



Midocean University

Ph.D. program

**The Impact of Training on the Productivity of Oil and Gas
Company Employees in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by
(Abdullah Mohammed Albastaki)

A Dissertation submitted to Doctorate Program
In partial fulfillment of the requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy (PhD) In Management

Academic Year: 2026 AD
AH 1448–1447

أثر التدريب على إنتاجية موظفين شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية

إعداد

عبدالله محمد البستكي

رسالة مقدمة إلى برنامج الدكتوراة

كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال

العام الجامعي 2026م

1447هـ - 1448هـ

هيئة المراجعة والاعتماد العلمي والمناقشة

تمت الموافقة على هذه الرسالة من قبل لجنة المراجعة والاعتماد العلمي والمناقشة

لجنة المراجعة والاعتماد العلمي:

السيد الدكتور /

لجنة المناقشة:

1. - السيد الدكتور /
2. - السيد الدكتور /
3. - السيد الدكتور /

رئيس الجامعة
السيد الدكتور / محمد احمد

مدير برنامج الدكتوراة
السيد الدكتور / محمد بركات



(وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا) سورة النساء الآية 113

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين على ما أنعم ووفق وله الشكر على ما أولى وأكرم وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمدًا عبده ورسوله صل الله عليه وسلم.

أما بعد وانطلاقًا من قول النبي صل الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من دعم لإنجاز هذا العمل وساعدني حتى خروجه بهذه الصورة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين على دعمهما المستمر وإلى أخي وأخواتي على ما قدموه من دعم معنوي كان له أثر كبير في إتمام هذا العمل وكذلك إلى أسرتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم الدائم.

المستخلص (Abstract)

تتمثل مشكلة الدراسة في تزايد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وما يفرضه ذلك من ضرورة رفع كفاءة الأداء وتحسين إنتاجية الموظفين. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالتدريب، إلا أن مدى فاعليته في تحسين الإنتاجية لا يزال بحاجة إلى قياس وتحليل علمي دقيق، خاصة في القطاعات الحيوية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطبيقي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة من العاملين في شركات النفط والغاز. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، حيث أظهرت النتائج مستويات مرتفعة من الموثوقية، مما يعزز دقة النتائج المستخلصة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاهتمام بالتدريب في الشركات محل الدراسة مرتفع، كما أن مستوى إنتاجية الموظفين يتسم بالإيجابية. كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإنتاجية الموظفين، ويمثل التدريب نسبة (47.5%) من التغير في مستوى الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن الخصائص الديموغرافية مثل العمر والخبرة والمستوى التعليمي لها تأثير إيجابي في مدى الاستفادة من البرامج التدريبية.

تتمثل الدلالة التطبيقية للدراسة في أهمية تعزيز الاستثمار في التدريب المستمر، وتطوير البرامج التدريبية بما يتوافق مع احتياجات العاملين، مع تبني أساليب تقييم فعالة لقياس العائد من التدريب. كما تؤكد النتائج ضرورة توظيف التقنيات الحديثة في التدريب، وتعزيز ثقافة التعلم المؤسسي، بما يساهم في تحسين الكفاءة المؤسسية وتحقيق الاستدامة. وتقتصر الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول العلاقة بين التدريب والتحول الرقمي والثقافة التنظيمية والعائد على الاستثمار.

محتوى الدراسة

الصفحة	المحتوى
	الباب الأول: الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول: مدخل مشكلة الدراسة وأهميتها
2	أولاً: مقدمة الدراسة
12	ثانياً: مصطلحات الدراسة
16	ثالثاً: مشكله الدراسة
18	رابعاً: أهداف الدراسة
19	خامساً: فروض الدراسة
19	سادساً: أهميه الدراسة
20	سابعاً: متغيرات الدراسة
20	ثامناً: اسلوب ومنهج الدراسة
21	تاسعاً: حدود الدراسة وقيودها
23	عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة
24	الحادي عشر: الاساليب الاحصائية
25	الثاني عشر: الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية
	الفصل الثاني: أثر التدريب في تعزيز وزيادة إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز
39	مقدمة
40	أولاً: أهمية التدريب
41	ثانياً: أهداف التدريب
43	ثالثاً: أنواع وأساليب ودوافع التدريب
47	رابعاً: وسائل وأدوات تدريب الموظفين
48	خامساً: العناصر الأساسية اللازمة للتدريب
49	سادساً: أسس ومبادئ التدريب

الصفحة	المحتوى
51	سابعاً: مقومات وشروط وخطوات التدريب الناجح التدريب
55	ثامناً: المعاهد المتخصصة في التدريب الإداري في المملكة
55	تاسعاً: عوامل نجاح وفشل البرامج التدريبية
57	عاشراً: علاقة التدريب بزيادة الإنتاجية
59	حادي عشر: مفهوم إنتاجية الموظف
61	ثاني عشر: أهمية قياس الإنتاجية
63	ثالث عشر: العوامل المؤثرة على إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز
67	رابع عشر: قياس إنتاجية الموظفين
71	خامس عشر: صعوبات قياس الإنتاجية
72	سادس عشر: الإستراتيجيات المستخدمة لتحسين إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز
73	سابع عشر: خطوات وضع استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية
74	ثامن عشر: دورة الإنتاجية ومقومات تحسين الإنتاجية لشركات النفط والغاز
77	تاسع عشر: محددات الكفاءة الانتاجية وأسباب انخفاض القدرة الإنتاجية
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات المنهجية
80	مقدمة.
81	أولاً: منهج البحث
82	ثانياً: تحديد مجتمع وعينة البحث
84	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
86	رابعاً: تحديد متغيرات الدراسة
87	خامساً: تحديد إجراءات تنفيذ الدراسة
90	سادساً: المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع: النتائج واختبار الفروض
93	أولاً: أداة جمع البيانات

الصفحة	المحتوى
94	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات
96	ثالثاً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس: خاتمة البحث
113	مقدمة تلخيصية
122	التوصيات
123	مقترحات مستقبلية

الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري

مقدمة

- مصطلحات الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فروض الدراسة
- أهمية الدراسة
- هيكل متغيرات الدراسة
- أسلوب ومنهج الدراسة
- حدود الدراسة وقيودها
- مجتمع وعينة الدراسة
- الأساليب الإحصائية
- الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

مقدمة:

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن مجموعة متزايدة من التحديات التي تؤثر في قدرتها على الحفاظ على ميزتها التنافسية، إذ تتداخل عدة عوامل في تحديد مستوى نجاحها واستمراريتها داخل السوق. ويُعد العنصر البشري، بما يمتلكه من مهارات وكفاءات، من أبرز هذه العوامل المؤثرة. ومن ثم، يصبح الاستثمار في تنمية مهارات العاملين وتدريبهم ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لأي مؤسسة تطمح إلى الاستمرار والنمو. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية التقنيات الحديثة، وعلى رأسها تقنيات الذكاء الاصطناعي، بوصفها أداة فاعلة في دعم عمليات التطوير والتدريب. (رميض، 2023، ص 342)

يعتمد نجاح المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة، بدرجة كبيرة على كفاءة مواردها البشرية، باعتبارها الركيزة الأساسية والوسيلة الفاعلة في تحقيق التطوير المؤسسي وإحداث التغييرات المطلوبة. ومن هذا المنطلق، تولي المؤسسات اهتمامًا متزايدًا بتنمية هذا العنصر واستثماره على نحو أمثل. ولتحقيق الاستفادة المرجوة من الموارد البشرية، يصبح تدريب العاملين ضرورة ملحة تهدف إلى رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية. لذا يُعد التدريب من الموضوعات الجوهرية في مختلف منظمات الأعمال، لما يسهم به في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات التي تعزز من أدائهم الوظيفي، وهو ما يفسر اهتمام الأجهزة الإدارية المختلفة به بشكل ملحوظ.

كما يُنظر إلى التدريب بوصفه خيارًا استراتيجيًا لأي مؤسسة تسعى إلى تجهيز كوادر بشرية قادرة على تنفيذ متطلبات العمل ومجابهة التغيرات المتسارعة في بيئته. وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة لما يوفره من فرص لاكتساب معارف ومهارات جديدة تتناسب مع طبيعة الوظيفة، فضلًا عن إسهامه في تمكين الموظف من التعرف على أفضل الأساليب لمعالجة المشكلات التي قد تواجهه أثناء أداء مهامه. ويساعد ذلك في تحسين مستوى الأداء، وتقليل الأخطاء، والوصول إلى الكفاءة المنشودة التي تتطلب إليها المؤسسات الساعية إلى التميز والتطور. (محمد، 2024، ص 72)

يحظى التدريب بأهمية كبيرة ضمن أولويات منظمات الأعمال، سواء كانت حكومية أو أهلية، إذ يُعد وسيلة أساسية لتمكين العاملين من اكتساب المهارات والمعارف الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة. كما تولي الدول، على اختلاف مستويات تقدمها، اهتمامًا متزايدًا ببرامج التدريب نظرًا لما يترتب عليها من آثار إيجابية تنعكس على أداء الأفراد داخل المؤسسات، وتسهم في تحسين مستوى الإنتاجية وتعزيز كفاءة العمل المؤسسي. (الجغبير، 2024، ص 408)

شهدت النظرة إلى التدريب تحولًا ملحوظًا في الآونة الأخيرة، حيث تم إعادة النظر إليه بوصفه كاستثمار حقيقي وليس تكلفة تشغيلية في رأس المال البشري. فالموارد التي تخصصها المؤسسات لتدريب موظفيها تنعكس في صورة عوائد مادية ملموسة، نتيجة لتحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية. ومن ثم، أصبح التدريب يمثل أحد الركائز الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الطموحة في تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل. (أبو غالي، 2023، ص 29)

يسهم التدريب بصورة جوهرية في تنمية مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم، إلى جانب بناء فرق عمل فعّالة ورفع مستويات الجودة، فضلًا عن ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المؤسسة. وينعكس ذلك إيجابًا على العائد الاستثماري للتدريب، والذي يمكن تلخيصه في عدة جوانب، من أبرزها: (أبو غالي، 2023، ص 29)

1. تحسين أداء الموظفين .
2. زيادة إنتاجية المؤسسة .
3. تعزيز معدلات الاحتفاظ بالموظفين .

وتُعد صناعة النفط والغاز من أهم القطاعات الاقتصادية على مستوى العالم، نظرًا لدورها المحوري في دعم الدخل الوطني وتلبية الطلب العالمي على الطاقة، إضافة إلى كونها من الصناعات التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة لضمان استمرارية الإنتاج وتحقيق الاستدامة في الأرباح. وبناءً على ذلك، أصبح من الضروري أن تستثمر شركات النفط والغاز في تنمية مهارات موظفيها ورفع كفاءاتهم من خلال برامج تدريبية فعّالة ومستمرة.

وقد أثبتت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة مكانتها كأحد أبرز المؤثرين في أسواق النفط العالمية، ليس فقط من خلال حجم إنتاجها، بل أيضًا عبر دورها القيادي في تحالف أوبك+ خلال فترات التقلبات، حيث أسهمت في تحقيق الاستقرار وإعادة توجيه سياسات الإنتاج بما يتماشى مع مستويات الطلب العالمي. كما تعتمد المملكة سياسة نفطية تقوم على الحفاظ على طاقة إنتاجية احتياطية تتجاوز مليوني برميل يوميًا لاستخدامها في حالات الطوارئ، مما يعزز قدرتها على التأثير في السوق العالمي.

وفي هذا السياق، يكتسب تدريب العاملين في شركات النفط والغاز بالمملكة أهمية خاصة، باعتبار أن العنصر البشري يمثل محور تقديم الخدمة وجودتها، وهو العامل الحاسم في نجاح هذه الشركات أو تعثرها. ويسهم التدريب، خاصة عند دعمه من الإدارة العليا، في تطوير مهارات الموظفين وصقل قدراتهم الفكرية والعملية، بما يمكنهم من تلبية احتياجات العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي ينعكس في تعزيز ولاء العملاء ورفع مستوى رضاهم.

كما يُعد التدريب أحد الركائز الأساسية في تطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات، إذ يُنظر إلى العاملين باعتبارهم أحد أهم الأصول التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها. لذلك، تحرص العديد من المنظمات على الاستثمار في برامج التدريب بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء العام وتطوير أساليب العمل.

ويقوم التدريب على تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والخبرات التي تجعل أدائهم أكثر كفاءة وفعالية، كما يحقق مجموعة من المزايا، من بينها زيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، والحد من حوادث العمل، وتعزيز التخصص المهني. كما يساعد المؤسسات على تحقيق قدر أكبر من الاعتماد الذاتي وتقليل الاعتماد على الخبرات الخارجية.

وفي المجمل، يُعد التدريب ضرورة حيوية لجميع العاملين، إذ يساهم الموظف المدرب في إنجاز مهامه بسرعة ودقة أكبر وبمخاطر أقل. وكلما كان التدريب أكثر فاعلية، انعكس ذلك إيجابًا على مستوى الأداء، حيث يهدف إلى تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية بكفاءة، أو إعدادهم لتولي مهام أعلى مستوى في المستقبل.

يُعدّ التدريب عملية منظمة تستهدف تنمية مهارات المديرين والقادة داخل المؤسسات، بما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى. ويشمل التدريب الإداري مجموعة متنوعة من الموضوعات، من أبرزها التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على كيفية صياغة الأهداف طويلة المدى وتحقيقها، بالإضافة إلى إدارة الوقت بما تتضمنه من أساليب لتعزيز كفاءة استثمار الوقت، والتواصل الفعال، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، فضلًا عن قيادة الفرق من خلال تحفيز الأفراد وبناء فرق عمل فعّالة.

ويمكن تنفيذ التدريب الإداري من خلال عدة أساليب مثل ورش العمل، والدورات التدريبية، أو التعلم الإلكتروني، الأمر الذي يجعله استثمارًا استراتيجيًا مهمًا لأي مؤسسة تسعى إلى رفع كفاءتها وتحسين إنتاجيتها (Allen, 2003, p. 8).

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر برامج التدريب على إنتاجية شركات النفط والغاز، إلى جانب تحليل آليات تنفيذ هذه البرامج ومدى تأثيرها على الأداء العام للمؤسسات العاملة في هذا القطاع المؤثر. كما تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على العوامل التي تؤثر في فعالية التدريب داخل قطاع النفط والغاز، بما يساعد الشركات على اتخاذ قرارات أكثر دقة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة عمل تتصف بالتغيرات المستمرة.

وقد اعتمد الجانب التطبيقي للدراسة على تصميم قائمة استقصاء لقياس آراء الموظفين حول التدريب والاعتماد عليه داخل شركات النفط والغاز محل الدراسة، حيث بلغ حجم العينة العشوائية التي تم اختيارها 1300 موظف من خلال أسلوب الحصر الشامل للعاملين، ثم جرى جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج المطلوبة.

أولاً مفاهيم الدراسة.

مفهوم التدريب:

يُعرّف التدريب بأنه مجموعة من الأساليب والبرامج المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح. (حسون، 2015، ص 34) كما يُقصد به تلك الجهود المنظمة التي تستهدف تزويد العامل بالمعارف والمعلومات التي تمكنه من إتقان عمله، أو تطوير مهاراته وخبراته بما يرفع من قدرته على أداء مهامه الحالية، ويؤهله لتولي مهام أعلى مستوى في المستقبل القريب. (حسون، 2015، ص 34)

كما يُنظر إلى التدريب باعتباره نشاطاً مخططاً ومنظماً تقوم به المؤسسة بهدف إكساب العاملين معارف محددة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وإحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم المهني.

ويُعرّف أيضاً بأنه مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد داخل مؤسسة أو وظيفة معينة للقيام بمهامه بكفاءة وفاعلية، حيث تنشأ الحاجة إلى التدريب عند وجود فجوة بين مستوى الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة وبين المستوى المطلوب من المهارات والسلوكيات اللازمة لتحقيق الأداء الأمثل. (دليل المتدربين، 2003)

كما يُشير التدريب إلى مجموعة التغيرات المخططة التي يتم إحداثها في معارف وخبرات العاملين، بما يشمل معلوماتهم وأساليب العمل المستخدمة ومعدلات الأداء والسلوكيات والاتجاهات المهنية، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء. (برنامج التخطيط التربوي)

ويُعرّف التدريب كذلك بأنه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد المهني، تهدف إلى إكسابه المعارف والخبرات اللازمة، وسد النقص في معلوماته، وتنمية اتجاهاته الإيجابية نحو العمل، وتزويده بالمهارات المطلوبة بما يضمن رفع مستوى الأداء، وتحقيق الكفاءة في إنجاز المهام مع تقليل التكلفة والوقت والجهد المبذول. (موسى، 2006، ص 75)

وفي إطار هذه الدراسة، يُقصد بالتدريب العمل على رفع كفاءة موظفي شركات الغاز والنفط في المملكة السعودية من خلال مجموعة من البرامج والخطط التدريبية المعدة مسبقاً من قبل مختصين في هذا المجال.

كما يُنظر إليه بوصفه عملية تهدف إلى زيادة كفاءة الفرد الإنتاجية، وبالتالي رفع إنتاجية المنظمة ككل، من خلال تمكين العاملين من استغلال إمكاناتهم إلى أقصى درجة ممكنة، والعمل بشكل جماعي متكامل لتحقيق الأهداف المشتركة. (برعي، 1999، ص 132)

ويعرف التدريب اجرائياً في هذه الدراسة كالتالي:

- تعديل اتجاهات الموظفين نحو تحسين مهاراتهم وخبراتهم المختلفة.
- تعديل الانماط السلوكية للموظفين من أجل رفع مستوى ادائهم الانتاجي في الشركة.
- التعرف على البرامج التدريبية التي يمكن تقديمها من اجل رفع وتحسين كفاءة الانتاجية بالمؤسسة.
- الجهود المؤسسة نحو رفع كفاءة العاملين الانتاجية وتحسين مصادر الانتاج داخل المؤسسة.

- مفهوم الانتاجية:

لقد اكتنف مفهوم الانتاجية الكثير من الغموض وعدم الوضوح والضبابية لأن النظريات والأطر التي عرفت في هذا المجال وبصفة خاصة في الفترة التي تلت الحرب الكونية الثانية والتي ساعدت على تطوير مفهوم الكفاءة الانتاجية للموظفين مما ادى الى ظهور مفاهيم جديدة فأصبحت للإنتاجية معان محتفلة مثل مقياس كفاية العمل والمخرجات التي حققتها مجموعة معينة من الموارد ورأى بعض الكتاب انها أي الانتاجية مرادف للرفاهية. (الصافي، 2009، ص 34)

وجد مفهوم الإنتاجية في المجال الاقتصادي لتخفيض التكلفة الاستثمارية أو المدخلات minimize the costs وتعظيم الإنتاج أو المخرجات maximize the output، ويمكن تعريف الإنتاجية بأنها عملية تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات. (البنك الدولي، 2007)

تعتبر الانتاجية أداة لقياس العلاقة بين محصول معين والوسائل المستعملة في انتاجه ويعبر عنها كمياً في شكل نسبة مئوية تعكس هذه العلاقة فاذا كانت تعبر في قياسها عن الانتاجية الكلية للموارد المستعملة بالعلاقة القائمة بين المحصول الانتاجي (المخرجات) والموارد التي استخدمت في ذلك المحصول (المدخلات). (ابراهيم، 2015، ص 478)

والانتاجية تعني الكفاءة والكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق حجم معين من المنتجات متمثلة في سلع وخدمات. (حنفي، 2007، ص 25)

وتعرف الانتاجية بأنها العلاقة بين مجموع مدخلات العملية الانتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة اخرى حيث ترتفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى المستخدم من الموارد.

والانتاجية هي مؤسر للقدرة على تحويل عناصر الانتاج بكفاءة الى سلع وخدمات يعتمد في انتاجها على الجهد والذكاء الانساني خاصة وهي تمثل القدرة على تحويل مخرج عناصر الانتاج الى مخرجات وفقا لشكل معين ومواصفات محدده وبسعر معين. (التويجيري، 1993، ص 45)

وعرف البعض الإنتاجية بأنها علاقة قابلة للقياس الكمي بين الناتج واحد أو بعض عناصر الإنتاج التي ساهمت في الحصول على هذا الناتج، وبالتالي فإن كل عنصر من تلك العناصر يمكن قياس إنتاجيته أو حجم مشاركته في العملية الإنتاجية بصورة منفردة عن طريق قياس كمية الناتج التي تساهم بها الوحدة المستخدمة من عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، أو بمعنى آخر تعبر الإنتاجية عن الكمية اللازمة من عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج لإنتاج وحدة من الناتج. (عامر، 2006، ص 41)

ويقصد بها المنشآت الخاصة بالإنتاج والخدمات التي يشارك في تمويلها والإشراف عليها وإدارتها جزئياً أو كلياً قطاع الأعمال. وتسهم هذه المنشآت في نمو النشاط الاقتصادي وزيادة الناتج القومي. (صائغ، ومتولي، ٢٠٠٥، ص ٣٨).

والانتاجية في هذه الدراسة تمثل النسبة بين مخرجات ومدخلات أي شركة من الشركة أو مؤسسة من المؤسسات سواء كانت خدمية أو انتاجية، وتمثل المدخلات كافة العناصر التي تسهم في زيادة الانتاج مثل الموظفين وكذلك المخرجات مثل زيادة الانتاج (انتاجية الموظفين) وغيرها.

لذا تبحث تلك المؤسسات دائماً وباستمرار عن أفضل الوسائل أو الطرق لاستخدام أقل ما يمكن استخدامه من مدخلات لتقديم أكبر إنتاج لتمتلك القدرة على المنافسة في الأسواق ومن بين هذه الطرق التدريب كوسيلة لزيادة قدرة وكفاءة الموظفين على الانتاج.

ويقصد بتحسين الانتاجية في هذه الدراسة اجرائياً كالتالي:

- الكفاءة وتحسين انتاج السلع والخدمات داخل المؤسسة.
- زيادة الانتاجية بالمؤسسة وبالتالي زيادة الناتج الكلي من الدخل القومي.
- زيادة نصيب الفرد في العائد من انتاج الشركة.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام اقل الامكانيات الموجودة.

- مشكلة الدراسة:

يعتبر التدريب مصدراً من الكوادر البشرية من أجل تحسين وتطوير كفايات وينعكس ايجابياً على تطوير وتحسين عمل المنظمة من كافة جوانبها فالتدريب هو السبب الرئيسي وراء كل نجاح يحققه أي نشاط داخل المؤسسات الذي يؤدي إلى اكتشاف أو خدمه، وهو يفسر تقدم أو تأخر المجتمعات وكذلك مسؤول عن نجاح المنظمات أيضاً ومسؤول عن فشلها. (الطعاني، 2002، ص 13)

فالتدريب جهد نظامي معاون لأثرء المعرفة الكلية بأهداف المنشأة والمعرفة العلمية بمهام واختصاصات الوظيفة وتنمية المهارات والقدرات الملّية في الاداء الفعلي واخصاب المناخ الملائم لتأصيل القيم والاتجاهات الايجابية للنهوض بالواجبات والمسؤوليات بقدر عال من الكفاءة والفعالية وهو كذلك عملية مخططة تهدف الى مساعدة الفرد في دراسة كيف يؤدي الاعمال التي يقوم بها بقدره وكفاءة حتى يتمكن من تطوير مستقبله المهني. (الصافي، 1996، ص 120)

فالتدريب يقصد به كل عمل يؤدي الى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان المامهم بدقائق العمل او خلق مهارات ادارية او تغيير وجهات النظر إلى الافراد بشكل ايجابي يؤثر على انتاجية عملهم فهو يشمل: (عبيد، 1997، ص 391)

- التعليمات والتوجيهات والارشادات من الرئيس المباشر للعامل الجديد.
- برامج اعداد الفنيين او الخبراء والتي قد تستغرق عدة سنوات.
- برامج لتعريف شاغلي الوظائف الرئاسية بالجديد في علم الادارة المرتبطة بأعمالهم لأعداد فئة يمكن صلاحيتها لشغل الوظائف الادارية المختلفة.

كما ينظر الى التدريب انه الوظيفة الاساسية والمكملة للتعيين فلا يكفي أن تقوم الهيئات والمؤسسات باختيار الاشخاص وتعيينهم انما يجب اعداد الموظفين وتقل قدراتهم على أداء الاعمال المسندة لهم والمساعدة في الحصول على المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء الاعمال وتنمية مهاراتهم. (بوقطيف، 2013، ص 93)

وتسعى المؤسسات البتروولية لأن تكون استراتيجية للموارد البشرية معدة بشكل دقيق وواضح من خلال الرؤية والغايات والاهداف والسياسات والبرامج الخاصة بالمؤسسة وتبليغها لكل العاملين باستعمال طرق فعالة في الاتصال كما تتدرج استراتيجية

الموارد البشرية ضمن السياق العام لاستراتيجية المؤسسة حيث تتكامل وتتسق معها من أجل تحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى وطويلة المدى وتعمل المؤسسة على أحداث توازن وتكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية المالية والاستراتيجية التسويقية وباقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى باعتبارها من مشنقات الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتندرج اطار سياقها العام. (برقي، 2007، ص270)

وتعتبر عملية تحسين الانتاجية مؤشراً هاماً يعبر عن الاستخدام الكفؤ للموارد وضمانا لتحقيق الكفاية الادارية وصولاً الى تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك فإن المؤسسات المعاصرة في حاجه الى موارد بشرية تتمتع برصيد متميز من المهارات وقد تبين في السنوات الاخيرة ان التدريب من الأدوات الأساسية لضمان الفعالية والكفاءة الادارية من خلال تهيئة بيئة يسودها الحوار الناجح حول العمل ولأولويات بين الموظفين والمدير وتعتبر أمراً أساسياً لزيادة الانتاجية وبلوغ الأهداف المطلوبة. (بومزايدة، 2015، ص478)

وتعتبر الانتاجية عصب التقدم الاقتصادي لاي دولة من الدول فدرجة تقدم أي دولة تقاس بإنتاجيتها وزيادة الانتاج تعني المزيد من الدخل للدولة ومزيديا من السلع المتوفرة ومزيدياً من الخدمات التي تقدمها وتعني باختصار ارتفاع مستوى المعيشة وهو الغاية التي تسعى لها كافة الدول غنيها وفقيرها.

وحيث أن الأفراد في بيئة العمل يتفاوتون في قدراتهم ومهاراتهم وفي مستوى انتاجيتهم وحيث أن تحديد المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الانتاجية يتأثر بالعوامل الذاتية لذا كان لابد من ايجاد وسيلة من الوسائل المعينة لمساعد مثل هؤلاء الموظفين على زيادة انتاجيتهم.

وهذا الأمر دفع الباحث الى اجراء هذه الدراسة ودراسة أثر التدريب على انتاجية موظفين شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي للدراسة فيما يلي:

ما أثر التدريب على انتاجية الموظفين بشركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشركات النفط بناء على ما يؤدي الى زيادة الإنتاج؟
2. هل يتم تصميم البرامج التدريبية بشركات النفط بما يؤدي الى زيادة الإنتاج؟
3. هل يتم اختيار المستفيدين من البرامج التدريبية بشركات النفط بما يؤدي الى زيادة الإنتاج؟
4. هل يتم طرق تنفيذ البرامج التدريبية بشركات النفط بما يؤدي الى زيادة الإنتاج؟
5. هل يتم قياس مردود البرامج التدريبية بشركات النفط على الإنتاج؟
6. ما العوامل المؤثرة على فعالية برامج التدريب في شركات النفط؟

- أهداف الدراسة:

- دراسة وتحليل وقياس أثر التدريب في تحسين انتاجية الموظفين العاملين بشركات النفط والغاز من وجهة نظر العاملين بها.

- تطوير أنشطة التدريب وتحديد مستوى أداء التدريب في شركات النفط والغاز ودورها في تحسين أداء الموظفين.
- التعرف على آراء الموظفين داخل الشركة في البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة ودورها في تحسين الانتاجية والوقوف على السلبيات والايجابيات المختلفة لعملية التدريب.
- وضع التوصيات والمقترحات المختلفة التي ترفع من شأن عملية التدريب داخل الشركة وتسهم في تطوير إنتاجية الموظفين ومن ثم تحسين انتاجيتهم داخل الشركة.
- وضع آلية ممنهجة بأسلوب علمي متبع يحتوي على أسس التدريب التي تستمد من الخبرات السابقة والمشكلات التي تواجه شركات النفط وتأثيرها على موظفي شركات النفط.
- قياس تأثير برامج التدريب على الإنتاجية من خلال تحليل البيانات الكمية للإنتاجية قبل وبعد تنفيذ البرامج.
- تحديد النتائج من برامج التدريب على الإنتاجية.

- فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تتحدد فروض الدراسة في التالي:

1. هناك أثر ذو دلالة احصائية بين الاحتياجات التدريبية وتحسين الانتاجية بشركات النفط والغاز محل الدراسة.
2. هناك أثر ذو دلالة احصائية بين انخفاض في مستويات جودة إنتاجية الموظفين وتحسين الانتاجية بشركات النفط والغاز محل الدراسة.
3. هناك علاقة جوهريّة ذو دلالة احصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وتحسين الانتاجية بشركة شركات النفط والغاز محل الدراسة.

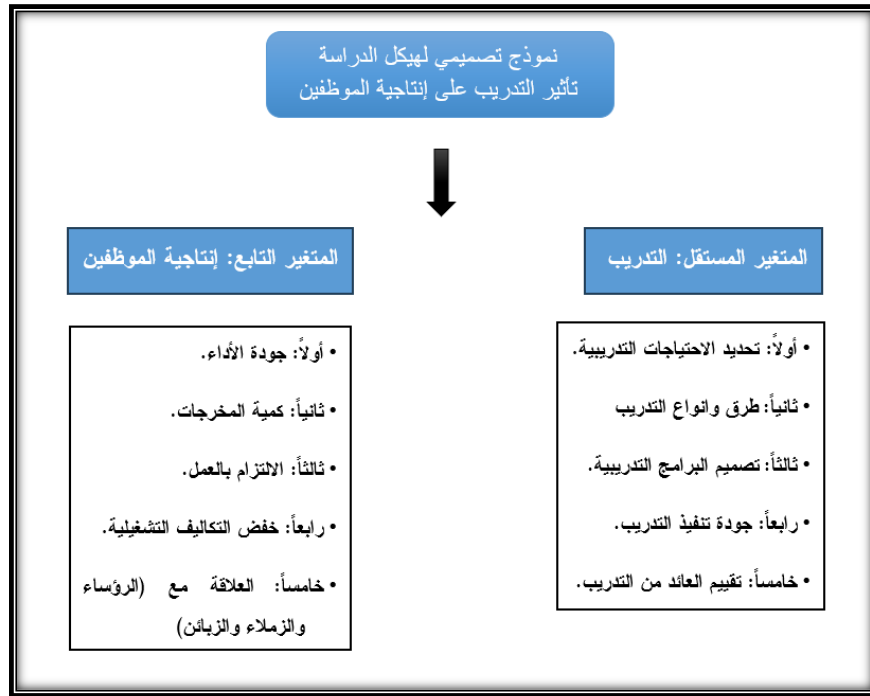
- أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها ومضامينها والتي لم تحظ بنصيب كاف من التحليل والتفسير والتعمق المعرفي حيث تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يتناول البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة والتي تمثل أحد أسلحة المنظمات في مواجهة التحديات التي تفرضها ظروف التغير في بيئة الأعمال وفي سلوكيات العاملين.
- يسهم البحث على المستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي سيصل إليها فتفيد هذه الدراسة الشركة محل الدراسة في الوقوف على مفهوم التدريب وأهميته والمحددات المختلفة المرتبطة به وبالتالي يتوقع لهذه الدراسة عدة آثار إيجابية للشركة محل البحث كزيادة الانتاجية وتحسين الجودة بجانب تهيئة الظروف للموظفين بالشركة لأداء عملهم بشكل ايجابي.
- المساهمة في حل المشكلات التي تواجه الموظفين بشركة النفط والغاز بالمملكة.
- قد يسهم هذا البحث في توفير بيانات ومعلومات تساعد واضعي السياسة والتنفيذيين والمديرين والمشرفين والباحثين في هذا المجال.
- التعرف على أهمية مكونات البرامج التدريبية التي يشارك فيها الموظفون بشركة النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على الاثر الذي يحدثه التدريب في الروح المعنوية للموظفين في ضوء عدد من المتغيرات الشخصية.

- تقديم العديد من التوصيات والمقترحات الى المديرين في شركة النفط والغاز والشركات المشابهة بأهمية التدريب للمنظمات والعاملين وماله من أثر ايجابي في انتاجية الموظفين بالشركة.
- رفع كفاءة الموظفين وزيادة معارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. يتعين على الشركة تحديد احتياجات المرؤوسين للتدريب واستخدام الأساليب والطرق المناسبة، بالإضافة إلى تقييم فعالية هذا التدريب.
- أهمية تحسين الانتاجية كخاصية تتميز بها المؤسسات الناجحة.

