

تقييم البرامج التدريبية وأثر المعوقات التنظيمية على نتائج التدريب  
دراسة تطبيقية على المراكز الإنتاجية التابعة لوزارة الدفاع الليبية

عبدالفتاح محمد خميس

بachelor of Science Degree in Management in Human Resources

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ديسمبر 2017

## الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إنني أقر وأعترف بأن هذه الرسالة من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتباسات، فقد أشرت إلى مصادرها في هامش الرسالة.

التوقيع:

التاريخ: ١٧ ديسمبر ٢٠١٧

الاسم: عبدالفتاح محمد خميس

الرقم الجامعي: ٤١٣٠١٤٨

العنوان: ليبيا.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## الشكر والتقدير

قال تعالى: ﴿لَيْنْ شَكْرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾، وقال صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: ((لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ)). الحمد لله الكريم المنان، خلق الإنسان وعلمه البيان، وأصلي وأسلم على نبينا محمد (صل الله عليه وسلم) بعثه الله بشيراً ونذيراً وداعياً إلى الله بالرحمة والموعظة الحسنة، ومعلماً للإنس والجان، صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه والتابعين ومن تبعهم إلى يوم الدين بإحسان وبعد...امثالاً لقوله تبارك وتعالى: ﴿وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ سورة النمل (الآية: 40) فإنني أشكر الله تبارك وتعالى على توفيقه وإعنته لي على إتمام هذا الجهد المتواضع، فهو صاحب الفضل والإنعام، وآلؤه لا تُحصى عدداً ولا حصرأً ﴿وَإِنْ تَعَدَّا نِعْمَةَ اللَّهِ لَا تُحْصَوْهَا إِنَّ اللَّهَ لَعَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ سورة النمل (الآية: 18)، واستجابة لتوجيهات النبي صلي عليه وسلم الذي يقول: " لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ"، أتقدم بجزيل شكري وعرفاني، للأستاذ الدكتور مهزاق بن عبد المطلب، والدكتور عبد الرحيم بن زمره، والدكتور محمد محضار عبد المطلب لتفضلهم بالإشراف على هذه الرسالة، والذين كانوا كرماء في نصحتهم وإرشادهم منذ أن كانت هذه الرسالة فكرة، إلى أن أصبحت دراسة متكاملة فجزاهم الله عني خير الجزاء. فإنني أتقدم بالشكر الجزيل إلى الجامعة العلم الإسلامية الماليزية، ممثلة برئيسها وإدارتها، لما تقدمه من برامج علمية راقية لخدمة جميع الطلبة. كما لا يسعني إلا أن أتقدم بشكري وعرفاني للأساتذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بتحكيم استبانة البحث عنهم مني كل الثناء والتقدير على كرمهم بذلك.

## ABSTRAK

Penilaian latihan dan pembangunan sumber manusia dianggap antara isu-isu penting bagi sesuatu organisasi. Ini kerana, kejayaan pembangunan kemahiran dan pengalaman para pekerja di institusi adalah antara keperluan asas untuk kejayaan latihan sumber manusia tersebut. Objektif kajian ini ialah untuk mengukur kesan penilaian program latihan ke atas hasil latihan dan juga mengukur kesan kekangan organisasi terhadap hasil latihan tersebut. Kajian ini menggunakan metod deskriptif analisis melalui Pemodelan Persamaan Struktur menggunakan perisian AMOS. Data kajian dikumpul menggunakan instrumen soal selidik yang berlandaskan model Kirkpatrick untuk penilaian program latihan dan diedarkan secara rawak kepada 353 responden. Keputusan kajian menunjukkan terdapat kesan langsung setiap reaksi dan pembelajaran responden terhadap tingkah laku mereka, serta terdapat kesan langsung daripada tingkah laku responden terhadap hasil latihan, didapati juga terdapat hubungan kesan positif pada reaksi dan pembelajaran para responden terhadap hasil latihan melalui tingkah laku mereka. Kajian ini juga mendapati bahawa halangan dan kekangan organisasi mengurangkan keberkesanan hasil latihan. Kajian ini juga membuat kesimpulan bahawa empat tahap Kirkpatrick tidak boleh dilaksanakan pada kadar yang sama dalam institusi selepas tamat latihan dan pengaplikasiannya berkurangan secara beransur-ansur bermula daripada pengukuran reaksi para responden dan berakhir dengan pengukuran hasil latihan.

