

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Prepared by: Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management
Midocean University

" تأثير التدريب المهني على أداء الموظفين في شركة الأهلي
في المدينة المنورة ، المملكة العربية السعودية "

آمنة الشيخ أحمد

2021204617

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1. المقدمة:	5
1.2. مشكلة الدراسة	8
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	9
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	9
1.3. أهمية الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.3.1. على المستوى النظري:	Error! Bookmark not defined.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	Error! Bookmark not defined.
1.4. أسئلة الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.5. أهداف الدراسة	14
1.6. فرضيات الدراسة	14
1.7. نموذج الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.8. منهجية الدراسة	16
1.9. الدراسة الميدانية	17
1.10. مخطط المشروع المقترح	18
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
.....	
	19
2.1. المقدمة:	20

2.2. المتغير المستقل.....	28
2.3. المتغير التابع.....	31
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	34
2.5. الخاتمة.....	36
قائمة المراجع.....	

قائمة الأشكال

العنوان	رقم الشكل	رقم الصفحة
نموذج البحث (اعداد الطالبة)	1	15
ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)	2	16

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة :

يتميز أداء الموظفين بشكل عام في الشركة بالإيجابية و الكفاءة ، و بوجود وعي عالٍ لدى هؤلاء الموظفين بأهمية أدوارهم في نجاح الشركة ككل ، إضافة إلى وجود العديد من الموظفين المتميزين الذين يبذلون جهوداً كبيرة و يساهمون بشكل فعال في تحقيق أهداف الشركة فمعظم الموظفين يظهرون التزاماً قوياً تجاه مسؤولياتهم الوظيفية و يحرصون على تحقيق المخرجات المطلوبة بكفاءة.

و بما أن القطاع المصرفي و خاصة البنوك التجارية منها لها دور محوري في اقتصاد الدولة فإن ذلك يتطلب تنمية و تطوير رأس المال البشري الذي يقوم على أدائها ، و في ضوء ذلك تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى أثر عملية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثره على جودة حياة العاملين في البنك.

وعلى الرغم من أن تطوير قدرات الموظفين تتطلب الاستثمار في الوقت و الجهد و التمويل من الشركة فإن هذه الاستثمارات ستؤتي ثمارها على المدى الطويل ، و بغض النظر عن النهج الذي تختاره الشركة من المهم التأكد من أن المسار واضح و سهل الفهم ، حيث يجب أن يعرف الموظفون المهارات التي يحتاجون إلى اكتسابها من أجل التقدم ، و تكون لديهم فرص منتظمة حتى يتمكنوا من تتبع تقدمهم.

أشارت نتائج الدراسة إلى مدى أهمية الارتقاء بمستويات البرامج التدريبية المقدمة لما لها من الأثر الفعال في ارتفاع مستويات أداء العاملين و زيادة شعورهم (الكعبي ، 2002 ، ص . 40 - 51) .

الغرض الأساسي لبرامج التدريب هو إحداث تغيير في سلوكيات و مواقف و مهارات العاملين بطريقة إيجابية و مؤثرة في نتائج الأعمال (صادق ، 2004 م ، ص 80) .

يمكن اعتبار التدريب على أنه " تأقلم مع العمل " أو أنه " تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد تجاه عمله ، تمهيداً لتقديم معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل (ماهر ، 2005) .

يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيسياً في عملية التنمية الإدارية و لذلك فإن نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط و التنفيذ و المتابعة ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة ، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل . (الخطيب ، 2006 ، ص . 287) .

يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير و تحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات و المعارف التي تنقصه ، و تنمية قدراته و مهاراته ، و تعديل اتجاهاته و قناعاته ، و ذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته و تحسين أدائه و زيادة إنتاجه و تحقيق أهدافه الخاصة و الوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة و السرعة و الاقتصاد ، (مساعدة ، 2008 ، ص . 8) .

دراسة Iodh & shakeel (2015) . هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب و التطوير على أداء العاملين في البنوك التجارية في باكستان ، و تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي و توزيع 200 استبانة ، و ظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب و التطوير و أداء الموظفين .

دراسة باسمه علي حسن أبو سليمة " مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية مكتب الانورو الإقليمي بغزة 1428/2007 ، يعتبر التدريب وسيلة لتطوير الذات و تنمية المهارات و كفرصة للتواصل و تبادل الخبرات مع الآخرين كما أنه وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى و فرصة لتغيير جو العمل و الالتقاء بوجهه جديدة .

فالتدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد ، و ذلك من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات و حسن استغلال للطاقات ، و لأجل هذا تلجأ المؤسسات إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومنتظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية من وضع و تنفيذ برنامج التدريب و أخيراً تقييم عملية التدريب .

فلم يعد خفياً على أحد أن تطوير قدرات الموظفين و تدريبهم مفيد جداً لرضاهم الوظيفي و مهنهم المستقبلية ، إضافة إلى أنه يأتي مع الكثير من الفوائد لمكان عملك ، فعندما تستثمر في نمو موظفيك فإنك تنشئ قوة عاملة أكثر تفاعلاً و أفضل تجهيزاً لمواجهة التحديات و مواكبة التطورات المتلاحقة التي يشهدها السوق باستمرار ، كما يمكن أن يساعد تطوير مواهب الموظفين في تحسين ديناميكيات الفريق و زيادة الإنتاجية .

كما تشير الدراسات إلى أن التركيز على التدريب المهني للموظفين في شركة الأهلي كان له تأثير إيجابي ملموس على تحسين مستويات الأداء و الكفاءة و الإنتاجية لدى الموظفين و انعكس ذلك على النتائج المالية و التشغيلية للشركة .

هنالك محدودية بالبيانات و المصادر المتوفرة نظراً لقلة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع في سياق شركة الأهلي ، مما يصعب الحصول على صورة شاملة عن طبيعة هذه العلاقة ، كما يوجد نقص في تحديد و تحليل كافة المتغيرات المستقلة و التابعة ذات الصلة المؤثرة على هذه العلاقة ، أيضاً هناك نقص في التعميم و التطبيق على سياق شركة الأهلي نظراً لخصوصية سياق الشركة ، إضافة إلى أن نتائج الدراسات السابقة في قطاعات أخرى قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل مباشر على هذه الشركة ، كما قد يكون هناك نقص في الدراسات التي تستخدم أساليب كمية متطورة لقياس و تحليل العلاقة بين المتغيرين بدقة ، لذلك فإن إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة و المتخصصة في هذا الموضوع ضمن سياق شركة الأهلي سيكون ضرورياً لسد هذه الفجوات و الحصول على فهم أكثر شمولية و موثوقية .

ندرة الدراسات السابقة المرتبطة بشركة الأهلي من حيث نقص البحوث و الدراسات التي تبحث في العلاقة بين التدريب المهني و أداء الموظفين داخل شركة الأهلي بشكل محدد ، كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أخرى أو سياقات مختلفة ، مما يجعل من الصعب تطبيق أو تعميم نتائجها على شركة الأهلي ، إضافة إلى أن النقص في المعلومات المتخصصة حول هذه

الشركة يشكل تحدياً رئيسياً للبحث ، حيث أنه يعيق الحصول على فهم شامل و موثوق للعلاقة بين التدريب المهني و أداء الموظفين في هذه الشركة بالتحديد .

