

## Training Programs and Their Role in Improving Employee Performance in Light of Digital Transformation

Fatma Mansour<sup>1</sup>, Naser Maauf<sup>2\*</sup>, Najah Abduljawad<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> Faculty of Economics - Al Qubba, University of Derna, Libya

<sup>2</sup> Higher Institute of Science and Technology, Al Bayda, Libya

\*Corresponding author: [nmaauf@gmail.com](mailto:nmaauf@gmail.com)

### برامج التدريب ودورها في تحسين اداء الموظفين في ظل التحول الرقمي

فاطمة منصور<sup>1\*</sup>, ناصر معيوف<sup>2</sup>, نجاح عبد الجود جبريل<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> كلية الاقتصاد - القبة، جامعة درنة، ليبيا

<sup>2</sup> المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا، البيضاء، ليبيا

Received: 10-09-2025; Accepted: 19-11-2025; Published: 03-12-2025

#### Abstract:

Training policies are crucial for enhancing employees' technical skills, prompting most large organizations to implement training activities and establish dedicated departments. This study explores trainers' opinions and perceptions of training programs designed to improve human resource performance and increase productivity through modern technologies. Face-to-face interviews were conducted to understand trainers' views on training and development and their impact on organizational sustainability. The study revealed that training centers employ diverse methods, enabling trainees to learn anytime, anywhere. It also highlighted public organizations' awareness of technology's role in meeting social needs and capitalizing on business opportunities. Despite challenges, organizations continue to provide training courses. This study recommends that training needs be implemented in coordination with human resources managers to address employee skill gaps. Furthermore, it suggests that other organizations, such as banks and oil companies, adapt to the evolving technological environment so that training can facilitate keeping up with developments and enhance employee performance.

**Keywords:** Training, improvement, technologies and human resources.

#### الملخص :

تعد سياسة التدريب موضوع بالغ الأهمية لتطوير المهارات الفنية للموظفين، ولذلك أغلب المنظمات الكبيرة تقوم بنشاطات تدريب، وتخصص اقساماً لها تختلف حسب طبيعة نشاط التدريب التي تقوم بها المنظمة. الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على آراء ووجهات نظر المدربون بمراكز التدريب حول برامج التدريب المعدة لتطوير وتحسين اداء الموارد البشرية وزيادة انتاجيتهم في ظل وجود التقنيات الحديثة. استخدمت الدراسة مقابلات الشخصية لفهم اراء المدربون حول التدريب والتطوير وتأثيرهما على استدامة المنظمات.

كشفت نتائج الدراسة على أن هناك العديد من الوسائل التدريبية المستخدمة من قبل المراكز التدريبية، مما يتيح للمتدرب أمكانية التعلم في أي وقت وائي مكان، كذلك مدى أدرار المؤسسات العامة دور التكنولوجيا لتلبية احتياجات المجتمع والاستفادة من فرص الاعمال. ولكن رغم المعوقات التي تواجه المدربون إلا أن المنظمات مستمرة في الدورات التدريبية. توصي الدراسة بأنه يجب أن تتفق احتياجات التدريب باتفاق مع مديرى أدارات الموارد البشرية حتى يتم تحديد نقص المهارات لدى الموظفين. كذلك توصي الدراسة المؤسسات الأخرى مثل المصادر والمؤسسات النفطية على ضرورة التكيف مع بيئة التغيير (التكنولوجيا)، وبذلك يساعدها التدريب على مواكبة التطور ورفع مستوى الاداء لدى موظفيها.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، التطوير، التكنولوجيا، الموارد البشرية.

**1.1 مقدمة:**

التدريب هو الجهد الذي تبدأ به المؤسسة لتعزيز التعلم بين الموظفين فيها، بينما التطوير هو الجهد الذي يتجه أكثر نحو توسيع مهارات الفرد للمسؤولية المستقبلية (George & Scott, 2012). وتعد استراتيجية التدريب والتطوير أساسية لتحسين أداء الموظفين لزيادة مستوى مهاراتهم واحتاجيتهم والرضا الوظيفي والدافع والإبتكار ضمن السياق التنظيمي (Shafiq & Hamza, 2017). لعبت إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية لمعظم الدول المتقدمة مثل بريطانيا وأمريكا واليابان، وفي الدول النامية مثل الصين الغنية بالموارد الطبيعية والمالية، ويمكن للفرد أيضاً أن يشاهد مثل هذا النجاح الاقتصادي إذ تم إعطاء الاهتمام المناسب لتطوير وتدريب الموارد البشرية، وأنشطة المنظمة تتطوّر على أشخاص (Beardwell & Holden, 1993). لا يمكن لأي منظمة أن تعمل بدون موظفيها. ونستطيع أن نقول يرتبط نجاح أو فشل أي منظمة ارتباطاً بقدرة وكفاءة موظفيها. وعلى الرغم من كثرة الأبحاث التي أجريت في هذا المجال إلا أن رؤساء المنظمات لا يزالون يواجهون العديد من التغرات والصعوبات في مجال تدريب وتطوير أداء الموظفين (Vanitha & Ganesh, 2024).