## الملخص

يعتبر تقييم التدريب للموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي منظمة حيث أن التحقق من تطوير مهارات وخبرات العاملين في المؤسسات من المتطلبات الأساسية لنجاح التدريب. تهدف هذه الدراسة إلى قياس تقييم البرامج التدريبية وأثر المعوقات التنظيمية على نتائج التدريب وكذلك قياس أثر المعوقات التنظيمية على نتائج التدريب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بواسطة المعادلة البنائية الهيكلية من خلال برنامج آموس (AMOS). وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة بناء على نموذج كيركاتريك لتقييم البرامج التدريبية، وتم توزيعها بطريقة عشوائية على عينة قدرها ٣٥٣ مستجيباً من وزارة الدفاع الليبية باعتبارها عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر لكل من ردة الفعل والتعلم للمستجيبين على سلوك المتدربين وكذلك هناك تأثير مباشر لسلوك المستجيبين على نتائج التدريب وأيضاً وجود علاقة تأثير إيجابي لردة الفعل والتعلم للمستجيبين، على نتائج التدريب من خلال السلوك، كما توصلت الدراسة إلى أن المعوقات التنظيمية تنقص من نتائج التدريب. وخلصت الدراسة كذلك إلى أن مستويات كيركاتريك الأربعة لا يتم ممارستها بنفس الدرجة في المؤسسة بعد انتهاء التدريب ويقل تطبيقها بالتدريج ابتداءً من قياس ردة الفعل للمتدربين وانتهاء بقياس نتائج التدريب.

## ABSTRACT

Evaluation of the training and advancement of human resources is considered as one of the important subjects for any organization which is concerned with the development of the skills and experiences of their workers as basic requirements for the training. This study intends to measure the effect of evaluation of training programs on the training results as well as the effect of the organizational obstacles on the training results. This study uses the analytical descriptive method through structural evaluation modeling using AMOS program. Data is collected using the questionnaires based on the Kirkpatrick model for evaluation of the training programs. The questionnaire randomly distributed to 353 respondents among employees of Libyan Defence as the research sample. The finding reveals there is a direct effect between the reaction and learning of the respondents on their behavior. Likewise, there is a direct effect from the behavior of the trainees on the training results and, there is a relationship between the positive effect of the reaction and learning of the trainees on the training results through their behavior. Besides, this study shows that the organizational obstacles significantly decreased the training results. Also, this study indicates that the four Kirkpatrick levels are not completely practiced to the same degree in the organization after finishing the training. And slowly the practice decreases beginning from the measurement of the reaction of the trainees to the finishing of measuring the training results.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

|    |                          |
|----|--------------------------|
| ب  | الإقرار                  |
| ج  | الشكر والتقدير           |
| د  | ABSTRAK                  |
| هـ | الملخص                   |
| و  | ABSTRACT                 |
| ز  | فهرس المحتويات           |
| ي  | قائمة الجداول            |
| م  | قائمة الرسوم البيانية    |
| س  | قائمة الملاحق            |
| ١  | الفصل الأول: المقدمة     |
| ١  | ١.١ تمهيد                |
| ٤  | ١.٢ خلفية الدراسة        |
| ٥  | ١.٣ مشكلة الدراسة        |
| ٨  | ١.٤ أهداف الدراسة        |
| ٩  | ١.٥ أسئلة الدراسة        |
| ١٠ | ١.٦ فرضيات الدراسة       |
| ١٠ | ١.٧ أهمية الدراسة        |
| ١١ | ١.٨ أسباب اختيار الموضوع |
| ١٢ | ١.٩ حدود الدراسة         |
| ١٣ | ١.١٠ مصطلحات الدراسة     |
| ١٤ | ١.١١ خلاصة               |

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- ١٦  
١٦  
١٦  
٥١  
١١٠  
١٢٩
- ٢.١ تمهيد  
٢.٢ التدريب وتقييم البرامج التدريبية  
٢.٣ العوامل المؤثرة في تقييم التدريب في المؤسسات الإنتاجية  
٢.٤ فرضيات الدراسة  
٢.٥ خلاصة

## الفصل الثالث: منهج البحث

- ١٣١  
١٣١  
١٣١  
١٣٤  
١٣٦  
١٣٧  
١٤٠  
١٤٣  
١٤٥  
١٤٦  
١٤٧  
١٤٨  
١٥٠
- ٣.١ تمهيد  
٣.٢ منهج الدراسة  
٣.٣ التصميم العملي والنظري للدراسة  
٣.٤ أسلوب جمع البيانات  
٣.٥ أداة الدراسة  
٣.٦ مجتمع وعينة الدراسة  
٣.٧ صدق وتحكيم أداة الدراسة  
٣.٨ معامل الثبات لأداة الدراسة  
٣.٩ التحليلات الاحصائية  
٣.١٠ الدراسة الاستطلاعية  
٣.١١ خلاصة  
الفصل الرابع: النتائج

