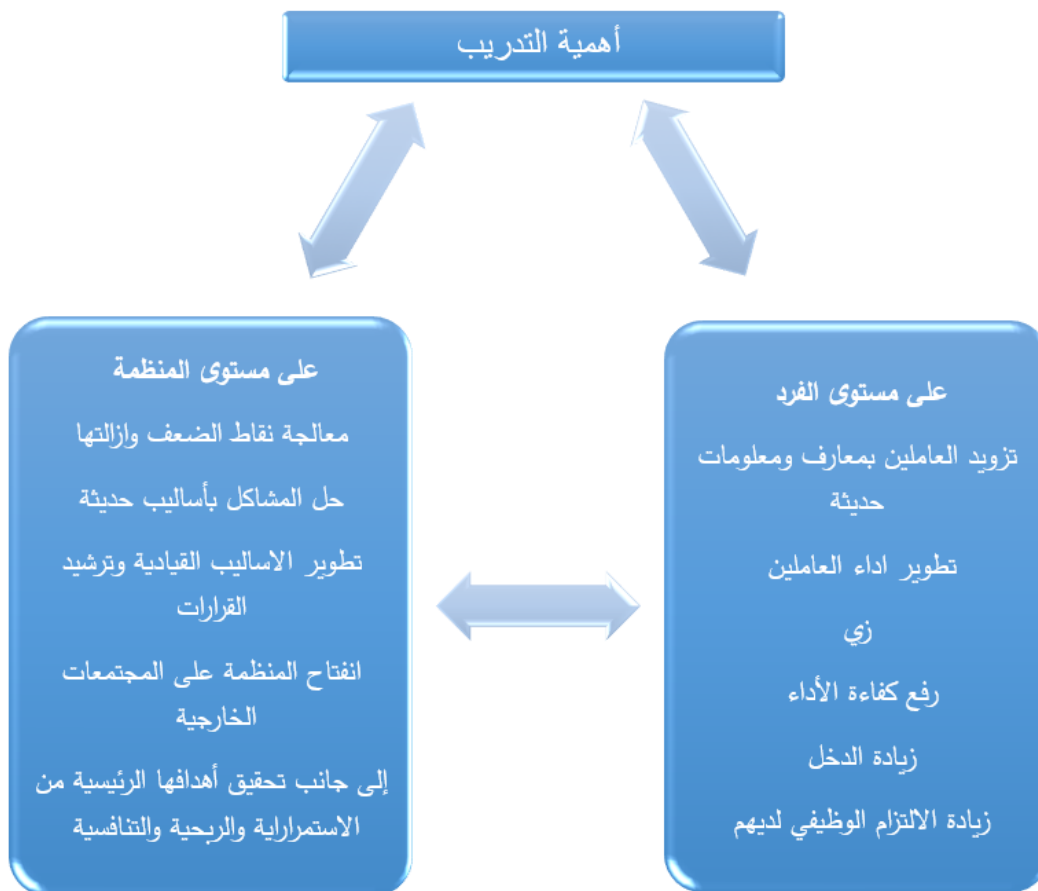
فقد أشار الزعنون (2019) أن أهمية التدريب بالنسبة للأفراد والمنظمات فهي علاقة متبادلة حيث يساهم التدريب في رفع كفاءة العاملين إلى جانب تعزيز مهاراتهم لتساهم في تحسين الإنتاج وتطويره والمحافظة على المستوى التنافسي للمنظمة، وأضاف بلقاسم ونذار (2017) بأن

أهمية التدريب تتعكس على تحقيق الخطط والأهداف الاستراتيجية من خلال توحيد وتنسيق جهود العاملين وبالتالي تحقيق أهداف مشتركة لدى الطرفين.

أما خزاما (2020) توصل إلى أن أهمية التدريب تكمن في تطوير مهارات الاتصال بين العاملين وبين العاملين والإدارة الأمر الذي يساهم في قدرة المنظمة على تطوير سياساتها الى جانب تنمية المهارات القيادية لدى المدراء وترشيد عملية اتخاذ القرارات.

ووفقا لذلك ترى الباحثة أن التدريب مهما للعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي الى جانب زيادة الالتزام والولاء لدى العاملين مما يساهم في تقليل معدلات دوران العمل وترك الوظيفة وبالتالي فهو يمثل أهمية على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة يمكن توضيحه في الشكل التالي:

شكل (1.2) أهمية التدريب



يرى (زبيدي، 2021: 32؛ خزاما، 2020: 43) أن التدريب يحقق مجموعة مزايا تخدم صالح

كافة الاطراف ومنها:

1. تحسين أداء العاملين مما يساهم في زيادة الإنتاج كميًا ونوعيًا نظرًا لتحسين مستوى المهارات والمعارف عن العمل.

2. تكوين الاتجاهات وخلق الولاء حيث يخلق التدريب نظرة معينة من العامل اتجاه المنظمة بحيث يساهم في تحقيق أنشطتها وسياساتها.

3. المساعدة في حل المشاكل التشغيلية ومنها مشكلة دوران العمل وعدم الرضا الوظيفي، انخفاض الروح المعنوية للعاملين إضافة لتقليل الحوادث والغياب.

4. توفير العمالة المهرة التي تحتاج لها المنظمات في الأجل القصير والطويل عبر إتقان مهارات قائمة.

5. زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في الشركة عبر تحقيق الترابط بين مصالح العاملين ومصالح الإدارة.

6. توجيه الموظفين الجدد.

أهداف التدريب

عبر الأدبيات التي إستقرأتها الباحثة توصلت أن هناك جملة من الأهداف التي أجمع

عليها الجمهور من الباحثين في العلوم الإدارية أمثال (جربي، 2018؛ زبيدي، 2021؛ بلالي وعلاهم، 2018؛ Butt, 2021) وهي:

1. تحقيق الاستقرار للعاملين عبر إتقانهم العمل من خلال اكتساب مهارات جديدة.

2. تنمية الاتجاهات الإيجابية اتجاه العمل والزملاء والمنظمة.

3. رفع الإنتاج والإنتاجية من خلال تنمية فرص الابتكار والتطوير.

4. لا يحتاج العامل المدرب إلى التوجيه والإشراف حول كيفية أداء واجباته ومهامه.
5. يجعل التدريب الفرد قادرا على أداء العمل ضمن اقل قدر من المخاطر عبر تخفيض حوادث العمل نتيجة تنمية معرفة العامل بطبيعة العمل وطرق حماية نفسه
6. يساهم التدريب في الاحتفاظ بالموظفين حيث يقلل التدريب من الجهد المبذول في تنفيذ العمل.
7. خلق الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين الى جانب زيادة الرضا الوظيفي مما يقلل من نية دوران العمل.

8. تغير بعض المهارات التي لم تعد المنظمات بحاجة لها لخلق مهارات جديدة تلبي التطورات التي تواجهها.

9. تدعيم أنظمة الترقية الداخلية والمساعدة في رسم الخطط والمسارات الوظيفية للعاملين.
- ووفقا لما استقرأته الباحثة توصلت إلى أن أهداف التدريب تتمحور باتجاه تحقيق أهداف العاملين من جهة وأهداف المنظمة بالجهة الأخرى، وذلك من خلال تحقيق الاستقرار للعاملين عبر تطوير قدراتهم مما يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي فالعامل المدرب تتهافت المنظمات المنافسة لاستقطابه، وبالتالي في حال تحقيق تلك الأهداف للعامل يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها من تطور واستمرار وزيادة في الربحية عبر توسيع حصتها السوقية والمحافظة على جودة المنتجات.

2.1.1.2 استراتيجية التدريب

يقوم المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب على تحليل الفرص والتحديات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية سواء الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التكنولوجية، وأيضا تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية، وكذلك

تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارات وأقسام الشركة سواء فر مركز المنظمة أو في أحد فروعها، فالشركة التي تعتمد إستراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداءها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية وتحسين وتطوير أداء العاملين بها، وتعتبر استراتيجية التدريب من أبرز الاستراتيجيات وأهمها في تخطيط الموارد البشرية (محمد دين وآدم، 2020)، ونظرا لأهمية استراتيجية التدريب فقد تناولها الباحثين في عدة مجالات وظهرت لها عدة تعريفات ومن أبرزها ما يلي:

إن استراتيجية التدريب هي: عملية غايتها هي اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المستوى البعيد، حول ما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمات، ومدى امتلاكهم للمعارف والقدرات بما يتفق مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة حاليا ومستقبلا (النيسافي، 2020: 14).

كما تعرف بأنها "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في الشركة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب أن تحققها" (سعيد، 2019: 22).

ويعرفها **Septiani & Cahyono (2019: 4)** بأنها "جهود إدارية وتنظيمية موجهة ومخططة ومستمرة هادفة إلى تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل".

وتعرف بأنها "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى المؤثرة في تنمية أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي

للاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها" (اللعبي وحسين، 2019: 185).

عرفها (Malan & Others, 2016: 8) بأنها "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 الاستراتيجية". ومن خلال ما سبق يتضح أن استراتيجية التدريب، تعتبر إحدى أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تسعى إلى تنظيم وتخطيط الجهود بصورة هادفة وفعالية لتحقيق تطوير وتغيير في أداء العاملين يواكب متطلبات عصر السرعة والجودة بحيث يمكن للمنظمة الارتقاء بمخرجاتها تحقيق قدرتها التنافسية".

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 (Appleby & Marvin, 2016).

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

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.

ت-اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة (معمرى، 2019).

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

ج-اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب (ماضي، 2015).

مكونات استراتيجية التدريب

من خلال الأدبيات التي اطلعت عليها الباحثة بهدف إثراء الدراسة وجدت أن استراتيجية التدريب لها عدة مكونات أجمع عليها جمهور الباحثين مثل (اللعيبي، 2019؛ الزهراني، 2012؛ أبو زنيد والغنيمات، 2016) هي:

1. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** ويقصد بها تحديد التغيرات الكمية والنوعية المطلوب استحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب.

2. **تحديد الموارد الفنية:** ويتمثل ذلك في تحديد جميع الموارد الفنية التي تتطلبها المنظمة وتوفر كافة الموارد اللازمة للوفاء بمتطلبات التدريب والاستعمال الأمثل والواسع للموارد الخارجة.

3. **تحديد متطلبات العمل:** ويقصد بها المهام والمسؤوليات الأدوات التي تتطلبها الوظيفة أو عمل من الأعمال وتتأثر المتطلبات ببيئة المنظمة وتكون عوامل داخلية وعوامل خارجية وتوظيف تقنيات تدريبية متنوعة من أجل توظيف أكبر عدد من المتدربين وتمكين المتدربين من اكتساب الكفايات والمهارات التي تطلبها أدوارهم الجديدة في مجتمع الثورة العلمية والتكنولوجية توظيف أكبر عدد من المتدربين في المؤسسات التدريبية مما يتمتعون به من كفاءة وفاعلية وبرهنة عدد كبير من الدراسات المتعلقة بالتعلم الإنساني والبحوث المتعلقة بتشكيل السلوك البشري على

أهميتها من المبادئ التي توظفها المنظمة وتؤكد متطلبات التدريب مبدأ التدريب المفرد ومبدأ التدريب الذاتي ويختار المتدرب لنشاطات والخبرات التي تتناسب مع قدراته واحتياجاته التدريبية بصورة خاصة ومتطلبات المنظمة بشكل عام.

4. **تحديد العاملين الملائمين:** ويعتبر هذا المكون من أهم مكونات استراتيجية التدريب لغاية تحليل العمل وتوصيف الوظائف وتحديدها ومن ثم تخطيط استراتيجي للموارد البشرية التي تهدف إلى معرفة الطلب على الأفراد العاملين لشغل الوظائف التي تحتاجها المنظمة ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية أوردتها السالم (2012) في دراسته وكانت كالآتي:

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. وتعرّف 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 ندرّب 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 العامة 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

سوق 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. (أبو

دولة، 2014)

تطور استراتيجية التدريب

في 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 التغيير 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 (Septiani, & Cahyono, 2019).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن استراتيجية التدريب جاءت لتلبية الاتجاهات الحديثة التي تركز على العنصر البشري في المنظمة وتعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وأيضاً لتلبية متطلبات عصر التطور والتغير بهدف مواكبة أداء العاملين في المنظمات لمستويات أعلى بحيث تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة وتحقيق قدرتها التنافسية بين المنظمات الأخرى.

خطوات إعداد استراتيجية التدريب

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية (القطامين، 2012):

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 يساهم 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 (Kasia, 2017).

ووفقاً لما سبق فإن استراتيجية التدريب تقوم بدور فعال في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

أبعاد استراتيجية التدريب

تهدف استراتيجية التدريب إلى صقل مهارة العاملين من ذوي القدرات العالية، ومساعدتهم على رفع مستوى العاملين من ذوي القدرات لعادية والمعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، إذ تلعب استراتيجية التدريب دوراً مهماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث النوع والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة (سعيد، 2019).

التحليل الاستراتيجي: حيث يساهم في مساعدة المنظمة على تشخيص التحديات والتغيرات الناجمة عن التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وما ينتج عنها من فرص متاحة وتهديدات متوقعة، إضافة لتحديد نقاط القوة الواجب التركيز عليها، ونقاط الضعف الواجب معالجتها (اليمني، 2011).

صياغة استراتيجية التدريب: هي العملية التي يتم فيها اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في تنمية أداء عبر وضع خطط وسياسات مستقبلية مثل (تحديد الفئات المستهدفة، مكان وزمان التدريب، المدرب، نوعية الدورات وعددها)، في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة.

تنفيذ استراتيجية التدريب: وتشمل كافة الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج الموضوعية

تبني التكنولوجيا الحديثة: التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم بأسره، كان لا بد للمنظمات من تبني الوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ برامجها التدريبية. حيث أشارت العديد من الدراسات إلى الدور الذي تلعبه هذه الوسائل في تحسين فاعلية وكفاءة العملية التدريبية، مما يساعد في تحسين نوعية التدريب وإشباع الاحتياجات التدريبية زيادة فعالية التدريب وتنمية قدرات المتدربين وأفكارهم (الزهراني، 2012).

التقييم: والتي تسعى من خلالها المنظمة لتأكد من تحقيق التدريب للهدف والغاية منه وقياس رضا المتدربين عن البرامج وأثرها على الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف في البرامج المقدمة (النيصافي، 2020).

مراحل العملية التدريبية

تمر عملية التدريب بعدة مراحل تتميز بترابطها وتسلسلها حيث لا تتجاوز أيًا منها الأخرى

فوفقاً لدراسة Ali (2020) فإن مراحل العملية التدريبية هي:

1. تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام ومسؤوليات وبرامج.
 2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية المنافسة.
 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 يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
 5. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- (Ali, 2021).

ووفقا لدراسة سعيد (2019) فإن مراحل العملية التدريبية هي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية ويشار فيها الى الجوانب التي تسعى الشركة إلى تميمتها وتطويرها

سواء كانت فنية أو سلوكية إما لأسباب فنية تكنولوجية تنظيمية.

2. تصميم البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها والمهارات التي سيتم

استخدامها والأساليب الأكثر ملاءمة، كما ينبغي عرض البرنامج التدريبي الذي يتم تصميمه

على عينة من المتدربين قبل تطبيقه

3. مرحلة تقييم البرامج التدريبية لمعرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وتتم عملية التقييم وفقا

لأربعة مراحل قبل وأثناء وبعد الانتهاء مباشرة من التدريب ومراقبة الأداء لفترة بعد التدريب وتتم

عملية التقييم باستخدام إحدى الأدوات المتداولة وهي الاختبار والاستبانة والمقابلات ومراجعة

السجلات.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن استراتيجية التدريب استراتيجية منظمة وهادفة وواضحة

المعالم حيث تشمل مراحل إعدادها وتطبيقها على مختلف جوانب الاحتياجات التدريبية للعالمين

في تتصف بالتكامل والشمول والمرونة والفاعلية بصورة تضمن تحقيق النتائج المرغوبة وبالتالي

الارتقاء بمستوى أداء العاملين في المنظمة.

معيقات نجاح استراتيجية التدريب في المنظمات

يشير (Panagiotopoulos, et. al, 2018) إلى مجموعة الأسباب التي تحد من

فاعلية استراتيجية التدريب وتحول دون تحقيق أهدافها سواء بالنسبة للعاملين أو للمنظمة، وتتمثل

هذه الأسباب في المعوقات منها ما يتعلق بالإدارة مثل ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور

الاستراتيجي للتدريب، إهمال الإدارة العليا لدعم وتحفيز إدارة الموارد البشرية على صياغة استراتيجية

واضحة المعالم للارتقاء بأداء العاملين من خلال عمليات التدريب، عدم مرونة الأنظمة والقوانين

والتشريعات التي تتبعها المنظمة، سوء التنسيق بين الإدارة والجهات الخاصة بالتدريب مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، قلة الدعم المالي للدورات التدريبية التي يتطلبها العاملون لرفع مستوى أداءهم. ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية كافتقار المنظمة لاستراتيجية عمل واضحة وبالتالي عدم وضوح الأهداف وتطلعات المنظمة بشكل دقيق، وافتقارها لثقافة تنظيمية تدعم وتشجع التطور والتميز في الأداء وتدعم عمليات التدريب، قلة الإمكانيات والمقدرات اللازمة لعمليات التدريب، عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

وترجع الباحثة السبب الأساسي لفشل استراتيجية التدريب إلى سياسة وأسلوب العمل في المنظمة وثقافتها التنظيمية ومدى مرونة قوانينها وتشريعاتها، ومدى اهتمامها وتركيزها على العنصر البشري، ومدى توفير الدعم المادي والمعنوي لعمليات التطوير والتغيير.

