



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير الإدارة

دور التدريب والتطوير في تعزيز الاداء الوظيفي: دراسة سابقة وتحليلية في قطاع الشركات الكبيرة

**The Role of Training and Development In Enhancing Job Performance: A Previous
and Analytical Study In The Large Corporate Sector**

مشروع التخرج

إعداد :

أمني نزال الحربي 232000211

فاطمة نزال الحربي 232000210

فراس محمد الدعيلج 232000980

إشراف

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

2024م – 1445 هـ

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

المقدمة :

يمثل التدريب ذلك النشاط المدروس الذي يضم عدداً من الخطوات المنتظمة، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الغايات والأهداف من خلال حشد الجهود ذات القيمة وتنمية وتطوير الجوانب المعرفية، والعلمية، والمعلوماتية، وطرق التفكير لدى المتدرب أو مجموعة المتدربين، وتسعى إلى إحداث تغيير سلوكي إيجابي في جانب المهارات و القدرات المختلفة وتطوير الأداء وبالتالي إحداث تغييراً إيجابياً في آلية العمل من خلال تغيير اتجاهاته العامة ، وكافة أنماطه السلوكية (صديق، فاطمة عبد الله فتح الدين، 2018) .

بالرغم من أن مصطلحي " التدريب "و" التنمية "يستخدمان كمترادفين إلا أنه يمكن التمييز بينهما ، فالتدريب يركز في العادة على تزويد الموظف بمهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي، مثل أن يتدرب الموظف على استخدام الصفحات الالكترونية لإعداد جدول الرواتب ، فالتدريب يركز على الأفراد وليس المجموعات، ويكون محدداً بعمل معين، وينصب على الاحتياجات الحالية للمنظمة في المستقبل (Gill, M & Sharma, G, 2013).

ونتيجة للتطورات التكنولوجية قد أصبح من الضروري أن يمتلك المتعلم مفاهيم التكنولوجيا الحديثة، وما يرتبط بها من خدمات التواصل الآمن مع الآخرين ونتيجةً للتطور التكنولوجي في مجال الاتصالات وتبادل المعلومات؛ أصبح امتلاك المفاهيم التكنولوجية الحديثة هدفاً أساسياً تسعى إليه كل المؤسسات التعليمية، لما شهدته السنوات الأخيرة من انتشار للمستحدثات التكنولوجية (خميس، محمد عطية، 2015) .

ويرى الباحثون أن مشاريع الصناعات البيئية مدخلاً هاماً من مداخل النمو الاقتصادي؛ كونها تؤدي دوراً هاماً في ضمان استدامة التنمية الاقتصادية، لذا أصبح الاتجاه السائد اليوم بين دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية هو تحسين مناخ الاستثمار ، والدفع في اتجاه تشجيع المشاريع الاستثمارية البيئية والعمل على إيجاد جميع الأطراف والمتطلبات لنجاحها وتمويلها .

كما إن التطوير لم يعد كمالياً بل أصبح أمراً حتمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة ، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، والمؤسسات ، ومنها منظمات التعلم والهياكل الإدارية مستهدفة بالتطوير ، لتطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات. فمجالات التطوير مختلفة منها ما يركز على الأنظمة واللوائح والإجراءات ومنها ما يركز على الهياكل التنظيمية ومنها ما يركز على العنصر البشري لذلك وبناء على ما سبق تستهدف هذه الدراسة استعراض مفاهيم التطوير و الدور الذي يقع على عاتق إدارة التطوير الإداري، وأثر ذلك على العنصر البشري، حيث من المفترض أن تشمل الدراسة أربعة فصول الفصل لأول و هو المدخل إلى الدراسة، والفصل الثاني هو الإطار النظري، والفصل الثالث يشمل الدراسة والتحليل، أما الفصل الرابع فهو ختام الدراسة ومن هنا يدور موضوع هذه الدراسة حول (دور التدريب والتطوير في تعزيز الاداء الوظيفي : دراسة سابقة وتحليلية في قطاع الشركات الكبيرة) .

مشكلة الدراسة :

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة ، والمدرّبة ،و القدرة على التكيف مع كافة المتغيرات و التحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً ، ومن هنا يجب النظر إلى التدريب و التطوير من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة

الاستراتيجية . وتنوع المبادئ الاساسية المتعلقة بالتدريب و التطوير من تعريفها و أهدافها و أهميتها و ضوابطها ، كذلك مبررات وجودها بالإضافة إلى كل مايساعد على توضيحها. استكشاف الموضوع و تبسيطه لكل المهتمين بهذا الأمر . ومن ثم جاءت هذي الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي ما دور التدريب و التطوير في تعزيز الأداء الوظيفي للأنشطة التي لها علاقة في وجود استراتيجية واضحة للتدريب و التطوير و أثر ذلك على مستوى أداء العاملين الوظيفي فيها قطاع الشركات بالملكة العربية السعودية ؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر على قدرة الشركة التنافسية و تحقيقها لأهدافها و خصوصاً الشركات الصناعية الكبرى و هو موضوع التدريب و التطوير ، حيث أن التدريب و التطوير هما استثمار طويل الأجل لأهم موارد الشركات من خلال تنمية و تطوير المهارات و المعارف لدى العاملين و يؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم و زيادة الإنتاجية و تحقيق المنظمة لأهدافها و زيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً .

أيضا تنبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب في الشركات الكبرى وأثر ذلك على أداء العاملين الوظيفي فيها، حيث أن الكثير من الدراسات العربية ركزت على البعد التقليدي و لم تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب و التطوير .

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساهم في مساعدة الشركات الكبرى بشكل عام بالاستفادة من نتائجها و معرفة ما هو مطبق لديها و ما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني استراتيجية للتدريب و التطوير يعتبران خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية و يساهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين و يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات .

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يرغبون بها ، و أهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب ، و إيجاد الآليات و الحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء العاملين الوظيفي في الشركات الكبرى .

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب والتطوير في تعزيز الاداء الوظيفي دراسة سابقة وتحليلية في قطاع الشركات الكبيرة حيث تتمثل أبعاد المتغير المستقل وهي التدريب و التطوير ، بينما تتمثل أبعاد المتغير التابع في تعزيز الأداء الوظيفي .ومن ثم نجد أن من أهم أهداف هذه الدراسة التعرف على:

1. بيان درجة تطبيق الشركات الكبرى مراحل عمليتي التدريب و التطوير كمدخل استراتيجي .
2. توضيح تطبيق ممارسة الشركات الكبرى لخطوات بناء استراتيجية التدريب والتطوير .
3. التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية والتطويرية التي تقدم للعاملين في الشركات الكبرى .
4. معرفة مدى التزام الإدارة العليا و تبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب و التطوير في الشركات الكبرى .