- ١٥٠  
١٥٦  
١٧١  
١٧٥  
١٨١
- ٤.١ تمهيد  
٤.٣ التحليلات الوصفية لمتغيرات الدراسة  
٤.٤ تحليل الارتباطات غير الاتجاهية (بيرسون)  
٤.٥ التحليل العاملي الاستكشافي  
٤.٦ التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

|     |                                                  |
|-----|--------------------------------------------------|
| ٢٠٧ | ٤ .٢ قياس الأثر المعدل لمتغير المعوقات التنظيمية |
| ٢١٢ | ٤ .٣ تحليل نموذج المعادلة الهيكلية               |
| ٢١٤ | ٤ .٤ مطابقة النماذج القياسية لمتغيرات الدراسة    |
| ٢٣٥ | ٤ .٥ اختبار النموذج الهيكلي النهائي              |
| ٢٤١ | ٤ .٦ قياس فرضيات الدراسة                         |
| ٢٤٨ | ٤ .٧ الاستنتاجات                                 |

|     |                                               |
|-----|-----------------------------------------------|
| ٢٥٠ | الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات والخلاصة     |
| ٢٥٠ | ٥ .١ تمهيد                                    |
| ٢٥١ | ٥ .٢ تلخيص ومناقشة النتائج                    |
| ٢٦٠ | ٥ .٣ المساهمات والصعوبات المترتبة على الدراسة |
| ٢٦٢ | ٥ .٤ الاستنتاجات                              |
| ٢٦٣ | ٥ .٥ التوصيات                                 |
| ٢٦٥ | ٥ .٦ مقترحات مستقبلية                         |
| ٢٦٦ | قائمة المصادر والمراجع                        |
| ٢٧٥ | ثانيا: المصادر الأجنبية                       |
| ٢٨٤ | الملاحق                                       |

## قائمة الجداول

|     |                                                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ٤٠  | الجدول ١ : فوائد تقييم البرنامج التدريبي                                          |
| ٤٨  | الجدول ٢ : مزايا وخصائص نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب                           |
| ٦٢  | الجدول ٣ : المستويات الاربعة لكيركباتريك                                          |
| ٨٣  | الجدول ٤ : أهم المعوقات التنظيمية التي حددها الباحثون                             |
| ١١٢ | الجدول ٥ : الهيكلية الأساسية لنظرية كيركباتريك                                    |
| ١٣٩ | الجدول ٦ : تصميم أداة الدراسة                                                     |
| ١٤٢ | الجدول ٧ : تحديد حجم العينة لمجتمع الدراسة                                        |
| ١٤٨ | الجدول ٨ : معامل الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة                             |
| ١٥٢ | الجدول ٩ : التوزيع الطبيعي للبيانات                                               |
| ١٥٣ | الجدول ١٠ : تطبيق التباين والتباين المسموح بين المتغيرات                          |
| ١٥٥ | الجدول ١١ : معامل الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة                            |
| ١٥٧ | الجدول ١٢ : التحليل الوصفي للمعلومات الأساسية للمشاركين في الدراسة                |
| ١٥٩ | الجدول ١٣ : الوسيط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير ردة الفعل                    |
| ١٦١ | الجدول ١٤ : الوسيط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التعلم                       |
| ١٦٣ | الجدول ١٥ : الوسيط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير السلوك                       |
| ١٦٥ | الجدول ١٦ : الوسيط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير نتائج التدريب                |
| ١٦٨ | الجدول ١٧ : الوسيط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المعوقات التنظيمية           |
| ١٧٣ | الجدول ١٨ : مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة                                      |
| ١٧٧ | الجدول ١٩ : معيار قيمة اختبار باريتليت                                            |
| ١٨١ | الجدول ٢٠ : الاشتراكيات لمتغير ردة الفعل                                          |
| ١٨٢ | الجدول ٢١ : اختبار باريتليت لمتغير ردة الفعل                                      |
| ١٨٣ | الجدول ٢٢ : تفسير التباين الكلي لمتغير ردة الفعل                                  |
| ١٨٦ | الجدول ٢٣ : مصفوفة تدوير المحاور                                                  |
| ١٨٦ | الجدول ٢٤ : أسماء العوامل المقترحة للمتغيرات بعد التحليل العاملي لمتغير ردة الفعل |