2.1.2 أداء العاملين

يحتوي مصطلح الأداء على جملة من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، لذا نجد أن كثير من الباحثين في علم الإدارة قد دمجوا بين مصطلح أداء العاملين ومصطلحات ذات معاني مرادفة كالكفاءة والفاعلية، إلا أن الباحثة وعبر هذا المحور من الدراسة عمدت لتوضيح المفاهيم والأدبيات الخاصة بأداء العاملين للمساهمة في إثراء المكتبة البحثية بدراسة سعت عبر وأدبياتها لجمع جهود من سبقوها وإضافة تجربتها.

مفهوم الأداء ومحدداته

الأداء لغة: كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى"، وبشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى "معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاءه، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء

أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به (المعجم الوسيط: 10).

كما عرف أبو جليدة (2018: 35) الأداء بأنه: الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد والتي تركز على قدراته وإدراكه للمهام الموكلة له، وينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك المهام.

وعرف الخوالدة (2017: 23) الأداء بأنه: الجهود المبذولة والتي تبدأ بإدراك الأفراد للمهام الموكلة لهم، نتائج العلاقة بين الجهد والقدرة وإدراك المهام من خلال مؤشرات الكفاءة التي تشير إلى أداء العمل بأفضل صورة والفعالية التي تشير إلى تحقيق الأهداف بالشكل الأفضل.

وعرف Yosepha & Hermina (2019) الأداء بأنه: نوعية وكمية العمل التي حققها الموظف وفقا لمستوى المسؤوليات الممنوحة له.

ومن هنا ترى الباحثة أن كافة التعريفات أجمعت على أن الأداء هو جهد ونتيجة فهو الجهد الذي يبذله العامل لتحقيق المهمة المطلوبة وفقا لما هو متفق عليه، لذا يمكن الإشارة إلى أن مصطلح الأداء يمكن قياسه كميًا عبر كمية العمل المنجز ونوعيًا عبر درجة جودة المخرجات.

وينبع الاهتمام بأداء العاملين في كثير من الدول والمنظمات التي ترى في أداء العاملين مقياس للتقدم لما له من آثار إيجابية في التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، إلى جانب أن أداء المنظمات مرتبط بأداء الأفراد فلا تستطيع تحقيق أهدافها دون الجهود المبذولة من قبل العاملين أصحاب الكفاءة والقدرة على الأداء.

إلى جانب أن أداء العامل يرتبط بأهداف اقتصادية مادية معنوية اجتماعية لدى العامل فهو يسعى لتحسين دخله عبر الحوافز والعلاوات التي يحققها جراء الأداء الجيد والاستقرار الوظيفي

نتيجة لبقاء المنظمة واستمراريتها، كما أنه ينظر إلى الترقّيات التي يتم تميزه بها دوناً عن زملائه نظراً لأدائه الجيد (أبو جليدة، 2018).

محددات الأداء

تعددت المحددات التي وضعها الباحثين في علم الإدارة للأداء ووجدت الباحثة أنها:

1. **محددات داخلية:** والتي لها علاقة بالمنظمة ويمكن السيطرة عليها ومنها الجهد والقدرة والإدراك

حيث يترجم الإدراك الجهد والقدرة (بوزرقاطة، 2018).

2. **محددات خارجية:** وهي التي لا علاقة للمنظمة فيها ولا يمكن لها السيطرة عليها ومنها متطلبات

العمل والأدوات والطرق والأساليب المستخدمة إلى جانب البيئة التنظيمية، والبيئة الخارجية

كالمنافسة الخارجية إلى جانب التحديات الاقتصادية (بوزرقاطة، 2018).

في حين أشارت دراسة الخوالدة (2017) أن محدّدات الأداء هي:

1. **الجهد:** هي الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه جراء حصوله على الحوافز.

2. **القدرة:** الخصائص الشخصية التي يسخرها العامل في سبيل أداء المهام الموكلة إليه حيث لا

تتغير القدرات خلال فترة قصيرة.

3. **إدراك المهام:** هو المسار الذي يوجه العامل جهوده في العمل من خلاله وتقويم الأنشطة

والسلوك الذي يرى العامل أنه مهم لأداء العمل.

أبعاد الأداء

يقصد بأداء العاملين قيام العامل بواجباته بكفاءة وفاعلية، نجد أنه من خلال هذا التعريف يمكن

الوصول إلى جملة من الأبعاد التي تمثل أبعاد أداء العاملين ومنها:

1. **الإنتاجية:** تمثل مخرجات العمل والنتائج القابلة للعد والقابلة للقياس، أي أن النتائج قد

تكون كمية وقد تكون نوعية (الأهدل، 2011).

2. الإبداع: المهارات الفنية والتقنية الخلفية العلمية والعملية المرتبطة بالأداء للمهمة (قلوسي، 2020).

3. المشاركة في صنع القرار: حيث تساهم عملية المشاركة في صنع القرار على ترشيد عملية اتخاذ القرار والتي تساعد في اختيار البدائل التي تساهم في تحقيق الهدف، فقد تم جمع كافة الآراء وتقديمها للإدارة عبر الممثلين عن العاملين لدى الإدارة (معمري، 2019).

وأشارت دراسة بوزرقاطة (2018: 45) أن أبعاد الأداء هي:

1. البعد التنظيمي: جملة من المعايير التي يتم بناء عليها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المتبعة، والتي يقصد بها الإجراءات التنظيمية التي تتبعها المنظمات بغية تحقيق أهدافها.
2. البعد الاجتماعي: ويشير لمدى تحقيق المنظمة رضا العاملين فيها، على اختلاف مستوياتهم حيث يؤثر رضاهم على أدائهم لذا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي داخل المنظمة.

العوامل المؤثرة في الأداء

تعددت آراء الباحثين في العوامل المؤثرة في أداء العاملين منهم من صنفها الى سلبية وإيجابية، ومنهم من صنفها إلى (العوامل العامة، العوامل التقنية، العوامل الإنسانية)، ورغم الاختلافات نجد أن كافة العوامل تتمحور حول المنظمة (البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية) والفرد عبر العوامل المؤثرة في الأداء الفردي ستقوم الباحثة بعرض العوامل المؤثرة في الأداء وفقا للمعايير الأكثر تداولاً وهي:

العوامل المؤثرة في أداء المنظمة.

أولاً: عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة

يقصد بالبيئة الداخلية هي: الظروف الداخلية في المنظمة والتي تؤثر على سلوك العاملين والتي تستطيع المنظمة السيطرة عليها وهي ووفقاً ل (قلوسي، 2020: 53؛ حماد، 2020: 63) فإن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في:

1. العنصر البشري: حيث يعتبر العنصر البشري المحدد الأول لكمية وجودة وتكلفة المنتجات،

حيث يعد العنصر الفعال لأي منظمة ويتأثر العنصر البشري بمجموعة من العوامل منها

التحفيز، التكوين، القيادة.

2. الإدارة: حيث يعتمد الأداء على أساليب الإدارة التي تؤثر في الأداء تتمثل في التخطيط

والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة حيث أن أي تقصير في تسخير هذه الأساليب لصالح الأداء

ستكون سبب في ضعف الإدارة ووفقاً للدراسات التي قامت الباحثة بالاطلاع عليها يرجح

الباحثون أن 75% من معدلات الأداء يرتبط بأساليب الإدارة.

3. الهيكل التنظيمي: حيث يتم من خلاله توزيع المهام والمسؤوليات التي من خلالها يمكن خلق

التعاون وتحسين مستوى الأداء في المنظمة ككل فهو يعمل على تجنب تضارب المصالح بين

العاملين، تنظيم العمل بسهولة مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بسهولة ويسرعة

وكفاءة أعلى.

4. العوامل الفنية: وتعد الآلات والمعدات وطرق تشغيلها ذات دور مركزي على الأداء، وكذلك

صيانة الآلات والمعدات ومدى توافر الطواقم المتخصصة لصيانتها وقدرتها على تحديد الخلل

ومعالجته وتوفير قطع الغيار الضرورية من المحددات المهمة للأداء لأثرها على حجم

ومستوى الإنتاج.

5. بيئة وطبيعة العمل: وتتمثل بتوفير مكان مناسب للعمل يضمن شروط الرعاية الصحية الجيدة، العلاقات الاجتماعية الرأسية والأفقية داخل المنظمة، عوامل تتعلق بأهمية الوظيفة التي يقوم بتأديتها وما تضمنه للفرد من فرص النمو والتقدم الوظيفي، درجة إشباع احتياجات العوامل المادية ممثلة بالراتب والعلاوات والمعنوية عبر التقدير والتكريم.

6. الثقافة التنظيمية: والتي تشكل المنطق لكثير من الأعراف الرسمية وغير الرسمية، فالمنظمة القادرة على خلق القبول بين العاملين لدرجة أن تحكم سلوكهم هي منظمة ذات ثقافة قوية.

ثانياً: عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية.

يقصد بالبيئة الخارجية: هي كل المتغيرات التي تؤثر على المنظمة لكن المنظمة لا

تستطيع التأثير فيها ومنها وفقاً ل (الهاشمي، 2019) فعوامل البيئة الخارجية هي:

1. العوامل السياسية والقانونية: وتعد العوامل السياسية من أكثر العوامل التي تؤثر في المنظمات، كما هي العوامل القانونية حيث تخضع المنظمة لمجموعة من القوانين التي تقرها الدولة كما أن أموالها تخضع لقوانين الدولة، مثل الضرائب والرسوم الجمركية والتشريعات البيئية وقوانين العمل وغيرها.

2. العوامل الاجتماعية والثقافية: وتضم التغيرات الديموغرافية للسكان قواعد السلوك الاجتماعي، العادات والتقاليد ونمط الحياة ومستواها والقيم الأخلاقية، إلى جانب العوامل الثقافية من مستوى التعليم والثقافة والخبرات التي تؤثر في مدى قدرة العامل على تقديم أفضل أداء.

3. العوامل الاقتصادية: حيث يحكم عمل المنظمة النظام الإقتصادي للدولة مثل السياسات المالية والنقدية للدولة.

4. العوامل التكنولوجية: وتشمل التغييرات التقنية مثل الإنترنت الذي يوفر المعلومات الدقيقة وبسرعة تتعكس إيجابيا على الأداء مما يوفر الوقت والجهد، إلا أنها تقلل من التدخل البشري في المعلومات الأمر الذي يساهم كثير في تحسين المخرجات وتسريع الأداء.

5. الزبائن: حيث يقاس أداء المنظمة من خلال قدرتها على تلبية احتياجات وتطلعات الزبائن خلال أقصر فترة زمنية ممكنة وبمواصفات عالية الجودة وتكلفة معقولة.

6. البيئة الخاصة بالمنظمة: مجموعة العوامل ذات التأثير في حدود تعاملات المنظمة، والتي يختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى إلا أنه بشكل عام يمكن للمنظمة السيطرة عليها وتضم مجموعة من العوامل (الموردين، المنافسين، الشركاء الخارجيون)

• العوامل المؤثرة في الأداء الفردي

أما عن العوامل المؤثرة في مستويات الأداء الفردي علما أن هذه العوامل قد تكون إيجابية بحيث تعمل على تحسين الأداء وإما أن تكون سلبية بحيث تكون من مهبطات الأداء (أبو جليدة، 2018؛ حماد، 2020) ونذكر منها:

1. المعرفة بمتطلبات العمل، الخبرات التي يملكها الفرد في ذات المجال.
2. مستوى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد في سبيل أداء المهام الموكلة له.
3. المزايا الشخصية والصفات الفردية التي يملكها والتي تسهل عليه أداء المهام.
4. قدرته على تحمل المسؤولية والالتزام بأداء المهام ضمن الوقت المحدد.
5. طبيعة العمل الموكل للفرد ومدى انسجامه مع إمكانياته الشخصية وقدراته الفردية.
6. مدى اعتقاد الفرد بأهميته في المنظمة يسهل عليه إدراك أهمية الدور الذي يقوم بأدائه.
7. دافعية الإنجاز للأفراد.

وترى دراسة بن قسيمي وبن الزاري (2018) أن العوامل المؤثرة في الأداء هي:

1. العوامل الفنية وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، أساليب العمل فهي تؤثر في العاملين وفي المنظمة مما يؤثر على مستويات الإنتاج والأداء بشكل عام.
2. العوامل الإنسانية تشمل المعرفة والخبرة والعلم الى جانب المهارات والقدرات الفردية لكل عامل والرغبة في العمل والتي تحددها الجوانب المالية والمادية التي تلبي حاجات ورغبات كل عامل منفرد.

وفي دراسة قام بها Diamantidis & Chatzoglou (2014) أشار الباحثون إلى أن العوامل المؤثرة في الأداء هي المكافآت والاعتراف بجهد العاملين يوجهان العامل نحو التمييز في إنتاجه، السعي نحو إرضاء العاملين فرضا الزبائن من رضا العاملين، الدافع، فإذا تمتع العاملون بالتحفيز فسيزيدون مزيدا من الجهد.

وبالتالي ترى الباحثة أن الأداء هو جهد بشري يتأثر بكافة العوامل المحيطة سواء كانت تتعلق ببيئة المنظمة أو العاملين، الإدارة، ظروف العمل، لذا يمكن التأكيد على أن العوامل المؤثرة بالأداء كثيرة لا يمكن حصرها باتجاه واحد أو جانب معين.

أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء في أنها أحد أهم الأبعاد الأساسية لتنمية أداء العاملين وتتمدد عملية تقييم الأداء أهميتها من الآثار التي تترتب عليها والتي أشار إليها بن قسيمي وبن الزاري (2018) وهي:

1. تعتبر عملية تقييم الأداء أساسا جوهريا في عمليات التطوير الإداري حيث يقدم رؤيا واضحة للإدارة عن الجوانب التي تحتاج إلى البحث العميق واتباع سياسات تطويرية خاصة.
2. تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وانعكاساتها على أداء العاملين إيجابا أو سلبا.

3. تزويد الإدارة بتقارير واقعية صحيحة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
 4. خفض معدلات الدوران الوظيفي، ورفع مستويات الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين اتجاه المنظمة لعلمه بأن هناك من يقوم بتقييم أدائه وتقديره ماديا ومعنويا تبعا لذلك.
 5. خلق جو من التفاهم والألفة بين العاملين والإدارة عندما يشعرون بأن جهودهم هي محل تقدير واحترام من قبل الإدارة.
 6. تخفيض معدلات الرقابة والإشراف فتقييم الأداء لا يعني إلغاء مهمة الإشراف والرقابة إنما يتم الاستمرار بها لغاية تسجيل ملاحظات المشرفين حول إنجازات العاملين وكفاءتهم.
 7. تشجيع المدربين والمشرفين لتطوير وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية لتقييم العاملين بطريقة موضوعية.
 8. الكشف عن الطاقات الدفينة والغير مستغلة لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- ومن هنا ترى الباحثة أن أهمية عملية تقييم الأداء مهمة لكافة المستويات الإدارية في المنظمة لتحديد مستوى أداء العاملين يتوجب على المنظمة اتباع خطوات معينة لتقييم أدائهم ولتستطيع الإدارة تطوير خططها وتوسيع أهدافها يجب عليها تقييم أدائها وأداء العاملين فيها لذا تؤكد الباحثة على أهمية العملية لكلا الطرفين فهي إضافة لذلك وسيلة لتحسين وسائل الاتصال بين المستويات الإدارية كافة.

3.1.2 قطاع صناعة الأدوية في فلسطين

النشأة والتطور

تعود نشأة قطاع الأدوية للعام 1967م عندما واجه الفلسطينيون أزمة كبيرة في استيراد الأدوية الأمر الذي دفع نحو البدء بتأسيس شركات إنتاج محلية، حيث بدأ الإنتاج الفعلي عام

1969م بمصانع صغيرة بدائية قليلة التكنولوجيا والمهارة وكانت تلك المصانع وكالات لمصانع أجنبية عالمية، وكان الصيدلي حنا الأعرج صاحب المبادرة الأولى في مجال تصنيع الأدوية في فلسطين، حيث قام بتأسيس مصنع الكيماوي الأردني قبل الاحتلال والذي أصبح يعرف فيما بعد بشركة بيت جالا للصناعات الدوائية. (وكالة وفا، 2022/4/4).

إلا أن السبعينات من القرن العشرين شهدت بداية تطور ملحوظ في هذه الصناعة نظرا لتزايد الطلب على المنتجات المحلية وارتفاع المردود المالي لهذه الصناعة، كما أن سهولة الدخول لهذا القطاع في تلك الفترة من حيث ترخيص الأدوية وتسجيلها حيث وصل عام 1983م عدد الأصناف المسجلة ل 691 صنفا في حين بلغت عام 1995م 800 صنف (عمرو، 2016).

يمكن الإشارة إلى أن السلطات الصحية التابعة للإدارة المدنية الإسرائيلية بدأت عام 1982م بإجراء فحوصات مخبرية من خلال معهد المواصفات الإسرائيلية وكذلك مختبر جامعة بيرزيت لضبط عملية ترخيص الأدوية حيث تم رفض ما يزيد عن 115 صنف، وبعد نشوء السلطة الوطنية بدء تنظيم هذا القطاع عبر تسجيل الأدوية المحلية حيث بلغ عدد الأدوية المسجلة عام 1999م (765) صنف. (الآغا، 2013).