ومازالت البلدان النامية تعاني من صورة سيئة ونقص حاد في الدراسات الإدارية السائدة التي تنهض بالبلدان وتساعدها على النمو ورفع الكفاءة الإنتاجية. ولذلك لأبد من تحديد التغيرات الازمة في القطاعات العامة، وبهذا يصبح هدف التنمية الاقتصادية هو جعل البلدان النامية أشبه بالبلدان المتقدمة، ويتم ذلك عن طريق تطبيق أساليب الإدارة الحديثة (Jackson, 2004). وتكمّن أهمية هذه الدراسة في تحديد عوائق تطبيق برامج التدريب المهنية في المراكز التربوية في ليبيا، وبالتالي، سعت هذه الدراسة إلى تضييق الفجوة المعرفية في مجال التدريب الأكاديمي والمهني من خلال التركيز على التعرف على البرامج الحديثة المنفذة والصعوبات التي تحيل دون تنفيذها وذلك من وجهة نظر المدربون في المراكز التربوية.

يلعب التدريب وتنمية الموارد البشرية دوراً مهماً في دعم النمو الاقتصادي من خلال اعتبارات المساواة، وتنقل الأفراد، والتنمية التنظيمية، والمجتمع كل من خلال تعزيز وظيفة أسواق العمل. وهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على آراء ووجهات نظر المدربون بمراكز التدريب حول برامج التدريب المعدة لتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية وزيادة احتياجاتهم في ظل وجود التقنيات الحديثة.

وذلك يتلخص في الآتي :

- 1- التعرف إذا كان لدى هذه المؤسسات برامج تدريبية، والنقط التي تم التركيز عليها في هذه البرامج.
- 2- التعرف على العوائق التي تواجه تنفيذ هذه البرامج التربوية.

**2.1 مشكلة الدراسة**

هناك الكثير من الفوضى داخل المؤسسات نتيجة لضعف أو عدم اتقان بعض الموظفين المسؤوليات المسندة إليهم، والذي بدوره يؤدي إلى الضغط الزائد في العمل وعدم قدرة الموظف على تلبية احتياجات العملاء أي تراكم الطلبات وبذلك تنتشر الشكاوى داخل المؤسسات. وبدون التحول الرقمي، قد تواجه المنظمات ضعفاً في تعاون العملاء وجودة دون المستوى الأمثل لخدمات العملاء، مما يضر بسمعة المؤسسة واحتقارها بالعملاء، وانخفاض قيمتها التنافسية (Westerman & McAfee, 2011). وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما هي البرامج التربوية المقدمة التي تساعده في تحسين أداء الموظفين وزيادة احتياجاتهم؟
- 2- هل تقدم المؤسسات برامج عن التقنيات الحديثة مثل التحول الرقمي؟
- 3- ما هي المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التربوية؟

**2- الجانب النظري**

**1.2 التدريب:** يعد التدريب والتطوير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في أي منظمة. ويتمثل هدف وظيفة تنمية الموارد البشرية في تزويد المنظمات بموظفين قادرين على تحقيق الأهداف التنظيمية والمهنية أيضاً (Aguinis & Kraiger, 2009). التدريب والتطوير أو "تعلم مهارة" عبارة عن نشاط تعليمي رسمي مستمر يهدف إلى تحقيق الأهداف وتحسين أداء الموظفين. يتم إنشاء الأنشطة المتعلقة بتدريب الموظفين وتطويرهم لتمكن الموظفين من تحقيق أداء أفضل في العمل الموكّل إليهم، تعتمد أنشطة التدريب

والتطوير ، مثلها كمثل معظم الأنشطة الأخرى في أي منظمة ، على سياسات واستراتيجيات المنظمة . و تطلق المنظمة التي تتمتع بتدريب منظم جيداً على ذلك "التدريب المنهجي" ، ولهذا السبب فإن توصيف الوظائف أمر ضروري أثناء عملية التوظيف والاختيار . وعلاوة على ذلك ، عند تحديد احتياجات التدريب والتطوير التي تحتاجها المنظمة ، يجب أن تبدأ بوصف الوظيفة ثم تقييم الأداء (Beardwell& Holden, 1993) . استراتيجيات التعلم والتدريب والتطوير تضع المنظمة في وضع تنافيسي داخل عالم شركات الاعمال (Modise, 2023) . ومن ناحية اخر يعرف (Obasi& Wokoma, 2023) التطوير بأنه اكتساب المهارات والمعرفة التي تعزز قدرة الموظفين على مواجهة التغييرات في احتياجات وظائفهم ، والقدرة على تلبية مطالب العملاء . وبذلك فإن تعلم الموظفين هو عملية طويلة الأجل ومستمرة تهدف إلى اكتساب الموظفون مهارات وموافق وسلوكيات ومهارات جديدة (Asfaw et al., 2015) . وعلى الرغم من الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء الموظفين وانتاجيتهم ، إلا أنه لا يضمن بالضرورة تحسين وتطوير الأداء الوظيفي لجميع الموظفين ، فإذا كان الموظفون غير راضين عن طبيعة وظائفهم ، ذلك قد يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائهم ، حتى وإن تلقوا تدريباً عالي الجودة في أفضل المنظمات . ولذلك ، فإن تعزيز الرضا الوظيفي يُعد عنصراً أساسياً ، ويتحقق ذلك من خلال مواءمة الوظائف مع احتياجات الموظفين التدريبية وميولهم المهنية (Modise, 2023) .