|     |                                                                                                  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٨٧ | الجدول ٢٥ : الاشتراكيات لمتغير التعلم                                                            |
| ١٨٨ | الجدول ٢٦ : اختبار بارليت لمتغير التعلم                                                          |
| ١٨٩ | الجدول ٢٧ : تفسير التباين الكلي لمتغير التعلم                                                    |
| ١٩١ | الجدول ٢٨ : مصفوفة تدوير المحاور                                                                 |
| ١٩٢ | الجدول ٢٩ : أسماء العوامل المقترحة لمتغير التعلم بعد تدوير المحاور                               |
| ١٩٢ | الجدول ٣٠ : الاشتراكيات لمتغير السلوك                                                            |
| ١٩٣ | الجدول ٣١ : اختبار بارليت لمتغير السلوك                                                          |
| ١٩٤ | الجدول ٣٢ : تفسير التباين الكلي لمتغير السلوك                                                    |
| ١٩٦ | الجدول ٣٣ : مصفوفة تدوير المحاور الأولية                                                         |
| ١٩٧ | الجدول ٣٤ : أسماء العوامل المقترحة للمتغيرات بعد التحليل العاملي لمتغير السلوك                   |
| ١٩٧ | الجدول ٣٥ : الاشتراكيات لمتغير نتائج التدريب                                                     |
| ١٩٨ | الجدول ٣٦ : اختبار بارليت لمتغير نتائج التدريب                                                   |
| ١٩٩ | الجدول ٣٧ : تفسير التباين الكلي لمتغير نتائج التدريب                                             |
| ٢٠١ | الجدول ٣٨ : مصفوفة تدوير المحاور الأولية                                                         |
| ٢٠١ | الجدول ٣٩ : أسماء العوامل المقترحة للمتغيرات بعد التحليل العاملي لمتغير نتائج التدريب            |
| ٢٠٢ | الجدول ٤٠ : الاشتراكيات لمتغير المعوقات التنظيمية                                                |
| ٢٠٣ | الجدول ٤١ : اختبار بارليت لمتغير المعوقات التنظيمية                                              |
| ٢٠٤ | الجدول ٤٢ : تفسير التباين الكلي لمتغير المعوقات التنظيمية                                        |
| ٢٠٦ | الجدول ٤٣ : مصفوفة تدوير المحاور الأولية                                                         |
| ٢٠٧ | الجدول ٤٤ : أسماء العوامل المقترحة للمتغيرات بعد التحليل العاملي لمتغير المعوقات التنظيمية       |
| ٢١٠ | الجدول ٤٥ : مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الثلاثة (السلوك، المعوقات التنظيمية، المتغير الناتج)   |
| ٢١١ | الجدول ٤٦ : نموذج الانحدار المتعدد بين المتغيرات ( السلوك، المعوقات التنظيمية، المتغير الناتج)   |
| ٢١٢ | الجدول ٤٧ : معاملات الانحدار المتعدد بين المتغيرات ( السلوك، المعوقات التنظيمية، المتغير الناتج) |
| ٢١٦ | الجدول ٤٨ : نتائج جودة المطابقة للنموذج القياسي لمتغير ردة الفعل                                 |
| ٢٢٠ | الجدول ٤٩ : نتائج جودة المطابقة للنموذج القياسي الأول والمعدل لمتغير التعلم                      |

- الجدول ٥٠ : نتائج جودة المطابقة للنموذج القياسي الأول والمعدل لمتغير السلوك ٢٢٥
- الجدول ٥١ : نتائج جودة المطابقة للنموذج القياسي الأول والمعدل لنتائج التدريب ٢٣٠
- الجدول ٥٢ : نتائج جودة المطابقة للنموذج القياسي لمتغير المعوقات التنظيمية ٢٣٣
- الجدول ٥٣ : الارتباطات القياسية بين المتغيرات ٢٣٩
- الجدول ٥٤ : الارتباطات والدلالة الإحصائية بين المتغيرات ٢٣٩
- الجدول ٥٥ : اختبارات الفرضيات ٢٤٢
- الجدول ٥٦ : الأوزان الانحدارية للنموذج البنائي ٢٤٣
- الجدول ٥٧ : تأثير ارتباطات الوسيط بين ردة الفعل والتعلم ونتائج التدريب ٢٤٣
- الجدول ٥٨ : نتائج سوبل لتفسير المتغير الوسيط (السلوك) بين ردة الفعل ونتائج التدريب ٢٤٤
- الجدول ٥٩ : نتائج طريقة سوبل لتفسير المتغير (الوسيط) بين التعلم ونتائج التدريب ٢٤٥