ويتركز نشاط كافة الشركات المحلية بشكل أساسي في مزج الأدوية مع عناصر أخرى وتعبئتها فكافة المواد الخام مستوردة من السوق الدولية خاصة أوروبا والولايات المتحدة والشرق الأقصى، وينتج المصنعون المحليون منتجات متشابه ويملكون خطوط إنتاج متعددة ما يتسبب بمنافسه شديدة بينهم (أبو خالد، 2020).

وينقسم السوق المحلي للأدوية إلى:

1. تغطية الطلب المحلي: ويتم توزيع الأدوية في السوق المحلي ضمن أربعة قطاعات هي (القطاع الخاص من صيدليات ومستشفيات ومراكز صحية، القطاع الحكومي، الأونروا، المؤسسات الأهلية والخيرية).

2. التصدير إلى الخارج: حيث حققت الصناعات الدوائية في الفترات الأخيرة قفزة نوعية ممثلة في هذا المجال سننظر لها في بحر عرضنا للشركات المصنعة في المحافظات الشمالية.

وقد سعت الشركات الفلسطينية إلى التوسع في الخارج من خلال توقيع اتفاقيات شراكة وبناء مصانع تابعة لها: مصنع بئرا فارم التابع لشركة بيرزيت الأدوية، والقدس لصناعة الأدوية التابع لشركة القدس للمستحضرات الطبية، كما انضمت شركة "القدس للمستحضرات الطبية" في علاقة شركة "نهر الأردن"، وشركة بيت جالا للصناعات الكيماوية دخلت في اتفاقية شراكة مع مجموعة "سختيان" الناشطة في صناعة الدواء في الأردن والسعودية، إضافة إلى المصنع التابع لدار الشفاء في مالطا كما أنها تصنع إحدى الأدوية الشهيرة لشركة غرونثال الألمانية. (وكالة وفا، 2022/4/4).

وعلى الرغم من عدم تلقي الصناعة الدوائية الفلسطينية الرعاية الكافية، فقد استطاعت منفردة وبجهود ذاتية تغطية ما يزيد على 64% من حاجة المجتمع الفلسطيني من الأدوية، وهي من أعلى النسب على المستوى الإقليمي، حيث استطاع قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني نيل ثقة السوق الفلسطيني من مجتمع وأطباء وصيادلة نظرا لجودة وفاعلية ومأمونية أصنافها الدوائية، فقد استطاعت هذه الصناعة بناء عناصر قوتها من خلال تركيزها على تخزين المواد لسد حاجات فترة طويلة (أبو ارجيلة، 2019).

شركات الأدوية البشرية في المحافظات الشمالية

تتركز معظم المصانع التابعة لشركات الأدوية في محافظة رام الله وهي (شركة بيرزيت للأدوية، وشركة دار الشفاء لصناعة الأدوية والكيمائيات ومواد التجميل، وشركة القدس للمستحضرات الطبية)، بينما يتواجد مصنع بيت جالا لصناعة الأدوية في مدينة بيت جالا، شركة سما لصناعة الأدوية في مدينة نابلس. كما يوجد مصنع وحيد في قطاع غزة وهو تابع لشركة معامل الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل ميغا فارم (انظر ملحق ث)

2.2 الدراسات السابقة

قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى دراسات ذات صلة بالتدريب واستراتيجيات التدريب ودراسات ذات صلة بأداء العاملين وذلك في محورين لتسهيل الاطلاع عليها ومقارنة النتائج للقارئ.

أولاً: دراسات سابقة ذات صلة بالتدريب واستراتيجيات التدريب

دراسة النيصافي (2020) بعنوان: أثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سورية".

هدفت الدراسة للتعرف إلى على أثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة العامة للنفط، واستخدم الباحث في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (150) موظفاً في الإدارات المبحوثة، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها ان إهتمام الشركات المبحوثة بتطبيق مراحل استراتيجية التدريب متوسط ومستوى الاداء الوظيفي متوسط ويرتبط كلا المتغيران بعلاقة ارتباطية موجبة قوية.

دراسة محمد دين، وآدم (2020) بعنوان "أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 (دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي)".

والتي هدفت لتقييم أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة بنك فيصل وتحسين ادائهم وفق متطلبات انظمة ادارة الجودة الايزو، واستخدم الباحثان في اعداد الدراسة الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قاما بتصميم استبانة خاصة لهذه الغاية ل في بنك فيصل (50) عاملا في البنك وفقا لطريقة العينة العشوائية البسيطة من اصل (256) فردا هم كامل مجتمع الدراسة، كانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تشير ان هناك تطبيق متميز لاستراتيجيات التعويض والمكافآت الأمر الذي أدى الى رفع اداء العاملين وتحسين بيئة العمل. دراسة خزاما (2020) بعنوان: "أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية".

هدفت الدراسة إلى وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أثر التدريب بأبعاده إضافة إلى التعرف على أبعاد التدريب لمندوبي الدعاية الطبية لغاية بيان مدى اختلاف أبعاد التدريب، وأداء المندوبين باختلاف المتغيرات الديموغرافية، استخدمت الباحثة الاسلوب الاستنتاجي أي تحويل العلاقة بين التدريب و الأداء إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار وتم استخدام المنهج الكمي بتصميم استمارة وتوزيعها على (109) فردا من العاملين قسم الدعاية البالغ عددهم (120) موظفا حيث تم استبعاد من مهم في فترة التجربة في الشركة.

دراسة تاج السر (2020) بعنوان: أثر إستراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين (بالتطبيق على هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه ولاية الخرطوم - السودان خلال الفترة من 2015-2019).

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر إستراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين (بالتطبيق على هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه ولاية الخرطوم /السودان خلال الفترة من 2019-2015م)، واستخدم الباحث في سبيل ذلك المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (235) فردا من العاملين بهيئة الجسور تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من كافة العاملين في الهيئة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها تحدد الهيئة احتياجاتها من التدريب وفقا للمستويات، تتجز إدارة التدريب بالهيئة ما يسند إليها من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور، إدارة التدريب تستطيع تطوير الأفكار القديمة في الهيئة لاستخدامها بشكل مختلف.

دراسة سعيد (2019) بعنوان: أثر إستراتيجية التدريب على اداء العاملين "دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم".

والتي هدفت الى التعرف على اثر استراتيجية التدريب على اداء العاملين وذلك نظرا لعدم توافر الكوادر المؤهلة والمدرية واستخدمت الباحثة في اعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت بتصميم استبانة وتوزيعها وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات البترول ومن خلال العينة الحصصية غير الاحتمالية وتكونت من (210) فردا، تم استرداد (190) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، وأشارت النتائج الى ان استراتيجية التدريب تساهم 41% من اداء الموارد البشرية، كما أشارت إلى أن الإدارة العليا لشركات البترول في السودان على قناعة تامة بتبني افكار ايجابية لإستراتيجيات التدريب.

دراسة حامد، وأحمد (2019) بعنوان: اختبار أثر استخدام استراتيجيات التدريب الحديثة على تحسين أداء العاملين في الشركات المساهمة الصناعية السودانية، بالتطبيق على شركة سكر كنانة".

والتي هدفت الى اختبار أثر استخدام استراتيجيات التدريب الحديثة على تحسين أداء العاملين في الشركات المساهمة الصناعية السودانية، بالتطبيق على شركة سكر كنانة، تم اعداد الدراسة وفقا لأكثر من منهج فمن خلال المنهج الاستباقي صممت الفرضيات والمنهج التاريخي للاطلاع على التقارير، المنهج التحليلي لتحليل البيانات حيث قامالباحثان في ضوء لسعي للاجابة عن اسئلة الدراسة بتصميم استبانة وتوزيعها على (73) فردا، وكانت اهم النتائج تشير ان استخدام الطرق الحديثة في التدريب على يساهم في تحسين الكفاءة الانتاجية، إلى جانب أن إستخدام التكنولوجيا في عملية التدريب يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين، وكانت النتيجة الأهم أن اهداف برامج التدريب تتماشى مع أهداف الشركة.

دراسة القرالة (2018) بعنوان: أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية".

حيث هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب فيها، استخدم الباحث في اعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استمارة وتوزيعها على (54) عامل في دائرة الارصاد الجوية، كانت اهم النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعاها على أداء الموارد البشرية في الدائرة، الدائرة تطبق إستراتيجية التدريب بأبعاها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) وكانت بمستوى متوسط.

دراسة بلقاسم ونذار (2017) بعنوان: أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب".

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التدريب على أداء العاملين وقد اختارت الباحثتان مؤسسة ENAFOR مجتمعا للدراسة، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في اعداد الدراسة حيث قامتا

بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية مختارة مكونة من (52) فردا الى جانب المقابلات الشخصية بنوعيتها الحرة والمنظمة والتي تم اجرائها مع أصحاب الاختصاص، وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الباحثان أن التدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات وحسن استغلال للطاقات.

دراسة صويص وعابدين (2017) بعنوان: دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة للبحث في استراتيجية التدريب والتنمية المتبعة في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، تم إعداد الدراسة وفقا للمنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحثان بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (283) فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج اهمها حصلت استراتيجية التدريب على مستوى متوسط وكذلك وجود علاقة دالة احصائيا بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب وواقع إدارة الأزمات.

دراسة نجيب (2013) بعنوان: أثر التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في عمان.

هدفت الدراسة لقياس أثر التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في عمان، واستخدم الباحث في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (120) فردا، وكانت أهم النتائج تشير إلى أن التدريب هو الأكثر أهمية في أداء العاملين تليه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكل ذلك بصورة إيجابية ومباشرة تترد على أداء العاملين.

دراسة عبد الواحد ومفتي (Abdelwahed & Mufti, 2023) بعنوان: Study the impact of the training strategy on organizational performance indicators: Survey on Syrian pharmaceutical companies

هدفت الدراسة للبحث في درجة تأثير استراتيجية التدريب التي وضعتها شركات تصنيع الأدوية في سوريا على مؤشرات تقييم الأداء التنظيمي، استخدم الباحثان في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حي قاما بتصميم استبانة وتوزيعها على (80) شركة تعمل في قطاع الأدوية باستخدام طريقة الحصر الشامل، وكانت أهم نتائج الدراسة تشير إلى هناك أثر معنوي لاستراتيجية التدريب على مؤشرات تقييم الأداء التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية السورية.

دراسة الشوابكة والصوالحي (Alshawabkeh & Alsawalhah, 2019) بعنوان: "Effects of Training Strategies on Employees Performance: A practical Study in Amman's Municipality

هدفت الدراسة للبحث في أثر استراتيجية التدريب على أداء الموظفين وفقاً لوجهة نظر العاملين في أمانة بلدية عمان، واستخدم الباحثان في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قاما بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (250) فرداً، واسترد الباحث (201) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن لاستراتيجية التدريب تأثير إحصائي على أداء العاملين في حين أن تنفيذ استراتيجية التدريب بمستوى متوسط وكذلك أداء العاملين بمستوى متوسط.

دراسة كارم وآخرون (Karim & Others, 2019) بعنوان: THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE: AN ANALYSIS OF QUANTITATIVE DATA

والتي هدف الباحثون من خلالها للتعرف لمعرفة تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، استهدفت الدراسة (30) فردا تم توزيع استبانة مكونة من 10 اسئلة، اكد الباحثون من خلال الدراسة أن التدريب يحسن المهارات والمعرفة والقدرات ويساعد على خلق الرضا الوظيفي للموظفين الامر الذي يساهم في تحسين الاداء وبالتالي الوصول الى درجة افضل من رضى العملاء، اوصت بضرورة ان يكون التدريب الزامي وبشكل ديناميكي لكافة الموظفين كلا حسب حاجته.

دراسة الشريدة وآخرون (Alshraideh,el,at, 2017) بعنوان: The Impact of Training Strategy on Organizational Loyalty via the Mediating Variables of Organizational Satisfaction and Organizational Performance: An Empirical Study on Jordanian Agricultural Credit Corporation Staff

هدفت الدراسة للبحث في تأثير استراتيجية التدريب على ولاء الموظفين من خلال التحقق من دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، استخدم الباحثون في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (469) فردا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير مباشر لاستراتيجية التدريب على الولاء والرضا والأداء، في حين لا توجد علاقة بين استراتيجية التدريب والولاء التنظيمي من خلال الأداء كمتغير وسيط.

دراسة مشتاك وآخرون (Mushtaq & Others, 2015) بعنوان: Impact of training and development on employees performance and productivity: a case study of Pakistan

هدفت الدراسة الى اختبار تأثير التدريب والتطوير على أداء وفعالية الموظفين في مكتب الإدارة للمنطقة الخامسة واديس ابابا واثيروبيا. وقد عملت الدراسة على توظيف أسلوب بحث كمي مؤسسي مقطعي حيث تم تصميم استبانة خاصة وتوزيعها على وفقا للعينة العشوائية التنظيمية بلغ عددهم (94) فردا، وقد اشارت النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والتطويرو أداء وفعالية الموظفين.

التعليق على المحور الأول: تتشابه الدراسات في المحور الأول من حيث سعي الباحثين لدراسة جوانب مختلفة تتعلق بالتدريب واستراتيجيات التدريب مع اختلاف المحتمعات والمتغيرات التابعة، فمثلا في دراسة (محمد دين وآدم، 2020) هدفت الى تقييم أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بادارة بنك فيصل وتحسين ادائهم وفق متطلبات انظمة ادارة الجودة الايزو، في حين هدفت (خزما، 2020) وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أثر التدريب بأبعاده، وبذلك نجد ان التدريب قد حضي بأهمية محلية وعربيا ودوليا، كما تود الباحثة الاشارة إلى أن المنهج المستخدم في اعداد الدراسات كان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، أما عن العينات فقد تنوعت بين العينة المسحية الشاملة مثل دراسة خزما (2020) والعينة العشوائية البسيطة مثل محمد دين وآدم (2020) ، وقد توصلت كل دراسة إلى نتائج تتعلق بالمتغيرات التي ترتبط فيها مثل دراسة (Ali، 2021) التدريب والتطوير والأداء سيمكن إدارة القطاع المصرفي الباكستاني من فهم تحديات إنتاجية الموظفين بشكل أفضل، الى جانب ضرورة اجراء البنوك مزيد من البحوث لتقييم الحاجات التدريبية بشكل

دقيق، أما دراسة (بلقاسم ونذار، 2017) فقد توصلت إلى أن التدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات وحسن استغلال للطاقات، وفي ضوء كافة النتائج كانت هناك توصيات تتناسب معها مثل دراسة (Mushtaq، 2015) اوصت بضرورة ان تقوم الادارة بتقديم أنشطة التدريب والتطوير للموظفين ومشاركتهم في التخطيط له.

2.2.2 دراسات سابقة ذات صلة بأداء العاملين في الشركات

دراسة ابو جليدة (2018) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية" والتي هدفت لمعرفة أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، واستخدم في سبيل ذلك المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على 346 عاملا من اصل 860 عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت اهم النتائج جاءت تشير الى ان الشركات تسعى لاستقطاب وتعيين افضل المتوفرين في سوق العمل من كوادر، الى جانب اهتمامها باتباع استراتيجيات تدريب تطوير للحصول على افضل الخبرات كما تقوم باجراء تقييم دوري للعاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية لتحفيزهم بشكل ينعكس على أدائهم في العمل و الوصول الى طموحهم الشخصي وهذا اثر على التزام الموظفين بمتطلبات العمل والابتعاد عن الظواهر السلبية.

دراسة كرو (2016) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات.

هدفت الدراسة الى البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، واستخدم الباحث في اعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم

استبانة خاصة لهذه الغاية وتوزيعها على عينة مكونة من (70) فردا من العاملين في شركة جود حيث مثلت الشركات السورية مجتمع الدراسة وشركة جود كأكبر شركات محافظة اللاذقية، وتوصل الباحث من خلال الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر بشكل كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وأن الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، كما أن جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.

دراسة ماضي (2015) بعنوان: الأجر والمكافآت والمشاركة في صنع القرار ودورها في تنمية وتطوير الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

والتي هدف الباحث من خلالها للتعرف الى اثر الاجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرار ودورها في تنمية وتطوير الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات وذلك من خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي في اعداد الدراسة حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها على (344) فردا حيث تم اختيار عينة طبقية من مجتمع مكون من (3254)، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج اهمها هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين تنمية وتطوير الاداء الوظيفي.

دراسة القاضي (2012) بعنوان: علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على اداء المنظمات/ دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن.

والتي هدف الباحث من خلالها للتعرف الى أثر الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية على اداء الجامعات الخاصة في الأردن، قام الباحث باعداد الدراسة وفقا للمنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانة خاصة لهذه الغاية وتوزيعها على عينة مكونة من (88) فردا من 14 جامعة

من أصل مجتمع الدراسة المكون من (20) جامعة، توصل الباحث من خلال الدراسة لجملة من النتائج اهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية على أداء العاملين.

دراسة الرواحنة (2013) بعنوان: أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين/دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج.