التدريب المهني في القطاع المصرفي يلعب دوراً حيوياً ، يكمن في تطوير مهارات الموظفين و زيادة كفاءتهم و تعزيز الأداء و الإنتاجية ، حيث أن التدريب المهني يمكن أن يحسن مهارات و كفاءة الموظفين ، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم و إنتاجيتهم داخل شركة الأهلي ، كما أن نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط و التنفيذ و المتابعة ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة ، إضافة إلى أن تطوير الموارد البشرية و فهم تأثير التدريب على أداء الموظفين يساعد شركة الأهلي في تطوير برامج تدريبية فعالة لتنمية و صقل مواهب الموظفين ، و تحسين أداء الموظفين من خلال التدريب المهني الذي يمكن أن يعزز القدرة التنافسية لشركة الأهلي في السوق كما أن الاستثمار في تدريب الموظفين قد يعزز شعورهم بالقيمة و الالتزام تجاه الشركة .

مشكلة الدراسة :

شركة البنك الأهلي هي واحدة من أكبر البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية ، و تعد واحدة من أقدم البنوك في المملكة ، و تلعب دوراً مهماً في دعم النشاط الاقتصادي و المالي في المنطقة ، كما أن توظيف و تدريب الموظفين ذو أهمية كبيرة لنجاح هذه الشركة الرائدة ، فعلى الرغم من أهمية التدريب المهني للموظفين ، إلا أنه كما ذكرت مسبقاً ، يوجد هنالك ندرة في الدراسات و الأبحاث التي تبحث في تأثير هذا التدريب على أداء الموظفين في شركة الأهلي المدينة المنورة بشكل محدد ، فمعظم الأبحاث السابقة ركزت على قطاعات أخرى أو مناطق جغرافية مختلفة ، ما يجعل هناك صعوبة في تطبيق نتائجها على سياق شركة الأهلي في المدينة المنورة ، فهذا النقص في المعرفة المتخصصة حول العلاقة بين التدريب المهني و أداء الموظفين في شركة الأهلي ، يشكل تحدياً رئيسياً لبحثنا هذا ، لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى سد هذه الفجوة المعرفية و تقديم فهم أفضل لهذه العلاقة في سياق شركة الأهلي بالمدينة المنورة ، تشمل مشكلة الدراسة مجالين رئيسيين : الفجوات النظرية و الفجوات التطبيقية .

2.1. فجوات على المستوى النظري :

نقص البيانات المحلية ، فمعظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أخرى أو مناطق جغرافية مختلفة ، مما يجعل من الصعب تطبيق نتائجها على سياق شركة الأهلي بالمدينة المنورة بشكل مباشر ، إضافة إلى أن هناك حاجة لبيانات محلية معنية بهذه الشركة بالتحديد .

اختلاف السياق الثقافي و الاجتماعي ، فالمدينة المنورة خصائصها الاجتماعية و الثقافية المميزة ، و التي قد تؤثر على العلاقة بين التدريب المهني و أداء الموظفين بطريقة فريدة ، فالدراسات السابقة لم تتطرق بشكل كافٍ لهذه العوامل السياقية .

تنوع أنواع التدريب المهني ، الدراسات السابقة لم تتناول بالتفصيل مختلف أنواع التدريب المهني مثل (التدريب الإداري ، القيادي) و تأثيرها المحتمل على أداء الموظفين في شركة الأهلي . قياس أداء الموظفين ، كثير من الدراسات اعتمدت على مقاييس ذاتية لأداء الموظفين ، بينما هناك حاجة لمقاييس موضوعية تعكس الأداء الفعلي للموظفين في بيئة عمل شركة الأهلي .

2.2. فجوات على المستوى التطبيقي :

السياق المحلي و الجغرافي ، المدينة المنورة لها خصائصها الثقافية و الاجتماعية المميزة التي قد تؤثر على علاقة التدريب المهني بأداء الموظفين ، فالدراسات السابقة في مناطق أخرى قد لا تنطبق بشكل كامل على هذا السياق الجغرافي .

الاختلافات المؤسسية ، شركة الأهلي قد تختلف عن منظمات أخرى في سياساتها و ممارساتها

للتدريب المهني ، مما يستدعي دراسة هذه العلاقة بشكل محدد داخل هذه المؤسسة .
طبيعة القطاع المصرفي ، أن له متطلبات تدريبية و تنموية خاصة قد تختلف عن قطاعات أخرى ، فهناك حاجة لفهم هذه الديناميكيات داخل سياق شركة الأهلي .
الاختلافات الديموغرافية للموظفين ، قد تختلف خصائص الموظفين في شركة الأهلي بالمدينة المنورة عن موظفي فروع الشركة في مناطق أخرى ، مما قد يؤثر على تأثير التدريب المهني على أدائهم .

التطبيق العملي للنتائج ، نتائج الدراسة ستكون أكثر قابلية للتطبيق و الاستفادة منها داخل سياق شركة الأهلي بالمدينة المنورة ، مقارنة بنتائج دراسات أجريت في مناطق أخرى ، فدراسة هذه العلاقة في السياق المحلي و المؤسسي لشركة الأهلي بالمدينة ستساعد في فهم أفضل لديناميكيات هذه العلاقة و تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل هذه الشركة .

سؤال البحث الرئيسي

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي :

" ما هو تأثير التدريب المهني على أداء الموظفين في شركة الأهلي في المدينة المنورة ؟ "

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذا البحث في دراسة تأثير برامج التدريب المهني على أداء الموظفين في فرع شركة الأهلي في

المدينة المنورة ، كما سيساعد في فهم مدى فعالية برامج التدريب المهني المطبقة في فرع شركة الأهلي بالمدينة ، عن طريق إكسابهم المهارات النوعية و الأدائية التطويرية في ميادين أعمالهم و زيادة قدراتهم على التفكير الابتكاري بما يمكنهم من التكيف مع وظائفهم من ناحية و مواجهة مشكلاتهم و التغلب عليها من ناحية أخرى و تنمية الاتجاهات الصحيحة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله و أهميته و تعزيز الحس المهني للإخلاص في أداء المهام الموكلة لهم بجودة عالية ، و مما لا شك فيه أن كل ما سبق ذكره يعود بفوائد عالية على المنظمة كزيادة أدائها و إنتاجيتها و جودتها و زيادة مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين به ، فالتدريب المهني يمكن أن يحسن مهارات و كفاءة الموظفين مما ينعكس إيجاباً على أدائهم و إنتاجيتهم داخل الشركة .

رفع معنويات الأفراد ، و إكسابهم القدر الكافي من المهارات ، الذي يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ، و يحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي . (صلاح الدين ، 1988 : 349).

تحقيق رغبات المتدربين في النمو و التقدم ، و إشباع حاجاتهم الارتقائية ، و هذا بدوره يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية و الشعور بأهميتهم . (مرعي ، 2009 : 209-210).

1.3.1. على المستوى النظري :

يسهم البحث في تعميق فهمنا للعلاقة بين التدريب المهني و أداء الموظفين ، فالبحوث السابقة في السياق السعودي قليلة ، لذا سيشكل هذا البحث إضافة نوعية للأدبيات و يساهم في إثراء الأدبيات البحثية حول دور التدريب المهني في تحسين أداء الموظفين في السياق السعودي ، فمعظم الدراسات السابقة ركزت على البيئات الغربية .

كما يمكن أن يساعد في تطوير النماذج النظرية لتفسير كيف يؤثر التدريب على المخرجات التنظيمية كالإنتاجية و الالتزام الوظيفي ، و هذا سيساهم في تحسين الفهم النظري لهذه العلاقة .
يوفر فهماً أعمق لأهمية تطوير الموارد البشرية كأحد الركائز الأساسية ، لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات .
يساعد في تطوير النماذج و النظريات المفسرة لتأثير التدريب المهني على الأداء التنظيمي .
ستوفر نتائج البحث عن توصيات نظرية حول الممارسات الفضلى للتدريب المهني التي يمكن أن تعزز أداء الموظفين .