5. بيان مدى تبني الشركات المساهمة العامة الصناعية للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية للتدريب والتطوير .

6. التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الشركات الكبرى عند تبنيها لاستراتيجية فعالة للتدريب والتطوير .

7. إغناء المكتبة المحلية و العربية بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني استراتيجية فعالة للتدريب التطوير وأهميتها في تحسين أداء العاملين الوظيفي في المنظمات بشكل عام .

أسئلة الدراسة :

وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الشمولي التالي:

السؤال الرئيسي الأول: ما دور التدريب والتطوير في تعزيز الاداء الوظيفي للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجيات واضحة للتدريب والتطوير وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين الوظيفي فيها .

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

1. هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الشركات الكبرى مراحل العملية التدريبية ، والتطوير

كمدخل استراتيجي ، وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟

2. هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية ، والتطوير في الشركات الكبرى ، وبين مستوى

أداء العاملين فيها ؟

3. هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيتها لاستراتيجية التدريب والتطوير في الشركات

الكبرى وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟

4. هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب ،

و التطوير في الشركات الكبرى ، و بين مستوى أداء العاملين فيها ؟

الدراسات السابقة :

أولا الدراسات العربية :

يستعرض الباحث الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية للتعرف على

أهم الأهداف ، والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسات، وفيما يلي استعراض

لتلك الدراسات :

الدراسة الأولى : أجرى (علي ناصر آل زاهر، ١٤١٤ هـ) دراسة: بعنوان

"سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية" ركزت على تحليل سياسات

التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية

الإدارية وقد أولت الدراسة أهمية كبيرة للمداخل والأساليب الرئيسية للتطوير الإداري، وهي: المدخل القانوني، والتنظيمي، والبشري، والبيئي، والتحليلي، والتكنولوجي، وتحليل دور أجهزة التطوير بالملكة وتقويم مساهماتها في مجال التطوير، ودراسة أوجه التنسيق والعلاقات القائمة بين أجهزة التطوير الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ١- هناك تأثير سلبي لزيادة أعباء الجهاز الإداري على جهود التطوير .
 - ٢- هناك عدة عوامل سلبية تؤثر على جهود التطوير الإداري منها النقص، وفقدان التنسيق بين الأنشطة المتشابهة -تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .
- توصيات الدراسة:

- ١- وضع خطة وطنية شاملة للتطوير الإداري .
- ٢- تزويد اللجنة العليا للإصلاح الإداري بجهاز وظيفي خاص من الخبراء وأساتذة الجامعات والمعاهد .
- ٣- دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إنشاء وزارة التطوير الإداري. فهذه الدراسة ركزت على وزارة التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية ودورها الشامل على تطوير العمل الإداري في المملكة ، في حين ركزت الدراسة الحالية على دور إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز على تحسين أداء الموظفين الإداريات داخل الجامعة .

الدراسة الثانية : أجرى (محمد بكربرناوي ، ١٤١٥ هـ) دراسة بعنوان "
تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة بالملكة العربية السعودية " ركزت الدراسة على تحديد وتقييم الدور الفعلي الذي تقوم به وحدات التطوير الإداري داخل أجهزة الخدمات العامة ، ومدى أدائها للمهام المسندة إليها ومساهمتها في فعالية أداء أجهزة الخدمات العامة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١- الدور المحدود لوحداث التطوير الإداري في المجالات التي أسندت إليها ممارسة مهامها، حيث اقتصر دورها في وضع الأطر التنظيمية ، وإعداد الأدلة التنظيمية ، وتبسيط الإجراءات، بالإضافة إلى ندرة ممارستها لدورها في تلك المجالات .

توصيات الدراسة:

١-نشر التوعية الإدارية حول أهمية وحتمية التطوير الإداري في مجالات التنظيم ، وطرق العمل وتنمية المهارات البشرية بين القائمين على إدارة أجهزة الخدمات العامة ، والتعرف على مناهجه ، وأساليبه ، ووسائله في هذه المجالات .

٢-إن التطوير الإداري المنشود لا يتحقق ، كما أن جهود قيادات أجهزة الخدمات العامة لا تثمر شيئا يذكر إن لم يصاحب تلك الجهود إعادة النظر في الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل و إجراءاته وتطوير طرقه وأساليبه وتحديثها .

وقد ركزت هذه الدراسة على تقييم دور وحدات التطوير الإداري داخل أجهزة الخدمات العامة ، ومعرفة المشاكل والمعوقات التي قد تعيقها عن أداء مهامها ، بينما جاءت الدراسة الحالية مكملية للدراسة السابقة حيث ركزت الدراسة الحالية على معرفة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز .

الدراسة الثالثة:أجرى (عبد المحسن حميد ، ١٤٢٢ هـ) دراسة بعنوان "

أثر ضغوط العمل على الأداء " وركزت الدراسة على التعرف على مصادر ضغوط العمل التي تواجه رؤساء البلديات الفرعية سواء أكانت تنظيمية داخلية أو نابعة من البيئة الخارجية، وتحديد أثر الضغوط على الأداء، ثم التعرف على الأساليب المتبعة في التعامل مع الضغوط .

توصيات الدراسة:

١- السيطرة على أكبر قدر من العوامل المؤدية إلى ضغوط العمل وذلك من خلال بناء ثقافة وقيم تنظيمية، إلى جانب تطوير الأنظمة واللوائح الإدارية بما يساعد على ذلك.

٢- دراسة احتياجات رؤساء البلديات من المعلومات والاتصالات والعمل على توفيرها بجودة عالية .

٣- تعزيز وتدعيم السلطات والصلاحيات الإدارية والمالية لوظيفة رئيس البلدية الفرعية .

٤- بذل جهود مركزة من جانب الأمانة والبلديات الفرعية للتعريف والتدريب على الأساليب الفعالة لمواجهة ضغوط العمل والحد من آثارها السلبية .