حيث هدفت الدراسة للتعرف الى أثر جودة أنظمة ادارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات اورانج، واستخدم الباحث في اعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (77) موظفا، وقد اظهرت النتائج ان جودة أنظمة الموارد البشرية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الاداء وان البنية التحتية لانظمة ادارة الموارد البشرية الالكترونية هي التي لها تأثير ايجابي واضح على كفاءة أداء العاملين.

دراسة زيدان (2008) بعنوان: أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة 2004 الى 2007م.

حيث هدفت الدراسة للتعرف الى واقع أثر تخطيط الوارد البشرية وتنميتها في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية، كما تهدف الى معرفة درجة مساهمة سياسات وأساليب تخطيط الموارد البشرية وتنميتها في أداء العاملين ومدى اختلاف وجهات نظر العاملين حول تأثير تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على الاداء، واستخدم الباحث في اعداد الاطروحة المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (390) فردا في 28 شركة مقرها في الضفة الغربية من اصل مجتمع الدراسة المكون من (3111) فردا، أما عن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث فكانت ان هناك اثر كبير لتخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين وهي بذلك قادرة على التنبؤ بتوجه أداء العاملين.

Influence of Human Resource Management : بعنوان: **Kepha (2015)** دراسة
Performance of Employees in Research Institutes In Practices on the
.Kenya

حيث هدفت الدراسة الى بيان تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا، واستخدم الباحث في اعداد الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (760) فردا تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعاهد البحثية الحكومية التي تم تشكيلها بموجب قانون العلوم والتكنولوجيا، وتوصل الباحث من خلال الدراسة لجملة من النتائج أهمها هناك حاجة لإعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتدريبها، لوجود علاقة قوية إيجابية ذات دلالة احصائية بين تلك الممارسات وبين أداء العاملين في مراكز البحوث.

التعليق على المحور الثاني: نجد ان الاهتمام بأداء العاملين كان بدرجات متفاوت حيث سعى كل باحث من الدراسات التي تم عرضها لدراسة اثر عامل آخر في الاداء مثل دراسة (زيدان، 2008) الذي سعى لدراسة اثر تخطيط الموارد البشرية وتتميتها على أداء العاملين أما دراسة (الرواحنة، 2013) فقد سعى الباحث من خلالها الى دراسة جودة ادارة الموارد البشرية في حين نجد أن دراسة (ابو جليدة، 2018) سعى الباحث من خلالها للتعرف الى ادارة الموارد البشرية في أداء العاملين، وقد لجاء الباحثون للمنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، أما عن العينات فقد اختار كل باحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تم اختيارها وفقا للحاجة مثل دراسة (Kepha، 2015) لجاء الى العينة الطبقية، وكذلك (ماضي، 2015) أما (الرواحنة، 2013) فقد استخدم العينة العشوائية، وفيما يتعلق بالنتائج فقد توصلت دراسة (القاضي، 2012) ان هناك أثر للممارسات

الاستراتيجية على اداء العاملين واوصى في ضوء ذلك بضرورة اشتراك الإداريين في استقطاب واختيار الموظفين الجدد، أما دراسة (كرو، 2016) فقد توصلت الى ان الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر بشكل كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وأن الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف واوصى في ضوء ذلك اتاحة الفرصة لاختيار برامج التدريب وتصميم برامج تدريب داخلية وخارجية تتناسب مع حاجة المنظمة.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة وما سيميز الدراسة الحالية

من خلال مراجعة مجموعة من الأدبيات السابقة التي استطاعت الباحثة الوصول اليها عبر محركات البحث اختارت الباحثة عرض مجموعة من الدراسات قامت بداية بتوزيعها بما يخدم محاور الدراسة وترتيبها وفقا لتسلسل الزمني لتسهيل الاطلاع عليها ومن خلال التعقيب على كل محور منفردا يمكن الإشارة إلى مجموعة من النقاط :

1. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة استراتيجية التدريب وتطبيقها على مجتمع الدراسة الذي تم اختياره مسبقا مثل دراسة (خزاما، 2020؛ تاج السر، 2020؛ حامد وأحمد، 2019؛ كرو، 2016؛ ماضي، 2015)

2. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة والإستبانة أداة لها مثل (زيدان، 2008؛ القاضي، 2012؛ صويص وعابدين، 2017)

3. كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استهداف مجتمع شركات الادوية واختيار عينة عشوائية ممثلة من العاملين فيها.

4. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الحدائء، وتناولها للتدريب في شركات الادوية مثل (خزاما، 2020)، كما تختلف في الفترة الزمنية لإعداد الدراسة الى جانب اختلاف في المتغيرات التابعة التي ستعمل الباحثة على قياسها عبر الاستبانة التي سيتم توزيعها.

5. الاضافة التي قدمتها الدراسة بدأت في تجميع الادبيات الخاصة بمحاور الدراسة مما يوفر الوقت والجهد على غيرها من الباحثين.

6. كما تعد النتائج والتوصيات التي قدمتها الدراسة اضافة جديدة بحد ذاتها لما تضيفه من أصالة للبحث العلمي ومما قد يدفع الجهات ذات الاختصاص للاستفادة منها وهي من الأسباب التي ميزتها عن غيرها من الدراسات، إلى جانب أن الاستبانة الخاصة بها قامت بتصميمها لغاية الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أدوات الدراسة وخصائصها

4.3 صدق الأدوات وثباتها

5.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

7.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويحللها في ضوء العوامل المحيطة، ووصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث سيعتمد الباحث على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، ثم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة، التي سيتم إعدادها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يعمل على توضيح خصائصها من ناحية الكيفية، أمّا من الناحية الكمية فإنّه يصف الظاهرة وصفاً رقمياً وذلك من خلال أرقام وجداول تكون مهمتها الأساسية توضيح مقدار تلك الظاهرة أو حتى حجمها أو مدى ارتباط هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر كما انه يعد المنهج المناسب لهذه الدراسة الاجتماعية ولأن المنهج الوصفي التحليلي يدرس العلاقة بين المتغيرات (أبو حطب وصادق، 2005: 104).

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الأقسام التالية (الإنتاج، الجودة، التسويق، الصيانة لخطوط الإنتاج والآلات) في شركات الأدوية والبالغ عددهم (650) فرداً، استخدمت

الباحثة أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة وبلغ عدد المستجيبين (137) فردا أي ما نسبته 21% من مجتمع الدراسة.

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	76	55.5
	أنثى	61	44.5
	المجموع	137	100%
العمر	أقل من 25 سنة	19	13.9
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	49	35.8
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	44	32.1
	45 سنة فأكثر	25	18.2
	المجموع	137	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	27.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	38	27.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	21	15.3
	15 سنة فأكثر	40	29.2
	المجموع	137	100%
الإدارة/القسم	الإنتاج	43	31.4
	الجودة	44	32.1
	التسويق	38	27.7
	الصيانة لخطوط الإنتاج والآلات	12	8.8
	المجموع	137	100%
عدد الدورات التدريبية	5 دورات فأقل	60	43.8
	6- 15 دورة	45	32.8
	16 دورة فأكثر	32	23.4
	المجموع	137	100%

يتضح من جدول (1.3) أن ما نسبته 55.5% من عينة الدراسة ذكور، بينما 44.5% إناث، ويتضح من أن ما نسبته 13.9% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 35.8% تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، 32.1% تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، بينما 18.2% أعمارهم 45 سنة فأكثر، كما يتضح من الجدول أن ما نسبته 27.7% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات لكل منهما، 15.3% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 29.2% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، ويتضح أن ما نسبته 31.4% من عينة الدراسة يعملون في قسم الإنتاج، 32.1% يعملون في قسم الجودة، 27.7% يعملون في قسم التسويق، بينما 8.8% يعملون في قسم الصيانة لخطوط الإنتاج والآلات، وأيضا يتضح أن ما نسبته 43.8% من عينة الدراسة حصلوا على 5 دورات فأقل، 32.8% حصلوا على دورات من 6 إلى 15 دورة، بينما 23.4% حصلوا على 16 دورة فأكثر.

3.3 أدوات الدراسة وخصائصها

قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة والتعرف على " أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية" حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للمستجيبين (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الإدارة/ القسم، عدد الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها خلال فترة العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن استراتيجية التدريب، ويتكون من خمس مجالات وذلك لغاية تحقيق الهدف المرجو من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على جملة من الدراسات السابقة

وعلى مقاييس ذات صلة باستراتيجيات التدريب المقدمة للعاملين المستخدمة في بعض الدراسات

ومنها: (اليمني، 2011) و(الزهراني، 2012) و (النيسافي، 2020)

المجال الأول: تحليل الخطة التدريبية، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثاني: صياغة الخطة التدريبية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: تنفيذ الخطة التدريبية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الخامس: التقييم، ويتكون من (5) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن أداء العاملين، ويتكون من ثلاث مجالات وذلك لغاية تحقيق

الهدف المرجو من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على جملة من الدراسات السابقة وعلى

مقاييس ذات صلة بتنمية أداء العاملين المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: (الأهدل، 2011)

و(قلوسي، 2020)

المجال الأول: إنتاجية المتدرب، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: إبداع المتدرب، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: المشاركة في صنع القرار، ويتكون من (5) فقرات.

استخدمت مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل فقرة من فقرات الاستبانة قائمة تحمل

(أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة)، وقد أعطيت كل عبارة من العبارات السابقة

درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات،

محايد (3) درجات، أعارض (2) درجتان، أعارض بشدة (1) درجة واحدة. بحيث احتوى المقياس

على خمسة مستويات وهي على النحو الآتي:

جدول (2.3): مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	التقدير

المحك المعتمد في الدراسة (مركز الإحصاء - أبو ظبي، 2017: 27)

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3.3): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
منخفضة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
عالية جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

4.3 صدق الأدوات وثباتها

للتحقق من صدق مقاييس الدراسة، اتبعت الإجراءات الآتية:

1.4.3 صدق المحكمين:

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) من المحكمين من ذوي الخبرة والمشهود لهم بالخبرة والعلم من الجامعات الفلسطينية، والملحق رقم (أ) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية، ملحق (ب).

2.4.3 صدق المقياس:

الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول (4.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تحليل الخطة التدريبية"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
0.002	.538*	1. يتم إعداد الخطة التدريبية للتدريب بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية.
0.000	.685*	2. تخصص الإدارة العليا ميزانية محددة لتطوير قدرات الموظفين وتدريبهم.
0.000	.675*	3. تراعي الخطة التدريبية العدالة في توزيع البرامج التدريبية على إدارات الشركة.
0.000	.638*	4. تركز الشركة على البرامج التدريبية ذات البعد التقني.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
0.000	.650*	5. تأخذ الخطة التدريبية بعين الاعتبار طبيعة المنافسين عند تحديد البرامج التدريبية.
0.000	.620*	6. تلتزم الشركة الأبعاد القانونية لطبيعة التدريب في خططها التدريبية.
0.001	.591*	7. تراعي الشركة في خططها التدريبية طبيعة التدريب (داخلي أم خارجي).
0.000	.703*	8. تشخص الخطة التدريبية نقاط القوة والضعف الداخلية عند إعداد البرامج التدريبية.
0.000	.677*	9. تشخص الخطة التدريبية (الفرص والتهديدات الخارجية) عند إعداد البرامج التدريبية.
0.000	.713*	10. توأكب الخطة التدريبية المتطلبات العالمية في إعداد البرامج التدريبية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحليل الخطة التدريبية"

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "صياغة الخطة التدريبية"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
0.000	.677*	1. تتشارك الإدارة العليا مع الإدارات الأخرى إعداد الخطط البرامج التدريبية.
0.000	.724*	2. تناقش الشركة الخطة التدريبية مع الإدارات التدريبية بناء على رسالتها وأهدافها.
0.000	.772*	3. يتم تحديد البرامج التدريبية بناء على الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.
0.000	.699*	4. تحدد الشركة المخاطر المتوقعة عند القيام بعملية التدريب.
0.001	.566*	5. تجري الشركة تحليل التكلفة - العائد المتوقع من البرامج التدريبية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صياغة الخطة التدريبية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تنفيذ الخطة التدريبية"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
0.000	.880*	1. تحدد الإدارة بشكل واضح الإدارات المسؤولة عن تنفيذ البرامج التدريبية.
0.000	.754*	2. تتوفر سياسات واضحة لتنفيذ الخطط التدريبية.
0.000	.621*	3. توفر الإدارة المتطلبات المالية للبرامج التدريبية في الوقت المناسب.
0.000	.931*	4. تحرص الإدارة على التحقق من مخرجات البرامج التدريبية باستمرار.
0.000	.737*	5. تتابع الإدارة عملية تحسين وتطوير آليات تنفيذ استراتيجية التدريب.
0.001	.543*	6. تحرص الإدارة على قياس انطباعات المتدربين من البرامج التدريبية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تنفيذ الخطة التدريبية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تبنى التكنولوجيا الحديثة في التدريب"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
0.000	.785*	1. أصبحت التكنولوجيا الحديثة في التدريب جزء من استراتيجية الشركة.
0.000	.866*	2. ساهمت جائحة كورونا في تبني استراتيجيات التدريب عن بعد.
0.000	.621*	3. تبنت الإدارة في خططها التدريبية التكنولوجيا المستخدمة في العمل عن بعد.
0.000	.842*	4. عززت الإدارة من توفير متطلبات الدورات التدريبية عن بعد خصوصاً في ظل جائحة كورونا.
0.000	.795*	5. تركز الشركة على البرامج التدريبية ذات العلاقة بالواقع الافتراضي والواقع المعزز.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تبنى التكنولوجيا الحديثة في

التدريب" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05

$\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "التقييم"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
0.001	.557*	1. تقوم إدارة التدريب بتقييم البرامج التدريبية فور انتهائها للتأكد من جودتها.
0.000	.800*	2. تقوم الإدارة بتقييم نتائج الأداء المتحققة نتيجة التدريب.
0.000	.778*	3. تقوم إدارة التدريب بتقييم التدريب أثناء تنفيذ العملية التدريبية لتصحيح الانحرافات.
0.000	.878*	4. توظف الإدارة نتائج التقييم في تحسين البرامج التدريبية وتطويرها.
0.000	.893*	5. تقوم الإدارة بمتابعة استفادة العاملين من البرامج التدريبية بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (7.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التقييم " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "إنتاجية المتدرب"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
0.000	.836*	1. تستخدم الإدارة مقاييس كمية لقياس إنتاجية المتدرب قبل وبعد التدريب.
0.000	.850*	2. حسنت نوعية الخدمات المقدمة للزبائن نتيجة التدريب.
0.000	.602*	3. أصبحت أنجز أعماله بوقت أقل نتيجة التدريب.
0.000	.663*	4. ساهم التدريب في تحسين إنتاجية الشركة.
0.000	.653*	5. أصبحت قادراً على القيام بالأعمال الموكلة له بدقة.
0.000	.726*	6. حسّن التدريب من إنتاجية جميع أقسام الشركة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (8.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إنتاجية المتدرب " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (10.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "إبداع المتدرب"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
0.000	.753*	1. أضاف لي التدريب القيام بالأعمال بطريقة غير مألوفة.
0.000	.667*	2. ساهم التدريب في تعزيز حل المشاكل بطريقة أكثر منطقية.
0.000	.907*	3. أستطيع تكوين وإنشاء شيء جديد ودمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة.
0.000	.854*	4. أضاف لي التدريب طرق جديدة للبحث والاستكشاف عن مصادر خارجية.
0.000	.629*	5. عزز التدريب من قدراتي على الربط بين الأشياء التي لا تبدو أن هناك علاقة فيما بينها.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (9.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إبداع المتدرب " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (11.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "المشاركة في صنع القرار"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفقرة
0.000	.775*	1. تضع الشركة قراراتها فيما يتعلق بالخطط التدريبية بالشراكة مع ذوي العلاقة في الشركة.
0.000	.777*	2. تجمع الإدارة البيانات وتحللها قبل اتخاذ القرارات.
0.000	.867*	3. تدرس الشركة البدائل والخيارات المطروحة في صنع قراراتها التدريبية.
0.000	.773*	4. تراعي الشركة العوامل الخارجية المؤثرة في خطة التدريب عند صنع القرار.
0.000	.694*	5. تراعي الشركة العوامل الداخلية المؤثرة في خطة التدريب عند صنع القرار.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (10.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في صنع القرار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (12.3): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	المجال
0.000	.908*	تحليل الخطة التدريبية
0.000	.933*	صياغة الخطة التدريبية
0.000	.880*	تنفيذ الخطة التدريبية
0.000	.843*	تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب
0.000	.917*	التقييم
0.000	.972*	استراتيجية التدريب
0.000	.927*	إنتاجية المتدرب
0.000	.789*	إبداع المتدرب
0.000	.877*	المشاركة في صنع القرار
0.000	.881*	أداء العاملين

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (11.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الثبات لمقاييس الدراسة

للتحقق من الثبات لمقاييس الدراسة، ستستخدم طريقة ثبات التجانس الداخلي (Consistency) وحساب معامل التجانس (كرونباخ الفا) (Cronbach Alpha)، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة التجانس في أداة الدراسة، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

ثبات الإستبانة Reliability:

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، حيث تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12.3).