## قائمة الرسوم البيانية

|     |                                                                                             |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٧  | الرسم البياني ١ : المراحل الأربعة للتدريب التي وضعها (PALMER, 2002)                         |
| ٢٩  | الرسم البياني ٢ : مراحل التدريب                                                             |
| ١١٣ | الرسم البياني ٣ : نموذج الدراسة                                                             |
| ١٣٥ | الرسم البياني ٤ : التصميم العملي والنظري للدراسة                                            |
| ١٤٣ | الرسم البياني ٥ : تحديد حجم العينة أون لاين                                                 |
| ١٥٤ | الرسم البياني ٦ : التوزيع الانتشاري للبيانات                                                |
| ١٥٤ | الرسم البياني ٧ : العلاقة الخطية للمتغيرات                                                  |
| ١٦٧ | الرسم البياني ٨ : مخطط المتوسط الحسابي لمستويات كيركباتريك الأربعة                          |
| ١٨٥ | الرسم البياني ٩ : اختبار الهضبة لعوامل متغير ردة الفعل                                      |
| ١٩٠ | الرسم البياني ١٠ : اختبار الهضبة لعوامل متغير التعلم                                        |
| ١٩٥ | الرسم البياني ١١ : اختبار الهضبة لعوامل متغير السلوك                                        |
| ٢٠٠ | الرسم البياني ١٢ : اختبار الهضبة لعوامل متغير نتائج التدريب                                 |
| ٢٠٥ | الرسم البياني ١٣ : اختبار الهضبة لعوامل متغير المعوقات التنظيمية                            |
| ٢٠٨ | الرسم البياني ١٤ : العلاقة الأولية بين المتغيرات الثلاثة ( المعدل والمستقل والمعتمد)        |
| ٢١٠ | الرسم البياني ١٥ : نموذج العلاقة بين المتغيرات الأربعة ( المعدل والمستقل والنتائج و التابع) |
| ٢١٢ | الرسم البياني 16 : خط الرسم البياني للعلاقة بين السلوك و نتائج التدريب والمعوقات التنظيمية  |
| ٢١٦ | الرسم البياني ١٧ : النموذج القياسي لمتغير ردة الفعل                                         |
| ٢١٩ | الرسم البياني ١٨ : النموذج القياسي الأولي لمتغير التعلم                                     |
| ٢٢٢ | الرسم البياني ١٩ : النموذج القياسي المعدل لمتغير التعلم                                     |
| ٢٢٤ | الرسم البياني ٢٠ : النموذج القياسي الأولي لمتغير السلوك                                     |
| ٢٢٧ | الرسم البياني ٢١ : النموذج القياسي المعدل لمتغير السلوك                                     |
| ٢٢٩ | الرسم البياني ٢٢ : النموذج القياسي الأولي لمتغير نتائج التدريب                              |
| ٢٣١ | الرسم البياني ٢٣ : النموذج القياسي المعدل لمتغير نتائج التدريب                              |

- ٢٣٣ الرسم البياني ٢٤: النموذج القياسي الأول لمتغير المعوقات التنظيمية
- ٢٣٥ الرسم البياني ٢٥: النموذج القياسي المعدل لمتغير المعوقات التنظيمية
- ٢٣٦ الرسم البياني ٢٦: النموذج الهيكلي الأولي
- ٢٣٧ الرسم البياني ٢٧: النموذج الهيكلي النهائي
- ٢٤٦ الرسم البياني ٢٨: تأثير السلوك كوسيط بين ردة الفعل ونتائج التدريب
- ٢٤٦ الرسم البياني ٢٩: تأثير السلوك كوسيط بين التعلم ونتائج التدريب
- ٢٤٧ الرسم البياني ٣٠: طريقة سويل لقياس الوسيط (السلوك) بين ردة الفعل ونتائج التدريب
- ٢٤٧ الرسم البياني ٣١: طريقة سويل لقياس الوسيط بين التعلم ونتائج التدريب

## قائمة الملاحق

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| ٢٨٤ | الملحق ١ : استبيان الدراسة      |
| ٢٩٣ | الملحق ٢ : قائمة أسماء المحكمين |
| ٢٩٤ | الملحق ٣ : كتاب توزيع الاستبيان |
| ٢٩٥ | الملحق 4 : نتائج التحليل        |

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA