



دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة سابقة

وتحليلية في قطاع الشركات الكبيرة

**The role of training and development in enhancing job performance: a previous
and analytical study in the large corporate sector**

إعداد الطالبة /

صالحه عايش فاتي

252001636

إشراف

د.الفیصل

عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي

م2026-هـ1447

الجزء الأول

الملخص: باللغة العربية مشكلة الدراسة :

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة و المدربة و القادرة على التكيف مع كافة المتغيرات و التحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً و إقليمياً ومن هنا يجب النظر إلى التدريب و التطوير من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية ، و لذا تتنوع المبادئ الأساسية المتعلقة بالتدريب و التطوير من تعريفها و أهدافها و أهميتها و ضوابطها ، كذلك مبررات وجودها بالإضافة إلى كل ما يساعد على توضيحها ، و استكشاف الموضوع و تبسيطه لكل المهتمين بهذا الأمر ، ومن ثم جاءت هذي الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي ما دور التدريب و التطوير في تعزيز الأداء الوظيفي للأنشطة التي لها علاقة في وجود استراتيجية واضحة للتدريب و التطوير و أثر ذلك على مستوى إداء العاملين الوظيفي فيها قطاع الشركات بالمملكة العربية السعودية .

أهمية الدراسة :

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

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

نوع الدراسة :دراسة وصفية تحليلية .

الأدوات المستخدمة في الدراسة : استبانة لقياس دور التدريب و التطوير ، استبانة لقياس الاداء الوظيفي

نتائج الدراسة :

تطبيق الشركات الكبيرة السعودية عمليتي التدريب و التطوير ، واثره علي مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.8) وانحراف معياري (0.85) مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية عمليتي التدريب و التطوير له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

حيث يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة ، أن تطبيق البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٥٣) مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية البرامج التدريبية والتطوير ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.87) وانحراف معياري (0.53) وهذا يدل علي ان التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها ، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.89) وانحراف معياري (0.89) مما يدل علي ان استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

ومن توصيات الدراسة : تنظيم دورات تدريبية لكل الموظفين في جميع مجالات من اجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية وبرمجة دورات تكوينية خاصة مجال تعليم اللغات الأجنبية واستخدام مختلف الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة والعمل حسب التخصص والمهام والمصالح مما يساهم في تحسين قدرات أدائهم تجاه مؤسساتهم .

ضرورة قيام الشركات السعودية الكبيرة بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.

Abstract

The role of training and development in enhancing job performance: a previous and analytical study in the large corporate sector

: the study Problem

The lack of qualified and trained human resources capable of adapting to all the changes and challenges in the external environment will lead to a weak ability of organizations to compete globally and regionally. Hence, training and development must be viewed from a strategic perspective so that training programs are designed and implemented to achieve the organization's goals. Strategy, and therefore the basic principles related to training and development vary from their definition, objectives, importance and controls, as well as the justifications for their existence in addition to everything that helps to clarify them, explore the topic and simplify it for all those interested in this matter, and hence this study came to answer the main question. What is the role of training and development in enhancing job performance for activities that are related to the existence of a clear strategy for training and development and the impact of this on the level of job performance of employees in the corporate sector in the Kingdom of Saudi Arabia

: the importance of studying

The importance of this study stems from the fact that it focuses on a very important topic that affects the company's competitive ability and its achievement of its goals, especially large industrial companies, which is the topic of training and development, as training and development are a long-term investment of the companies' most important resources through developing and improving the skills and knowledge of employees. This leads to improving their performance, increasing productivity, achieving the organization's goals, and increasing its competitiveness regionally and internationally.

The importance of this study also stems from the fact that it focuses on the strategic dimension of the training function in large companies and its impact on the job performance of their employees, as many Arab studies focused on the traditional dimension and did not focus on the strategic dimension of the training and development function.

.Type of study: descriptive analytical study

Tools used in the study: A questionnaire to measure the role of training and development.

Questionnaire to measure job performance

: Results

The application of large Saudi companies to the training and development processes, and its impact on the level of performance of their employees, where the arithmetic mean of the total score was (3.8) and a standard deviation of (0.85), which indicates that the application of large Saudi

companies to the training and development processes has a positive role on the level of job performance.

Where calculating the arithmetic means and standard deviations of the response of the study subjects shows that the application of training and development programs in large Saudi companies and its impact on the level of performance of their employees, where the arithmetic mean for the total score was (3.55) and a standard deviation (0.53), which indicates that the application of large companies Saudi Arabia training and development programs have a positive role on the level of job performance.

The commitment of senior management and its adoption of training and development in large Saudi companies and the level of performance of its employees, where the arithmetic mean of the total score was (3.87) and a standard deviation of (0.53). This indicates that the commitment of senior management and its adoption of training and development in large Saudi companies has a positive role. At the level of job performance

The use of modern technology as a basis for implementing training and development in large Saudi companies and its impact on the level of performance of their employees. The arithmetic mean of the total score was (3.89) and a standard deviation of (0.89), which indicates that the use of modern technology as a basis for applying training and development in large companies. Saudi Arabia, has a positive role in the level of job performance

Among the recommendations of the study: organizing training courses for all employees in all fields in order to activate and accelerate the completion of various administrative tasks and processes, programming special training courses in the field of teaching foreign languages, using various modern technological means and equipment, and working according to specialization, tasks and interests, which contributes to improving their performance capabilities towards their institutions.

The need for large Saudi companies to provide more attention and support from senior management to adopt clear strategies for training emanating from the company's general strategy

قائمة المحتويات

م	الجزء	المحتوي	رقم الصفحة
١	الجزء الثاني : الاطار النظري للدراسة:	<u>الفصل الاول مشكلة الدراسة وأهميتها</u>	١٥ - ١٨
		المقدمة :	١٥
		مشكلة الدراسة :	١٦
		أهمية الدراسة :	١٦
		أهداف الدراسة :	١٧
		أسئلة الدراسة:	١٧
		<u>الفصل الثاني: التدريب والتطوير:</u>	٢٠ - ٣٨
		أولا : التدريب :	٢٠
		مفهوم التدريب :	٢٠
		العوامل المؤثرة علي شكل وتنظيم ادارة التدريب :	٢٢
		أهمية التدريب :	٢٣
		أهداف التدريب:	٢٤
		مبادئ التدريب :	٢٤
		أنواع التدريب :	٢٧
		شروط التدريب :	٢٩
		أساليب التدريب :	٣٠
		معوقات التدريب :	٣١
		ثانياً التطوير:	٣٢ - ٣٨

٣٣	مفهوم التطوير :		
٣٤	أهداف التطوير :		
٣٤	دواعي التطوير:		
٣٦	مسئولية التطوير:		
٣٧	مقومات التطوير		
٥١-٣٩	<u>الفصل الثالث : المتغير الثاني : الاداء الوظيفي</u>		
٤٠	مفهوم الاداء الوظيفي:		
٤٠	أنواع الأداء الوظيفي:		
٤١	أهداف الاداء الوظيفي :		
٤١	أهمية الاداء الوظيفي :		
٤٢	تقييم الأداء الوظيفي:		
٤٣	علاقة التدريب والتطوير بتحسين الاداء الوظيفي:		
٤٤	دور التدريب والتطوير في تحسين الاداء الوظيفي:		
٤٥	دور التدريب في تحفيز العاملين:		
٦٠-٥٢	الدراسات السابقة :		
٧٥ -٦١	<u>الاجراءات المنهجية للدراسة:</u>		
٦٢	مجالات الدراسة :		

٦٢	منهج الدراسة :
٦٢	مصادر جمع البيانات:
٦٣	مجتمع الدراسة:
٦٤	عينة الدراسة:
٦٥	أدوات الدراسة
٧٥-٦٦	الكفاءة السيكومترية :
٩٠ -٧٦	<u>الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية</u>
٩٧-٩١	<u>الفصل السادس :</u>
	تحليل النتائج الدراسة والتصور المقترح
٩٧	والتوصيات

قائمة الجداول

م	الجدول	الصفحة
١	جدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة	٦٣
٢	جدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة	٦٤
٣	جدول رقم (٣) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغيرات الدراسة عينة الدراسة	٦٤
٤	جدول رقم (٤) نسبة اتفاق السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس (كلية التجارة) علي عبارات استبانة التدريب و التطوير	٦٧
٥	جدول رقم (٥) نسبة اتفاق السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس (كلية التجارة) علي عبارات استبانة الاداء الوظيفي	٧١
٦	جدول رقم (٦) نسبة اتفاق السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس (كلية التجارة) علي عبارات استبانة الاداء الوظيفي	٧٥

٧٧	جدول رقم (٧) يوضح مفتاح التصحيح	٧
٨٠	جدول رقم (٨) يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة على تطبيق الشركات الكبيرة مراحل العملية التدريبية والتطوير وبين مستوى أداء العاملين فيها	٨
٨٢	الجدول رقم (٩) نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه	٩
٨٣	جدول رقم (١٠) يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة بين نوعية البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين فيها	١٠
٨٥	الجدول رقم (١١) نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه	١١
٨٥	جدول رقم (١٢) يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة وبين التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين فيها	١٢
٨٧	الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه	١٣
٨٧	جدول رقم (١٤) يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة وبين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين فيها	١٤
٨٩	الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه	١٥

قائمة الاشكال

م	الشكل	الصفحة
١	التمثيل البياني شكل رقم (١) يوضح مشاركة الذكور مقارنة بالإناث	٧٧
٢	التمثيل البياني شكل رقم (٢) لقيم متوسطات الدرجات المعدلة لأفراد المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي في التدريب والتطوير	٨١

قائمة الملاحق

م	الملاحق	الصفحة
١	مراجع الدراسة العربية والاجنبية	٩٨
٢	استبانة التدريب والتطوير	١٠٢
٣	استبانة الأداء الوظيفي	١٠٦
٤	ملخص الدراسة باللغة العربية	١٠٩
٥	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	١٣٨

الجزء الثاني

الفصل الاول

- المقدمة

- مشكلة الدراسة

- أهمية الدراسة

- أهداف الدراسة

- أسئلة الدراسة

المقدمة :

يمثل التدريب ذلك النشاط المدروس الذي يضمّ عدداً من الخطوات المنتظمة، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الغايات والأهداف من خلال حشد الجهود ذات القيمة وتنمية وتطوير الجوانب المعرفية، والعلمية، والمعلوماتية، وطرق التفكير لدى المتدرب أو مجموعة المتدربين، وتسعى إلى إحداث تغيير سلوكي إيجابي في جانب المهارات والقدرات المختلفة وتطوير الأداء وبالتالي إحداث تغييراً إيجابياً في آلية العمل من خلال تغيير اتجاهاته العامة ، وكافة أنماطه السلوكية (صديق، فاطمة عبد الله فتح الدين، ٢٠١٨) .

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

ونتيجة للتطورات التكنولوجية قد أصبح من الضروري أن يمتلك المتعلم مفاهيم التكنولوجيا الحديثة، وما يرتبط بها من خدمات التواصل الآمن مع الآخرين ونتيجةً للتطور التكنولوجي في مجال الاتصالات وتبادل المعلومات؛ أصبح امتلاك المفاهيم التكنولوجية الحديثة هدفاً أساسياً تسعى إليه كل المؤسسات التعليمية، لما شهدته السنوات الأخيرة من انتشار للمستحدثات التكنولوجية (خميس، محمد عطية، ٢٠١٥) .

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

كما إن التطوير لم يعد كمالياً بل أصبح أمراً حتمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة ، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، والمؤسسات ، ومنها منظمات التعلم والهياكل الإدارية مستهدفة بالتطوير ، لتطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات .

فمجالات التطوير مختلفة منها ما يركز على الأنظمة واللوائح والإجراءات ومنها ما يركز على الهياكل التنظيمية ومنها ما يركز على العنصر البشري لذلك وبناء على ما سبق تستهدف هذه الدراسة استعراض مفاهيم التطوير والدور الذي يقع على عاتق إدارة التطوير الإداري، وأثر ذلك على العنصر البشري، حيث من المفترض أن تشمل الدراسة أربعة فصول الفصل الأول وهو المدخل إلى الدراسة، والفصل الثاني هو الإطار النظري، والفصل الثالث يشمل الدراسة والتحليل، أما الفصل الرابع فهو ختام الدراسة ومن هنا يدور موضوع هذه الدراسة حول (دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي : دراسة سابقة وتحليلية في قطاع الشركات الكبيرة) .

مشكلة الدراسة :

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً ومن هنا يجب النظر إلى التدريب والتطوير من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية ، ولذا تتنوع المبادئ الأساسية المتعلقة بالتدريب والتطوير من تعريفها وأهدافها وأهميتها وضوابطها ، كذلك مبررات وجودها بالإضافة إلى كل ما يساعد على توضيحها ، واستكشاف الموضوع وتبسيطه لكل المهتمين بهذا الأمر ، ومن ثم جاءت هذي الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي ما دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي للأنشطة التي لها علاقة في وجود استراتيجية واضحة للتدريب والتطوير وأثر ذلك على مستوى إداء العاملين الوظيفي فيها قطاع الشركات بالمملكة العربية السعودية .

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر على قدرة الشركة التنافسية وتحقيقها لأهدافها وخصوصاً الشركات الصناعية الكبرى وهو موضوع التدريب والتطوير، حيث أن التدريب والتطوير هما استثمار طويل الأجل لأهم موارد الشركات من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق المنظمة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً .

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

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

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

أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. بيان درجة تطبيق الشركات الكبيرة مراحل عمليتي التدريب و التطوير كمدخل استراتيجي .
٢. توضيح تطبيق ممارسة الشركات الكبيرة لخطوات بناء استراتيجية التدريب والتطوير .
٣. التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية والتطويرية التي تقدم للعاملين في الشركات الكبرى .
٤. معرفة مدى التزام الإدارة العليا و تبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب و التطوير في الشركات الكبرى .
٥. بيان مدى تبني الشركات الكبيرة للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية للتدريب والتطوير .
٦. التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الشركات الكبيرة عند تبنيها لاستراتيجية فعالة للتدريب والتطوير .
٧. اثناء المكتبة المحلية و العربية بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني استراتيجية فعالة للتدريب و التطوير وأهميتها في تحسين أداء العاملين الوظيفي في المنظمات بشكل عام .

اسئلة الدراسة :

وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الشمولي التالي:

ما دور التدريب والتطوير في تعزيز الاداء الوظيفي للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب والتطوير وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين الوظيفي فيها .

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

١. هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الشركات الكبيرة مراحل العملية التدريبية والتطوير كمدخل استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟
٢. هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبرى وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟
٣. هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب والتطوير في الشركات الكبرى وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟
٤. هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب و التطوير في الشركات الكبرى وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟

الفصل الثاني

المتغير الاول: (التدريب والتطوير)

أولا : التدريب : Training

- مفهوم التدريب .
- Training concept
- العوامل المؤثرة علي شكل و تنظيم ادارة التدريب .
- Factors affecting the form and organization of training management
- أهمية التدريب .
- The importance of training :
- أهداف التدريب .:
- Training objectives
- مبادئ التدريب .
- Principles of training :
- أنواع التدريب .
- Types of training :
- شروط التدريب .
- Training conditions :
- أساليب التدريب .
- Training methods :
- معوقات التدريب :
- Training obstacles :

ثانيا : التطوير: Development

- مفهوم التطوير :
- Development concept :
- أهداف التطوير :
- Development goals :
- دواعي التطوير:
- Reasons for development :
- مسئولية التطوير:
- Responsibility for development :
- مقومات التطوير :
- Development components:

أولاً: التدريب : Training

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

التدريب عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة و المهارة والعلم؛ بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات، داخل المؤسسات الاجتماعية والخدمية، وذلك لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء الاستراتيجيات لتلك الشركات أو المؤسسات (عبد الفتاح، ١٤٢٢، ١٣) .

مفهوم التدريب : Training concept

لقد تناول الكثير من فريق الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل(خالد عبدالرحيم الهيتي، ، ٢٠٠٤، ص٨٩).

أما صلاح عبدالباقي فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل(صلاح عبدالباقي، ، ٢٠٠٠، ص٦٩).

مفهوم كلمة التدريب:التدريب من مصدر "درب المدرب" أي القائم- بإعمال التدريب ويعني ذلك من يتخذ التدريب مهنته وفي الإدارة هو وظيفة وفي وزارة الأشغال العامة أي من يتولى هذه الوظيفة (1المنجد في اللغة والاعلام ، 6791 م. ص769)

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التطوير، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل(عمر عقيلي ، ١٩٩٦، ص٢٣٣) .

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية فريق الباحثين والكتّاب قد اشتركوا في تعريف التدريب بأمر مشترك أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ويرى فريق البحث بضرورة وأهمية ربط التدريب بالتطوير حيث يعتبر التطوير وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التطوير يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التطوير.

ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص فريق البحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة ، ، و تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد. ويعرف التدريب بأنه الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد (محمد عباس سهيلة و علي حسين علي ، 1999 ، ص ١٣٤).