– هيكل متغيرات الدراسة:



(1) يوضح

شكل رقم

هيكل متغيرات الدراسة

من اعداد الباحث

– اسلوب ومنهج الدراسة:

الدراسة الاستطلاعية:

في إطار تحديد وصياغة مشكلة الدراسة وبناء الفروض البحثية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التعرف على أثر التدريب في إنتاجية الموظفين بشركات النفط والغاز في السعودية. كما هدف هذا العمل من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى تكوين تصور مبدئي حول إشكالية الدراسة، وتحديد متغيراتها الأساسية وصياغة فروضها بشكل دقيق. وقد تم تنفيذ هذه الدراسة من خلال إجراء مقابلات شخصية مع عدد من الموظفين، بالإضافة إلى توزيع استبيان مبدئي مُنظم ومحدد على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في شركات النفط والغاز محل الدراسة، وذلك خلال شهر نوفمبر. كما تم

إجراء حوار مفتوح مع الموظفين بهدف قياس مدى إلمامهم بالمفاهيم الأساسية التي تتناولها الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (1/1)

عينة الدراسة الاستطلاعية

العينة	الموظفين بشركات النفط والغاز
العدد	15

المصدر: من اعداد الباحث

ويبين الجدول التالي النسب المئوية لنتائج الحوار المفتوح فيما يخص الموظفين بشركات النفط والغاز بالموضوع محل الدراسة ومتغيراته:

م	العبارات	عينة العاملين	نسبة الاجابات المقبولة
	يحظى التدريب بأهمية كبيرة داخل الشركة.	15	8 (53%)
	تسهو البرامج التدريبية في زيادة المعارف والمهارات لدى الموظفين.	15	10 (66%)
	يتم استخدام اساليب ووسائل حديثة في عملية تدريب الموظفين داخل الشركة.	15	9 (60%)
	يتم تعريف الموظفين بالبرامج التدريبية المستخدمة ومعرفة أثرها في زيادة الكفاءة الانتاجية.	15	11 (73%)
	يشمل التدريب على التنظيم والتخطيط والقدرة على التكيف مع النشاطات الجديدة داخل المؤسسة.	15	12 (80%)
	يتم زيادة المكافآت والاحور تبعاً لزيادة الانتاجية في الشركة.	15	7 (46%)
	تتوقع أن يزيد التدريب من قدرة الفرد أو المؤسسة على العملية الانتاجية داخل الشركة.	15	6 (40%)
	تسهم زيادة الانتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية وتطويرها بالمملكة.	15	8 (53%)
	تسهم البرامج التدريبية في تحسين الوضعية الاجتماعية للعاملين وتنمية قدراتهم المختلفة.	15	5 (33%)

يمكن من خلال الدراسة الاستطلاعية الإجابة على كثير من التساؤلات التي تهتم الدراسة الحالية وتؤكد أهميتها في التعرف على أثر استراتيجية التدريب على إنتاجية الموظفين، حيث يمكن عرض ما توصلت اليه الدراسة الاستطلاعية من خلال العناصر التالية:

- يهدف التدريب إلى مساعدة الموظفين على أداء مهامهم الوظيفية بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن مع الإقلال من الأخطاء والعمل على توفير الوقت أو النفقات

- يساعد التدريب على تزويد المتدربين بالمعارف المرتبطة بأعمالهم، وإكساب المتدربين المهارات اللازمة للقيام بمهام وظائفهم.
- أن الأفراد عندما يندمجون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى تدريب يمكنهم من القيام بمهام عملهم بمهارة وكفاءة وترجع هذه الحاجة إلى أن أجهزة التعليم التقليدية أصبحت عاجزة عن اللحاق بمتطلبات التغيير المستمر في الموصفات الوظيفية وما تحتاجه من مهارات.
- إكساب العاملين المعارف النظرية والخبرات العملية والاتجاهات النفسية التي تساعدهم على القيام بوظائفه بأعلى مستوى من الكفاءة والقدرة على إيجاد حلول لمشاكل العمل داخل المنظمة.
- كما إن شغل المناصب القيادية في المنظمات الحديثة يتطلب إعداد الموظف لتحمل الأعباء الوظيفية المتزايدة وإكسابه المهارات والصفات الإشرافية التي قد تتطلبها أعباء ومسئوليات الوظيفة المرقى لها.
- يمكن ان يزيد التدريب من قدرة الفرد أو المؤسسة على العملية الانتاجية داخل الشركة.
- يمكن من خلال التدريب العمل على تطوير راس المال البشري للمؤسسات بما يساعد علي زيادة الإنتاجية وكذلك تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات.

في البحث واختبار الفروض تم الاعتماد على المنهجين (الوصفي والتحليلي) كما يلي:

- المنهج الوصفي:

وقد اعتمد الباحث في ذلك على الاطلاع والمراجعة العلمية للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بدور التدريب في تحسين إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال مجموعة متنوعة من المصادر العلمية، شملت الكتب والدوريات والمقالات والأبحاث العلمية باللغتين العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوعي التدريب وإنتاجية العاملين، إضافة إلى العلاقة الارتباطية بينهما.

- المنهج التطبيقي:

يتناول هذا الجزء الجانب التطبيقي الميداني للدراسة، حيث تم إعداد استبانة موجهة لأغراض البحث، بالاعتماد على موظفي شركات النفط والغاز محل الدراسة. وقد تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في تلك الشركات، ومن ثم جرى من خلالها جمع البيانات اللازمة وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج واختبار فروض الدراسة.

تصميم استمارة الاستقصاء

تم تصميم قائمة الاستقصاء تتوافق مع متغيرات الدراسة وإبعاد كل متغير وتتضمن الأقسام التالية:

- القسم الاول استمارة استقصاء التدريب وتشمل البنود التالية:
- القسم الثاني: استمارة استقصاء انتاجية الموظفين وتشمل البنود التالية:
- القسم الثالث: البيانات الشخصية عن مفردات العينة.

- حدود الدراسة وقيودها:

تخضع هذه الدراسة، شأنها شأن البحوث العلمية الميدانية، لجملة من الحدود والقيود التي تحدد نطاقها العلمي والتطبيقي، وتسهم في تفسير نتائجها ضمن إطارها المنهجي الصحيح، دون أن ينتقص ذلك من أهميتها أو من مصداقية نتائجها. ويمكن عرض حدود الدراسة على النحو الآتي:

- الحدود الموضوعية:

اقتصر نطاق الدراسة من الناحية الموضوعية على تناول التدريب بوصفه متغيرًا مستقلًا، وذلك من خلال مجموعة محددة من ممارساته الأساسية، وهي:

(تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، اختيار المدربين، وتنفيذ عملية التدريب).

كما ركزت الدراسة على الإنتاجية بوصفها المتغير التابع، باعتبارها أحد المؤشرات الرئيسة لفعالية الأداء الوظيفي في شركات النفط والغاز.

اقتصر نطاق الدراسة الحالية على تحليل أثر التدريب على إنتاجية الموظفين في شركات قطاع النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، ممثلة في شركات (شلمبرجير، طاقة، وبيكرهيو)، دون التوسع في إجراء مقارنات تحليلية منهجية مع قطاعات اقتصادية أخرى، كالقطاع الصناعي أو الخدمي، أو مع تجارب دولية تعمل في بيئات تنظيمية واقتصادية مختلفة. ويُعد هذا التحديد أحد الحدود الموضوعية للدراسة، حيث إن اختلاف طبيعة القطاعات والسياقات المؤسسية قد ينعكس على فلسفة التدريب، وآليات تصميمه وتنفيذه، ومستويات العائد المتحقق منه على الإنتاجية.

وقد جاء هذا التركيز القطاعي بصورة مقصودة، بهدف تحقيق قدر أعلى من العمق التحليلي والفهم المتخصص لطبيعة التدريب ومتطلباته داخل قطاع النفط والغاز، وهو قطاع يتميز بخصوصية تنظيمية وتقنية وبشرية تميزه عن غيره من القطاعات الاقتصادية. وفي هذا الإطار، تمثل المقارنات مع قطاعات أخرى أو مع تجارب دولية فجوة بحثية قائمة، يمكن من خلالها إثراء الأدبيات العلمية مستقبلاً، والتحقق من مدى قابلية تعميم نتائج الدراسة أو اختلافها باختلاف السياقات القطاعية والتنظيمية.

كما اقتصر نطاق الدراسة من الناحية الموضوعية على تناول التدريب بوصفه متغيرًا مستقلًا، من خلال مجموعة محددة من ممارساته الأساسية، وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، واختيار المدربين، وتنفيذ عملية التدريب. وفي المقابل، ركزت الدراسة على الإنتاجية بوصفها المتغير التابع، باعتبارها أحد المؤشرات الرئيسة لفعالية الأداء الوظيفي في شركات النفط والغاز.

وبناءً عليه، لم تتناول الدراسة متغيرات تنظيمية أو إدارية أخرى قد يكون لها تأثير محتمل على الإنتاجية، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، ونظم الحوافز، والرضا الوظيفي، وبيئة العمل. ويُعد هذا التحديد قيدًا موضوعيًا للدراسة، وفي الوقت ذاته يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول الأثر التكاملي للتدريب مع هذه المتغيرات، أو تجري مقارنات قطاعية ودولية تسهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي لأثر التدريب على الإنتاجية.

- الحدود المكانية:

انحصرت الدراسة ميدانياً في عدد من شركات النفط والغاز العاملة في المملكة العربية السعودية، وهي: (شلمبرجير - طاقة- بيكرهيويز)، وذلك باعتبارها شركات تمثل نماذج تشغيلية مختلفة داخل القطاع من حيث حجم العمليات، وطبيعة النشاط، ومستوى تبني برامج التدريب.

ويعد هذا التحديد المكاني قيماً على تعميم نتائج الدراسة على جميع شركات النفط والغاز، نظراً لاختلاف السياسات التدريبية، والهياكل التنظيمية، والبيئات التشغيلية من شركة إلى أخرى، سواء داخل المملكة أو خارجها.

ومع ذلك، فإن اختيار هذه الشركة جاء مبرراً من الناحية العلمية للدراسة، نظراً لارتباط نشاطها المباشر بقطاع النفط والغاز، وتوافر برامج تدريبية قائمة، بما يتيح تحليلاً معمقاً للعلاقة بين التدريب وإنتاجية الموظفين في بيئات عمل حقيقية داخل القطاع، كما يوفر مؤشرات تطبيقية يمكن الاستفادة منها عند إجراء دراسات لاحقة على نطاق أوسع.

- الحدود الزمنية:

تحددت الدراسة زمنياً بالفترة التي تم خلالها إجراء الجانب النظري والتطبيقي، بما يشمل مراجعة الأدبيات السابقة، وإعداد أداة الدراسة، وتطبيق الاستبانة الميدانية، وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس واقع التدريب والإنتاجية خلال تلك الفترة الزمنية المحددة، وقد تختلف النتائج في حال تغيرت الظروف التنظيمية أو الاقتصادية أو في حال تطبيق برامج تدريبية جديدة مستقبلاً.

- مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة (الموظفين بشركات النفط والغاز) وذلك كعينة من الموظفين بشركة النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية.

- حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة في ضوء العوامل التالية:

- نوع العينة ومجتمع الدراسة:

اعتمد الباحث في توزيع حجم العينة على مفردات مجتمع الدراسة وذلك بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل للموظفين وعددهم (1300) موظف بالشركة وتم توزيع حجم العينة على أساس (إحصائية الموارد البشرية بشركات النفط والغاز) محل الدراسة.

- عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تضم 1300 موظفاً من شركات النفط والغاز تم تحديد عينة الدراسة باستخدام المعادلة الإحصائية التالية:

$$ن = 1 ق (1 - ق)$$

$$\frac{2(د)}{2(م.د)} + \frac{ق(1-ق)}{ن}$$

حيث إن:

ق: نسبة وجود الظواهر محل البحث في العينة، وقد افترضت 50%.

د: نسبة الخطأ المسموح به، وقد افترضت في حدود 5%.

د.م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو 95%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية 1.96.

ن: حجم المجتمع.

ن 1: حجم العينة.

وبالتعويض في المعادلة السابقة:

يصبح حجم العينة = 236 موظفاً.

وتم اختيار وحدات المعاينة المشار إليها (236 مفردة) تناسبياً وفقاً للموظفين بشركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية وفقاً للجدول التالي:

5/10/1- وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في الموظفين بشركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية

وتتمثل أساليب أدوات جمع البيانات كالتالي:

1. استبيانات أداء العمل والإنتاجية.

2. مقابلات شخصية.

3. بيانات الموارد البشرية في برامج التدريب والأداء الوظيفي.

- الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بإخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 25) وهي: - الأساليب الإحصائية الوصفية Methods Descriptive

- معامل الاتساق الداخلي

- معامل الثبات

- المتوسط الحسابي

- الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

- الانحراف المعياري

- تحليل التباين الأحادي

- تحليل التباين الثنائي

- معامل ارتباط بيرسون

- اختبار بارتل

- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد

- تحليل الانحدار المتعدد المدرج
- توكي للمقارنات المتعددة
- الدراسات السابقة والتعليق على الدراسات السابقة:

يعرض الباحث عينة من الدراسات المرجعية الحديثة ذات علاقة وثيقة بموضوع الدراسة مباشرة وما يميز دراسته عن الدراسات الأخرى)

الدراسات السابقة المرتبطة باستراتيجية التدريب على إنتاجية الموظفين

أولاً: جدول الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (التدريب)

جدول رقم (2)

يوضح الجدول التالي اهم الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (التدريب)

السنة	الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	النتائج
2024	Oyewole et al.	دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلامة وتقليل المخاطر	قطاع النفط والغاز	التدريب يعزز السلامة ويقلل المخاطر التشغيلية
2023	Manal Marhil et al.	دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء	قطاع النفط الليبي	التدريب يؤثر على الرضا الوظيفي والأداء
2023	Mohd Arwaba et al.	استكشاف تأثير التدريب والتطوير على الأداء	قطاع السياحة الهندي	علاقة قوية بين التدريب والأداء
2022	Mohammed et al.	تقييم أثر التدريب والتطوير على الإنتاجية	مراجعة أدبية	التدريب له تأثير إيجابي مباشر على الإنتاجية
2022	Mohammed Hassen Yimam	تأثير التدريب على أداء الموظفين	جامعة بحر دار - إثيوبيا	جميع مراحل التدريب تؤثر إيجابياً على الأداء
2022	Hidayat & Abdul Aziz	تأثير عناصر التدريب على الأداء	دراسة كمية	عناصر التدريب تؤثر إيجابياً على أداء الموظف
2022	الصوالحة والبراشدي	أثر استراتيجية التدريب على التغيير التنظيمي	وزارة التنمية الاجتماعية - عمان	التدريب يدعم التغيير التنظيمي وتحسين الأداء
2021	خالد المناوي الحضيبي	أثر التدريب الاستراتيجي على أداء الموظفين	شركات النفط الليبية	علاقة إيجابية بين التدريب وأداء الموظفين

2020	أيمن حسن علي	أثر استراتيجية التدريب على إنتاجية الموظفين	شركات البترول المصرية	وجود تأثير دال للتدريب على الإنتاجية
2020	محمد صقور	قياس أثر استراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي	شركات النفط السورية	علاقة ارتباط موجبة بين التدريب والأداء
2019	محمد علي سوما	أثر استراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية	مؤسسات خدمية	التدريب يسهم في رفع إنتاجية العاملين
2018	عبد المنعم موسى القوالة	أثر استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية	دائرة الأرصاد الجوية الأردنية	وجود أثر دال إحصائياً للتدريب على الأداء
2013	Cunningham & Hillier	دراسة التعلم غير الرسمي في العمل	القطاع العام	التعلم يعزز الأداء من خلال التطبيق العملي

ثانياً: جدول الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (الإنتاجية/الأداء)

جدول رقم (3)

يوضح الجدول التالي اهم الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (الإنتاجية/الأداء)

السنة	الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	النتائج
2024	Oyewole et al.	تحسين الأداء المؤسسي عبر إدارة الموارد البشرية	قطاع النفط والغاز	تحسين الأداء من خلال تقليل المخاطر وتعزيز السلامة
2023	Manal Marhil et al.	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء	قطاع النفط الليبي	الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على الأداء
2022	Fabiano et al.	تحليل ثقافة السلامة وتأثيرها على الأداء	الصناعة التشغيلية	ثقافة السلامة تحسن الأداء وتقلل الأخطاء
2022	Naji et al.	دراسة أثر القيادة وبيئة العمل على الأداء	النفط والغاز -ماليزيا	العوامل التنظيمية تؤثر على الأداء
2022	Chizubem Benson et al.	تأثير الامتثال للسلامة على الأداء	النفط والغاز - نيجيريا	الامتثال للسلامة يعزز الأداء
2022	Mohammed et al.	العلاقة بين التدريب والإنتاجية	مراجعة أدبية	الإنتاجية تتحسن بالتدريب
2021	خالد المناوي الحصري	دراسة أداء الموظفين	شركات النفط الليبية	الأداء يتحسن مع التدريب

2020	أيمن حسن علي	قياس إنتاجية الموظفين	شركات البترول المصرية	ارتفاع الإنتاجية مع تطبيق التدريب
2020	محمد صقور	تحليل الأداء الوظيفي	شركات النفط	الأداء يتأثر إيجابياً بالتدريب
2013	Cunningham & Hillier	التعلم غير الرسمي وتأثيره على الأداء	القطاع العام	التعلم يعزز الإنتاجية

تحليل مقارن ونقدي للدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود اتفاق عام على الأثر الإيجابي للتدريب بمختلف أبعاده على أداء وإنتاجية الموظفين، سواء في قطاع النفط والغاز أو في قطاعات اقتصادية أخرى، مثل القطاع الصناعي والخدمي والأكاديمي. وقد أكدت غالبية الدراسات، مثل دراسات (أيمن حسن علي، 2020؛ الحضيبي، 2021؛ محمد صقور، 2020)، أهمية التخطيط المنهجي للتدريب وتنوع برامجه ودعم الإدارة العليا في تحسين إنتاجية الموظفين.

اختلفت الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق والسياق التنظيمي؛ إذ ركزت بعض الدراسات على قطاعات غير نفطية، مثل السياحة (Mohd Arwaba et al., 2023) والمؤسسات الأكاديمية (Yimam, 2022)، بينما تناولت دراسات أخرى قطاع النفط والغاز في بيئات جغرافية مختلفة، مثل ليبيا وماليزيا ونيجيريا، مع تركيز ملحوظ على جوانب السلامة المهنية وإدارة المخاطر أكثر من التركيز المباشر على الإنتاجية.

كما يظهر تباين واضح في المنهجيات البحثية المستخدمة، حيث اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، مع اختلاف في حجم العينات وطبيعة المتغيرات المدروسة، إذ ركزت بعض الدراسات على استراتيجيات التدريب كجزء من ممارسات إدارة الموارد البشرية، في حين تناولت دراسات أخرى التدريب ضمن أطر أوسع مثل ثقافة السلامة أو القيادة التنظيمية.

وفي ضوء هذا التحليل المقارن، تبرز فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر التدريب على إنتاجية الموظفين بشكل مباشر داخل شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، وبإعتماد على دراسة ميدانية تطبيقية تشمل أكثر من شركة داخل القطاع. ومن هنا تأتي الإضافة العلمية للدراسة الحالية، التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين التدريب وإنتاجية الموظفين في بيئة سعودية، بما يحقق تكاملاً بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة ويوسع نطاق تطبيقها في سياق محلي لم يُتناول بعمق كافٍ في الأدبيات السابقة.

التعليق على الدراسات السابقة:

– تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد موضوع الدراسة حيث أن موضوع الدراسة من الموضوعات الهامة والتي تهدف إلى معرفة أثر التدريب على رفع إنتاجية الموظفين

- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الأهداف الخاصة بالدراسة الحالية حيث تعد هذه الدراسة مكملتها لما أنتهى به الآخرين، وقد تشابهت دراستي مع بعض الدراسات السابقة في التعرف على أهمية التدريب للموارد البشرية وأساليبه المختلفة في تحسين انتاجية الموظفين باعتبارها من العمليات الضرورية غير المباشرة لزيادة حجم انتاج الشركة.
- وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة تحديد مجتمع البحث وعينته حيث كانت بعض الدراسات السابقة في البيئة العربية وأخرى في البيئة الأجنبية، أما الدراسة الحالية فقد اقتصر على عدد من الموظفين بالمملكة العربية السعودية (بشركات النفط والغاز)، أما عن عينة الدراسة قد اختلفت العينة عن العينات المستخدمة في الدراسات السابقة حيث اقتصر على عينة الدراسة الحالية على (236) مفردة من الموظفين بشركات النفط والغاز
- تم التعرف على الاستراتيجيات المختلفة لعملية التدريب مثل دراسة (ايمن حسن على 2020)
- معرفة مدى تطبيق الشركات النفطية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجيات واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء الموظفين دراسة (الحضيري 2021) و (محمد صقور 2020).
- اتفقت معظم الدراسات على أن التدريب يحتاج الى خطة ومتابعة وتنفيذ وأنه ليس عملية عشوائية ويقوم بتنفيذها مجموعة من المتخصصين والمعين مسبقاً للقيام بتلك العملية للحصول على النتائج المرجوة منها.
- أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن تصميم التدريب، وتقييم الاحتياجات التدريبية، وأسلوب تقديم التدريب وتقييم التدريب له أثر إيجابي كبير على أداء الموظفين وكذلك أوصت بعض الدراسات بضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية في زيادة نوعية وكميات البرنامج التدريبي وتطبيقه بشكل صحيح بما يسهم في زيادة انتاجية الموظفين داخل الشركات والمؤسسات.
- اتفقت معظم الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية على أهمية التدريب باعتباره العنصر الرئيسي الفاعل في زيادة حجم الانتاجية لدى الشركة أو المؤسسة، ولكن الاختلاف يكون في كيفية تطبيق عملية التدريب ونوعية البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة وتنفيذ ذلك وهذا ما تسعى اليه الدراسة الحالية للتعرف على نوعية البرامج التدريبية والمدرسين والخطط الموضوعية للقيام بعملية التدريب.
- وجاءت الاضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية من خلال تناولها دراسة أثر التدريب على انتاجية الموظفين بشركة النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العلاقة بينهما في التأثير على عملية الانتاج وزيادة حجم الاستثمارات بالشركة من خلال وجود موظفين ذو كفاءة انتاجية عالية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وأوجه القصور

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية أسهمت في بناء الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1. بناء الإطار المفاهيمي للدراسة:

ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد الرئيسية لمتغير التدريب، مثل (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب)، وكذلك تحديد أبعاد الإنتاجية والأداء الوظيفي، مما أسهم في بناء نموذج الدراسة بشكل علمي مترابط.

2. تطوير أداة الدراسة (الاستبانة):

تم الاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة في صياغة فقرات الاستبانة، خاصة تلك التي أثبتت صدقها وثباتها، مما ساعد في تصميم أداة قياس دقيقة تعكس متغيرات الدراسة بشكل موضوعي .

3. تحديد المنهجية المناسبة:

دعمت الدراسات السابقة اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لطبيعة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الانحدار واختبارات الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات .

4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة:

ساعدت الدراسات التي تناولت قطاع النفط والغاز في تحديد الإطار التطبيقي للدراسة الحالية، واختيار عينة من العاملين في هذا القطاع بما يحقق تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة .

5. تفسير النتائج ومقارنتها:

وفرت الدراسات السابقة أساساً مرجعياً لمقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج دراسات أخرى، مما يعزز من مصداقية التفسير العلمي للنتائج .

ثانياً: أوجه القصور في الادبيات السابقة

بالرغم من أهمية الادبيات السابقة وإسهاماتها العلمية، إلا أنها لا تخلو من بعض أوجه القصور التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، ومن أبرزها:

1. ندرة الدراسات التطبيقية المباشرة في البيئة السعودية:

تركزت العديد من الدراسات في بيئات مختلفة (مثل ليبيا، مصر، ماليزيا، والهند)، مع قلة الدراسات التي تناولت قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية بشكل مباشر .

2. التركيز على الأداء دون الإنتاجية بشكل دقيق:

تناولت معظم الدراسات الأداء الوظيفي كمؤشر عام، دون التعمق الكافي في قياس الإنتاجية كمفهوم كمي يمكن تحليله وقياسه إحصائياً .

3. غياب النماذج التحليلية الكمية الدقيقة:

بعض الدراسات اكتفت بالتحليل الوصفي أو العلاقات الارتباطية، دون استخدام نماذج متقدمة لقياس حجم تأثير التدريب على الإنتاجية بشكل دقيق .

4. عدم التكامل بين أبعاد العملية التدريبية:

ركزت بعض الدراسات على عناصر محددة من التدريب (مثل التنفيذ أو التصميم) دون تناول العملية التدريبية بشكل متكامل بمراحلها المختلفة .

5. إغفال تأثير بعض المتغيرات الوسيطة أو الديموغرافية:

لم تتناول بعض الدراسات تأثير الخصائص الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المستوى التعليمي) بشكل كافٍ في تفسير العلاقة بين التدريب والإنتاجية .

ثالثاً: إسهام الدراسة الحالية

في ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات من خلال:

- تطبيق الدراسة على قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية

- التركيز على قياس الإنتاجية بشكل كمي دقيق
- استخدام نماذج تحليل إحصائي متقدمة لقياس أثر التدريب
- تناول العملية التدريبية بشكل متكامل
- تحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين التدريب والإنتاجية

الفصل الثاني

أثر التدريب في تعزيز وزيادة إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز

مقدمة

- أولاً: أهمية التدريب
- ثانياً: أهداف التدريب
- ثالثاً: أنواع وأساليب ودوافع التدريب
- رابعاً: وسائل وأدوات تدريب الموظفين
- خامساً: العناصر الأساسية اللازمة للتدريب
- سادساً: أسس ومبادئ التدريب
- سابعاً: مقومات وشروط وخطوات التدريب الناجح
- ثامناً: المعاهد المتخصصة في التدريب الإداري في المملكة
- تاسعاً: عوامل نجاح وفشل البرامج التدريبية
- عاشراً: علاقة التدريب بزيادة الإنتاجية
- حادي عشر: مفهوم إنتاجية الموظف
- ثاني عشر: أهمية قياس الإنتاجية
- ثالث عشر: العوامل المؤثرة على إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز
- رابع عشر: قياس إنتاجية الموظفين
- خامس عشر: صعوبات قياس الإنتاجية
- سادس عشر: الإستراتيجيات المستخدمة لتحسين إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز
- سابع عشر: خطوات وضع استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية
- ثامن عشر: دورة الإنتاجية ومقومات تحسين الإنتاجية لشركات النفط والغاز
- تاسع عشر: محددات الكفاءة الإنتاجية وأسباب انخفاض القدرة الإنتاجية

مقدمة:

يُعد التدريب أحد الركائز الأساسية لتطوير رأس المال البشري في أي مؤسسة، كما يسهم بشكل مباشر في تطوير أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. ومع التطورات المتسارعة في بيئات العمل، أصبح الاستثمار في التدريب ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز والمنافسة في الأسواق .

يتناول هذا الفصل مفهوم التدريب كوسيلة لتعزيز كفاءة الموظفين، حيث يستعرض أهمية التدريب ودوره في تحسين المهارات والمعرفة، بالإضافة إلى تحديد أهدافه التي تتنوع بين تطوير الأداء الوظيفي، تعزيز الإنتاجية، وتحقيق التكيف مع المستجدات التقنية والإدارية. كما يناقش الفصل أنواع التدريب المختلفة، والتي تشمل التدريب أثناء العمل، التدريب التخصصي، والتدريب التوجيهي، وغيرها من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز مهارات موظفيها

علاوة على ذلك، يستعرض الفصل أساليب التدريب ودوافعه، إلى جانب الأدوات والوسائل المستخدمة في عمليات التدريب، سواء من خلال القنوات التقليدية أو الرقمية الحديثة. كما يتناول العناصر الأساسية اللازمة لإنجاح برامج التدريب، بالإضافة إلى المبادئ والأسس التي تحكم تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية .

وفي سياق تحقيق فاعلية التدريب، يتطرق الفصل إلى مقومات وشروط نجاح البرامج التدريبية، مع استعراض خطوات تدريب الموظفين بشكل منهجي لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. كما يسلط الضوء على أهم المعاهد المتخصصة في التدريب الإداري داخل المملكة العربية السعودية، والتي تلعب دورًا حيويًا في تأهيل الكوادر البشرية وفقًا لأحدث المعايير العالمية، وأخيرًا، يناقش الفصل علاقة التدريب بزيادة الإنتاجية، حيث يُبرز كيف يمكن للاستثمار في تطوير مهارات الموظفين أن ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة، ويضمن استدامة النمو والابتكار في بيئة العمل. كما يتناول العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل البرامج التدريبية، مما يساعد المؤسسات على تحسين استراتيجياتها التدريبية لتحقيق أقصى فائدة ممكنة.

أولاً: أهمية التدريب

يتزايد الاهتمام بالتدريب بشكل ملحوظ نظرًا لدوره المباشر في رفع كفاءة الأداء وتحسين مستويات الإنتاج، حيث أصبحت عملية التدريب تمثل أولوية أساسية تحتل مكانة متقدمة في مختلف المؤسسات. وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة إدراك الأثر الإيجابي للتدريب في تحسين إنتاجية الموظفين ورفع جودة الخدمات المقدمة. كما امتد هذا الاهتمام إلى الأفراد أنفسهم، الذين باتوا يسعون إلى التدريب بهدف تطوير ذواتهم، واكتساب المهارات والخبرات التي تعزز فرصهم في الحصول على وظائف وتوسيع آفاقهم في سوق العمل. (الظفيري، 2020، 45)

وتتجلى أهمية التدريب في عدة جوانب، من أبرزها ما أشار إليه (الفارس، 2008، ص 167)، حيث يتمثل دوره في تحسين الأداء ورفع كفاءة الأفراد، بالإضافة إلى إكساب الموظفين المعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة أعلى. كما يُعد التدريب أحد الركائز الأساسية في خطط التنمية الإدارية والمهنية داخل المؤسسات، باعتبار أن الموارد البشرية تمثل رأس المال البشري الذي تعتمد عليه المنظمة، وبالتالي فإن الاستثمار فيه يحقق عوائد إيجابية تنعكس على كل من الفرد والمؤسسة.

كما تتضح أهمية التدريب من خلال مجموعة من الجوانب التي تعكس أثره في بيئة العمل حيث يساهم في رفع جودة الخدمات وتحسين مستوى إنتاجيتها المقدمة إضافة إلى دوره في الحد من معدل دوران العاملين داخل المنظمة. كما يُعد أداة أساسية لتهيئة الموظفين الجدد وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الأولية التي تساعدهم على التأقلم مع طبيعة العمل وفهم الأطر التنظيمية المعتمدة وأيضاً لا يقتصر دوره على تنمية القدرات الفنية للعاملين بل يمتد ليشمل تطوير سلوكياتهم المهنية وتعزيز أساليب تعاملهم داخل بيئة العمل ومع الرؤساء مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام و كذلك يساهم في إعداد العاملين لتولي مهام ومسؤوليات أعلى من خلال تأهيلهم لشغل مناصب متقدمة داخل المنظمة ومن جانب آخر يعزز من جودة العلاقات الإنسانية بين أفراد العمل حيث تصبح بيئة العمل أكثر تعاوناً وفاعلية عندما يمتلك العاملون المهارات والقدرات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة كما يُنظر إليه على أنه عملية مستمرة تمتد طوال الحياة الوظيفية ويُعد استثماراً حقيقياً في تنمية الموارد البشرية لما يحققه من عوائد إيجابية على كل من المنظمة والعاملين كما يساهم في تمكين العاملين من مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التميز المؤسسي. (البرزنجي، 2009، 435)

ويؤكد السلام وحرشوش أن أهمية التدريب تتجلى في عدة جوانب رئيسية من حيث يُعد من السمات الأساسية للمنظمات الحديثة التي تسعى إلى مواكبة التغيرات في مختلف المجالات إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها دون وجود موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف مع هذه التغيرات كما يساهم في تنمية قدرات الأفراد وصقل مهاراتهم حيث ينعكس بشكل مباشر على تحسين مستواهم الاقتصادي والاجتماعي ويعزز من كفاءتهم في أداء مهامهم الوظيفية، كذلك تختلف احتياجات العاملين للتدريب باختلاف خبراتهم وقدراتهم داخل المنظمة حيث لا يقتصر التدريب على الموظفين الجدد فقط بل يمتد ليشمل الموظفين الحاليين سواء لتمكينهم من إتقان مهامهم الوظيفية أو تطوير أدائهم بشكل مستمر ومن هذا المنطلق فإن التدريب يمثل أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تطوير الكفاءات وتعزيز قابلية التوظيف بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (عبد الله، 2019، 25)

كما أن الحاجة للتدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد فقط، بل تشمل جميع العاملين بمختلف مستوياتهم وخبراتهم، سواء بهدف إتقان مهام الوظيفة الجديدة أو تحسين الأداء في الوظائف الحالية. ويُعد التدريب أيضًا من أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تسهم في إبراز الكفاءات الفردية وتعزيز قابلية التوظيف. (كرزاي، 2023، ص 254)

ثانيًا: أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم وممارستها بشكل عملي، إلى جانب تطوير هذه المعارف والمهارات بما يتناسب مع متطلبات التغيير، سواء في المهام الحالية أو الوظائف المستقبلية. كما يسعى التدريب إلى تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم بما يحقق عوائد اقتصادية أكبر، مثل رفع مستوى المعيشة والحد من معدلات الفقر والبطالة. ويقوم التدريب في جوهره على نقل المعلومات وتنمية مهارات محددة لدى المتدربين عبر أساليب الاتصال والتعلم المختلفة، بهدف التأثير الإيجابي في سلوكهم وتحسين قدراتهم الوظيفية، مع التركيز على تزويد الفرد بما يتصل بدوره المهني بشكل مباشر. (الدوري، 2005، ص 36)

وفي هذا الإطار، يُنظر إلى التدريب بوصفه عملية مخططة ونشاطًا إنسانيًا مستقبليًا يستهدف إحداث تغييرات محددة لدى المتدربين، تشمل المعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات، وأساليب العمل، ومعدلات الأداء، والسلوك. كما يُعد التدريب من الوسائل الفعالة لتحقيق التنمية ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويُعتبر أحد أهم أشكال الاستثمار في العنصر البشري. وبناءً على ذلك، يتطلب نجاح المؤسسات الإدارية حسن توظيف التدريب كأداة استراتيجية لتحقيق أهدافها.

كما يتيح التدريب للمتدرب اكتساب معارف جديدة ومهارات إضافية في مجالات تخصصه، إلى جانب تبادل الخبرات مع المدرب وزملاء، مما يسهم في تطوير شخصيته وتحسين قدرته على التعامل مع المواقف المهنية المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة. (جابر، 2012، ص 123)

يتمثل الهدف الرئيس للبرامج التدريبية في ضمان توافر قوى عاملة مؤهلة تمتلك المهارات والمعارف اللازمة لخدمة أهداف المنظمة بكفاءة إضافة إلى ذلك، توجد مجموعة من الأهداف الأخرى التي تسعى البرامج التدريبية إلى تحقيقها، من أبرزها:

1. أهداف فردية.
2. أهداف تنظيمية.
3. أهداف وظيفية.
4. أهداف اجتماعية.