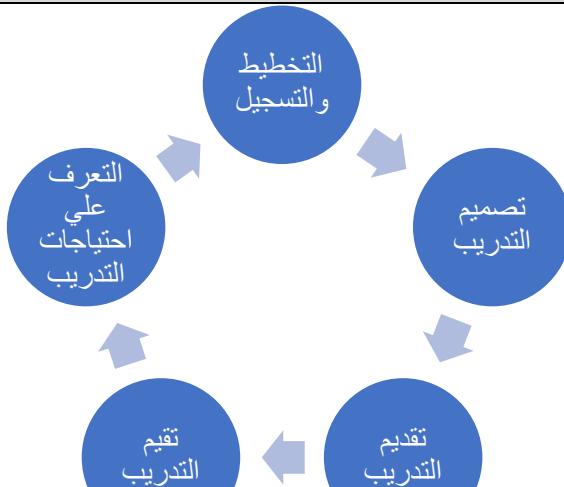
كما يؤكّد (Abou Elnaga& Imran, 2014) إن تطبيق ممارسات الإدارة عالية الالتزام ، والتي تؤكّد على مشاركة الموظفين والتدريب المكثف واتخاذ القرارات الامرکية ، يعزّز الارتباط بين التمكّن والالتزام والأداء . وتخلق مثل هذه الممارسات بيئة مواتية لمشاركة الموظفين .

وأوضح (Adaobi& Snr, 2022) أن الهدف من التدريب والتطوير هو تحسين أداء الموظفين . و أكد أن الموظفون الذين لا يستطيعون أن يقوموا بأداء مهامهم بسبب نقص مهاراتهم أو قدراتهم هم الأنسب لأرسالهم لتأقیي البرامج التدريبية ، وان التدريب والتطوير الجيد قد يساعد برنامج في حل المشكلة المتعلقة بالأداء غير المرضي وقد يكون له تأثير في الحد من المشكلات التي تواجه المنظمات .

وفقاً لدراسة (Obasi& Wokoma, 2023) أن التدريب والتطوير يساعد القوى العاملة في حل المشكلات وتحسين أدائها عند أداء واجباتها ، كما يقوم على تحفيزهم والتزامهم وبذلك يمكن للموظفين بناء سمعة منظماتهم وتلبية احتياجات عملائهم (Abou Elnaga& Imran, 2014) . من ناحية أخرى ، قد لا يكون تدريب وتطوير الموظفين وحدهما فعالاً إذا كانت ظروف العمل غير مواتية لقلل التعلم أو إذا كان الدعم من المشرف غير كافٍ (Modise, 2023) .

وفقاً لدراسة (Hackett, 2002) فإن العناصر الرئيسية بدورة التدريب (شكل 1) ، تبدأ عادة بتحديد احتياجات التدريب وتنتهي بالتقييم . واضافت ان عناصر التدريب تمكن المنظمات من إعداد التدريب الأمثل لموظفيها ، ويعُد تحديد الاحتياجات التدريبية أمرًا أساسياً لتحقيق التدريب والأداء الجيد ، كما يجب صياغة مجموعة من أهداف التدريب التي تأخذ في الاعتبار المعرفة أو المهارات أو المواقف المحددة التي يكتسبها المتدربون نتيجة لنشاط التدريب وهذا يساعد على تقليل احتمالية وجود فجوات في برنامج التدريب .

أن التنفيذ السليم لبرنامج التدريب يعتمد على التصميم الجيد ، وينبغي أن يتضمن أي تصميم لبرنامج تدريبي عنصراً لتعزيز المهارات التعليمية للمشاركين ، وعنصراً آخر لنقل المعرفة وتعزيز المهارات في موضوع التدريب . ومن المهم أيضًا التفكير في الوسائل السمعية والبصرية الازمة وكيفية تنسيق البرنامج عند تقديم التدريب . وتعتبر مرحلة تقييم التدريب الأخيرة وهي نظام يستخدم لقياس التغييرات الناتجة عن مدخلات التدريب ، وتحديد ما إذا كان المتدربون قد حققوا نتائج التعلم .



الشكل (1): عناصر دورة التدريب

## 2.2-أساليب التدريب

وفقاً لدراسة (Abushamsieh et al., 2014) هناك الكثير من أساليب التدريب تستخدم في المنظمات منها تدريب داخل العمل وتدريب خارج العمل:

- أ- **تدريب الفريق:** من خلال تدريب الفريق، يُدرِّب الأفراد على حل المشكلات بفعالية أكبر في المجموعات، حيث تتطلب عملية التدريب الملاحظة والتغذية الراجعة، ويستخدم تدريب الفريق في عدة قطاعات مثل القطاع الصناعي والتعليم والصحة ، وتشير الدلائل إلى أن تدريب الفريق يعطي ثماره عندما يكون قائماً على أساس علمية، ويركز على المهارات الضرورية ، ويقدم تغذية راجعة للمدربين (Salas et al., 2014).
- ب- **التوجيه:** : يمتلك الموجهون معارف ومهارات وقدرات محددة في حل المشكلات، وحل النزاعات، والتواصل، وتحديد الأهداف، والخطيط (Abushamsieh et al., 2014).