كما يشير (العقيلي ٢٠٠٥) بأن التدريب عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها

ويشير كل من (طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٥) إلى أنه من المفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب لكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد وأنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال وهذا يلفت الانتباه إلى أن هذه النظرة تنأى بالمنظمة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطة التدريب لكونها تمثل كلفة يجب العمل على تخفيضها وان تعزيز أنشطة التدريب تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة وتنعكس بالتالي على ما يحتاجه المجتمع بالنتيجة وهذا ما يدعو المجتمع إلى النظر إلى المنظمة على أنها مركز معرفي يساهم في الإضافة والتطوير إلى المجتمع .

العوامل المؤثرة على شكل وتنظيم إدارة التدريب والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (عبدالرحمن توفيق ، ٢٠٠٢ ،

ص ٢٣٤)

.Factors affecting the form and organization of training management

١ :- طبيعة النشاط : حيث أن درجة تنوع النشاط أو مدى تماثل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة مما يؤدي إلى تأثير حجم وكيان إدارة التدريب بمدى التنوع في النشاط فمن خلال الاطلاع على تقارير الدورات التدريبية السنوية في الجامعة ولعدد من السنوات يتضح هذا التنوع والتعدد الذي يتطلب معه إدارة تدريبية نشطة وملمة بجميع أوجه النشاط التي تتطلبها العملية التدريبية ، فالتدريب في الجامعة متنوع لدرجة تتطلب تخصصا كاملا وبيانا واضحا في أنشطة إدارة التدريب فهناك التدريب الإداري والتنمية الإدارية كبرنامج تطوير أداء ومهارات القيادات الإدارية وبرنامج الشئون القانونية وبرنامج التدريب المهني لدوائر الإسكان والخدمات مثل دورات تخطيط الحداثق الجامعية .

٢ -إيمان الإدارة العليا وقناعتها بأهمية التدريب :

أن قناعة الإدارة العليا يزيد من قيمة هذا النشاط ويفضي عليه وزنا ترجيحيا أعلى من الأنشطة الأخرى ولذا يتأثر بطبيعة التبعية الإدارية لنشاط التدريب ودرجة المستوى الإداري له بدرجة إيمان المسؤولين في المنظمة بهذا النشاط من عدمه حيث لا تكتمل جهود الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم ، في حالة الاهتمام بالتدريب على مستوى إحدى المنظمات العامة أو الخاصة فقد يتم إنشاء مراكز تدريبية وتكون لها قيمة اعتبارية هامة ، وخصوصية متميزة وترتبط تنظيميا مع احد أشخاص السلطة العليا في هذه المنظمات غالبا (عبد المعطي محمد عساف ، ٢٠٠٠ ، ص ٨٧) .

وهذا ما يتطابق مع رؤية جامعة تعز في تقديرها لدور وأهمية التدريب فقد تجسدت أولوية الاهتمام بالتدريب حيث تنص اللائحة التنظيمية لدائرة تطوير الأداء الإداري والمالي في الجامعة المادة السادسة بأن تتبع تلك الدائرة مباشرة لرئيس الجامعة كما تنص اللائحة التنظيمية وفي مادتها السابعة أن يكون للدائرة رئيس من ذوي الخبرة والاختصاص في الجانب المالي والإداري من بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ويصدر به قرار من رئيس الجامعة (اللائحة التنظيمية ، ٢٠٠٥) .

٣ :-كفاءة هيئة التدريب :

تتأثر مكانة النشاط التدريبي بالجامعة بمدى كفاءة القائمين على هذا النشاط ومدى قدرتهم على إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب وتنظيمه ومتابعة نتائجه حيث انه في حال ضعف قدرات القائمين على إدارة التدريب الإدارية والشخصية يؤدي

الى ائهباء مكانة التدريب التنظيمية داخل الجامعة .

٤ - الإمكانيات المادية:

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

أهمية التدريب: (عبد الباري درة ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٣٥)

The importance of training :

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتتمثل أهميته في الجوانب التالية:

أ. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وآليات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
 - يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
 - يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها.
 - يوضح السياسات العامة للمؤسسة، ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفي سياساتها.
 - يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارية الداخلية.
- ب. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.

- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.
- تطور وينبغي العوامل الدافعة للأداء، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات.
- تخفيض عدد حوادث العمل.
- ج. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- رفع الروح المعنوية، "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

-أهداف التدريب : Training Goals

أهداف التدريب: (عطاء الله محمد تيسير ، ٢٠١٤ ، ص ٢٤) .

يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في الشركة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

- تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل .
- ضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين.
- مساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة .
- وقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين في العمل وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم إحساساً داخلياً بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.

- زيادة مهارات و قدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى مستوى في المنظمة، واعطائهم فرصة الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.

يتمثل الهدف الأساسي من التدريب و العملية التدريبية في إحداث تغييرات في سلوك ومعارف و اتجاهات المتدربين قصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء (محمد عبدالفتاح ياغي ، ١٩٨٧ ، ٢١١) .

كما يهدف التدريب إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين .
- ٢ -ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه و انتمائه للعمل باعتباره إن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل .
- ٣ - توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته و تحسين إنتاجيته كمأ و نوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة و سياساتها و بأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف فهناك ضرورة ملحة لتقبل الموظف أهداف المنظمة و رسالتها لضمان أن يكون عمله هادفاً وذاقية وفعالية .
- ٤ - زيادة مهارات و قدرات الموظف و اقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى الشركات التي (Hamblen Group) فيما يخص دور التدريب في التطوير فقد حددت حققت نموا فائقا بتدريب عاملها من خلال التركيز على أدائهم الوظيفي حيث أن الأسلوب الواقعي للاستثمار البشري المتمثل في تعليم أفراد المؤسسة والذي يمثل دعما أساسيا لأدائهم الوظيفي ويعتقد أن من عادة المؤسسة الربط بين التدريب والتطوير وبين متطلبات الوظيفة وبالتالي بينها وبين أهداف المؤسسة وبدون هذا الربط يصبح من الصعب اجراء هذا الجانب من عملية التقييم الذي يتطلب من المشاركين التعرف على حاجات التدريب والتطوير (محمد مرعي ، ٢٠١٢ ، ص ٥٦) .

مبادئ التدريب: Principles of training

للتدريب عدة مبادئ نذكر منها (عمار بن عيشي ، ٢٠١٢ ، ص ٣٥٥)

أ. التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كمالياً و لفترة معينة: أي أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، لكنه نشاط ضروري ومهم .

- ب. الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومساهمة كافة الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.
- ج. التدريب نشاط إداري وفني: بما أن التدريب عملاً إدارياً فينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطوط والبرامج ، توافر الموارد المادية البشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.
- د. التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:
- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.
 - توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
 - توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
 - توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين، فأساس التدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد .
 - توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.
 - توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.
- هـ. التوافق مع الأهداف العامة للمنظمة: يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة، بحيث تتوافق وتتناسب السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة بشكل عام.
- و. الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها تبعاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة داخل المنظمة.
- هـ. الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق في الواقع.
- ح. الشمولية: هو مبدأ هام ورئيسي في عملية التدريب، بحيث يشمل هذا الأخير كافة المستويات الإدارية، كما يقصد بالشمولية هي ضرورة أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.
- ط. مواكبة التطورات الجديدة: يجب أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة والتركيز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة ولذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الحديثة من أجل إطلاع العاملين على كل ما هو حديث في مجال عمل المنظمة.

ي. المرونة: من الضروري أن يسعى القائمين على العمليات التدريبية إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة، بحيث يكون البرنامج التدريبي قابل للتعديل مع كل التغيرات .

أنواع التدريب: Types of training

للتدريب أنواع عديدة تختلف باختلاف سياسات المنظمات، إذ يمكن لهذه الأخيرة اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع وذلك حسب طبيعة وتركيبه مواردها البشرية وحسب الإمكانيات المادية والمالية المتوفرة، وعلى هذا الأساس يمكن أن نصنف أنواع التدريب كما يلي: (ساعد قرمش زهرة، " ، ٢٠٠٧ ، ص ٥٤)

١- التدريب حسب مرحلة التوظيف :-

أ. توجيه الموظف الجديد: بالنسبة لهذا النوع من التدريب يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة، ويعتبر بمثابة تقديم وتعريف بالعمل وبالمؤسسة. يعرف هذا النوع من التدريب بأنه تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء مهامهم بشكل مرضي. إذ تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في المرحلة الأولى من عمله على أداءه أو اتجاهاته النفسية.

ب. التدريب أثناء العمل: إن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل لكن لا يمكن الاعتماد على الخبرة فقط لأنها تستغرق وقتاً طويلاً قد يؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة إذ لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقديم التدريب إلى موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى مما يزيد من أهمية هذا الأخير.

ج. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عندما تكون هناك أنظمة جديدة، عندها يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الحديثة والجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يوافقه.

د. التدريب بغرض الترقية والنقل: يعني احتمال أن يكون هناك اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليه، وهذا الفرق يجب التدريب عليه لسد الفجوة في المهارات والمعارف، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة.

هـ. التدريب للتهيئة للمعاش: في بعض المنظمات المتطورة والارقية يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج إلى التقاعد، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة ومهام جديدة. وبدلاً من تهميش هذا الفرد الذي قدم الكثير

للمنظمة، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والتحكم في التوترات المترتبة عن خروج الفرد للتقاعد.

٢- التدريب حسب نوع الوظائف :-

كل فئة وظيفية تتطلب دورة تدريبية خاصة بها وفق احتياجات وأهمية هذه الفئة، وعليه يقسم التدريب حسب الوظائف إلى:

أ. التدريب المهني والفني: يوجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط، والذين يشغلون الوظائف الفنية

والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج التدريبية لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل ومكوناته.

ب. التدريب التخصصي: يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية،

وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، الصيانة. حيث أن المهارات والمعارف هنا تركز على حل المشاكل المختلف وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها أو اتخاذ القرارات .

ج. التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المعارف الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا،

الوسطى والعليا. وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة، تحفيز، تنسيق واتصال.

٣- التدريب حسب المكان :

بعد إنهاء المرحلة الأولى من المخطط التدريبي (تحديد الاحتياجات التدريبية) تقوم المنظمة بخطوة

اختيار الجهة المسؤولة عن التدريب، فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة وقد يكون خارجها.

أ. التدريب داخل المنظمة (تدريب داخلي): أحيانا تقوم المنظمة بعقد برامج تدريبية بداخلها، سواء بالاستعانة بمدرسين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يلزمها إما تصميم البرامج أو دعوة المدرسين للمشاركة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي وهو التدريب في موقع العمل. ويقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذوي خبرة... تمتاز هذه الطريقة بأنها قليلة الخبرة.

ب. التدريب خارج المنظمة (التدريب الخارجي): بعض المنظمات تفضل أن تنقل كل أو جزء من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها ويتميز هذا النوع من التدريب في أنه يوفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج، توفر المدرسين الأكفاء، المتخصصين، تجمع خبرات، بعد التدريب عن جو العمل يتيح فرصة الاستيعاب والتعمق.

شروط عملية التدريب : Training conditions

- يجب أن يتوفر عدد من الشروط في أي تدريب لجعله فعال ومن أهم هذا العوامل ما يلي (محمد مرعي ، ٢٠١٢ ، ٢٦٠) :
- أن يكون التدريب قائما على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل .
 - أن يكون التدريب قائما على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات
 - أن يتم تطبيق مهام ما تم تعلمه من التدريب وان يكون هناك نظام حوافز لذلك.
 - إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
 - إن ينظر للتدريب على انه نشاط مستمر (نعيم ابراهيم الطاهر، ٢٠١٠ ، ص ٧٣٧)
 - إن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وان يتم دعم ذلك من الآراء المختلفة.
 - تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
 - أن يتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للتوصل إلى نوع ومستوى التدريبي المطلوب، الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.
- وجد خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، وتوافر الموارد المادية والمالية والبشرية وأخيرا توفر الرقابة المستمرة من اجل نجاح وجهود ونشاطات التدريب في المنظمات فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية (محفوض أحمد جودة ، ٢٠٢٢ ، ص ٢٣٤).
- تبني فكرة التدريب على انه ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري – يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية الاحتياجات الفردية للعاملين .
 - أن يتم التخطيط للنشاطات التدريب بشكل مستمر باتباع الأسلوب التمويلي الذي يولي - اهتماما لكافة عناصر التدريب .
 - التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس اثرونتائج التدريب بشكل مناسب اعتماد معايير محددة في خطط التدريب يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة وفق الأهداف المنشودة
 - أن يتسم التدريب بالتمويلية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة – سواء من الجانب الفني والإداري والكتابي وان تعطى الأولويات طبقا للإمكانيات المالية وتوجهات المنظمة للإفادة من التقييم في محاولة إدخال التعديلات بما يزيد من فعالية برامج التدريب، المساهمة في التقليل من أخطاء العاملين الذي يحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال (راوية محمد حسين ، محمد سعيد سلطان، ٢٠١٤ ، ص ٦٣).

أساليب التدريب: Training methods:

إن أسلوب التدريب يعتبر من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية بصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف النجاح باستخدام الأفضل وهذا لا يعني ان لا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية إلا إن لكل أسلوب مزاياه، ومن أهم هذا الأساليب ما يلي :

- المحاضرات : تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من احد الحاضرين .

- دراسة الحالات : أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب ، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض المناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة ، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة .

- تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل ادوارالأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث ، مثلا إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم احد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته ، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بادراة المقابلة على هذا الأساس .

- المحاكاة : تعتبر تمارينات المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطورا وفعالية وان كانت باهظة التكاليف ، و تمثيل الواقع الحقيقي لوظيفة ، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفية . النقاش الموجه: بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين ، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة .

- المؤتمرات : تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب ، وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية (محمد عويضة ، ١٩٩٧، ص ٣١)

- التقنيات 'السمع بصرية' (: وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم ، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات ، ثم تعرض للمتدربين ، وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعدادا جيدا (احمد ماهر ، ٢٠٠٤ ، ٥٤)

- العصف الذهني : يعتمد هذا الأسلوب على قيام بعرض مشكلة معينة ويسال الدراسيين ان يقوموا آرائهم بصورة سريعة ودون تزايد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على ان العرض السريع للأفكار والآداب يمكنه أن يحرر الدراسيين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في النفوس للدارسين ويحمسهم لتدريب وعليه فان البرنامج التدريبية الشاملة تتضمن عادة عددا من الأساليب التدريبية المختلفة ، إذ نجد إن المتدربين يحضرون ورشات تدريب بهدف تدريبهم على المجالات عدة منها : حل المشكلات ، اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم بوسائل وأساليب تدريبية متباينة ومتعددة .

معوقات التدريب : Training obstacles

ان من الأمور الواجب تحملها هو انه لا يخلو اي نشاط تدريبي او اداري داخل المؤسسات من بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه وتحد من كفاءته و باعتبار التدريب احد الأنشطة التي تمارسها المؤسسات على اختلاف مستوياتها فانه كذلك يواجه بعدد من المشكلات التي تحد من كفاءته.

- كما إن نجاح عملية التدريب يعتمد على وجود قائمين قادرين على إعداد البرنامج التدريبية ، وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف لان الهدف من الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بها يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فان هناك العديد من الأسباب لفشل الدورة التدريبية ومن بينها كما يلي (محمد زايد عادل ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٨٨).

١- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل : كثيرا من الدورات التدريبية يعد من مجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية .

٢- الدورة التدريبية نظرية جدا : قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس لديه خبرة عملية في موضوع التدريب وبالتالي لا يستطيع تنمية المهارات لذا المتدربين

٣- المتدربين تم اختيارهم حسب المدير وليس حسب حاجة العمل العقلية والبعض يعتبر الدورة التدريبية بمثابة الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها (مصطفى عبد الجليل ، ٢٠٠٨ ، ص ١٧) .

٤- المادة التدريبية سيئة: كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي لا يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين يستخدم المادة التدريبية التي لا تناسب هيئة العمل قد تكون منقولة من واقع آخر وبيئة مختلفة قد لا تصلح للمدرب ولا للمتدربين .

٥- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعليم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب .

٦- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه هذه أفه ، حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد بيئة العمل ترفض أو لا يسمح له باستخدام هذه المهارات .

دور التدريب في تحسين أداء العاملين:

يعد المورد البشري العنصر المهم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة ولهذا لابد من تدريب الفرد بهدف تحسين أدائه لكي يحقق أهداف المنظمة إن من المؤكد أن الأداء البشري يقوم على المهارة التي يكتسبها الفرد فهذه الأخيرة تتطور حسب التغيرات الحاصلة .

كما التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال مدى توفر واثراء قيم المواظبة والمثابرة على العمل، الجودة والدقة في الانجاز، التحفيز والعمل بروح الفريق. تتكون العملية التدريبية من اربعة مراحل هي : تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وفي الأخير تقييم تلك البرامج أو الدورات التدريبية وتتجسد أهمية التدريب في انه يطور وينمي المهارات لدى الفرد حتى يحسن من أداءه ، ويواكب كل التغيرات الحاصلة .