ويهدف التدريب إلى تحقيق مزايا عديدة للفرد والمنظمة التي من أهمها: (الخطيب، 2006، ص 247)
بالنسبة للعاملين:

1. إكساب الفرد القدرات التي تؤهله لشغل المناصب المتعددة والقيادية.
2. تزويد الفرد بخبرات ومهارات جديدة تؤهله إلى التحسن في العمل.
3. زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم نتيجة لإكساب خبرات وقدرات متنوعة مما يؤدي لرفع عزيمته.

بالنسبة للمنظمة ما يلي:

1. تنمية الكفاءة وزيادة المهارة والخبرة للعاملين.

2. تجهيز أجيال قيادية من الأفراد لشغل المهام القيادية والوظيفية .
 3. مواجهة التغيرات الحادثة في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور التكنولوجي.
- ويمكن القول بأن البرامج التدريبية تهدف الى اكتساب المهارات الاجتماعية والسلوكيات المطلوبة للعاملين لتحسين أدائهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية . (الشرعة، 2014، 260)

1. تنمية وزيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين للمنظمة وزيادة الترغيب في العمل.
2. العمل على دعم الموظفين داخل المنظمة بحيث يتمكنون من إنجاز مسؤولياتهم بطريقة أكثر تنظيمًا، مع تحسين مستوى الأداء من خلال اعتماد أساليب عمل مناسبة وفعّالة.
3. تنمية الحافز الداخلي لدى العاملين بما ينعكس إيجابيًا على إنتاجيتهم، وذلك عبر تعريفهم برؤية المنظمة وتوجهاتها وخططها المستقبلية على المدى القريب والمتوسط والبعيد.
4. الإسهام في تعزيز الحالة المعنوية للعاملين، وتطوير معارفهم وقدراتهم أثناء البرامج التدريبية، مما يعزز شعورهم بالنقطة والاستقرار الوظيفي ويحد من احتمالية ترك العمل.
5. تطوير إمكانات العاملين المهنية، وإعدادهم لتحمل مسؤوليات وظيفية أعلى، إلى جانب إكسابهم معرفة مستمرة بالتقنيات الحديثة ومستجدات بيئة العمل، بما يؤدي إلى تحديث أساليب الأداء وتحسين جودة النتائج.

يمكن تصنيف الأهداف الرئيسية لتدريب الموظفين إلى ثلاث فئات أساسية، وهي كما يلي: (السلمي، 1974، ص 145)

1. أهداف تحسين الأداء (الأهداف الاعتيادية):

ترتبط هذه الفئة بالواقع التنظيمي القائم على مستوى الأداء، حيث تهدف إلى الحفاظ على معدلات الكفاءة ورفعها بشكل مستمر. وتشكل هذه الأهداف الأساس الذي تُبنى عليه باقي أهداف التدريب، وتشمل تدريب الموظفين الجدد، إضافة إلى إعداد برامج تطويرية للعاملين الحاليين بهدف تعزيز معارفهم وصقل مهاراتهم وتزويدهم بأساليب عمل حديثة.

2. أهداف حل المشكلات:

تتجه هذه الأهداف نحو معالجة المشكلات التنظيمية المحددة التي تواجه المؤسسة، وذلك من خلال إعداد كوادر قادرة على تحليل المشكلات والتعامل معها بفاعلية، وفهم التغيرات والتحديات التي تطرأ على بيئة العمل والتكيف معها.

3. الأهداف التطويرية:

وهي أهداف تسعى إلى تحقيق مستويات متقدمة وغير تقليدية من الأداء، من خلال تقديم أساليب تدريب مبتكرة ترفع كفاءة العمل وتفتح آفاقًا جديدة للتطوير. وغالبًا ما تتبنى هذه الأهداف المؤسسات ذات الإمكانات المادية والبشرية والخبرات المتقدمة، حيث تعتمد على أساليب تدريب حديثة تتجاوز مجرد معالجة المشكلات إلى تحقيق التميز والابتكار.

ثالثاً: أنواع وأساليب ودوافع التدريب

أنواع التدريب:

يُعد التدريب عملية مكملة للتعليم، حيث يسهم كل منهما في تنمية قدرات الفرد، إلا أن التدريب يركز بشكل أكبر على الجوانب التطبيقية المرتبطة بمتطلبات العمل. ولا يُعد المؤهل العلمي وحده كافياً لشغل الوظائف الإدارية ما لم يُدعم بالمهارات العملية والخبرات المكتسبة، إذ يمثل التعليم أساساً معرفياً يحتاج إلى تطوير مستمر من خلال التدريب.

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العصر الحديث، أصبح من الضروري أن يواكب الأفراد هذه التغيرات، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التدريب الذي يسهم في إعدادهم للوظائف، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. وتتعدد أنواع البرامج التدريبية، ويرتبط هذا التعدد حسب الهدف والزمن والمكان، وحسب طبيعة البرامج التدريبية، (توفيق، 2004، 58) وإمكانات المتدربين ومؤهلاتهم، وتظهر أهمية تنوع برامج التدريب، لمقابلة الاحتياجات التدريبية المختلفة، ومعالجة المشكلات التي قد يعاني منها المتدربون أثناء ممارسة مهامهم الوظيفية ويمكن تقسيم التدريب الإداري كالتالي: (الشريف، 1409، 71).

يمكن تصنيف التدريب الإداري إلى عدة فئات وفقاً لعدد من المعايير، وذلك على النحو التالي:

أولاً: من حيث المراحل:

1. التدريب قبل الخدمة: (Pre-Service Training)

يركز هذا النوع على تزويد الفرد بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها خلال مراحل التعليم المختلفة، بهدف إعداد المتدرب وتأهيله لاستخدامها بشكل عملي قبل الالتحاق بالعمل.

2. التدريب أثناء الخدمة: (In-Service Training)

ويُقصد به تدريب العاملين داخل القطاعات الخدمية أو الإنتاجية بهدف تنمية قدراتهم الذهنية وصقل مهاراتهم العملية أثناء أدائهم الفعلي لوظائفهم.

ثانياً: من حيث مكان التدريب

1. التدريب داخل المنظمة:

يتم داخل المؤسسة نفسها من خلال عقد دورات أو ورش عمل أو اجتماعات تدريبية للعاملين التابعين لها.

2. التدريب خارج المنظمة:

وفيه ينقطع الموظف عن عمله لفترة مؤقتة للالتحاق ببرامج تدريبية تُعقد في مراكز تدريبية خارجية غير تابعة للمؤسسة التي يعمل بها.

ثالثاً: من حيث أهداف التدريب

1. التدريب لتحديث المعلومات

ويُعرف أيضًا بالتدريب الإنعاشي، ويهدف إلى تزويد المتدربين بالمستجدات في مجالات العمل وأساليبه الحديثة، أو تعزيز ما لديهم من معارف ومفاهيم قائمة.

2. تدريب المهارات:

ويستهدف رفع قدرة العاملين على أداء مهام محددة بكفاءة أعلى وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

3. التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات):

ويهدف إلى تعديل نمط السلوك والاتجاه عند المديرين والعاملين في بيئة العمل بما ينعكس إيجابًا على الأداء.

4. التدريب من أجل الترقية:

ويعمل على إعداد الموظف وتطوير قدراته لتأهيله لتولي وظائف أعلى مستوى، بما يوسع فرص التدرج الوظيفي داخل المؤسسة.

وقد أورد محمد فالح أنواع التدريب التالية: (فالح، 1997، 96)

التدريب حسب المدة الزمنية ويقسم هذا النوع إلى قسمين:

- التدريب قصير الأجل: ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة ومن عيوبها عدم توافر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل، وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل للمادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.
- التدريب طويل الأجل: وفيه قد تصل مدة التدريب إلى سنة كاملة أو أكثر، إلا أن من عيوبه اضطراب الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب مما يرفع التكاليف على المنشأة

التدريب حسب نوعية أفراد التدريب:

وهما نوعان من المتدربين:

- تدريب فردي: وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة
- تدريب جماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حال تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الجديدة.

التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي:

هو عدة أنواع:

- التدريب الإشرافي: وهو الذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في التعامل مع الرؤوسين لزيادة رضاهم.
- التدريب التخصصي: ويهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الأفراد المتدربين في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.
- التدريب الإرشادي والتثقيفي: ويستعمل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.

■ أساليب ودوافع التدريب

يمكن توضيح أساليب التدريب كالتالي: (ربابعة، 2003، 34)

1. التدريب وفقاً لعدد المتدربين ويضم التدريب الفردي، والتدريب الجماعي.
2. التدريب وفقاً لمكان التدريب ويضم التدريب في موقع العمل والتدريب خارج موقع العمل.
3. وفقاً للهدف ويضم التدريب بالمهارات والتدريب بالسلوك، والتدريب لغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين.
4. التدريب وفقاً لوقت التنفيذ ويضم التدريب قبل الخدمة والتدريب بعد الخدمة.

أما العقيلي، ٢٠٠٩ فيقسم أساليب التدريب على مجاميع هي

1. مجموعة الأساليب الفردية وفيها تتم عملية التعلم بشكل فرادي للمتدرب، يكون الأسلوب الفردي بين الأول هو المدرب والثاني هو المتدرب.
2. مجموعة الأساليب الجماعية يوجد مدرب واحد وعدد من المتدربين، تتم عملية التعلم فيها بشكل جماعي.
3. مجموعة الأساليب التدريسية يتم التدريس في قاعات المحاضرات التدريسية، ويغلب الجانب النظري على عملية التعلم.
4. مجموعة الأساليب التطبيقية تركز على الجانب العملي التطبيقي في عملية التعلم.
5. مجموعة الأساليب المختبرية: تعتمد على استخدام النماذج المصغرة أو المواقف المماثلة للواقع في عملية التعلم.
6. مجموعة أساليب تطوير وتحسين الأداء وهي التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المتدرب.
7. مجموعة الأساليب السلوكية وهي التي تركز على إكساب أو تعليم المتدرب أنماط سلوكية جيدة أو تعديل السلوكيات الحالية من الأساليب التي تمثلها المجاميع السابقة من وجهة نظر العقيلي المهمات الفردية، الإدارة المتعددة لرجال الإدارة المحاكاة، دورية العمل بتبادل العمل التدريب والتنمية في مكان العمل التنمية والتدريب في القاعات الدراسية، التدريب باستخدام الحاسوبية التدريب بوساطة التعليمات المبرمجة.

ويؤشر (ديسلر) مجموعة من أساليب التدريب: (ديسلر، 2009، 25)

التدريب اثناء القيام بالوظيفة: من أبرر خطوات هذا النوع هي نوع هي: (إعداد وتهيئة المتدرب، إجراء العملية التدريبية، تجريب الأداء، المتابعة، مدح العمل الحسن)

التدريب بالورش برنامج التلمذة الصناعية: يتكون من مجموعة الخطوات المركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة عبر ربط التعلم النظري مع التدريب أثناء العمل.

التعلم غير الرسمي: يعرف بأنه أي تعليم يتم من دون قصد أو تصميم الشركة، مثلثة موسعة غير مرتب لها وتوضع سبورات مع أقلام التسجيل المعلومات أثناء التدريب أو الشرح

دون قصد مسبق.

التدريب التوجيهي واستطاع أن يوجز التدريب بالآتي: المحاضرات التعلم المبرمج التدريب باستخدام التقنيات السمع البصرية، التدريب عبر المحاكاة التدريب بالتالي الأقراص الصلبة والانترنت التدريب باستخدام الحاسد الآلي التدريب عن بعد التعلم عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو.

وتؤكد كفو، (٢٠٠٩) أن أساليب التدريب تكون على نوعين هما: (كفو، 2009، 69)

1. **التدريب أثناء العمل** بعض المنظمات ترغب في عقد برامجها التدريبية أثناء العمل داخل المنظمة، ومكان العمل يتم به التدريب عن طريق المشرف أو الذي يكون مسؤولاً عن تدريب العاملين كأحد العاملين القدامى، ويتميز التدريب أثناء العمل في أن العامل يتعلم ويكتسب المهارة والخبرة بشكل مباشر ويقيم ويصحح عمله واداءه في الواقع العملي والفعلي.
2. **التدريب خارج موقع العمل**: ترغب بعض المنظمات أن تتقل كل أنشطتها التدريبية أو جزءاً منها منفصل عن المنظمة، ويتم ذلك في حالة إذا كانت الخبرات التدريبية متاحة على نحو جيد خارج مكان العمل ومن مميزات هذا الأسلوب توفير مدربين متخصصين، فضلاً عن ذلك التشجيع على تبادل الخبرة مع متدربين آخرين، وذلك لتجمع عدة خبرات من منظمات مختلفة في مكان.

اما عن دوافع التدريب فنجد من خلال مفاهيم التدريب وأهميته للمنظمة وأفرادها نجد أن دوافع التدريب تتمثل فيما يلي كما يري (sahinidis & bouris (2008)

- 1- **زيادة الإنتاج**: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية وتطوير المنتجات من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة والالتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.
- 2- **الاقتصاد في النفقات**: حيث تؤدي البرامج التدريبية الي خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل الصحيح وطريقة الأداء الأمثل.
- 3- **رفع معنويات العاملين**: من خلال التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتوطيد علاقته مع مهنته التي يعيش منها يؤدي ذلك الي زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
- 4- **توفير قوة احتياطية في المنشأة**: بحيث يمثل مصدراً في غاية الأهمية لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، حيث يتم عبر تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- 5- **التقليل في الاشراف**: لان التدريب يعني زيادة وعي العاملين بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة وقدرة على الدقة الذاتي بشكل لا يحتاج المدرب الي المزيد من الاشراف والرقابة في أدائه للعمل الذي اسند اليه.
- 6- **التقليل من حوادث العمل**: إن التدريب يركز في معناه على تعريف العاملين بأحسن الطرق المتبعة في تشغيل الآلات وبحركة ومناولة المواد وغيرها مما يعد مصدراً من مصادر الحوادث، حيث يعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات

رابعاً: وسائل وأدوات تدريب الموظفين

تعتبر عملية اختيار أداة التدريب التي سيتبعها المدرب في العملية التدريبية هي مسألة في غاية الصعوبة وذلك لان هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها ولأنه لا توجد طريقة موحدة يمكن اتباعها من قبل المدربين نظراً لتعدد الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اختيار أدوات التدريب كالا اعتبارات الاقتصادية والعملية والاخلاقية والدينية والحضارية والاعتبارات التي تتعلق بمحتوى مادة التدريب عليها والاعتبارات التي تتعلق بالموظف المتدرب من جهة والمدرّب من جهة أخرى. وتتمثل وسائل التدريب التي يمكن ان تتبعها المعاهد والمراكز المتخصصة في تدريب الموظفين في الاتي:(العنوان، 2013، 56)

1. وسائل الايضاح البصرية والسمعية.

2. الحاسب الالى

3. المادة العلمية
4. الأبحاث العلمية
5. أوراق العمل
6. المحاضرات
7. المؤتمرات
8. تقمص الأدوار ودراسة الحالات.

خامساً: العناصر الأساسية اللازمة للتدريب: (العدوان، 2013، 77)

1. المحتاجون للتدريب (الموظفون المتدربون).
2. القائمون بالتدريب (المدرّبون)
3. مواد التدريب (المادة العلمية).
4. مدة التدريب (الفترة الزمنية اللازمة للتدريب).
5. أساليب التدريب (الأدوات المستخدمة في العملية التدريبية).
6. ماديّات التدريب (التمويل).

وهناك وجهة نظر أخرى توضح عناصر التدريب في: (سيد، 2015، 48)

1. تحليل اسس العمل
2. انشاء البرنامج
3. تنمية قدرات المدرّبين
4. المتابعات الميدانية
5. التقارير الدورية

ولتحقيق تدريب فعال في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية ينبغي

أن تحقق عناصر جودة التدريب ومنها: (مسعود، 2012، 52)

1. منظومات التدريب الحديثة: تعرف منظومة التدريب الحديثة بأنها مجموعة من الأدوات والأساليب والخبرات التي تستخدم لتدريب الأفراد، في أحد المجالات، بطريقة اقتصادية ودقيقة، للوصول بهؤلاء الأفراد إلى مستوى معين من الكفاءة في الأداء والتكاليف والجهد ويتطلب بناء هذه المنظومة خلق الكوادر القادرة على استخدام أساليب. التدريب الحديثة، وتطبيق أساليب الإدارة بحيث تكون الأهداف التدريبية واضحة، على كافة مستويات المنظومة، وبحيث تتم عمليات التقييم بصفة مستمرة، لتحقيق هذه الأهداف. ويتضمن ذلك تقييم أداء من المدرب والأفراد الذين يجري تدريبهم باستخدام أحدث الأساليب مثل بنوك الأسئلة وتسجيل مستوى أداء الفرد، وتحليل ذلك بالأساليب العلمية.
2. توفير المعلومات اللازمة للتدريب: التطور في التقنيات المختلفة أدى إلى تعدد الوسائل التقليدية، وبالتالي إمكانية توفير وتجديد المعلومات الخاصة بالتدريب عن طريق الأقمار الصناعية التي تحقق الاتصال بأماكن التدريب الأخرى المحلية والعالمية، ويتركز دور القائمين على اختيار المعلومات المناسبة لتحقيق الأهداف وتنظيم الاستفادة منها بعد ترجمتها

ومعالجتها لتصبح ملائمة لنوعية المعلومات والمستوى الأفراد المطلوب تدريبهم. ومع كثير من وسائل توفير المعلومات الخاصة بالتدريب وذلك وسائل التصنيف والتخزين والمعالجة لهذه المعلومات ظهرت الحاجة إلى تصميم بنوك معلومات للتدريب تعتمد أساساً على قواعد.

3. البيانات المتعددة المصادر مثل: الشرائح، والصور، والرسوم، والأفلام، والخرائط، والمطبوعات والشرائح المسجلة على: كاسيت، فيديو ميكرو فيلم ميكرو فيش. وأدى تعدد وسائل تخزين المعلومات إلى إمكانية اختيار الأسلوب المناسب لتخزينها واسترجاعها بالسرعة المطلوبة، ووفقاً لظروف التدريب المتاحة وأصبح من المفضل أن يتصل مكان التدريب ببنوك المعلومات المتخصصة وبأماكن التدريب الأخرى لتحقيق الاستفادة المستمرة وتطوير المناهج والموضوعات وأصبح هناك العدد من الأمان المناسبة لممارسة التدريب حسب نوعية ومستوى المادة التدريبية وذلك حسب الصور المتاحة لعرض هذه المادة ومدى إمكانية استيعاب بعض هذه الصور داخل المكان المخصص للتدريب سواء كان فصلاً أو ورشة أو معملًا.

4. مساعدات التدريب المتطورة: حيث تطورت تقنيات الإنتاج إلى مساعدات التدريب وأصبحت تشمل المطبوعات الحديثة التي تجهز بالطباعة الالكترونية والوسائل السمعية والمرئية مثل الإنتاج السينمائي والتلفزيوني وحزم البرامج الخاصة بالتدريب.

سادس: أسس ومبادئ التدريب

توجد مجموعة من المبادئ المختلفة اللازمة لعملية التدريب تتمثل في الآتي: (محمد، 2024، 78)

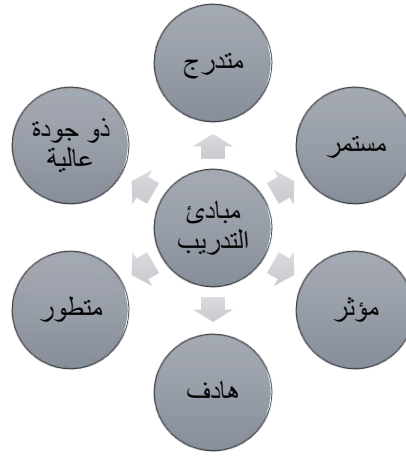
1. الشرعية: ينبغي أن يتم تنفيذ برامج التأهيل وفق القوانين والأنظمة والتشريعات المعمول بها داخل المنظمة.
2. المنطقية: يجب أن يُبنى التأهيل على فهم واقعي وعقلاني للاحتياجات التدريبية ومتطلبات العمل.
3. الهادفة: ينبغي أن تكون أهداف التأهيل واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ، مع تحديدها بدقة من حيث الزمن، والمكان، وآلية التنفيذ، والتكلفة.
4. الشمولية: يجب أن يغطي التأهيل مختلف جوانب التنمية البشرية، مثل القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات، وأن يوجّه إلى جميع المستويات الإدارية والفئات الوظيفية داخل المنظمة.
5. التدريجية: ينبغي أن يبدأ التأهيل بمعالجة الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة منظمة نحو القضايا الأكثر تعقيداً.
6. الاستمرارية: يجب أن يستمر التأهيل منذ بداية الحياة المهنية للفرد، عبر مراحل متتابعة تسهم في تطوير قدراته، وتمكّنه من التكيف مع المتغيرات الحالية والمستقبلية.

كما توجد مجموعة أخرى من المبادئ والأسس التي تعتمد عليها عملية التدريب تتمثل في الآتي: (طعاني، 17، 2002)

1. عملية التدريب بالاستمرارية
2. أن تتوافر المرونة وتتعدد الاختيارات في برنامج
3. أن تكون أهداف البرنامج التدريجي واضحة وواقعية
4. التدريب معطيات التقنيات التربوية
5. التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.
6. التدريب حاجات تدريبية حقيقية

7. التدريب على إطار أو نموذج نظري، يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية
كما توجد مجموعة من الأسس الهامة لعملية التدريب تتمثل في الآتي: (العبد، 1971، 63)

1. التدقيق في كشف وتحديد وحصر الاحتياجات التدريبية ثم تفصيل البرامج التدريبية الملائمة لها.
 2. المتابعة الأمنية المدققة من القادة والرؤساء والمشرفين لمرؤوسيههم قبل التدريب وبعده ثم تقييم خبرتهم وادائهم وسلوكهم بعد التدريب.
 3. اتباع أسلوب دقيق للمتابعة والتقييم للبرامج التدريبية والمتدربين اثناء التدريب وبعده تقوم به المعاهد القائمة بالتدريب والأجهزة المركزية المشرفة على التدريب بالتعاون مع وحدات وإدارات التدريب في مختلف المنظمات.
- كما تخضع عملية التدريب أيضاً إلى عدة مبادئ وأسس مهمة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التدريب المختلفة ويمكن تمثيلها بالشكل التالي: (محمد، 2017، 35)



شكل رقم (2)

يوضح المبادئ والأسس التي تعتمد عليها عملية التدريب

المصدر: (محمد، 2017، 35)

سابعاً: مقومات وشروط وخطوات التدريب الناجح

توجد مجموعة من المقومات الأساسية التي تسهم في تحسين فاعلية عملية التدريب، بما ينعكس إيجاباً على زيادة إنتاجية الموظفين في شركات النفط، وقد حددها مركز البحوث (1993) على النحو التالي:

1. توافر مدربين متخصصين:

يُعد وجود مدربين ذوي خبرة وتخصص في مجالات التدريب من العوامل الجوهرية لنجاح العملية التدريبية، إذ يتطلب التدريب مهارات عالية وقدرات متميزة في التعامل مع المتدربين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة .

2. توافر الوسائل التدريبية:

يتطلب تنفيذ البرامج التدريبية توفر وسائل وأدوات إيضاحية تساعد على الفهم والاستيعاب، على أن تكون هذه الوسائل مناسبة لطبيعة البرنامج التدريبي ومحتواه .

3. الإعداد الجيد للبرامج التدريبية:

يعتمد نجاح التدريب على جودة تصميم البرامج التدريبية، وهو ما يستلزم امتلاك القائمين على إعدادها خبرات ومهارات متخصصة تضمن بناء برامج فعالة ومتكاملة .

4. الإشراف المستمر على التدريب:

يجب أن يتم الإشراف على البرامج التدريبية بشكل مستمر من قبل المسؤولين للتأكد من انتظام التنفيذ، وحضور المدربين والمتدربين في المواعيد المحددة، وتوفير المكان المجهز للتدريب، بالإضافة إلى جاهزية المادة العلمية المستخدمة .

5. ملاءمة المتدربين للبرامج التدريبية:

وتشمل هذه النقطة جانبين :

- **على مستوى المؤسسات:** ضرورة التأكد من توافق مؤهلات المتدربين مع طبيعة البرامج التدريبية، حيث إن سوء اختيار المرشحين قد يؤدي إلى زيادة التكاليف دون عائد فعلي .
- **على مستوى بعض الجهات التدريبية:** قد لا تُحدد بعض الجهات شروطاً دقيقة للالتحاق بالبرامج بهدف جذب عدد أكبر من المتدربين وتحقيق أهداف ربحية .

6. متابعة التدريب:

تُعد المتابعة خطوة أساسية لضمان سير العملية التدريبية وفق الخطط الموضوعية، والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات. ويجب أن تكون هذه المتابعة مستمرة وموضوعية، ولا تقتصر على مرحلة محددة، لضمان تحقيق أقصى استفادة من البرامج التدريبية.

للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية تستند عليها التدريب ومن أهمها: (برير، 2000، 164)

1. اختيار أفراد العمل بدقة وموضوعية وبناء على أسس ومعايير واضحة ومراعاة الدقة.
2. وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة وتفصيل الأهداف الدقيقة حتى يحقق التدريب الهدف منه.
3. توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل إذ لا معنى للتدريب بدون توفر الإمكانيات ومستلزمات الوفاء بها.
4. توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجه المستمر في أداء العمل.
5. توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها.
6. توفر نظام مستقر لقياس إنتاجية الموظفين وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء.

يجب أن يتوافر في النظام التدريبي مجموعة مزايا معينه لكي يكون نظام تدريبي مهم، وهذه المميزات هي: (الداوي، 2008، 13)

1. يُعد التدريب نشاطًا مستمرًا بالنسبة للفرد داخل المنظمة، حيث ينتقل الموظف ويتدرج وظيفيًا من منصب إلى آخر ومن إدارة إلى أخرى، كما أنه يمثل نشاطًا مستمرًا على مستوى المنظمة نفسها نظرًا لكونها في حالة تغيير وتطور دائمين .
2. يُنظر إلى التدريب بوصفه نظامًا متكاملًا ومفتوحًا، حيث تتأثر عناصر البرنامج التدريبي كافة مثل الموضوعات، والمدرّبين، والمتدربين، ووسائل التدريب، ومكان وزمان التنفيذ، إضافة إلى مشكلات المنظمة، بطبيعة الأنشطة والبيئة التنظيمية التي يتم فيها التدريب .
3. يتميز التدريب بكونه نشاطًا متغيرًا ومتجددًا، وباعتباره نظامًا متكاملًا فإنه يتأثر بالتغيرات في ظروف الإدارة، أو تحديث الآلات والتقنيات، أو دخول منافسين بأساليب إنتاج حديثة، مما يستلزم تطوير وتعديل الأنشطة التدريبية بشكل مستمر لمواكبة هذه المتغيرات .
4. يُعد التدريب نشاطًا إداريًا وفنيًا في آن واحد، إذ يتطلب تطبيق وظائف الإدارة الأساسية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جميع مراحل العملية التدريبية لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

■ خطوات تدريب الموظفين

تمر عملية التدريب بأربع مراحل رئيسية وهي: (الساعدي، 2024، 36)

1- تحديد الحاجة إلى التدريب

الخطوة الأولى والأساسية في عملية التدريب هي تحديد الحاجة إلى التدريب، أي تحديد التدريب المطلوب في هذه المرحلة، يتم ترجمة الاحتياجات المحددة في المرحلة الأولى إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة، والتي ستكون بمثابة دليل لجهود التدريب القادمة وتشمل هذه الأهداف تحديد ما يجب أن يكسبه المتدرب أو ما يجب أن يكون المتدرب قادرًا على تحمله وما لا يستطيع تحمله من قبل، بعد الانتهاء من التدريب. يجب تحديد الأهداف بوضوح وبشكل محدد وقابل للقياس بحيث يمكن تقييم نجاح أو فشل التدريب بشكل واضح ومحدد بشكل ملموس على أساس هذه الأهداف. وتشمل هذه: عادة ما يكون لأهداف البرامج التدريبية ثلاثة جوانب رئيسية: المعرفة والمهارات والاتجاهات.

2- تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وصياغة أهداف التدريب، تأتي المرحلة التالية المتمثلة في تصميم البرامج التدريبية تمهيدًا للانتقال إلى التنفيذ الفعلي. ويُقصد بتصميم البرامج التدريبية وضع الإطار العام للبرنامج من خلال تحديد المحتوى التدريبي، واختيار أساليب التدريب المناسبة، وتحديد المدربين، بالإضافة إلى تحديد مدة البرنامج ومكان تنفيذه وتكلفته.

ويتطلب تصميم البرامج التدريبية عناية دقيقة، نظرًا لما يستلزمه التدريب من وقت وجهد وتكاليف مالية، مما يفرض ضرورة تقييمه بصورة علمية ومنهجية للتأكد من مدى فاعليته في تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. وعلى الرغم من إدراك أهمية تقييم البرامج التدريبية، إلا أن بعض المؤسسات قد تنفذ عمليات التدريب دون إجراء تقييم كافٍ لمدى كفاءتها أو جدواها..

3- التدريب في مكان العمل

يتطلب هذا النوع من التدريب أن يتم داخل بيئة العمل الفعلية أثناء أداء المهام الوظيفية، حيث يكتسب الموظفون الجدد أو الأقل خبرة المعارف والمهارات من خلال الملاحظة المباشرة لزملائهم أو المشرفين أثناء العمل، مع محاولة تقليد أساليب وسلوكيات الأداء لديهم.

وتتعدد أساليب التدريب أثناء العمل، ومن أبرزها: التدريب العملي، والتوجيه، والتناوب الوظيفي، بالإضافة إلى التدريب المهني.

4- التدريب المهني خارج العمل:

يقصد بهذا النوع من التدريب أنه يتم خارج بيئة العمل الفعلية، حيث يُنقل المتدرب إلى مكان مخصص للتدريب بعيدًا عن موقع أداء المهام الوظيفية. وغالبًا ما تُوفر في هذا السياق مواد تعليمية منظمة، مع التركيز الكامل على عملية التعلم وليس على الأداء المباشر. كما يتميز هذا النوع بإتاحة قدر أكبر من الحرية في التعبير والتفاعل بين المشاركين.

وتُعد المحاضرات والمؤتمرات من أبرز أساليب هذا النوع من التدريب، حيث تمثل الطريقة التقليدية والمباشرة في نقل المعرفة، وغالبًا ما تنطلق البرامج التدريبية بمحاضرة أو مؤتمر يقدم من خلاله المحتوى بشكل شفهي إلى عدد كبير من المتدربين. ومن المهم أن تكون هذه المحاضرات محفزة وتعمل على إثارة الاهتمام وتشجيع التفاعل بين المشاركين، كما ينبغي أن يتمتع المحاضر بخبرة ومعرفة شاملة بجوانب الموضوع المطروح.

وتُعتبر المحاضرات والندوات من أكثر أساليب التدريب شيوعًا، خاصة في المؤسسات التعليمية مثل الكليات والجامعات، نظرًا لفعاليتها في عرض المعلومات بشكل منظم وشامل.

وهناك وجهة نظر أخرى توضح أن العملية التدريبية تمر بعدة مراحل هي: (بابا، 2009، 58)

1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة تحديد التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها لدى العاملين، سواء في معارفهم أو مهاراتهم أو سلوكياتهم، بهدف رفع مستوى كفاءتهم بما يتوافق مع متطلبات أعمالهم. كما تسهم هذه المرحلة في مساعدتهم على تجاوز المشكلات التي قد تواجههم أثناء أداء مهامهم الوظيفية، إن وجدت.

وفي هذا السياق، يتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية باستخدام عدة وسائل متنوعة، من أبرزها ما يلي:

أ. تحليل نتائج تقييم أداء الموظفين، حيث يوضح مستوى كفاءة العاملين في تنفيذ مهامهم، كما يكشف جوانب القصور والاحتياجات التطويرية لديهم.

ب. مخرجات تحليل وتوصيف المهام تتمثل في تحديد واجبات كل مهمة ومتطلباتها الجوهرية بدقة ووضوح.

ج. التغيرات البيئية المتسارعة والتطور التكنولوجي المستمر، والتي تؤدي إلى ظهور وظائف جديدة واعتماد تقنيات وأساليب عمل حديثة.

د. طلبات العاملين أنفسهم، والتي تعكس احتياجاتهم التدريبية الناتجة عن شعورهم بوجود قصور أو حاجة إلى تطوير مهاراتهم.

هـ. إجراء الاختبارات للموظفين بهدف قياس مستوى أدائهم وتحديد مدى حاجتهم إلى التدريب في مجالات معينة.

- و. الملاحظة غير الرسمية، وذلك من خلال متابعة أداء العاملين بشكل غير مباشر لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.
- ز. المناقشات مع المشرفين، باعتبارهم الأكثر معرفة بمستوى أداء مرؤوسيهـم وبـالاحتـيـاجـات التـدرـيـبيـة المـنـاسـبة لـهـم.
- ح. استخدام الاستبيانات، حيث يتم توجيه مجموعة من الأسئلة إلى الموظفين بهدف التعرف على المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.
- ط. شكاوى العاملين والنقابات العمالية، والتي تمثل مصدرًا مهمًا للكشف عن المشكلات والاحتياجات التدريبية داخل بيئة العمل.

2- تحديد الأهداف التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة صياغة الأهداف التدريبية من حيث الجوانب الكمية والنوعية، مع تحديد الإطار الزمني اللازم لتحقيقها، وذلك بالاعتماد على الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى. وتمثل هذه الأهداف في جوهرها ما ينبغي الوصول إليه من نتائج تتعلق بتحسين إنتاجية الموظفين ورفع كفاءتهم.

كما تشمل هذه المرحلة تحديد الأهداف الفرعية، والتي تُعد بمثابة خطوات أو نتائج مرحلية مترابطة تسهم في تحقيق الهدف الأساسي، وتشكل في مجموعها سلسلة من النتائج المتتابعة التي تقود في النهاية إلى تحقيق الهدف العام للتدريب.

3- تصميم البرامج التدريبية:

في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلاً، ان ذلك التصميم يضم كل محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، تحديد مدة البرامج، مكان وجدول تنفيذه.