1.3.2. على المستوى التطبيقي :

ستوفر نتائج البحث معلومات قيمة لإدارة شركة الأهلي في المدينة المنورة لتصميم برامج تدريبية أكثر فعالية و تخصيصاً لاحتياجات الموظفين .
سيمكن البحث الشركة من تحديد أولويات الاستثمار في التطوير المهني للموظفين ، لتحقيق أعلى عوائد على الاستثمار .
قد تساعد توصيات البحث صانعي السياسات في المملكة في تطوير برامج و سياسات داعمة للتدريب المهني في القطاع الخاص .
سيساعد في تحديد الفجوات التدريبية لدى موظفي الشركة و العمل على سدها بشكل منهجي .
يقدم توصيات عملية لإدارة الموارد البشرية في شركة الأهلي حول تصميم و تنفيذ برامج التدريب الفعالة .
يساعد متخذي القرار في الشركة على تقييم فعالية البرامج التدريبية الحالية و تطويرها بما يتماشى مع احتياجات الموظفين و الأهداف التنظيمية .

يسهم في تعزيز مستويات الأداء و الإنتاجية لدى الموظفين في فرع شركة الأهلي بالمدينة المنورة .
قد تطبق نتائج هذا البحث على فروع الشركة الأخرى في المملكة ، لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية .

1.4. أسئلة الدراسة :

سؤال البحث الرئيسي : ما هو تأثير التدريب المهني على أداء الموظفين ؟

أسئلة البحث الفرعية :

كيف يمكن أن يؤثر التدريب المهني على مهارات الموظفين ؟

كيف يمكن أن يؤثر التدريب المهني على العمل الفردي ؟

كيف يمكن أن يؤثر التدريب المهني على العمل الجماعي ؟

1.5. أهداف الدراسة :

الهدف العام : " دراسة تأثير التدريب المهني على أداء الموظفين "

الأهداف الفرعية :

تقييم تأثير التدريب المهني على مهارات الموظفين .

التحقق من تأثير التدريب المهني على العمل الفردي .

التحقق من تأثير التدريب المهني على العمل الجماعي .

1.6. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية H1 : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين التدريب المهني و أداء الموظفين .

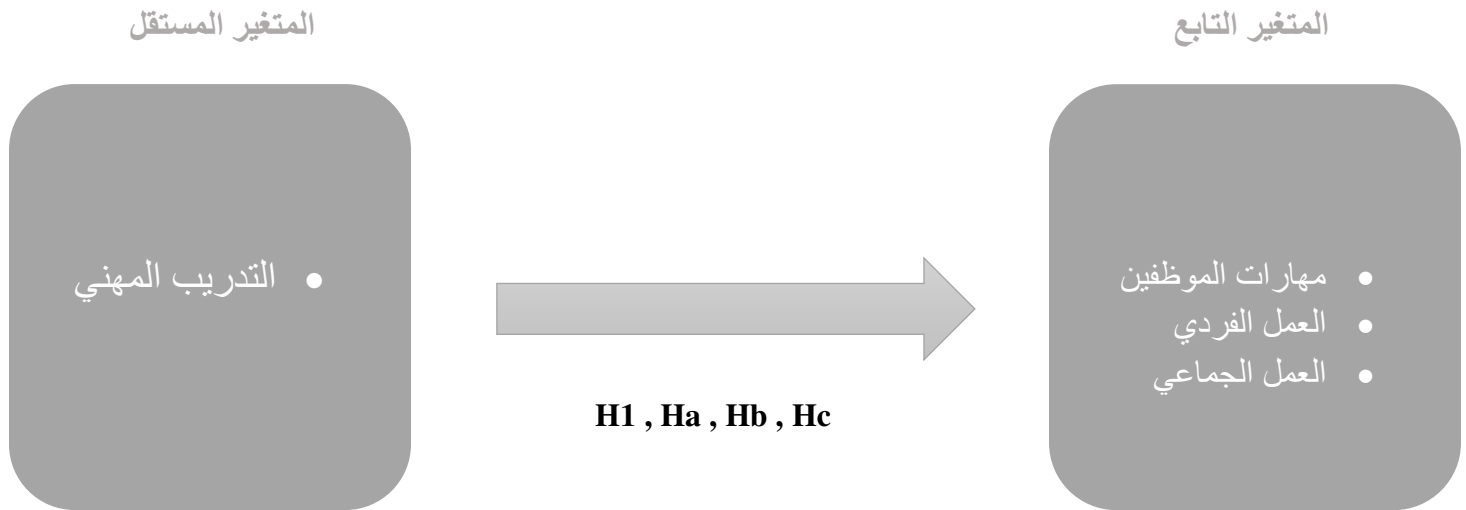
الفرضية الفرعية الأولى Ha : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب المهني و مهارات الموظفين .

الفرضية الفرعية الثانية Hb : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب المهني و العمل الفردي .

الفرضية الفرعية الثالثة Hc : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب المهني و العمل الجماعي .

1.7. نموذج الدراسة :

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث و فرضيات البحث كما يلي :



الشكل 1 : تم تصميمها بواسطة الطالب

1.8. منهجية الدراسة :

فلسفة البحث : الوضعية .

منهج البحث : الاستنتاجية .

استراتيجية البحث : دراسة الحالة .

نوع البحث : الكمية .

الأفق الزمني : المقطعية .

طرق جمع و تحليل البيانات : الاستبيان و التحليل الاحصائي .



الشكل 2 : منهجية البحث المصدر له الطالب

1.9. الدراسة الميدانية :

يعتبر البنك الأهلي في المدينة المنورة من أكبر و أقدم البنوك في المملكة العربية السعودية من حيث الأصول و الودائع و القروض .
تأسس البنك الأهلي في المدينة المنورة عام 1953 .
يلعب البنك دوراً بارزاً في دعم المجتمع المحلي من خلال المبادرات الاجتماعية و الخيرية .
يضم البنك العديد من الفروع في مختلف أنحاء المدينة المنورة لتقديم خدماته المصرفية .
مدرج في سوق الأسهم السعودية (تداول) .
يقدم البنك مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية الشاملة للأفراد و الشركات و الحكومة .
تشمل الخدمات الرئيسية : الحسابات الجارية , الودائع , القروض , بطاقات الائتمان ,
الخدمات المصرفية الرقمية , إدارة الأصول , الخدمات الاستثمارية .
يركز البنك على التقنيات المصرفية الحديثة و تقديم خدمات رقمية متطورة لعملائه .
لديه حلول متخصصة لقطاعات مثل : الشركات الكبرى , المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , الأفراد
الأثرياء , القطاع الحكومي .

التدريب المهني للموظفين : يولي البنك أهمية كبيرة لتدريب و تطوير موظفيه باعتبارهم أحد أهم أصوله .
يوفر البنك برامج تدريبية متنوعة لموظفيه سواء داخلية أو خارجية , لتعزيز مهاراتهم الفنية و القيادية .
يحرص البنك على إرسال موظفيه لدورات تخصصية في مجالات متقدمة كالتحليل المالي و الرقابة
الداخلية .

يركز التدريب على مواكبة التطورات التقنية و المصرفية و تطوير مهارات الخدمة المتميزة للعملاء .

أداء الموظفين : يحظى أداء الموظفين باهتمام كبير من إدارة البنك باعتباره محورياً رئيسياً لتحقيق التميز
و النجاح .

يتم ربط الحوافز و الترقيات بمستوى أداء الموظفين , مما يشجعهم على تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية
و الالتزام .

1.10. مخطط المشروع المقترح :

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1. المقدمة :

بشكل عام فإن التدريب المهني له تأثير إيجابي ملموس على أداء الموظفين في شركة الأهلي بالمدينة المنورة ، حيث يحسن المهارات و الكفاءات و يرفع الإنتاجية و الأداء و يدعم التطور المهني و الشخصي للموظفين و يعزز مستوى الرضا الوظيفي و الولاء تجاه الشركة .