ثانيا : التطوير : Development

للتطوير تعريفات عديدة منها تعريف التطوير بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية (ثروت مشهور ، ٢٠١٠ ، ٤٧) .

ومنها ما ذكره الصيرفي بأنه " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل ، وعلاج المشكلات التي تظهر ، ودعم القدرات الإدارية" (محمد الصيرفي ، ٢٠٠٦ ، ص ١٤) .

كما ذكر (ثروت مشهور ، ٢٠١٠ ، ٤٧) . بأن التطوير الإداري هو "إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري .

مفهوم التطوير : Development concept

بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت العديد من اتجاهات التغيير والتي أدت إلى إضعاف السمات التقليدية للتطوير

الإداري وبالتالي أدت إلى بروز السمات الحديثة المعاصرة ومن تلك السمات :

١. تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم كان له تأثير على العلاقات بين القادة الإداريين والعاملين داخل الأجهزة الإدارية أيضا كان له تأثير على العلاقات بين الأجهزة والجمهور فتسرب الأفكار الديمقراطية إلى داخل الجهاز الإداري اوجب أن يكون اتخاذ القرارات بالمشاركة وبالتالي انحسرت فكرة الإنسان الآلة التي يتعامل من خلالها القائد الإداري التقليدي وأيضا انحسرت فكرة انفراد القائد الإداري واستثنائه بالعمل التطويري الإداري كذلك أثرت الأفكار الديمقراطية على علاقة الجهاز الإداري بالجمهور حيث لم يعد الجهاز الإداري هو الناهي والموجه والمؤثر بالنسبة للجمهور بل أصبح أداة لتنفيذ مصالح الجمهور ،ومن نتائج هذا التحول دخول الجوانب اللارسمية والمؤثرات البيئية الخارجية في حسابات المطور الإداري.

٢. الزيادات السكانية المستمرة، وارتفاع مستوى المعيشة للجمهور ، مما أدى إلى زيادة وتنوع طلبات الجمهور العامة، بحيث أصبحت الكثير من الحالات صعبة التحقيق من قبل القطاع الخاص وحده ، وبالتالي زاد اعتماد الجمهور على الأجهزة الحكومية مما أدى إلى زيادة تشعبات واختصاصات الأجهزة ، كل ذلك نتج عنه قصور القيادة الإدارية التقليدية في القيام بالجهود التطويرية ، ومن نتائج هذا التحول انحسار مسلك فردية العمل التطويري الإداري.

٣. زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري، وذلك يرجع للتقدم العلمي والتكنولوجي والذي أثر على طبيعة وأسلوب النظرة إلى المشكلة الإدارية، مما أدى إلى إضعاف الأسلوب المكتبي وتأكيد الأسلوب الميداني في التطوير الإداري.

٤. التقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية أدى إلى تغير النظرة السابقة إلى الإنسان ، حيث أعطى اهتمام متزايد للجوانب النفسية والاجتماعية وللتأثيرات البيئية على الجهاز الإداري، أيضا ظهور نظرية النظم في علم الاجتماع أدى إلى النظر إلى النظام الإداري باعتباره متكون من أنظمة متفاعلة فيما بينها كنظام متفاعل مع الأنظمة في البيئة التي يعمل فيها، وبالتالي هو ليس كيان فني منعزل عن البيئة. بناء على التحولات المذكورة ينبغي التأكيد على أن السمات الحديثة للتطوير الإداري جاءت كمكملة لسمات التطوير الإداري الكلاسيكية فالتأكيد على الجوانب اللارسمية في التطوير الإداري المعاصر لم ينف التأكيد على الجوانب الهيكلية والقانونية الرسمية في التطوير الإداري ، كما أن التأكيد على المؤثرات البيئية الخارجية لم ينف أهمية المؤثرات البيئية الداخلية في العملية التطويرية .

أهداف التطوير: Development goals: وهي كالتالي :

- ١- تطوير الموارد البشرية من مديرين وإداريين و مستخدمين وفنيين.
- ٢- تطوير الأعمال والأشغال.
- ٣- إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية.
- ٤- فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.
- ٥- تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة.
- ٦- تطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات.
- ٧- تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا.
- ٨- تطوير وسائل الاتصال.
- ٩- تطوير الإرشاد في العمل.
- ١٠ - تطوير الأهداف الإدارية.
- ١١ - تطوير الأساليب الإشرافية.
- ١٢ - تنمية القيم والمهارات والقدرات.
- ١٣ - تطوير العلاقات الإنسانية.
- ١٤ - تطوير التخطيط والتقويم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية.
- ١٥ - تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة وتطور نظم الحوافز.

دواعي التطوير: Reasons for development (علي آل زاهر ، علي ٢٠٠٠ ، ص ٨٢)

إن واقع الإدارة في الدول النامية هو الذي يدعو للتطوير الإداري ، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائف الدولة على أكمل وجه، والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر و استراتيجي طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري بناء على ذلك هناك العديد من الدواعي الهامة التي تستلزم التطوير الإداري، منها :

١ -تضخم الجهاز الإداري:

إن تعدد وظائف الدولة وما صاحبه من تقدم هائل ونمو صناعي سريع ، أدى ذلك إلى تشكيل عبء ثقيل على الجهاز الحكومي ، وبالتالي تسعى الدول على اختلاف مواقعها من درجة التطور إلى إيجاد وسائل كفيلة برفع مستوى أداء إدارتها حتى يمكن أن تكون في وضع يمكنها من مواجهة الحاجات الجديدة.

٢- عدم الرضا عن أداء الجهاز الحكومي:

إن عدم الرضا سواء كان من قبل القيادات العليا السياسية أم من قبل قادة الجهاز الإداري أنفسهم أم من قبل المواطنين عن أداء الجهاز الإداري يمكن أن يحمل معنيين، هما: عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري كماً ، عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري نوعاً بمعنى يمكن أن يكون أداء الجهاز الإداري منخفض من الناحية الكمية أي أن الجهاز قد يقوم بأداء خدماته بتكلفة عالية أو في وقت قصير أو بعدد أكبر من الموظفين، وذلك نتيجة لعدم اعتبار عوامل مثل التكلفة والوقت وغيرها مما يجعل فعالية أو كفاءة هذا الجهاز منخفضة. أما من الناحية النوعية فالمقصود هو سوء الخدمة التي تؤدي حيث يشوبها نوع من الروتين والتعقيد الإداري. والمعيار الذي يقارن به أداء الجهاز الإداري في الدول النامية يأتي من اتجاهين هما :

الاتجاه الأول: وجود نموذج إدارة متقدم لدى الدول التي سبقت في التطور في جانب التنظيم والإدارة وما يتسم به الجهاز الإداري من كفاءة عالية وفعالية وقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف. الاتجاه الثاني: اتجاه لدى مفكري الإدارة في الدول النامية مؤداه أن الأهداف المطلوب من الجهاز الإداري تحقيقها أكثر من قدراته، لذلك ينشأ الشعور بعدم الرضا عن أداء الجهاز.

٣- الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية:

أن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء هي من الدواعي الهامة للتطوير. فمثلاً عند رغبة المدير في تطوير العمل الإداري من خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة على الحصول على معلومات في أسرع وقت ممكن فيما يخص حفظ وتنظيم واسترجاع المعلومات مثلاً فإن ذلك يتطلب جهوداً كبيرة ومخططة لتلك العملية لأنه إذا لم تنتبه الإدارة لأثر هذه التطورات و ما تتطلبه من تطوير للجوانب الأخرى ومنها الجانب البشري فإنه قد تحدث مشاكل إدارية غير متوقعة.

٤- ضعف القيادات في الإدارة العليا:

ويقصد بذلك أن غالبية من يشغل الوظائف العليا في الدول النامية لا تتوافر لديهم القدرة الإدارية أو حتى الاستعداد الذهني والنفسي فهم غير مختصين ولا يملكون الكفاءة اللازمة. لذلك فإن سياسات التطوير الإداري تحاول القضاء على هذه الظاهرة وما ينتج عنها من سلبيات.

٥- المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية:

حيث تضخم حجم الجهاز الإداري وازدادت الوظائف وظهرت المشاكل التنظيمية، الأمر الذي يحتم وجود وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف النشاطات وخلق نوع من التلاؤم بين الأجهزة الإدارية وهذه أهم الأمور التي تنصدر دعوات التطوير.

٦- الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجية:

حيث كان لهذه الحروب آثار سلبية على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، وبالتالي قامت الدول بتغيير واستحداث أساليب جديدة، ونتيجة لهذا التغيير ظهر اختلال في التوازن بين القوى البشرية التي غالبا ما تقاوم التغيير وبين التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب تغيرا وتبدلا في الهياكل والأنظمة والإجراءات وهو ما يسمى بالإصلاح والتطوير الإداري.

٧- تخلف الأجهزة الإدارية في الدول النامية:

حيث لم تعد أهداف الأجهزة الإدارية تناسب متطلبات البيئة ، والأهداف التنموية الحديثة ، وهذا ما يدفع الدول النامية على إعادة النظر في مكونات الجهاز الإداري القائم لكي يتلاءم مع الوضع الحالي.

٨- زيادة التأكيد على العقلانية في المجال الإداري:

إن انتشار وتقدم العقلانية في الإدارة والتزايد المستمر في السلع والخدمات والتناقص الحاصل بين الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة كل هذا يتطلب التفكير بعقلانية في كيفية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة وبالتالي يظهر التطوير الإداري كأسلوب علمي يفي بهذا الغرض. في حين ترى الباحثة أن التطوير أصبح ضرورة لا بد من التعامل معه حتى ولو لم تكن هناك مشكلة معينة ، فلا داعي لحدوث مشكلة لكي تقوم المنظمة بالتطوير ، وعلى سبيل المثال قد تلاحظ المنظمة أداء المنظمات الأخرى ومدى النجاح الذي حققته وبالتالي تسعى إلى تطوير أنظمتها وإجراءاتها للوصول إلى مستويات أفضل في الأداء.

مسئولية التطوير : Development responsibility

هناك عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي أو الاعتماد على الطريقتين في نفس الوقت ، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير ، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير. من له سلطة التطوير داخل الشركة (فايز حسين ، ٢٠٠٩ ، ص ١١٣)

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل، وهي :

أولا: الإدارة العليا :

وهنا يستأثر المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعملية التطوير ، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. وقد يكون التطوير في الأفراد وذلك من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان آخر مما يؤدي إلى التطوير المطلوب الوصول إليه ، أو قد يكون في الجماعات وذلك من خلال إعادة تشكيل

الأقسام والإدارات وجماعات العمل للوصول للتطوير الذي ترغبه الإدارة ، أو قد يكون التطوير في هياكل التنظيم ويضم ذلك تغييرات في أنظمة وإجراءات العمل.

ثانياً: المشاركة

حيث تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير ، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة ، وتتم مشاركة العاملين عن طريق أحد الأسلوبين التاليين:

- ١ - اتخاذ القرار الجماعي: تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل ودراستها وتحديد بدائل الحلول ، ثم بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.
- ٢ - حل المشاكل الجماعي: وهذا الأسلوب أقوى وأعمق ، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى بدائل مناسبة.

٣ - ثالثاً: التفويض

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المنظمة لتحديد معالم التطوير المناسبة، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير والتغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب. ويرى فريق البحث أن عملية التطوير لا يمكن النظر إليها على أنها نشاط منفصل يوكل لشخص متخصص فقط، بل إن نجاح عملية التطوير يعتمد على درجة التزام جميع المستويات الإدارية به.

مكونات التطوير : Development components

يرى بعض المهتمين بالتطوير الإداري أمثال " رامش ارورا " أن هناك عدة مقومات تساعد على تحديد اتجاه وأسلوب ودرجة التطوير تتمثل في العوامل التالية ، منها:

- ١ . النمط الوظيفي للنظام نفسه.
 - ٢ . الموارد المادية والثقافية التي يستمد النظام احتياجاته منها في ظل الظروف المختلفة.
 - ٣ . نمط تفاعل القيادات السياسية مع التغيرات التي تحدث في النظام.
 - ٤ . التطور في الأنظمة الاجتماعية الأخرى على المستوى المحلي والدولي.
 - ٥ . نوعية المشاكل التي تواجه النظام.
- ويمكن تصنيف مقومات التطوير وفقاً للآتي :

١. توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري. ويأتي هذا التوافر من وجود سلطة سياسية قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كل المستويات ، ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط القومية للدولة، واقتناع العاملين بالتطوير الإداري والتحديد الدقيق لدور كل جهة معنية بالتطوير.
٢. التخطيط السليم للتطوير الإداري. وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
٣. ارتباط التطوير الإداري بالبيئة.
- إن أولى خطوات التطوير الإداري هي تفجير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة.
٤. الاستمرارية في عملية التطوير الإداري. بمعنى لا بد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقاً.
٥. الشمولية في عملية التطوير الإداري. بمعنى النظرة الشمولية على المنظمات ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية

الفصل الثالث

Job performance

المتغير الثاني : الاداء الوظيفي

- Job performance: مفهوم الاداء الوظيفي:
- Types of job performance : أنواع الأداء الوظيفي:
- Job performance objectives: أهداف الاداء الوظيفي :
- The importance of job performance: أهمية الاداء الوظيفي
- Job performance evaluation : تقييم الأداء الوظيفي :
- علاقة التدريب والتطوير بتحسين الاداء الوظيفي:
- The relationship of training and development to improving job performance
- دور التدريب والتطوير في تحسين الاداء الوظيفي :
- The role of training and development in improving job performance:

مفهوم الأداء الوظيفي: Job performance

<https://getvom.com>

يشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته: أي إنّه مقياس يُظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

أي وباختصار: إنّه السلوك الذي تُقيّم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة، مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه.

يمكن معرفة الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة لموظف ما بطرائق عدة، مثل إجراء مراجعات أداء رسمية، أو عن طريق استطلاع آراء زملائه ومشرفيه.

تشمل العوامل التي يمكن أن تعزّز الأداء الوظيفي لأي موظف عوامل عدة مثل: معرفته ومهاراته وتحفيزه وقدرته على العمل جيداً مع الآخرين.

أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة: Types of job performance

للأداء الوظيفي عدة أنماط يمكن تمييزها، لكن أكثرها شيوعاً هو:

- أداء المهام: يشير إلى إكمال كل موظف مهامه أو واجباته المحددة التي تتطلبها وظيفته.
- السلوك الوظيفي: يشير هذا إلى سلوكيات يتجاوز الموظف من خلالها المتطلبات المحددة لوظيفته، بحيث يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة، مثل مساعدة زملائه في العمل، أو التطوع لتنفيذ مسؤوليات إضافية.
- الإبداع: أي مدى قدرة الموظف على الخروج بأفكار أو حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهه (أو تواجه زملاءه في العمل).
- جودة العمل: أي المستوى العام للتميز أو الدقة في عمل الموظف.
- عبء العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إكماله في فترة زمنية معينة.
- معايير السلامة: أي قدرة الموظف على اتباع بروتوكولات السلامة ومنع الحوادث في أثناء العمل.
- الحضور والالتزام بالمواعيد: أي حضور الموظف ومدى قدرته على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، وتسليم مهامه في مواعيدها المحددة، وإكمال الحد الأدنى من ساعات عمله المطلوبة.

- القدرة على التكيف: وهي قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل، مثل توليه مهام ومسؤوليات جديدة.

- الروح القيادية: يشير هذا إلى قدرة الموظف على قيادة وتحفيز الآخرين في مكان العمل.
- مهارات التواصل: أي القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والعملاء بفاعلية.

أهداف الأداء الوظيفي: Job performance objectives

أهداف الأداء الوظيفي هي أهداف وغايات محددة تُسند إلى الموظف من أجل تحسين أدائه الوظيفي. قد تكون هذه الأهداف مرتبطة بأوجه مختلفة من عمل الموظف، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة العمل أو زيادة رضا العملاء يمكن أن يساعد في تحديد أهداف الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين وتزويدهم بفهم واضح لما هو متوقع منهم في دورهم الوظيفي. ويمكن تحديد أهداف الأداء الوظيفي على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من خلال:

- تحديد المجالات الرئيسية: أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز.
- إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف: من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.
- وضع أهداف ذكية: استخدم معايير الأهداف الذكية (SMART Goals) أي وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز.
- تقديم الدعم والموارد اللازمة: تزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

أهمية الأداء الوظيفي : The importance of job performance

<https://getvom.com>

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تحديد أداء الموظفين ومراقبته للتأكد من أنهم يلَبُّون توقعات وأهداف المنظمة. يعدُّ هذا الأمر جانبًا هامًا من إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يكون له كثير من الفوائد لكل من الموظفين والمنظمات. تتجلى فوائد إدارة الأداء الوظيفي فيما يلي:

١. زيادة الإنتاجية: من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثمَّ زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية لديهم.

٢. تحسين الاحتفاظ بالموظفين :يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الاداء الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
٣. زيادة رضا العملاء :يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء.
٤. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة :من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر تنافسية ونجاحًا في سوق العمل.
٥. تحسين الأداء التنظيمي :يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم زيادة نمو المنظمة وأرباحها.