4- تقييم البرامج التدريبية:

بالنظر الى أهمية البرامج التدريبية عموماً للمنشأة فلا بد من الية تضمن النجاح للبرامج وكل مفرداته، وهكذا تصبح عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه.

ثامناً: المعاهد المتخصصة في التدريب الإداري في المملكة العربية السعودية

تم إنشاء معهد الإدارة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم (93) الصادر بتاريخ 1380/10/24 هـ الموافق 1961/04/10م، وتم إدخال عدد من التعديلات على نظامه لاحقاً بموجب المرسوم الملكي رقم (م/39) بتاريخ 1386/09/01 هـ الموافق 1966/12/13م، وكذلك المرسوم الملكي رقم (م/2) بتاريخ 1390/06/27 هـ الموافق 1970/08/29م، إضافة إلى تعديلات أخرى لاحقة. وقد تم إلحاق المعهد إدارياً بوزارة المالية والاقتصاد الوطني، إلى أن صدر قرار مجلس الوزراء لاحقاً بربطه إدارياً بالديوان العام للخدمة المدنية، على أن يكون مقره الرئيس في مدينة الرياض مع السماح بإنشاء فروع له داخل المملكة العربية السعودية.

وقد شهد تنظيم المعهد عدة تعديلات متتالية إلى أن استقر وضعه الحالي بموجب نظامه الجديد الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (201) بتاريخ 1426/08/01 هـ الموافق 2005/09/04م، والذي صُدّق عليه بالمرسوم الملكي رقم (م/49) بتاريخ 1426/08/02 هـ الموافق 2005/09/05م. وتتص المادة الأولى من هذا النظام على أن معهد الإدارة العامة مؤسسة عامة ذات

شخصية اعتبارية مستقلة، ترتبط إدارياً بوزير الخدمة المدنية، ويقع مقره الرئيس في مدينة الرياض، مع جواز إنشاء فروع له داخل المملكة بقرار من مجلس الإدارة.

تاسعاً: عوامل فشل ونجاح عملية التدريب

قبل الحديث عن عوامل الفشل والنجاح في العملية التدريبية لابد من توضيح كيفية قياس فاعلية التدريب حيث لابد للمؤسسة العامة من أن تتأكد من فعالية البرامج التدريبية التي التحق بها موظفوها وذلك عن طريق تقويم أثر التدريب المعرفة النتائج التي تحققت من هذه البرامج التدريبية وانعكاسها على سلوكيات العمل وعلى إنتاجية المنظمة ككل وهناك أكثر من عنصر يتم على أساسه قياس فاعلية أثر التدريب حسب ما أوضحت أدبيات المعرفة في التدريب، ويمكن إيجاز هذه العناصر على النحو التالي: (الجغير، 2022، 412)

- 1- رد الفعل لدى المتدرب: أي تحديد شعور المتدربين تجاه البرنامج التدريبي
- 2- التعلم: أي تحديد مدى تعلم المتدربين للمبادئ والحقائق والمهارات
- 3- السلوك: أي قياس التغير في سلوك المتدربين
- 4- النتائج: أي النتائج الملموسة والمتحققة من البرنامج التدريبي، مثل: تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج من الناحية الكمية والنوعية.

ولكن قبل أن نقوم بعملية قياس فاعلية التدريب لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- هل حقق التدريب أغراضه؟
 - 2- هل لبي التدريب احتياجات العملاء؟
 - 3- هل يستخدم التعلم الذي أحرز في حالات العمل الفعلية؟
 - 4- هل اختلف أداء المتدربين بعد نهاية التدريب نتيجة تلقيهم له؟
 - 5- هل أسهم التدريب بصورة مباشرة في هذا الأداء المختلف؟
 - 6- هل أسهم التدريب في إنتاج عاملين يتمتعون بفاعلية وكفاءة أعلى؟
 - 7- هل أسهم التدريب في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وخفض التكلفة فيها إلى أقصى حد
- وتوضح وجهة النظر التالية مجموعة من العوامل التي توضح نجاح عملية التدريب تتمثل في: (الحمادي، 2014، 107)

1. إيلاء اهتمام أكبر بالعنصر البشري باعتباره من أهم مقومات نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، من خلال تطوير القدرات والتأهيل المستمر داخل جميع مستويات المؤسسة.
2. إنشاء قاعدة معرفية تسهم في إعداد الكفاءات البشرية والاستفادة منها في تنفيذ عمليات التطوير المستمر للموارد البشرية، مع اعتماد برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات المختلفة لبناء الخبرات المهنية والمعرفية في جميع المستويات الوظيفية.
3. السعي إلى جذب الاستثمارات الخارجية لما لها من دور مهم في رفع كفاءة الأفراد وتطويرهم من الناحيتين التقنية والتدريبية، إلى جانب الاستفادة من النظم الحديثة في مجال التدريب.

أما بالنسبة لعوامل فشل البرامج التدريبية

أشار مرسى (2003) الى أن هناك أسباب لفشل الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفين ومن أهمها:

1. تركيز الدورة التدريبية على الجانب النظري بشكل يفوق الجانب العملي.
 2. يتم اختيار المتدربين على حسب الاهواء الشخصية .
 3. عدم اهتمام المتدربين بالتعلم وثقل مهاراتهم.
 4. قصور مقدرة المدرب على إيصال المعطيات أو تطوير المهارات.
 5. بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه.
- وهناك مجموعة من التحديات المختلفة التي تواجه المنظمة في تحقيق الفعالية والكفاءة المرجوة من عملية التدريب وهي كالتالي: (الساعدي، 2024، 48)

1. نقص المدربين ذوي الخبرة والكفاءة العالية، أو ارتفاع التكلفة المالية لاستقطاب المدربين المتميزين.
2. صعوبة قياس بعض جوانب التقييم المرتبطة ببرامج التأهيل، حيث يمكن قياس الجوانب المادية مثل التكاليف، بينما يصعب قياس الجوانب السلوكية غير الملموسة مثل تغير سلوك الموظف أو مستوى التزامه المهني، كما أن بعض البرامج يمكن قياس أثرها بسهولة مثل المبيعات، في حين يصعب تقييم برامج أخرى كتنظيم العمل أو تنسيق الاجتماعات، وغالبًا ما يتم تحديد أهداف التدريب دون صياغتها في مؤشرات قابلة للقياس الدقيق.
3. صعوبة وضع معايير موحدة لتقييم الأداء بسبب اختلاف طبيعة المهام من وظيفة إلى أخرى.
4. العمل على تعديل وتغيير المعتقدات والاتجاهات لدى العاملين بما يتوافق مع نظام القيم المعتمد داخل المؤسسة.
5. تعزيز المعتقدات والاتجاهات الإيجابية الموجودة لدى العاملين والتي تتماشى مع ثقافة وقيم المؤسسة.
6. ضرورة تركيز نظام التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك الموظفين، مع تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتصميم مسارات تأهيلية فعالة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أعلى مستويات الفاعلية والجودة في العمل.

كما ذكر الخطيب ان معوقات التدريب تتمثل في الاتي: (الخطيب، 2002، 510)

1. عدم تناسب البناء التنظيمي للمؤسسة وعدم تحديد المسؤوليات و الاختصاصات وتوزيعها بين الافراد.
2. غياب الاسس التي من خلالها يتم ارشاد العمل واتخاذ القرارات الفعالة.
3. ضعف التخطيط واعتماده على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها.
4. ضعف الروح المعنوية للعاملين بسب انخفاض الأجور او سوء معاملة المشرفين لهم.
5. ضعف المشرفين على إدارة التدريب في تصميم الجيد لبرامج التدريب، وتنفيذه، ومتابعته، وتقييمه.
6. عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل.

عاشراً: علاقة التدريب بزيادة الإنتاجية

تولي المنظمات اهتمامًا متزايدًا بعملية التدريب باعتبارها أحد الأنشطة الأساسية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين داخل بيئة العمل، حيث يُمكن التدريب الأفراد من اكتساب المعارف والمهارات الحديثة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها في ظل بيئة عمل متغيرة. ومع ما تشهده المنظمات المعاصرة من تطورات متسارعة، سواء على المستوى التكنولوجي أو التنظيمي، أصبح من الضروري مواءمة قدرات العاملين مع هذه المستجدات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناءً على ذلك، بات لزاماً على المؤسسات البحث عن برامج تدريبية مناسبة لعمليها من خلال مراكز التدريب المختلفة، بما يضمن مواكبة هذه التغيرات. كما يُنظر إلى وظيفة التدريب باعتبارها امتداداً مكماً لعملية التعيين، إذ لا يكفي اختيار الموظفين وتعيينهم فقط، بل يجب العمل على إعدادهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة، إضافة إلى تزويدهم بالمعارف والأساليب الحديثة وصقل مهاراتهم المهنية. (محمد، 2021، ص 11)

ويقترح الباحث النقاط التالية لزيادة الإنتاجية بشركات النفط من خلال الاهتمام بالتدريب للموظفين داخل شركات النفط بالمملكة كالتالي:

1. وضع خطط ذات مستوى عالي تعمل على تحديد أساليب التدريب المتبعة في الشركة، وذلك يعود إلى أهمية أساليب التدريب في رفع كفاءة الجودة المقدمة للزبائن
2. التركيز على مدة البرنامج التدريبي للموظفين قبل استلام مهامهم الوظيفية بالشركة.
3. التركيز على التدريب الفني لأن الشركة بذلك تزيد من خبرة الموظف وبالتالي تحسين أدائه الوظيفي.
4. العمل على تطوير البرامج التدريبية من حيث تناسب مدتها مع المادة المعطاة، وتنوع أساليبها وذلك للعمل على رفع الإنتاجية ورفع جودة خدمة الزبائن.
5. توفير الإمكانات اللازمة لدعم التدريب لأن ذلك يؤدي إلى تقويم أي اعوجاج أو خلل في الأداء
6. تفعيل نظام الحوافز والمكافآت للموظفين وذلك لزيادة إنتاجيتهم وفاعليتهم
7. تكثيف البرامج التدريبية المقدمة في الشركة حيث أن الشركة بحاجة إلى تكثيف التدريب للموظفين لزيادة إنتاجيتهم وفاعليتهم.

يمكن توضيح هذه العلاقة بناءً على أسس علمية كما يلي: (محمد، 2024، 95)

1- زيادة المعرفة والمهارات

التدريب يساهم في زيادة المعرفة والمهارات لدى الموظفين عندما يحصل الموظفون على تدريب جيد يتمكنون من أداء مهامهم بكفاءة أعلى ويطرق أكثر فعالية الدراسات العلمية أثبتت أن تحسين المهارات الفنية والإدارية من خلال التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

2- تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء

التدريب يساعد الموظفين على فهم أفضل لعمليات العمل وتقنيات الإنتاج، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة جودة المنتج أو الخدمة. تقليل الأخطاء يعني تقليل الهدر وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

3- تعزيز الرضا الوظيفي

التدريب يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم مدعومون وأن هناك استثماراً في تطورهم المهني. الموظفون الراضون هم أكثر حماساً وإنتاجية. الرضا الوظيفي مرتبط بشكل وثيق بالكفاءة الإنتاجية الموظف الراضي يكون أكثر التزاماً ويقل معدل غيابه عن العمل، مما يزيد من الإنتاجية.

4- التكيف مع التغيرات التكنولوجية

التدريب المستمر يمكن الموظفين من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتطورات الجديدة في مجال عملهم هذا التكيف يعزز من قدرتهم على استخدام التكنولوجيا بكفاءة مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية قدرة الموظفين على التكيف مع التقنيات الجديدة هي عامل رئيسي في الحفاظ على تنافسية المؤسسة وزيادة الإنتاجية

5- الابتكار وتحسين العمليات

التدريب يمكن أن يشجع الموظفين على التفكير النقدي والإبداعي، مما يؤدي إلى ابتكار طرق جديدة لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية الموظفون المدربون يكونون أكثر قدرة على تقديم أفكار ومقترحات لتحسين طرق العمل وتقليل الوقت والتكاليف.

6- التقليل من التكاليف التشغيلية:

بفضل التدريب، يمكن للموظفين استخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة الإنتاجية. تحسين إدارة الوقت والموارد من خلال التدريب يساعد في تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد.

7- تحسين الروح الجماعية

التدريب يمكن أن يعزز العمل الجماعي ويدعم بناء فرق عمل أكثر تعاونًا وتنسيقًا، مما يعزز الإنتاجية الجماعية التدريب على مهارات الاتصال والعمل الجماعي يساهم في تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق، مما يحد من التعثرات ويزيد من الكفاءة العامة. بناءً على ما سبق يمكننا القول بأن الاستثمار في تحسين وتدريب الموظفين هو عامل حاسم الزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

حادي عشر: مفهوم إنتاجية الموظف:

وعرف كل من (البكري، غالب، شنيتز 2020، 474) إنتاجية الموظفين على أنها إمكانية إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة من العاملين بكفاءة وجودة عالية وخلال فترة زمنية قصيرة مع تقليل الموارد المادية المنفقة أثناء إنجاز هذه الأعمال والمهام.

في حين عرفت دراسة (Stepanek, Jahanshahi & Millard, 2019, 469) الإنتاجية على أنها التطوير المستمر لمهارة وخبرة العاملين والتدريب على استخدام أفضل الطرق العملية في إنجاز المهام بطرق ميسرة وبتكلفة أقل في شركة أو مؤسسة معينة.

في حين عرفت دراسة (Princy & Shanmugapriya, 2017, 2249) إنتاجية الموظف على أنها هي نسبة الوقت بين كم العمل المنجز على كم الموارد والمدخلات التي تم استخدامها أثناء إنجاز المهام أو عملية الإنتاج مع مراعاة الوقت والجهد المبذول فيها.

هي مؤشر يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهذا يعني العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة (الخزاعي، 2009، 6).

الفرق بين الإنتاجية والكفاءة والأداء

- الإنتاج:

يُقصد بالإنتاج مجموعة العمليات والأنشطة التي يتم من خلالها إنتاج السلع والخدمات، بينما تُعد الإنتاجية معيارًا يُستخدم لقياس مدى كفاءة استغلال الموارد الإنتاجية، حيث تُعبّر عن العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات. ومن هذا المنطلق، فإن زيادة الإنتاجية لا تعني بالضرورة زيادة حجم الإنتاج، إذ إن الهدف في الحالة الأولى يتمثل في تحسين العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد، بينما يركز الهدف في الحالة الثانية على زيادة حجم الإنتاج دون النظر إلى كفاءة استخدام الموارد. (قنديل، 2021، ص 32)

وبشكل أوسع، تُعرّف الكفاءة الإنتاجية بأنها أداة لقياس مدى فاعلية استخدام الموارد من قبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات، حيث يتطلب ذلك تقييمًا دوريًا للوسائل والموارد المستخدمة بهدف تحسين مستوى الإنتاجية. وفي حال عدم القدرة على تحقيق هذا التحسين، فإن ذلك قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات مختلفة، مثل إعادة التدريب، أو التقاعد بالنسبة للأفراد، أو إعادة التصميم، أو الاستغناء عن بعض الآلات، أو إعادة الهيكلة أو الخروج من السوق بالنسبة للمؤسسات.

كما يُعرّف الإنتاج (Production) بأنه النشاط الهادف لتحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات، وهو نتيجة التكامل بين عناصر الإنتاج المتعددة مثل الأرض ورأس المال والعمل والآلات، بهدف إنتاج سلع وخدمات تلبي الاحتياجات (Ishikawa, 2003).

– الأداء:

ويعرف الأداء بأنه هو ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، والأداء عنصر من عناصر الإنتاجية. (قنديل، 2021، 32)

ويعرف الباحث إنتاجية الموظفين: على أنها الاستخدام الأمثل للخطط والاستراتيجيات الحديثة التي تسهم في زيادة مستوى الإنتاج، مع تقليل إهدار الموارد والوقت والجهد المبذول في عملية الإنتاج، وتعد من أهم عوامل تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

ثاني عشر: أهمية قياس الإنتاجية على المستوى الفردي والتنظيمي

تُعد الإنتاجية مؤشرًا أساسيًا يمكن من خلاله التعرف على مستوى التقدم الاقتصادي والتنظيمي حيث تعكس قدرة المنشآت على تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة كذلك تسهم زيادة الإنتاجية في دعم النمو الاقتصادي من خلال تعزيز كفاءة الأداء ورفع حجم المخرجات دون الحاجة إلى زيادة حجم الموارد المستخدمة.

كما أن تحسين الإنتاجية لا يقتصر على زيادة الإنتاج الكمي فقط بل يشمل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، بما ينعكس إيجابًا على مستوى المعيشة للفرد والمجتمع ومن هذا المنطلق، تُعد الإنتاجية أحد العوامل الرئيسية التي تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في ظل محدودية الموارد المتاحة.

وفي ضوء ذلك تبرز أهمية قياس الإنتاجية كوسيلة لتقييم الأداء وتحسينه حيث يمكن من خلاله تحديد مدى كفاءة استغلال الموارد، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. كما يساعد قياس الإنتاجية في الكشف عن فرص التحسين ودعم اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية.

إضافة إلى ذلك، فإن ارتفاع مستويات الإنتاجية يسهم في زيادة أرباح المنشآت وتحسين دخل الأفراد، مما يعزز من الاستقرار الاقتصادي ويدعم تحقيق الأهداف التنموية. ويمكن قياس الإنتاجية من خلال مقارنة حجم المخرجات بالمدخلات المستخدمة، وهو ما يوفر مؤشرًا دقيقًا لقياس كفاءة الأداء. (الفضل، 2009، 173)

أهمية الإنتاجية على المستوى الوطني:

الإنتاجية لها أثر كبير في نجاح مشاريع التنمية الوطنية، كما تعد من عناصر التقدم الاقتصادي لجميع الدول، زيادة الإنتاجية تحقق أعلى الأرباح لأصحاب الأعمال، كما أن زيادة الإنتاج يوفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع بأقل قدر من التكلفة، وبناء على ذلك يمكن القول بأن أهمية زيادة الإنتاجية بالنقاط التالية: (حمود وفاخوري، 2001، 39)

1- تحقيق استقلال اقتصادي، والذي يعد من عامل مهم من عوامل الاستقلال السياسي للدول.

2- توافر العملات الأجنبية عن طريق تحسين استخدام المواد الأولية.

3- تحسين الدخل القومي الذي يؤدي إلى ارتفاع المستوى المعيشي للأفراد.

يسهم رفع إنتاجية العاملين في الاستفادة المثلى من مدخلات المؤسسة بأفضل الطرق الممكنة، بهدف تقليل الهدر وتعظيم المخرجات وتحقيق الأهداف المرجوة، ويُعد الاستثمار الفعّال في القوى العاملة داخل أي منشأة عنصرًا أساسيًا لرفع كفاءتها وزيادة فاعليتها بشكل عام، كما أن إنتاجية الفرد العامل قد تتأثر بعدد من العوامل السلوكية السائدة داخل المؤسسة مثل التدريب، وتفويض الصلاحيات، والتعاون المشترك، والتقدير المتبادل بين العاملين. (Hanaysha, 164, 2016)

أهمية الإنتاجية على مستوى شركات الغاز والنفط:

تعد الإنتاجية عاملاً مهماً للحكم على جودة كفاءة الإدارة، ومدى قدرتها على استغلال الموارد المتاحة من خلال الحصول على أعلى النتائج. وبناءً عليه فإن ارتفاع الإنتاجية يعني النظر في زيادة أجور الموظفين، وإدخال أحدث التقنيات لتطوير جودة المنتجات، ورفع مهارة وكفاءة العمال، أما الفوائد التي تحققها زيادة الإنتاجية على مستوى المنشأة فهي كالتالي: (حمود وفاخوري، 2001، 45)

- تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بالتمويل الذاتي.

- زيادة حدود السوق وتقديم المزيد من الخدمات والسلع.

- الاستخدام الجيد للطاقة الإنتاجية الذي يؤدي إلى زيادة فرص التوظيف.

- زيادة مرتبات العمال، وتحسين المستوى المعيشي وتحقيق الرفاهية.

أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد:

تعكس الإنتاجية على الفرد مقدار مساهمته في العمل من خلال الجهد المبذول والنتائج التي يحققها حيث إن ارتفاع إنتاجيته تدل على زيادة كفاءته وأهميته داخل المنظمة وفي المقابل فإن انخفاض الإنتاجية يشير إلى تراجع مستوى الأداء وضعف المساهمة في تحقيق أهداف العمل.

كما ترتبط إنتاجية الفرد بعوائد مباشرة عليه فكلما ارتفعت إنتاجيته انعكس ذلك إيجاباً على مستوى دخله واستقراره الوظيفي، بينما يؤدي انخفاضها إلى نتائج سلبية قد تتمثل في انخفاض الدخل أو التأثير على مكانته الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك قد يترتب على تدني الإنتاجية آثار غير مباشرة مثل ضعف الرضا الوظيفي أو تراجع تقييم الأداء من قبل الإدارة.

أهمية الإنتاجية على مستوى المجتمع:

تسهم زيادة إنتاجية الموظفين في زيادة قدرة الشركات على مواكبة المستجدات في سوق العمل، كما تعمل على تقوية مراكزها التنافسية وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها. وتسعى المؤسسات المختلفة إلى رفع مستويات الإنتاجية من خلال تبني استراتيجيات تدريبية تهدف إلى تمكين العاملين من استخدام الأساليب المثلى لزيادة الإنتاج، وترشيد استهلاك الموارد المتاحة، والالتزام بالخطط التطويرية، وتنظيم الوقت بكفاءة، بالإضافة إلى تعزيز الدافعية وحب العمل لدى الموظفين. (كساب، 2016)

كما تُعد الإنتاجية من أبرز المؤشرات التي يُستدل بها على مستوى رفاهية المجتمع، وذلك من خلال ما يتم تقديمه من خدمات و سلع من حيث العدد والجودة وتوافقها مع احتياجات وتوقعات المستهلكين وتوقيت توفيرها. ويعكس ارتفاع مستويات الإنتاجية مدى كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة في المجتمع، والتي تتميز بطبيعتها المحدودة. (حمود وفاخوري، 2001، ص 53)

يستنتج مما سبق أن أهمية زيادة إنتاجية الموظفين تتمحور حول: يسهم رفع مستوى جودة المنتجات التي تقدمها الشركة في دعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع خفض تكاليف الإنتاج وترشيد استخدام الموارد، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويزيد فرص استمرارها في سوق العمل. كما أن ارتفاع إنتاجية الموظفين ينعكس إيجاباً على أوضاعهم المعيشية والمادية، ويساعدهم على تطوير مهاراتهم واكتساب أساليب عمل حديثة.

ثالث عشر: العوامل المؤثرة على إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز

تُظهر بيانات العمل تفاوتاً ملحوظاً في مستويات الإنتاجية ومعدلات تطورها سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات وهو ما دفع الباحثين إلى التركيز على دراسة العوامل التي تسهم في تشكيل هذه الفروق وتحليلها بهدف تحسين الكفاءة العامة للأداء ويعتمد تحقيق ذلك على تنمية العوامل الإيجابية التي تعزز الإنتاجية إلى جانب الحد من العوامل التي قد تعيق تطورها.

كما أن الإنتاجية في شركات النفط والغاز لا تتأثر بعامل واحد، بل بمجموعة من العوامل المتشابكة التي تتسم بالتنوع والتعقيد حيث تتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض بشكل مستمر مما يجعل تأثيرها مركباً وغير منفصل. إضافة إلى ذلك فإن هذه العوامل تتغير وفقاً لبيئة العمل والظروف المحيطة، وهو ما يفرض ضرورة التعامل معها بمرونة.

وبناءً على ذلك فإن أي تغير في أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى انعكاسات مباشرة أو غير مباشرة على مستوى الإنتاجية سواء بالتحسن أو التراجع.

أسس تصنيف الاسباب المؤثرة على الإنتاجية:

نظراً لتعدد الاسباب المؤثرة على الإنتاجية وتشابكها واختلاف درجات تأثيرها، فقد تباينت آراء الباحثين في أساليب تصنيفها، الأمر الذي أدى إلى عدم وجود تصنيف موحد ومنطق عليه لهذه العوامل. كما أن مستوى الإنتاجية وجودتها ينعكسان بصورة مباشرة على القدرة التنافسية لشركات النفط والغاز، وعلى المستوى الاجتماعي للأفراد، بل وعلى المجتمعات ككل، حيث يُعد تحسين الإنتاجية من أهم أولويات أصحاب الشركات ورؤوس الأموال. ومع تزايد الاهتمام بزيادة الإنتاجية في الوقت الحاضر، اتجه العديد من الباحثين والأكاديميين إلى دراسة وتحليل العوامل المؤثرة فيها بشكل مباشر، ويمكن تصنيف هذه العوامل من خلال عدة أساليب مختلفة، من أبرزها ما يلي: (الغماري، 2018)

1. أسلوب مكاتب العمل الدولية:

صنف مكتب العمل الدولي الاسباب المؤثرة على الإنتاجية إلى ثلاث مجموعات رئيسية: (هنية، 2005: ص84)

(1) مجموعة الاسباب العامة، وتنقسم إلى:

- العوامل الجوية من رياح، أمطار، وحرارة، ورطوبة.

- التوزيع الجغرافي للخامات والموارد الطبيعية.
- السياسات الائتمانية والمالية التي تتبعها الدولة.
- تنظيم سوق العمل العام داخل الدولة.
- نسبة البطالة، نسبة القوى العاملة بالتوازي مع مجموع السكان.
- وجود المراكز البحثية والتكنولوجية.
- حجم سوق العمل.
- نشر نتائج الدراسات العلمية والبحوث.
- التغير ببنية وتركيب المنتجات.

(2) مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية:

يقصد بها مجموعة الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة في تنظيم الأعمال وتوزيع المهام، وآليات اتخاذ القرار، إلى جانب تطوير أنظمة الرقابة، وتحسين طرق تحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة أعلى، بالإضافة إلى استخدام الأساليب التسويقية المناسبة للمنتجات أو الخدمات المقدمة. كما تبرز أهمية العوامل التنظيمية في تحليل التغيرات التي تحدث في سوق العمل والتكيف معها والتنبؤ بها، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة والحفاظ على مكانتها في السوق. (منصور، 2013)

وتنقسم إلى:

- درجة تكامل الإنتاج.
- درجة استغلال الطاقة الإنتاجية في مختلف المؤسسات.
- حجم الإنتاج واستقرار درجته.
- جودة استخدام المواد الأولية.
- درجة ملائمة المواد الأولية، وانتظام تدفقها.
- تقسيم العمليات الإنتاجية الفرعي.
- توازن خطوط الإنتاج واتساقها.
- تعدد الأنظمة المستخدمة.
- الأجهزة الرقابية.
- كفاءة المنتجات وجودتها.

- ترشيد وتحديد العمل ومواده.
- الموقع الجغرافي للمنشأة، والترتيب الداخلي.
- الصيانة المستمرة والخدمات الخاصة بالأمان.
- تنوع أدوات الإنتاج وأهمية الحصول عليها وسهولة تداولها بين العمال.
- مستوى إهلاك المكائن والأدوات.
- عدد المكائن المتوفرة لكل عامل.
- عدد ساعات العمل اليومي وطريقة توزيعها.
- كيفية اختيار الأفراد.

(3) مجموعة الاسباب البشرية:

هي مجموعة الخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون داخل الشركة، حيث يُعد العنصر البشري أحد أهم الأسس التي تقوم عليها عمليات الإنتاج. وتؤدي خبرات الموظفين وقدرتهم على العمل تحت الضغط ولمدد زمنية طويلة نسبياً، إلى جانب رغبتهم في إنجاز المهام ومستوى رضاهم عن أوضاعهم المعيشية والوظيفية التي توفرها الشركة، إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت والموارد المستهلكة في عمليات الإنتاج. (حماد، 2018، 30) :

- العلاقة بين العاملين وإداراتهم.
- الأحوال الاجتماعية والنفسية للعاملين.
- الأجور والمكافآت.
- درجة التكيف مع العمل وارتباط العاملين به.
- المرض أثناء العمل.
- خلق روح التنافس في مجال الإنتاج.
- دور المنظمات العمالية (هنية، 2005: ص85).

2. أسلوب جندسون الخبير الإداري

يعتبر جندسون أشهر أساتذة علم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، قام بتقسيم الاسباب المؤثرة في الإنتاجية إلى ستة عشر مجموعة، (هنية، 2005، ص86) توزعت على النحو التالي:

أ- العوامل الخارجية:

- التكنولوجيا
- الوضع الاقتصادي العام.

- بيئة الأعمال.

- التشريعات الحكومية.

- طلبات واحتياجات المستهلكين.

- التجديد والابتكار.

- العلاقات الصناعية.

ب- العوامل الداخلية:

هي مجموعة العوامل المرتبطة ببيئة العمل الداخلية داخل الشركة، مثل أساليب الرقابة، وأنظمة المكافآت والحوافز، والعمل الجماعي، ومستوى الاحترام المتبادل بين الموظفين، وغيرها من العناصر التي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى. (الخطيب، 2021، 39-40).

حيث تنقسم العوامل الداخلية المؤثرة في الإنتاجية إلى:

- العاملون في المؤسسة.

- بيئة العمل داخل المؤسسة وتنظيمها.

- سياسات المؤسسة.

- أنظمة الرقابة داخل المؤسسة.

- نوعية الإدارة.

- الحوافز والمكافآت التي تطبقها المؤسسة.

- نوعية المعدات والآلات المستخدمة داخل المؤسسة.

- الأوضاع التنظيمية داخل المؤسسة.

- عملية الإشراف داخل المؤسسة.

مجموعة العوامل الذاتية (التنظيمية)

تتضمن هذه المجموعة كل العناصر ذات العلاقة بشخص العامل وما يبذله من جهد خلال عملية الإنتاج، لهذا فإن تأثير هذه العوامل يأتي كنتيجة لتغير سلوك الأشخاص العاملين داخل الوحدة الاقتصادية، وعلى عكس العوامل الموضوعية، تستطيع الوحدة الاقتصادية السيطرة على العوامل التنظيمية عن طريق اتخاذ الإجراءات التنظيمية اللازمة. (الربيع، 2007)

رابع عشر: قياس إنتاجية الموظفين:

مؤشرات قياس الإنتاجية

تُعد الإنتاجية مؤشراً مهماً على أداء الموظفين داخل الشركة، كما تعكس مستوى نموها وتطورها ونجاحها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها. ومن خلال قياسها يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، والعمل على تطوير الاستراتيجيات التي تعزز إنتاجيتهم، إلى جانب وضع آليات رقابية لقياس الكفاءة والفاعلية. ومن هنا تظهر أهمية قياس إنتاجية الموظفين، حيث يمكن تقييمها من خلال ما يلي (بومزايد، 2015، 82)

بشكل عام فإن الإنتاجية - المخرجات/ المدخلات

إنتاجية الموظف - النتائج المحققة/ الموارد المستخدمة

تتنوع الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الإنتاجية، لذلك ينبغي على شركات النفط والغاز اختيار الأسلوب الأنسب لطبيعة عملها عند تقييم إنتاجية العاملين. يتناسب مستوى الإنتاجية طردياً بشكل إيجابي على أداء الشركة ونتائجها، بينما يشير انخفاضها إلى وجود قصور يستوجب التشخيص والمعالجة. ويرجع تراجع الإنتاجية والذي قد يرتبط بعدة عوامل، مثل ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لدى الموظفين، إلى جانب عوامل أخرى متعددة تؤثر في كفاءة الأداء العام وإنتاجية الموظفين. (Public Health England, 2015)

مقاييس الإنتاجية:

سيعرض الباحث فيما يلي المقاييس المختلفة للإنتاجية وما يمكن أن نعتبره مقياساً مرضياً يعكس الإنتاجية بمعناها الواسع الذي ثم التطرق إليه من قبل، وهو أنها القدرة على استخدام الموارد بأحسن الطرق الممكنة. ونظراً للصعوبات في معرفة حجم الكميات المنتجة والموارد المستخدمة، يرى البعض أن اتخاذ القيمة المضافة يفي بالغرض كمقياس.

تعرف القيمة المضافة بأنها إجمالي الإيرادات المتحصل عليها من بيع خدمات أو سلع معينة وبين ما يدفعه الموردين الخارجيين، نظير لخدمات أو موارد تتطلبها عملية الإنتاج.

أي أن القة المضافة تتمثل في المكافأة الإجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أي خدمة معينة.

يمكن أن نزيد هذه الإنتاجية من خلال طريقتين: (عز الدين، 2008: ص73)

- شراء المواد والخدمات المختلفة من الموردين بأقل تكلفة وأفضل شروط.
- استخدام الموارد الداخلية بدرجة عالية من الكفاءة، بالإضافة إلى هذا هناك الكثير من النواحي الأخرى التي تساعد على تحقيق أهداف المشروع الانتاجي وهي على النحو التالي:

- 1- رسم السياسات العامة للمشروع بعد الدراسة الدقيقة لجميع الظروف المحيطة الداخلية والخارجية.
- 2- النظر إلى المشروع على أساس كونه وحدة متكاملة تعمل نحو غاية واحدة، ووضع السياسات بحيث تكون هي الإطار الذي تعمل داخله كل إدارة أو قسم في تناسق وتعاون مع باقي الإدارات أو الأقسام الأخرى.
- 3- العمل على إيجاد نظام فعال للاتصال ونقل المعلومات بين الإدارات المختلفة بحيث تعمل جميعا في تناسق نحو تحقيق الهدف المشترك.
- 4- القضاء على الروتين والاختصار ما أمكن في الأعمال الكتابية.
- 5- التحديد الواضح لمسؤولية وسلطة كل فرد، وبصفة خاصة توضيح الحد الفاصل بين الإداريين والخبراء الفنيين.
- 6- العمل على توفير مورد داخلي يمكن الاعتماد عليه لتخريج الإداريين اللازمين لمقابلة حاجة المشروع في نموه وتوسعه، على أنه من المصلحة أيضا أن تطعم الإدارة كلما دعت الحاجة أعضاء من الخارج يمدون المشروع بأفكار متحررة.