جدول (13.3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحليل الخطة التدريبية	10	0.845
صياغة الخطة التدريبية	5	0.713
تنفيذ الخطة التدريبية	6	0.826
تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب	5	0.844
التقييم	5	0.844
استراتيجية التدريب	31	0.952
إنتاجية المتدرب	6	0.812
إبداع المتدرب	5	0.792
المشاركة في صنع القرار	5	0.837
أداء العاملين	16	0.907
جميع فقرات الاستبانة معا	47	0.962

وفقا للجدول (12.3) فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة، حيث تتراوح بين (0.713-

0.952) لكل مجال، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.962)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال

إحصائيا.

4.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

المتغيرات المستقلة: استراتيجية التدريب (مرحلة تحليل الخطة التدريبية، صياغة الخطة التدريبية، تنفيذ الخطة التدريبية، تبني التكنولوجيا الحديثة، والتقييم).

المتغيرات التابعة: أبعاد أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، المشاركة في صنع القرار).

المتغيرات الديموغرافية: الخاصة بالمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، الإدارة/القسم، عدد الدورات التدريبية)

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمعت المعلومات من مصادرها التي تكونت من الكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، لصياغة الإطار النظري للدراسة.

2. الحصول على إحصائية بعدد العاملين في شركات الأدوية، لغاية تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم عينة الدراسة.

3. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الدراسات ذات الصلة.

4. تحكيم أدوات الدراسة.

5. تطبيق أدوات الدراسة على العينة، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك حيث تم الإشارة لهم بأنه لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

6. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.

7. أعدت أدوات الدراسة بصورتها النهائية، بعد تعديلها، الأخذ برأي الدكتور المشرف والسادة المحكمين.

8. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

9. تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، الإجابات عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package

(SPSS) for the Social Sciences، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test).
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test).
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA).
9. اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة (Scheffe Post Hoc Test For Multiple Comparisons).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة.

1.4 نتائج أسئلة الدراسة.

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

1.4 السؤال الأول: ما واقع استراتيجية التدريب في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات

الشمالية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "استراتيجية التدريب"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
تحليل الخطة التدريبية	3.86	0.49	77.11	4	عالية
صياغة الخطة التدريبية	3.85	0.58	77.02	5	عالية
تنفيذ الخطة التدريبية	3.97	0.52	79.32	2	عالية
تبنى التكنولوجيا الحديثة في التدريب	3.97	0.55	79.39	1	عالية
التقييم	3.92	0.57	78.34	3	عالية
جميع فقرات " استراتيجية التدريب "	3.90	0.44	78.09		عالية

من الجدول (1.4) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استراتيجية التدريب يساوي 3.90 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 78.09%، وهذا يعني أن متوسط التزام الشركات وفقا لمجالات الدراسة جاء بدرجة عالية وفقا لآراء عينة الدراسة عبر موافقتهم على فقرات استراتيجية التدريب بشكل عام وبدرجة عالية.

تحليل فقرات مجال "تحليل الخطة التدريبية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تحليل

الخطة التدريبية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يتم إعداد الخطة التدريبية للتدريب بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية.	4.28	0.57	85.69	1	عالية جدا
2.	تخصص الإدارة العليا ميزانية محددة لتطوير قدرات الموظفين وتدريبهم.	3.93	0.77	78.54	4	عالية
3.	تراعي الخطة التدريبية العدالة في توزيع البرامج التدريبية على إدارات الشركة.	3.73	0.83	74.60	7	عالية
4.	تركز الشركة على البرامج التدريبية ذات البعد التقني.	3.61	0.83	72.26	9	عالية
5.	تأخذ الخطة التدريبية بعين الاعتبار طبيعة المنافسين عند تحديد البرامج التدريبية.	3.61	0.85	72.26	10	عالية
6.	تلتزم الشركة بالأبعاد القانونية لطبيعة التدريب في خططها التدريبية.	3.91	0.71	78.10	5	عالية
7.	تراعي الشركة في خططها التدريبية طبيعة التدريب (داخلي أم خارجي).	4.08	0.61	81.61	2	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
8.	تشخص الخطة التدريبية نقاط القوة والضعف الداخلية عند إعداد البرامج التدريبية.	3.95	0.70	78.98	3	عالية
9.	تشخص الخطة التدريبية (الفرص والتهديدات الخارجية) عند إعداد البرامج التدريبية.	3.64	0.78	72.70	8	عالية
10.	تواكب الخطة التدريبية المتطلبات العالمية في إعداد البرامج التدريبية.	3.82	0.78	76.35	6	عالية
	جميع فقرات المجال معاً	3.86	0.49	77.11		عالية

من جدول (2.4) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " تحليل الخطة التدريبية " يساوي 3.86 أي أن الوزن النسبي 77.11%، وهذا يعني أن مستوى التزام الشركات ببعده تحليل الخطة التدريبية وفقاً لأراء أفراد العينة على فقرات هذا المجال بشكل عام كان بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة " يتم إعداد الخطة التدريبية للتدريب بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية" على أعلى درجة موافقة بنسبة 85.69%، بينما حصلت الفقرة " تأخذ الخطة التدريبية بعين الاعتبار طبيعة المنافسين عند تحديد البرامج التدريبية" على أقل درجة موافقة بنسبة 72.26%.

تحليل فقرات مجال "صياغة الخطة التدريبية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "صياغة

الخطة التدريبية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتشارك الإدارة العليا مع الإدارات الأخرى إعداد الخطط البرامج التدريبية.	3.96	0.83	79.12	1	عالية
2.	تتناقش الشركة الخطة التدريبية مع الإدارات التدريبية بناء على رسالتها وأهدافها.	3.94	0.80	78.83	2	عالية
3.	يتم تحديد البرامج التدريبية بناء على الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.	3.75	0.77	75.04	4	عالية
4.	تحدد الشركة المخاطر المتوقعة عند القيام بعملية التدريب.	3.72	0.75	74.45	5	عالية
5.	تجري الشركة تحليل التكلفة - العائد المتوقع من البرامج التدريبية.	3.88	0.81	77.66	3	عالية
	جميع فقرات المجال معاً	3.85	0.58	77.02		عالية

من جدول (3.4) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " صياغة الخطة التدريبية " يساوي

3.85 أي أن الوزن النسبي 77.02%، وهذا يعني أن مستوى التزام الشركات ببعد صياغة الخطة

التدريبية وفقاً لأراء أفراد العينة على فقرات هذا المجال بشكل عام، وقد حصلت الفقرة " تتشارك

الإدارة العليا مع الإدارات الأخرى إعداد الخطط البرامج التدريبية " على أعلى درجة موافقة بنسبة

79.12%، بينما حصلت الفقرة " تحدد الشركة المخاطر المتوقعة عند القيام بعملية التدريب " على

أقل درجة موافقة بنسبة 74.45%.

تحليل فقرات مجال "تنفيذ الخطة التدريبية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة

الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تنفيذ

الخطة التدريبية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تحدد الإدارة بشكل واضح الإدارات المسؤولة عن تنفيذ البرامج التدريبية.	4.12	0.59	82.48	1	عالية
2.	تتوفر سياسات واضحة لتنفيذ الخطط التدريبية.	3.96	0.73	79.27	2	عالية
3.	توفر الإدارة المتطلبات المالية للبرامج التدريبية في الوقت المناسب.	3.91	0.75	78.25	5	عالية
4.	تحرص الإدارة على التحقق من مخرجات البرامج التدريبية باستمرار.	3.96	0.63	79.12	3	عالية
5.	تتابع الإدارة عملية تحسين وتطوير آليات تنفيذ استراتيجية التدريب.	3.91	0.67	78.10	6	عالية
6.	تحرص الإدارة على قياس انطباعات المتدربين من البرامج التدريبية.	3.93	0.75	78.69	4	عالية
	جميع فقرات المجال معاً	3.97	0.52	79.32		عالية

من جدول (4.4) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " تنفيذ الخطة التدريبية " يساوي

3.97 أي أن الوزن النسبي 79.32%، وهذا يعني أن مستوى التزام الشركات ببعد تنفيذ الخطة

التدريبية كان بدرجة عالية وفقاً لآراء أفراد العينة بشكل عام، وقد حصلت الفقرة " تحدد الإدارة

بشكل واضح الإدارات المسؤولة عن تنفيذ البرامج التدريبية " على أعلى درجة موافقة بنسبة

82.48%، بينما حصلت الفقرة " تتابع الإدارة عملية تحسين وتطوير آليات تنفيذ استراتيجية

التدريب " على أقل درجة موافقة بنسبة 78.10%.

تحليل فقرات مجال "تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة

الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.4).

جدول (5.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تبني

التكنولوجيا الحديثة في التدريب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	أصبحت التكنولوجيا الحديثة في التدريب جزء من استراتيجية الشركة.	4.03	0.72	80.58	2	عالية
2.	ساهمت جائحة كورونا في تبني استراتيجيات التدريب عن بعد.	4.15	0.80	83.07	1	عالية
3.	تبنيت الإدارة في خططها التدريبية التكنولوجيا المستخدمة في العمل عن بعد.	4.00	0.73	80.00	3	عالية
4.	عززت الإدارة من توفير متطلبات الدورات التدريبية عن بعد خصوصاً في ظل جائحة كورونا.	3.96	0.73	79.12	4	عالية
5.	تركز الشركة على البرامج التدريبية ذات العلاقة بالواقع الافتراضي والواقع المعزز.	3.71	0.81	74.16	5	عالية
	جميع فقرات المجال معاً	3.97	0.55	79.39		عالية

من جدول (5.4) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب

" يساوي 3.97 أي أن الوزن النسبي 79.39%، وهذا يعني أن التزام الشركات ببعد تبني

التكنولوجيا الحديثة بالتدريب جاء بدرجة عالية وفقاً لآراء عينة الدراسة على فقرات هذا المجال

بشكل عام، وقد حصلت الفقرة "ساهمت جائحة كورونا في تبني استراتيجيات التدريب عن بعد"

على أعلى درجة موافقة بنسبة 83.07%، بينما حصلت الفقرة "تركز الشركة على البرامج

التدريبية ذات العلاقة بالواقع الافتراضي والواقع المعزز" على أقل درجة موافقة بنسبة 74.16%.

تحليل فقرات مجال "التقييم"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة

الموافقة، النتائج موضحة في جدول (6.4).

جدول (6.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "التقييم"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تقوم إدارة التدريب بتقييم البرامج التدريبية فور انتهائها للتأكد من جودتها.	4.09	0.65	81.90	1	عالية
2.	تقوم الإدارة بتقييم نتائج الأداء المتحققة نتيجة التدريب.	3.89	0.68	77.81	2	عالية
3.	تقوم إدارة التدريب بتقييم التدريب أثناء تنفيذ العملية التدريبية لتصحيح الانحرافات.	3.89	0.72	77.81	3	عالية
4.	توظف الإدارة نتائج التقييم في تحسين البرامج التدريبية وتطويرها.	3.83	0.77	76.64	5	عالية
5.	تقوم الإدارة بمتابعة استفادة العاملين من البرامج التدريبية بعد انتهاء البرنامج التدريبي.	3.88	0.79	77.52	4	عالية
	جميع فقرات المجال معاً	3.92	0.57	78.34		عالية

من جدول (6.4) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "التقييم" يساوي 3.92 أي أن الوزن

النسبي 78.34%، وهذا أن مستوى التزام الشركات بالتقييم كان بدرجة عالية وفقاً لآراء عينة

الدراسة على فقرات هذا المجال بشكل عام، وقد حصلت الفقرة "تقوم إدارة التدريب بتقييم البرامج

التدريبية فور انتهائها للتأكد من جودتها" على أعلى درجة موافقة بنسبة 81.90%، بينما حصلت

الفقرة "توظف الإدارة نتائج التقييم في تحسين البرامج التدريبية وتطويرها" على أقل درجة موافقة

بنسبة 76.64%.

2.4 السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية في

المحافظات الشمالية على (الإنتاجية، الإبداع، المشاركة في صنع القرار)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (7.4).

جدول (7.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "أداء العاملين"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
إنتاجية المتدرب	3.89	0.61	77.74	1	عالية
إبداع المتدرب	3.87	0.56	77.34	3	عالية
المشاركة في صنع القرار	3.88	0.60	77.58	2	عالية
جميع فقرات "أداء العاملين"	3.88	0.52	77.56		عالية

من جدول (7.4) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات أداء العاملين يساوي 3.88

(الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.56%، وهذا يعني أن مستوى أداء العاملين في

شركات الأدوية جاء بدرجة عالية وفقا لأراء أفراد العينة المبحوثة.

تحليل فقرات مجال "إنتاجية المتدرب"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة،

النتائج موضحة في جدول (8.4).

جدول (8.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إنتاجية

المتدرب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تستخدم الإدارة مقاييس كمية لقياس إنتاجية المتدرب قبل وبعد التدريب.	3.67	0.88	73.43	6	عالية
2.	حسنت نوعية الخدمات المقدمة للزبائن نتيجة التدريب.	3.86	0.77	77.23	5	عالية
3.	أصبحت أنجز أعماله بوقت أقل نتيجة التدريب.	3.88	0.78	77.66	4	عالية
4.	ساهم التدريب في تحسين إنتاجية الشركة.	4.01	0.71	80.15	1	عالية
5.	أصبحت قادراً على القيام بالأعمال الموكلة له بدقة.	4.00	0.72	80.00	2	عالية
6.	حسن التدريب من إنتاجية جميع أقسام الشركة	3.90	0.77	77.96	3	عالية
	جميع فقرات المجال معاً	3.89	0.61	77.74		عالية

من جدول (8.4) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " إنتاجية المتدرب " يساوي 3.89 أي

أن الوزن النسبي 77.74%، وهذا يعني أن مستوى أداء العاملين وفقاً لمجال " إنتاجية المتدرب "

جاء بدرجة عالية وفقاً لأراء أفراد العينة على فقرات هذا المجال بشكل عام، وقد حصلت الفقرة "

ساهم التدريب في تحسين إنتاجية الشركة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 80.15%، بينما

حصلت الفقرة " تستخدم الإدارة مقاييس كمية لقياس إنتاجية المتدرب قبل وبعد التدريب " على أقل

درجة موافقة بنسبة 73.43%.

تحليل فقرات مجال "إبداع المتدرب"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة

الموافقة، النتائج موضحة في جدول (9.4).

جدول (9.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إبداع

المتدرب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	أضف لي التدريب القيام بالأعمال بطريقة غير مألوفة.	3.72	0.86	74.45	5	عالية
2.	ساهم التدريب في تعزيز حل المشاكل بطريقة أكثر منطقية.	3.91	0.69	78.25	2	عالية
3.	أستطيع تكوين وإنشاء شيء جديد ودمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة.	3.90	0.69	77.96	3	عالية
4.	أضف لي التدريب طرق جديدة للبحث والاستكشاف عن مصادر خارجية.	3.85	0.75	76.93	4	عالية
5.	عزز التدريب من قدراتي على الربط بين الأشياء التي لا تبدو أن هناك علاقة فيما بينها.	3.96	0.70	79.12	1	عالية
	جميع فقرات المجال معاً	3.87	0.56	77.34		عالية

من جدول (9.4) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " إبداع المتدرب " يساوي 3.87 أي

أن الوزن النسبي 77.34%، وهذا يعني أن مستوى أداء العاملين وفقاً لمجال "إبداع المتدربين" جاء بدرجة عالية وفقاً لآراء أفراد العينة على فقرات هذا المجال بشكل عام، وقد حصلت الفقرة " عزز التدريب من قدراتي على الربط بين الأشياء التي لا تبدو أن هناك علاقة فيما بينها" على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.12%، بينما حصلت الفقرة " أضف لي التدريب القيام بالأعمال بطريقة غير مألوفة " على أقل درجة موافقة بنسبة 74.45%.

تحليل فقرات مجال " المشاركة في صنع القرار "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة

الموافقة، النتائج موضحة في جدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

"المشاركة في صنع القرار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تضع الشركة قراراتها فيما يتعلق بالخطط التدريبية بالشراكة مع ذوي العلاقة في الشركة.	3.99	0.66	79.85	1	عالية
2.	تجمع الإدارة البيانات وتحللها قبل اتخاذ القرارات.	3.88	0.75	77.52	2	عالية
3.	تدرس الشركة البدائل والخيارات المطروحة في صنع قراراتها التدريبية.	3.86	0.79	77.23	3	عالية
4.	تراعي الشركة العوامل الخارجية المؤثرة في خطة التدريب عند صنع القرار.	3.81	0.76	76.20	5	عالية
5.	تراعي الشركة العوامل الداخلية المؤثرة في خطة التدريب عند صنع القرار.	3.85	0.75	77.08	4	عالية
	جميع فقرات المجال معاً	3.88	0.60	77.58		عالية

من جدول (10.4) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "المشاركة في صنع القرار" يساوي

3.88 أي أن الوزن النسبي 77.58%، وهذا يعني أن مستوى أداء العاملين وفقاً لبعدها "المشاركة

في صنع القرار" جاء بدرجة عالية وفقاً لآراء أفراد العينة على فقرات هذا المجال بشكل عام، وقد

حصلت الفقرة "تضع الشركة قراراتها فيما يتعلق بالخطط التدريبية بالشراكة مع ذوي العلاقة في

الشركة" على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.85%، بينما حصلت الفقرة "تراعي الشركة العوامل

الخارجية المؤثرة في خطة التدريب عند صنع القرار" على أقل درجة موافقة بنسبة 76.20%.