تقييم الأداء الوظيفي : Job performance evaluation

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تقييم مدى كفاءة وقدرة الموظف على أداء مهام عمله من أجل تحديد نقاط قوته وضعفه، وتوفير الحلول اللازمة لتحسينها.

يُجري تقييمات الأداء في العادة مشرف أو مدير الموظف، ويمكن إجراؤها من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل مراجعات الأداء أو التقييمات، أو بجمع التعليقات من الزملاء والمشرفين.

قد تشتمل عملية تقييم الأداء الوظيفي على كثير من الخطوات، منها:

- وضع معايير تحدد الأداء الوظيفي: أي وضع توقعات ومعايير واضحة لما يمكن عدّه أداءً وظيفيًا مقبولاً.
- جمع البيانات :أي جمع البيانات ذات الصلة بالأداء الوظيفي للموظف. يحصل ذلك بعدة طرائق، مثل: الملاحظة والتقييمات والتغذية الراجعة التي يقدمها الزملاء والمشرفون.
- تحليل البيانات :يجري في هذه الخطوة مراجعة وتحليل البيانات لتحديد مكامن نقاط القوة ومجالات التحسين عند الموظف.
- تقديم الملاحظات :أي مشاركة نتائج التقييم مع الموظف المعني، ومنها الملاحظات الإيجابية ونقاط الضعف التي يجب تحسينها.
- تحديد الأهداف :في هذه المرحلة، يجري استخدام التقييم لوضع أهداف تساعد على تحسين الأداء مستقبلاً.
- تقديم الدعم اللازم :أي تقديم الموارد التي تساعد الموظف على استيفاء متطلبات تحسين أدائه الوظيفي.

- مراجعة التقدم المحرز: هنا يجري التحقق وتتبع تقدم الموظف بانتظام، مع تقديم النصح اللازم.

علاقة التدريب والتطوير بتحسين الاداء الوظيفي :

- The relationship of training and development to improving job performance: -

يكتسب التدريب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية لصقل وتنمية مهاراتهم ، بهدف تطوير ادائه بما يحقق أهداف الشركة أو المؤسسة .

وسنتطرق في هذا الفرع إلى أهمية التدريب العاملين بالنسبة للعاملين والشركة وأيضا إلى أهمية دور التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي

أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للأداء الوظيفي ::

- إكساب العاملين الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- إكساب العاملين لخبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- زيادة ثقة العاملين في أنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم معنوية .

أهمية التدريب بالنسبة للشركة او (المؤسسة) :

- تكمّن أهمية التدريب بالنسبة للشركة للمؤسسة من خلال
- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم .
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي (علي يونس ميا ، ٢٠٠٩، ص ١٧٤).

للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية .-تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للشركة . - تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية العاملين بأهمية التدريب واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل .
- بعث سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق واستراتيجية الشركة (يمينه زكلال ، ٢٠١٣، ص ٩)،

دور التدريب والتطوير في تحسين الاداء الوظيفي :

The role of training and development in improving job performance:

للتدريب دور كبير في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي نتج عنه قوة التزام وارتباط العاملين بمنظمتهم، حيث نجد أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عنها تكوين فكرة ايجابية لدى العمال تجاه عملهم ونحو منظمتهم ما ينعكس في سلوكهم ويزيد من انضباطهم و مواظبتهم ومثابرتهم في العمل.

إن تبني ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا في المنظمة مهمة ليست سهلة تحتاج إلى جهود ليست بالقليلة لإقناع العاملين من أجل تحسين أداءهم وتفوقهم في أعمالهم وبالتالي التزامهم واستمرارهم في العمل بالشركة .

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمكن الإدارة من تحديد الاحتياجات التدريبية وتمكن الإدارة من تحديد فئة الموظفين المحتاجين للدورات التدريبية وهذا لرفع كفاءتهم وفعاليتهم فتحديد الاحتياجات التدريبية هي الفعل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الافراد ومن هنا وضع الموظفين في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بأن قدراتهم ومهاراتهم تتوافق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها ما يولد التزمهم أكثر اتجاه أعمالهم و زيادة انضباطهم ومثابرتهم عليها حيث يزيد احترامهم لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد لأنهم مدفوعين للعمل أكثر ، وإن اختيار الموظفين للقيام بدورات تدريبية يقضي على الملل الذي يصيب الموظف من جراء الروتين اليومي في العمل وهذا يجعله غير منضبط بالعمل ما ينتج عنه تأخر في الانجاز لينعكس ذلك على مستوى أدائهم .

المؤسسة التي تكون في خطتها الاستراتيجية تطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير وهذا ما يدفع بهم أن يحرصوا على الالتزام بالأنظمة والقوانين الجديدة. دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل:

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية

التي تعد المهارة أحد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء.

إن هذه المهارة يتم تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب أو البامج التدريبية، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروريا نظراً للمنافسة القوية بين المنظمات لتعتمد المنظمة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها كما يعد التدريب يجعل الموظف يهتم أكثر بإنجاز مهامه وفقاً للمعايير المحددة وباستغلال أمثل للموارد المتاحة كما هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات

جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة والمعارف مع الزملاء فهو يرى انه أصبح يمتلك معارف ومهارات وقدرات تجعله يقوم بإنجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام تجاه عمله ، يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهام الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الانجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين.

دور التدريب في تحفيز العاملين:

إن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر وبشكل متنوع من حيث البرامج التدريبية والمواضيع المقترحة يعد تحفيز للموظف ، حيث أن التدريب وسيلة ناجحة تساعد الموظفين على اكتشاف مواهب مخفية يمتلكونها ويتم إظهارها من خلال التدريب وفي نفس الوقت يتمكن من اكتساب مهارات جديدة مما يساعد على تحفيز وتشويق الموظف للعمل. يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع ، التجديد ، الابتكار و تقبل التغيير الهادف لتفجير طاقاتها واستراتيجيتها و توظيف معارفها الكامنة و هو ما يقود انجاز الأعمال بدقة وجودة عالية تساهم في تحسين الأداء و استفادة الموظف من دورات تدريبية هذا الأمر يروونه تحفيز لهم ويجعلهم بنفسية ومعنويات عالية.

دور التدريب في العمل بروح فريق العمل:

العمل الجماعي أو العمل بروح فريق العمل يساعد على الاحتكاك بين الموظفين، وخلق نوع من العلاقات الاجتماعية و نوع من التآلف فيما بينهم، و من ثم تبادل المعارف و المعلومات والخبرات من خلال التواصل والاتصال المستمر، وكذا تقديم النصائح والانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه.

الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفون والتي تنظم في أفواج تضم جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم، مستوياتهم، مؤهلاتهم وخبراتهم ... هذا التنوع في صفات وخصائص الموظفين، يخلق مزيج رائع فلكل خصوصياته وأفكاره و وجهة نظره وغيرها من المميزات ، وهذه الدورات التدريبية فرصة للاختلاط فيما بينهم وفرصة لتبادل الأفكار والآراء والمهارات المختلفة، ومن هنا تظهر الأفكار الدفينة وتتقرب الأبعاد وتصبح هناك علاقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل .

إن عمليات التدريب تساعد في تكوين فرق العمل وتساعد الأفراد في تحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق و توجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي ولأون المنظمة تبحث دائما عن أفراد قادرين على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء القيمة للمنظمة، شرط إعطائهم الفرصة لإظهار مساهمتهم ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم

من تحسين معارفهم، ممارساتهم و تغيير أنماطهم السلوكية يمكن التدريب من تحقيق بناء جماعي للمهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام حيث يختار المديرون الأفراد بناءً على قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم وأهم شيء أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعال و أساسيا.

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

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

١- أهمية تطوير الشركات للأعمال

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

- يمكن أن يساعد الشركات على زيادة أرباحها من خلال التوسع في أسواق جديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة .
- يمكن للشركات تحقيق المزيد من الإيرادات .
- يمكن أن يساعد تطوير الشركات أيضاً .
- يساعد الشركات على تقليل التكاليف .
- فائدة أخرى لتطوير الشركات هي انه يمكن أن يساعد الشركات على تنمية قاعدة عملائها من خلال التوسع في أسواق جديدة .

- يمكن للشركات الوصول الي عملاء جدد والاستفادة من مصادر جديدة للإيرادات من خلال تطوير منتجات أو خدمات جديدة، يمكن للشركات أن تقدم لعملائها قيمة أكبر وجذب عملاء جدد .

- يمكن أن يساعد تطوير الشركات علي بناء علامتها التجارية وسمعتها من خلال توسيع عملياتها - يمكن للشركات زيادة ظهورها والوصول إليها، مما يمكن أن يساعدها في بناء علامة تجارية أقوى، بالإضافة إلى ذلك من خلال الاستحواذ على شركات أخرى، يمكن للشركات الوصول إلى المواهب والتكنولوجيا الجديدة، والتي يمكن أن تساعدهم على تحسين عملياتهم ومنتجاتهم بشكل عام، ويعد تطوير الشركات أمراً ضرورياً للشركات للحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة أرباحها وتنمية عملياتها كما يجب أن تركز الشركات على تطوير الشركات من أجل تحقيق أهدافها طويلة الأجل .

٢- تطوير الشركة :

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

٣- فوائد تطوير الشركات

في عالم الأعمال، يعد تطوير الشركات مزيجاً من التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأعمال وعمليات الدمج والاستحواذ (M&A) يعد تطوير الشركات أمراً مهماً للشركات من جميع الأحجام، من الشركات الصغيرة إلى الشركات متعددة الجنسيات .

مزايا تطوير الشركات ما يلي:

- ١- تحسين عملية صنع القرار: يساعد تطوير الشركات على اتخاذ قرارات أفضل من خلال توفير إطار عمل للتخطيط الاستراتيجي والتحليل .
- ٢- زيادة الكفاءة: يمكن أن يساعد تطوير الشركات على تبسيط عملياتها وتحسين كفاءتها .
- ٣- قدرة تنافسية أكبر: يمكن لاستراتيجية الشركة المتطورة أن تمنح الشركات ميزة تنافسية في صناعتها .
- ٤- تحسين الأداء المالي الشركات التي تشارك في تطوير الشركات عادة ما ترى تحسناً في أدائها المالي .
- ٥- زيادة قيمة المساهمين: يرى المساهمون عادةً زيادة في قيمة استثماراتهم عندما تنخرط الشركات في تطوير الشركات .
- ٦- تعزيز مكانة السوق : يمكن لاستراتيجية تطوير قوية للشركات أن تساعد الشركات على تعزيز مكانتها في السوق .
- ٧- زيادة رضا الموظفين : غالباً ما يشعر الموظفون بمزيد من الرضا والمشاركة عندما يعملون في شركة لديها استراتيجية تطوير مؤسسية واضحة وفعالة .
- ٨- جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها : غالباً ما تكون الشركات التي تستثمر في تطوير الشركات قادرة على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها .
- ٩- تحسين رضا العملاء: عادة ما يكون العملاء أكثر رضا عن الشركات التي لديها استراتيجية تطوير مؤسسية واضحة وفعالة
- ١٠- زيادة ثقة المساهمين: يميل المساهمون إلى زيادة الثقة في الشركات التي لديها استراتيجية قوية لتطوير الشركات

٤- أدوار مطوري الشركات

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

تختلف أدوار مطوري الشركات اعتماداً على الشركة، ولكنها عادةً ما تتضمن العمل مع الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين لتحديد ومتابعة فرص عمل جديدة يجب أن يكون لدى مطوري الشركات فهم قوي لنقاط القوة والضعف في الشركة، فضلاً عن المشهد التنافسي الذي تعمل فيه يجب أن يكونوا قادرين أيضاً على التفكير بشكل خلاق في كيفية تنمية الأعمال التجارية أحد أهم أدوار مطوري الشركات هو تحديد فرص عمل جديدة للشركة يتضمن

ذلك البحث عن أسواق جديدة للدخول أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى العملاء الحاليين يجب أن يكون مطورو الشركات أيضاً قادرين علي تقييم المخاطر والمكافآت المحتملة لكل فرصة، وتقديم توصيات إلى الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين حول أي منها يستحق المتابعة بمجرد تحديد فرصة عمل جديدة، يكون مطورو الشركات مسؤولين عن تطوير خطة متابعة ذلك ستشمل هذه الخطة تحديد الموارد المطلوبة، مثل الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية سيحتاجون أيضاً إلى وضع جدول زمني لتنفيذ الخطة، وتحديد أي مخاطر يمكن أن تؤثر على نجاحها بعد الموافقة على الخطة من قبل الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين، سيعمل مطورو الشركات مع الفرق المناسبة داخل الشركة لتنفيذها جزء رئيسي من عملية التطوير المؤسسي هو مراقبة وتقييم نتائج المبادرات الجديدة يتضمن ذلك تتبع المقاييس الرئيسية مثل نمو الإيرادات وحصة السوق ورضا العملاء ومشاركة الموظفين يستخدم مطورو الشركات هذه البيانات لتقييم ما إذا كانت مبادرة معينة تلبي أهدافها أم لا، وإجراء تعديلات على الخطة حسب الضرورة كما أنهم يشاركون النتائج التي توصلوا إليها مع الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة حول الاتجاه المستقبلي للشركة منذ أول يوم لي كرائد أعمال، شعرت أن المهمة الوحيدة التي تستحق المتابعة في العمل هي تحسين حياة الناس Richard Branson .

٥- كيفية تنفيذ برنامج تطوير مؤسسي ناجح

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

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

٦- تحديات تطوير الشركات

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

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

٧- قياس نجاح التطوير المؤسسي

تطوير الشركات هو عملية تساعد الشركات على النمو وتحسين أدائها يمكن استخدامه لقياس نجاح الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتحديد مجالات التحسين، وتتبع التقدم بمرور الوقت أحد أهم جوانب تطوير الشركات هو تحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (مؤشرات الأداء الرئيسية) تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية الشركات على تتبع تقدمهم نحو أهداف وغايات محددة يمكن استخدامها لقياس التقدم في أي مجال من مجالات الأعمال، من المبيعات والتسويق إلى تطوير المنتجات وخدمة العملاء وهناك عدة طرق مختلفة لقياس نجاح مؤشرات الأداء الرئيسية تتمثل إحدى الطرق الشائعة في تعيين قيمة مستهدفة لكل مؤشر أداء رئيسي وتتبع التقدم بمرور الوقت يمكن القيام بذلك باستخدام جدول بيانات بسيط أو أدوات

برمجية أكثر تعقيداً ، وهناك طريقة أخرى لقياس نجاح مؤشرات الأداء الرئيسية وهي مقارنة نتائج مجموعات أو أفراد مختلفين داخل الشركة يمكن أن يساعد هذا الشركات على تحديد مجالات لتحسين وقياس أدائها مقابل الآخرين بغض النظر عن كيفية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية، من المهم أن تضع في اعتبارك أنها يجب أن تكون ذات صلة بالأهداف والغايات العامة للشركة يمكن أن يمثل اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة تحدياً، ولكن هناك بعض النصائح العامة التي يمكن أن تساعد علي: ١- تحديد أهم المجالات التي تركز عليها الشركة . ٢- حدد مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن قياسها وتتبعها بسهولة . ٣- تأكد من توافق مؤشرات الأداء الرئيسية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة . ٣- حدد أهدافاً واقعية لكل مؤشر أداء رئيسي . ٤- مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية بانتظام لتقييم التقدم وتحديد مجالات التحسين .

٨- أفضل الممارسات لتطوير الشركات

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

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية

١ - دراسة باسمه علي حسن أبو سليمة (٢٠٠٧) : "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية -

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب ومن ثم أهداف التدريب وأساليبه. الوقوف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة وكذا الاهتمام بالتوصيات التي تعمل على تطوير برامج في الشركة . و التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب الموظفين واقتراح الحلول للتغلب عليها من منطلق علمي وعملي، و الوقوف على كيفية التعامل مع فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية من خلال تخطيطها تنفيذها وتقييمها بما يعمل على زيادة إنتاجية الموظف وتوعية المؤسسة عامة والأفراد خاصة بأهمية التدريب للعاملين وضرورة مباشرته ومتابعته باستمرار

قد خلصت الدراسة إلى ما يلي :

إن المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والشركة ، والوظيفة عن طريق تفاهم بين المدراء والموظفين بالإضافة لتحليل الوظائف وجود دليل لدورات التدريب التي تقدم خلال العام كما يعتبر التدريب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين كما انه وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى وفرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بوجوه جديدة . ومن التوصيات: التي أوصت بها الباحثة هو تفعيل دور ادارة القائمين على إدارة التدريب من اجل زيادة فاعلية التدريب وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير ادارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب والالتزام بالتقييم القبلي و الانبي وما بعد التدريب بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي من اجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب تطوير خطة تدريبية شاملة واضحة وبمشاركة الجميع مع معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالعمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق التدريب لأهداف هو إيجاد الحلول المناسبة لهل وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لأخر فيما يتعلق بأهداف التدريب ومالم يتم تنفيذه وكيف نفذ وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية . تقف أمام تحقيق التدريب لأهداف هو إيجاد الحلول المناسبة لهل وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لأخر فيما يتعلق بأهداف التدريب ومالم يتم تنفيذه وكيف نفذ وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية .

٢- دراسة علي تايه مسعود (٢٠١٢) : دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية- القيادية" مذكرة ضمن متطلبات نيل

شهادة الدكتوراة الشركة العامة للصناعات الكهربائية . هدفت الدراسة : إلى مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق

الكوادر البشرية الإدارية المؤهلة فضلا عن معرفة اثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية كما أن المؤسسة المبحوثة تولي اهتماما كبير المراحل العملية التدريبية وان اغلب البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل إدارة المتدربين ويمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها .أهم النتائج الدراسة: أن التدريب يمارس تأثيرا فعال على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها الإنتاجية, الإبداعية, المهارية, القيادية, السلوكية بحيث يوجد علاقة ترابط وتأثيرا قوية وعلاقة بين التدريب والمتغيرات وتحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في العملية التدريبية , كما إن هناك ترابط قوي بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الإداري . ومن أهم التوصيات والمقترحات ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم التدريبية سواء كانت الداخلية او الخارجية وفقا لاحتياجات للمتدربين واعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية بدءا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية الانتهاء والتقييم البرامج التدريبية بهدف التحسين والتطوير المستمر الوصية بضرورة استمرار الشركة في تنفيذ البرامج التدريبية ذات التخصص العالي والدقيق في مجال التطوير المهارات الإدارية وبخاصة القيادية منها مع التركيز على الدورات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي, ضرورة قيام الجهات الحكومية باستحداث مراكز تدريبية متخصصة من اجل رفع مستوى المؤسسة وذلك لأهمية ودور التدريب في تعزيز جانب المهارات التنظيمية والقيادية على مستوى المنظمات والمؤسسات الإنتاجية.

٣- دراسة ريم بنت عمر الشريف (٢٠١٣) : رسالة ماجستير بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري- في تحسين الأداء الوظيفي "جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية .

هدفت الدراسة : إلى مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر البشرية الإدارية المؤهلة فضلا عن معرفة اثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية كما أن المؤسسة المبحوثة تولي اهتماما كبير المراحل العملية التدريبية وان اغلب البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل إدارة المتدربين ويمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها. أهم النتائج الدراسة: أن التدريب يمارس تأثيرا فعال على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الإنتاجية, الإبداعية, المهارية, القيادية, السلوكية) بحيث يوجد علاقة ترابط وتأثيرا قوية وعلاقة بين التدريب والمتغيرات وتحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في العملية التدريبية , كما إن هناك ترابط قوي بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الإداري . ومن أهم التوصيات والمقترحات: ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم التدريبية سواء كانت الداخلية او الخارجية وفقا لاحتياجات للمتدربين واعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية بدءا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية الانتهاء والتقييم البرامج التدريبية

يهدف التحسين والتطوير المستمر و التوصية: بضرورة استمرار الشركة في تنفيذ البرامج التدريبية ذات التخصص العالي والدقيق في مجال التطوير المهارات الإدارية وبخاصة القيادية منها مع التركيز على الدورات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، ضرورة قيام الجهات الحكومية باستحداث مراكز تدريبية متخصصة من اجل رفع مستوى المؤسسة وذلك لأهمية ودور التدريب في تعزيز جانب المهارات التنظيمية والقيادية على مستوى المنظمات والمؤسسات الإنتاجية.

٤- دراسة ريم بنت عمر الشريف (٢٠١٣) : دور إدارة التطوير الإداري- في تحسين الأداء الوظيفي " جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في المؤسسة محل الدراسة توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات، معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها. النتائج : حيث خلصت الدراسة إليها للتطوير اثر كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وتقديم الإدارة العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة كما خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين، عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة .

بناء على النتائج المتوصل إليها تم التوصل إلى بعض التوصيات من طرف الباحثة متمثلة في ما يلي: يجب على إدارة التطوير الإداري توفير المواد العلمية والحالات الدراسي المتعلقة بالتطوير في المكتبة لتسهيل الرجوع إليها وقت الحاجة مما يساعد في توعية وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم كما يجب أن تتعاون إدارة التطوير مع الإدارات العليا في التغلب على التحديات التي تعيق مسار التطوير الإداري توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بإحداث تغيير من اجل كسب ثقتهم وجود متابعة مستمرة من قبل إدارة التطوير الإداري لأداء العاملين وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم.

٥- دراسة: عوض الله محمد علي محمد (٢٠١٥) " دور التدريب في أداء العاملين "رسالة مقدمة- هدفت الدراسة : إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين. حيث تمثلت مشكلة البحث في إن التدريب الذي تلقاها الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية صحيحة ومن خلال مواكبة الطرق الحديثة مما يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين وكذا التعرف على الإطار العام للتدريب من خلال المفهوم والأهمية والأهداف والمبادئ والمعوقات التعرف على

العلاقة بين وسائل التدريب والبرامج التدريبية وكذا تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الأساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وبالتالي معرفة أثرها على مستوى أداء العاملين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم ,وجود علاقة ايجابية بين وسائل التدريب وأداء العاملين ,التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية,الاهتمام باختيار أسلوب التدريب على حسب نوعية طبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع الأداء,كما يساهم التحفيز والتشجيع المستمرين بعد عملية التقييم في رفع إنتاجية الموظف ويهتم البنك بتدريب الموظفين مرة على الأقل في السنة,جميع الموظفين مؤهلين أكاديميا ومن ذوي الخبرات الطويلة, مشاركة العمال في عملية التقييم تعزز ثقته بالإدارة. ومن الاقتراحات والتوصيات تجاه التدريب: نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم,تفعيل دور الموظف في سير العملية التدريبية الاهتمام بالتدريب الخارجي حتى يتم تبادل الخبرات على مستوى الدول تبني أساليب حديثة ومواكبة لتقييم الأداء وإجراء استبيان لرأي الموظفين في عملية التقييم وكذا مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتطوير وتحسين والتخطيط المناسبة للتدريب ، ومساحة العمل وإجراء استبيان للعملاء عن أداء الموظفين وطريقة تقديم الخدمات بالبنك تخصيص جائزة مميزة للموظف المثالي

٥- دراسة بوقطب محمود(٢٠١٣) "التطوير أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين" مذكرة- سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها معرفة دور التطوير أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية وعلى مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التطوير أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظف والكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التطويرية ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين وعلى مدى تأثير برامج التطوير أثناء الخدمة والمكونين على نجاح عملية التطوير والتعرف على علاقة التطوير أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع. ومن بين النتائج نجد: أن التكوين أثناء الخدمة له دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف كما إن للمكون دور كبير في إنجاح العملية التكوينية كما انه له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة وعدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها إن عملية التكوين تولد رغبة في تقديم أداء متميز ويعتبر المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها التكوين إذ يعد أنجع استثمار تتبناه المؤسسة ما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة ومن التوصيات تكثيف زيادة عدد الدورات التكوينية والاستعانة بالأستاذة الجامعيين في جميع المجالات وكذا مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لبرامج التكوين والتحصيل الجيد للمعارف والمهارات

ومن أهم المقترحات:تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من اجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام

والعمليات الإدارية وبرمجة دورات تكوينية خاصة مجال تعليم اللغات الأجنبية واستخدام مختلف الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة والعمل حسب التخصص والمهام والمصالح مما يساهم في تحسين قدرات أدائهم تجاه مؤسساتهم .

٦- أجرى (علي ناصر آل زاهر ، ١٤١٤ هـ) دراسة: بعنوان "سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية" وقد ركزت الدراسة : على تحليل سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية ، وقد أولت الدراسة أهمية كبيرة للمداخل والأساليب الرئيسية للتطوير الإداري، وهي : المدخل القانوني، والتنظيمي، والبشري، والبيئي، والتحليلي، والتكنولوجي، وتحليل دور أجهزة التطوير بالمملكة وتقويم مساهماتها في مجال التطوير، ودراسة أوجه التنسيق و العلاقات القائمة بين أجهزة التطوير الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١- هناك تأثير سلبي لزيادة أعباء الجهاز الإداري على جهود التطوير .

٢- هناك عدة عوامل سلبية تؤثر على جهود التطوير الإداري منها النقص وفقدان التنسيق بين الأنشطة المتشابهة - حيث تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ، وقد اوصت الدراسة بما يلي : ١-وضع خطة وطنية شاملة للتطوير الإداري .

٢-تزويد اللجنة العليا للإصلاح الإداري بجهاز وظيفي خاص من الخبراء وأساتذة الجامعات والمعاهد .

٣-دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إنشاء وزارة التطوير الإداري . كما ركزت الدراسة على دور وزارة التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية ، وأهمية دورها الشامل في تطوير العمل الإداري في المملكة ، كما وجهت الدراسة إلى أهمية دور إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في تحسين أداء الموظفين الإداريات داخل الجامعة .

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

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١-الدور المحدود لوحدات التطوير الإداري في المجالات التي أسندت إليها ممارسة مهامها، حيث اقتصر دورها في وضع الأطر

التنظيمية وإعداد الأدلة التنظيمية وتبسيط الإجراءات بالإضافة إلى ندرة ممارستها لدورها في تلك المجالات .

توصيات الدراسة: ١-نشر التوعية الإدارية حول أهمية وحتمية التطوير الإداري في مجالات التنظيم وطرق العمل وتنمية

المهارات البشرية بين القائمين على إدارة أجهزة الخدمات العامة والتعرف على مناهجه وأساليبه ووسائله في هذه المجالات .

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

٨- أجرى (عبد المحسن حميد ، ١٤٢٢ هـ) دراسة بعنوان " أثر ضغوط العمل على الأداء " وركزت الدراسة على التعرف على مصادر ضغوط العمل التي تواجه رؤساء البلديات الفرعية سواء أكانت تنظيمية داخلية أو نابعة من البيئة الخارجية، وتحديد أثر الضغوط على الأداء، ثم التعرف على الأساليب المتبعة في التعامل مع الضغوط .

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

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

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

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

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

الدراسة الرابعة: أجرى (عبدالله السبيل ، ١٤٢٤ هـ) دراسة بعنوان " التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية" تناولت دور المنظمات في تطوير أدائها وما يلزم ذلك من مواكبة التطور في مجال التقنيات ومن ذلك استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وما يعرف بالحكومة الإلكترونية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

١- نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في بعض المنظمات .

٢- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

٣- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

التوصيات:

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

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

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

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

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

الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١-تساهم إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف من خلال إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة .

٢-تعمل إدارة التطوير الإداري على دفع الموظف للتطوير المستمر لممارساته الإدارية من خلال : تقديم دورات تدريبية تساعد على التحول من ممارسات العمل اليدوية، إلى الأنظمة الإلكترونية .

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

١-تفعيل دور إدارة التطوير الإداري في تنمية الإبداع الإداري .

٢-توعية منسوبات شطر الطالبات بالخدمات التي تقدمها إدارة التطوير الإداري من خلال موقع الإدارة على الانترنت كما يوجد تشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية ولكن كانت الدراسة السابقة تسعى إلى تنمية القدرات الإبداعية للموظفات الإداريات في الجامعة ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مساهمة إدارة التطوير في تطوير أساليب و إجراءات العمل في حين وجدت الباحثة من خلال دراستها ما يعارض هذه النتيجة حيث كانت اجابة غالبية الموظفات بأن

إجراءات العمل المتبعة داخل الجامعة لازالت طويلة ومعقدة ، وجاءت الدراسة الحالية لتركز على نقاط أخرى لم تذكر في الدراسة السابقة منها عملية التقييم وأثرها على أداء العاملين وبالتالي على تطبيق عملية التطوير الإداري .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

١٠- دراسة (Mohamed Branine ، 2004)

Cross Cultural Training of Managers An Evaluation of Management Development Programme for Chinese Managers

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

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

١١- دراسة : (Marshall Goldsmith,2006)

Are Leaders Acting on Their Training

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

النتائج التي خلصت إليها الدراسة : أظهرت أن القادة الذين طبقوا ما تعلموه خلال تلك البرامج وتحديثوا مع زملائهم عن تجربتهم وأطلعوهم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية أكبر، أما القادة الذين لم يطلعوا زملائهم في العمل على هذه التطورات فإن زيادة فعاليتهم لم تكن سوى مجرد صدفة عشوائية وتوصل الباحث إلى أن القادة الذين لا يلتزمون بالخطوة

الموضوعة للتدريب ولا يقومون بالتواصل مع زملائهم و اطلاعهم على التطورات فإنهم يضيعون أوقاتهم عبر الذهاب إلى برامج التدريب .

١٢- دراسة: (Bo Hansson,2006)

Company – Based Performance " Determinants of Training and the Impact of Training on Company

(Results from an International HRM survey

تهدف الدراسة الى استخدام معطيات دولية لفحص ما الذي يحدد تدريب الموظفين من منظور الشركات ، والى أي مدى تعمل استثمارات التدريب على تحسين أداء الشركة حيث تألفت المعلومات والمعطيات المستخدمة في هذه الدراسة المشتقة من المسح الدولي (لإدارة الموارد البشرية) (مسح كارنت) من إجابات أكثر من (٥٠٠) شركة خاصة في (٢٦ دولة) .

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

التعقيب على الدراسات السابقة:

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

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

الجزء الثالث

الدراسة العملية و أجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

فصل الإجراءات المنهجية

- مجالات الدراسة .
- الأدوات المستخدمة في الدراسة
- منهج الدراسة
- مصادر جمع البيانات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- الكفاءة السيكمترية

تمهيد :

يتناول الفصل الاجراءات التي قام بها فريق البحث في تنفيذ الدراسة ، ومن ثم التعريف بمنهج الدراسة ، ووصف مجتمع الدراسة ، وتحديد عينة الدراسة ، واعداد اداة الدراسة (الاستبانة) ، والتأكد من صدقها وثباتها ، وبيان اجراءات الدراسة ، والاساليب الاحصائية التي تم استخدامها في معالجة النتائج ، وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات .

١- مجالات الدراسة .

- **المجال المكاني :** تم إجراء هذه الدراسة في داخل المملكة العربية علي من الشركات الكبرى (شركة الصحة القابضة - مركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي تابع لوزارة الصحة -دبل تري هيلتون وزارة السياحة).
- **المجال البشري :** تم إجراء هذه الدراسة علي مجموعة من العاملين داخل الشركات الكبيرة وعددهم (١٥٠) اداري كعينة عشوائية تسهم في التحقق من صدق وثبات متغيرات الدراسة علي ان يتم اختيار ٥٠ موظف من كل شركة من الشركات الكبرى سالفه الذكر .
- **المجال الزمني :** تم إجراء هذه الدراسة في سنة ١٤٤٤ / ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.
- **حيث قمنا (الباحث)** بزيارة استطلاعية لميدان الدراسة لعدد من الشركات الكبيرة المراد تطبيق أدوات البحث ، واجراء بعض الحوارات ، والمناقشات مع الموظفين، بغرض جمع المعلومات النظرية لموضوع الدراسة وتحديد الإشكالية وصياغة الفروض، بدأ تحديد المؤشرات التي ستبنى أدوات الدراسة .
- وقد وجد الباحث بعض الصعوبات أثناء جمع البيانات ، منها رفض بعض القيادات الإدارية الإجابة على الاستبيان بحجة انشغالهم بأعمالهم ، وإهمال نسبة غير قليلة من الموظفين للاستبيان مما أدى إلى ضياعه أو الإجابة عن أسئلة بسيطة وإهمال الباقي ، مما ضاعف الجهد على الباحث للوصول للمعلومات المطلوبة .

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصف التحليلي من منطلق أهداف الدراسة ، فهو من أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية ، حيث يعتبر منهج لا يقف عند مجرد الوصف ، بل يصل لتفسير البيانات والمعلومات وتحليلها لاستنباط دلالات ذي مغزى ومفيدة في الوقوف على واقع قدرات العاملين داخل الشركات الكبيرة بالمملكة العربية السعودية ،

مصادر جميع البيانات : اعتمد الباحث على مصادر أساسية لجمع البيانات:

١- المصادر الأولية : تمثلت المصادر الأولية فيما يلي :

أ – الاستبانة: وهي الأداة الرئيسية للدراسة وصممت خصيصا لهذا الغرض حيث ، وزعت علي اكبر ثلاث شركات تقوم بأعمال بأنشطة مختلفة و متميزة داخل المملكة العربية السعودية في مجال (الصحة ، والسياحة) .

ب – المقابلات : أجري الباحث عدد ٣ مقابلات مع رؤساء الموارد البشرية داخل الشركات موضوع الدراسة .

٢- المصادر الثانوية :

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، والأبحاث ، والدراسات السابقة ، والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الكبيرة والعاملة في منطقة الرياض وقد تم التعرف علي تلك الشركات من خلال اتحاد الغرف التجارية وقد بلغ عدد الشركات الي ١١ شركة كبيرة وقد تم الاستقرار علي تنفيذ الدراسة علي ٣ شركات من هذه الشركات .