طرق قياس الإنتاجية:

بالرغم من أهمية الطرائق التقليدية لقياس الإنتاجية، إلا أن العديد من هذه الأساليب لا تعكس خصوصية صناعة النفط والغاز نظراً لطبيعتها التقنية ورأسمالها الكثيف، وبالتالي فإن بعض المقاييس التقليدية قد تكون غير عملية في هذا القطاع (الفاضل، 2011، 31). لذا لذلك تم تطوير مجموعة من المقاييس الأكثر ملاءمة، وهي:

1- مقياس إنتاجية العامل في النفط:

ويُقاس عادةً بمعدل عدد براميل النفط المنتجة لكل موظف في اليوم، وهو مؤشر مستخدم فعلياً في شركات النفط الوطنية والعالمية لقياس كفاءة استغلال الموارد البشرية مقارنة بحجم المخرجات.

2- إنتاجية رأس المال والتقنيات:

لا يقتصر القياس على رأس المال الثابت (معدات، منصات حفر، أنابيب...)، بل أصبح يشمل إنتاجية الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي التي يتم استثمارها في تحسين الكفاءة التشغيلية (Riministreet, 2025).

3- إنتاجية مدعومة بتقنيات إنترنت الأشياء (IoT):

أدخلت شركات النفط والغاز حلولاً رقمية حديثة مثل أجهزة الاستشعار الذكية لمراقبة الآبار وخطوط الأنابيب لحظة بلحظة، مما يعزز القدرة على تتبع الإنتاج بدقة وتقليل الفاقد. على سبيل المثال، تُستخدم أنظمة الـ IoT في:

أ- مراقبة المعدات لمنع الأعطال قبل وقوعها (الصيانة التنبؤية).

ب- تتبع سلاسل الإمداد وتحسين الكفاءة اللوجستية.

ج- تعزيز السلامة وتقليل المخاطر التشغيلية (DusunIoT, 2023؛ Birlasoft, 2024).

وفيما يلي أهم أنواع مقاييس الإنتاجية الجزئية: (الغماري، 2018)، (OECD, 2017)

(1) إنتاجية العمل:

وتشير للعلاقة بين المخرجات وعدد العمالة المستخدمة في عملية الإنتاج، بحيث تعكس مدى إنتاجية العاملين وكيفية استخدام مجهودات في خلق المخرجات، ويتم التعبير عنها وفقاً لمؤشر إجمالي المخرجات من خلال المعادلة التالية:

$$\text{المخرجات الكلية} = \frac{\text{كمية الناتج الإجمالي}}{\text{كمية مدخلات العمل}}$$

والهدف منها هو التعرف إلى ما تطلبه كل وحدة إنتاجية من عمالة، كما يتم قياسها وفقاً للمؤشر القيمة المضافة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{القيمة المضافة للإنتاج}}{\text{كمية مدخلات العمل}}$$

(2) إنتاجية رأس المال:

تشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة رأس المال المستثمر حيث تعكس التأثير المشترك لمجموعة من العوامل (مثل الآلات والمعدات، والأراضي ووسائل النقل والمباني من أصول ثابتة على الإنتاج، ويمكن قياسها بالناتج الإجمالي للإنتاج أو من خلال القيمة المضافة للإنتاج خاصة في حالة الاستعانة بمصادر إنتاج خارجية، لأنها تكون أقل حساسية للتغيرات في مدخلات العملية الإنتاجية، ويتم قياسها وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{القيمة المضافة للإنتاج}}{\text{كمية مدخلات رأس المال}}$$

(3) إنتاجية المواد الخام:

وتشير إلى النسبة بين مخرجات العملية الإنتاجية وبين كمية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، حيث تشكل قيمة المواد الخام العنصر الأكبر في قيمة الإنتاج ويقصد بإنتاجية المواد أنها عملية الانتفاع من المواد بأكبر قدر ممكن وتقليل التلف إلى أدنى حد ممكن، ويتم قياس إنتاجية المواد الخام من خلال المعادلة التالية: (أبو طاقية، 2017)

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{تكلفة المواد الخام}}$$

ج- إنتاجية العوامل المتعددة:

تشير إلى العلاقة بين المخرجات وعنصرين أو أكثر من عناصر الإنتاج، وغالباً ما تستخدم عند عمل المقارنات بين إنتاجية المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع أو لنفس المؤسسة في فترات مختلفة، ومن الأمثلة على هذا النوع من الإنتاجية أن تقاس الإنتاجية من خلال عنصري رأس المال والعمل معاً، فيتم قياسها من خلال المعادلة التالية. (OECD, 2017)

القيمة المضافة للمخرجات

$$\text{إنتاجية العوامل المتعددة} = \frac{\text{القيمة المضافة للمخرجات}}{\text{كمية مدخلات العمل ورأس المال}}$$

خامس عشر: صعوبات قياس الإنتاجية

تواجه صناعة النفط والغاز تحديات مثل تذبذب الأسعار وارتفاع تكاليف التشغيل، لذلك تقترح الدراسات دمج التحليلات التنبؤية والبيانات الضخمة مع مقاييس الإنتاجية التقليدية من أجل قرارات أكثر دقة ومرونة (ScienceDirect, 2021):

1. **صعوبة اختيار فئات القوى العاملة:** حيث يصعب تحديد الفئة التي يتم على أساسها قياس إنتاجية العامل، لذلك يُفضل شمول جميع العاملين باعتبارهم جميعاً قد ساهموا في العملية الإنتاجية.
2. **صعوبة تحديد الوحدات الزمنية للقياس :** ويرجع ذلك إلى تعدد هذه الوحدات مثل الساعة واليوم والشهر، ويُعد مقياس الساعة الأكثر استخداماً.
3. **صعوبة جمع أزمته العمل:** نتيجة لاختلاف مستويات المهارة بين العاملين، مما يؤدي إلى تفاوت الوقت المبذول من قبل الفئات المختلفة من القوى العاملة، وبالتالي التأثير على دقة قياس الإنتاجية.
4. **صعوبة تحديد مستوى جودة الوحدات المنتجة:** وتتضح هذه المشكلة بشكل قوي عند إنتاج أكثر من نوع من المنتجات بمواصفات وأسعار متعددة.
5. **صعوبة الالمام بمعرفة اسهام الآله في تحديد مستوى العمال،** بشكل واضح وفصل تأثيرها على الإنتاجية للأفراد.
6. **صعوبة تحديد دور الإدارة والخبرة التنظيمية بدقة في** اتخاذ القرارات التي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
7. **تأثير الظروف المناخية والداخلية للعمل،** مما يجعل من الصعب تحديد مدى تأثيرها على مستوى كفاءة وإنتاجية العاملين.

من هذا بين لنا أن الكفاءة الإنتاجية للعمل رغم البساطة الظاهرية في قياسها، تحتاج إلى جهود متنوعة مسبقة وتحضيرية.

ويري الباحث أن عملية قياس الإنتاجية عملية في غاية الأهمية، حيث تستطيع الشركة معرفة مستوى، كفاءة وقدرة موظفيها على إنجاز المهام المسندة إليهم والتي تسهم في نجاح الشركة وتحقيق أهدافها، ينبغي على الشركة بين الحين والآخر قياس الإنتاجية، والعمل على وضع خطط تطويرية وتحسين أداء مستمر لتمكنها من الحفاظ علي الميزة التنافسية، وينبغي كذلك تحديد الأسلوب الأمثل لقياس إنتاجية الموظفين بدقة عالية.

سادس عشر: الإستراتيجيات المستخدمة لتحسين إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز:

تستخدم الشركات العديد من الطرق والاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى رفع وتحسين إنتاجية الموظفين وتقليل الموارد والمدخلات والأصول المستخدمة في عملية الإنتاج، ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات كما يلي: (الغوطي، 2017)

أ- استراتيجية التعيين:

ويقصد بها المعايير الموضوعية والإجراءات التي تتبعها الشركة في اختيار الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة حيث تقوم الشركات بالبحث عن الموارد البشرية الملائمة للمنصب الوظيفي من حيث الشروط والخبرات التي تهتم الشركة بتواجدها.

ب- استراتيجية التعويضات:

تشير إلى مجموعة السياسات والأنظمة المتعلقة بالأجور والحوافز التي تعتمد عليها الشركة بهدف تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحسين أدائهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، بما يدفعهم للاستمرار في العمل والمساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ج- استراتيجية التنمية:

ويقصد بها تلك الطرق التي تستخدمها الشركة في تعزيز وصل مهارات وخبرات الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتدريبهم على إتباع استراتيجيات العمل الحديثة التي تهدف إلى زيادة الإنتاج.

استراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي:

تتمثل استراتيجيات الاندماج الوظيفي في الآتي: (العبادي وجودت، 2020: 80-83)

(العمل نفسه)

حيث تعتمد فيها الاستراتيجية على الطريقة التي يصمم فيها العمل أو الوظائف والتي تعمل على تحفيز الدوافع الذاتية للعمل. حيث أن هناك ثلاث خصائص ينبغي أن تكون في الوظائف كي تكون حافزا جوهريا

أ- ينبغي أن يتلقى الأفراد ملاحظات لها مغزى حول أدائهم، وهذا بتقديم أفضل ما لديهم، وأن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكاملة.

ب- استخدام القدرات وهو أن ينظر الأفراد إلى المؤسسة باعتبار أنها تطلب منهم استخدام جميع قدراتهم، وهذا لأجل أداء الوظيفة بفعالية.

ج- التحكم الذاتي (الاستقلالية)، وهذا عن طريق احساس الأفراد أن لهم درجة عالية من ضبط النفس لتحديد الأهداف الخاصة بهم وتحقيقها. (عزيز الرحمن، 2024، 107)

سابع عشر: خطوات وضع استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية: (يحي، 2018، 87)

هناك تسع خطوات لوضع استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي:

1. تحديد أهداف المنشأة.
2. تحديد أهداف الإنتاج في ضوء معلومات المواد.
3. تخطيط وبرمجة أنشطة تحسين الإنتاجية.
4. إزالة معوقات الإنتاجية الظاهرة والواضحة.
5. تصميم طرق ونظم قياس الإنتاجية.
6. تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية.
7. تحفيز وتشجيع الأفراد لتنفيذ الخطة.
8. المحافظة على مستويات الأداء والإنتاجية المحققة.

9. متابعة وتقييم تنفيذ الخطة.

ثامن عشر: دورة الإنتاجية ومقومات تحسين الإنتاجية لشركات النفط والغاز:

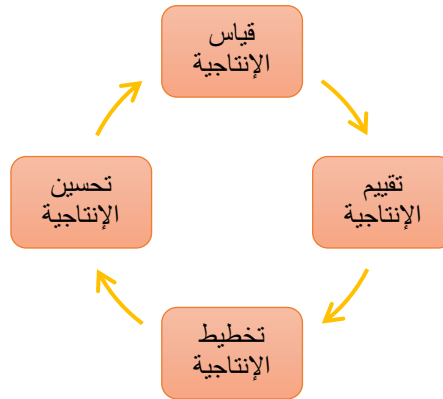
قسم سميث الإنتاجية إلى أربع مراحل يمكن النظر إليها على أنها عملية مستمرة، وهذه المراحل هي: (عودة، 2006: ص29)

أ. قياس الإنتاجية.

ب. تقييم الإنتاجية.

ج. تخطيط الإنتاجية.

د. تحسين الإنتاجية.



شكل (3) دورة الانتاجية

المصدر، عودة، 2006: ص29

ويمكن توضيح هذه المراحل على النحو التالي (العلي، 2008)

المرحلة الأولى: قياس الإنتاجية:

تعتبر عملية قياس الإنتاجية ذات أهمية كبيرة وهي الخطوة التي تبدأ بها أي مؤسسة في تنفيذ برنامج الإنتاجية، كما وتعتبر هذه المرحلة الأداة الفعالة في تحليل التغيرات التي تحدث في مستويات ومؤشرات الإنتاجية وتحديد مسبباتها، حيث يعود تباين الفروقات في مقاييس الإنتاجية إلى الهدف من استخداماتها ومتطلبات الجهة التي تستعمل نتائج القياس واحتياجاتها. (العلي، 2008)

كما يعتبر قياس الإنتاجية الأساس في دراسة الانتاجية وتحليل جميع جوانبها مثل مستوى الاقتصاد داخل الدولة، أو مستوى المؤسسة حيث أن الأرقام التي يتم الحصول عليها نتيجة لعملية القياس، وتكمن أهمية القياس في أنها: (جميل، 2015)

أ- تمثل أهم الأدوات الرقابية في الرقابة على الإنتاج، لمعرفة مراكز الضعف ومعرفة اسبابها وعلاجها.

ب- قياس كفاءة العاملين، ومعيار اختيار المرشحين منهم للترقية، والكشف عن قدراتهم ومواهبهم.

ج- استخدام نتائج القياس في العملية التخطيطية للوصول إلى نتائج وتقييمها.

د- تعتبر عنصر أساسي من عناصر التقدم والنمو الاقتصادي وهدفاً مهم من أهداف الإدارة الحديثة.

أي أن الشركة تبدأ عادة بقياس الإنتاجية ثم تقييم نتائج القياس بمقارنتها بما هو مستهدف أو بالمنظمات المماثلة، وبناءً على هذا التقييم يتم وضع خطة قصيرة أو طويلة الأجل لمستويات الإنتاجية المطلوب الوصول إليها، ويتم وضع الخطوات التنفيذية لتحسين الإنتاجية تحقيقاً للأهداف المخططة، وتظل هذه العملية مستمرة طيلة حياة المؤسسة وفي حال توقف دورة الإنتاجية قد يؤدي ذلك إلى حدوث تراجع في القدرات الإنتاجية للشركة.

المرحلة الثانية: تقييم الإنتاجية:

تعتبر مرحلة التقييم بمثابة الجسر الذي يربط ما بين كل من مرحلتَي القياس ومرحلة التخطيط مما جعلها تكتسب بذلك أهمية خاصة لدى العاملين في برمجة وتطوير الإنتاجية، وتعمل على إعطاء معنى للنتائج (القيم) التي تم قياسها والتي يتم الحصول عليها خلال عملية قياس الإنتاجية، وتتركز منهجية التقييم على إجراء الآتي:

أ. مقارنة مؤشرات الإنتاجية المتحققة (الفعلية) لفترتين زمنيتين متتاليتين.

ب. مقارنة مؤشرات الإنتاجية المتحققة (الفعلية) في نهاية الفترة الأخيرة مع نوعين من الإنتاجية المخططة (العلي، 2008م).

المرحلة الثالثة: تخطيط الإنتاجية:

يقصد بتخطيط الإنتاجية وضع المستويات المستهدفة من العملية الإنتاجية، وذلك من أجل استخدامها فيما بعد في مرحلة قياس وتقييم الإنتاجية، مما يساعد في اكتشاف مواطن الخلل ومعالجتها بطرق فعالة، ويساعد في وضع خطة استراتيجية لتحسين الإنتاجية.

المرحلة الرابعة: تحسين الإنتاجية:

يقصد بتحسين الإنتاجية إزالة كافة العقبات التي تحول دون الاستغلال الأمثل لعناصر المدخلات كفاءة الأفراد الوقت الاموال، المواد الخام للحصول على منتجات أكثر وعمل أفضل، فزيادة الإنتاجية تعني الحصول على مخرجات أكثر بدون الحاجة إلى زيادة المدخلات، بمعنى الحصول على زيادة في المنتوجات بنفس القدر من عوامل الإنتاج (عمل مواد آلات) (عودة، 2006).

■ مقومات تحسين الإنتاجية لشركات النفط والغاز:

يمكن إجمال مقومات تحسين الإنتاجية في النقاط التالية: (حماد، 2018)

1- تطوير واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة بتطوير المعدات والآلات والأنظمة التقنية.

2- استخدام تكنولوجيا التجميع المقارن عبر تصنيف المشكلات المتشابهة أو المتكررة ضمن مجموعات واحدة، بما يساهم في تقليل تكرار الجهود المبذولة في حلها، ويؤدي إلى توفير الوقت وتحسين كفاءة معالجة المشكلات.

3- الإنتاج في الوقت المحدد.

4- مراقبة التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

5- الحوافز المادية والمعنوية.

6- الاتصال المباشر والمفتوح مع الوحدات الإنتاجية.

ويمكن تحديد المقومات الرئيسية لتحسين الإنتاجية وتطوير أداء العمل بشركات النفط والغاز يتطلب وضع برنامج بشكل خطة من خلال عدة اعتبارات تذكر منها : (بومزايد، 2015، 480-481)

(أ) اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطوير وتحسين الإنتاجية من خلال:

1. مقارنة إنتاجية المنظمة بإنتاجية الوحدات الاقتصادية المشابهة.

2. وضع نظام على أسس عادلة للحوافز والأجور.

3. مشاركة أفراد التنظيم في وضع مثل هذه الخطة مشاركة كاملة.

(ب) تشكيل فريق عمل خاص يتولى إلى جانب الإدارة العليا الإشراف على تخطيط وتنفيذ برنامج تحسين الإنتاجية، وذلك بما يلي:

1. اختيار أفراد العمل من ذوي الاختصاصات الفنية والتقنية، بالشكل الذي يحقق التعاون والتجانس بين أفرادهم.

2. إقامة قنوات الاتصال بين هذا الفريق والإدارة العليا لتوطيد الصلة فيما بينهم، وتفعيل دور هذا الفريق في القيام بما هو مناط به.

(ج) الاهتمام بالعنصر البشري كركيزة لنجاح عملية تطوير وتحسين الإنتاجية من خلال مراعاة التالي:

1. الإجابة عن التساؤلات والاستفسارات التي يطرحها العاملون.

2. وضع نظام للأجور والحوافز بصفة عادلة يتفق مع الأداء المطلوب.

(د) متابعة الخطوات والإجراءات التي يتضمنها برنامج تحسين الإنتاجية عن طريق:

1. المتابعة الدائمة.

2. التحقق المستمر من أن الخطة تتم على جميع المستويات في المنظمة.

تاسع عشر: محددات الكفاءة الانتاجية:

تعتبر الكفاءة الإنتاجية أمثل استعمال لعناصر الإنتاج وكافة الموارد المادية والبشرية والمالية

وفيما يلي شكل رقم (2) يوضح محددات الكفاءة الانتاجية.

الحادي عشر: أسباب انخفاض القدرة الانتاجية (سالم، بن نجمة، 2021، 118-119)

1- أسباب تتعلق بإهدار الطاقات الفكرية والذهنية المتاحة للقوى العاملة.

2- أسباب تتعلق بالتقصير في صيانة الآلات والمحافظة عليها ...

3- أسباب تتعلق بعدم ضبط التكاليف.

4- اضطراب جدولة الانتاج نتيجة لندرة الخامات.

5- قلة الاتفاق على البحوث والتطوير.

عناصر القدرة الانتاجية: (محمد، 2024، 89)

1. القوة العاملة:

وهي جميع الأيدي العاملة بالمنظمة التي تقوم بتشغيل الآلات والمعدات. والقيام بالعمليات اليدوية أو الكهربائية أو لتقديم الخدمات والأعمال الادارية، ويعتبر هذا العنصر من أهم العناصر المؤثرة على الإنتاجية.

2. التجهيزات الرأس مالية:

وتضمن مباني المصنع والآلات والمعدات والأجهزة اللازمة لتنفيذ العمليات الانتاجية والخدمية المساعدة، وتعتبر من العناصر الهامة لزيادة الانتاجية.

3. المواد الأولية:

تتكون من المواد الخام والمهمات والمواد المساعدة مثل الوقود والكيماويات وقطع الغيار وغيرها، ويتم توفيرها بالتخطيط السليم للشراء وبالكميات والأسعار المناسبة. وضمان وصولها في الوقت المناسب لتقادي توقف العملية الإنتاجية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات المنهجية

مقدمة:

- منهج البحث:
- تحديد مجتمع وعينة البحث.
- أدوات جمع البيانات.

- تحديد متغيرات الدراسة.
- تحديد إجراءات تنفيذ الدراسة.
- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.

مقدمة:

يمثل هذا الفصل البنية المنهجية الرئيسة للرسالة، وهو الإطار الإجرائي الذي يترجم موضوع الدراسة من مستوى الفكرة النظرية إلى مستوى الاختبار العلمي الموضوعي. ونظراً لأن هذه الدراسة تتناول أثر التدريب على إنتاجية موظفي شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، فإن ضبط المنهجية وتحديد مكوناتها يعتبر خطوة جوهرية لضمان بناء نتائج علمية موثوقة وقابلة للتفسير والاستدلال.

وتأتي أهمية هذا الفصل من ارتباط موضوع الدراسة بقطاع حيوي يتسم بالتعقيد والتنوع والتطوير المستمر، حيث تعتمد شركات النفط والغاز اعتماداً كبيراً على العنصر البشري المؤهل لرفع الإنتاج وتحقيق الكفاءة التشغيلية. ولذلك فإن دراسة أثر التدريب داخل بيئة هذه الشركات (شلمبرجير - طاقة - بيكرهيويز) تقتضي اختيار منهج علمي واضح، وتحديد مجتمع وعينة ملائمة، واستخدام أدوات قياس مناسبة وقابلة للتحقق، الأمر الذي يعزز من صدق الاستنتاجات النهائية للدراسة.

ويعرض هذا الفصل بصورة تفصيلية المنهج العلمي المعتمد، وآليات اختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أدوات جمع البيانات المستخدمة ومبررات اختيارها، إلى جانب تحديد المتغيرات الرئيسة في الدراسة، ووصف الإجراءات التنفيذية التي تم اتباعها في الميدان، بالإضافة إلى تصميم خطة التحليل الإحصائي. ومن ثم فإن هذا الفصل يشكل الأساس المنهجي الذي يقوم عليه البناء التحليلي للدراسة ويضمن الربط المنطقي والعلمي بين مشكلة الدراسة ونتائجها النهائية.

أولاً: منهج البحث:

تماشياً مع طبيعة موضوع الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل أثر التدريب على إنتاجية موظفي شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة للبحوث الاجتماعية والتنظيمية، نظراً لقدرته على وصف الظواهر كما هي وتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام البيانات ويتيح هذا المنهج وصف واقع التدريب كما هو قائم في البيئة الفعلية (Creswell & Creswell, 2018؛ Saunders et al., 2019). وصف للشركات المستهدفة (شلمبرجير، طاقة، بيكرهيوز)، ثم تحليل العلاقات بين متغيراته بطريقة علمية موضوعية مبنية على البيانات الحقلية والقياس الإحصائي الدقيق.

ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي أيضاً على الدمج بين التحليل الكمي والنوعي، وهو ما تشير إليه أدبيات البحث المختلط باعتباره أسلوباً يعزز من عمق التفسير وفهم السلوك التنظيمي في بيئات العمل الصناعية (Patton, 2015). ويسهم هذا الدمج في تمكين الباحث من دراسة مستويات التدريب، وآليات تطبيقه، واتجاهات الموظفين نحوه، وقياس أثره المباشر وغير المباشر على الإنتاجية داخل الشركات النفطية.

كما يسمح هذا المنهج بالمقارنة بين ممارسات التدريب في الشركات المختلفة، واستنتاج نقاط القوة والقصور، والعوامل المحفزة أو المعيقة لفاعلية التدريب، بما يتسق مع ما تطرحه الأدبيات الحديثة في مجال الموارد البشرية حول العلاقة بين التدريب والأداء ال مؤسسي (Armstrong & Taylor, 2020).

وفي سياق اختبار فرضيات الدراسة، اعتمد الباحث علي الجوانب النظرية في التطبيق الميداني من خلال إعداد قائمة استقصاء مرتبطة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، وتم تطبيقها على عينة من الموظفين بشركات (شلمبرجير - طاقة - بيكرهيوز) للحلول غير المعدنية بالمملكة العربية السعودية.

وبهذا التوجه المنهجي، أصبح بالإمكان تحليل البيانات وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للتفسير العلمي من خلال المعالجة الإحصائية المناسبة، مما يسمح باستخلاص نتائج موثوقة تستند إلى أسس بحثية سليمة، وتكس بصورة دقيقة أثر التدريب على إنتاجية موظفي شركات النفط والغاز. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر التدريب على إنتاجية موظفي شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، باعتباره أحد أكثر المناهج استخداماً في البحوث الاجتماعية والتنظيمية التي تهدف إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسير الظواهر كما تظهر في الواقع (Creswell, 2018). ويعد هذا المنهج مناسباً للموضوع الحالي لأنه يسمح بتحليل واقع التدريب كما هو قائم في البيئة الفعلية داخل الشركات النفطية المستهدفة.

ثانياً: تحديد مجتمع وعينة البحث.

- مجتمع الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة شركات (شلمبرجير - طاقة - بيكرهيوز) وذلك كعينة من الموظفين بهذه الشركات بالمملكة العربية السعودية.

- حجم العينة قد تم تحديده في ضوء العوامل التالية :

- نوع العينة ومجتمع دراستها:

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة كونها الأكثر ملاءمة لطبيعة مجتمع الدراسة، وذلك لأسباب منهجية أهمها:

1. أن جميع موظفي الشركات الأربع (شلمبرجير، طاقة، بيكرهيويز) ينتمون إلى مجتمع متجانس مهنيًا من حيث المهام والهيكل التنظيمي.

2. أن العينة العشوائية البسيطة تمنح تكافؤ الفرص لجميع مفردات المجتمع ليتم اختيارها دون تحيز.

3. أن استخدام هذا النوع من العينات مناسب عند توفر قائمة واضحة ودقيقة بعدد الموظفين. (N = 1300)

4. أن هذا الأسلوب يسهل تعميم النتائج ويقلل احتمالية الانحياز في الاختيار.

لذلك كان اختيار العينة العشوائية البسيطة هو الخيار العلمي الأنسب لهذه الدراسة.

- سبب اختيار حجم العينة:

تم اختيار الشركات الأربع (شلمبرجير، طاقة، بيكرهيويز) لأنهم من الشركات العملاقة، ونظراً لإمكانية الحصول على البيانات والمعلومات لخدمة البحث العلمي ولتعاون العاملين وإدارة الشركة مع الباحث، نظراً لصعوبة الاتصال بجميع مفردات المجتمع لذلك تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالشركة قيد الدراسة وليكون حجم العينة مناسب ثم استخدام قانون تحديد حجم العينة التالي (طشوش، 2001، 85)

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين والمدراء ورؤساء الأقسام بالشركات الأربعة والبالغ عددهم (1300) موظف حيث تم بتوزيع (297) استمارة على العاملين بالشركات قيد الدراسة وتم الحصول على (236) استمارة استبيان من الاستمارات الموزعة بفقد (61) استمارة بنسبة فاقد (20.54%) تم تحديد حجم العينة بناءً على القواعد الإحصائية المعتمدة في الدراسات الكمية التي تستخدم المعادلة الخاصة بتحديد حجم العينات في المجتمعات الكبيرة، وذلك باستخدام التالي:

• حجم المجتمع N = 1300 موظف

• مستوى الثقة → 95% = القيمة المعيارية (Z = 1.96)

• نسبة الخطأ المسموح به (d = 0.05) 5%

• نسبة التباين أو وجود الظاهرة (q = 0.50) 50%

وبالتعويض في المعادلة، كان حجم العينة النهائي 236 موظفًا، وهو حجم علمياً كافٍ لتحقيق:

1. تمثيل جيد لمجتمع الدراسة الكامل.

2. الحصول على نتائج ذات مستوى ثقة إحصائي مقبول. (95%)

3. ضمان قوة إحصائية كافية لتحليل أثر التدريب على الإنتاجية.

4. الحد من احتمالات الخطأ العشوائي في البيانات.

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تضم (236) موظفًا من شركات (شلمبرجير - طاقة - بيكرهيويز) وتم تحديد عينة الدراسة باستخدام المعادلة الإحصائية التالية:

$$n = \frac{1}{1 - q} \quad (1 - q)$$

$$\frac{2(د)}{2(د.م)} + \frac{(1-ق)}{ن}$$

حيث إن:

ق: نسبة وجود الظواهر محل البحث في العينة، وقد افترضت 50%.

د: نسبة الخطأ المسموح به، وقد افترضت في حدود 5%.

د.م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو 95%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية 1.96.

ن: حجم المجتمع.

ن 1: حجم العينة.

يصبح حجم العينة = 236 موظفاً .

وتم اختيار وحدات المعاينة المشار إليها (236) مفردة تناسبياً وفقاً للموظفين بشركات (شلمبرجير - طاقة - بيكرهيويز) بالمملكة العربية السعودية وفقاً للجدول التالي:

جدول (4) يوضح عدد العينة

الشركة	حجم المجتمع (افتراضي)	العينة
شلمبرجير	600	111
طاقة	395	72
بيكرهيويز	295	53
الإجمالي	1300	236

- وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في الموظفين بشركات (شلمبرجير - طاقة - بيكرهيويز) بالمملكة العربية السعودية

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات

تعد الأدوات المستخدمة لجمع البيانات أحد المكونات الأساسية في أي بحث علمي، فهي الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تحليلها للوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاستناد إليها في توصيف الظاهرة محل البحث وتفسيرها بدقة. وتختلف الأدوات المستخدمة من دراسة لأخرى تبعاً لطبيعة الموضوع والمنهج المعتمد، وقد تنتوع ما بين أدوات كمية وأخرى كيفية، أو مزيج بينهما.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة أثر التدريب على إنتاجية موظفي شركات (شلمبرجير - طاقة - بيكرهيويز)، فقد تم تصميم أدوات جمع البيانات بما ينسجم مع أهداف الدراسة ومجتمعها، ويسمح بجمع بيانات كمية مدعومة بمؤشرات وصفية تساهم في تفسير النتائج بصورة متكاملة. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات التاليتين:

أ- استبيانات أداء العمل والإنتاجية

تم بناء استبانة موجهة لموظفي شركات شركات (شلمبرجير - طاقة - بيكرهيوز)، بهدف قياس مستوى واقع التدريب داخل الشركة من حيث مستوى تنفيذ البرامج التدريبية، وفاعلية محتواها، ودرجة استفادة العاملين منها، إلى جانب قياس مستوى الإنتاجية لدى الموظفين ومدى تأثيرها بتلك البرامج. وقد تم إعداد فقرات الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة في مجالي التدريب وتنمية الموارد البشرية في قطاع النفط والغاز.

ب- المقابلات الشخصية

تم إجراء مقابلات مع عدد من الموظفين والمسؤولين بهدف الحصول على بيانات وصفية أعمق تساعد في تفسير المؤشرات الكمية، وفهم العوامل المرتبطة بفاعلية التدريب داخل بيئة العمل النفطية، ومدى انعكاس التدريب على سلوك وأداء الموظفين وإنتاجيتهم.

ج- بيانات الموارد البشرية في برامج التدريب والأداء الوظيفي.

وفي إطار إعداد أدوات القياس، تم مراعاة ما يلي:

في إطار إعداد أدوات القياس الخاصة بهذه الدراسة التي تبحث أثر التدريب على إنتاجية موظفي شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية (شلمبرجير، طاقة، بيكرهيوز)، تم اتباع منهجية علمية دقيقة قائمة على أسس الصدق والثبات وجودة البناء الداخلي للأداة، وذلك وفق ما أوصت به الأدبيات الحديثة في منهجيات البحث في الإدارة وتنمية الموارد البشرية.

أولاً: ملاءمة أدوات القياس لطبيعة وأهداف الدراسة:

تم بناء فقرات الاستبيان بما يتوافق مع متغيري الدراسة: **التدريب** (بما يشمل أساليبه، مدته، جودة محتواها، كفاءة المدرب، وملاءمة التدريب لطبيعة العمل) و**الإنتاجية**. وقد استند إعداد البنود إلى الدراسات الحديثة التي أكدت أهمية تصميم أدوات قياس تتوافق مع طبيعة بيئات العمل في قطاع الطاقة والنفط، مثل دراسة (Huwaishil, 2025) التي أوضحت أن تصميم أدوات قياس دقيقة للتدريب يعد عاملاً حاسماً في تحليل علاقته بالأداء في السياق السعودي.

ثانياً: التحقق من الصدق:

1. صدق المحتوى:

تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في الإدارة وتنمية الموارد البشرية، للتأكد من شمول الفقرات لجوانب التدريب والإنتاجية، ومدى ملاءمتها للسياق المهني في شركات النفط والغاز. وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم، كما أوصت بذلك الدراسات الحديثة التي تؤكد ضرورة مشاركة الخبراء في تقويم أدوات القياس لضمان الصدق البنائي (Alfaqein & Badawi, 2022).

2. صدق البناء:

جرى تصميم الأداة بما يعكس الارتباطات النظرية المؤكدة بين التدريب ومستوى الإنتاجية، انسجاماً مع الأدبيات العلمية الحديثة. وقد دعمت دراسات مثل (Alsama Abunar 2021) أهمية دمج بنود تقيس مختلف أبعاد التدريب لما لها من أثر مباشر في الأداء والإنتاجية في السياق السعودي.

ثالثاً: التحقق من الثبات:

بعد استكمال التحكيم، تم إجراء اختبار استطلاعي محدود (Pilot Test) على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة بهدف فحص وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها.

1- حساب الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

استخدام معامل كرونباخ ألفا وذلك لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الاستبيان. ويُعد هذا الأسلوب أكثر الطرق استخداماً في الدراسات الإدارية الحديثة، كما أكدته دراسة (Huwaishil 2025). ويعد الثبات مقبولاً إذا تجاوزت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.70)، وهو ما تم تحقيقه في هذه الدراسة بعد إجراء التعديلات اللازمة.

2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half Reliability)

كما تم استخدام طريقة التجزئة النصفية عبر تقسيم فقرات كل محور إلى نصفين متكافئين، ثم حساب معامل الارتباط بينهما وتصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان-براون (Spearman-Brown) وساهم ذلك في التأكد من اتساق الأداة عبر أجزاء مختلفة من فقراتها. وقد تم تعديل البنود التي أظهرت ضعفاً في الاتساق الداخلي قبل التطبيق النهائي.