وقد ركزت الدراسة على م مصادر ضغوط العمل التي تواجه الرؤساء ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة السابقة أنه لا يعتبر غموض الدور أحد مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الرؤساء بينما تعارض الباحثة هذه النتيجة ، فقد وجدت الباحثة من خلال دراستها بأن الدور الذي يقوم به العامل لابد أن يكون واضحاً وذلك من أجل تحسين أدائه الوظيفي ، بينما إذا كان الدور الذي يؤديه يكتنفه شيء من الغموض فإن ذلك سيؤدي إلى صعوبة أداء العمل ومن ثم الفشل في أدائه ، حيث ركزت الدراسة الحالية على تحديد الوسائل المتبعة في تحسين أداء العاملين وبالتالي تطوير العمل الإداري .

الدراسة الرابعة: أجرى (عبدالله السبيل ، ١٤٢٤ هـ) دراسة بعنوان "التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية" تناولت دور المنظمات في تطوير أدائها وما يلزم ذلك من مواكبة التطور في مجال التقنيات ومن ذلك استخدام تقنية

المعلومات والاتصالات وما يعرف بالحكومة الإلكترونية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

١-نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في بعض المنظمات .

٢-ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

٣-نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

التوصيات:

١-إعادة هيكلة المنظمة بشكل يلي متطلبات التغيير وبما يتلاءم مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية .

٢-مراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة تخطيط القوى العاملة بما يتمشى مع الهيكل التنظيمي .

٣-مراجعة الأنظمة واللوائح وإعادة صياغتها وتبنيها لتكون أكثر مرونة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

هذه الدراسة ركزت على المنظمات بشكل عام ومحاولة تطوير أدائها عن طريق استخدام تقنية المعلومات و الاتصالات ، ومن التوصيات التي توصلت لها الدراسة السابقة مراجعة لهيكل الوظيفي وإعادة صياغة الأنظمة واللوائح وتأتي هذه الدراسة مكملية للدراسة السابقة وذلك عن طريق معرفة مدى قيام إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بمراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة صياغة الأنظمة واللوائح في الجامعة .

الدراسة الخامسة : أجرت (حنان خياط ، ١٤٢٩ هـ) دراسة بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية " تناولت دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية لمنسوبات شطر الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز ، انطلاقا لما لدور إدارة التطوير الإداري من أهمية في تطوير المنظمة، وتحسين أدائها لمواكبة التحديات .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ١- تساهم إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الايجابي مع المواقف من خلال إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة .
- ٢- تعمل إدارة التطوير الإداري على دفع الموظف للتطوير المستمر لممارساته الإدارية من خلال : تقديم دورات تدريبية تساعد على التحول من ممارسات العمل اليدوية، إلى الأنظمة الإلكترونية .

التوصيات: بناء على النتائج السابقة تم التوصل إلى عدة توصيات منها:

- ١- تفعيل دور إدارة التطوير الإداري في تنمية الإبداع الإداري
 - ٢- توعية منسوبات شطر الطالبات بالخدمات التي تقدمها إدارة التطوير الإداري من خلال موقع الإدارة على الانترنت
- يوجد تشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية ولكن كانت الدراسة السابقة تسعى إلى تنمية القدرات الإبداعية للموظفات الإداريات في الجامعة ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مساهمة إدارة التطوير في تطوير أساليب و إجراءات العمل في حين وجدت الباحثة من خلال دراستها ما يعارض هذه النتيجة حيث كانت اجابة غالبية الموظفات بأن إجراءات العمل المتبعة داخل الجامعة لازالت طويلة ومعقدة ، وجاءت الدراسة الحالية لتركز على نقاط أخرى لم تذكر في الدراسة السابقة منها عملية التقييم وأثرها على أداء العاملين وبالتالي على تطبيق عملية التطوير الإداري .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

الدراسة السادسة : (Mohamed Branine ، 2004)

**Cross Cultural Training of Managers An Evaluation of
Management Development Program for Chinese Managers**

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقديم تقييم حول الكيفية التي ينظر بها المدبرون الصينيون وردة أفعالهم تجاه برامج التدريب والتطوير الإداري الذي صمم وقدم عن طريق الخبراء الغربيين وإلى أي مدى نجحت تلك البرامج في تحقيق نتائجها وتكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمة في مسألة التدريب الذي يتم في إطار الثقافات المختلفة .

وتوصلت الدراسة إلى : اقتراح عدة طرق لمعرفة كيفية الانتقال من مرحلة الاعتماد على المعلم إلى مرحلة الاعتماد على المتعلم في البيئة الصينية أي الانتقال من مرحلة تبني المهارات ومعرفة الإدارة الغربية إلى التكيف مع ما تم تعلمه إلى بيئتهم الوظيفية واحتياجات المنظمة ، وأوصت بضرورة التفاعل بين المديرين الصينيين مع نظرائهم الغربيين في المشاريع المشتركة .

الدراسة السابعة: (Marshall Goldsmith,2006)

Are Leaders Acting on Their Training

تخلص هذه الدراسة إلى بيان اتجاهات فعالية قيادة التدريب في تطوير قياديين ملتزمين ومرتبطين بالإدارة ونتيجة لعدد من المقابلات التي أجريت من قبل الباحث فإنه لم يجد دليلاً قوياً يثبت أن برامج تدريب القياديين تقوم بتطوير القادة بفعالية، لأن الكثير من المشاركين لم يطبقوا ما اكتسبوه إلا بشكل جزئي حيث قام الباحث بتطوير دراسة تتضمن أكثر من ستة وثمانون ألف (86000) مستجيبٍ ومنهم حوالي إثني عشر ألفاً (12000) من خارج الولايات المتحدة من (8) مؤسسات ضخمة، وذلك باستخدام طرق تقييم جديدة لمعرفة ما إذا كان المشاركون في برامج التنمية القيادية قد أصبحوا أكثر فعالية خلال ستة (6) أشهر إلى عام من ابتداء تدريبهم .

النتائج التي لخصت فيها الدراسة :أظهرت أن القادة الذين طبقوا ما تعلموه خلال تلك البرامج وتحديثوا مع زملائهم عن تجربتهم وأطلعوهم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية أكبر، أما القادة الذين لم يطلعوا زملائهم في العمل على هذه

التطورات فإن زيادة فعاليتهم لم تكن سوى مجرد صدفة عشوائية وتوصل الباحث إلى أن القادة الذين لا يلتزمون بالخطة الموضوعية للتدريب ولا يقومون بالتواصل مع زملائهم و اطلاعهم على التطورات فإنهم يضيعون أوقاتهم عبر الذهاب إلى برامج التدريب .