يعرف التدريب من حيث نتائجه (أسامة موسى، 2007) " بأنه عملية نقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات أو المهارات و المعارف و الاتجاهات الخاصة بالأفراد " .

يعرف " فيليبو pilipo " التدريب في كتابه "مبادئ إدارة الموارد البشرية " بقوله : هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين . (محمد فالح صالح ، 2004).

حيث يساهم التدريب المهني في تطوير المهارات الفنية و الإدارية للموظفين مما يرفع من كفاءتهم و قدرتهم على أداء مهامهم بشكل أفضل ، فالموظفون المدربون يكونون أكثر قدرة على استخدام التقنيات الحديثة و التعامل مع الأنظمة و البرامج المختلفة .

كما أن التدريب يزيد من فهم الموظفين لأهداف الشركة و يحسن مستوى الولاء و الانتماء لديهم ، فالموظفون المدربون يكونون أكثر قدرة على إنجاز المهام بشكل أسرع و أكثر كفاءة ، كما يؤدي إلى انخفاض معدلات الأخطاء و التقليل من الفاقد و التكاليف التشغيلية للشركة .

أيضاً يساهم التدريب في تنمية مهارات القيادة و التخطيط والاتصال والتفاوض لدى الموظفين و يساعد الموظفين على تطوير قدراتهم الشخصية و زيادة الثقة بالنفس و يفتح مجال أمام الموظفين للتقدم في مسارهم الوظيفي .

يشعر الموظفون المدربون بالقيمة التي تضيفها الشركة لهم مما ينعكس على رضاهم الوظيفي ، فالتدريب يساهم في تحفيز الموظفين و زيادة انتمائهم و استعدادهم لبذل مزيد من الجهد ، كما ينخفض معدل دوران الموظفين في الشركة نتيجة لارتفاع مستوى الرضا و الولاء .

أهمية إجراء الدراسات السابقة :

فإجراء الدراسات السابقة حول تأثير التدريب المهني على أداء الموظفين في شركة الأهلي يوفر معلومات حيوية لصناع القرار لتحسين برامج التدريب و تعزيز أداء الموظفين و تحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر فعالية .

دراسة Al-Mzary, Al-rifai, AlMomany (2015). تحت مسمى " التدريب و أثره على أداء العاملين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الموظفين : حالة جامعة اليرموك " ، هدفها دراسة اتجاهات القادة الإداريين و الموظفين الإداريين فيما يتعلق بالدورات التدريبية المقدمة ، و كذلك أثر التدريب على الأداء الوظيفي للموظف في جامعة اليرموك في الأردن ، فقد أوصت الباحثة بناءً على نتائج الدراسة بإدخال المزيد من البرامج التدريبية للموظفين ، والتي تكون أكثر ملاءمة للمهارات المطلوبة في العمل ، فضلاً عن منح الموظفين فرصاً متكافئة لحضور الدورات التدريبية .

1 - دراسة وليم بايهام W. Byham : تناول بايهام في دراسته " نقل نموذج التدريب إلى مجال التطبيق العملي " و تم ذلك من خلال قياس أثر التدريب على قيم العمل المختلفة . و طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 16 مفردة (نصفها مجموعة تدريبية و نصفها الآخر مجموعة ضابطة و ذلك من المشرفين) و لقد تم قياس أثر التدريب على قيم العمل و الذي ظهرت نتائجه في الجدول التالي :

جدول (1) قياس أثر التدريب على قيم العمل

الموقف	الذين تدربوا %	الذين لم يتدربوا %	التغير %
توجيه العمالة الجديدة	54%	48%	+6%
التغلب على مقاومة التغير	60%	24%	+36%
تحسين عادات العمل	86%	69%	+17%
معالجة المواقف الانفعالية	68%	46%	+22%
تعليم الموظفين الوظائف الجديدة	65%	52%	+13%
التعامل مع الشكاوى	67%	60%	+7%
تحسين أداء الموظف	80%	63%	+17%

- بيانات الجدول توضح أن المشرفين الذين تدربوا تعاملوا بطريقة مثالية في المواقف المختلفة وهو ما يبرز الدور الإيجابي للتدريب .

تساعد في الحصول على معلومات موثوقة عن الواقع الحالي لتأثير التدريب المهني على أداء الموظفين في الشركة ، فهذه المعلومات تساعد في تشخيص الجوانب الإيجابية و السلبية و تحديد نقاط القوة و الضعف .

فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في بناء استراتيجيات تدريبية فعالة تتماشى مع احتياجات الشركة و الموظفين ، كما تستطيع الشركة تخصيص الموارد و الميزانيات بشكل أفضل لتنفيذ برامج التدريب المناسبة .

تقييم الأداء و التطوير المستمر و متابعة أثر التدريب على أداء الموظفين من خلال الدراسات السابقة يمكن الشركة من تقييم فعالية البرامج التدريبية ، فهذا يساعد في إجراء التعديلات و التحسينات المطلوبة لتطوير برامج التدريب و تحقيق أفضل النتائج .

التعلم من الخبرات الأخرى و المقارنة حيث أن دراسة تجارب شركات أخرى مماثلة يمكن أن يقدم رؤى قيمة لشركة الأهل ، فهذا يساعد في تبني أفضل الممارسات و الاستفادة من الدروس المستفادة .

نظرة عامة عن تأثير التدريب المهني :

يساعد في شعور الموظفين بأن الشركة تستثمر في تطويرهم من خلال التدريب فهو يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة .

يساعد الموظفين في تقادي أو تقليل الأخطاء و تعزيز السلامة المهنية , مما يقلل من الخسائر و تكاليف التشغيل .

كما يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية فعندما يكون الموظفون مؤهلين و مدربين جيداً , فإنهم يكونون أكثر قدرة على المساهمة في تحقيق أهداف و استراتيجيات الشركة .

فالتدريب يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها. (مصطفى، 2000، صفحة 247).

إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم ، وإكسابهم المعرفة الجديدة ، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم ، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم ، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل. (الجبالي، 2016، صفحة 109).

يرى " ثورنتون وتشابمان " 1983 بأن التدريب هو الأداة الأساسية لتطوير القدرات والتأهيل لشغل المناصب والأدوار الوظيفية ، فالتدريب هو الوسيلة التي من خلالها ينمي العامل قدراته على الأداء وإنجاز المهام و إدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنظمة ، فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية تغيير الأفراد في معارفهم و خبراتهم و سلوكهم .

نظرة عامة على أداء الموظفين في الشركة :

من المهم دراسة أداء الموظفين بشكل منتظم ، حيث أن ذلك يمكن و يساعد الشركة من اتخاذ القرارات الصحيحة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

فيساعد ذلك على معرفة الشركة لمدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف و المهام المطلوبة منهم ، كما يساعد في تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء الموظفين .

و يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية و التطويرية ، بالتعرف على المجالات التي يحتاج الموظفون إلى تدريب و تطوير فيها ، من خلال إعداد برامج تدريبية مناسبة لتعزيز المهارات و الكفاءات المطلوبة .

تعزيز ثقافة التحفيز و التمكين من خلال تحديد أفضل الممارسات لتحفيز الموظفين و تمكينهم ، و بناء نظام حوافز و امتيازات يعكس أداء الموظفين ، و الحكم على جاهزية الموظفين للترقية إلى مناصب أعلى.

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه وهو مفهوم عام يعكس بنجاح أو فشل المنظمة ، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزام الأفراد العاملين بها. (وائل صبحي إدريس ، 2009) .

2.2. المتغير المستقل :

تعريفه : هو النتائج و الفوائد التي تنجم عن تنفيذ برامج التدريب المهني و الفني ، حيث يعد التدريب المهني استثماراً في رأس المال البشري للمؤسسات مما يحقق فوائد اقتصادية و اجتماعية على المدى الطويل.