جدول رقم (١)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة

م	اسم الشركة
١	شركة الصحة القابضة
٢	مركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي تابع لوزارة الصحة
٣	دبل تري هيلتون وزارة السياحة
٤	شركة أرامكو
٥	شركة سابك
٦	شركة سدايا
٧	شركة الكهرباء
٨	شركة الراجحي
٩	شركة الخزف السعودي
١٠	شركة علم

عينة الدراسة :وقد قام فريق البحث بتنفيذ الدراسة علي عينة الدراسة والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية وفقا للجدول التالي :

جدول رقم (٢)

يوضح توزيع عينة الدراسة

م	اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة علي العاملين داخل الشركة	عدد الاستبانات الموزعة علي العاملين داخل الشركة
١	شركة الصحة القابضة	٥٥	٥٣
٢	مركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي تابع لوزارة الصحة	٥٥	٥٢
٣	دبل تري هيلتون وزارة السياحة	٥٥	٥٠
الاجمالي	٣	١٦٥	١٥٥

وبمراجعة الاستبانات المستردة وعددها ١٥٥ وجد ١٥٠ استبانة صالحة للتحليل ، وبعد اتمام عملية جمع البيانات تم التحليل الاحصائي الخاص بها ويوضح الجدول التالي توزيع افراد العينة حسب متغيرات الدراسة .

جدول رقم (٣)

يوضح توزيع افراد العينة حسب متغيرات الدراسة عينة الدراسة

المتغيرات	البدائل	العدد
الجنس	ذكر	١١٤
	انثي	٣٦
العمر	اقل من ٢٥ سنة	١٢

٣٤	من ٣٥ الي اقل ٤٠	
٥٦	٤٠ الي اقل ٤٥ سنة	
١١	٤٥ الي اقل ٥٦ سنة	
١٨	٥٦ فيما فوق	
٩	دبلوم	المؤهل
٩١	بكالوريوس	
٥٠	دراسات عليا	
٧٨	اقل من ٥ سنوات	الخبرة
٢٧	من ٦ سنوات الي ١٠ سنوات	
١٣٥	من ١١ الي ١٥ سنة من اكثر من ١٥	
٢٤	ادارة عليا	الدرجة العلمية
٥٥	ادارة وسطي	
١٣٤	ادارة دنيا (مشرف – موظف – مندوب)	

الأدوات المستخدمة في الدراسة :

قام فريق البحث بتصميم اداتين:-

- استبانة لقياس دور التدريب والتطوير . (إعداد/فريق البحث)
- استبانة لقياس الاداء الوظيفي . (إعداد/ فريق الباحث)

- وتم تطبيق هاتين الاداتين علي عينة عشوائية داخل الشركات الكبيرة موضوع الدراسة حيث قام فريق البحث بإعداد استبانتيين أوليتين لكل من (التدريب والتطوير – الاداء الوظيفي) من اجل استخدامهما في جمع المعلومات. .

١- تم عرض الاستبانتيين علي المحكمين وعددهم (٥ أستاذ دكتور في مجال التخصص)من أجل اختبار صحة تطبيقها وملائمتها في جمع المعلومات والبيانات والذين قاموا بالنصح والارشاد والاضافة والحذف وفقاً لما يخدم الدراسة .

٢- تم توزيع الاستبانتيين علي افراد عينة الدراسة .

أ - وقد تكونت استبانة التدريب والتطوير من قسمين القسم الاول :اختص بالسمات الشخصية للفئة المبحوثة تتمثل في العوامل الديمغرافية (الجنس العمر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الدرجة الوظيفية .
والقسم الثاني : احتوى علي ٤٣ فقرة لقياس مستوي التدريب والتطوير لدي افراد عينة الدراسة .

أ- وقد تكونت استبانة الاداء الوظيفي من قسمين القسم الاول :اختص بالسمات الشخصية للفئة المبحوثة تتمثل في العوامل الديمغرافية (الجنس العمر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الدرجة الوظيفية .
والقسم الثاني : احتوى علي ٤٣ فقرة لقياس مستوي الاداء الوظيفي لدي افراد عينة الدراسة .

٢- المقابلة : أجري الباحث ٣ مقابلات مع مدراء الموارد البشرية في الشركات الثلاثة الكبيرة من أجل الوصول الي اعلي درجة من الدقة اثناء التطبيق في النتائج التي تتوصل إليها الدراسة .

الكفاءة السيكومترية لأدوات الدراسة :

١- صدق أداة الدراسة (استبانة التدريب والتطوير):

تم عرض ادوات الدراسة علي عدد (٥) من المتخصصين في مجال ادارة الأعمال من اساتذة الجامعة والإحصاء والذين ابدوا عدداً من الملاحظات على الاستبانة (التدريب والتطوير) وتم اخذها بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة الي شكلها النهائي ، كما تم اجراء الصدق بطريقة اخري لقياس الصدق الداخلي بين الفقرات من خلال معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين جميع فقرات الاستبانتيين كل استبانة علي حده .

جدول رقم (٤)

نسبة اتفاق السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس (كلية التجارة)

علي عبارات استبانة التدريب و التطوير

م	الوصف	موافق	نسبة الاتفاق
١-	أُسعي للحصول على دورات مستمرة في مجال التدريب والتطوير.	٤	%٩٣,٣٣
٢-	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة الانتاج .	٥	%١٠٠
٣-	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة الدخل السنوي للشركات .	٥	%١٠٠
٤-	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة الدخل الشهري للعاملين .	٥	%١٠٠
٥-	أقدر دور التدريب والتطوير في زيادة الدخل السنوي للشركات .	٤	%٩٣,٣٣
٦-	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة التنافس بين الشركات .	٥	%١٠٠
٧-	تشجع إدارة الشركة العاملين على استقطاب المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة .	٤	%٩٣,٣٣
٨-	تعقد إدارة الشركة الندوات واللقاءات لتنمية معارف العاملين فيها.	٤	%٩٣,٣٣
٩-	تقييم القدرات المعرفية للعاملين في الشركة يتم وفق معايير أداء محددة .	٤	%٩٣,٣٣

١٠-	٥	١٠٠%	تسعى إدارة الشركة إلى تنمية قدرات العاملين المعرفية في التفكير الإبداعي .
١١-	٥	١٠٠%	تشجع إدارة الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم .
١٢-	٥	١٠٠%	يتم تحديد نوع التدريب والتطوير في ضوء المهارات المطلوبة.
١٣-	٤	٩٣,٣٣%	توفر الشركة مصادر معلومات تزود العاملين بالمعارف الجديدة.
١٤-	٥	١٠٠%	تسعى الإدارة من خلال برامج التدريب في الشركة إلى تطوير مهارات العاملين.
١٥-	٤	٩٣,٣٣%	يهدف التدريب في الشركة إلى رفع مستوى الإتقان في العمل .
١٦-	٤	٩٣,٣٣%	يتدرب العاملون في الشركة على إنجاز العمل في الوقت المحدد .
١٧-	٤	٩٣,٣٣%	يستخدم العاملون في الشركة الأجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة.
١٨-	٥	١٠٠%	ينجز العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد
١٩-	٥	١٠٠%	يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم.
٢٠-	٥	١٠٠%	يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
٢١-	٤	٩٣,٣٣%	يمكنني الحصول على اجازة من العمل لحضور التدريب .

٢٢-	توجد دورات تدريبية تلي احتياجات التدريب الخاصة لي داخل الشركة .	٥	%١٠٠
٢٣-	توجد دورات تدريبية تلي احتياجاتي التدريب خارج الشركة .	٤	%٩٣,٣٣
٢٤-	أعتقد أن التدريب والتطوير ضروريان لعملي داخل الشركة .	٤	%٩٣,٣٣
٢٥-	يتم تخصيص موازنة داخل الشركة للحصول على برامج للتدريب والتطوير.	٤	%٩٣,٣٣
٢٦-	انطباعي جيد عن برامج التدريب والتطوير داخل الشركة .	٥	%١٠٠
٢٧-	الشركة تولي قيمة وأهمية للتدريب والتطوير.	٥	%١٠٠
٢٨-	تعمل الشركة على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي.	٥	%١٠٠
٢٩-	يساهم التدريب والتطوير في خلق فرص للعاملين لتحقيق طموحاتهم واتجاهاتهم المهنية العلمية.	٤	%٩٣,٣٣
٣٠-	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل.	٥	%١٠٠
٣١-	التدريب والتطوير يفيدان الشركة في الاستمرارية في سوق العمل .	٤	%٩٣,٣٣
٣٢-	تسعي الشركة على استحداث آليات وبرامج في التدريب والتطوير بصورة منتظمة .	٤	%٩٣,٣٣
٣٣-	التدريب والتطوير يعطيان الشركة القدرة على جذب العاملين للعمل لديها.	٤	%٩٣,٣٣
٣٤-	الشركة تأخذ بأراء العاملين في تحديد البرامج التي	٥	%١٠٠

		يريدون التدريب عليها .	
٣٥-	يوجد الموظفون التقدير المادي من قبل الرؤساء بعد الحصول على برامج تدريب وتطوير.	٥	%١٠٠
٣٦-	يوجد الموظفون التقدير المعنوي من قبل الرؤساء بعد الحصول على برامج التدريب والتطوير.	٥	%١٠٠
٣٧-	تشجع الشركة العاملين الحصول على برامج التدريب والتطوير	٤	%٩٣,٣٣
٣٨-	التدريب والتطوير يزيدان من الإقبال للتعامل مع الشركة .	٥	%١٠٠
٣٩-	التدريب والتطوير يعطيان الفرصة للعامل للاستمرار داخل الشركة .	٤	%١٠٠
٤٠-	التدريب والتطوير يزيدان الاستثمار داخل الشركة .	٤	%٩٣,٣٣
٤١-	يرتبط التدريب والتطوير بتحقيق اهداف الشركة.	٤	%٩٣,٣٣
٤٢-	التدريب والتطوير يصنعان الألفة بين العاملين داخل الشركة.	٥	%١٠٠
٤٣-	التدريب والتطوير يزيدان من فرص العمل داخل الشركة.	٥	%١٠٠

١ - ثبات أداة الدراسة (استبانة قياس التدريب والتطوير) :

تم التأكد من ثبات الاستبانة بتكرارها عدة مرات ، حيث اعطت نفس النتائج مما يدل علي ثبات الاستبانة مما يدل علي الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانتين وقد تم حساب الاتساق الداخلي بمعادلة الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ، وجاءت قيمة الفا 0.832 ، ان الدراسة الحالية قادرة علي استرجاع ما نسبته ٩٦ % من البيانات ، والنتائج الحالية اذا ما تم أعادتها تعطي نفس البيانات وتعتبر معدلات الثبات مناسبة للمقياس المعد لهذه الدراسة .

الكفاءة السيكونومترية : (استبانة الاداء الوظيفي):

١- صدق أداة الدراسة : تم عرض اداة الدراسة علي عدد (٥) من المتخصصين في مجال ادارة الأعمال من اساتذة الجامعة والإحصاء والذين ابدوا عدداً من الملاحظات لاستبانة (الاداء الوظيفي) وتم اخذها بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة الي شكلها النهائي ، كما تم اجراء الصدق بطريقة اخري لقياس الصدق الداخلي بين الفقرات من خلال معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين جميع فقرات الاستبانة

جدول رقم (٥)

نسبة اتفاق السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس (كلية التجارة)

علي عبارات استبانة الاداء الوظيفي

م	الوصف	اوافق	نسبة الاتفاق
١-	تناسب الوظيفة مع قدراتك العلمية داخل الشركة .	٥	%١٠٠
٢-	تناسب الوظيفة مع مهاراتك العملية داخل الشركة.	٥	%١٠٠
٣-	التطوير والتدريب يحققان لك الاداء الوظيفي .	٥	%١٠٠
٤-	تسعي للحصول على دورات في مجال التدريب والتطوير .	٥	%١٠٠
٥-	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الشركة مرضيا لك .	٤	%٩٣,٣٣
٦-	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضياً لك .	٥	%١٠٠
٧-	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)	٤	%٩٣,٣٣

٨-	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك	٤	%٩٣,٣٣
٩-	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة أدائك بالعمل	٤	%٩٣,٣٣
١٠-	لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة .	٥	%١٠٠
١١-	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب الموقع الوظيفي لذلك .	٥	%١٠٠
١٢-	برأيك اعطاء الصلاحيات يزيد من الانتاجية .	٥	%١٠٠
١٣-	تشعر بالأمان الوظيفي عندما تحصل على تدريب أو تطوير في الشركة .	٤	%٩٣,٣٣
١٤-	لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه من حيث التدريب والتطوير.	٥	%١٠٠
١٥-	لديك الثقة بأن الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل .	٤	%٩٣,٣٣
١٦-	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية .	٤	%٩٣,٣٣
١٧-	يوجد عدل في الترقية داخل الشركة .	٤	%٩٣,٣٣
١٨-	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية.	٥	%١٠٠
١٩-	أفكارك و آرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرار.	٥	%١٠٠
٢٠-	مديرك المباشر يعاملك بتقدير .	٥	%١٠٠
٢١-	تجد تقديراً من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز	٤	%٩٣,٣٣

		أو إضافي .	
٢٢-	٥	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية .	١٠٠%
٢٣-	٤	التأمين الطبي بالشركة مناسب لك .	٩٣,٣٣%
٢٤-	٤	مفهوم العمل كفريق واحد بالمؤسسة واضح ومطبق	٩٣,٣٣%
٢٥-	٤	سياسة الدوام المتبعة حالياً بالشركة واضحة ومناسبة	٩٣,٣٣%
٢٦-	٥	ترى أن الأجر عادل في قطاعكم مقارنة بباقي القطاعات الأخرى .	١٠٠%
٢٧-	٥	أهداف الشركة التي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة .	١٠٠%
٢٨-	٥	المزايا التي تقدمها الشركة مناسبة بالمقارنة بسوق العمل المحلي (بدل انتداب- تذاكر سفر – إجازات – سلفات وغيرها..	١٠٠%
٢٩-	٤	الزيادة في الأجر يعد سبباً كافياً لجعلك راضياً عن عملك .	٩٣,٣٣%
٣٠-	٥	الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشئون الادارية مرضية لك في ضوء ما حصلت عليه من دورات في مجال التدريب والتطوير .	١٠٠%
٣١-	٤	تقوم الشركة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة	٩٣,٣٣%
٣٢-	٤	التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجيتك	٩٣,٣٣%
٣٣-	٤	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن .	٩٣,٣٣%
٣٤-	٥	تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عملك .	١٠٠%

٣٥-	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقوله .	٥	%١٠٠
٣٦-	التدريب والتطوير يعطيان لك ثقة بالنفس أمام مديرك .	٥	%١٠٠
٣٧-	في حال و جود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك .	٤	%٩٣,٣٣
٣٨-	لم تفكر في ترك عملك من الشركة .	٥	%١٠٠
٣٩-	تشعر بالحرية وأنت تؤدي عملك .	٤	%١٠٠
٤٠-	التدريب والتطوير يسهما في تنافسك شركتك في سوق العمل .	٤	%٩٣,٣٣
٤١-	سبق وأن وقعت في أخطاء أو حوادث بسبب إهمال المشرف .	٤	%٩٣,٣٣
٤٢-	التدريب و التطوير يساعدانك في تفادي أخطار العمل.	٥	%١٠٠
٤٣-	يسهم التدريب والتطوير في زيادة الانتاج .	٥	%١٠٠

٢- ثبات أداة الدراسة (الاداء الوظيفي) :

تم التأكد من ثبات الاستبانة بتكرارها عدة مرات ، حيث اعطت نفس النتائج مما يدل علي ثبات الاستبانة مما يدل علي الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانتين وقد تم حساب الاتساق الداخلي بمعادلة الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ، وجاءت قيمة الفا 0.832 ، ان الدراسة الحالية قادرة علي استرجاع ما نسبته ٩٦ % من البيانات ، والنتائج الحالية اذا ما تم أعادتها تعطي نفس البيانات وتعتبر معدلات الثبات مناسبة للمقياس المعد لهذه الدراسة.

جدول رقم (٦)

نسبة اتفاق السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس (كلية التجارة)

علي عبارات استبانة الاداء الوظيفي

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة الفا
التدريب والتطوير	١٥٠	٤٥	0.832
الرضا الوظيفي	١٥٠	٤٥	0.832
اداء العاملين	١٥٠	٤٥	0.832
الدرجة الكلية	١٥٠	٤٥	0.932

يلاحظ من الجدول السابق ان معدل ثبات الفا كرونباخ ، جاء عالياً حيث بلغت قيمته 0.932 ، اي ان اداة الدراسة الحالية قادرة علي استرجاع ما نسبة ٩٦ % من البيانات و النتائج الحالية فيما لو تم استخدامها وتوزيعها مرة اخرى ، اي في حالة إعادة تطبيق المقياس ، وتعتبر معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي بالغرض للدراسة الحالية .