الدراسة الثامنة : (Bo Hansson,2006)

Determinants of Training and the Impact of Training on

Company – Based Company

Performance " (Results from an International HRM survey

تهدف الدراسة الى استخدام معطيات دولية لفحص ما الذي يحدد تدريب الموظفين من منظور الشركات ، وإلى أي مدى تعمل استثمارات التدريب على تحسين أداء الشركة حيث تألفت المعلومات والمعطيات المستخدمة في هذه الدراسة المشتقة من المسح الدولي (لإدارة الموارد البشرية) (مسح كارنت) من إجابات أكثر من (500) شركة خاصة في (26 دولة) .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن أهم العوامل في تحديد احتياطي التدريب متعلقة بشكل كبير بإدارة الشركة وعن طريق عوامل محددة وصارمة وأن اثنين من مقاييس التدريب تستخدم بشكل واسع في تحديدها وأن العامل الوحيد الأكثر أهمية مرتبط (Incidence and Intensity) للعوامل المختلفة بالربحية من حيث الاستثمار في التدريب وأن العامل الذي يفوق أهمية هو المنافع الاقتصادية للتدريب هو تكلفة معدل دوران الفريق وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب التركيز في المستقبل على التمييز في تأثير معدل الدوران على نوعية التدريب المقدم في الشركات .

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع التطوير الإداري ، ومدى ارتباطها بتحسين وتطوير أداء العاملين بصفة عامة ، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون ، بتناول موضوع التطوير الإداري ومعرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة .

هذا و يأمل الباحث أن يقدم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذا الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين مجال التدريب وتطويره .

الإطار النظري:

إن تنمية الموارد البشرية تعني زيادة المعارف والمهارات و القدرات مما يؤثر بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي، كما يساعد على تحقيق حياة أكثر تحملاً واستقراراً من الناحية الاجتماعية والثقافية لذلك إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية هو مسيرة العصر، وقد ظهرت عدة وسائل لتنمية الموارد البشرية من خلال التربية الرسمية بالتعليم ، بدءاً بالتعليم الابتدائي إلى التعليم الجامعي ، ويمتد الاهتمام عن طريق برامج التدريب المنظمة أو غير الرسمية بالإضافة إلى التطوير الذاتي .

التدريب :

ان عملية تدريب الموظفين هي واحدة من أهم الأساسيات الإدارية الحديثة، حيث تسعى أغلب الشركات إلى تطوير قدرات الموظفين وزيادة معارفهم وخبراتهم عبر توفير أحدث البرامج التدريبية التي تغطي مختلف جوانب التعلم اللازمة، حيث تركز الشركات الكبرى في عملية التدريب على الإنتاج والكفاءة وكيفية حل المشكلات التي يواجهها الموظفون، مع التركيز على تزويدهم بالمهارات المطلوبة، ومنها المهارات الشخصية والوظيفية والتقنية وغيرها من المهارات التي تحقق النمو المؤسسي .

التدريب عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة و المهارة والعلم؛ بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات، داخل المؤسسات الاجتماعية والخدمية، وذلك لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء الاستراتيجيات لتلك الشركات أو المؤسسات (عبد الفتاح، 1422، (13).

كما يشير (العقيلي 2005) بأن التدريب عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها.

ويشير كل من (الغالي، العامري، 2005) الى أنه من المفترض أن تنظر المنظمة الى أنشطة التدريب لكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد وأنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال وهذا يلفت الانتباه الى أن هذه النظرة تنأى بالمنظمة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطة التدريب لكونها تمثل كلفة يجب العمل على تخفيضها وأن تعزيز أنشطة التدريب تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة وتنعكس بالتالي على ما يحتاجه المجتمع بالنتيجة وهذا ما يدعو المجتمع الى النظر الى المنظمة على أنها مركز معرفي يساهم في الإضافة والتطوير الى المجتمع.

العوامل المؤثرة على شكل وتنظيم إدارة التدريب والتي يمكن إيجازها

فيما يلي): (توفيق، 2002، 234)

أولاً:- طبيعة النشاط : حيث أن درجة تنوع النشاط أو مدى تماثل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة مما يؤدي إلى تأثير حجم وكيان إدارة التدريب بمدى التنوع في النشاط فمن خلال الاطلاع على تقارير الدورات التدريبية السنوية في الجامعة ولعدد من السنوات يتضح هذا التنوع والتعدد الذي يتطلب معه إدارة تدريبية نشطة وملمة بجميع أوجه النشاط التي تتطلبها العملية التدريبية ، فالتدريب في الجامعة متنوع

لدرجة تتطلب تخصصًا كاملاً وبيانًا واضحًا في أنشطة إدارة التدريب فهناك التدريب الإداري والتنمية الإدارية كبرنامج تطوير أداء ومهارات القيادات الإدارية ، وبرنامج الشئون القانونية وبرنامج التدريب المهني لدوائر الإسكان والخدمات مثل دورات تخطيط الحدائق الجامعية .

ثانيًا :-إيمان الإدارة العليا وقناعتها بأهمية التدريب :

أن قناعة الإدارة العليا يزيد من قيمة هذا النشاط ويفضي عليه وزنا ترجيحيا أعلى من الأنشطة الأخرى ولذا يتأثر بطبيعة التبعية الإدارية لنشاط التدريب ودرجة المستوى الإداري له بدرجة إيمان المسؤولين في المنظمة بهذا النشاط من عدمه حيث لا تكتمل جهود الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم ، في حالة الاهتمام بالتدريب على مستوى إحدى المنظمات العامة أو الخاصة فقد يتم إنشاء مراكز تدريبية وتكون لها قيمة اعتبارية هامة ، وخصوصية متميزة وترتبط تنظيميا مع احد أشخاص السلطة العليا في هذه المنظمات غالبا (عساف ، 2000 ، 87) .

وهذا ما يتطابق مع رؤية جامعة تعز في تقديرها لدور وأهمية التدريب فقد تجسدت أولوية الاهتمام بالتدريب حيث تنص اللائحة التنظيمية لدائرة تطوير الأداء الإداري والمالي في الجامعة المادة السادسة بأن تتبع تلك الدائرة مباشرة لرئيس الجامعة كما تنص اللائحة التنظيمية وفي مادتها السابعة أن يكون للدائرة رئيس من ذوي الخبرة والاختصاص في الجانب المالي والإداري من بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ويصدر به قرار من رئيس الجامعة (اللائحة التنظيمية ، 2005) .