ج- **المحاكاة:** وهي أكثر الطرق شيوعاً لتقديم التدريب، وتستخدم عادة من قبل الشركات والمؤسسات التعليمية والعسكرية ، والعديد من أجهزة المحاكاة والبيئات الافتراضية قادرة على تمكين المتدربين من اكتساب المهارات والخبرات العملية بطريقة واقعية دون التعرض لمخاطر حقيقة (Hartenian, 2003).

د-**النحوات:** تجمع هذه النحوات المتدربين في مجموعات صغيرة لحضور اجتماعات دورية، تُركَز على موضوع محدد، كما تساعد النحوات الموظفين على زيادة إلمامهم بمهام عملهم ومشاركتهم فيها بفعالية أكبر، كما تمكّنهم من التعامل مع المشاكل التي تطرح بانتظام (Abushamsieh et al., 2014).

ه- **الرحلات والجولات الميدانية:** تتيح هذه الرحلات للموظفين فرصة تجربة مواقف خارج مكان العمل، والحصول على معلومات عملية حول مهامهم الوظيفية و قليل من المنظمات تستخدم الرحلات الميدانية كجزء من التدريب نظرًا لقيود اللوجستية، ونقص مواد التدريب المناسبة، وعدم الإلمام بالبيئة الخارجية كبيئة تدريب مناسبة.

ولهذا يمكن أن تكون مفيدة في زيادة الدافعية والأداء والمهارات لدى الموظفين. كما يمكنها مساعدة الموظفين على فهم متطلبات العمل (Holladay & Quinones, 2003).

ف- **التعلم الإلكتروني:** يشير هذا المصطلح إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز ودعم عمليات التعليم والتعلم، ويوفر مجموعة متنوعة من استراتيجيات وتطبيقات التعلم لتبادل المعلومات واكتساب المهارات، والمواد الدراسية، والموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين، والحصول على معلومات ومؤهلات عالية الجودة في الوقت والمكان المناسبين ، وانه يساعد المنظمات في تحسين مستويات الاداء(Salas et al., 2014).

**3.2- تقييم الأداء**

يشير مصطلح تقييم الأداء إلى الأساليب والعمليات التي تستخدمها المنظمات لتقييم فعالية أداء الموظف من خلال مقارنة الأهداف المحددة بالنتيجة ، تتضمن هذه العملية عادة قياس أداء الموظفين وتزويدهم بملحوظات حول مستوى وجودة أدائهم. الهدف الرئيسي لتقييم الأداء في المؤسسات هو تحسين أداء الموظفين، يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاث آليات محتملة: (1) استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم الذاتي لاتخاذ قرارات إدارية تربط الأداء المقيد بالمكافآت أو العقوبات التنظيمية مثل زيادة الراتب أو الترقية أو الفصل (Kluger & Van Dijk, 2010). وعلى الرغم من أن تقييم الأداء هو أحد أهم المهام التي يمكن لأي مدير القيام بها، إلا أن المديرين يعترفون بأنهم يواجهون صعوبات في التعامل معه بشكل مناسب. ليس من السهل دائمًا الحكم على أداء المرؤوس بدقة، وغالبًا ما يكون من الصعب الحكم على الموظفين بطريقة بناءة (Cole et al., 2015). (2) تتضمن عملية التقييم الذاتي تقديم ملاحظات الأداء (أي معلومات تتعلق بمستوى الأداء) للموظفين الذين تم تقييمهم، مما يسمح لهم بتعديل استراتيجيات أدائهم لتناسب مع الأداء المطلوب. (3) التقييم الذاتي هو عملية ترفع وعي الموظفين بحقيقة أنهم قيد القياس (Kluger & Van Dijk, 2010).

**4.2- التحول الرقمي**

أصبح التحول الرقمي نهجاً شائعاً في العديد من التخصصات، مثل الإدارة الاستراتيجية ، وإدارة الابتكار، ونظم المعلومات. وبينما يفيد هذا التنوع في وجهات النظر في اكتساب رؤى جديدة بشأن التحول الرقمي، إلا أن الأدبيات المتعددة تُعاني من نقص في الفهم المشترك لما هو التحول الرقمي تحديداً (Deng & Mollah, 2018). يمكن أن يوفر التحول الرقمي العديد من الفوائد للمؤسسات، مثل تحسين العمليات التنظيمية وتعزيز تعاون العملاء وتحسين جودة خدمات العملاء. كما يمكن أن يقلل أيضاً من تكلفة الخدمات والمنتجات، مما يوفر للمؤسسات ميزة تنافسية. من ناحية أخرى، يمكن للبنية التحتية الفعالة لเทคโนโลยيا المعلومات أن تدعم استراتيجية العمل، بينما يمكن للبنية التحتية الضعيفة لتقنيات المعلومات أن تعيق تقديم المؤسسة (Holland & Light, 1999). ومع ذلك، يمكن أن يكون تنفيذ التحول الرقمي أمراً صعباً وذلك يرجع إلى أسباب مختلفة مثل عدم التوافق مع الاستراتيجية العامة وعدم كفاية الاستثمار، ومقاومة التغيير (Małkowska et al., 2021).