3.4 السؤال الثالث: ما أثر استراتيجية التدريب بأبعادها (تحليل الخطة التدريبية، صياغة الخطة التدريبية، تنفيذ الخطة التدريبية، تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب، التقييم) في أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؟

للإجابة عن هذه السؤال تم اختبار فرضية السؤال الثالث والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (تحليل الخطة التدريبية، صياغة الخطة التدريبية، تنفيذ الخطة التدريبية، تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب، التقييم) في أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

ويتفرع من الفرضية السابقة الفرعية التالية :

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل الخطة التدريبية في أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الخطة التدريبية في أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الخطة التدريبية في أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب في أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم في أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11.4): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.555	2.146	0.017
تحليل الخطة التدريبية	0.046	0.475	0.318
صياغة الخطة التدريبية	0.182	2.318	0.011
تنفيذ الخطة التدريبية	0.122	1.492	0.069
تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب	0.121	1.771	0.039
التقييم	0.377	4.774	0.000
معامل الارتباط = 0.780	معامل التحديد المُعدَّل = 0.594		
قيمة الاختبار F = 40.738	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في جدول (11.4) يمكن استنتاج ما يلي:

1. معامل الارتباط = 0.780، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.594 وهذا يعني أن 59.4% من التغير في مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.
2. تبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية هي (صياغة الخطة التدريبية، تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب، التقييم)، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات المستقلة الأخرى.

4.3 السؤال الرابع: هل توجد فروق في آراء المبحوثين حول واقع استراتيجية التدريب وأداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الإدارة/ القسم، عدد الدورات التدريبية)؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم اختبار الفرضية التي تنص على:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول (استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية) تعزى الى المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الإدارة/ القسم، عدد الدورات التدريبية).

ويتفرع من الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول (استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية) تعزى الى الجنس.

تم استخدام اختبار " T- لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (12.4): نتائج اختبار " T- لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
استراتيجية التدريب	ذكر	76	3.86	0.49	1.273	0.205
	أنثى	61	3.96	0.38		
أداء العاملين	ذكر	76	3.85	0.50	-0.724	0.471
	أنثى	61	3.91	0.54		

من النتائج الموضحة في جدول (12.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T- لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات

المبحوثين حول (استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في

المحافظات الشمالية) تعزى إلى العمر.

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (13.4): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
استراتيجية التدريب	بين المجموعات	1.832	3	0.611	3.245	0.024
	داخل المجموعات	25.027	133	0.188		
	المجموع	26.858	136			
أداء العاملين	بين المجموعات	4.407	3	1.469	6.115	0.001
	داخل المجموعات	31.954	133	0.240		
	المجموع	36.362	136			

من النتائج الموضحة في جدول (13.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة

لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر.

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات العمر

جدول (14.4): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات العمر

العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 25 سنة	من 25 إلى أقل من 35 سنة	من 35 إلى أقل من 45 سنة	أكثر من 45 سنة
أقل من 25 سنة	4.18				
من 25 إلى أقل من 35 سنة	3.81	0.364*			
من 35 إلى أقل من 45 سنة	3.89	0.284	-0.080		
أكثر من 45 سنة	3.89	0.288	-0.076	0.004	
أقل من 25 سنة	4.31				
من 25 إلى أقل من 35 سنة	3.78	0.527*			
من 35 إلى أقل من 45 سنة	3.78	0.525*	-0.003		
أكثر من 45 سنة	3.91	0.402	-0.127	-0.123	

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (14.4) تبين ما يلي:

استراتيجية التدريب: تبين أن هناك فروق بين متوسطات كل من الذين أعمارهم أقل من 25 سنة وبين الذين أعمارهم تتراوح من 25 إلى أقل من 35 سنة، وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 25 سنة، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى.

أداء العاملين: تبين أن هناك فروق بين متوسطات كل من الذين أعمارهم أقل من 25 سنة وبين الذين أعمارهم تتراوح من 25 إلى أقل من 35 سنة ومن 35 إلى أقل من 45 سنة، وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 25 سنة، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول (استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية) تعزى الى عدد سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (15.4): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
استراتيجية التدريب	بين المجموعات	2.044	3	0.681	3.652	0.014
	داخل المجموعات	24.814	133	0.187		
	المجموع	26.858	136			
أداء العاملين	بين المجموعات	2.275	3	0.758	2.959	0.035
	داخل المجموعات	34.087	133	0.256		
	المجموع	36.362	136			

من النتائج الموضحة في جدول (15.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة

لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات عدد سنوات الخبرة

جدول (16.4): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	4.07				
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.75	*0.328			
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.90	0.173	-0.155		
15 سنة فأكثر	3.90	0.175	-0.152	0.003	
أقل من 5 سنوات	4.08				
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.76	*0.316			
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.77	0.303	-0.012		
15 سنة فأكثر	3.85	0.223	-0.093	-0.081	

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (16.4) تبين ما يلي:

استراتيجية التدريب: تبين أن هناك فروق بين متوسطات كل من الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات وبين الذين سنوات خبرتهم تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى.

أداء العاملين: تبين أن هناك فروق بين متوسطات كل من الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات وبين الذين سنوات خبرتهم تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

إجابات المبحوثين حول (استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية

في المحافظات الشمالية) تعزى إلى الإدارة/ القسم.

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (17.4): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الإدارة/ القسم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
استراتيجية التدريب	بين المجموعات	1.060	3	0.353	1.822	0.146
	داخل المجموعات	25.798	133	0.194		
	المجموع	26.858	136			
أداء العاملين	بين المجموعات	1.292	3	0.431	1.634	0.185
	داخل المجموعات	35.069	133	0.264		
	المجموع	36.362	136			

من النتائج الموضحة في جدول (17.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة

لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الإدارة/ القسم.

5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

إجابات المبحوثين حول (استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية

في المحافظات الشمالية) تعزى الى عدد الدورات التدريبية.

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (18.4): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
استراتيجية التدريب	بين المجموعات	0.033	2	0.017	0.083	0.921
	داخل المجموعات	26.825	134	0.200		
	المجموع	26.858	136			
أداء العاملين	بين المجموعات	1.194	2	0.597	2.275	0.107
	داخل المجموعات	35.168	134	0.262		
	المجموع	36.362	136			

من النتائج الموضحة في جدول (18.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار

التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 مناقشة نتائج الأسئلة

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرئيس

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

من خلال الفصل الخامس عمدت الباحثة لعرض أهم النتائج التي توصلت إليها عبر إجابات المبحوثين وتفسيرها، كما عمدت لتقديم رأيها في هذه الاستجابات مدعما بما قامت بالاطلاع عليه من دراسات ومراجع ذات صلة بموضوع الدراسة.

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع استراتيجية التدريب في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية (تحليل الخطة الإستراتيجية، صياغة الخطة التدريبية، تنفيذ الخطة التدريبية، تبني التكنولوجيا الحديثة، التقييم)؟

إن التزام الشركات المبحوثة باستراتيجية التدريب في شركات الأدوية وفقا لاستجابات المبحوثين جاءت بدرجة عالية، فالمتوسط الحسابي لجميع فقرات استراتيجية التدريب يساوي 3.90 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 78.09%، وهذا يعني أن هناك استجابة بدرجة عالية، حيث استخدمت خمسة أبعاد لقياس استراتيجية التدريب في الشركات المبحوثة هي: تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب أعلى متوسط بلغ 3.97، وحصل البعد تنفيذ الخطة التدريبية على ذات المتوسط بلغ 3.97 مع اختلاف في الانحراف المعياري، وحصل البعد التقييم على متوسط بلغ 3.92، وبعد صياغة الخطة التدريبية على 3.85، وبعد صياغة الخطة على أقل متوسط بلغ 3.85، وكافة المتوسطات كانت بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي تبديه شركات الأدوية بتدريب العناصر البشرية وتوفير الخبرات والعمال المؤهلين والطواقم الفنية القادرة على صناعة مستقبل القطاع

الدوائي بشكل عام فتغطية ما يقارب من 64 % من حاجة السوق المحلي وهي من أعلى النسب على مستوى المحيط المحلي، حيث تعتمد الشركات لتوفير التدريب وفقا للاحتياجات سواء كان على المستوى المحلي والدولي فكثير من المعدات تحتاج للتدريب على استخدامها وصيانتها خارج البلاد، فتنفيذ خطة التدريب يحتاج لميزانيات كبيرة وتوفير المكان والوقت المناسب لذلك إضافة لاستعداد مسبق علما أن وضع الخطط التدريبية يتم بطريقة تدريجية وفقا لاستجابات المبحوثين حيث تقوم كل دائرة عبر ممثلها برفع تقرير باحتياجاتها التدريبية مع مراعاة العدالة في توزيع البرامج بين الدوائر مع التركيز على التدريب التقني، مع مراعاة المقارنة بين العائد المتوقع والتكلفة لكل برنامج، كما تقوم الإدارة وفقا للمبحوثين بتقييم البرامج التدريبية لتحديد نقاط القوة والضعف ومعالجتها لحرصها على متابعة آليات تنفيذ الاستراتيجيات، وعبر التقييمات التي تقوم بها الشركات لأداء العاملين من خلال قياس الأداء قبل بعد.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة النيصافي (2020) في اهتمام الشركات محل الدراسة باستراتيجية التدريب، كما تشابهت مع دراسة محد دين وآدم (2020)، في حين أن الدراسة الحالية تتشابه أيضا مع دراسة تاج السر (2020)، في أهمية التدريب وأن التدريب يتم وفقا للمستويات الإدارية تنجزه الدائرة ذات الصلة بالتنسيق مع الإدارة، في حين تشابهت مع دراسة خزاما (2020) بالاهتمام بالتدريب إلا أنها اختلفت معها بأن الأولى ركزت فيها الشركات على تدريب المندوبين على المهارات الإشرافية والإدارية في حين أن الدراسة الحالية ركزت على التدريب التقني، في حين أن الدراسة تتشابه أيضا مع كارم وآخرون (2019) Karim & Others في التأكيد على أهمية التدريب.

وبناء على ماورد نلاحظ أن الدراسة الحالية تتشابه لا تختلف مع الدراسات في محور التدريب حول أهمية التدريب واتباع استراتيجيات خاصة في ذلك، وتختلف أن كل باحث يسعى

جاهدا لاستخدام أبعاد خاصة لقياس الالتزام باستراتيجية للتدريب، فمثل دراسة سعيد (2019) تبنت أبعاد التزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل عملية التدريب.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية على (الإنتاجية، الإبداع، المشاركة في صنع القرار)؟

إن مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية وفقا لاستجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس أداء العاملين ككل (3.88) وبنسبة مئوية (77.56%). وقد حصل مجال إنتاجية المتدرب على أعلى متوسط وهذا يدل على أن العاملين في الشركات المبحوثة يبذلون قصارى جهدهم للمحافظة على مستوى عالي من الإنتاج، فشركات الأدوية تغطي ما يقارب 64% من حاجة سوق الأدوية الفلسطيني وهي من اعلى النسب على المستوى الإقليمي، ونظرا لأن هذه الصناعة تعد من الصناعات الدقيقة التي يجب الالتزام فيها بالقوانين والأنظمة يجب الاهتمام بمستوى الإبداع لدى العامل عبر قدرته على أن يكون ملتزما بالمعايير والمواصفات المطلوبة، كما أن العاملين هم مصدر قوة داخلية للشركات تضع جَل اهتمامها في تطوير الأداء، فالعاملين يمثلون قوة تنافسية إضافة أن الأداء المتميز الذي يساهم في تطور مبيعات الشركة في ظل تزايد الطلب على الأدوية، ولذا ولتحقيق هذه الغايات لابد من توفير التدريب اللازم وإخضاعهم لبرامج تدريب تتناسب واحتياجاتهم، فشركات الأدوية تقوم بقياس الأداء كليا وتوضح المنافسة بين الشركات الأداء المميز للعاملين، وأكد المبحوثين أن التدريب ساهم في تحسين نوعية الأداء عبر إنجاز العمل بوقت أقل عبر الربط بين القدرات المهنية

والمعرفة العلمية، كما أن الشركات تراعي العوامل الداخلية المؤثرة في التدريب عند صنع القرار بحيث تدرس البدائل والخيارات المتاحة في صنع قرار التدريب.

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة أو جليلة (2018) ودراسة كرو (2016) Kepha (2015)، وكذلك دراسة ماضي (2015) وزيدان (2008) في بحثها في أداء العاملين، نجد أنها تختلف مع ذات الدراسات في المتغيرات التي سعت لقياسها واختبار أثرها مثل دراسة زيدان (2008) التي بحثت في واقع أثر التخطيط في الأداء، ودراسة (كرو، 2016) لبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين لذا يعد موضوع أداء العاملين من المواضيع المهمة التي لايزال يجتهد الباحثون في تطوير الأدبيات الخاصة بها.

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث.

السؤال الثالث: ما أثر استراتيجية التدريب بأبعادها (تحليل الخطة التدريبية، صياغة الخطة التدريبية، تنفيذ الخطة التدريبية، تبني التقنيات الحديثة، التقييم) في أداء العاملين (الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرار) في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؟
وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث قامت الباحثة باختبار الفرضيات الصفرية التالية من السؤال الثالث:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (تحليل الخطة التدريبية، صياغة الخطة التدريبية، تنفيذ الخطة التدريبية، تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب، التقييم) في أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

وفقاً للإجابات التي توصلت لها الباحثة عبر مقياس الدراسة تبين أن هناك أثر لاستراتيجية التدريب في أداء العاملين في الشركات المبحوثة حيث أشارت النتائج أن معامل الارتباط = 0.780، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.594 وهذا يعني أن 59.4% من التغير في أداء العاملين يعود لأثر استراتيجيات التدريب المتبعة والباقي يعود لعوامل أخرى تؤثر في مستوى الأداء.

كما تبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية هي (صياغة الخطة التدريبية، تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب، التقييم)، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات المستقلة الأخرى.

بداية تشير الباحثة أن هذه النسبة تشير إلى أن أداء العاملين يتأثر بما نسبته 59.4% باستراتيجية التدريب، وباقي الأداء يتأثر بعوامل إضافية يجب على الشركات البحث فيها والتحقق منها لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لتحسين أداء العاملين، وتعرزو الباحثة هذه النتيجة أن الأداء عبارة عن الجهد الذي يبذله العامل في أداء المهام الموكلة له بل هو الأثر للجهد مربوطاً بالقدرات والمهارات والإدراك ضمن الأهداف التي تسعى الشركات لتحقيقها، لذا يتأثر بمجموعة من العوامل مثل الرواتب والحوافز، التعريف بطبيعة الوظيفة وتدل إجابات المبحوثين أن 59.4% من التغير في أدائهم ناجم عن التدريب الذي تلقوه والمبني على استراتيجيات تنتهجها الشركات فهو ينسجم واحتياجاتهم وينمي من قدراتهم، فالتدريب الذي يتلقاه العاملون يساهم في تحقيق أهدافهم بالتطور واكتساب الخبرة والمهارة في إطار منسجم مع أهداف الشركة في زيادة المبيعات وتحسين جودة المنتجات، والتقليل من الخطأ وحوادث العمل.

وتعرزو الباحثة بداية عدم وجود أثر لبعدي تحليل الخطة التدريبية، صياغة الخطة التدريبية، كونها مراحل ترتبط بعمليات إدارية تنطلق من الهدف الذي تسعى لتحقيقه، فتحليل الخطة التدريبية يمثل تطور لتحديد الاحتياجات التدريبية التي تساهم في التقليل من دوران العمل حيث

تحدث فرقا في الجوانب المطلوب تغييرها ويتم ترجمتها إلى أهداف التدريب التي يتم ترجمتها لخطط تدريبية يتم وضعها تبحث في من يحتاجون للتدريب وماهي التكاليف والفوائد التي يمكن تحقيقها. وتتشابه الدراسة في ذلك مع دراسة محمد دين وآدم (2020) في أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين، في حين تشابهت مع دراسة خزاما (2020) في الأثر للتدريب على الأداء، ومع دراسة تاج السر (2020) التي بحثت في أثر استراتيجيات التدريب على الأداء، أما مع دراسة سعيد (2019) فقد تشابهت بوجود أثر واختلفت في كون استراتيجية التدريب تساهم ب41% من تنمية أداء الموارد البشرية، كما نلاحظ التشابه مع دراسة النيصافي (2020) في أثر استراتيجية التدريب في الأداء والاختلاف مع ذات الدراسة حيث تساهم استراتيجية التدريب ب45% في أداء العاملين.

4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع.

السؤال الرابع: هل توجد فروق في آراء الباحثين حول واقع استراتيجية التدريب وأداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الإدارة/ القسم، عدد الدورات التدريبية)؟

ولإجابة عن سؤال الدراسة الرابع قامت الباحثة باختبار الفرضيات الصفرية التالية من السؤال الرابع:

تفسير الفرضية الأولى من السؤال الرابع:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات الباحثين حول (استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية) تعزى الى المعلومات الشخصية (الجنس)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة المبحوثين لأثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين تعزوا لمتغير الجنس وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن العاملين سواء كانوا ذكور أو إناث فهم يخضعون لذات فرص التوظيف والتدريب فهم، وقد مثل الذكور من عينة الدراسة ما نسبته 55.5%، ومثلت الإناث من عينة الدراسة نسبة 45.5% والتي تعزوها الباحثة لطبيعة المخاطر المرتبطة بالمهنة ونظام ساعات العمل، لذا لم يشكل متغير الجنس فروقا في الاستجابة.