- اختبار الاستطلاع المحدود

تم تنفيذ اختبار استطلاعي للتأكد من وضوح صياغة الفقرات وسهولة الإجابة عليها ودقتها من قبل المشاركين. وساهم هذا الإجراء في تعديل صياغة عدد من البنود لتصبح أكثر وضوحاً ولتعكس بصورة أفضل واقع العمل في شركات النفط والغاز. وقد دعمت دراسات حديثة أهمية هذا الإجراء لاختبار أدوات القياس قبل التطبيق الميداني (Huwaishil, 2025). وبذلك أصبحت أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة جاهزة للتطبيق الميداني بما يضمن الحصول على بيانات موضوعية يمكن الاعتماد عليها في تحليل أثر التدريب على إنتاجية موظفي شركات (شلمبرجير، طاقة، بيكرهيويز) في المملكة العربية السعودية. رابعاً: تحديد متغيرات الدراسة.

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تم تحديدها بناءً على أهداف البحث وتساؤلاته وفرضياته، بهدف تحليل أثر التدريب كمتغير مستقل على مستوى إنتاجية الموظفين كمتغير تابع داخل شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، وذلك في الشركات محل التطبيق وهي: شركات (شلمبرجير - طاقة - بيكرهيويز).

ويمكن توضيح المتغيرات على النحو التالي:

1. المتغير المستقل:

- التدريب:

ويمثل البرامج والأنشطة التدريبية المقدمة للعاملين داخل الشركات النفطية بهدف تطوير المعرفة المهنية والمهارات العملية والسلوك الوظيفي، وتحسين قدراتهم الإنتاجية. ويشمل التدريب مجموعة من الأبعاد، من أهمها:

(أ) ملاءمة التدريب لاحتياجات الوظائف.

(ب) أساليب وطرق التدريب المستخدمة.

(ج) تطبيق المتابعة والتقييم بعد التدريب.

(د) مدة التدريب وتناسبه مع طبيعة العمل.

2. المتغير التابع:

إنتاجية الموظفين

ويقصد بها مستوى المخرجات الفعلية للأفراد في بيئة العمل النفطية، ومدى كفاءتهم في إنجاز المهام وتحقيق متطلبات العمل، بما يعكس فاعلية التدريب المقدم. وتشمل أبعاد هذا المتغير ما يلي:

(أ) سرعة إنجاز المهام وجودتها.

(ب) الالتزام بالمعايير التشغيلية والإجراءات الفنية.

(ج) مستوى الأداء المهني الفردي.

(د) القدرة على استخدام التقنيات والآليات الحديثة داخل بيئة العمل.

(و) تحسين مستوى الإنجاز مقارنة بفترات ما قبل التدريب.

خامساً: تحديد إجراءات الدراسة وتنفيذها.

تم تنفيذ الدراسة وفق سلسلة من مراحل وخطوات العلمية والمنهجية التي تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، وبما يتناسب مع طبيعة موضوع البحث وفرضياته المرتبطة بقياس أثر التدريب على إنتاجية موظفي شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية. وقد اتبع الباحث في تنفيذ الدراسة الإجراءات الآتية:

1- تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وتسائلاتها:

حيث قام الباحث بتحديد مشكلة البحث وتحليل واقع التدريب في شركات النفط والغاز بالمملكة، وتحديد أبعاده وتأثيراته المتوقعة على إنتاجية العاملين، ثم صياغة أهداف الدراسة وتسائلاتها وفرضياتها في ضوء ذلك التحليل.

2- إعداد الإطار النظري والدراسات السابقة:

قام الباحث بتجميع وتحليل الأدبيات والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية والإنتاجية، مع التركيز على الدراسات المرتبطة بقطاع النفط والغاز، لبناء خلفية معرفية تدعم البناء التحليلي للدراسة وتوضح المتغيرات وأبعادها.

3- اختيار المنهج البحثي:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، إذ يتيح وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين التدريب والإنتاجية اعتماداً على بيانات كمية وميدانية.

4- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها:

تم تحديد الموظفين في شركات (شلمبرجير - - طاقه- بيكرهيوز) كمجتمع وعينة تطبيقية للدراسة، إلى جانب اعتماد المجال المكاني للدراسة المتمثل في شركات النفط والغاز الأربع محل التطبيق وهي: شركات (شلمبرجير - - طاقه- بيكرهيوز)، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة من كافة العاملين والمدراء ورؤساء الأقسام والمكاتب بالشركة قيد الدراسة في قطاع النفط والبالغ عددهم (1300) موظف حيث تم بتوزيع (297) استمارة على العاملين بالشركة قيد الدراسة وتم الحصول على (236) استمارة استبيان من الاستثمارات الموزعة بفاقد (61) استمارة بنسبة فاقد (20.54%) ليصبح حجم العينة (236) موظفًا لتمثيل المجتمع محل الدراسة وفق أسس علمية.

5- إعداد أدوات جمع البيانات:

الحدود المنهجية للدراسة:

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها الميدانية على أداة الاستبيان، والتي استهدفت قياس تصورات الموظفين حول برامج التدريب ومستوى إنتاجيتهم.. ويعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعاً في الدراسات الإدارية والسلوكية، إلا أنه قد يتأثر بدرجة من التحيز الشخصي، أو التقدير الذاتي غير الدقيق، أو الرغبة في تقديم إجابات إيجابية، بما قد يؤثر على دقة بعض الاستجابات. ونظراً لاعتماد هذه الأداة على البيانات الذاتية، فقد تم مراعاة عدد من الاعتبارات المنهجية للحد من احتمالات التحيز الشخصي في الاستجابات.

وقد سعى الباحث إلى الحد من أثر هذا القيد المنهجي من خلال تصميم أداة قياس واضحة ومباشرة، في صياغة فقرات الاستبيان بصياغة محايدة وواضحة، وتجنب الأسئلة الموجهة أو التي تحمل دلالات تقييمية مسبقة، إضافة إلى التأكيد للمشاركين على سرية البيانات وعدم استخدامها لأي أغراض إدارية أو تقييم وظيفي، بما يساهم في تشجيعهم على تقديم إجابات موضوعية تعكس تصوراتهم الفعلية، إضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يعزز من دقة القياس ويحد من أثر التحيز المرتبط بالبيانات الذاتية وبما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

كما اقتصرَت الدراسة الحالية على تحليل أثر التدريب على إنتاجية الموظفين من منظور إداري وسلوكي، دون التطرق إلى تحليل اقتصادي كمي مفصل للتكلفة والعائد، مثل احتساب العائد على الاستثمار في التدريب (ROI) أو مقارنة تكاليف البرامج التدريبية بالعوائد المالية المباشرة. ويمثل هذا الجانب أحد القيود المنهجية للدراسة، إذ إن إدراج تحليل التكلفة والعائد يتطلب توفر بيانات مالية دقيقة تتعلق بتكاليف التدريب ومؤشرات الأداء المالي، وهي بيانات لا تكون متاحة دائماً لأغراض البحث العلمي داخل الشركات محل الدراسة.

وبناءً عليه، تفسر نتائج الدراسة في ضوء هذه الإجراءات المنهجية، مع مراعاة طبيعة البيانات الذاتية وحدودها العلمية حيث تعكس أثر التدريب على تحسين إنتاجية الموظفين من منظور غير مالي مباشر، دون أن ينتقص ذلك من القيمة العلمية للدراسة أو من دلالاتها التطبيقية.

تم تصميم الاستبانة الرئيسية لقياس مستوى التدريب وإنتاجية الموظفين، إلى جانب إجراء بعض المقابلات لدعم البيانات النوعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببيانات الموارد البشرية المتعلقة بالدورات التدريبية والأداء الفعلي للعاملين.

6- تنفيذ الدراسة ميدانياً:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة وجمع الإجابات، وإجراء المقابلات اللازمة، مع مراعاة الدقة والموضوعية عند جمع البيانات.

7- تحليل البيانات واستخلاص النتائج:

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V.25 وتطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة بهدف اختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة العلاقة بين متغير التدريب ومتغير الإنتاجية.

8- مناقشة النتائج وتقديم التوصيات:

تم تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، والوصول إلى استنتاجات تدعم فهم أثر التدريب على الإنتاجية داخل الشركات النفطية، ثم وضع المقترحات العلمية العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير السياسات التدريبية ورفع مستويات الأداء والإنتاج.

سادساً: تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.

تم تصميم الدراسة الحالية بما يتسق مع طبيعتها الوصفية التحليلية التي تستهدف دراسة أثر التدريب على إنتاجية موظفي شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال جمع بيانات كمية مدعومة ببيانات وصفية مساندة، بما يتيح تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة علمية دقيقة.

وقد اعتمد الباحث في تصميم الدراسة على مجموعة من المراحل المتتابعة كما يلي:

المرحلة الأولى: الإعداد النظري

شملت هذه المرحلة تحديد مشكلة البحث وصياغة أهدافه وتساؤلاته وفرضياته، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب، تنمية الموارد البشرية، والإنتاجية في الشركات الإنتاجية وخاصة في قطاع النفط والغاز.

المرحلة الثانية: جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع البيانات على عدة طرق بما يتناسب مع طبيعة الدراسة والمجتمع المبحوث، وذلك من خلال:

- استبيانات أداء العمل والإنتاجية الموجهة للعاملين في شركات (شلمبرجير - طاقة - بيكرهيز).
 - المقابلات الشخصية مع عدد من الموظفين لتعميق فهم التجربة التطبيقية داخل بيئة العمل.
 - بيانات الموارد البشرية الفعلية المتعلقة ببرامج التدريب وسجلات الأداء الوظيفي لدى الشركة، بهدف دعم النتائج ببيانات واقعية مسجلة داخل النظام الإداري.
- وتشكل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في الموظفين العاملين في شركات (شلمبرجير - طاقة - بيكرهيز) بالمملكة العربية السعودية، حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من (236) موظفًا تم اختيارهم بصورة عشوائية بسيطة.

المرحلة الثالثة: التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم ترميزها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار (25)، بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من طبيعة واتجاه العلاقة بين التدريب وإنتاجية العاملين. وقد تضمنت التحليلات الإحصائية المستخدمة ما يلي:

- أساليب التحليل الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- معامل الاتساق الداخلي ومعامل الثبات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان.
- الأساليب الإحصائية الاستدلالية والتي تضمنت:

1- تحليل التباين الأحادي والثنائي

2- معامل ارتباط بيرسون

3- اختبار بارلت

4- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد

5- تحليل الانحدار المتعدد المدرج

6- اختبار توكي للمقارنات المتعددة

وبناءً على هذا التصميم المنهجي المتكامل، تمكن الباحث من الربط بين الإطار النظري للدراسة والتطبيق العملي داخل قطاع النفط والغاز، مما ساهم في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن الاستفادة منها في وضع سياسات تدريب أكثر فاعلية تسهم في رفع مستوى الإنتاجية داخل الشركات النفطية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة واختبار الفروض

مقدمة:

- أداة جمع البيانات.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات.
- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروضها، استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث، وذلك في إطار تحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على أثر برامج التدريب على إنتاجية الموظفين العاملين في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل استكمالاً لما تناولته الفصول السابقة من عرض للإطار النظري والدراسات السابقة ومنهجية البحث، بما يسهم في الربط بين الجوانب النظرية والعلمية للدراسة.

كما يتناول الفصل معالجة مشكلة الدراسة تم انطلاقتها من التساؤل حول مدى فاعلية التدريب في تحسين إنتاجية الموظفين، ودوره في تطوير كفاءة الأداء الوظيفي في قطاع يتسم بالتغير السريع وارتفاع مستوى المنافسة. وانطلاقاً من ذلك، يسعى الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة الرئيسة والفرعية، والمتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، واختيار المتدربين، وتنفيذ البرامج التدريبية، وقياس مردودها على الإنتاجية، وذلك من خلال اختبار فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

ويعتمد هذا الفصل على عرض نتائج الدراسة بصورة منظمة، حيث يبدأ الباحث بتقديم ملخص لكل نتيجة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ثم يقوم بشرحها وتفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة، والإطار النظري الذي استندت إليه، وما ورد في الدراسات السابقة ذات الصلة. كما يتضمن الفصل تحليل نتائج اختبارات الفروض وبيان دلالتها الإحصائية، تمهيداً لاستخلاص الاستنتاجات التي تسهم في تقديم توصيات علمية وعملية تسهم في تطوير برامج التدريب وتعزيز أثرها في تحسين إنتاجية الموظفين.

أولاً: أداة جمع البيانات:

$$n = \frac{Np(1-p)Z^2}{(N-1)B^2 + P(1-P)Z^2} \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)$$

حيث n تمثل حجم العينة و B تمثل مقدار الخطأ الذي يمكن تحمله و P تمثل النسبة المفترضة و $Z_{(1-\frac{\alpha}{2})}$ قيمة جدوليه من جدول التوزيع الطبيعي و α مستوى المعنوية ويفترض أن $P=0.5$ ، $B=0.05$ لجعل حجم العينة أكبر ما يمكن وعند $\alpha = 0.05$ $Z_{(1-\frac{\alpha}{2})} = Z_{(0.975)} = 1.96$

$$n = \frac{Np(1-p)Z^2}{(N-1)B^2 + P(1-P)Z^2} \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)$$

وبالتعويض في المعادلة السابقة :

$$= \frac{1300 \times 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{1299 \times (0.05)^2 + 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2} = \frac{1248.52}{4.2079} = 297$$

تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، تم إعداد استبانة استبيان لهذا الغرض. وللتحقق من صدق استبانة الاستبيان تم استخدام طريقة صدق المحتوى بأسلوب صدق المحكمين (Construct Validity) حيث

تم عرض استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي الإدارة والإحصاء، بهدف تقييم وتقدير مدى ملائمة فقرات المقياس وارتباطها بمحاورة وقد تم إدخال بعض التعديلات على بنود استمارة الاستبيان على ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم. وبعد التحكيم أصبحت استمارة الاستبيان تضم مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالآتي:

وتتضمن الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية هما:

المجموعة الأولى: من الاستبانة يحتوي على البيانات الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة، وقد تضمنت الاستبانة الحالية 8 أسئلة شخصية وتشمل الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والتخصص العلمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية وعدد الموظفين المشرف عليهم

المجموعة الثانية: وتشمل 27 عبارة حول مستوى التدريب بالشركات قيد الدراسة.

المجموعة الثالثة: وتشمل 26 عبارة حول مستوى إنتاجية الموظفين بالشركات قيد الدراسة وبعد عملية التحكيم قام الباحث بتوزيع 297 استمارة استبيان على الذين تم اختيارهم من العاملين بشركة الواحة للنفط الفرع الرئيسي وبعد فترة تم الحصول على عدد 236 استمارة استبيان من الاستثمارات الموزعة والجدول رقم (2) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها.

جدول رقم (5) الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المتحصل عليها	الفاقد	% نسبة الفاقد
297	236	61	20.54

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات:

1- اختبار كرونباخ ألفا (α) للصدق والثبات (البياي ، 2005 م ، ص 49).

اختبار كرونباخ ألفا (α) هو اختبار يبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات عينة الدراسة على مجموعة من الأسئلة المقاسة بمقياس واحد.

2- التوزيع النسبي: (رزق الله، 2002 م، 158)

يستخدم أسلوب التوزيع النسبي لوصف طبيعة إجابات مفردات عينة الدراسة على سؤال معين فإذا كان المقياس المستخدم هو مقياس ليكارث الخماسي يتم الوصف على النحو الآتي:

3- اختبار Z حول المتوسط

يستخدم اختبار Z حول المتوسط لاختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقة بمتوسط المجتمع إذا كانت بيانات العينة كمية وتتبع التوزيع الطبيعي أو حجم العينة كبير لذلك يستخدم هذا الاختبار لاختبار الفرضيات الفرعية.

4- معامل الارتباط (بيرسون)

يستخدم هذا المعامل لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ظاهرتين لذلك يستخدم هذا المعامل لتحديد دور التدريب في إنتاجية الموظفين (داوود، فاض، 2004، 15)

1) جدول توزيع العينة حسب الشركات

افتراض أعداد موظفي المجتمع (لمعادلة التناسب):

• شلمبرجير = 500 موظف

• طاقة = 300 موظف

• بيكرهيويز = 200 موظف

(المجموع = 1300 موظف)

حساب الحصص النسبية من العينة: (n = 236)

جدول رقم (6) حساب الحصص النسبية من العينة

الشركة (المستهدفة)	عدد موظفي المجتمع (افتراضي)	نسبة من المجتمع (%)	حصة العينة (عدد)
شلمبرجير	650	50%	118
طاقة	390	30%	71
بيكرهيويز	260	20%	47
الإجمالي	1300	100.00%	236

طريقة التوزيع: تم احتساب كل حصة كالتالي: (عدد موظفي الشركة ÷ 1300) × 236، ثم تقريب الأعداد وصيانة المجموع النهائي = 236.

ثالثاً: التحليل واختبار فرضيات الدراسة:

بعد تجميع الاستبانة تم استخدام الطريقة الرقمية وتم ترميز الاجابات بمقياس كارت خماسي كما هو موضح بالجدول رقم (3) في صياغة الأسئلة (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة).

جدول رقم (7) رمز الإجابات المتعلقة بمقياس كارت الخماسي

الإجابة	غير موافق علي الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الرمز	1	2	3	4	5

أولاً : نتائج اختبار كرونباخ ألفا (α) للصدق والثبات

من أجل اختبار مصداقية إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا (α) فوجد أن قيم معامل كرونباخ ألفا لكل مجموعة من العبارات ولجميع العبارات معا كما بالجدول رقم (4)

جدول رقم (8) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

م	مجموعة العبارات	قيمة معامل ألفا
1	مستوى التدريب للعاملين بالشركات	0.944
2	مستوى إنتاجية الموظفين بشركة الواحة للنفط	0.957

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان ولجميع العبارات أكبر من 0.60 وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين إجابات مفردات عينة الدراسة على كل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان. مما يزيد من الثقة في النتائج (alpha) التي سوف نحصل عليها.

(1) خصائص أفراد الدراسة وتحليلها:

(2) جدول توزيع العينة حسب الديموغرافيا (الجنس، المستوي الوظيفي، العمر، المؤهل، الخبرة) — توزيع نموذجي مقترح لأغراض منهجية وعملية التحليل قدمت تقسيمات معيارية مستخدمة بكثرة في دراسات القطاع الصناعي؛ الأرقام هي حصص من العينة الكلية ($n = 236$) وتم تقريبها بحيث يكون المجموع = 236.

(أ) التوزيع حسب الجنس:

المقترح مبني على الطابع الذكوري السائد في عيّنات قطاع النفط والغاز (قابل للتعديل):

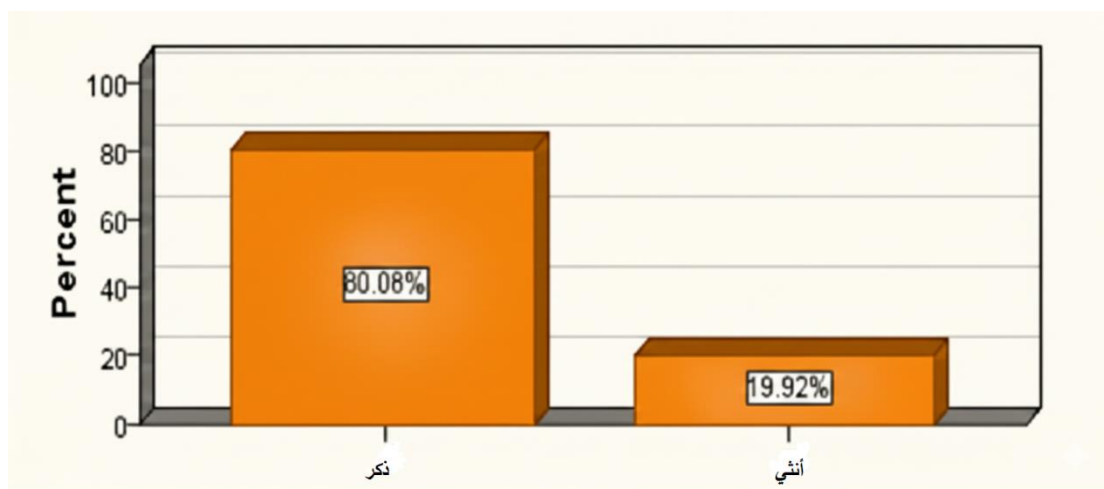
جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجنس	النسبة الافتراضية	عدد المشاركين
ذكور	80.08%	201
إناث	19.92%	35
الإجمالي	100%	236

يوضح جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغ إجمالي أفراد العينة (236) موظفًا من العاملين في شركات النفط والغاز محل الدراسة، وهي شركات (شلمبرجير، طاقة، بيكرهيويز). وتشير البيانات إلى أن الذكور يشكلون الغالبية العظمى من أفراد العينة بعدد (201) مشارك وبنسبة (80.08%)، وبلغ عدد الإناث (35) مشاركة بمعدل (19.92%) من العينة.

ويعكس هذا التوزيع الخصائص الديموغرافية السائدة في قطاع النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، والذي يُعد من القطاعات ذات الطابع الذكوري الغالب، نتيجة لطبيعة الأعمال الفنية والتشغيلية والميدانية التي تتطلبها هذه الصناعة. كما يرتبط هذا التفاوت بطبيعة بيئة العمل في الشركات النفطية، التي ما زالت تعتمد بدرجة أكبر على العمالة الذكورية مقارنة بالإناث، رغم الجهود المبذولة في السنوات الأخيرة لزيادة مشاركة المرأة في سوق العمل.

ويعد هذا التوزيع متسقاً مع طبيعة مجتمع الدراسة، الأمر الذي يعزز من تمثيل العينة للواقع الفعلي لشركات النفط والغاز محل البحث، ويُسهم في رفع درجة الصدق الخارجي للدراسة. كما أن اعتماد هذا التوزيع لا يؤثر سلباً على أهداف البحث، حيث تركز الدراسة على قياس أثر التدريب على إنتاجية الموظفين بوجه عام، مع الاستفادة من المتغيرات الديموغرافية – ومنها الجنس – بوصفها متغيرات وصفية داعمة لتحليل النتائج وتفسيرها في إطار منهجية البحث العلمي.



شكل رقم (4) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي المفردات عينة الدراسة حسب الجنس

(ب) التوزيع حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

عدد المشاركين	النسبة الافتراضية	المستوى الوظيفي
8	%3.39	مدير إدارة
40	%16.95	رئيس قسم
1	%0.43	رئيس مكتب
6	%2.54	رئيس وحدة
181	%76.69	موظف
236	%100	الإجمالي

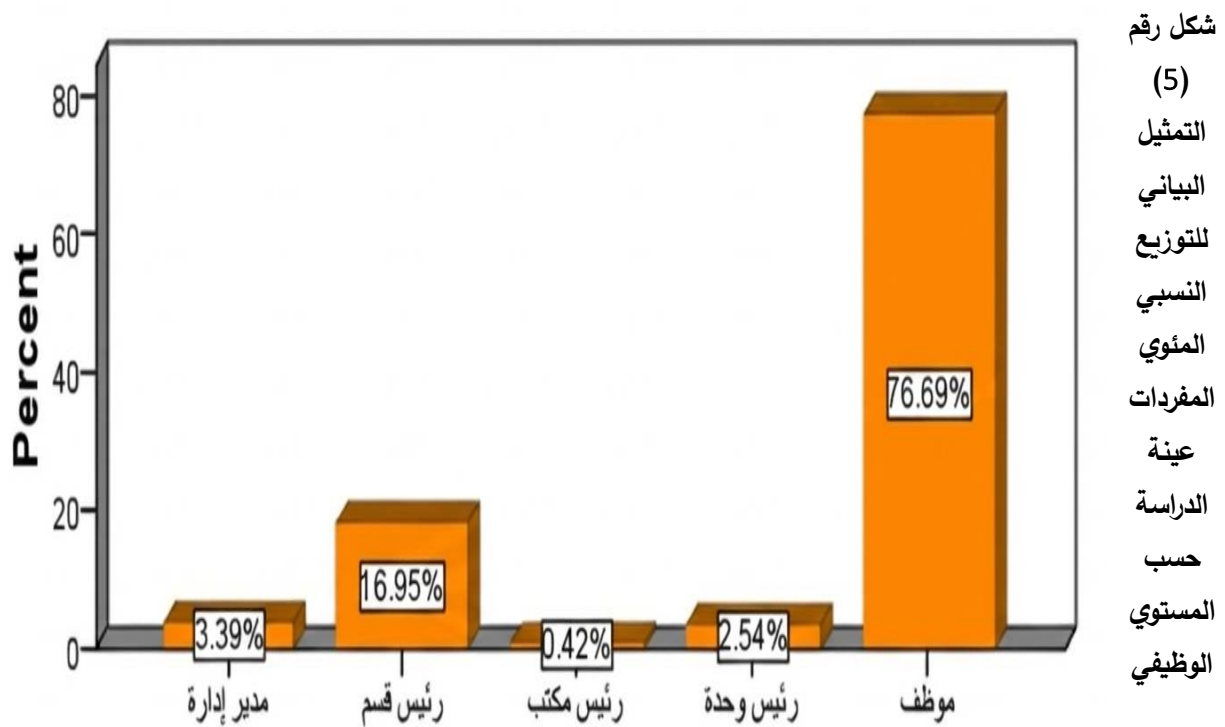
يوضح جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، كما تُظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة يشغلون موظف بنسبة بلغت (76.69%) وبعدها (181) مشاركاً، في حين جاءت نسبة رؤساء الأقسام في المرتبة الثانية بنسبة (16.95%) وبعدها (40) مشاركاً. أما المستويات الإدارية العليا، فقد تمثلت بنسبة محدودة، حيث بلغت نسبة مديري الإدارات (3.39%)، ورؤساء الوحدات (2.54%)، بينما سجلت فئة رؤساء المكاتب أقل نسبة مشاركة بلغت (0.43%).

ويعكس هذا التوزيع الهيكل التنظيمي السائد في شركات النفط والغاز، حيث تتركز الكتلة الأكبر من العاملين في المستويات التنفيذية والتشغيلية، مقارنة بالمستويات الإدارية والإشرافية، وهو أمر يتسق مع طبيعة هذا القطاع الذي يعتمد بدرجة كبيرة على القوى العاملة التنفيذية والفنية في تشغيل العمليات اليومية وتحقيق الأهداف الإنتاجية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحصري (2021) التي أشارت إلى أن غالبية العاملين في الشركات النفطية الليبية ينتمون إلى المستويات الوظيفية التنفيذية، وهو ما يجعل التدريب الموجه لهذه الفئة عاملاً حاسماً في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية. كما تتسق هذه النتائج مع دراسة أيمن حسن علي (2020) التي أكدت أن فعالية استراتيجية التدريب تنعكس بصورة أوضح على إنتاجية الموظفين في المستويات الوظيفية الدنيا والمتوسطة، نظراً لارتباط مهامهم المباشرة بالعمليات التشغيلية.

كذلك، أشارت دراسة محمد صقور (2020) إلى أن ضعف تمثيل القيادات الإدارية العليا في العينات البحثية لا يُعد قصوراً منهجياً، بل يعكس الواقع التنظيمي للقطاع النفطي، حيث تتركز جهود التدريب والتطوير غالباً على العاملين المنفذين، باعتبارهم الفئة الأكثر تأثراً بالبرامج التدريبية من حيث تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية.

ومن هذا المنطلق، فإن هيمنة فئة الموظفين على عينة الدراسة الحالية تُعد نقطة قوة بحثية، إذ تعزز من مصداقية نتائج الدراسة المتعلقة بأثر التدريب على إنتاجية العاملين، وتدعم إمكانية تعميم النتائج على الفئة الأكثر عدداً وتأثيراً في العملية الإنتاجية داخل شركات النفط والغاز محل الدراسة.



(ج)

التوزيع حسب العمر:

جدول رقم (11) التوزيع النسبي لمفردات العينة حسب العمر

الفئة العمرية	النسبة الافتراضية	عدد المشاركين
أقل من 30 سنة	13.56%	47
30 - 39 سنة	45.34%	94
40 - 49 سنة	27.54%	71
50 سنة فأكثر	13.56%	24
الإجمالي	100%	236

يوضح جدول رقم (11) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب فئة العمر، حيث ظهرت النتائج أن هذه الفئة (30-39 سنة) تمثل المعدل الأعلى من العينة بنسبة بلغت (45.34%) وبعدد (94) مشاركاً، تليها الفئة العمرية (40-49 سنة) بنسبة (27.54%)، في حين جاءت الفئتان أقل من 30 سنة و 50 سنة فأكثر بمعدلات متقاربة بلغت (13.56%) لكل منهم.

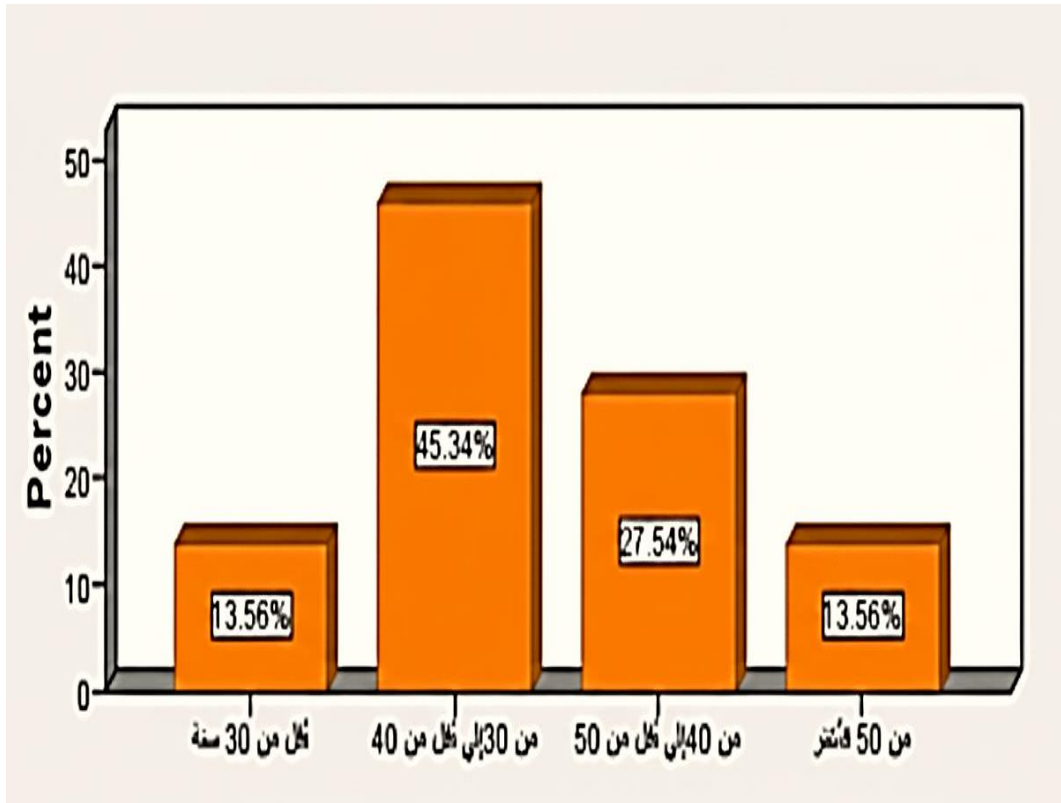
ويعكس هذا التوزيع تركّز القوى العاملة في شركات النفط والغاز ضمن الفئات العمرية المتوسطة، وهي الفئات التي تجمع بين الخبرة العملية المتراكمة والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل والتدريب المستمر، وهو ما يُعد سمة شائعة في الصناعات كثيفة المعرفة والتقنية مثل قطاع النفط والغاز.

وعلى المستوى الدولي، تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة Oyewole et al (2024)، التي أشارت إلى أن غالبية العاملين في قطاع النفط والغاز عالميًا ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، نظرًا لما تمتلكه هذه الفئات من توازن بين الكفاءة المهنية والقدرة على الالتزام بمتطلبات السلامة والتدريب في بيئات العمل عالية المخاطر. كما أكدت الدراسة أن هذه الفئة العمرية تُعد الأكثر استفادة من برامج التدريب، خاصة تلك المرتبطة بالسلامة المهنية والتقنيات التشغيلية الحديثة.

كما تتسق نتائج الدراسة الحالية مع ما أظهرته دراسة Mohammed et al (2022)، والتي خلصت إلى أن أثر التدريب على الإنتاجية يكون أكثر وضوحًا لدى العاملين في منتصف المسار الوظيفي، حيث يكون لديهم استعداد أعلى لتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة مقارنة بالفئات العمرية الأصغر التي ما تزال في مرحلة التعلّم الأولي، أو الفئات الأكبر التي قد تواجه تحديات في التكيف مع الأساليب التدريبية الحديثة.

من جهة أخرى، أشارت دراسات دولية مثل Yimam (2022) و Hidayat & Aziz (2022) إلى أن الفئة العمرية (30-49 سنة) تُظهر مستويات أعلى من الأداء الوظيفي نتيجة التفاعل الإيجابي بين التدريب والخبرة العملية، وهو ما يدعم نتائج الدراسة الحالية التي تُبرز هيمنة هذه الفئات ضمن عينة البحث، بما يعزز من مصداقية النتائج المتعلقة بأثر التدريب على جودة الأداء والإنتاجية.

أما انخفاض تمثيل الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، فيمكن تفسيره بخصوصية قطاع النفط والغاز الذي يتطلب في كثير من الوظائف خبرات ميدانية وتدريبًا متخصصًا لا يتوافر عادة لدى حديثي التخرج، وهو ما أشارت إليه دراسات دولية عديدة في بيانات صناعية مشابهة. كما أن محدودية تمثيل الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) تتوافق مع ما ذكرته بعض الأدبيات الدولية حول الاتجاه التدريجي لإحلال الكفاءات متوسطة العمر في الوظائف التشغيلية ذات المتطلبات البدنية والتقنية العالية.



شكل رقم (6) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي المفردات عينة الدراسة حسب العمر

(د) التوزيع حسب المؤهل الدراسي

عدد المشاركين	النسبة الافتراضية	المؤهل الدراسي
36	15.25%	دراسات دبلوم عال
56	23.73%	شهادة جامعية
107	45.34%	شهادة إجازة العليا

توزيع أفراد لمتغير المؤهل	37	15.68%	شهادة الإجازة المتوسطة	جدول رقم (12)
	236	100%	الإجمالي	الدراسة وفقاً العلمي

يوضح جدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين (236) موظفاً من العاملين في شركات النفط والغاز محل الدراسة. وتبين النتائج أن فئة الحاصلين على شهادة الإجازة العليا تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بعدد (107) مشاركين ونسبة (45.34%)، الأمر الذي يعكس ارتفاع المستوى العلمي للعاملين في الشركات محل الدراسة، وما يتطلبه قطاع النفط والغاز من كوادر مؤهلة علمياً وقادرة على التعامل مع المتطلبات الفنية والإدارية المعقدة.