**3- طريقة البحث**

اختار الباحث لهذه الدراسة استخدام مناهج البحث النوعي لجمع البيانات في الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المصادر الأولية والثانوية للإعطاء تحليل كامل. بينما يشير النوع الأول إلى البيانات التي تم جمعها من خلال الاستطلاعات والمقابلات، ويشير النوع الثاني إلى المعلومات التي تم جمعها من المصادر الموجودة مثل المنشورات البحثية والسجلات الداخلية والمدونات الإلكترونية (Saunders et al., 2016).

تم استخدام مقابلات الشخصية لتعرف على آراء المدربين حول الدورات التي تقوم بها المراكز التدريبية تجاه الموظفين من مختلف المستويات التنظيمية والتحديات التي يواجهونها، بالإضافة إلى الوثائق والمنشورات والتي لها صلة بالبحث. المقابلات هي إحدى أدوات جمع البيانات النوعية التي تتضمن استجواب الشخص الذي تتم مقابلته، واستخدمت مقابلات شبه المنظمة لسؤال المشاركون عن آرائهم حول التدريب والتطوير المهني، والتعرف على انواع البرامج المقدمة في المراكز التدريبية ، والأسباب التي أدت إلى اختيار تلك البرامج المقدمة، والتحديات التي تواجههم أثناء التدريب، والمقترنات التي تؤدي إلى تحسين الدورات التدريبية جدول (1) يوضح محاور أسئلة المقابلات الشخصية وقد تم اختيار المقابلات شبه المنظمة نظراً لمرونتها في متابعة اجابات المستجيبين بشكل افضل.

### جدول (1): المحاور الرئيسية في المقابلات الشخصية

السؤال الرئيسي	ت	محتويات السؤال
البيانات العامة.	-1	- عدد سنوات الخبرة في التدريب. - مجال التدريب.
التجربة التدريبية	-2	- نوع الدورات التي تقدمها غالبا. - نوع البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة. - دور التدريب في تحسين جودة العمل. - توافق التدريب مع احتياجات السوق. - الأساليب المستخدمة لتعزيز تفاعل المتدربين.
التحديات	-3	- التحديات أو الصعوبات التي يواجهها المدربون والمراكم التدريبية.
التحول الرقمي	-4	- توفير دورات إلكترونية أو منصات تعليمية عبر الانترنэт. - عملية تقييم فعالية الدورات الإلكترونية مقارنة بالتدريب التقليدي. توضيح الفرق. - الأدوات الرقمية التي تقضي استخدامها في التدريب التقني.
اقتراحات التحسين والتقييم	-5	- تقييم عملك كمدرب. وعمل مركز التدريب. - اقتراحات تحسين برامج التدريب في المركز.

### 1.3- مجتمع الدراسة:

اجريت المقابلات مع مدربين من منظمتين مختلفتين (المنصة العلمية للتعليم التقني وشركة نون المعرف للتدريب والتطوير والاستشارات)، 7 مدربون من المنصة العلمية للتعليم التقني و 7 مدربون من شركة نون المعرف للتدريب والتطوير والاستشارات، وجميعهم خبرتهم التدريبية اكثر من سبع سنوات، واغلبهم ذكور. جدول (2) مجتمع الدراسة.

### جدول (2) : مجتمع الدراسة

الجنس	عدد الم مقابلات	أسم المنظمة
ذكور 07	07	المنصة العلمية للتعليم التقني
اثني ، 05 ذكور	07	شركة نون المعرف للتدريب والتطوير والاستشارات
اثني ، 12 ذكور	14	المجموع

المنصة العلمية للتعليم التقني هي منظمة حكومية تشرف عليها وزارة التعليم التقني والفنى بالحكومة الليبية تقوم بالعديد من الدورات التدريبية في مختلف التخصصات مثل الهندسية، والعلوم الطبية ، وتقنية المعلومات. أما شركة نون المعرف للتدريب والتطوير والاستشارات هي مؤسسة تدريبية معتمدة من قبل الجهات المختصة في ليبيا ولها شراكة مع بعض الجامعات الاوروبية وتقدم دورات تدريبية في جميع التخصصات تحت اشراف مجموعة مختصين من الاساتذة والمدربين .

### 2.3- جمع البيانات

في هذه الدراسة استخدمت المقابلات الشخصية كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات ، واستمرت عملية جمع البيانات حتى تم جمع معلومات كافية، دون الحاجة إلى بيانات إضافية لتلبية احتياجات الدراسة ، تم استيفاء هذه المعايير بعد 14 مقابلة، أجريت بين يناير 2025 وفبراير 2025. كان المشاركون الذين تمت

مقابلتهم مدربين في مراكز التدريب ، ولديهم خبرة طويلة في مجال التدريب. وقد منح المستجيبون مساحة من الحرية لتعبير عن آرائهم ، مع الحد الأدنى من مقاطعة المقابلين تم نسخ المحادثات بعد الانتهاء من جميع المقابلات ، وتحليلها يدوياً. يعد التحليل اليدوي أفضل طريقة لتمكين مراجعة النص عدة مرات ، وتحديد الموضوعات بسهولة أكبر.