المعالجة الإحصائية للبيانات :

بعد جمع بيانات الدراسة ، قام فريق البحث بمراجعتها تمهيداً للمعالجة الإحصائية وقد تم ادخال البيانات الي البرنامج الاحصائي علي الكمبيوتر كما يلي : اوافق بشدة يتم إعطاؤه اربع درجات ، اوافق يتم إعطاؤه ثلاث درجات ، لا اوافق يتم اعطاؤه درجتين ، لا اوافق بشدة يتم إعطاؤه درجة واحدة باختيار قيمة واحدة اثناء الاجابة للاستبانة . ، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد و النسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانتين لكل من التدريب والتطوير والاداء الوظيفي ، ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات باستخدام الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ، واختبار (t- test) ، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) باستخدام الإحصائية spss .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

تقديم :

يتضمن الفصل تحليل لنتائج الدراسة احصائياً والقيام بتفسيرها من قبل فريق البحث وفقاً لموضوع الدراسة (دور التدريب والتطوير في تعزيز الاداء الوظيفي: دراسة سابقة وتحليلية في قطاع الشركات الكبيرة) وبيان علاقات المتغيرات من استجابة افراد العينة علي اداة الدراسة المعدة من قبل فريق البحث لهذا الغرض .

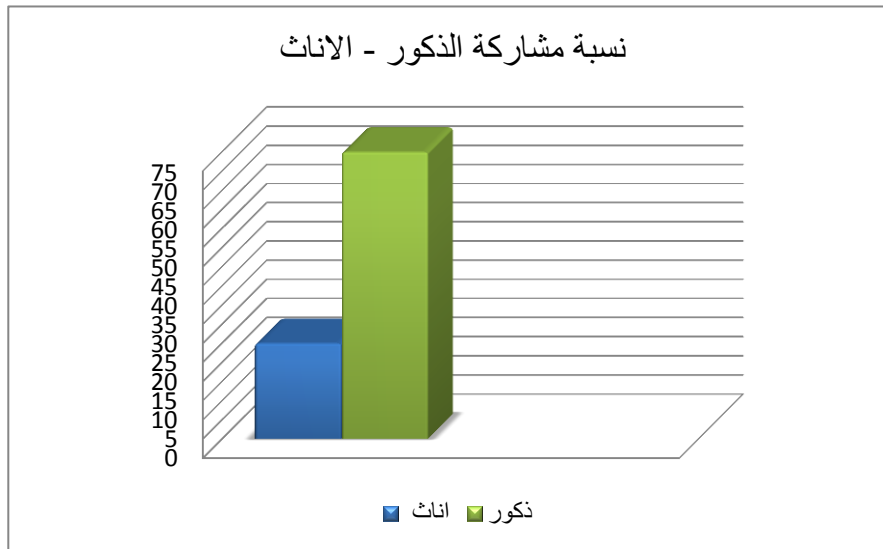
جدول رقم (٧) يوضح مفتاح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34 - 3.67
مرتفعة	3.68

الخصائص العامة لعينة الدراسة :

١) الجنس: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (١١٤) شخص وبنسبة مقدارها (٧٦%)، في حين كان عدد الإناث فقط (٢٦ %) إناث وبنسبة مقدارها (١٤%)، وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركات الكبيرة

شكل رقم (١) السعودية .



التمثيل البياني شكل رقم (١) يوضح مشاركة الذكور مقارنة بالإناث

(٢) العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية ما بين ٣٦ إلى أقل من ٤٥ سنة حيث بلغ عددهم (٥٦) بنسبة مقدارها (٣٩%)، تلتها الفئة العمرية ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة، وبنسبة (٢٩%)، وجاءت نسبة من هم في الأعمار من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة ١٦% من مجمل عينة الدراسة، أما النسبة الأدنى فكانت لذوي الأعمار أقل من ٣٠ عام فقد بلغ عددهم (١٢) فرد وبنسبة مقدارها (٧%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً.

(٣) المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (١٠٥)، وبنسبة تمثيل بلغت (52.5%)، تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (٢٨%)، وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (٨.٥%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة فقد بلغت (٧%)، و أقل نسبة تمثيل كانت للحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (٨)، وبنسبة مقدارها (٤%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

(٤) سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من ١٠-٢٠ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (١٢١) فرد، وبنسبة (٦٠.٥%)، تلتها عدد سنوات الخبرة لـ ٢٠ سنة فأكثر فقد بلغت نسبتها (٣٠.٥%)، أما أصحاب الخبرة لأقل من ٥ سنوات فقد بلغت نسبتهم (٧%) من مجمل عينة الدراسة، وأقل نسبة تمثيل كانت لذوي الخبرة ٥- أقل من ١٠ سنوات فقد بلغ عددهم (٤) أفراد، وبلغت نسبة تمثيلهم (٢%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة.

طرحت هذه الدراسة عدداً من الأسئلة التي لها علاقة مباشرة بموضوع التدريب والتطوير حيث ستحاول الإجابة على الأسئلة بالاعتماد على ما تم جمعه وتحليله من بيانات.

وقد تبين أن فقرات الاستبانة من (١-١٤) على درجة عالية من الأهمية حيث كان متوسطها أعلى من (٣.٠٠) أي أن هناك موافقة على كافة أسئلة الاستبيان للمتغير الأول والمتعلق بدرجة تطبيق الشركة لمراحل العملية التدريب والتطوير من منظور استراتيجي .

وتبين أن فقرات الاستبانة من (١٥-٢٠) كانت على مستوى أهمية متدنية ماعدا الفقرات (١٥، ١٧)، فقد كانت على مستوى أهمية عالية، وتبين أن أكثر الأساليب استعمالاً في البرامج التدريب والتطوير في تلك الشركات هي تلك البرامج التي تقوم على أسلوب المحاضرات.

وتبين أيضاً أن فقرات الاستبانة للأسئلة من (٢١-٢٥) كانت على مستوى عالي من الأهمية نسبياً مما يشير إلى أنه تتبنى الإدارة العليا في الشركة استراتيجية التدريب والتطوير، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه تسعى الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل.

وتبين أن إجابات عينة الدراسة للأسئلة من (٢٦-٢٩) كانت تتجه إلى أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريب والتطويرية بشكل أفضل، حيث أن الشركات عينة الدراسة تستخدم الوسائل التقليدية مثل السبورة، آلات عرض الشرائح في عملياتها التدريب والتطويرية.

وتبين من خلال أسئلة الاستبانة من (٣٠-٣٩) أن أهم العوائق التي تواجهها عملية تبنى استراتيجية فعالة للتدريب هي عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب والتطوير في الشركة. أما العائق الثاني في درجة الأهمية فهو عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية في الشركات المبحوثة، أما العائق الثالث فكان جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب والتطوير في الشركات المبحوثة.

وتبين من أسئلة الاستبانة من (٤٠-٤٣) والتي توضح مدى وجود استراتيجية واضحة للتدريب والتطوير ومساهمتها في تحسين مجالات الأداء للأفراد العاملين، حيث تبين وجود تلك الاستراتيجية بشكل كبير لدى الشركات عينة الدراسة. مما يشير إلى أن تلك الشركات تقوم بتطبيقها بدرجة عالية

نتائج اسئلة الدراسة :

نتائج السؤال الأول :

هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الشركات الكبيرة مراحل العملية التدريبية والتطويرية وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟
للإجابة عن هذا السؤال قام فريق البحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة بين درجة تطبيق الشركات الكبيرة مراحل العملية التدريبية والتطويرية وبين مستوى أداء العاملين فيها .

جدول رقم (٨)

يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة على تطبيق الشركات الكبيرة مراحل العملية التدريبية والتطوير وبين مستوى أداء العاملين فيها

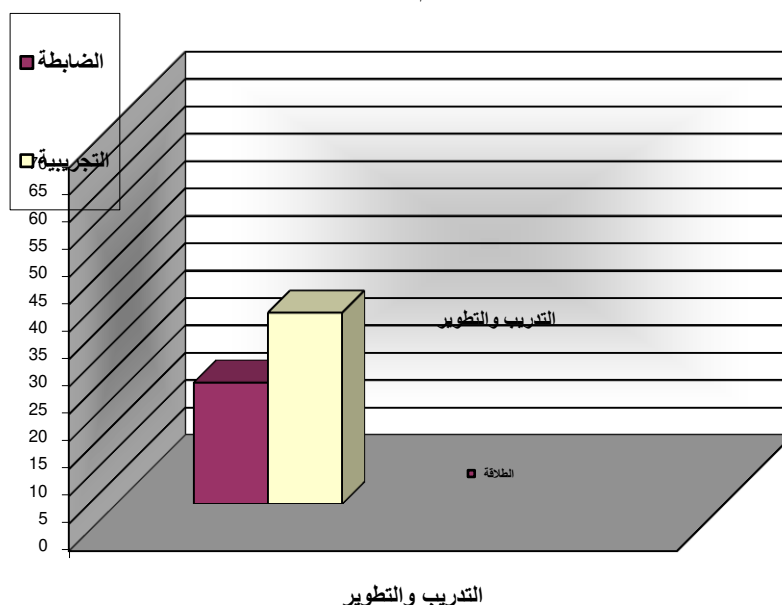
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوصف	رقم الوصف
مرتفعة	0.77	4.12	تشجع إدارة الشركة العاملين على استقطاب المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة لتحقيق الاداء الوظيفي.	ف ٧
مرتفعة	0.83	3.81	تشجع إدارة الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ١١
مرتفعة	0.73	4.12	تسعى إدارة الشركة إلى تنمية قدرات العاملين المعرفية في التفكير الإبداعي لزيادة الرضا الوظيفي	ف ١٠
مرتفعة	0.83	3.89	تقييم القدرات المعرفية للعاملين في الشركة يتم وفق معايير أداء محددة لتحقيق الاداء الوظيفي.	ف ٩
مرتفعة	0.85	3.87	تسعى الإدارة من خلال برامج التدريب في الشركة إلى تطوير مهارات العاملين لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ١٤
مرتفعة	0.73	4.12	تعقد إدارة الشركة الندوات واللقاءات لتنمية معارف العاملين فيها لتحقيق الاداء الوظيفي	ف ٨
مرتفعة	0.83	3.89	التدريب والتطوير يساهمان في الرضا الوظيفي.	ف ٢
مرتفعة	0.84	3.88	يتم تحديد نوع التدريب والتطوير في ضوء المهارات المطلوبة لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ١٢
مرتفعة	0.85	3.87	توفر الشركة مصادر معلومات تزود العاملين بالمعارف الجديدة لزيادة الاداء الوظيفي.	ف ١٣
مرتفعة	0.73	4.12	يهدف التدريب في الشركة إلى رفع مستوى الإتقان في العمل لزيادة الرضا الوظيفي	ف ١٥
مرتفعة	0.73	4.12	أسعي للحصول على دورات مستمرة في مجال التدريب والتطوير لتحقيق الرضا الوظيفي.	ف ١
مرتفعة	0.83	3.89	يتم تحديد نوع التدريب والتطوير في ضوء المهارات المطلوبة لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ١٢

مرتفعة	0.73	4.12	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة الدخل السنوي للشركات مما يزيد الاداء الوظيفي .	ف ٣
مرتفعة	0.83	3.89	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة الدخل الشهري للعاملين مما يزيد الاداء الوظيفي.	ف ٤
مرتفعة	0.85	3.87	أقدر دور التدريب والتطوير في زيادة الدخل السنوي للشركات ويزيد من الاداء الوظيفي.	ف ٥
مرتفعة	0.85	3.87	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة التنافس بين الشركات مما يحقق الاداء الوظيفي.	ف ٦
مرتفعة	0.85	3.8	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٧) أن حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة على تطبيق الشركات الكبيرة عمليتي التدريب والتطوير ، و اثره علي مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.8) وانحراف معياري (0.85) مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة عمليتي التدريب والتطوير له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي .

والشكل البياني التالي يوضح مقارنة أداء المجموعة التجريبية مقارنة بالمجموعة الضابطة

شكل قم (٢)



التمثيل البياني لقيم متوسطات الدرجات المعدلة لأفراد المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي في التدريب والتطوير

ولزيادة التأكد من صحة النتيجة الاولى قام فريق البحث بوضع فرضية عدمية للعلاقة بين متغيرات الدراسة وقد جاءت كما يلي :

الفرضية العدمية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ≤ 0.05 بين درجة تطبيق الشركات السعودية الكبيرة لمراحل العملية التدريب والتطويرية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين.

و لاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين تطبيق الشركات السعودية الكبيرة لمراحل العملية التدريب والتطويرية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وبين الجدول رقم (١) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R ²	R
رفض	0.0000	161.857	0.447	0.671

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (161.857) بقيمة احتمالية (0.0000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)

مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات السعودية الكبيرة العملية التدريب والتطويرية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين، وهذا معزز بقيمة R₂ التفسيرية والتي بلغت (0.450).

نتائج السؤال الثاني :

٢- هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام فريق البحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة بين نوعية البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين فيها .

جدول رقم (١٠)

يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة بين نوعية البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين فيها

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوصف	رقم الوصف
مرتفعة	0.7	3.91	تسعى إدارة الشركة إلى تنمية قدرات العاملين المعرفية في التفكير الإبداعي لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ١٠
مرتفعة	0.83	3.81	تعقد إدارة الشركة الندوات واللقاءات لتنمية معارف العاملين فيها لتحقيق الرضا الوظيفي .	ف ٨
مرتفعة	0.88	3.74	تشجع إدارة الشركة العاملين على استقطاب المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة لتحقيق الاداء الوظيفي.	ف ٧
مرتفعة	0.89	3.8	تشجع إدارة الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ١١
متوسطة	1.04	3.61	تشجع إدارة الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ٩
مرتفعة	0.7	3.91	يتدرب العاملون في الشركة على إنجاز العمل في الوقت المحدد لزيادة الاداء الوظيفي.	ف ١٦
مرتفعة	0.83	3.81	يستخدم العاملون في الشركة الأجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ١٧
مرتفعة	0.88	3.74	ينجز العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد	ف ١٨
مرتفعة	0.89	3.8	يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم لزيادة الرضا الوظيفي	ف ١٩
مرتفعة	0.7	3.91	يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة من خلال زيادة الاداء الوظيفي.	ف ٢٠
مرتفعة	0.83	3.81	يمكنني الحصول على اجازة من العمل لحضور التدريب و لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ٢١
مرتفعة	0.88	3.74	توجد دورات تدريبية تلبي احتياجات التدريب الخاصة بي داخل الشركة لزيادة الاداء	ف ٢٢

			الوظيفي.	
مرتفعة	0.83	3.81	توجد دورات تدريبية تلبي احتياجاتي التدريبية خارج الشركة لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ٢٣
مرتفعة	0.88	3.74	أعتقد أن التدريب والتطوير ضروريان لعملتي داخل الشركة و لزيادة الاداء الوظيفي.	ف ٢٤
مرتفعة	0.89	3.8	يتم تخصيص موازنة داخل الشركة للحصول على برامج للتدريب والتطوير لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ٢٥
مرتفعة	0.53	3.55	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٨) حيث يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة ، أن تطبيق البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٥٣) مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية البرامج التدريبية والتطوير ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي .

ولزيادة التأكد من صحة النتيجة الثانية قام فريق البحث بوضع فرضية عدمية للعلاقة بين متغيرات الدراسة وقد جاءت كما يلي :

الفرضية العدمية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة ≥ 0.05 بين نوعية البرامج التدريب والتطويرية في الشركات السعودية الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين نوعية البرامج التدريب والتطويرية في الشركات السعودية الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وبين الجدول رقم (٢) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (١١)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R ²	R
رفض		٢٣.٥٧٩	٠.١٠٢	٠.٣٢٦

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (٢٣.٥٧٩) بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريب والتطويرية في الشركات السعودية الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين.

نتائج السؤال الثالث:

٣- هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة يوضح علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين فيها .

جدول رقم (١٢)

يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة وبين التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين فيها

مرتفعة	0.73	4.12	ف٢٦ انطباعي جيد عن برامج التدريب والتطوير داخل الشركة لزيادة الاداء الوظيفي.
مرتفعة	0.83	3.89	ف٢٧ الشركة تولي قيمة وأهمية للتدريب والتطوير لزيادة الرضا الوظيفي.
مرتفعة	0.85	3.87	ف٢٨ تعمل الشركة على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي لزيادة الرضا الوظيفي.
مرتفعة	0.85	3.87	ف٢٩ يساهم التدريب والتطوير في خلق فرص
مرتفعة	0.86	3.88	للعاملين لتحقيق طموحاتهم واتجاهاتهم المهنية العلمية لزيادة الرضا الوظيفي
مرتفعة	0.73	4.12	ف٣٠ يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل.

مرتفعة	0.83	3.89	التدريب والتطوير يفيدان الشركة في الاستمرارية في سوق العمل لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ٣١
مرتفعة	0.85	3.87	تسعي الشركة على استحداث آليات وبرامج في التدريب والتطوير بصورة منتظمة لزيادة الاداء الوظيفي.	ف ٣٢
مرتفعة	0.53	3.87	الدرجة الكلية	

١- يلاحظ من الجدول السابق رقم (٩) حيث يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة و بين التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.87) وانحراف معياري (0.53) و هذا يدل علي ان التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

ولزيادة التأكد من صحة النتيجة الثالثة قام فريق البحث بوضع فرضية عدمية للعلاقة بين متغيرات الدراسة وقد جاءت كما يلي : الفرضية العدمية الثانية:
الفرضية العدمية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة ≥ 0.05 بين تبني الإدارة العليا في الشركات السعودية الكبيرة التدريب والتطوير وبين مستوى أداء العاملين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين تبني الإدارة العليا في الشركات السعودية الكبيرة التدريب والتطوير وبين مستوى أداء العاملين، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وبين الجدول رقم (٣) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (١٣)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R ²	R
رفض		٧١.٧٦٩	٠.٢٦٢	٠.٥١٦

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (٧١.٧٦٩) بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة بين تبني الإدارة العليا في الشركات السعودية الكبيرة التدريب والتطوير وبين مستوى أداء العاملين.