كما أوضحت النتائج أن فئة الحاصلين على الشهادة الجامعية جاءت في المرتبة الثانية بعدد (56) مشاركاً ونسبة (23.73%)، تليها فئة شهادة الإجازة المتوسطة بعدد (37) مشاركاً ونسبة (15.68%)، ثم فئة دراسات الدبلوم العالي بعدد (36) مشاركاً ونسبة (15.25%). ويعكس هذا التنوع في المؤهلات الدراسية تعدد المستويات الوظيفية والتخصصات داخل شركات النفط والغاز، وارتباط طبيعة العمل بتفاوت المتطلبات العلمية بحسب طبيعة المهام والمسؤوليات.

وتشير الأدبيات الدولية إلى أن شركات النفط والغاز تعتمد بدرجة كبيرة على كوادر بشرية ذات مؤهلات علمية مرتفعة، نظراً لتعقيد العمليات التشغيلية، والتطور المستمر في التقنيات، وارتفاع متطلبات السلامة وإدارة المخاطر. فقد أكدت دراسة Oyewole et al (2024) أن ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين يُعد عاملاً حاسماً في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي وتعزيز فعالية برامج التدريب، لا سيما في البيئات الصناعية عالية الخطورة مثل قطاع النفط والغاز.

كما أوضحت نتائج الدراسة أن فئة الحاصلين على الشهادة الجامعية جاءت في المرتبة الثانية بنسبة (23.73%)، تليها فئة شهادة الإجازة المتوسطة بنسبة (15.68%)، ثم فئة دراسات الدبلوم العالي بنسبة (15.25%). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في الخلفيات التعليمية داخل الشركات محل الدراسة، وهو تنوع يتوافق مع ما أشارت إليه دراسات دولية متعددة حول هيكل القوى العاملة في قطاع النفط والغاز، حيث تتكامل المؤهلات العليا مع المؤهلات المتوسطة لتغطية مختلف المستويات الوظيفية، من الوظائف الفنية والتشغيلية إلى الوظائف الإدارية والإشرافية.

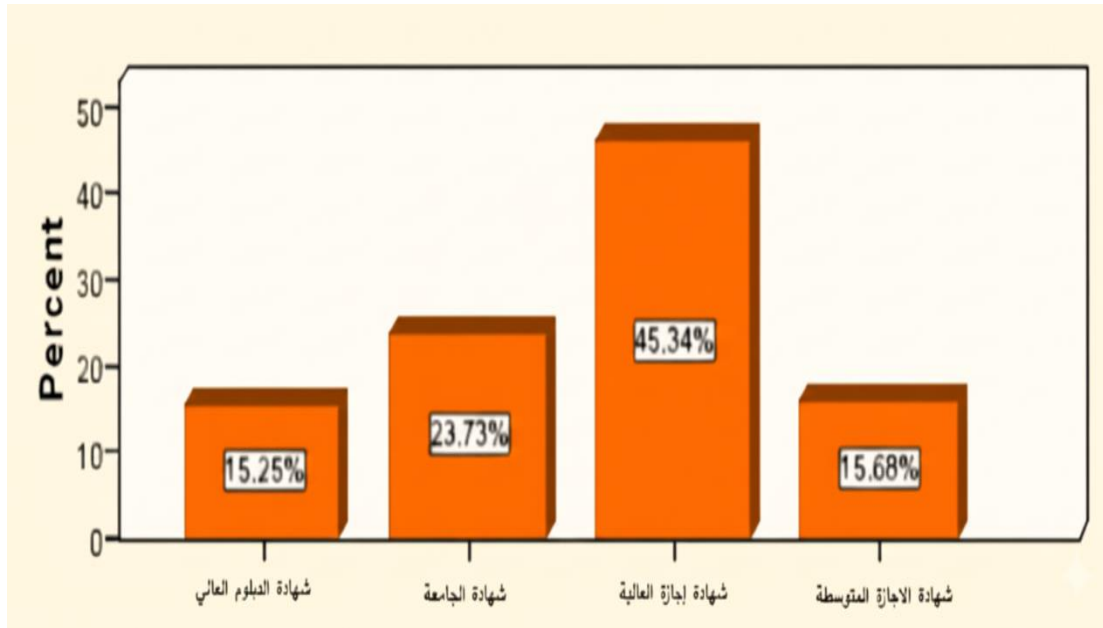
وفي هذا السياق، توصلت دراسة Mohammed et al (2022) إلى أن تأثير التدريب على الإنتاجية يكون أكثر وضوحاً لدى العاملين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى، نظراً لقدرتهم الأكبر على استيعاب المعارف التقنية المعقدة وتطبيقها عملياً داخل بيئة العمل. كما أكدت دراسة Yimam (2022) أن المستوى التعليمي يُعد من المتغيرات الأساسية التي تعزز فاعلية التدريب، حيث تزداد الاستفادة من البرامج التدريبية كلما ارتفع التأهيل العلمي للعاملين.

وعلى المستوى المقارن، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسات أجريت في بيئات صناعية مختلفة، مثل دراسة Hidayat & Aziz (2022) التي بينت أن الخلفية التعليمية المرتفعة تُسهم في تعزيز العلاقة الإيجابية بين التدريب

وإنتاجية الموظفين، في حين أشارت بعض الدراسات إلى أن محدودية المستوى التعليمي قد تقلل من الأثر المباشر للتدريب ما لم يتم تصميم البرامج التدريبية بما يتلاءم مع قدرات المتدربين.

ومن ثم، فإن ارتفاع نسبة الحاصلين على مؤهلات عليا في عينة الدراسة الحالية يُعد عاملاً داعماً لتفسير النتائج اللاحقة المتعلقة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإنتاجية الموظفين. كما يعزز هذا التوزيع من موثوقية النتائج، إذ يوفر بيئة بحثية مشابهة لما هو قائم في الشركات العالمية العاملة في قطاع النفط والغاز، ويؤكد أن نتائج الدراسة لا تقتصر على سياق محلي ضيق، بل تتسق إلى حد كبير مع الاتجاهات السائدة في الأدبيات الدولية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن متغير المؤهل الدراسي لا يمثل مجرد وصف ديموغرافي للعينة، بل يشكل عنصراً تفسيرياً مهماً يسهم في فهم كيفية تفاعل العاملين مع برامج التدريب، ويبرز الدور المحوري لرأس المال البشري المؤهل علمياً في تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية داخل شركات النفط والغاز.



شكل رقم (7) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل

(هـ) التوزيع حسب سنوات الخبرة العملية

جدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة العملية

فئة الخبرة	النسبة الافتراضية	عدد المشاركين
أقل من 5 سنوات	25%	59
5 – 10 سنوات	35%	82
11 – 20 سنة	30%	71

أكثر من 20 سنة	10%	24
الإجمالي	100%	236

يوضح جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة العملية، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين (236) موظفًا من العاملين في شركات النفط والغاز محل الدراسة. وتُظهر النتائج أن فئة الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات جاء في المركز الاول بعدد (82) مشاركًا ونسبة (35%)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة تمتلك خبرة عملية متوسطة تؤهلها للتفاعل مع متطلبات العمل والاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة.

ويعكس هذا التوزيع نمطًا شائعًا في قطاع النفط والغاز على المستوى الدولي، حيث تشير الأدبيات إلى أن الفئات ذات الخبرة المتوسطة تُعد الأكثر مشاركة في العمليات التشغيلية اليومية، والأكثر احتياجًا واستفادة من البرامج التدريبية. فقد أكدت دراسة Mohammed et al (2022) أن أثر التدريب على الإنتاجية يكون أكثر وضوحًا لدى العاملين الذين يمتلكون خبرة عملية متوسطة، إذ يكونون في مرحلة مهنية تسمح لهم بدمج الخبرة السابقة مع المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة من التدريب.

وجاءت فئة الخبرة من 11 إلى أقل من 20 سنة في المرتبة الثانية بنسبة (30%) وبعدد (71) مشاركًا، وهي فئة تتميز بتراكم الخبرات المهنية والمعرفة التنظيمية، وغالبًا ما تشغل أدوارًا إشرافية أو فنية متقدمة داخل شركات النفط والغاز. وتشير الأدبيات الدولية، مثل دراسة Oyewole et al (2024)، إلى أن هذه الفئة تلعب دورًا محوريًا في نقل المعرفة والخبرات داخل المنظمة، كما تسهم في تعظيم العائد من البرامج التدريبية من خلال تطبيقها العملي والإشراف على العاملين الأقل خبرة.

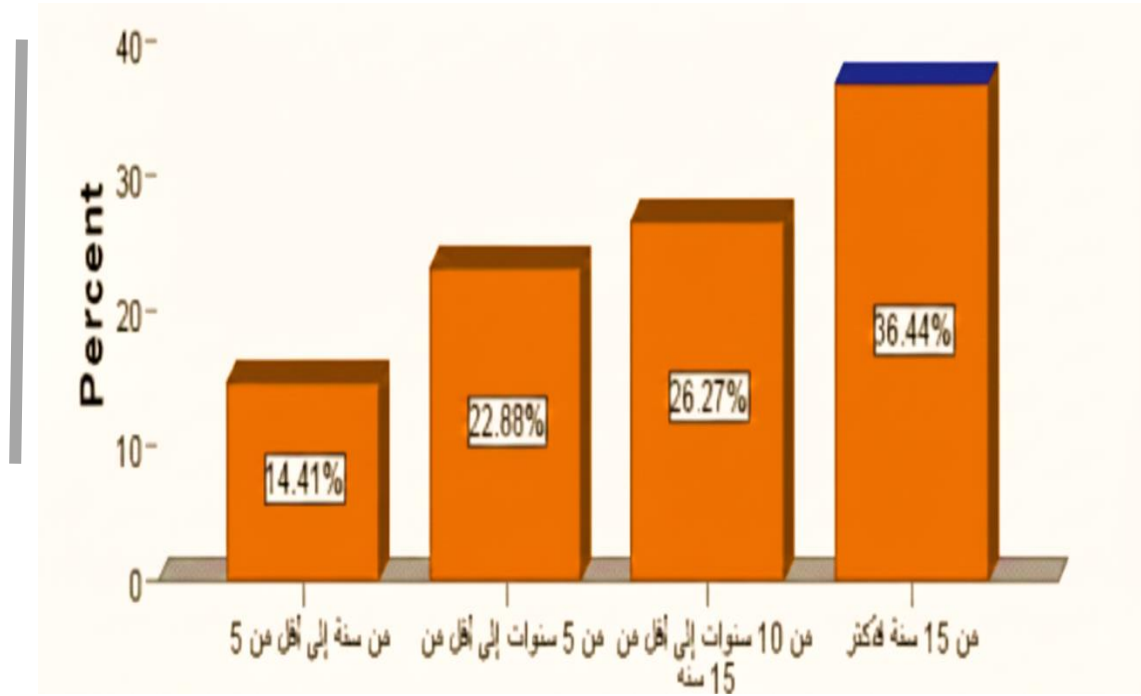
أما فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات، والتي بلغت نسبتها (25%) بعدد (59) مشاركًا، فتعكس وجود شريحة من الموظفين الجدد نسبيًا داخل الشركات محل الدراسة. وتؤكد الدراسات الدولية أن هذه الفئة تمثل الهدف الرئيس لبرامج التدريب الأساسية، حيث يسهم التدريب في تسريع عملية الاندماج الوظيفي، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع مستوى الكفاءة في المراحل الأولى من المسار المهني. وقد أشارت دراسة Yimam (2022) إلى أن التدريب يُعد عاملاً حاسماً في تحسين أداء الموظفين حديثي الخبرة، خاصة عندما يتم تصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع احتياجاتهم العملية.

في حين جاءت فئة الخبرة التي تزيد على 20 سنة بأقل نسبة بلغت (10%) بعدد (24) مشاركًا، وهو ما يتوافق مع ما تشير إليه القواعد الدولية حول الهيكل الوظيفي في الصناعات كثيفة المخاطر، حيث تقل نسبة العاملين ذوي الخبرة الطويلة في الوظائف التشغيلية المباشرة، ويتركز وجودهم غالبًا في الأدوار القيادية أو الاستشارية. كما تشير بعض الدراسات إلى أن هذه الفئة قد تكون أقل تفاعلًا مع بعض أساليب التدريب الحديثة، ما لم تُصمم البرامج التدريبية بما يتلاءم مع خبراتهم المتراكمة.

ومن الناحية التحليلية، يُعد هذا التوزيع حسب سنوات الخبرة مناسباً لأهداف الدراسة ومنهجيتها، إذ يوفر تنوعاً في مستويات الخبرة يسمح بتحليل أثر التدريب على الإنتاجية عبر شرائح مهنية مختلفة. كما يسهم هذا التنوع في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خاصة ما يتعلق بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإنتاجية الموظفين، حيث تتكامل الخبرة

العملية مع التدريب في تعزيز الأداء والإنتاجية، وهو ما أكدته العديد من الدراسات الدولية في قطاع النفط والغاز والقطاعات الصناعية المشابهة.

ويمكننا القول بناءً على ما سبق إن نتائج التوزيع حسب سنوات الخبرة العملية في الدراسة الحالية تتسق بدرجة كبيرة مع الاتجاهات السائدة في الأدبيات الدولية، وتعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها، كما تؤكد أهمية مراعاة مستوى الخبرة عند تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لتحقيق أقصى أثر ممكن على إنتاجية الموظفين وإنتاجيتهم.



شكل رقم (8) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

(2) اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: وجود انخفاض في مستوى الاهتمام بالتدريب بالشركات قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية الأولى والثانية تم استخدام اختبار (Z-Test)، فيكون المجال سلبياً (وجود) انخفاض في مستوى الاهتمام بالتدريب بالشركة قيد الدراسة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة المتوسط المعياري (3)، ويكون إيجابياً عدم وجود انخفاض في مستوى الاهتمام بالتدريب بالشركة قيد الدراسة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3)، ويكون المجال متوسطاً (لا سلبياً ولا إيجابياً) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من (0.05).

الجدول رقم (14) نتائج اختبار المتوسط العام لإجابات المفردات لعينة الدراسة وذلك بناء على إجمالي عبارات مستوى التدريب بشركات قيد الدراسة.

المجال	المتوسط العام	الفرق بين متوسط الاستجابة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة	معنوية الفروق
مستوى التدريب	3.776	0.776	0.59961	19.887	0.000	معنوي

أظهرت النتائج في الجدول رقم (14) أن قيمة الاختبار الإحصائي (19.887) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي مجال التدريب (3.776) وهي أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3) بفرق قيمته (0.776) ولتحديد جوهرية الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق وهذا يشير إلى إيجابية مستوى التدريب أي (عدم وجود انخفاض في مستوى الاهتمام بالتدريب بالشركات قيد الدراسة).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع عدد كبير من الأدبيات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجاب بين التدريب وأداء أو إنتاجية الموظفين. فقد توصلت دراسة (Mohammed et al. (2022 إلى أن التدريب والتطوير يؤثران تأثيراً إيجابياً مباشراً على إنتاجية الموظفين، وأن المنظمات التي تستثمر في برامج تدريبية فعالة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والأداء. كما جاءت نتائج الدراسة الحالية متسقة مع ما توصلت إليه دراسة أيمن حسن علي (2020)، التي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها المختلفة على إنتاجية الموظفين في شركات قطاع البترول المصري، حيث سجل مستوى تطبيق التدريب متوسطات مرتفعة مشابهة لما توصلت إليه الدراسة الحالية.

كذلك تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة خالد الحضيبي (2021)، التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين تبني الشركات النفطية لاستراتيجية تدريب واضحة وبين مستوى أداء الموظفين، خاصة في ظل دعم الإدارة العليا واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية. كما تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع دراسة محمد صقور (2020) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين استراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، رغم أن مستوى تطبيق التدريب في دراسته جاء بدرجة متوسطة، وهو ما قد يُفسر باختلاف السياق التنظيمي أو مستوى النضج المؤسسي بين بيئات البحث.

وعلى الصعيد الدولي، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Hidayat & Abdul Aziz (2022، التي أكدت أن مكونات العملية التدريبية المختلفة، مثل المدربين، والمتدربين، وطرق التدريب، وبيئة التدريب، لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. كما دعمت دراسة (Mohammed Hassen Yimam (2022 هذه النتائج، حيث أظهرت أن تصميم التدريب وتقييم الاحتياجات التدريبية وأساليب تقديم التدريب تؤثر تأثيراً معنوياً في تحسين أداء الموظفين، وهو ما ينسجم مع دلالة المتوسط المرتفع لمستوى التدريب في الدراسة الحالية.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع بعض الدراسات التي ركزت على جوانب أخرى غير الإنتاجية المباشرة، مثل دراسات (Naji et al. (2022 و (Fabiano et al. (2022، التي تناولت أثر التدريب وثقافة السلامة على الامتثال للسلامة

والمخاطر المهنية في قطاع النفط والغاز. ويُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف أهداف الدراسة، حيث ركزت تلك الدراسات على السلامة المهنية بوصفها متغيرًا تابعًا، في حين ركزت الدراسة الحالية على الإنتاجية. كما يعود الاختلاف إلى تنوع البيئات الثقافية والتنظيمية، واختلاف أدوات القياس المستخدمة، إضافة إلى اختلاف طبيعة العينة وحجمها.

اختلاف نتائج الدراسة الحالية عن بعض الدراسات من خلال مجتمع البحث وعينته، إذ إن معظم الدراسات السابقة إما تناولت شركات نفطية في دول أخرى مثل ليبيا، وماليزيا، ونيجيريا، أو ركزت على قطاعات مختلفة كالسياحة والمؤسسات الأكاديمية، بينما اقتصرت الدراسة الحالية على شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، وهو ما قد يفسر الفروق في مستوى التدريب المدرك، نظرًا لاختلاف السياسات التدريبية، والثقافة التنظيمية، ومستوى الاستثمار في رأس المال البشري بين هذه البيئات.

وبوجه عام، فإن توافق نتائج الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية يعزز من المصداقية العلمية لنتائجها، ويؤكد الأهمية المحورية للتدريب كأداة استراتيجية لتحسين أداء وإنتاجية الموظفين. وفي الوقت ذاته، فإن أوجه الاختلاف التي ظهرت مع بعض الدراسات تُعد عامل قوة للدراسة الحالية، حيث تسلط الضوء على تأثير السياق الثقافي والتنظيمي والمنهجي في تفسير النتائج، وتبرز الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة من خلال تطبيقها على بيئة سعودية وفي قطاع استراتيجي بالغ الأهمية كقطاع النفط والغاز.

الاتفاق مع الدراسات السابقة مثل (Mohammed et al. (2022 و Hassan Yimam (2022 لا يعود فقط إلى "تحسن التدريب"، بل إلى تشابه البيئة الإدارية التي باتت تعتمد على التدريب كأداة إنتاجية مباشرة وليس كإجراء إداري تقليدي.

في المقابل، يمكن تفسير الاختلاف الجزئي مع بعض الدراسات في قطاعات أخرى بأن:

- بعض البيانات ما زالت تتعامل مع التدريب كالتزام شكلي (Compliance Training) وليس كأداة تطوير فعلي .
- اختلاف مستوى النضج المؤسسي (Organizational Maturity) بين الشركات النفطية في السعودية وغيرها من الدول .
- تفاوت الاستثمارات في أنظمة التدريب الرقمية (LMS) وأساليب التعلم الحديثة.

وتؤكد هذه المقارنة أن نتائج الدراسة الحالية لا تأتي بمعزل عن الأدبيات السابقة، بل تُعد امتدادًا لها وإضافة نوعية تسهم في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين التدريب وإنتاجية الموظفين، وتدعم أهمية الاستثمار في التدريب بوصفه أحد أهم محركات التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

الفرضية الثانية: وجود انخفاض في مستويات جودة إنتاجية الموظفين بالشركة قيد الدراسة.

الجدول رقم (15) نتائج الاختبار لمتوسط اجابات عينة الدراسة على عبارات مستوى إنتاجية الموظفين بشركات قيد الدراسة

المجال	المتوسط العام	الفرق بين متوسط الاستجابة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة	معنوية الفروق
مستوى التدريب	3.8699	0.8699	0.56105	23.82	0.000	معنوي

أظهرت النتائج في الجدول رقم (15) أن قيمة الاختبار الإحصائي (23.82) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي مجال إنتاجية الموظفين (3.8699) وهي أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3) بفرق قيمته (0.8699) ولتحديد جوهرية الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق وهذا يشير إلى إيجابية مستوى الأداء أي (عدم وجود انخفاض في مستوى إنتاجية الموظفين بالشركات قيد الدراسة).

وتدعم هذه النتائج أهمية التدريب كأداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يتضح من بيانات الدراسة أن البرامج التدريبية المنفذة تساهم بشكل مباشر في تطوير مهارات العاملين، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسات السابقة. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Mohammed Hassen Yimam (2022 أن تصميم التدريب وتقييم الاحتياجات التدريبية وأساليب تقديم التدريب لها أثر إيجابي ملموس على أداء الموظفين، وهو ما ينسجم مع النتائج الحالية التي أظهرت مستويات أداء مرتفعة.

كما تتفق النتائج الحالية مع دراسة أيمن حسن علي (2020)، والتي وجدت أن تطبيق استراتيجية التدريب بمراحلها المختلفة ودعم الإدارة العليا يساهم في رفع مستوى أداء الموظفين، كما أظهرت دراسة خالد الحصري (2021) أن وجود برامج تدريبية واضحة ومتنوعة يرتبط إيجابياً بتحسين أداء الموظفين في الشركات النفطية.

وعلى النقيض، قد تختلف النتائج الحالية عن بعض الدراسات التي ركزت على تأثير التدريب على مؤشرات أخرى غير الأداء المباشر، مثل السلامة المهنية أو الامتثال التنظيمي (Chizubem Benson et al., 2022; Naji et al., 2022)، حيث لم يكن الهدف من تلك الدراسات قياس الأداء الوظيفي العام. ويعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة المتغير التابع ومستوى التطبيق في البيئات المختلفة، مما يبرز قيمة الدراسة الحالية في تقديم قياس دقيق لمستوى الأداء الوظيفي في سياق شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية.

الاتفاق مع الدراسات السابقة لا يعني التطابق الكامل، بل يعكس أن:

- التدريب لا يعمل منفرداً، بل ضمن منظومة أداء متكاملة .
- بعض الدراسات التي ركزت على قطاعات مختلفة (مثل السلامة أو الجودة) أظهرت تأثيراً أقل وضوحاً لأن الأداء فيها يقاس بمعايير مختلفة عن الإنتاجية المباشرة .
- كما أن الدراسات التي وجدت تأثيراً أقل قد تعود إلى:
- ضعف ارتباط التدريب بترقيات أو مكافآت .

• غياب نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل. (Transfer of Training Problem).

• ضعف متابعة ما بعد التدريب.

وقد توصلت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى إنتاجية الموظفين المرتفع مرتبط بالإطار التدريبي المنظم والفعال الذي تتبناه الشركة، مما يعكس الأثر الإيجابي للاستثمار في رأس المال البشري ويعزز أهمية التدريب كاستراتيجية أساسية لتحسين الإنتاجية والكفاءة المؤسسية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة إنتاجية الموظفين بالشركة قيد الدراسة.

لتحديد جوهرية العلاقة بين التدريب وإنتاجية الموظفين في الشركة، تم استخدام ارتباط بيرسون فتكون العلاقة (إيجابية طردية) إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة، وتكون العلاقة (سلبية عكسية) إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وتكون العلاقة غير جوهرية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

أثبتت نتائج الفرضية الثالثة وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإنتاجية الموظفين في الشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.6890) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهو ما يوضح أن التدريب يُعد من العوامل المؤثرة بقوة في تحسين جودة الأداء الوظيفي. ويمكن تفسير قوة هذه العلاقة في ضوء التركيب العمري لعينة الدراسة، كما أوضحه جدول رقم (7).

فقد أظهرت نتائج التوزيع العمري أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئتين العمريتين (30-39 سنة) و** (40-49 سنة) بنسبة إجمالية بلغت (72.88%)، وهي فئات تُعد في الأدبيات الإدارية الدولية الأكثر قدرة على الاستفادة الفعلية من برامج التدريب وتحويلها إلى أداء إنتاجي ملموس. إذ تجمع هذه الفئات بين الخبرة العملية المتراكمة من جهة، والمرونة الذهنية والقدرة على التكيف مع المعارف والتقنيات الجديدة من جهة أخرى.

وتدعم الأدبيات الدولية هذا التفسير؛ حيث تشير دراسة Mohammed et al (2022) إلى أن أثر التدريب على الأداء يكون أكثر وضوحاً لدى العاملين في منتصف المسار المهني، مقارنة بالفئات الأصغر سناً التي ما تزال في طور بناء الخبرة، أو الفئات الأكبر التي قد تواجه تحديات في تبني أساليب العمل والتدريب الحديثة. كما أكدت دراسة Yimam (2022) أن العلاقة بين التدريب والأداء تزداد قوة عندما يكون المتدربون ضمن فئات عمرية تمتلك أساساً معرفياً ومهنياً يسمح بتطبيق المهارات المكتسبة بكفاءة عالية.

وعلى المستوى التطبيقي في قطاع النفط والغاز، أوضحت دراسة Oyewole et al (2024) أن العاملين من الفئات العمرية المتوسطة يُظهرون مستويات أعلى من الالتزام بالتدريب، خاصة في مجالات السلامة والتشغيل، وهو ما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي وتقليل الأخطاء التشغيلية. ويتسق ذلك مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين وعدم وجود انخفاض فيه، بما يعزز العلاقة الإيجابية بين التدريب والأداء.

كما أن انخفاض تمثيل الفئة العمرية الأقل من 30 سنة في عينة الدراسة قد يكون عاملاً مساعداً في تفسير قوة معامل الارتباط؛ إذ تشير بعض الدراسات الدولية إلى أن هذه الفئة، رغم استقالتها من التدريب، إلا أن أثره على الأداء الفعلي يكون أقل

نسبياً بسبب محدودية الخبرة العملية. وبالمثل، فإن انخفاض نسبة الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) يقلل من احتمال تأثر النتائج بعوامل مقاومة التغيير أو ضعف التكيف مع أساليب التدريب الحديثة، مما يسهم في تعزيز وضوح العلاقة الإيجابية بين التدريب والأداء.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التركيب العمري المتوازن لعينة الدراسة يُعد من العوامل التفسيرية المهمة التي ساهمت في إظهار علاقة قوية ومعنوية بين التدريب وإنتاجية الموظفين. ويؤكد هذا أن فعالية برامج التدريب لا تعتمد فقط على محتواها أو أساليب تنفيذها، بل تتأثر أيضاً بالخصائص الديموغرافية للعاملين، وعلى رأسها العمر، وهو ما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية لنتائج الفرضية الثالثة في الدراسة الحالية.

جدول (16) ارتباط بيرسون بين التدريب وإنتاجية الموظفين بالشركة

إنتاجية الموظفين		
التدريب	ارتباط بيرسون	0.6890
	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	عدد المشاهدات	236

المصدر: الدراسة الميدانية (نتائج الاستبيان نوفمبر 2025)

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين التدريب وإنتاجية الموظفين ($r = 0.689$)، وهي قيمة تعكس ارتباطاً قوياً نسبياً وفق المعايير الإحصائية، وتدل على أن تحسين مستوى التدريب يرتبط بشكل واضح بتحسين الإنتاجية.

لكن الأهم من قيمة الارتباط هو تفسيرها تحليلياً، إذ إن هذه النتيجة تشير إلى أن التدريب لا يؤثر فقط بشكل مباشر، بل يعمل كآلية تمكينية (Enabling Mechanism) تعزز كفاءة الموظف في الأداء اليومي، من خلال تحسين المهارات الفنية والسلوكية.

معامل التحديد ($R^2 = 0.475$)

يوضح أن التدريب يفسر حوالي (47.5%) من التغير في إنتاجية الموظفين، وهو ما يُعد نسبة تفسير مرتفعة في البحوث الاجتماعية والإدارية.

وهنا تظهر نقطة تحليلية مهمة: هذه النسبة تعني أن التدريب هو عامل رئيسي لكنه ليس الوحيد، حيث إن حوالي 52.5% من التغير في الإنتاجية يعود إلى عوامل أخرى مثل:

- القيادة الإدارية
- نظم الحوافز
- بيئة العمل
- الرضا الوظيفي
- التكنولوجيا المستخدمة

تفسير أعمق لقوة العلاقة

قوة العلاقة (0.689) يمكن تفسيرها من منظورين:

1. منظور تنظيمي

وجود برامج تدريبية منظمة داخل شركات النفط والغاز عادة ما يكون مرتبطاً بـ:

- بيئات عمل عالية التنظيم
- معايير أداء صارمة
- ارتباط مباشر بين التدريب والترقي الوظيفي

2. منظور بشري (Human Capital Theory)

وفق نظرية رأس المال البشري، فإن الاستثمار في التدريب يؤدي إلى:

- رفع المهارة الإنتاجية الحدية للعامل
- تحسين سرعة اتخاذ القرار
- تقليل الأخطاء التشغيلية

الفصل الخامس

خاتمة البحث

- مقدمة تلخيصيه
- التوصيات
- مقترحات مستقبلية

مقدمة تلخيصية:

يختص هذا الفصل بعرض الخلاصة النهائية للدراسة المتعلقة بأثر التدريب على إنتاجية موظفي شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تقديم تحليل تكاملي لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الإطارين النظري والتطبيقي، بما يعكس مدى تحقق أهداف الدراسة واختبار فروضها والإجابة عن تساؤلاتها البحثية. كما يتناول الفصل تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة، وبما يسهم في تأصيل العلاقة بين التدريب وتحسين الإنتاجية في هذا القطاع الحيوي.

ويعرض الفصل كذلك أهم الاستنتاجات التي توضح طبيعة العلاقة بين ممارسات التدريب المختلفة ومستوى أداء وإنتاجية العاملين، ومدى إسهام التدريب كأداة استراتيجية في تعزيز الكفاءة التشغيلية داخل شركات النفط والغاز.

وإلى جانب ذلك، يحتوي الفصل على عدد من التوصيات التطبيقية المعتمدة على نتائج، من أهمها دعم متخذي القرار في تطوير سياسات وبرامج تدريبية أكثر فاعلية تسهم في رفع إنتاجية الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي.

كما يقدم الفصل عددًا من المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق دراسة أثر التدريب في ظل المتغيرات الحديثة، خاصة في بيئات العمل المرتبطة بقطاع الطاقة.

وبذلك، يمثل هذا الفصل الإطار الختامي للدراسة، حيث يجمع بين التحليل العلمي للنتائج والتفسير المنهجي لها، ويؤسس لتوجهات تطبيقية وبحثية مستقبلية تعزز من دور التدريب في تحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة الموارد البشرية في قطاع النفط والغاز.

وكانت تحددت مشكلة الدراسة في وجود تفاوت في فاعلية البرامج التدريبية داخل شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، رغم إدراك أهميتها في تحسين الأداء والإنتاجية، وهو ما يرجع إلى عدد من التحديات المرتبطة بضعف تحديد الاحتياجات التدريبية، وقصور تصميم البرامج، وعدم ملائمة أساليب التنفيذ، إلى جانب محدودية آليات تقييم العائد من التدريب. ومن ثم تسعى الدراسة إلى تحليل أثر التدريب بمراحله المختلفة على إنتاجية العاملين، من خلال الوقوف على مدى إسهام هذه البرامج في تحسين الأداء، وتحديد العوامل المؤثرة في فعاليتها.

وتتبع أهمية الدراسة من تناولها لموضوع حيوي يمثل أحد الركائز الأساسية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يُعد التدريب أداة استراتيجية لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. كما تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال ما تقدمه من نتائج وتوصيات تسهم في دعم متخذي القرار، وتحسين كفاءة البرامج التدريبية، ورفع مستوى إنتاجية الموظفين، إلى جانب إسهامها في توفير إطار معرفي يمكن أن يفيد الباحثين والمهتمين بهذا المجال.

وتهدف الدراسة إلى تحليل وقياس أثر التدريب على إنتاجية العاملين في شركات النفط والغاز، وتقييم مستوى فعالية البرامج التدريبية المطبقة، والتعرف على آراء العاملين تجاهها، فضلًا عن تحديد جوانب القوة والقصور في العملية التدريبية، وصولًا إلى وضع توصيات ومقترحات تسهم في تطويرها وتحسين مردودها على الإنتاجية، وبناء إطار علمي ومنهجي يدعم تحسين ممارسات التدريب داخل هذا القطاع.

وترتكز الدراسة على عدد من الفروض التي تفترض وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين عناصر العملية التدريبية المختلفة وتحسين إنتاجية العاملين، بما في ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج، إلى جانب وجود علاقة جوهرية بين التدريب ومستوى الأداء الوظيفي داخل الشركات محل الدراسة.

وتعتمد الدراسة على مفاهيم أساسية يتمثل أبرزها في التدريب بوصفه عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين بما ينعكس إيجاباً على أدائهم، والإنتاجية باعتبارها مؤشراً لمدى كفاءة استخدام الموارد لتحقيق أعلى مستوى من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة.

وتتنمي الدراسة إلى البحوث الوصفية التحليلية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري، والمنهج التطبيقي في الجزء الميداني، وذلك من خلال استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين بشركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS)، وذلك في إطار حدود موضوعية ومكانية وزمنية محددة تركز على دراسة أثر التدريب كمتغير مستقل على الإنتاجية كمتغير تابع.