قبل المقابلة، تم شرح وتوضيح أسباب جمع البيانات، وشرح القضايا الأخلاقية المتعلقة بالبحث مثل أهداف البحث والقضايا التي تمت دراستها وسرية الدراسة. تم تحليل بيانات المقابلات بالرجوع إلى المحاور الرئيسية للبحث المذكور أعلاه خلال التحليل، كما بحثنا عن إجابات تتعلق بآراء المدربين حول التدريب والتطوير المهني، بالإضافة إلى انهم يواجهون تحديات كبيرة.

### 3.3- المناقشة والنتائج

بعد البحث النوعي أسلوباً فعالاً لاستكشاف أساليب وبرامج تدريب الموظفين والتحديات التي يواجهها المدربون. يوفر هذا الأسلوب رؤى متعمقة حول تجارب برامج التدريب وتصوراتها وفعاليتها.

#### أ. مجالات التدريب :

جميع المدربين الذين تمت مقابلتهم معظمهم من حملة الدكتوراه بتخصصات مختلفة، يمتلكون خبرة ما بين سبع إلى عشر سنوات، وتقدم هذه المراكز دورات لمختلف التخصصات ، والتي تساعد الموظفين على أداء أعمالهم ولكن أكثر مجال يتم فيه التدريب هو تقنية المعلومات نتيجة لدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تقدم الدول وخلق الميزة التنافسية. وكذلك التدريب على المهارات التقنية كالتدريب على استخدام المعدات وهذا غالبية المتدربين من المهندسين والكوادر الطبية.

وكان أغلب المنظمات التي تتعامل معها شركة نون المعارف هي النفط والغاز والمصارف، كما توضح سجلات المنظمة ان هناك اتفاقيات بينها وبين بعض الشركات النفطية، اما المنصة العلمية للتعليم التقني اغلب المشاركون من البرامج التدريبية من أعضاء هيئة التدريس ، وخريجي كليات الطب.

وأشار رئيساً قسم التدريب في مؤسسة نون المعارف إلى وجود بعض دورات اللغة الإنجليزية ، لكن هذه الدورات مخصصة فقط لفئة مختارة من الموظفين العاملين وليس الجميع.

" يوجد لدينا دورات لأعضاء هيئة التدريس وخريجي الطب ." رقم(1,2,3,4,5,6,7,7,6,5,4,3,2,1) المقابله رقم (8)

" يوجد لدينا دورات في اللغة الانجليزية للموظفين الذين يتم ارسالهم من قبل مؤسساتهم." المشاركون لديهم أدراك ووعي بأهمية برامج التدريب، باعتبارها الأساس لتطوير الموظفين ، ويرى أغلبية المشاركون انه لا توجد لوائح او تشريعات تتعلق ببرامج تدريب الموظفين في المؤسسات العامة.

#### بـ- الاساليب المستخدمة في التدريب

بناءً على رأي المشاركون ، توصلت النتائج الى ان تستخدم هذه المراكز أساليب متنوعة منها علي سبيل المثال التدريب اون لاين ( التعلم الإلكتروني والتدريب عبر الإنترن特) وهي الدورات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ، وقد أكد المشاركون الى ان هذا النوع يتيح فرصه لأكبر عدد من المتدربين الاشتراك في الدورات عن بعد ، وهذا النوع من البرامج التدريبية يتميز بالمرونة وسهولة الوصول ، مما يسمح للموظفين بالتعلم في الاوقات المناسبة لهم.

المقاپلة (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13)

" اغلب الموظفين في المؤسسات الحكومية واساتذة الجامعات يفضلون الحضور عبر منصات الانترنت ." المقابله (14,9,6,2)

" تفضل الناس التي تسكن خارج المدينة الحضور اون لاين."

تفق هذه النتائج مع دراسة (Brown & Charlier, 2013) التي أكدت على ان التعليم الإلكتروني اعطي المنظمات فرص تعليمية واسعة النطاق باقل تكلفة وسهولة الاستخدام. كما أشارت دراسة (Salas et al., 2012) توفر المنصات التعليمية الالكترونية فرصه تدريبية كبيرة تساعد علي تحسين الاداء والرضا الوظيفي وزيادة التفاعل مع المحتوى التدريبي.

كما تنظم المراكز ورش وندوات تعليمية كسلوب من أساليب التدريب، حيث تتيح هذه الجلسات التفاعلية للموظفين اكتساب المعرفة النظرية والمهارات العملية. وقد أكد المشاركون أن الدورات التدريبية متواقة مع احتياجات سوق العمل. وكذلك توصلت نتائج الدراسة إلى أن الاسلوب التدريبي الأكثر استخداماً من قبل الموظفون هو المحاضرات التعليمية، والتي تتم عن طريق الدورات التي تنفذها هذه المراكز التدريبية. تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Salas et al., 2015) التي أشارت إلى أن الاساليب التفاعلية مثل ورش العمل وندوات تساهمن في بيئة ديناميكية للتعلم من خلال التعليم الجماعي وبناء مهارات جديدة.