ثالثًا :- كفاءة هيئة التدريب :

تتأثر مكانة النشاط التدريبي بالجامعة بمدى كفاءة القائمين على هذا النشاط ومدى قدرتهم على إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب وتنظيمه ومتابعة

نتائجه حيث أنه في حال ضعف قدرات القائمين على إدارة التدريب الإدارية والشخصية يؤدي

الى انهيار مكانة التدريب التنظيمية داخل الجامعة .

رابعاً : الإمكانيات المادية:

أن توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة للعملية التدريبية يؤثر بالتأكيد على مكانة وهيبة وهيئة هذا النشاط الحيوي اي الإمكانيات المستخدمة فعلا في نطاق تنفيذ الأهداف التدريبية و ليس المقصود اقتناء مراكز تدريبية متخصصة دون أن يكون هناك الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة بها وحتى تكون العملية التدريبية محققة لأهدافها فيجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وواقعية يمكن تحقيقها أي أن تكون هذه الأهداف أهدافا تعليمية تعمل على اختصار الفجوة ما بين موقف المتدرب من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات وبين الوضع الذي نتطلع إليه بعد تعرض المتدرب لهذه الخبرات التدريبية وان تكون هذه الأهداف قابلة للملاحظة والتقييم أي ان تنص على نتائج يمكن قياسها وان تبتعد عن العموميات والغموض وانسجامها مع سياسات وأهداف الشركات ورؤيتها .

أهداف التدريب : Training Goals

يتمثل الهدف الأساسي من التدريب و العملية التدريبية في إحداث تغييرات في سلوك ومعارف و اتجاهات المتدربين قصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء (ياغي ، 1987 ، 211).

التدريب يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :

أولا:ضمان أداء العمل بفاعلية و سرعة و سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء و بين الأداء الفعلي للعاملين .

ثانيا:ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه و انتمائه للعمل باعتبار إن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل .

ثالثا:توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته و تحسين إنتاجيته كمأ و نوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة و سياساتها و بأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف فهناك ضرورة ملحة لتقبل الموظف أهداف المنظمة و رسالتها لضمان أن يكون عمله هادفاً و ذا قيمة وفعالية .

رابعا :زيادة مهارات و قدرات الموظف و اقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى الشركات التي (Hamblen Group) فيما يخص دور التدريب في التطوير فقد حددت حققت نموا فائقا بتدريب عاملها من خلال التركيز على أدائهم الوظيفي حيث أن الأسلوب الواقعي للاستثمار البشري المتمثل في تعليم أفراد المؤسسة والذي يمثل دعما أساسيا لأدائهم الوظيفي ويعتقد أن من عادة المؤسسة الربط بين التدريب والتطوير وبين متطلبات الوظيفة وبالتالي بينها وبين أهداف المؤسسة وبدون هذا الربط يصبح من الصعب اجراء هذا الجانب من عملية التقييم الذي يتطلب من المشاركين التعرف على حاجات التدريب والتطوير (هارفارد، 2001، 56) .

تطوير الشركات :

<https://fastercapital.com/arabpreneur/>

ان تطوير الشركات يشير الي تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة وجعل الشركة في مصاف الشركات الرائدة القادرة علي المنافسة بقوة في اطار ثقة بالقدرة علي الاستمرارية و النمو في ظل المنافسة القوية بالسوق وهنا تظهر أهمية التطوير بكل ما تعنيه الكلمة من معني سواء في الاداء أو مواكبة العصر و التكنولوجيا المتقدمة في ضوء المتاح من أكانيات ، بجانب ما يتم من تدريب للموارد البشرية لتكامل أوجه النجاح و النظرة المستمرة للتطوير بأنه لا غني عنه في استمرار النجاح .

1- أهمية تطوير الشركات للأعمال

يتضح أن أي شركة ناشئة، سواء كان مبتدئاً أو راسخاً، تحتاج إلى التركيز على تطوير الشركات لاستمرار النجاح ، فتطوير الشركة هو العملية التي من خلالها تنمو الشركة وتوسع عملياته ، و يشمل ذلك التوسع في أسواق جديدة، أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو الحصول على أعمال أخرى، و يعد تطوير الشركات أمراً ضرورياً للشركات للحفاظ على قدرتها التنافسية وتوسيع عملياتها هناك العديد من الفوائد لتطوير الشركات من أهم الفوائد أنه :

- يمكن أن يساعد الشركات على زيادة أرباحها من خلال التوسع في أسواق جديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة .
- يمكن للشركات تحقيق المزيد من الإيرادات .
- يمكن أن يساعد تطوير الشركات أيضاً .
- يساعد الشركات على تقليل التكاليف .
- فائدة أخرى لتطوير الشركات هي انه يمكن أن يساعد الشركات على تنمية قاعدة عملائها من خلال التوسع في أسواق جديدة .
- يمكن للشركات الوصول الي عملاء جدد والاستفادة من مصادر جديدة للإيرادات من خلال تطوير منتجات أو خدمات جديدة، يمكن للشركات أن تقدم لعملائها قيمة أكبر وجذب عملاء جدد .
- يمكن أن يساعد تطوير الشركات علي بناء علامتها التجارية وسمعتها من خلال توسيع عملياتها
- يمكن للشركات زيادة ظهورها والوصول إليها، مما يمكن أن يساعدها في بناء علامة تجارية أقوى، بالإضافة إلى ذلك من خلال الاستحواذ على شركات أخرى، يمكن للشركات الوصول إلى المواهب والتكنولوجيا الجديدة، والتي يمكن أن

تساعدهم على تحسين عملياتهم ومنتجاتهم بشكل عام، و يعد تطوير الشركات أمراً ضرورياً للشركات للحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة أرباحها وتنمية عملياتها كما يجب أن تركز الشركات على تطوير الشركات من أجل تحقيق أهدافها طويلة الأجل .

2- تطوير الشركة :

تطوير الشركات هو مجال من مجالات الممارسة المهنية التي تركز على خلق قيمة للمساهمين من خلال تنمية وتحويل الشركة من خلال عملية الدمج والاستحواذ وأنشطة تمويل الشركات الأخرى محترفو تطوير الشركات مسؤولون عن تحديد وتنفيذ فرص نمو شركاتهم وتحسينها يمكن أن يشمل ذلك أي شيء من إجراء تحسينات تشغيلية صغيرة إلى متابعة معاملات الاندماج والاستحواذ على نطاق واسع غالباً ما تكون وظيفة التطوير المؤسسي جزءاً من استراتيجية الشركة أو المجموعة المالية عادة ما يكون لدى محترفي تطوير الشركات خلفية في الخدمات المصرفية الاستثمارية أو الاستشارات أو الأعمال تبدأ عملية تطوير الشركات بتحديد الفرص يمكن أن تكون داخلية أو خارجية، عضوية أو غير عضوية بمجرد تحديد الفرصة، سيقوم فريق التطوير المؤسسي بتقييم جدواها وقيمتها المحتملة للشركة إذا اعتبرت الفرصة جديرة بالاهتمام، فسيبدأ الفريق بعد ذلك في العمل على خطة لتنفيذها يمكن أن يشمل ذلك أي شيء من التفاوض وإغلاق عملية الاستحواذ إلى دمج عمل جديد في الشركة تعتبر عملية تطوير الشركات عملية مهمة للشركات من جميع الأحجام يمكن أن يساعد على النمو وتحسين أعمالهم، وخلق قيمة للمساهمين، والبقاء في صدارة المنافسة.

3- فوائد تطوير الشركات :

في عالم الأعمال، يعد تطوير الشركات مزيجاً من التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأعمال وعمليات الدمج والاستحواذ (M&A) يعد تطوير الشركات أمراً مهماً

للشركات من جميع الأحجام، من الشركات الصغيرة إلى الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة .

تشمل مزايا تطوير الشركات ما يلي:

1- تحسين عملية صنع القرار: يساعد تطوير الشركات على اتخاذ قرارات أفضل من خلال توفير إطار عمل للتخطيط الاستراتيجي والتحليل .

2- زيادة الكفاءة: يمكن أن يساعد تطوير الشركات على تبسيط عملياتها وتحسين كفاءتها .

3- قدرة تنافسية أكبر: يمكن لاستراتيجية الشركة المتطورة أن تمنح الشركات ميزة تنافسية في صناعتها .

4- تحسين الأداء المالي للشركات التي تشارك في تطوير الشركات عادة ما ترى تحسناً في أدائها المالي .

5- زيادة قيمة المساهمين: يرى المساهمون عادةً زيادة في قيمة استثماراتهم عندما تنخرط الشركات في تطوير الشركات .

6- تعزيز مكانة السوق : يمكن لاستراتيجية تطوير قوية للشركات أن تساعد الشركات على تعزيز مكانتها في السوق .

7- زيادة رضا الموظفين : غالباً ما يشعر الموظفون بمزيد من الرضا والمشاركة عندما يعملون في شركة لديها استراتيجية تطوير مؤسسية واضحة وفعالة .

8- جذب أفضل المواهب والاحتفاظ: بها :غالباً ما تكون الشركات التي تستثمر في تطوير الشركات قادرة على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها .

9- تحسين رضا العملاء: عادة ما يكون العملاء أكثر رضا عن الشركات التي لديها استراتيجية تطوير مؤسسية واضحة وفعالة .

10- زيادة ثقة المساهمين : يميل المساهمون إلى زيادة الثقة في الشركات التي لديها استراتيجية قوية لتطوير الشركات .

4- أدوار مطوري الشركات:

تطوير الشركة هو مجال مسؤول عن استراتيجية نمو الشركة فريق التطوير المؤسسي مسؤول عن تخطيط وتنفيذ المبادرات التي ستساعد الشركة على تحقيق أهدافها طويلة المدى تختلف أدوار مطوري الشركات اعتماداً على الشركة، ولكنها عادةً ما تتضمن العمل مع الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين لتحديد ومتابعة فرص عمل جديدة

فريق تطوير الشركة مسؤول عن استراتيجية نمو الشركة .

تختلف أدوار مطوري الشركات اعتماداً على الشركة، ولكنها عادةً ما تتضمن العمل مع الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين لتحديد ومتابعة فرص عمل جديدة يجب أن يكون لدى مطوري الشركات فهم قوي لنقاط القوة والضعف في الشركة، فضلاً عن المشهد التنافسي الذي تعمل فيه يجب أن يكونوا قادرين أيضاً على التفكير بشكل خلاق في كيفية تنمية الأعمال التجارية أحد أهم أدوار مطوري الشركات هو تحديد فرص عمل جديدة للشركة يتضمن ذلك البحث عن أسواق جديدة للدخول أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى العملاء الحاليين يجب أن يكون مطورو الشركات أيضاً قادرين علي تقييم المخاطر و المكافآت المحتملة لكل فرصة، وتقديم توصيات إلى الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين حول أي منها يستحق المتابعة بمجرد تحديد فرصة عمل جديدة، يكون مطورو الشركات مسؤولين عن تطوير خطة لمتابعة ذلك ستشمل هذه الخطة تحديد الموارد المطلوبة، مثل الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية سيحتاجون أيضاً إلى وضع جدول زمني لتنفيذ الخطة، وتحديد أي مخاطر يمكن أن تؤثر على نجاحها بعد الموافقة على الخطة من قبل الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين، سيعمل مطورو الشركات مع الفرق المناسبة داخل الشركة لتنفيذها جزء رئيسي من عملية التطوير المؤسسي هو

مراقبة وتقييم نتائج المبادرات الجديدة يتضمن ذلك تتبع المقاييس الرئيسية مثل نمو الإيرادات وحصة السوق ورضا العملاء ومشاركة الموظفين يستخدم مطورو الشركات هذه البيانات لتقييم ما إذا كانت مبادرة معينة تلي أهدافها أم لا ، وإجراء تعديلات على الخطة حسب الضرورة كما أنهم يشاركون النتائج التي توصلوا إليها مع الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة حول الاتجاه المستقبلي للشركة منذ أول يوم لي كرائد أعمال، شعرت أن المهمة الوحيدة التي تستحق المتابعة في العمل هي تحسين حياة الناس **Richard Branson**.

5- كيفية تنفيذ برنامج تطوير مؤسسي ناجح

تم تصميم برامج تطوير الشركات لتحسين أداء الموظفين الحاليين للشركة ولجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها بينما تختلف تفاصيل هذه البرامج من شركة إلى أخرى، إلا أن هناك بعض العناصر الأساسية الضرورية للنجاح و يعتبر التواصل الواضح والمتسق من أهم جوانب برنامج تطوير الشركات الناجح يحتاج الموظفون إلى معرفة ما هو متوقع منهم وما هي أهداف البرنامج يحتاجون أيضاً إلى الحصول على تعليقات منتظمة حتى يتمكنوا من رؤية مدى تقدمهم عنصر مهم آخر هو المرونة يجب أن تكون برامج تطوير الشركات مرنة بما يكفي لتلبية احتياجات كل شركة على حدة كما يجب أن يكونوا قادرين على التكيف مع تغير احتياجات الشركة بمرور الوقت .

أخيراً، يجب أن تتماشى برامج التطوير المؤسسي مع الاستراتيجية العامة للشركة يجب أن يدعموا رسالة الشركة وقيمها ويساعدوا في تحقيق أهدافها عند تنفيذها بشكل صحيح، يمكن أن يكون لبرامج تطوير الشركات تأثير كبير على أداء الشركة يمكنهم المساعدة في تحسين معنويات الموظفين وتحفيزهم، وجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

6- تحديات تطوير الشركات :

قد يكون من الصعب الحفاظ على تركيز واضح على تطوير الشركات عندما تكون الشركات الناشئة تحت ضغط لتحقيق أهداف قصيرة المدى وذلك لأن أنشطة تطوير الشركات يمكن أن تكون مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً، وقد لا تظهر فوائدها على الفور ومع ذلك، غالباً ما تجد الشركات التي تهمل تطوير الشركات نفسها في وضع غير مؤات على المدى الطويل وذلك لأن تطوير الشركات يساعد الشركات على تحديد واغتنام الفرص الجديدة، وبناء القدرات والموارد اللازمة للمنافسة بفعالية في المستقبل لذلك يمكن أن يكون تطوير الشركات مصدراً حيوياً للميزة التنافسية طويلة الأجل للشركات ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن تطوير الشركات لا يخلو من التحديات .

و تتمثل أحدي التحديات الرئيسية لتطوير الشركات في أنه قد يكون من الصعب التوافق مع أجزاء أخرى من العمل وذلك لأن أنشطة تطوير الشركات يمكن أن تكون طويلة الأجل وذات طبيعة استراتيجية، بينما قد تكون أجزاء أخرى من العمل أكثر تركيزاً على النتائج قصيرة المدى نتيجة لذلك، قد يكون من الصعب الحصول على دعم من أجزاء أخرى من العمل لمبادرات تطوير الشركات هذا يمكن أن يجعل من الصعب تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ هذه المبادرات بشكل فعال التحدي الآخر لتطوير الشركات هو أنه قد يكون من الصعب قياس نجاحها، ويرجع ذلك إلى أن فوائد أنشطة التطوير المؤسسي غالباً ما تكون غير ملموسة ويصعب تحديدها كمياً وهذا يمكن أن يجعل من الصعب تبرير تكاليف هذه الأنشطة لكبار المديرين وغيرهم من صانعي القرار داخل الشركة على الرغم من هذه التحديات، تحتاج الشركات إلى مواصلة الاستثمار في تطوير الشركات إذا أرادت أن تظل قادرة على المنافسة على المدى الطويل وذلك لأن فوائد أنشطة تطوير الشركات يمكن أن تكون كبيرة،

والشركات التي تهمل هذه الأنشطة غالباً ما تجد نفسها في وضع غير مؤات في المستقبل .

7- قياس نجاح التطوير المؤسسي :

تطوير الشركات هو عملية تساعد الشركات على النمو وتحسين أدائها يمكن استخدامه لقياس نجاح الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتحديد مجالات التحسين، وتتبع التقدم بمرور الوقت أحد أهم جوانب تطوير الشركات هو تحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (مؤشرات الأداء الرئيسية) تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية الشركات على تتبع تقدمهم نحو أهداف وغايات محددة يمكن استخدامها لقياس التقدم في أي مجال من مجالات الأعمال، من المبيعات والتسويق إلى تطوير المنتجات وخدمة العملاء وهناك عدة طرق مختلفة لقياس نجاح مؤشرات الأداء الرئيسية تتمثل إحدى الطرق الشائعة في تعيين قيمة مستهدفة لكل مؤشر أداء رئيسي وتتبع التقدم بمرور الوقت يمكن القيام بذلك باستخدام جدول بيانات بسيط أو أدوات برمجية أكثر تعقيداً ، وهناك طريقة أخرى لقياس نجاح مؤشرات الأداء الرئيسية وهي مقارنة نتائج مجموعات أو أفراد مختلفين داخل الشركة يمكن أن يساعد هذا الشركات على تحديد مجالات لتحسين وقياس أدائها مقابل الآخرين بغض النظر عن كيفية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية، من المهم أن تضع في اعتبارك أنها يجب أن تكون ذات صلة بالأهداف والغايات العامة للشركة يمكن أن يمثل اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة تحدياً، ولكن هناك بعض

النصائح العامة التي يمكن أن تساعد على :

1. تحديد أهم المجالات التي تركز عليها الشركة .
2. حدد مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن قياسها وتتبعها بسهولة .
3. تأكد من توافق مؤشرات الأداء الرئيسية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة .
4. حدد أهدافاً واقعية لكل مؤشر أداء رئيسي .

5. مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية بانتظام لتقييم التقدم وتحديد مجالات التحسين .

8- أفضل الممارسات لتطوير الشركات :

ستواجه معظم الشركات في مرحلة ما من دورة حياتها تحدياً يتمثل في كيفية الاستمرار في النمو والتطور من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية هذا هو المكان الذي يأتي فيه تطوير الشركات تطوير الشركات هو العملية التي من خلالها تخطط الشركة وتنفذ المبادرات لتحقيق أهداف عمل محددة يمكن أن يشمل كل شيء من صياغة الاستراتيجية طويلة المدى إلى التحسينات التشغيلية قصيرة المدى هناك عدد من أفضل الممارسات التي يجب على الشركات اتباعها عندما يتعلق الأمر بتطوير الشركات ولعل الأهم هو ضمان وجود محاذاة بين أنشطة التطوير المؤسسي للشركة واستراتيجية أعمالها الشاملة في كثير من الأحيان، تشارك الشركات في مبادرات لا تتماشى مع استراتيجيتها، مما قد يؤدي إلى إهدار الوقت والموارد أفضل ممارسة أخرى هي اتباع نهج المحفظة لتطوير الشركات وهذا يعني تحديد مجموعة من المبادرات التي يمكن متابعتها، ثم ترتيبها حسب الأولوية بناءً على تأثيرها المحتمل والموارد المطلوبة يساعد ذلك على ضمان عدم قيام الشركة بوضع كل بيضها في سلة واحدة، كما يسمح بالمرونة إذا لم يتم تنفيذ بعض المبادرات كما هو متوقع من المهم أيضاً أن يكون لديك عملية واضحة لتحديد وتقييم فرص تطوير الشركات المحتملة يجب أن يشمل ذلك جميع أصحاب المصلحة المعنيين، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عوامل مثل اتجاهات السوق والمشهد التنافسي ونقاط القوة والضعف في الشركة أخيراً من الضروري الحصول على موافقة من الإدارة العليا لأي مبادرات تطوير مؤسسية يتم اتخاذها بدون ذلك، سيكون من الصعب جداً الحصول على الموارد والدعم اللازمين من أجزاء أخرى من المنظمة باتباع أفضل الممارسات، يمكن للشركات أن تمنح نفسها أفضل فرصة للنجاح عندما يتعلق الأمر بتطوير الشركات .

المنطلقات النظرية للدراسة :

ان النظرية والبحث يكملان بعضهما البعض ،ذلك أن النظرية هي تراكم معرفي وخلاصة البحوث العلمية ، ولولا البحث العلمي لما تطورت النظرية وتمكنت من اختيار فرضياتها ،وليس النظرية شيئاً منقطعاً عن البحث ، وانما هي تأسيس له

منهج الدراسة:

يقوم الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي كما يلي:

- المنهج الوصفي: حيث تقوم الباحثة بعرض الظواهر كما هي موجودة في الواقع، وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دوراً أساسياً فيها .
- المنهج التحليلي: حيث يتم تحليل المعلومات التي جمعتها الباحثة من مصادرها المكتبية ، والميدانية ، ووضع الحلول المناسبة لها .

أدوات الدراسة وعينة الدراسة:

يستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين الإداريين في الشركات الكبرى : ١-وزارة الصحة (شركة الصحة القابضة بمنطقة الرياض) . 2-مركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي تابع لوزارة الصحة بمنطقة الرياض. 3 - دبل تري هيلتون وزارة السياحة .

كما يستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة و تحقق الأهداف المطلوبة بصورة موضوعية يستفاد منها مستقبلاً في عمليتي التدريب والتطوير.

مجالات الدراسة :

- المجال المكاني : تم إجراء هذه الدراسة في داخل المملكة العربية علي من الشركات الكبرى (شركة الصحة القابضة – مركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي تابع لوزارة الصحة –دبل تري هيلتون وزارة السياحة).

- المجال البشري : تم إجراء هذه الدراسة علي مجموعة من العاملين داخل الشركات الكبرى وعددهم (150) اداري

- المجال الزمني : تم إجراء هذه الدراسة في سنة 1445 هـ .

وقد وجد الباحث بعض الصعوبات أثناء جمع البيانات ، منها رفض بعض القيادات الإدارية الإجابة على الاستبيان بحجة انشغالهم بأعمالهم ، وإهمال نسبة غير قليلة من الموظفين للاستبيان مما أدى إلى ضياعه أو الإجابة عن أسئلة بسيطة وإهمال الباقي ، مما ضاعف الجهد على الباحث للوصول للمعلومات المطلوبة .

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية :

- تحديد الشركات المراد تطبيق الدراسة معها .

- إجراء استطلاعات الرأي إذ يُمكن لاستطلاعات الرأي داخل التدريب قياس معرفة الموظفين ومشاركتهم.

- توضيح أهمية يؤدي التدريب والتطوير إلى بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة، مما يعزز الرضا الوظيفي ويحفز الموظفين على تحقيق أهدافهم وتطوير إمكاناتهم الشخصية والمهنية، لذلك فإنّ الاستثمار في التدريب والتطوير يُعد استثمارًا حاسمًا لتعزيز النجاح والاستدامة للمنظمة وتحقيق التميز في سوق العمل .

- تحليل البيانات الإحصائية .

- الوصول الي توصيات بعد تطبيق الدراسة .

قائمة المراجع والمصادر المبدئية :

أولاً: المصادر العربية :

- الغالي، طاهر محسن، العامري، صالح مهدي (2005 م): المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، الأعمال والمجتمع ط 1، دار وائل، عمان - الأردن.
- توفيق ، عبدالرحمن ، 2002 م ، العملية التدريبية ، ط2 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، ، القاهرة مصر.
- السبيل، عبد الله (١٤٢٤ هـ): التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية. بحث مقدم لندوة: الحكومة الإلكترونية التي ينظمها المعهد العربي لإنماء المدن بالتعاون مع بلدية مسقط . وزارة الشؤون البلدية والقروية : المملكة العربية السعودية .
- حميد، عبد المحسن (١٤٢٢ هـ): أثر ضغوط العمل على الأداء .رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة :جامعة الملك عبد العزيز.
- خميس، محمد عطية (2005) : تكنولوجيا الواقع الافتراضي وتكنولوجيا الواقع المعزز وتكنولوجيا الواقع المخلوط ، مجلة تكنولوجيا التعليم، العدد 25 ، القاهرة: الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم .
- خياط، حنان (١٤٢٩ هـ): دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية .رسالة ماجستير غير منشورة .قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة :جامعة الملك عبد العزيز .
- صديق، فاطمة عبد الله فتح الدين (2018) : أهمية التدريب في مجال العمل. المجلة الدولية للآداب والعلوم - علي ناصر آل - زاهر (1414 هـ) : سياسات التطوير الإداري بالمملكة . جدة : مركز النشر العلمي.

- عقيلي، محمد وصفي (2005 م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط ، دار وائل ، عمان - الأردن.
- عساف، عبد المعطي محمد، (2000 م) ، التدريب وتنمية الموارد البشرية والعمليات)، دار زهران، عمان - الأردن.
- محمد بكر برناوي (١٤١٥ هـ): (تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز .
- ياغي، محمد عبد الفتاح ، 2003 م ، التدريب بين النظرية والتطبيق، ط 2، مركز أحمد ياسين، عمان- الأردن
- ياغي ، محمد عبدالفتاح ، 1987 م ، مبادئ الإدارة العامة ، ط 2 ، الرياض ، السعودية.

ثانياً: المصادر الأجنبية :

- Branine, Mohamed (2003). Cross Cultural Training of Managers Chinese Managers. Journal of management Development. Vol 24 No 5. 2005. PP 459 – 472 .
- Gill, M., Sharma, G. (2013): Evaluation of Vocational Training Program from the Trainees, 8 Perspective - An Empirical Study Pacific Business Review International Volume 6, Issue, 5 .
- Goldsmith, Marshall (2006). Are leaders Acting on Their Training Strategic. HR Review Mar Apr 2006, Vol 5, Issue 3, PP3-31 .
- Hansson Bo , Company-Based Determinants of Training and the - Impact of Training on Company Performance (2006), Personal Review, Vol 36, No 2, pp 311-331.