تطوره : التحول من التركيز على المهارات التقنية إلى المهارات الشخصية و الإدارية مثل القيادة و العمل الجماعي ، ففي الماضي كان التدريب المهني يركز بشكل أساسي على تطوير المهارات التقنية و الفنية للموظفين .

أيضاً التحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني و التعلم عن بعد فظهور و انتشار التقنيات الرقمية أدى إلى تطوير أساليب التدريب المهني لتشمل التدريب عبر الانترنت و التعلم الذاتي ، حيث أصبح التدريب الإلكتروني أكثر مرونة و قدرة على الوصول إلى شريحة أوسع من المتدربين .

فقد عرف التدريب الإلكتروني (أكرم فتحي ، 2009) بأنه " نظام تدريبي يهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أساليب تدريب إلكترونية متنوعة ، توظف فيها موارد الانترنت و إمكاناته جميع ، من أجل تحقيق بيئة تدريبية فعالة " .

إن الكثير من المنظمات الكبيرة تعطي أهمية بالغة للتكنولوجيا و العمليات الداخلية في رحلة التحول الرقمي الخاصة لكل شركة ، مما يحقق لها إنتاجية عالية و نجاح باهر ، في حين بعض الشركات تجد صعوبة في تحقيق نفس النتائج و الوصول لنفس مستوى الإنتاجية ، و يرجع ذلك إلى ضعف تطوير و تدريب الموظفين لديها ، فالعنصر الأهم تحفيز الموظفين في التحول الرقمي هو المبادرة في دورات تدريبية و ممارسة عمليات التطوير ، و التي بدورها تعمل على جذب الموظفين و المواهب الجديدة إلى الأعمال . (سلطان ، 2011 ، ص 78) .

تركيز أكبر على تحسين الإنتاجية و الأداء التنظيمي فأصبح التدريب المهني ينظر إليه كاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسات ، و التركيز على قياس مخرجات التدريب و أثره على الإنتاجية و الربحية .

ربط التدريب المهني باحتياجات سوق العمل و التنسيق بين المؤسسات التعليمية و التدريبية و أصحاب العمل لتصميم برامج تدريبية مناسبة .

الاهتمام بتنمية مهارات المستقبل بالتركيز على تطوير مهارات كالتفكير الإبداعي و الابتكار و التكيف مع التغيير .

فقد شهد تأثير التدريب المهني تحولات كبيرة لمواكبة احتياجات سوق العمل المتغيرة و تحقيق أقصى استفادة من الاستثمار في رأس المال البشري .

لمناهج و سياسات قطاع التدريب المهني دورها المهم في تعزيز رأس المال البشري و تحسين التوظيف و إيجاد فرص عمل أفضل بشكل عام ، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية و التنافسية مع استخدام التكنولوجيا الحديثة . و قد جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد . (التومي ، 2009 م : 12).

تدرج خطط التدريب ضمن أهم الاستراتيجيات لتنمية القوى العاملة . (بلهي ، 2017).

أبعاده : فهذه الأبعاد تعكس الأهمية الاستراتيجية للتدريب المهني و دوره الحيوي في تطوير الأفراد و المنظمات و المجتمعات ككل :

البعد الفردي في تطوير مهارات و قدرات الموظفين و العاملين و زيادة الرضا الوظيفي و الولاء للمنظمة و تعزيز الثقة بالنفس و الإحساس بالتمكين و فتح آفاق و فرص وظيفة جديدة .

يعتبر الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية ، باستخدام الوسائل و الموارد المتاحة ، و تبعاً لنوع التدريب المطلوب ، و عدد المتدربين و أهداف التدريب و الفئة المستهدفة و احتياجاتهم التدريبية ، و من هذه الأساليب ما هو جماعي و منها ما هو فردي ، و هناك معايير لاختيار أسلوب التدريب (الحسني ، 2008) .

البعد التنظيمي في تحسين الإنتاجية و الأداء على مستوى المنظمة و تطوير ثقافة التعلم و التحسين المستمر و تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة و تحسين جودة المنتجات و الخدمات .

Alvarez,et al,(2015) : أوضحت أن القدرة التنافسية و تعزيز الإنتاجية في المنظمات و التميز في الأداء لن يأتي إلا من خلال إدارة الجودة الشاملة ، و مراقبة الجودة ، و نشر وظيفة الجودة ، و سته سيجما ، و توصلت الدراسة إلى أنه يجب على المنظمات الاهتمام بالتدريب و التطوير المستمران و خاصة القائم على التعلم و الابتكار و الجودة الشاملة و ذلك لتحقيق التميز في الأداء .

جميل، أحمد & سفير، محمد (2011) : هدفت للتعرف على ماهية التميز في أداء منظمات الأعمال ، و من ناحية أخرى السعي للتعرف و الوقوف مناهج ذلك التميز ، وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال ، توصلت الدراسة إلى أنه حدث في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات على ساحة الاقتصاد العالمي ، من أبرزها تزايد تداعيات التنافسية الدولية ، الأمر الذي أصبحت معه مناهج و طرق إدارة الجودة الشاملة .

البعد الاقتصادي في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية و تقليل معدلات الدوران الوظيفي و خفض تكاليف الإنتاج و التشغيل و المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني .

البعد الاجتماعي في المساهمة في تطوير المجتمع و سد الفجوات المهارية و تعزيز الحراك الاجتماعي و الاقتصادي للأفراد و المساعدة في دمج فئات المجتمع المختلفة في سوق العمل و المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة .

نظرياته : هذه النظريات الأساسية توفر إطاراً نظرياً لفهم و تقييم تأثير التدريب المهني على الأفراد و المنظمات :

نظرية رأس المال البشري تنظر إلى التدريب و التطوير المهني كاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة ، تقتض أن الاستثمار في تنمية مهارات و كفاءات الموظفين سينعكس إيجابياً على الإنتاجية و الأداء التنظيمي ، و تؤكد على العلاقة الإيجابية بين الاستثمار في الموارد البشرية و العوائد الاقتصادية للمنظمة.

نظرية التعلم الاجتماعي تركز على أهمية التفاعل بين الفرد و البيئة المحيطة في عملية التعلم و التطوير و تشرح كيف يتعلم الأفراد من خلال ملاحظة و تقليد سلوكيات الآخرين في بيئة العمل و تؤكد على دور القدوة و النمذجة في تحفيز الموظفين على اكتساب المهارات و السلوكيات المرغوبة .

نظرية التعلم التحويلي تنظر إلى التدريب المهني كوسيلة لتمكين الأفراد من إحداث تغييرات جذرية في وجهات نظرهم و سلوكياتهم و تؤكد على أهمية تشجيع الأفراد على التأمل الذاتي و الخروج من أطر التفكير التقليدية ، كما تهدف إلى تطوير قدرات الموظفين على التكيف مع التغيير و التعامل مع المشكلات بطرق مبتكرة .

نظرية الحافز- الاستجابة تقتض أن دافعية الموظفين للتعلم و التطوير ترتبط بتوقعاتهم حول العوائد المتوقعة و تؤكد على أهمية تصميم برامج التدريب المهني بما يتناسب مع حوافز و دوافع الموظفين ، كما

تشرح كيف أن المكافآت و الترفقات المرتبطة بالتدريب تزيد من حافز الموظفين للمشاركة و التحسين المستمر .

2.3. المتغير التابع :

تعريفه : يشير إلى مدى قيام الموظف بالمهام و الواجبات الوظيفية المحددة له بكفاءة و فعالية والسلوكيات و الممارسات التي يظهرها الموظف أثناء تأدية عمله إضافة إلى مستوى إنتاجية و إنجازات الموظف مقارنة بالمعايير و المتطلبات الوظيفية و مدى إلتزام الموظف بالسياسات و الإجراءات التنظيمية أثناء ممارسة أعماله و درجة مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة و تطوير أدائها .

تطوره : اتباع هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل يساعد المنظمات على تحسين أداء الموظفين و تعزيز إنتاجيتهم وولائهم التنظيمي :

من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية و تشخيص الفجوات و نقاط الضعف في أداء الموظفين إضافة إلى تصميم برامج تدريبية مستهدفة لتنمية المهارات و الكفاءات المطلوبة .

تبني ثقافة التعلم و التطوير المستمر في المنظمة و توفير فرص للتطوير الذاتي و التعلم مدى الحياة للموظفين .

تقديم تغذية راجعة دورية و بناءة للموظفين حول أدائهم و توفير التوجيه و الإرشاد المستمر لمساعدة الموظفين على التحسين .

التغذية الراجعة متعددة الاتجاهات من خلال الحصول على تقييمات من مختلف الأطراف (الرؤساء ، الزملاء ، العملاء) و تعزيز التطوير الذاتي و المهني للموظفين .

التمكين و المشاركة من خلال منح الموظفين المزيد من الاستقلالية و السلطة في اتخاذ القرارات و إشراك الموظفين في عمليات التخطيط و التطوير التنظيمي .

المكافآت و الحوافز من خلال ربط الأداء المتميز بنظم التعويض و الترقية و تصميم أنظمة حوافز تشجع على الأداء المتفوق .

و هناك دراسة تمثلت في الترقية الوظيفية و الاستقرار الوظيفي لجبلي فاتح 2005-2006 ، هدفت إلى رصد واقع الترقية الوظيفية و التعرف على أبعادها و دلالتها و علاقتها بالاستقرار الوظيفي إضافة إلى إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية و حاجة العامل إلى هذا النموذج و الدور الذي تلعبه الإدارة في عملية استقرار العمال و عدالتها في ترقية الأفراد .

أبعاده : هذه الأبعاد المترابطة تشكل في مجملها مؤشرات رئيسية لتقييم و قياس أداء الموظفين و التعرف على نقاط القوة و الضعف لديهم :

امتلاك المعارف و المهارات اللازمة للوظيفة ، القدرة على تطبيق المعرفة و حل المشكلات ، القدرة على التعلم و التطوير المهني المستمر .

الإنتاجية و الإنجاز من خلال معرفة كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة ، جودة العمل و الدقة في الأداء و إنجاز المهام و الواجبات الوظيفية في الوقت المحدد .

السلوك الإبداعي و الابتكاري ، القدرة على التفكير خارج الصندوق و الطرح الجديد ، تقديم حلول و أفكار مبتكرة لتطوير الأداء و المرونة في التعامل مع التحديات و المشكلات .

السلوك و الاتجاهات من خلال درجة الالتزام و الانضباط في العمل ، روح المبادرة و التكيف مع التغيير ، المسؤولية و الموثوقية في تنفيذ المهام ، العلاقات الإيجابية مع الزملاء و العملاء .

المساهمة و التأثير التنظيمي ، مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة ، درجة المشاركة في تطوير و تحسين العمليات ، القدرة على التأثير و التأثير بالآخرين في العمل .

د. ميادة خاوي، طبيعة علاقات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي للعامل بالمؤسسة (2020). ، حيث

تهدف الدراسة إلى توجيه نظر الباحثين للاهتمام بدراسة مثل هذه المواضيع , خاصة في ظل التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية الحاصلة في المجتمع و التي لها انعكاساتها على المؤسسة ، كما تظهر الأهمية العملية للموضوع بتسليط الضوء على مؤشرات هذه العلاقة داخل المؤسسة ، و المتمثلة في التعاون ، الرضا بالاستقرار ، و النزاع و التي تؤثر كلها بشكل أو بآخر على سلوك العامل بالمؤسسة ، و

للروح المعنوية و تماسك الجماعة و هو ما وفقت عنده نتائج الدراسة الميدانية ، من خلال التطرق لعامل الإحساس بروح المسؤولية ، اتضح أن العمال على دراية ووعي كبيرين بمسؤوليتهم تجاه عملهم .

نظرياته : هناك العديد من النظريات المؤثرة في مجال أداء الموظفين أبرزها :

نظرية الأداء السلوكي طورها أندريه دوتو في العقد الأول من الألفية الجديدة ، تركز على السلوكيات و المهارات السلوكية المرتبطة بالأداء الوظيفي ، فالسلوكيات و المهارات هي المحددات الرئيسية لأداء الموظفين .

نظرية التحفيز ذاتي المحددات طورها إدوارد دسي و ريتشارد رايان في الثمانينيات ، تفترض أن الدافع الداخلي للموظف يؤثر على أدائه و إنتاجيته ، فالموظف يكون أدائه أفضل عندما يشعر بالاستقلالية و الكفاءة و الارتباط .

نظرية التوقعات طور هذه النظرية فيكتور فروم في الستينيات ، تفترض أن سلوك الموظف يتحدد بناءً على توقعاته بأن جهده سينتج نتائج مرغوبة ، فالموظف يبذل الجهد إذا توقع أن ذلك سيؤدي إلى مخرجات تحقق له قيمة .

نظرية العدالة طورها جون ستاسي آدامز في السبعينيات ، تركز على إدراك الموظف لمدى العدالة في المعاملة مقارنة بالآخرين ، فالموظف يقارن مدخلاته (الجهد و الإنجاز) بمخرجاته (المكافآت و الحوافز) .

نظرية الهرم الرباعي للأداء طورها لورانس أرويل و برنارد رودن في الألفية الجديدة ، تحدد أربعة دوافع رئيسية تؤثر على أداء الموظفين منها الاستحواذ و الارتباط و التفوق و الدفاع ، فالتوازن و التكامل بين هذه الدوافع يحقق الأداء الأفضل .

فهذه النظريات المتنوعة تساعد في فهم و دراسة العوامل المؤثرة في أداء الموظفين و تطويرها بطرق فعالة .

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع :

" العلاقة بين التدريب المهني و أداء الموظفين "

الأنماط :

نمط التأثير الإيجابي المباشر ، فالعديد من الدراسات أظهرت أن التدريب المهني له تأثير مباشر و إيجابي على مستوى أداء الموظفين ، فالموظفون الذين يتلقون تدريباً مهنيّاً منتظماً يظهرون مستويات أداء أعلى من نظرائهم الذين لا يتلقون تدريباً .

نمط التحسين المستمر ، فقد أكدت الدراسات أن التدريب المهني المستمر يؤدي إلى تحسين مستمر في أداء الموظفين ، فكلما زادت فرص التدريب و التطوير المهني للموظفين كلما ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي بشكل تدريجي .

التحسين المستمر و علاقته بالتميز في أداء العاملين ، سالم ، أمل (2018) : دراسة ميدانية ، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العمل و النجاح بنزاهة و دوره في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي المصري ، توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي للعمل و النجاح بنزاهة على التميز المؤسسي و أن القادة في المصارف المصرية محل الدراسة يتصفون بالعدل و الأمانة في العمل .

نمط الزيادة في الإنتاجية و الجودة ، فهناك نمط واضح يربط بين التدريب المهني و زيادة إنتاجية الموظفين و تحسين جودة أعمالهم ، فالتدريب يزيد من مهاراتهم و معارفهم مما ينعكس على زيادة الإنتاجية و تحسين جودة المخرجات .

نمط التحفيز و الدافعية ، فالدراسات أظهرت أن التدريب المهني له دور في زيادة الدافعية و الحماس لدى الموظفين مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم ، فالتدريب يعزز من ثقة الموظفين و شعورهم بالاهتمام من قبل المنظمة .

(عمر وصفي ،1993) ، يمكن القول أن فاعلية و نجاح الحافز في تأدية مهمتهم مرتبط بعاملين هما :

1- وجود رغبة و دافع لدى الفرد للحصول على الحافز.

2- أن يكون مرتبطاً مباشرة بالإنتاج أي أن الحصول عليه سيكون عن طريق الكفاءة و الإنتاج .

نمط التطوير القيادي و الإشرافي : هناك نمط واضح يربط التدريب المهني بتطوير مهارات القيادة و الإشراف لدى الموظفين ، هذا يساعد في تحسين قدرات الموظفين على إدارة الفرق و العمليات بشكل أكثر فعالية .

البحث المتواصل عن أساليب تؤدي إلى تحسين العمليات مقارنة بالتطبيقات ذات الصلة المتميزة مع زيادة وعي وشعور الأفراد العاملين بولائهم للأنشطة والعمليات (Krajwski & Ritzman,1996) .

الصراعات :

نمط التوقعات غير المتوافقة ، فقد يكون هناك فجوة بين توقعات الموظفين من التدريب المهني و بين ما يحققه التدريب فعلياً من تحسن في الأداء ، فقد يشعر بعض الموظفين بخيبة أمل إذا لم يلمسوا تحسناً ملموساً في أدائهم بعد التدريب .

نمط عدم الربط بين التدريب و الأهداف التنظيمية ، إذا لم يتم تصميم التدريب المهني بما يتماشى مع الاحتياجات التنظيمية و الأهداف الاستراتيجية للمنظمة فقد لا يؤدي ذلك إلى تحسن ملموس في أداء الموظفين .

نمط الممانعة و المقاومة للتغيير ، بعض الموظفين قد يقاومون التدريب المهني و ما يترتب عليه من تغييرات في طرق العمل و المهارات المطلوبة هذا قد يؤثر سلباً على تطبيق ما تم تعلمه في التدريب على أرض الواقع .

الفجوات :

فجوة التوقعات ، فقد يكون هناك اختلاف بين توقعات الموظفين من التدريب المهني و بين ما يتم تقديمه فعلياً ، هذا قد يؤدي إلى شعور الموظفين بخيبة الأمل و عدم الارتباط بالتدريب .

فجوة الربط بين التدريب و الأهداف التنظيمية ، في بعض الأحيان قد لا يتم تصميم برامج التدريب المهني بما يتماشى مع الاحتياجات الحقيقية للمنظمة و أهدافها الاستراتيجية هذا قد يؤدي إلى عدم ارتباط التدريب بتحسين أداء الموظفين بما يخدم أهداف المنظمة .

فجوة نقل التعلم إلى بيئة العمل ، حتى لو كان التدريب المهني فعالاً في تطوير مهارات الموظفين قد لا يتم تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع بسبب عوامل مثل : ضعف الدعم التنظيمي ، غياب التحفيز ، أو وجود ممارسات عمل غير داعمة .

2.5. الخاتمة :

التأثير الإيجابي للتدريب المهني على أداء الموظفين ، الدراسات أظهرت أن البرامج التدريبية الفعالة ترفع من مستوى أداء الموظفين و تحسن إنتاجيتهم .
التدريب يزيد من المهارات الفنية و السلوكية للموظفين ، مما ينعكس على جودة الخدمات و المنتجات ، فالتدريب المتنوع (قيادي ، فني ، خدمة العملاء) يعزز قدرات الموظفين بشكل متكامل .
قيادات المنظمة الداعمة للتدريب تساهم في نجاح هذه البرامج و تبنيها من قبل الموظفين .
القيادات الفعالة تحرص على تصميم برامج تدريبية مصممة بعناية لتلبية احتياجات الموظفين .
إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية يزيد من فاعلية و جاذبية البرامج .
ارتباط التدريب بالحوافز و الترقيات ، فقد أشارت الدراسات إلى أنه يعزز دافعية الموظفين .
فقد أكدت الدراسات على ضرورة استمرارية التدريب لمواكبة التغييرات التقنية و التنظيمية .

دراسة أثر التدريب على أنواع مختلفة من المنظمات ، فمعظم الأبحاث ركزت على قطاعات معينة لذا من المهم توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات متنوعة (خاصة ، حكومية ، غير ربحية) .
دراسة المقارنات بين هذه القطاعات و تأثيرات التدريب المهني عليها سيكون ذا قيمة .
قياس أثر التدريب على مؤشرات الأداء التنظيمي ، الأبحاث المستقبلية يمكن أن تركز على قياس تأثير التدريب على مؤشرات مثل الإنتاجية ، رضا العملاء ، الحصة السوقية ، هذا سيساعد على فهم العلاقة بين التدريب المهني و النتائج التنظيمية الكلية .

دراسة العوامل المؤثرة على فعالية التدريب ، التركيز على عوامل مثل طبيعة البرامج التدريبية ، أساليب التقديم ، مشاركة القيادة ، سيسهم في تحسين تصميم و تنفيذ التدريب .
تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق تأثير التدريب على الأداء سيكون ذا أهمية .
تحليل التكلفة و العائد من برامج التدريب ، القيام بدراسات تحليلية لتقييم العائد الاقتصادي و المنافع المالية للاستثمار في التدريب ، هذا سيساعد المنظمات على تبرير و تبني برامج التدريب بشكل أكثر فاعلية .
فالآثار المستقبلية ستوفر رؤى أعمق و أكثر شمولية حول دور التدريب المهني في تحسين أداء الموظفين و المنظمات ككل .

بشكل عام ، تلعب برامج التدريب المهني دوراً محورياً في تعزيز أداء الموظفين على المستوى الفردي و التنظيمي في شركة الأهلي ، و تتمثل المساهمات الإجمالية في تحسين المعارف و المهارات ، زيادة الالتزام التنظيمي ، تعزيز الرضا الوظيفي ، و تحسين القدرة على التكيف مع التغيير و تطوير مؤشرات الأداء الكلي للشركة .

و بعد دراسة التدريب و أثره على أداء العاملين ، نجد أن التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين و الإدارات فحسب ، بل خياراً استراتيجياً للاستثمار في الإنسان كأهم عناصر الإنتاج و التنمية البشرية ، و هو الوسيلة الفعالة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة و المتطورة ، و الطريق الآمن للتغيير و التطوير الذاتي ، و لخلق ميزة تنافسية للشركات عن منافسيها ، لذلك على الشركات وضع التدريب كأولوية في خياراتها و نحن بحاجة إلى ثقافة تدريبية شاملة على كافة المستويات .

قائمة المراجع :

صادق ، محمد عمرو. (2004م - أبريل) . تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي . ورقة مقدمة لمؤتمر الاستشارات والتدريب ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 4-6 أبريل ، 2004م .
أحمد حمود الشعلان, أ & .محمد ماجد الدوسري, س. (2022). تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر) .مجلة كلية التربية (أسيوط).235-252, 38(10) ,

https://journals.ekb.eg/article_275535_0.html

الكعبي ، سعيد بن خميس . أثر التدريب على تنمية الإدارة المحلية ، القاهرة – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2002 ، 40 – 51 .
الخطيب ، رداح ، الخطيب ، احمد . التدريب الفعال ، عالم المكتب الحديث ، إربد – الأردن ، 2006 ، 287 .

مساعدة ، إيمان عقلة . إستراتيجية أداء المعلمين ، منشورات مدرسة محمد بن راشد آل مكتوم للتعليم الثانوي ، دبي ، الطبعة الأولى ، 2008 ، 80 .

علي يونس ميا ، صلاح شيخ ديب , & سالم راشد الشامسي . (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان) . Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series, 31(1).

<https://journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article/download/7615/7355>

ماهر ، أحمد (2005م). إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية
، مصر .

[/https://www.ijrsp.com/volume/issue-25/3](https://www.ijrsp.com/volume/issue-25/3)

Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development
on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan.
The International Journal of Business & Management, 3(11), 76.