### ج - التحول الرقمي

أكد المشاركون في الوقت الحالي أن ليبيا تبني التقنيات الحديثة في اغلب المؤسسات الحكومية لفتح افاق المستقبل.

"ولذلك ارتفع الطلب على اعداد دورات تم عبر منصات الانترنت من اجل التأهيل المهني للموظفين".

"الآن اغلب الخدمات أصبحت إلكترونية سواء في المصايف او المصارف او الجامعات".

المقابلة (10,6,5,3,2) اشارت ان المراكز أقامت العديد من الدورات والندوات التي تشرح عن أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين الخدمة المقدمة للعميل، وزيادة الانتاجية، وتحسين اتخاذ القرارات الإدارية." "التحول الرقمي ضروري في زيادة الانتاج وتحسين اتخاذ القرارات".

وكان من نتائج المقابلة (11,9,6) "التحول الرقمي ضروري في زيادة الانتاج وتحسين اتخاذ القرارات". وجاءت المقابلات (14,12,11,10,7,5,4,2) بان:

"العديد من الندوات تم تنفيذها حول التحول الرقمي ودوره في تحسين اداء العمل".

كما اعترف اغلب المدربون ان اغلب موظفين المصارف والشركات الخاصة وخرجن جامعات كانوا من ضمن الذين تلقوا دورات تدريبية. كما تؤكد نتائج ان هناك علاقة ايجابية بين برامج التحول الرقمي وجودة الخدمات في اغلب القطاعات العامة والخاصة في ليبيا . قد اثبتت الدراسات تاثير التحول الرقمي على تحسين وتطوير الاداء التنظيمي، ولذلك أغلب المؤسسات العامة والخاصة اتجهت الي تطبيقه في مجالات العمل المختلفة. وتنتفق هذه النتائج مع دراسة Mishra et al. (2023) التي أكدت على اهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين اداء الموظفين وتقليل معدل دورانهم في المنظمات.

### د- التحديات التي تواجه مراكز التدريب

ذكر المشاركون مجموعة من التحديات التي تؤثر على عملهم اولها كانت قلة المشاركة، وضعف تفاعل المتدربين ، وهذا ربما يرجع الى عدم تحفيزهم على مشاركتهم في جلسات التدريب، وكذلك بعض الموظفين يتزدرون في تبني أساليب تدريبية جديدة أو أنهم يتعلمون من الممارسة. ومن المشاكل الأخرى التي نقشها المدربون وهي محدودية الموارد ، ونقص الاذوات والمصادر التدريبية وهي من اكبر القيود التي تعيق العملية التدريبية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Armstrong (2023) التي توصلت الى أن نقص الموارد المالية هي ابرز الصعوبات التي تواجه تنفيذ برامج التدريب للموظفين في المؤسسات العامة.

بالاضافة الى ذلك ، صعوبات تتعلق بضعف الانترنت لا انه اغلب الدورات تتم عبر منصات الانترنت، يفضل بعض المتدربين الدورات الالكترونية نظراً بعد المسافة وتقليل التكلفة هذا ما ذكره معظم المشاركون. كما أشار المشاركون الى مجموعة من الاقتراحات لتحسين برامج التدريب في مراكز التدريب منها علي سبيل المثال، التدريب المستمر للمدرب وتطوير قدرات المدربين بما يتناسب مع التقنيات الحديثة ، الاطلاع علي الكتب الجديدة، توفير المعدات الحديثة ، تحفيز المدربين ،مهارات الاتصال الحديثة ، اقامه دورات مكثفة اون لاين (عبر الانترنت) وحضوريه (اي تفاعل مباشر بين المتدربين والمدربين) واستخدام ادوات الذكاء الاصطناعي . وهذا يتفق مع دراسة Means (2010) التي أكدت علي ان البنية التحتية وخاصة التقنية منها تؤثر بشكل مباشر علي فعالية التعليم الالكتروني .

#### 4- حدود الدراسة والأبحاث المستقبلية

نظراً لضيق الوقت تم اخذ الاعتبار في هذه الدراسة بآراء المدربون فقط، ولذلك يمكن أن تركز الابحاث المستقبلية على توسيع العينة مثل اخذ آراء المدربين والمتدربين واستخدام استبيان لتعرف على عدد من الآراء، أو يمكن استطلاع آراء المسؤولين التنفيذيين في الوزارة، للحصول على تصور أكثر استراتيجية يركز على نجاح التطوير التكنولوجي وارتباطه بنجاح المنظمة.

#### 5- الخاتمة :

وفقاً لنتائج الدراسة وكذلك الدراسات السابقة التي بينت أن للتدريب والتطوير له علاقة إيجابية بزيادة كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم. وابدي المستجيب في المؤسسات التدريبية على ان برامج التدريب تتم وفقاً لاحتياجات اهداف المنظمة اي ان برامج التدريب تتوافق خطط تطوير المنظمة. وقد اكدت الدراسة على تعدد وسائل التدريب، أي ان التدريب غير مقتصر على الدورات الحضورية ولكن أصبح يتم عبر منصات الانترنت حتى يكون هناك مرونة في تحصيل المعلومات دون وجود اي تكلفة لطرفين. إن معالجة المعوقات التي يواجها المدربون أمر بالغ الأهمية، لا أنه يؤثر على مستقبل العمل في الدولة.

وكمَا كشفت نتائج هذه الدراسة، فان المدربين في هذه المراكز بحاجة إلى العديد من المعدات الحديثة التي عن طريقها يتم توصيل المعلومة والمعرفة للمتدرب. وبالتالي، فإن البنية التحتية الحديثة تساعد في دعم التعلم وتحسين بيئه العمل. ومع ذلك، فان التدريب يتطلب سياسات مدروسة من الدولة تهتم بالتطوير المهني ، لتحقيق الاستفادة الكاملة من برامج التدريب والتطوير، توصي الدراسة بأنه يجب تقييم احتياجات التدريب باتفاق مع مديرى إدارة الموارد البشرية من اجل تحديد نقص المهارات لدى الموظفين، حتى يتم تصميم برامج تدريبية لسد هذه الفجوة.

وبما ان اغلب عملاء هذه المراكز التدريبية من الجامعات والمعاهد العليا، لذلك توصي الدراسة بأنه ينبغي على الجامعة وضع سياسات محددة للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس والموظفين الاداريين بالجامعة ، وبذلك ستتوفر هذه البرامج التدريبية فرصة لمن ليس لديهم خبرة التدريس في التعليم العالي وتحسين جودة التعليم. كذلك توصي الدراسة المؤسسات الأخرى مثل المصادر والمؤسسات النفطية لابد ان تتكيف مع بيئه التغيير (التكنولوجيا) ، وبذلك يساعدها التدريب علي مواكبة التطور ورفع مستوى الاداء لدى موظفيها.

#### Compliance with ethical standards

#### Disclosure of conflict of interest

The author(s) declare that they have no conflict of interest.

#### References

- Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26.
- Adaobi, C. C., & Snr, C. O. K. (2022). Employees Training and Development on Organizational Performance. *Convergence Chronicles*, 3(4), 749-764.
- Adaobi, C. C., & Snr, C. O. K. (2022). Employees Training and Development on Organizational Performance. *Convergence Chronicles.*, 3(4), 749-764.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474.
- Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J., & Bajaj, K. K. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance-A Study. *Samdarshi*, 16(3), 1-11.
- Asfaw, A. M., Argaw, M. D., & Bayissa, L. (2015). The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(04), 188.
- Beardwell, N., & Holden, B. (1993). *Managing for Success*. 2nd ed. England: Prentice Hall Publisher.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). Management of human resources: The essentials. *London: Pearson*.
- George, S. A. & Scott, B. W. (2012). *Managing Human Resource*. 16th Edition.
- Hartenian, L. S. (2003). Team Member Acquisition of Team Knowledge, Skills and Abilities. *Journal of Team Performance Management*, 9 (1/2), 23-30.

- Holladay C. L., & Quinones M. A. ((2003)). Practice Variability and Transfer of Training: The Role of Self-efficacy Generality. *Journal Appl. Psychology*, 88, 1094–103.
- Holland, C. R., & Light, B. (1999). A Critical Success Factors Model for ERP Implementation. *IEEE software*, 16(3), 30-36.
- Jackson, T. (. (2004). HRM in Developing Countries. *International Human Resource Management*, 49(1), 221-248.
- Kluger, A. N., & Van Dijk, D. (2010). Feedback, the Various Tasks of the Doctor, and the Feedforward Alternative. *Medical Education*, 44(12), 1166-1174.
- Małkowska, A., Urbaniec, M., & Kosała, M. (2021). The Impact of Digital Transformation on European Countries: Insights From a Comparative Analysis. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 16(2), 325–355.
- Milhem, W., Abushamsieh, K., & Pérez Aróstegui, M. N. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting, Business & Management*, 21(1).
- Modise, J. M. (2023). The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance: An Organizational Systematic Review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(7), 25-30.
- Obasi, F. U., & Wokoma, I. S. (2023). Training and Development for Employees' Optimal Job Performance in Institutions of Higher Education. . *International Journal of Scientific Research in Education*, 16(2), 119-136.
- Sahu, S., Deng, H., & Mollah, M. B. (2018). How does Digital Transformation Affect Organizational Performance? An Information Processing Perspective. *Information & Management. An information processing perspective. Information & Management*, 55(8), 1009-1022.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*. Annual Review of Psychology, 52, 471–499.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2014). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*. Annual Review of Psychology, 52, 471–499.
- Sargeant, J. (2012). Qualitative Research Part II: Participants, Analysis, and Quality Assurance. *Journal of Graduate Medical Education*, 4(1), 1-3.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Essex: Prentice Hall: Financial Times.
- Shafiq, S., & Hamza, S. M. (2017). The Effect of Training and Development on Employee Performance in Private Company, Malaysia. *International Journal of Education, Learning and Training*, 2(2), 42-56.
- Westerman, G., & McAfee, A. (2011). The Business Case for Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 89(12), 1-11.
- Wilson, R. A., & Briscoe, G. (2004). *The impact of human capital on economic growth: a review. Impact of Education and Training, the Third Report on Vocational Research in Europe: Background Report*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **LJCAS** and/or the editor(s). **LJCAS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.