تفسير الفرضية الثانية من السؤال الرابع:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول (استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية) تعزى الى المعلومات الشخصية (العمر).

أشارت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر، للذين نقل أعمارهم عن 25 سنة، في الاستجابة لاستراتيجية التدريب وأداء العاملين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الفئات أقل من 25 لا يزالون في مرحلة اكتساب الخبرة والحاجة لتدريب لاكتساب المهارات اللازمة، فشركات الأدوية تعمل على توظيف الشباب حيث تشير عينة الدراسة أن ما يقارب 51% منها هم من الشباب ضمن الفئة أقل من 25 لأقل من 35 سنة، حيث تمتاز هذه الفترة بالقدرة الجسدية والصلابة والتحمل والرغبة في التطور والحاجة للعمل إثبات الذات، كما أن الدراسة ابتعت العينة العشوائية لذا شملت كافة المستويات الإدارية.

تفسير الفرضية الثالثة من السؤال الرابع:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول (استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية) تعزى الى المعلومات الشخصية (عدد سنوات الخبرة)؟

أشارت النتائج التي توصلت لها الباحثة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، لصالح أقل من 5 سنوات في متغير استراتيجية التدريب وأداء العاملين مع من تتراوح خبرتهم بين 5- وأقل من 10 سنوات، وتعزو الباحثة ذلك إلى ان أصحاب الخبرات العالية يعملون في مناصب إدارية متقدمة ويحتاجون لفرص تدريب أقل فهم يملكون المهارات والخبرات اللازمة لإنجاز العمل ويعلمون كيف يكتسبون المهارات الضرورية، كما أن أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات لا يزالون في مرحلة رسم المسار الوظيفي لهم مما يزيد من حاجتهم للتدريب لتطوير الأداء الذي ينعكس على مساراتهم ومناصبهم الوظيفية.

تفسير الفرضية الرابعة من السؤال الرابع:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول (استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية) تعزى الى المعلومات الشخصية (الإدارة/ القسم)؟

أشارت النتائج التي توصلت لها الباحثة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الإدارة/ القسم، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن استراتيجية التدريب تشمل كافة العاملين في الشركات مع التركيز على الأقسام التقنية، وقد أشار توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عينة الدراسة وفقا للإدارة/القسم أن أعلى نسبة كانت من قسم الجودة حيث بلغت 32.1% تلاها قسم الإنتاج 31.4% وأقلها في الصيانة لخطوط الإنتاج والآلات 12%،

وهذا يدل على أن عينة الدراسة ممن تهتم الشركة بتدريبهم وتطوير أدائهم لارتباطهم بشكل مباشر بعملية الإنتاج فتسعى لتطوير قدراتهم لزيادتهم إنتاجهم عبر تطوير القدرات الإبداعية لديهم.

تفسير الفرضية الخامسة من السؤال الرابع:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول (استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية) تعزى الى المعلومات الشخصية (عدد الدورات التدريبية)

أشارت النتائج التي توصلت لها الباحثة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد الدورات التدريبية، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن عدد الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملين تقدرها الإدارة ذات الصلة بالتنسيق مع الإدارة المسؤولة عن التدريب وإدارة الشركة، حيث أشار توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات ان 43.8% من العينة تلقوا أقل من 5 دورات، في حين 23.4% قد حصلوا على 16 دورة فأكثر، وترى الباحثة أن هناك تباين في عدد الدورات التي يتلقاها العاملين إلا أنها لم تمثل فروقا في استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (النيسافي، 2020) في البحث في المتغيرات الديموغرافية ووجود فروق لمتغير الخبرة لصالح أكثر من 20 سنة وبذلك تختلف مع الدراسة الحالية فقد استهدفت الأولى المدراء في الإدارات العليا، واختلفت مع دراسة محمد دين وآدم (2020) ودراسة حامد وأحمد (2019).

2.5 الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المقترحة

الاستنتاجات

1. يوجد أثر لأبعاد استراتيجية التدريب (صياغة الخطة التدريبية، تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب، التقييم في أداء العاملين، تحليل الخطة التدريبية، تنفيذ الخطة التدريبية) حيث أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي لمجال "صياغة الخطة التدريبية" يساوي 3.85، والمتوسط الحسابي لمجال "تنفيذ الخطة التدريبية" يساوي 3.97، والمتوسط الحسابي لمجال "تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب" يساوي 3.97، والمتوسط الحسابي لمجال "التقييم" يساوي 3.92، وأن المتوسط الحسابي لمجال "تحليل الخطة التدريبية" يساوي 3.86، وأن المتوسط الحسابي لمجال "تنفيذ الخطة التدريبية" يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5).
2. تلتزم شركات الأدوية العاملة باستراتيجية التدريب بدرجة عالية وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات استراتيجية التدريب يساوي 3.90 (الدرجة الكلية من 5)، وجاء ترتيب المجالات وفقا للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية كما يلي: تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب، تنفيذ الخطة التدريبية، التقييم، تحليل الخطة التدريبية، صياغة الخطة التدريبية. وذلك وفقا لاستجابة الباحثين لمقياس الدراسة.
3. أشارت نتائج الدراسة أن مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية جاء بدرجة عالية كالاتي (إنتاجية المتدرب، المشاركة في صنع القرار، إبداع المتدرب).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة الباحثين لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، الإدارة/القسم، عدد الدورات).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة الباحثين لمتغيرات الدراسة لصالح العمر والخبرة.

6. تهتم الشركات بالتدريب التقني للأقسام ذات الصلة بالإنتاج والجودة لارتباطها المباشر بعملية الإنتاج.

7. توفر الشركات للموظفين وفقا للحاجة تدريب داخلي وخارجي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية.

8. توضح هذه النتائج أهمية وجود استراتيجية تدريب جيدة التصميم والتنفيذ في دعم أداء العاملين واتخاذ القرارات، وتعزيز الإبداع والإنتاجية ودعم أهداف الإدارة الإستراتيجية للشركة، ومن المرجح أن ترى الشركات التي تستثمر في تدريب عمالها وتطويرهم تأثيرا إيجابيا على نتائج أعمالهم.

9. يعد الإستثمار في تدريب العاملين وتطويرهم أمرا بالغ الأهمية للشركات التي تطلع إلى تحسين نتائج أعمالها، كما يمكن للشركات التي تستثمر في عمالها أن تتوقع زيادة الإنتاجية واتخاذ قرارات أفضل ومستويات أعلى من الإبداع في مكان العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح الأعمال.

ومن خلال الزيارات الميدانية واللقاءات التي قامت بها الباحثة مع متخذي القرارات في الإدارة الإستراتيجية توصلت إلى مجموعة إضافية من التحديات المحتملة التي يجب مراعاتها:

1. اللوائح المعقدة: تعمل شركات الأدوية في صناعة شديدة التنظيم، مع وجود لوائح صارمة بشأن إنتاج الأدوية وتسويقها وتوزيعها، يمكن أن يمثل ضمان امتثال تدريب العمال لهذه اللوائح تحديا يتطلب موارد وخبرات كبيرة.
2. الميزانية المحدودة: غالبا ما تعمل شركات الأدوية بميزانيات محدودة، مما يجعل تخصيص الموارد لمبادرات تدريب وتطوير العاملين أمرا صعبا.
3. معدل دوران الموظفين المرتفع: قد تواجه شركات الأدوية مستويات عالية من دوران الموظفين، مما يجعل من الصعب الحفاظ على برنامج تدريب شامل وفعال.

4. نقص المهارات: تواجه صناعة الأدوية نقصا في العمالة الماهرة لا سيما في المجالات المتخصصة والتطوير، يمكن أن يمثل العثور على مدربين مؤهلين وموارد تدريبية تحديا.
5. مقاومة التغيير: قد يقاوم بعض العاملين التغييرات في أساليب التدريب التقليدية، مما يؤدي إلى انخفاض الحافز والمشاركة في برامج التدريب.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الباحثة توصي ب:

1. مراجعة خطط التدريب المتبعة في الشركات بحيث تكون مبنية وفقا لاستراتيجيات تحاكي الواقع والاحتياجات الفعلية للشركات.
2. التركيز على آليات تنفيذ استراتيجيات التدريب والاهتمام بتحليل خطة التدريب للحصول على أفضل النتائج المرجوة من استراتيجية التدريب الموضوعة.
3. رصد ميزانيات كافية خاصة بالتدريب، لتوفير كافة المتطلبات اللوجستية للتدريب عند الحاجة مباشرة وضمان استمرارها.
4. الاهتمام بإبداع العاملين وتنمية القدرات الإبداعية لديهم.
5. تقييم أداء العاملين وتزويدهم بنسخة عن التقييم ليتمكن كل عامل منفردا بتحديد نقاط ضعفه والعمل على معالجتها إذا تمكن من ذلك منفرداً.
6. إجراء دراسة تتعلق باستراتيجيات التدريب تقيس التزام الإدارات العليا بالتدريب وتراجع إجراءات التنفيذ، تبحث في "تأثير تدريب الموظفين على الأداء الوظيفي في صناعة الأدوية"، "تقييم فعالية برامج التدريب في موقع العمل في شركات الأدوية"، "دراسة العلاقة

بين تدريب الموظفين والأداء الوظيفي في صناعة الأدوية"، "تأثير برامج تطوير الموظفين على الأداء الوظيفي في صناعة الأدوية"

7. إجراء دراسات إضافية تتعلق بالعوامل الأخرى المؤثرة في أداء العاملين إضافة للتدريب، تبحث في: "تأثير برامج التطوير المهني المستمر على أداء الموظفين في صناعة الأدوية"، "تحليل لتأثير تدريب الموظفين على الإنتاجية في شركات الأدوية"، "تأثير برامج تطوير المهارات على الاحتفاظ بالموظفين في صناعة الأدوية"، "تعزيز الإبداع في صناعة الأدوية من خلال برامج تدريب الموظفين"، "تأثير برامج تطوير الموظفين على حل المشكلات الإبداعي في شركات الأدوية"، "تعزيز الإبداع من خلال تدريب الموظفين: دليل من صناعة الأدوية"، "فعالية التدريب متعدد الوظائف على إبداع الموظف في شركات الأدوية"، "دراسة العلاقة بين تدريب الموظفين والتفكير الإبداعي في صناعة الأدوية".

8. البحث في دور استراتيجيات التدريب في الحد من الدوران الوظيفي الخارجي بين العاملين، تبحث في "نموذج مقترح قائم على الذكاء الاصطناعي للتدريب الاستراتيجي في شركات الأدوية: تحسين أداء الموظفين وإبداعهم"، "إطار قائم على الذكاء الاصطناعي للتدريب الأمثل لموظفي شركات صناعة الأدوية: تحسين الأداء الوظيفي والإبداع"، "الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتدريب الموظفين بكفاءة وفعالية في شركات الأدوية: دراسة تأثيره على الأداء الوظيفي والإبداع"

المراجع والمصادر

المراجع العربية

أبو ارجيلة، مهند، (2019). تطور تنافسية وزيادة حصة المنتج الوطني في فلسطين: قطاع الأدوية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).

أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال. (2005). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة.

أبو جليلة، سعيد. (2019). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أبو دولة، جمال ورياض، طهماز. (2014). واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، 20 (4-أ): 19-75.

أبو زويد، سمير والغنيمات، عبد الله. (2016). التسويق الدوائي الفلسطيني المشكلات والتوصيات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، ع2: 297-318.

الآغا، صالح. (2013). الصناعات الدوائية الفلسطينية والعوامل المؤثرة في تطويرها، مجلة جامعة الأزهر، ع3: 345-374.

الأهدل، أمجد. (2011). أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

بلالي، فضيلة وعلاهم، نجوى. (2018). دور التدريب في تحسين أداء العاملين المؤسسة- دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد محمدا لخضر، الوادي- الجزائر.

بلقاسم، أمحمد ونذار، الحاج. (2017). أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح/ورقلة، الجزائر.

بن قسيمي، طارق وبن الزاري، عبد الرازق. (2018). نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 34 (2): 443-457.

بوزرقاطة، آمال. (2018). أثر التدريب على أداء العاملين-دراسة حالة: موظفي مديرية جامعة محمد خيضر-بسكرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر.

تاج السر، محمد. (2020). أثر إستراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين (بالتطبيق على هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه ولاية الخرطوم - السودان خلال الفترة من 2015-2019م)، (أطروحة لنيل درجة الدكتوراه)، تخصص إدارة أعمال، جامعة النيلين، السودان.

جربي، عبد الحكيم. (2018). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، (أطروحة لنيل درجة الدكتوراه)، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فحات عباس سطيف.

حامد، آدم وأحمد، شهاب. (2019). أثر استخدام استراتيجيات التدريب الحديثة على تحسين أداء العاملين في الشركات المساهمة الصناعية السودانية، بالتطبيق على شركة سكر كنانة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3(3): 121-132.

حماد، محمد. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين/دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ع2: 465-486.

خزاما، ديماء. (2020). أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية.

الحوالدة، فالح. (2017). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين/دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، 2 (37): 126-154.

الرواحنة، عبد الله. (2013). أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين/دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الأردنية أورانج، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط.

زبيدي، جمال. (2021). دور التدريب في تطوير مهارات العاملين في دوائر العلاقات العامة لمجموعة الاتصالات الفلسطينية دراسة حالة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص علاقات عامة، جامعة النجاح الوطنية.

الزعنون، محمد. (2019). فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 1(4): 39-80.

الزهراي، عبد الله. (2012). إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في

المصارف التجارية السعودية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4 (8): 707-735.

زيدان، أيوب. (2008). أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات

الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة 2004 الى 2007م، (أطروحة لنيل درجة الدكتوراه)،

تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

السالم، مؤيد وعادل، صالح. (2012). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب

الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.

سعيد، حنان. (2019). أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على عينة

من شركات البترول بالخرطوم)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا.

صويص، محمد وعابدين، إبراهيم. (2017). دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات

بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث*

الإدارية والاقتصادية، 2(8): 231-247.

عمرو، صائل. (2016). تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، (رسالة ماجستير

غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل.

القاضي، زياد. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

وأثرهما على أداء المنظمات/ دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

القرالة، عبد المنعم. (2018). أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، ع1: 236-256.

القطامين، أحمد. (2012). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

نجيب، أيمن. (2013). أثر التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط.

قلوسي، لطيفة. (2020). دور فاعلية التكوين وأثره على أداء العاملين/دراسة حالة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرار.

كرو، شفاء. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

اللعبيبي، لمياء وحسين، محمد. (2019). الإدارة الاستراتيجية للتدريب تأثيرها في تعزيز النمو الذاتي للفرد. *مجلة كلية التراث الجامعة*، ع28: 179-192.

اللعبيبي، لمياء. (2019). علاقة استراتيجية التدريب بتعزيز النمو الذاتي للفرد. *مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة*، ع25: 105-123.

ماضي، خليل. (2015). الأجر والمكافآت والمشاركة في صنع القرار ودورها في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ع3: 355-382.

محمد دين، محمد وآدم، عبد المطلب. (2020). أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 (دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي)، *مجلة إدارة الجودة الشاملة*، ع2: 1-12.

مركز الإحصاء- أبو ظبي (2017)، دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (11)، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى.

معمرى، محمد. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائري-كوبا بولاية الجلفة، (أطروحة دكتوراه)، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة.

النيسافي، إيمان. (2020). أثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سورية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال تأهيل وتخصص، الجامعة الافتراضية السورية.

الهاشمي، بن وضاح. (2019). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011/2008)، (أطروحة لنيل درجة الدكتوراه)، تخصص اقتصاد، جامعة فرحات عباس سطيف.

اليمني، عبد السلام. (2011). العلاقة بين تحليل swat والمعرفة الاستراتيجية وانعكاسهما في تحديد الاستراتيجيات التسويقية، (أطروحة لنيل درجة الدكتوراه)، إدارة أعمال، جامعة الموصل.