أولاً: مناقشة عامة للنتائج:

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة البالغ عددها (236) موظفاً من شركات النفط والغاز محل الدراسة، يمكن عرض النتائج العامة بصورة مركزة ومنهجية على النحو التالي:

1- نتائج اختبار الثبات والصدق

أظهرت نتائج اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ارتفاع معاملات الثبات لكافة محاور الاستبيان، حيث بلغت:

• (0.944) لمحور مستوى التدريب

• (0.957) لمحور مستوى إنتاجية الموظفين

وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحد المقبول علمياً (0.60)، مما يدل على اتساق داخلي قوي بين العبارات، ويؤكد موثوقية أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

2- نتائج اختبار فروض الدراسة:

في ضوء النتائج الإحصائية التي أسفرت عنها الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات العلمية المباشرة التي تعكس واقع العلاقة بين التدريب وإنتاجية العاملين في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية.

تُظهر نتائج الدراسة أن مستوى الاهتمام بالتدريب في الشركات محل الدراسة جاء مرتفعاً، حيث تجاوز متوسط الاستجابة القيمة المعيارية بفارق معنوي، مما يدل على عدم وجود انخفاض في مستوى التدريب، ويؤكد أن الشركات تولي اهتماماً واضحاً بتطوير مهارات العاملين. كما تعكس هذه النتيجة وجود بيئة تنظيمية داعمة للاستثمار في رأس المال البشري، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء.

وتبين النتائج كذلك أن مستوى إنتاجية الموظفين جاء مرتفعاً وبفروق ذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى عدم وجود انخفاض في جودة الأداء الوظيفي، ويعكس قدرة العاملين على تحقيق مستويات إنتاجية عالية في ظل توافر برامج تدريبية فعالة. كما يؤكد ذلك أن التدريب يسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز جودة المخرجات.

كما تُظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإنتاجية الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط مستوى مرتفعاً، مما يدل على أن زيادة الاهتمام بالتدريب ترتبط بشكل مباشر بتحسين مستوى الأداء والإنتاجية. ويعزز ذلك من أهمية التدريب كأداة استراتيجية فاعلة في رفع كفاءة الموارد البشرية داخل شركات النفط والغاز.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن الخصائص الديموغرافية للعينة، خاصة من حيث العمر، والخبرة، والمستوى التعليمي، تلعب دوراً داعماً في تفسير العلاقة بين التدريب والأداء، حيث تركزت العينة في فئات عمرية وخبرات متوسطة تُعد الأكثر قدرة على الاستفادة من البرامج التدريبية وتحويلها إلى أداء فعلي، وهو ما ساهم في تعزيز قوة العلاقة الإيجابية بين متغيري الدراسة.

كما تعكس النتائج أن ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين يُعد عاملاً مساعداً في تعظيم أثر التدريب، حيث يُسهم في تحسين القدرة على استيعاب المهارات والمعارف الجديدة وتطبيقها بكفاءة في بيئة العمل، مما يدعم تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. وبناءً على نتائج اختبار الفرضيات، يمكن تحديد موقف الفروض كما يلي:

أ. **رفض الفرضية الأولى** التي تنص على وجود انخفاض في مستوى الاهتمام بالتدريب بالشركات محل الدراسة، وذلك في ضوء النتائج التي أثبتت ارتفاع مستوى التدريب ودلالته الإحصائية ولا وجد لانخفاض في مستوى التدريب.

ب. **رفض الفرضية الثانية** التي تنص على وجود انخفاض في مستوى إنتاجية الموظفين، حيث أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الأداء بصورة معنوية.

ج. **قبول الفرضية الثالثة** التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإنتاجية الموظفين، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

وتؤكد هذه الاستنتاجات في مجملها أن التدريب يمثل عاملاً حاسماً في تحسين أداء وإنتاجية العاملين، وأن الاستثمار في البرامج التدريبية يُعد من الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع النفط والغاز.

ثانياً: الاستنتاج العام للدراسة:

يمكن استخلاص النتائج الكلية في النقاط التالية:

1. أظهرت النتائج أن شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية محل الدراسة تولي اهتماماً مرتفعاً بالتدريب.
2. أكدت الدراسة على أن مستوى إنتاجية الموظفين مرتفع ويتسم بالإيجابية.
3. أكدت الدراسة على وجود تأثير مباشر وقوي للتدريب على جودة إنتاجية الموظفين.
4. أظهرت الدراسة أن التدريب يمثل أداة استراتيجية فعالة لتحسين الإنتاجية والكفاءة المؤسسية.
5. تؤكد الدراسة على أهمية مراعاة الخصائص الديموغرافية للموظفين (العمر، الخبرة، المؤهل) لدعم قوة العلاقة بين التدريب والأداء.

ثالثاً: التوصيات العملية المبنية على النتائج:

1. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة:

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى التدريب بمتوسط (3.776)، وهو ما يعكس اهتمام الشركات محل الدراسة بالتدريب. وعليه، فإن التوصية بالاستمرار في تطوير البرامج التدريبية تأتي كتعزيز لواقع إيجابي قائم بالفعل، بهدف الحفاظ على هذا المستوى المرتفع ومواكبة التطورات التقنية في قطاع النفط والغاز، خاصة في ظل الطبيعة الديناميكية لهذا القطاع..

2. تطوير برامج تدريبية تطبيقية موجهة للعاملين أصحاب الخبرة المتوسطة:

كشفت نتائج التوزيع أن الفئة العمرية (30-49 سنة) تمثل النسبة الأكبر (72.88%)، كما أن فئة الخبرة (5-10 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (35%).

وبالتالي، فإن توجيه البرامج التدريبية لهذه الفئات يُعد استثماراً مباشراً في الفئة الأكثر تأثيراً على الإنتاجية، وهو ما يفسر قوة العلاقة الإحصائية بين التدريب والأداء التي أثبتتها الدراسة.

3. إعداد مسارات تدريبية متعددة المستويات تتوافق مع المؤهلات العلمية:

أوضحت النتائج أن نسبة (45.34%) من أفراد العينة يحملون مؤهلات عليا، وهو ما يدل على ارتفاع المستوى العلمي. لذلك، فإن تصميم برامج تدريبية متقدمة ومناسبة لهذا المستوى يساهم في تعظيم الاستفادة من القدرات المعرفية للعاملين، ويعزز من تحويل التدريب إلى أداء فعلي، وهو ما يدعم نتائج الفرضية الثالثة.

4. تصميم برامج تدريبية مرنة تعتمد على تقسيم المتدربين حسب توزيعهم الديموغرافي:

أظهرت الدراسة تنوعاً واضحاً في المتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، الجنس)، مع هيمنة فئة الموظفين التنفيذيين.

وعليه، فإن تصميم برامج تدريبية مرنة تراعي هذه الفروق يُسهم في تحقيق عدالة تدريبية ورفع كفاءة جميع الفئات، مما يدعم استدامة العلاقة الإيجابية بين التدريب والأداء.

5. تقييم أثر التدريب دورياً:

أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي قوي للتدريب على الأداء، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.475$)، مما يعني أن التدريب يفسر 47.5% من التغير في الأداء.

وبالتالي يتم تطبيق نظام تقييم تدريبي ربعي يعتمد على نموذج (Kirkpatrick Model)، يشمل:

- تقييم رضا المتدربين
- قياس اكتساب المهارات
- متابعة تطبيق التدريب في العمل
- قياس تأثيره على الإنتاجية

مع إعداد تقارير دورية تُرفع للإدارة العليا لاتخاذ قرارات تطوير البرامج.

6. تعزيز ثقافة التعلم المؤسسي

تعكس النتائج ارتفاع مستوى الأداء (3.8699)، وهو ما يشير إلى بيئة تنظيمية داعمة نسبياً. ومن ثم يمكن تطبيق نظام حوافز مرتبط بالتدريب، بحيث يتم:

- منح مكافآت أو ترقية جزئية للموظفين الذين يجتازون البرامج التدريبية بنجاح
- ربط المشاركة في التدريب بتقييم الأداء السنوي
- إنشاء منصات داخلية لمشاركة المعرفة بين العاملين

7. الاستثمار في التكنولوجيا التدريبية:

اعتماد منصات تدريب رقمية (E-learning) وتطبيق تقنيات المحاكاة والواقع الافتراضي في تدريب العاملين على العمليات الخطرة، مع قياس أثرها من خلال:

- تقليل الأخطاء التشغيلية
- زيادة سرعة اكتساب المهارات
- تحسين نتائج اختبارات ما بعد التدريب

وهو ما يعزز من قوة العلاقة الإيجابية بين التدريب والأداء التي أثبتتها الدراسة.

رابعاً: مقترحات مستقبلية:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية بشأن أثر التدريب على إنتاجية العاملين في شركات النفط والغاز ، وما أكدته من وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي، تبرز الحاجة إلى توسيع نطاق البحث العلمي في هذا المجال من خلال تناول موضوعات أكثر عمقاً وتكاملاً، بما يساهم في تطوير الممارسات التطبيقية وتعزيز كفاءة رأس المال البشري. وفي هذا السياق، يمكن اقتراح عدد من المسارات البحثية المستقبلية على النحو الآتي:

1- دور التحول الرقمي في تطوير فعالية التدريب وأثره على الإنتاجية:

يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية تحليل دور التحول الرقمي في إعادة تشكيل منظومة التدريب داخل شركات النفط والغاز، من خلال توظيف التقنيات الحديثة مثل التعلم الإلكتروني، والواقع الافتراضي، والذكاء الاصطناعي. ويُتوقع أن تساهم هذه الدراسات في الكشف عن مدى فاعلية هذه الأدوات في تحسين جودة العملية التدريبية، وتعزيز تفاعل المتدربين، وتسريع نقل المعرفة إلى التطبيق العملي، بما ينعكس إيجاباً على مستويات الإنتاجية والأداء التشغيلي.

2- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي:

يُعد تناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح البرامج التدريبية من الموضوعات البحثية المهمة، حيث يمكن للدراسات المستقبلية أن تبحث في مدى تأثير القيم التنظيمية السائدة، وأنماط الاتصال، ومستوى دعم الإدارة العليا، على فاعلية التدريب. كما يمكن أن تساهم هذه الدراسات في توضيح كيفية تعزيز بيئة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر، بما يساعد العاملين على اكتساب المهارات وتطبيقها بكفاءة داخل بيئة العمل، وبالتالي تحسين الإنتاجية المؤسسية.

3- أثر القيادة التحويلية في تعزيز نتائج التدريب لدى العاملين

يمكن توجيه الاهتمام البحثي نحو دراسة دور أنماط القيادة، وبوجه خاص القيادة التحويلية، في تعظيم العائد من البرامج التدريبية. حيث يُتوقع أن تساهم القيادة التحويلية في تحفيز العاملين، وتعزيز التزامهم بتطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات، بالإضافة إلى دعم الابتكار والتطوير المستمر. ومن ثم، فإن دراسة هذا البعد القيادي قد توضح آليات الربط بين التدريب والسلوك الوظيفي والأداء الفعلي

4- تقييم العائد على الاستثمار في التدريب (ROI) في شركات النفط والغاز

تُعد مسألة قياس العائد الاقتصادي للتدريب من القضايا البحثية الحيوية، حيث يمكن للدراسات المستقبلية أن تركز على تطوير نماذج كمية لقياس العائد على الاستثمار في البرامج التدريبية، من خلال الربط بين تكاليف التدريب ومخرجاته الفعلية، مثل تحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع جودة الأداء. ومن شأن هذا التوجه أن يدعم متخذي القرار في تبني استراتيجيات تدريبية قائمة على الكفاءة الاقتصادية.

5- دور التدريب في تنمية المهارات المستقبلية وتأثيرها على الاستدامة المؤسسية

في ظل التحولات المتسارعة في قطاع الطاقة، تبرز أهمية دراسة دور التدريب في تنمية المهارات المستقبلية، مثل المهارات الرقمية، والتفكير الابتكاري، وإدارة التغيير. ويمكن للدراسات المستقبلية أن تستكشف مدى قدرة البرامج التدريبية على إعداد العاملين لمتطلبات المستقبل، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

خامساً: إضافة نموذج مقترح: (Proposed Model) :

النموذج التطبيقي لعلاقة التدريب بالإنتاجية في شركات النفط والغاز :

يعتمد هذا النموذج على مدخل النظام المفتوح (Input–Process–Output Model) ، حيث يُنظر إلى التدريب بوصفه نظاماً ديناميكياً متكاملًا يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، تتأثر فيما بينها بمجموعة من المتغيرات الوسيطة التي تعزز أو تضعف من فعالية العلاقة بين التدريب والإنتاجية.

1- المدخلات – (Inputs) البرامج التدريبية

تمثل المدخلات الأساس الذي تُبنى عليه العملية التدريبية، وتشمل مجموعة البرامج والأنشطة التدريبية التي تقدمها الشركات للعاملين، ومن أبرزها:

- برامج التدريب الفني والتشغيلي: المرتبطة بتشغيل المعدات والأنظمة النفطية .
- برامج السلامة المهنية: الخاصة بإجراءات الأمن الصناعي وتقليل المخاطر .
- برامج التدريب الإداري والقيادي: لتنمية المهارات الإشرافية واتخاذ القرار .
- برامج التدريب الرقمي والتقني: مثل استخدام الأنظمة الذكية والتحول الرقمي .
- تحديد الاحتياجات التدريبية: بناءً على تحليل فجوات الأداء .

وتُعد جودة تصميم هذه البرامج ومدى توافقها مع احتياجات العمل من العوامل الحاسمة في نجاح العملية التدريبية.

2- العمليات – (Processes) تنفيذ التدريب

تشير العمليات إلى كيفية تنفيذ البرامج التدريبية وتحويلها إلى خبرات تعليمية فعلية، وتشمل:

- أساليب التدريب: حضوري – إلكتروني – محاكاة – واقع افتراضي.
- كفاءة المدربين: من حيث الخبرة المهنية والقدرة على نقل المعرفة .
- بيئة التدريب: من حيث التجهيزات، والتفاعل، والدعم التنظيمي .
- مشاركة المتدربين: مستوى التفاعل والانخراط في العملية التدريبية .
- آليات التقييم: مثل الاختبارات، والتقييم العملي، وقياس ردود الفعل .

وتُعد هذه المرحلة حلقة الوصل الأساسية التي تحدد مدى تحويل المدخلات إلى نتائج فعلية.

3- المتغيرات الوسيطة (Mediating Variables)

تلعب المتغيرات الوسيطة دورًا محوريًا في تفسير قوة العلاقة بين التدريب والإنتاجية، ومن أهمها:

- سنوات الخبرة العملية: حيث تزداد قدرة العاملين ذوي الخبرة المتوسطة على استيعاب التدريب وتطبيقه .

المؤهل العلمي: يسهم ارتفاع المستوى التعليمي في تعزيز الفهم العميق للمحتوى التدريبي، خاصة في المجالات التقنية .

- **العمر:** ترتبط الفئات العمرية المتوسطة بمرونة أعلى في التعلم والتطبيق .
 - **المستوى الوظيفي:** يؤثر في طبيعة التدريب ومدى تطبيقه في العمل .
 - **الدافعية للتعلم:** تلعب دورًا مهمًا في تحويل التدريب إلى أداء فعلي .
- وتعمل هذه المتغيرات كعوامل تعديل (Moderators) تعزز أو تقلل من تأثير التدريب على الأداء.

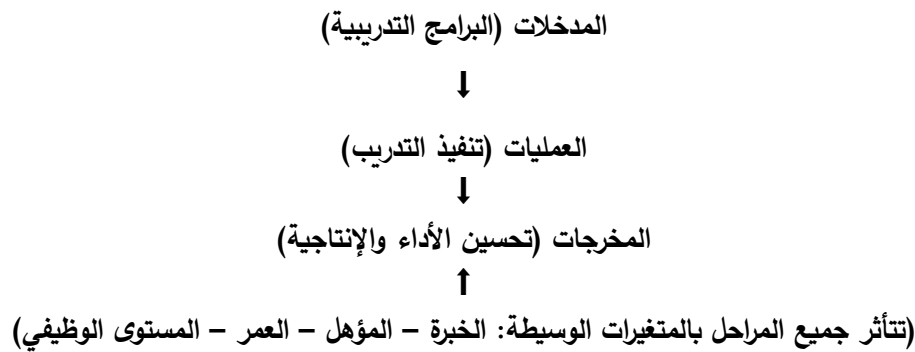
4- المخرجات – (Outputs) الأداء المحسن والإنتاجية

تمثل المخرجات النتائج النهائية للعملية التدريبية، والتي تنعكس على مستوى الأداء والإنتاجية، وتشمل:

- تحسين الكفاءة التشغيلية
 - زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية
 - تقليل الأخطاء التشغيلية والحوادث
 - رفع جودة الأداء الوظيفي
 - تعزيز الالتزام بمعايير السلامة
 - تحسين القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار
- وتُعد هذه المخرجات مؤشرات مباشرة على نجاح البرامج التدريبية وفعاليتها.

5- التمثيل الهيكلي للنموذج:

يمكن تمثيل النموذج بشكل مبسط كما يلي:



شكل رقم (6) التمثيل الهيكلي للنموذج المقترح

*المصدر: من تصميم الباحث

التفسير التطبيقي للنموذج

يوضح هذا النموذج أن التدريب لا يؤثر على الإنتاجية بشكل مباشر فقط، بل من خلال عملية تحويل منظمة تتأثر بخصائص العاملين. فكلما تم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين، وتنفيذها بأساليب فعالة، مع مراعاة الفروق الفردية والديموغرافية، زادت احتمالية تحقيق نتائج إيجابية ملموسة في الأداء والإنتاجية.

القيمة التطبيقية للنموذج

يساعد هذا النموذج شركات النفط والغاز على:

- تصميم برامج تدريبية أكثر دقة وفعالية
- تحسين استثمار الموارد البشرية
- تعظيم العائد من التدريب
- دعم اتخاذ القرار في مجال التطوير المؤسسي

مراجع اللغة العربية:

1. أبو طاقية، أبرار (2017م) مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
2. ابو غالي، زلفى يونس (2024) دور التدريب في تنمية مهارات مديري الموارد البشرية، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، قسم الابحاث والمنشورات، المجلد الثاني، العدد الثامن.
3. بابا عبد القادر، حسين الحديد (2009) قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يومي 10-11 نوفمبر، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر.
4. البرزنجي، آمال حسن (2009) التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية، مجلة الادارة والاقتصاد لجامعة المستنصرية، كلية الاقتصاد، العدد 74.
5. برعي، محمد جمال (1990) فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، القاهرة، مكتبة مصر الحديثة.
6. برقي، حسين (2007) استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سوناطراك، اطروحة مقدمة لنيل دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
7. برنامج التخطيط التربوي لتطوير مهارات الكفاية الانتاجية، شعبة الادارة المدرسية للمعلمين.

8. برير، كامل (2000) إدارة الموارد البشرية وكفاية الداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
9. البكري، ثامر، غالب، آلاء، وشنيتر، عبد الرحمن (2020) أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال (38).
10. البنك الدولي (2007) الطريق غير السلوك اصلاح التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي للإنشاء والتعمير واشنطن العاصمة.
11. بو قطيف، محمود (2013) التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد حيضر بسكرة.
12. بومزايد، إبراهيم (2015) أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة 38 (39).
13. البياتي، محمود مهدي (2005). تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الطبعة الأولى - دار الحامد - عمان.
14. توفيق، عبد الرحمن (2004) المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
15. التويجري، محمد ابراهيم والبرعي، محمد عبد الله (1993) معجم مصطلحات العلوم الادارية. الرياض، مكتبة العبيكان.
16. جابر، عبير عادل (2012) التدريب في القطاع الصناعي صناعة عمالة ماهرة، منظمة التعاون الصناعي في الخليج العربي، منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، العدد 102.
17. الجغبير، مؤمن خالد (2022) أير التدريب على إنتاجية الموظفين في محافظة جرش، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، العدد 50.
18. الجغبير، مؤمن خالد (2024) أثر التدريب على إنتاجية الموظفين في محافظة جرش، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، رماح، العدد الخمسون.
19. جميل، عبد الكريم أحمد (2015). إدارة الموارد البشرية، جندارية للنشر والتوزيع، الأردن.
20. الحرازين حاتم الراعي، محمد (2016) العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطينية، خلال الفترة 1994-2012م، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، (1) 18.
21. حسون، محمد عوض (2015) أثر جودة التدريب في رفع كفاءة العاملين بالمصارف السودانية، مجلة المال والاقتصاد، الخرطوم، المجلد 78.
22. الحضيرى، خالد المناوي (2021): إستراتيجيات التدريب الفعالة وأثرها على أداء الموظفين- دراسة تطبيقية على شركات النفط والغاز في ليبيا، مجلة الافاق العلمية، جامعة طرابلس
23. حماد، رائد (2018) أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
24. الحمادي، محمد عامر (2014) أثر تدريب وتأهيل الكوادر البشرية في تنمية وتطوير الإنتاج، دراسة ميدانية لشركتي الانماء للصناعات الهندسية وشركة الانماء لصناعة المواسير، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، العدد 11.

25. حمزة عبد الله عبد الرحمن يحي (2018). أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بشركة سيقا للغلال دراسة علمية غير منشورة، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ع (5)، مج (2).
26. حمود، خضير، وفاخوري، هائل (2001). إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفا، عمان.
27. حنفي، عبد الغفار (2007) تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
28. الخزاعي، ماهر (2009). دورة إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
29. الخطيب، رداح (2006)، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، اربد، الأردن.
30. الخطيب، علا عيسى محمود (2021). أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي "الاستشارات والتصميم الهندسي" في الأردن خلال جائحة "كوفيد - 19، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
31. داود، جمال ابراهيم & فاضل، سمير سليم (2004). تحليل الارتباط ونماذج الانحدار البسيط - دار الكتب الوطنية - بنغازي
32. الداوي الشيخ (2008) تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد6.
33. دليل المدرب في تدريب المدربين (2003) - الاصدار الثامن من سلسلة دليل المدرب لبرنامج تنمية المجتمعات المحلية، برنامج تنمية المجتمعات المحلية، صنعاء.
34. الدوري، زكريا (2005) أثر التدريب على الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية، عمان، دار اليازوري.
35. ديسلر، جاري (2009) ترجمة محمد سعيد إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية.
36. ربابعة، علي محمد (2003) إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان والأردن.
37. الربيع، بوعريوة (2007). تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغار، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
38. رتشان دافيد (2001). الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر.
39. رزق الله، عايدة نخلة (2002). دليل الباحثين في التحليل الاحصائي - ط1، دار الكتب، القاهرة.
40. رميض، أحمد جاسم (2023) دراسة لتحليل استخدام الذكاء الاصطناعي في تدريب وتطوير مهارات الموظفين، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية، المجلد الخامس.
41. الساعدي، عبد السلام (2024) استراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء الموظفين، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة بني وليد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بني وليد، العدد24.
42. سالم، عطية عبد الواحد؛ بن نجمة، سالم مفتاح (2021). تحسين القدرة الإنتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال، ورقة علمية، منشورة، جامعة طرابلس المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، مج (03) ع (01).
43. السلمي، علي وساطع، رسلان (1974) تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد163، الرياض، السعودية.

44. سوما، محمد علي (2019). استراتيجية التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة: محلية الخرطوم في الفترة من 2017 - 2019م، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية، السودان.
45. سيد، إيمان (2015) التدريب على رأس العمل، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، العدد 148.
46. السيد، سلوى حسين حميدة (2018) أثر التدريب على التنمية الإدارية دراسة تطبيقية على اكااديمية السودان للعلوم الإدارية 2010: 2017، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الخرطوم.
47. الشرعة، عطاء (2014) ادارة العملية التدريبية، عمان الأردن، دار صفاء.
48. الشريف، محمد أحمد (1409هـ) الكفايات الإدارية المرغوبة في برامج تدريب مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز.
49. شيحا، أيمن (2010). أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج (1)، ع (38).
50. الصافي، حامد التاج حامد (1996) ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
51. صائغ، عبد الرحمن أحمد، ومتولي، مصطفى محمد (٢٠٠٥). التنسيق والتعاون والتكامل بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الأعمال والإنتاج تجارب بعض الدول المتقدمة"، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
52. صقور، محمد (2020). أثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سوريا، بحث منشور بمجلة مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، جامعة البعث، مجلد 42، عدد 32، سوريا
53. الصوالحة، ايوب احمد محمد، البراشدي، مانع بن راشد بن عبد الله بن راشد (2022). أثر استراتيجية التدريب على التغيير المظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، بحث منشور بمجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، العدد 66، الأردن.
54. طشطوش، سليمان محمد (2001). أساسيات المعاينة الإحصائية، عمان، دار الشروق لنشر والتوزيع.
55. الطعاني، صلاح الدين محمد عبد الباقي (2002) التدريب مفهومة وفعالياته، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع .
56. طعاني، حسن أحمد (2002) التدريب.
57. طه، محمد أحمد محجوب (2009) أثر التدريب على الكفاءة الانتاجية: دراسة مقارنة بين شركة سكر كنانة ومصنع سكر حلفا الجديدة، جامعة ام درمان الاسلامية، كلية العلوم الادارية، السودان.
58. الظفيري، عبد الله (2020) تدريب مستمر مجلة الوعي الإسلامي، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، العدد 663.
59. عامر، جمعه محمد (2006) أساسيات علم الاقتصاد - نظرية تطبيقية على اقتصاديات سوق العمل، جمهورية مصر العربية جامعة الزقازيق.
60. عامر، سامح عبد المطلب (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
61. العبادي، هاشم فوزي، جودت ولاء الجاف (2020). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي المنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 5، ع (9).
62. عبد الله، إيمان نجم الدين (2019) تفعيل دور التدريب في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة استطلاعية لأراء العاملين في الجامعة التقنية الشمالية، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 38، العدد 124.

63. العبد، جعفر عبد المجيد (1971) قياس عائد استثمار التدريب، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد الرابع، العدد الأول.
64. عبيد، عاطف محمد (1997) ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، القاهرة، دار النهضة العربية.
65. العدوان، ماجد احمد صالح (2013) تدريب الموظفين العموميون المشكلات والحلول دراسة مقارنة، رسالة دكتوراة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان.
66. عز الدين، سليمان (2008). التنظيم غير الرسمي والانتاجية في مطاحن الحروش في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
67. عزيز الرحمن، زيان عدنان (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، مج 8، ع 7.
68. عقيلي، عمر وصفي (2004). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان.
69. علي، ايمن حسن (2020): أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على إنتاجية الموظفين بالتطبيق على قطاع البترول المصري، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد 12، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، اكااديمية الشروق.
70. العلي، عبد الستار (2008). التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
71. عودة، فؤاد (2006). استخدام معدلات الإنتاجية في بناء خطط الإنتاج عن طريق المحاكاة "دراسة تطبيقية تحليلية على قطاع النسيج والملابس في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
72. الغماري، وسام زهري سليم (2018م). أثر تبني الإدارة العليا لبرامج الارتقاء الذاتي على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
73. الغوطي، محمود (2017) دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
74. الفارس، إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم (2008) أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، اعمال ملتقيات وندوات المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
75. الفاضل، نجاه علي محمد علي (2011) السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
76. الفضل، مؤيد محمد (2009). العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11 173-190، (3).
77. قنديل، إيمان محمد أحمد (2021). مدى الالتزام بتنفيذ الترقيات المستحقة وعلاقته بإنتاجية الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
78. القوالة، عبد المنعم موسي (2018). أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، بحث منشور مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين بن طلال - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مجلد 4، عدد 1، الاردن.
79. القيب، سليم (2006). الكفاءة الانتاجية، ورقة عمل، أكاديمية الدراسات العليا، قسم الادارة والتنظيم، ليبيا.
80. كرزاي، حنان (2023) أثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين دراسة حالة مديرية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، المجلد 12.

81. كساب، علا (2016) العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني، خلال الفترة 1994-2012م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت الأردن.
82. كغو، زينة مراد داوود (2009) نموذج مقترح للتدريب الالكتروني في المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري في الموصل رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
83. لسان العرب مادة (درب) ٣٧٤/١
84. محمد، جوهر يوسف (2024) العلاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية في القطاع العام بالتطبيق على شركة زين السودانية (2017: 2021)، مجلة الفلزم للدراسات التطبيقية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة دنقلا، العدد التاسع.
85. محمد، جوهر يوسف جعفر (2024). العلاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية في القطاع العام بتطبيق على شركة زين السودان 2021-2017، مجلة الفلزم للدراسات التطبيقية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة دنقلا.
86. محمد، عبد الرحمن عطية (2017) تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.
87. محمد، عبد الله يوسف (2021) التدريب وعلاقته بأداء الموظفين في إدارة الإنتاج بشركة الخليج العربي للنفط، مجلة جامعة بنغازي الحديثة للعلوم والدراسات الإنسانية، العدد 17.
88. مرسي، جمال (2003) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، البدائل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، القاهرة، مصر، الدار الجامعية.
89. مركز البحوث (1993) التدريب وأهميته للعاملين في منشآت الأعمال السعودية كتاب إرشادي 7، سلسلة مطبوعات مركز البحوث، الغرفة التجارية.
90. مسعود، على تايه (2012) دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، بحث دكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.
91. منصور، هلا (2013). العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
92. موسى، محمود عبد اللطيف (2006) الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
93. هنية، ماجد (2005). العوامل المؤثر علي تحسين الانتاجية في القطاع الصناعي "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

المراجع الأجنبية:

- Adedoyin Tolulope Oyewole, et al (2024): Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review, International Journal of Management & Entrepreneurship Research, Volume 6, Issue 3, P.No.623-633, March 2024

- Alfaqein, O. S., & Badawi, U. H. (2022). The effect of training strategies on the performance of trainees in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Advanced Research in Management*, 7(1). [https://doi.org/10.14505/jarm.v7.1\(13\).06](https://doi.org/10.14505/jarm.v7.1(13).06) (2)
- Allen. V., (2003): The Value Evaluation: Addressing Larger Implication of an Intellectual capital intangible, *Journal of Intellectual capital*, V 1, N 1, p8.. (3)
- Alsama, O., & Abunar, M. (2021). The impact of training and development on employee productivity: Private companies in Saudi Arabia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(14), 711–720. (4)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page. (5)
- Birlasoft. (2024). *IoT Use Cases in Oil and Gas Industry*. *IoT Use Cases in Oil & Gas: Transformative Applications* (6)
- Bruno Fabiano, Margherita Pettinato, Fabio Currò, Andrea P. Reverberi(2022): A field study on human factor and safety performances in a downstream oil industry, (7)
- Chizubem Bensonch , Christos D. Argyropoulos , Christos Dimopoulos , (8)
- Cleo Varianou Mikellidou, Georgios Boustras (2022): Analysis of safety climate factors and safety compliance relationships in the oil and gas industry, *Safety Science* (9)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. (10)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. (11)
- Cunningham, J., & Hillier, E. (2013). Informal learning in the workplace: key activities and processes. *Education+ Training*, 55(1), 37-51. (12)
- DusunIoT. (2023). *IoT in Oil and Gas Industry*. *IoT in Oil and Gas Industry, Technologies, Device List, and Implementation Guide - DusunIoT* (13)
- Gehad Mohammed Ahmed Naji, Ahmad Shahrul Nizam Isha, Abdulsamad Alazzani, Muhammad Shoaib Saleem, Mohammed Alzoraiki,(2022) Assessing the Mediating Role of Safety Communication Between Safety Culture and Employees Safety Performance, *Frontiers in Public Health*, 10.3389/fpubh.2022.840281, 10 (14)
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1). (15)
- Hidayat, A., & Muh. Abdul Aziz. (2022). The Role of Job Training in Improving Employee Performance. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, 1(1), 21–30. (16)

- Huwaishil, F. A. M. (2025). Impact of training courses on skill development and performance (17 enhancement of private sector employees in the Eastern Region of Saudi Arabia. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(6), 29–51. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H210824>
- Ishikawa, J. (2003). Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book, (18 .InFocus Programme on Social Dialogue, Labour Law, and Labour Administration (Geneva, ILO)
- Manal M B Marhil, Khairi Ahmed R Masaud , Nahg Abdul Majid(2023): The Mediating Role of (19 Job Satisfaction on the Relationship Between Human Resources Management Strategies and Employees Performance in Waha Oil & Gas Company in Libya, *American Journal of Economics and Business Innovation (AJEBI)*.
- Mohammed Hassen Yimam (2022) Impact of training on employee's performance: A case study (20 of Bahir Dar university, Ethiopia, *Cogent Education*
- Mohammed, N. A., Mohammed, D., & Gana, J. (2022). THE IMPACT OF TRAINING AND (21 DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN THE 21ST CENTURY. *African Journal of Management and Business Research*
- Mohd Arwaba , Jamal Abdul Nasir Ansari , Mohd Azhara, and Mohd Ashraf Ali (2023): Exploring (22 the influence of training and development on employee's performance: Empirical evidence from the Indian tourism industry, *Management Science Letters*.
- Naji, G.M.A.; Isha, A.S.N Alazzani, A.; Brough, P.; Saleem, M.S Mohyaldinn, M.E.; Alzoraiki, M. (23 Do (2022): Leadership, Organizational Communication, and Work vironment Impact Employees Psychosocial Hazards in the Oil and Gas Industry? *Int. J. Environ. Res Public Health* 2022, 19, 4432
- Oecd, (2017). Measuring productivity. Retrieved on: From: <http://www.oecd.org>. (24
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4th ed.). SAGE Publications. (25
- Princy, J. D., & Shanmugapriya, S. (2017). Ranking of Relative Importance of Productivity Factors (26 in Indian Construction Projects. *Journal of Construction Engineering, Technology and Management*, eISSN.
- Public Health England (2015). Measuring employee productivity topic overview, Wellington (27 House, London.
- RiminiStreet. (2025). *Digital Transformation in the Oil and Gas Sector: Navigating the Future (28 of Energy*. Digital Transformation in the Oil & Gas Sector
- Safety Science, Volume 153, September 202 (29
- Sahinidis,G.S, &Bouris, J (2008). Employee Perceived training Effectiveness Relationship to (30 .employee Attitudes. *Journal of European industrial training*,32(1),63
- ScienceDirect. (2021). *Digitalization in Oil and Gas Industry*. Significance of sensors for (31 industry 4.0: Roles, capabilities, and applications - ScienceDirect

Stepanek, M., Jahanshahi, K., & Millard, F. (2019). Individual, workplace, and combined effects (32 modeling of employee productivity loss. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(6).