[/https://www.ijrsp.com/volume/issue-25/3](https://www.ijrsp.com/volume/issue-25/3)

ليث سعد الله حسين. (2005). دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين.
TANMIAT AL-RAFIDAIN, 27(78) .

Krajewski, L.J. & Ritzman L.P., Operation Management Strategy & Analysis,
4th Ed.- Wesley Publishing Co.,1996 .

<https://www.iasj.net/iasj/article/33376>

نشاش, فضيلة, مرموري, & البشير/مؤطر. (2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/4792>

أسامة موسى (2007) : واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة ، ماجستير ، كلية تجارة ، جامعة إسلامية ، غزة .

أكرم فتحي علي (2009) : أثر توظيف التدريب الإلكتروني عبر شبكة الانترنت في تنمية بعض مهارات تصميم الاختبارات الالكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الودي ، المؤتمر السابع التعليم في مطلع الالفية الثالثة : الجودة – الإتاحة – التعلم مدى الحياة ، القاهرة معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة . 15-16 يوليو .

د. حنان محمد طلعت الطاهر, & د. أمل بنت عائض الزهراني. (2020). أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة حائل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع, (60), 203-230.

<https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/315>

سالم، أمل صلاح.(2018), "العمل و النجاح بنزاهة و دوره في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي ". **المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية : جامعة قناة السويس** - كلية التجارة بالاسماعيلية مج9 ، ع 1 ، ص ص 318 - 335.

Alvarez, Jesus Cruz, et al , (2015). Manufacturing Approach To Business Performance Model, European Journal of Business and Economics, Vol 10, IS1,pp 1-15.

جميل ، أحمد ، سفير ، محمد ، (2011)، التميز في الأداء : ماهيته و كيف يمكن تحقيقه في المنظمات ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر .

على محمد, ح. & حسين. (2021). التحسين المستمر وعلاقتة بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية). المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية , 12(1), 551-521.

https://jces.journals.ekb.eg/article_168642_0e8c842ab8192927623558850f3aeaae.pdf

صلاح الدين عبد الباقي (1988) : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، المكتبة العربية الحديثة ، الإسكندرية.

مرعي المغربي و أبو بكر الودان (2009) : معوقات الموازنة بين مخرجات التعليم و التدريب المهني و احتياجات و شروط سوق العمل : دراسة حالة (التجربة الليبية) ، الندوة القومية حول دور منظمات

أصحاب الأعمال في تضيق الفجوة بين مخرجات التدريب و احتياجات سوق العمل ، 8- 10 نوفمبر ،
منظمة العمل العربية.

د. محمد فتحي فرج الزليتنى, & د. سالم محمد عبد القادر بومريومة. (2018). أهمية التدريب المهني ودوره
في زيادة قابلية سوق العمل للتشغيل. مجلة كلية الاداب, (43).

<file:///C:/Users/abdul/Downloads/-----.pdf>

وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محمد منصور ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل
للنشر ، طبعة 2009 .

تفريج, هادي, نور الهدى, بوزيد, & علي/مؤطر. (2020). النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين
(Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/5143>

أحمد سيد مصطفى مصطفى. (2000). إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين . القاهرة :
دار الكتب .

حمزة الجبالي. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. الشارقة : دار الأسرة و دارالعلم للثقافة .

غربي, & صباح. (2019). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني.

<https://dspace.univ-temouchent.edu.dz/handle/123456789/4245>

محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد عمان، 2004 .

حيمر, & صباح. (2022). علاقة التدريب المهني بالكفاءة الإنتاجية للعامل - دراسة ميدانية على مؤسسة

صناعة النسيج TIFIB- بسكرة (Doctoral dissertation, univ-biskra).

[/http://thesis.univ-biskra.dz/5991](http://thesis.univ-biskra.dz/5991)

Willam C. Byham, Transfer of Modeling Training to the Job. Personnel

Psychollogy Journal (vol.29 No.5 1976) P.345-349.

بسيوني, ا. , & ابراهيم. (1988). تقييم فعالية برامج التدريب المهني و قياس أثرها دراسة تطبيقية على
محافظة الغربية. التجارة و التمويل, 8(2), 37- 98 .

https://caf.journals.ekb.eg/article_130005_1c4228f27e024a981481d6b8bee3c233.p

[df](#)

إبراهيم التومي (2009م) , ورقة عمل بعنوان " دور التأهيل والتدريب المهني في تنمية المهارات البشرية " , مقدمة للندوة القومية حول " دور منظمات أصحاب الأعمال في تضيق الفجوة القائمة بين مخرجات التدريب و احتياجات سوق العمل " , منظمة العمل العربية , القاهرة 8-10 / نوفمبر.

عباس عبدالله الحسين محمد. (2018). دور مناهج وأساليب التدريب المهني في تنمية المجتمعات العربية (من وجهة نظر الخبراء والإداريين – والأساتذة والمدرسين حالة دراسية : تجربة جمهورية السودان - الفترة (2008 م – 2016) . *مجلة الدراسات الاقتصادية* , 1(3), 1-22 .

<https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/article/view/2101>

الحسني ، يحيى بن سعيد بن محمد . (2008). المعلم الجديد و برامج التدريب أثناء الخدمة , مجلة التطوير التربوي ، وزارة التربية و التعليم . س7 , 544 , 32-49 .

بلهي ، حسينة . (2017). التدريب المهني مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات ، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، ع50 ، 113-131 .

الحرملية , أ.ع. ب., & أمل عبدالله بشير. (2020). واقع دور مراكز التدريب المهني في تحقيق التنمية المستدامة في ظل مجتمع المعرفة بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفي تلك المراكز. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية* , 4(12), 37-72.

https://journals.ekb.eg/article_73384.html

جبلي فاتح، الترقية والاستقرار المهني ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة ، 2005 – 2006 .

بقي، عبد القادر، الجيلالي، عبد المجيد، & بوقرة/مؤطر. (2018). دور الترقية في رفع أداء الموظفين (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/328>

عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة ، دار زهران ، عمان 1993 .

د. كامل عقاب الخرابشه. (2017). الحوافز و أثرها على أداء الموظفين حالة دراسية : محكمة بداية عمان في الأردن. International Journal of Management and Human Science (IJMHS), 1(1), 44-63.

[file:///C:/Users/abdul/Downloads/836-Article%20Text-1920-1-10-20190812%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/abdul/Downloads/836-Article%20Text-1920-1-10-20190812%20(3).pdf)

د. ميادة خاوي، طبيعة علاقات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي للعامل بالمؤسسة (دراسة ميدانية – بالجزائر -)، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، 2020 .

بن بلخير, بولحية, الصادق, & عثمان/مؤطر. (2022). علاقات العمل و أثرها على أداء الموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/7039>

Al-Mzary, M., Al-rifai, A. & AlMomany, M. (2015). "Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees : The Case of Yarmouk University". Journal of Education and Practice, Vol. 6, No. 32, p p. 128-140.

بسمة محمد سلامة الطالعة. (2023). دور الدورات التدريبية في تحسين أداء الموظفين في مجالس الخدمات المشتركة و البلديات في الأردن. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية و الثقافية, 3(1), 1-16.

<https://meijournals.com/ara/index.php/mejhcs/article/view/340>

سلطان ، عبد الله (2011). التقنية و وسائل الاتصالات ، الرياض : دار المريخ للنشر .

زيادي, م. م. م. , مشهور منصور محمد, فلفلان, & عساف زكي. (2024). التحول الرقمي و أثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات. المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية, 8(32), 519- 562 .

https://journals.ekb.eg/article_365887.html

البنك الأهلي

<https://www.alahli.com/ar/pages/personal-banking>

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It` s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck ☺ *Dr. Mona Moustafa Elashry*