المراجع الأجنبية

- Abdelwahed, Wassim, Mufti, Ayham. (2023). Study the impact of the training strategy on organizational performance indicators: Survey on Syrian pharmaceutical companie, *Social Science Journal*, 13(2): 524-539.
- Ali, Hina & Nosheen, Farhana & Naveed Tayyaba. (2021). The Impact of Training Development and Performance on Employees' Performance in the Banking Sector of Pakistan" 'Pakistan Social Sciences Review, 5 (1): 1068-1080
- Ali, M. (2020). "Evaluating Educational Supervisors' Training Programme at the General Directorate of Teacher preparation & Training & Educational Development from Supervisors' Perspectives", *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12 (4), pp. 730-754.
- Alshawabkeh, R., & Alsawalhah, A. (2019, June 6) Effects of training Strategies on Employees Performance: A practical Study in Amman's Municipality. *International Journal of Business and Social Science*, 10 (6): 84 - 88. Retrieved from www.ijbssnet.com
- Alshraideh, Arafat, Masa'deh, Ra'ed, Al-Lozi, Musa, Alshurideh, Muhammad. (2017). The Impact of Training Strategy on Organizational Loyalty via the Mediating Variables of Organizational Satisfaction and Organizational Performance: An Empirical Study on Jordanian Agricultural Credit Corporation Staff, *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, vol. 6(2):383-394.
- Alsawat, H., & Alzahrani, S. (2021). The impact of training on performance in organizations: A systematic literature review. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 9(2), 40-48. doi: 10.11648/j.jaat.20210902.11

- Appleby, A., and Marvin, S. (2016). Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. *Total Quality Management*, 11(415): 554-561.
- Berger, N. F. (2016). Effective training strategies in the pharmaceutical industry. *International Journal of Training and Development*, 20(2), 110-123. doi: 10.1111/ijtd.12075
- Butt, Adnan. (2021). The Impact of Training & Development in Educational Institutions of Pakistan for Job Satisfaction and Employee Retention ‘ *Multicultural Education*, Vol7:305-317.
- Diamantidis, A. D. & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1): 171-193.
- Hermina, Nina & Yosepha, Yanthy. (2019) The Model of Employee Performance, *International Review of Management and Marketing*, vol 9: 69-73.
- Kasia, Zdunczyk & John, Blenkinsopp. (2017). Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms, *European Journal of Innovation Management*, 10 (1): 25-40.
- Kepha, Andrew. (2016). **INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN RESEARCH INSTITUTES IN KENYA** ‘(THISES) ‘ KENYATTA UNIVERSITY OF AGRICULTURE AND TECHNOLOGY IN PARTIAL FULFILLMENT FOR THE REQUIREMENTS OF THE AWARD OF DOCTOR OF PHILOSOPHY (Ph.D.) IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.
- Malan, L. & Van Dijk, G., & Fourie, D. (2016). The strategy to align road safety education to the further education and training band curriculum, *Africa Education Review*, 13(2): 132-146.
- Mushtaq, Hani & Habib, Saba & Fizza, Zahra. (2015). Impact of training and development on employee’s performance and productivity: a case study of Pakistan (2015), *European Journal of Business and Social Sciences*, 4 (8): 326-330.

Panagiotopoulos, G., Giantsiou, C., & Kara Nikola, Z. (2018). Incentives and obstacles: Participation in training programs for human resources in education, *Global Journal of Human Resource Management*, 6(4): 33-43.

Saks, A. M. (2021). The impact of training and development on employee performance and effectiveness: A review and proposed model. *Human Resource Development Review*, 20(1), 52-79.
<https://doi.org/10.1177/1534484320968386>

Septiani, V., & Cahyono, D. (2019). Education and Training Strategy in Palembang Aviation College, *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3): 7891-7894.

Shakeel, Sidra & Lodhi, Samreen. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan, *Journal of Resources Development and Management*, vol (14): 22-29.

المواقع الإلكترونية:

أبو عليا، عوض. (2020). الصناعة الدوائية الفلسطينية وأزمة جائحة كورونا، استرجع بتاريخ

<https://www.palestine-> متوفر على الرابط: 2022-6-28

[studies.org/ar/node/1649946](https://www.palestine-studies.org/ar/node/1649946)

أبو خالد، محمد. (2020). ما هي الصناعات الدوائية في فلسطين، استرجع بتاريخ 3-7-

2022، متوفر على الرابط:

[https://tjjaratuna.com/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D9%88%D9%8A%D8%](https://tjjaratuna.com/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D9%88%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%81%D9%84%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%86/)

[A9-%D9%81%D9%8A-%D9%81%D9%84%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%86/.](https://tjjaratuna.com/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D9%88%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%81%D9%84%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%86/)

الموقع الرسمي لشركة بيرزيت لصناعة الأدوية، استرجع بتاريخ 2022/4/30، متوفر على الرابط:

<http://bpc.ps/ar/2/11>

الموقع الرسمي لشركة القدس للمستحضرات الطبية، استرجع بتاريخ 2022/4/30، متوفر على

الرابط: <https://www.jepharm.ps/wp-content/uploads/2022/04/QP-A->

[Report-2021-w.pdf](https://www.jepharm.ps/wp-content/uploads/2022/04/QP-A-Report-2021-w.pdf)

الموقع الرسمي لشركة بيت جالا لصناعة الأدوية، استرجع بتاريخ 2022/4/30، متوفر على

الرابط: <https://www.beitjalapharma.com/images/finacial/2021.pdf>

وكالة وفا، الصناعات الدوائية في فلسطين، استرجع بتاريخ 2022/4/4، متوفر على الرابط:

https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=3101

قائمة الملاحق

ملحق (ا)

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	المسمى الوظيفي	الجامعة
1	صلاح يحيى صلاح صبري	الدكتوراة	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
2	ماجد عطا الله عبد حمائل	الدكتوراة	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
3	نيفين عيد	ماجستير	محاضر	جامعة بيرزيت
4	فيصل عورتاني	الدكتوراة	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية
5	محمد حسن عمر	الدكتوراة	أستاذ مشارك	جامعة الإستقلال
6	منى خوري	الدكتوراة	أستاذ مساعد	جامعة بيرزيت
7	حسني عبد القادر	الدكتوراة	أستاذ مساعد	جامعة الإستقلال

ملحق (ب)

الإستبانه النهائيه

جامعة القدس المفتوحة

عماده الدراسات العليا

حضرة _____ المحترمين

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة أماني سمارة بإجراء دراسة بعنوان: "أثر استراتيجيه التدريب على أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشماليه"، بإشراف الدكتور مروان علاونه وذلك لغايات نيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية التطبيقية، يرجى التكرم بتعبئة الاستبانه المرفقة بعد قراءة الفقرات بدقة، ووضع إشارة (✓) في المربع المناسب علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسريه تامه.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

الباحثه

أماني سمارة

amanysamara408@gmail.com

0598651548

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى اختيار الحالة التي تنطبق عليك:

الجنس

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
--------------------------	-----	--------------------------	------

• العمر

<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	من 26 إلى 35 سنة
<input type="checkbox"/>	من 36 إلى 45 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 45 سنة

• عدد سنوات الخبرة

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

• الإدارة / القسم

<input type="checkbox"/>	الإنتاج	<input type="checkbox"/>	الجودة
<input type="checkbox"/>	التسويق	<input type="checkbox"/>	الصيانة لخطوط الإنتاج والآلات

• عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها خلال فترة عملك:

القسم الثاني: محاور الدراسة

الرجاء منكم تعبئة الاستبانة عن كافة فقرات هذا المحور بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تراها

مناسبة علماً أن استراتيجية التدريب تقوم على خمس مراحل هي:

مرحلة تحليل الخطة التدريبية، صياغة الخطة التدريبية، تنفيذ الخطة التدريبية، تبني التكنولوجيا

الحديثة، والتقييم.

درجة الموافقة					الفقرات
غير عالية بشدة	غير موافق	محايد	موافق	عالية بشدة	
1	2	3	4	5	
المحور الأول: استراتيجية التدريب					
أولاً: تحليل الخطة التدريبية:					
					1 يتم إعداد الخطة التدريبية للتدريب بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية.
					2 تخصص الإدارة العليا ميزانية محددة لتطوير قدرات الموظفين وتدريبهم.
					3 تراعي الخطة التدريبية العدالة في توزيع البرامج التدريبية على إدارات الشركة.
					4 تركز الشركة على البرامج التدريبية ذات البعد التقني.
					5 تأخذ الخطة التدريبية بعين الاعتبار طبيعة المنافسين عند تحديد البرامج التدريبية.
					6 تلتزم الشركة بالأبعاد القانونية لطبيعة التدريب في خططها التدريبية.
					7 تراعي الشركة في خططها التدريبية طبيعة التدريب (داخلي أم خارجي).
					8 تشخص الخطة التدريبية نقاط القوة والضعف الداخلية عند إعداد البرامج التدريبية.
					9 تشخص الخطة التدريبية (الفرص والتهديدات الخارجية) عند إعداد البرامج التدريبية.
					10 تواكب الخطة التدريبية المتطلبات العالمية في إعداد البرامج التدريبية

ثانياً: صياغة الخطة التدريبية:					
					1
					2
					3
					4
					5
ثالثاً: تنفيذ الخطة التدريبية:					
					1
					2
					3
					4
					5
					6
رابعاً: تبني التكنولوجيا الحديثة في التدريب:					
					1
					2
					3
					4
					5
خامساً: التقييم:					
					1
					2
					3
					4
					5

المحور الثاني: أداء العاملين

أولاً: إنتاجية المتدرب

1	تستخدم الإدارة مقاييس كمية لقياس إنتاجية المتدرب قبل وبعد التدريب.				
2	حسنت نوعية الخدمات المقدمة للزبائن نتيجة التدريب.				
3	أصبحت أنجز أعمالى بوقت أقل نتيجة التدريب.				
4	ساهم التدريب في تحسين إنتاجية الشركة.				
5	أصبحت قادراً على القيام بالأعمال الموكلة لي بدقة.				
6	حسن التدريب من إنتاجية جميع أقسام الشركة				

ثانياً: إبداع المتدرب

1	أضاف لي التدريب القيام بالأعمال بطريقة غير مألوفة.				
2	ساهم التدريب في تعزيز حل المشاكل بطريقة أكثر منطقية.				
3	أستطيع تكوين وإنشاء شيء جديد ودمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة.				
4	أضاف لي التدريب طرق جديدة للبحث والاستكشاف عن مصادر خارجية.				
5	عزز التدريب من قدراتي على الربط بين الأشياء التي لا تبدو أن هناك علاقة فيما بينها.				


ثالثاً: المشاركة في صنع القرار

1	تضع الشركة قراراتها فيما يتعلق بالخطط التدريبية بالشراكة مع ذوي العلاقة في الشركة.				
2	تجمع الإدارة البيانات وتحللها قبل اتخاذ القرارات.				
3	تدرس الشركة البدائل والخيارات المطروحة في صنع قراراتها التدريبية.				
4	تراعى الشركة العوامل الخارجية المؤثرة في خطة التدريب عند صنع القرار.				
5	تراعى الشركة العوامل الداخلية المؤثرة في خطة التدريب عند صنع القرار.				

مع بالغ الشكر والتقدير

ملحق (ت)

تسهيل المهمة

<p>Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research</p> <p>Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu</p>		<p>جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي</p> <p>رام الله - ص.ب 1804 هاتف: 02/2956073 - 02/2976240 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu</p>
---	---	---

الرقم: ع. د. ب. ع. 22/384

التاريخ: 2022/03/01

لمن يهمه الأمر

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (أماني عبد الكريم أحمد سمارة)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" بعنوان: (أثر استراتيجية التدريب وعلاقتها بأداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في الضفة الغربية). وعليه، أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات اللازمة في إعداد رسالتها، شاكرين لكم حسن جهودكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ. د. محمد شاهين
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:
• الملف

ملحق (ث)

شركات الأدوية

أولاً: شركة بيت جالا لصناعة الأدوية.

تأسست الشركة عام 1955م في عمان تحت اسم المعمل الكيماوي الأردني باسم الصيدلي حنا سابا الأعرج والسيدة ايلين حنا الأعرج، وفي عام 1970م تم تسجيلها كشركة مساهمة محدودة في مدينة بيت لحم، وتعد الشركة أول شركة منتجة للأدوية في فلسطين، تمارس الشركة ممارسات التصنيع الجيدة GMP كما حصلت على شهادات ISO 14001: 2004 و ISO 9001: 2008، وفي العام 2006 قررت إدارة الشركة تغيير الاسم من شركة المصنع الكيماوي الأردني إلى شركة بيت جالا لصناعة الأدوية، وشهد عام 2013 تحويل الشركة من شركة مساهم خاصة لشركة مساهمة عامة، ويبلغ عدد الأصناف المرخصة للشركة 210 صنفاً في السوق المحلي و176 يتم تصديرها وهي بشكل مستحضرات صلبة، شبه صلبة، سوائل، سوائل معقمة، وحقن. واهم ما يميزها هو تسويق وبيع منتجاتها إلى السوق المحلي والخارجي من خلال شراكتها مع شركة سختيان، حيث تقوم الثانية بأعمال التسويق والترويج والبيع من خلال موظفيها.

ويشغل السيد نضال سختيان منصب رئيس مجلس الإدارة، ويبلغ عدد موظفيها 220 موظفاً، وقد أشارت الشركة لاهتمامها بالدورات التدريبية خاصة تدريب الموظفين حيث تقوم بالإشراف على تدريب موظفي الشركة عبر برامج التدريب الداخلية والخارجية. (الموقع الرسمي لشركة بيت جالا لصناعة الأدوية، 2022/4/30).

ثانياً: شركة القدس للمستحضرات الطبية.

تأسست الشركة عام 1969م لتلبية حاجة السوق الفلسطيني للأدوية، ضمن رؤية مؤسسيها وعلى رأسهم السيد محمد المسروجي، وفي عام 1978م تحولت من شركة خاصة لشركة مساهمة عامة، وفي عام 2006 التزاماً باستراتيجيتها القائمة على التوسع الإقليمي أسست المجموعة مصنع القدس فارم في الجزائر، وعام 2008م استحوذت الشركة على مصنع نهر الأردن للصناعات الدوائية، كما حصلت على شهادة الجودة الفلسطينية GMP ، كما حصلت على شهادات عديدة في الجودة منها وشهادات الجودة ISO9001 و ISO14001.

وفي عام 2021 تصل منتجات الشركة لما يزيد عن 18 دولة حول العالم من خلال شركاتها ومصانعها المتواجدة في فلسطين والأردن والجزائر، وتنتج الشركة ما يزيد عن 400 صنف دوائي بشكل كبسولات والمساحيق المعلقة والشربات والتحاميل والكريمات إضافة إلى الحقن المعقمة العادية السفالوسبورينية.

ويشغل السيد محمد مسروجي منصب رئيس مجلس الإدارة، ويبلغ عدد العاملين فيها 540 موظفاً منهم 60% ذكوراً و40% إناثاً كما لاحظت الباحثة أن الشركة قد صرحت عبر تقريرها السنوي للعام 2021 بان عدد الساعات التدريبية التي خضع لها موظفين الشركة بلغت 500 ساعة لرفع مستوى الأداء من خلال دورات محلية ودولية. (الموقع الرسمي لشركة القدس للمستحضرات الطبية، 2022/4/30).

ثالثاً: شركة بيرزيت لصناعة الأدوية

تأسست شركة بيرزيت للأدوية عام 1974 في قرية بيرزيت، كشركة مساهمة خاصة من خلال استثمار 150000 دولار أمريكي كرأس مال إجمالي، وفي عام 1979 أصبحت شركة بيرزيت

للأدوية شركة مساهمة عامة برأسمال قدره نصف مليون دولار أمريكي، وفي عام 1992 اندمجت الشركة مع شركة فلسطين الطبية التي تعد ثالث أيضاً بتأسيس شركة MEDIX للعناية بالبشرة والتي تمثل عدد من الشركات العالمية مثل مايبيلين وفيشي واندولا.

حصلت الشركة على شهادة الأيزو 9001 في عام 2001، وفي عام 2002 اشترت الشركة أسهم بقيمة 73% من الشركة الكيمائية الشرقية، و27% المتبقية حصلت عليها في عام 2004، وفي نفس العام حصلت على شهادة الأيزو 14001.

وفي عام 2005 تم إدراج أسهم الشركة للتداول في البورصة الفلسطينية، فالاستثمار المتواصل بالجودة قاد الشركة للحصول على شهادة GMP منظمة الصحة العالمية، و تقوم الشركة بإعادة تقييم أعمالها بشكل متواصل، وتنتج الشركة ما يزيد عن (300) صنفاً يتم توزيعها على عشرة خطوط إنتاج بشكل أمبولات، كبسولات، أقراص، شراب و محاليل حيث بلغ عدد الوحدات المنتجة عام 2021 (19921200) قطعة، بحيث تغطي مختلف المجالات العلاجية، وتستخدم مرافق الشركة ما مساحته 16,000 م مجهزة بخطوط إنتاج حديثة تعمل وفقاً لأحدث التقنيات، وتستهدف كافة قطاعات السوق الفلسطيني من خاص وحكومي، كما أنها تقوم بالتصدير إلى الأسواق الأوروبية وبعض الأسواق العربية مثل الأردن والجزائر.

ويشغل السيد طلال ناصر الدين منصب رئيس مجلس الإدارة، في حين بلغ عدد العاملين فيها 373 موظفاً منهم 57% ذكوراً و43% إناثاً. (التقرير السنوي لشركة بيرزيت لصناعة الأدوية للعام 2021)

رابعاً: شركة دار الشفاء

تأسست شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية عام 1986، حيث تتضمن نشاطاتها حسبما ورد في عقد تأسيسها، صناعة وبيع وتوزيع وتصدير والكيماويات والمواد البيطرية، خلال الأعوام 1999-2000 وقعت الشركة اتفاقية شركة عبر تحالف مع السيد مايكل فيردز لزيادة رأس مالها لاستكمال إنشاء مصنعها الخاص، حيث وفرت لها التكنولوجيا والتدريب إضافة إلى حصولها على حق تصنيع وتوزيع بعض منتجات (جرونثال) المتفق عليها، كما حصلت الشركة في 2008 على شهادة التصنيع الجيد الأوروبية GMP، في أواخر عام 2011 دخلت الشركة في اتفاقية شراكة مع السادة بنك فلسطين وشركة ريتش للاستثمار والتنمية بعد قرار الشريك الألماني تخفيض حصته. وتعد دار الشفاء أول شركة أدوية فلسطينية تفتتح لها مصنعا في مالطا تحت أسم (فارماكير بريميوم).

ويشغل السيد باسم خوري نصر منصب رئيس مجلس الإدارة، ويبلغ عدد موظفيها 285

موظف (الموقع الرسمي لشركة دار الشفاء، 2022/4/30).