نتائج اجابة السؤال الرابع :

٤- هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية و بين مستوى أداء العاملين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام فريق البحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة و بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب والتطوير في الشركات الكبيرة و بين مستوى أداء العاملين فيها .

جدول رقم (١٤)

يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة و بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب والتطوير في الشركات الكبيرة و بين مستوى أداء العاملين فيها

مرتفعة	0.83	3.81	التدريب والتطوير يعطيان الشركة القدرة على جذب العاملين للعمل لديها لزيادة الرضا الوظيفي.	٣٣
مرتفعة	0.88	3.74	الشركة تأخذ بآراء العاملين في تحديد البرامج التي يريدون التدريب عليها لزيادة الاداء الوظيفي.	٣٤
مرتفعة	0.83	3.81	يجد الموظفين التقدير المادي من قبل الرؤساء بعد الحصول على برامج تدريب وتطوير لزيادة الاداء الوظيفي لزيادة الرضا الوظيفي.	٣٥

مرتفعة	0.88	3.74	يُجد الموظفون التقدير المعنوي من قبل الرؤساء بعد الحصول على برامج التدريب والتطوير لزيادة	٣٦
مرتفعة	0.89	3.8	الأداء الوظيفي.	
مرتفعة	0.89	3.8	تشجع الشركة العاملين الحصول على برامج التدريب والتطوير لزيادة الأداء الوظيفي.	٣٧
مرتفعة	0.7	3.91	التدريب والتطوير يزيدان من الإقبال للتعامل مع الشركة لزيادة الرضا الوظيفي.	٣٨
مرتفعة	0.83	3.81	التدريب والتطوير يعطيان الفرصة للعامل للاستمرار داخل الشركة لزيادة الرضا الوظيفي.	٣٩-
مرتفعة	0.88	3.74	التدريب والتطوير يزيدان الاستثمار داخل الشركة لزيادة الأداء الوظيفي.	٤٠-
مرتفعة	0.83	3.81	يرتبط التدريب والتطوير بتحقيق أهداف الشركة لزيادة الرضا الوظيفي.	٤١-
مرتفعة	0.88	3.74	التدريب والتطوير يصنعان الألفة بين العاملين داخل الشركة لزيادة الرضا الوظيفي.	٤٢-
مرتفعة	0.89	3.8	التدريب والتطوير يزيدان من فرص العمل داخل الشركة لزيادة الرضا الوظيفي.	٤٣-
مرتفعة	0.89	3.89	الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق رقم (١٠) حيث يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة

أفراد عين الدراسة استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره على مستوى أداء العاملين فيها ، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٨٩) مما يدل على ان استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية ، له دوراً ايجابياً على مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية العدمية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة ≥ 0.05 بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب والتطوير في الشركات السعودية الكبيرة ، وبين مستوى أداء العاملين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب والتطوير في الشركات المساهمة العامة الصناعية السعودية، وبين مستوى أداء العاملين، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وبين الجدول رقم (٤) ذلك.

الجدول رقم (١٥)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R ²	R
العدمية				
رفض		٦١.٣٩٩	٠.٢٣٣	٠.٤٨٧

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (٦١.٣٩٩) بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب والتطوير في الشركات السعودية الكبيرة ، وبين مستوى أداء العاملين.

نتائج المقابلات :

اعتمد فريق البحث على المقابلة كأداة من أدوات الدراسة حيث تم اجراء مقابلات مع مدراء الموارد البشرية في الشركات الثلاثة التي استهدفها وتوزيع الاستبانة عليها ، وذلك من اجل التعمق في الوصول الي دقة البيانات المراد تحليلها بواسطة الاساليب الاحصائية المختلفة واعتمدت المقابلة علي سؤاين المقابلة حول التدريب والتطوير وجاء السؤال الاول

- بما تصف مهاراتك في العمل في الوقت الحالي ؟

من خلال تحليل اجابة العينة المستهدفة داخل الشركات الثلاثة وعددهم ١٥٠ فرد لقياس الوصف المهاري لأداء العاملين ومدى انعكاسه علي الاداء الوظيفي لهم اجابوا بان مهاراتهم ملائمة في ضوء الوظائف التي يقومون بها وتحقق الاهداف المنشودة للشركة التي يعملون بها .

٤٥- ما المدة التي تخطط للاستمرار بالعمل داخل الشركة (وفقا للظروف الحالية) من حيث التدريب والتطوير ؟

من خلال تحليل اجابة العينة المستهدفة داخل الشركات الثلاثة وعددهم ١٥٠ فرد لقياس جاءت ايجابيه بالاستمرار والبقاء داخل الشركات الكبيرة السعودية حيث يعمل التدريب والتطوير علي تحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس بدوره علي اداء العاملين داخل الشركات الكبيرة السعودية .

الفصل السادس

تحليل النتائج والتصور المقترح

تحليل ومناقشة النتيجة الاولى :

جاء السؤال الأول للدراسة : هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الشركات الكبيرة مراحل العملية التدريبية والتطوير وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟

- حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الشركات الكبيرة السعودية عمليتي التدريب والتطوير ، و اثره علي مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.8) وانحراف معياري (0.85) مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية عمليتي التدريب والتطوير له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.
- ويعزو فريق البحث ذلك الي عدد من الاسباب :- تناسب أجور العاملين مع المؤهلات العلمية الحاصلين عليها .
- أن التدريب والتطوير يلبيان متطلبات العاملين داخل الشركات الكبيرة السعودية .
- موافقة العاملين داخل الشركات الكبيرة السعودية علي حزمة البرامج (التدريب والتطوير) المعدة لاستخدامها داخل الشركات الكبيرة السعودية يؤدي الي ارتقاء العاملين بالوظائف المكلفين بها ، وذلك يتفق مع ما جاء به دراسة (دراسة باسمه علي حسن أبو سليمة (٢٠٠٧) : "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية " حيث أظهر نتائج هذه الدراسة تفعيل دور ادارة القائمين على إدارة التدريب من اجل زيادة فاعلية التدريب وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير ادارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب والالتزام بالتقييم القبلي و الآتي وما بعد التدريب بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي من اجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب تطوير خطة تدريبية شاملة واضحة وبمشاركة الجميع مع معايير إدارة الجودة الشاملة الخاص والعمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق التدريب لأهداف هو إيجاد الحلول المناسبة لهل وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر فيما يتعلق بأهداف التدريب ومالم يتم تنفيذه وكيف نفذ وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية .

- تفسير ومناقشة النتيجة الثانية :

- هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟
- حيث أظهرت نتائج الدراسة أن حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة ، أن تطبيق البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها حيث

جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٥٣) مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية البرامج التدريبية والتطوير ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

ويعزو فريق البحث ذلك الي عدد من الاسباب : أن البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها له تأثيراً فعال على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها الإنتاجية ،الإبداعية ، المهارية ،القيادية ،السلوكية بحيث يوجد علاقة ترابط وتأثيراً قوية وعلاقة بين التدريب والمتغيرات وتحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في العملية التدريبية ، كما إن هناك ترابط قوي بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة ومهارات الاتصال الشخصي لدي العاملين ويتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة علي تايه مسعود (٢٠١٢) : دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية- القيادية" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم التدريبية سواء كانت الداخلية او الخارجية وفقا لاحتياجات للمتدربين واعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية بدءاً من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية الانتهاء والتقييم البرامج التدريبية بهدف التحسين والتطوير المستمر الوصية بضرورة استمرار الشركة في تنفيذ البرامج التدريبية ذات التخصص العالي والدقيق في مجال التطوير المهارات الإدارية وبخاصة القيادية منها مع التركيز على الدورات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، ضرورة قيام الجهات الحكومية باستحداث مراكز تدريبية متخصصة من اجل رفع مستوى المؤسسة وذلك لأهمية ودور التدريب في تعزيز جانب المهارات التنظيمية والقيادية على مستوى المنظمات والمؤسسات الإنتاجية.

تفسير ومناقشة النتيجة الثالثة :

- هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟
- حيث أظهرت نتائج الدراسة: التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.87) وانحراف معياري (0.53) وهذا يدل علي ان التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

ويعزو فريق البحث ذلك الي عدد من الاسباب : - مشاركة العاملين الادارة العليا في تحديد نوعية البرامج التدريبية والتطوير وفقاً لاحتياجات العمل ، ان البرامج التدريب والتطوير يحققان الرضا الوظيفي وأمن وسلامة العامل داخل

الشركات الكبيرة السعودية ، ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة ريم بنت عمر الشريف (٢٠١٣) :رسالة ماجستير بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري- في تحسين الأداء الوظيفي" جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية حيث توصلت تلك الدراسة أن تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر البشرية الإدارية المؤهلة فضلاً عن معرفة اثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين وتطوير المهارات الوظيفية كما أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما كبير المراحل العملية التدريبية وان اغلب البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل إدارة المتدربين ويمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها .

تفسير ومناقشة النتيجة الرابعة :

هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية و بين مستوى أداء العاملين فيها ؟
-حيث أظهرت نتائج الدراسة: حيث يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها ، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٨٩) مما يدل علي ان استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

- ويعزو فريق البحث ذلك الي عدد من الاسباب :أن استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس للتطبيق أثناء الخدمة له دور في تحسين أداء الموظفين ويؤدي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها معرفة دور التطوير أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالشركات الكبيرة وعلى مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التطوير أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظف والكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التطويرية ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين وعلى مدى تأثير برامج التطوير أثناء الخدمة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة يؤدي الي نجاح عملية التدريب والتطوير .كما يتفق ذلك مع ما جاءت به من توصيات لدراسة بوقطب محمود(٢٠١٣) : تكثيف زيادة عدد الدورات التكوينية والاستعانة بالأستاذة الجامعيين في جميع المجالات وكذا مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لبرامج التكوين والتحصيل الجيد للمعارف والمهارات و تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من اجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية وبرمجة دورات تكوينية خاصة مجال تعليم

اللغات الأجنبية واستخدام مختلف الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة والعمل حسب التخصص والمهام والمصالح مما يساهم في تحسين قدرات أدائهم تجاه مؤسساتهم .

نتائج المقابلات :

اعتمد فريق البحث على المقابلة كأداة من أدوات الدراسة حيث تم اجراء مقابلات مع مدراء الموارد البشرية في الشركات الثلاثة التي استهدفها وتوزيع الاستبانة عليها ، وذلك من اجل التعمق في الوصول الي دقة البيانات المراد تحليلها بواسطة الاساليب الاحصائية المختلفة واعتمدت المقابلة علي سؤالين حول التدريب والتطوير وجاء السؤال الاول .
من خلال تحليل اجابة العينة المستهدفة داخل الشركات الثلاثة وعددهم ١٥٠ فرد لقياس الوصف المهاري لأداء العاملين ومدي انعكاسه علي الاداء الوظيفي لهم اجابوا بان مهاراتهم ملائمة في ضوء الوظائف التي يقومون بها وتحقق الاهداف المنشودة للشركة التي يعملون بها .

من خلال تحليل اجابة العينة المستهدفة داخل الشركات الثلاثة وعددهم ١٥٠ فرد لقياس جاءت ايجابيه بالاستمرار والبقاء داخل الشركات الكبيرة السعودية حيث يعمل التدريب والتطوير علي تحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس بدوره علي اداء العاملين داخل الشركات الكبيرة السعودية . ومن خلال ما سبق عرضه من نتائج وتفسير لها نجد أن الدراسة الحالية توصلت الي انه يوجد دور فعال (للتدريب والتطوير في تعزيز الاداء الوظيفي للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب والتطوير وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين الوظيفي فيها) وبذلك قد تحققت الإجابة علي السؤال الرئيسي للدراسة الحالية .

التصور المقترح :

- ١- تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في جميع مجالات من اجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية وبرمجة دورات تكوينية خاصة مجال تعليم اللغات الأجنبية واستخدام مختلف الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة والعمل حسب التخصص والمهام والمصالح مما يساهم في تحسين قدرات أدائهم تجاه مؤسساتهم .
- ٢- ضرورة قيام الشركات السعودية الكبيرة بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.
- ٣- ضرورة الشركات السعودية الكبيرة بتنوع أساليبها التدريب والتطويرية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الشركات.

- ٤- ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريب والتطويرية وضرورة اعتبار التدريب والتطوير من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.
- ٥- ضرورة تبني الشركات السعودية الكبيرة التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب والتطوير وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريب والتطويرية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه الشركات.
- ٦- يجب على الشركات السعودية الكبيرة من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب والتطوير وتوفير المديرين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.
- ٧- الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الشركات وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للشركة تنبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.
- ٨- ضرورة ارتكاز نشاط التدريب والتطوير في الشركات السعودية الكبيرة على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

التوصيات :

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات هي:

١. ضرورة قيام الشركات السعودية الكبيرة بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.
٢. ضرورة الشركات السعودية الكبيرة بتنويع أساليبها التدريب والتطويرية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الشركات.
٣. ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريب والتطويرية وضرورة اعتبار التدريب والتطوير من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.
٤. ضرورة تبني الشركات السعودية الكبيرة التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب والتطوير وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريب والتطويرية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه الشركات.
٥. يجب على الشركات السعودية الكبيرة من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب والتطوير وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.
٦. الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الشركات وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للشركة تنبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.
٧. ضرورة ارتكاز نشاط التدريب والتطوير في الشركات السعودية الكبيرة على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

قائمة المراجع والمصادر المبدئية :

اولا المصادر العربية :

- ١- أحمد ماهر (٢٠٠٤) : الإدارة المبادئ و المهارات ، الدار الجامعية الإسكندرية .
- ٣- المنجد في اللغة والاعلام (٦٧٩١) بيروت ، لبنان ، دار المشرق.
- ٤- ثروت مشهور (٢٠١٠): استراتيجيات التطوير الإداري ، ط ١ ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع .
- ٥- حنان خياط (١٤٢٩ هـ) : دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية .رسالة ماجستير العامة ، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة :جامعة الملك عبد العزيز.
- ٦- حميد، عبد المحسن (١٤٢٢ هـ): أثر ضغوط العمل على الأداء .رسالة ماجستير غير منشورة.
- قسم الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة :جامعة الملك عبد العزيز .
- ٧- خالد عبدالرحيم الهيتي (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
- ٨- راوية محمد حسين ،محمد سعيد سلطان(٢٠١٤): ادارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، ط ٧ ، التعليمي الجامعي
- ٩- ساعد قرمش زهرة (٢٠٠٧): " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية" ، ماجستير اقتصاد و تسيير المؤسسات غير منشورة(، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة.
- ١٠- صلاح عبد الباقي (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية .
- ١١- طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري (٢٠٠٥): المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، و المجتمع ط١ ، الأردن ، عمان ، دار وائل.
- ١٢- طاهر محمود الكلالدة (٢٠٠٨) : تنمية وإدارة الموارد البشرية(دار عالم للثقافة، عمان ،الأردن .
- ١٣- عبد الباري درة(٢٠٠٨) : إدارة القوى البشرية" ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، القاهرة
- ١٤- عبدالرحمن توفيق (٢٠٠٢): العملية التدريبية ، ط ٢ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، مصر ، القاهرة .
- ١٥- عبد الله السبيل (١٤٢٤ هـ) : التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية.بحث مقدم لندوة :الحكومة الإلكترونية التي ينظمها المعهد العربي لإنماء المدن بالتعاون مع بلدية مسقط، وزارة الشؤون البلدية والقروية :
- المملكة العربية السعودية .

- ١٦- عبد المعطي محمد عساف (٢٠٠٠): التدريب وتنمية الموارد البشرية والعمليات)، دارزهران، عمان - الأردن.
- ١٧- - عطاء الله محمد تيسير الشرعة (٢٠١٤) : إدارة العملية التدريبية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن .
- ١٨- علي آل زاهر (٢٠٠٠): سياسات التطوير الإداري بالمملكة . جدة : مركز النشر العلمي.
- ١٩- علي ناصر آل زاهر (١٤١٤ هـ) : سياسات التطوير الإداري بالمملكة . جدة : مركز النشر العلمي
- ٢٠- علي يونس (٢٠٠٩): أثر التدريب في أداء العاملين(دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان، الأردن .
مجلة جامعة تشرين للبحوث ،والدراسات، العدد ١ . ص: ١٧٤ .
- ٢١- عمار بن عيشي، (٢٠١٤) : "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان.
- ٢٢- - عمر عقيلي (١٩٩٦) : إدارة القوى البشرية، عمان: دارزهران للنشر.
- ٢٣- فايز حسين (٢٠٠٩) : سيكولوجيا الإدارة العامة ، ط ١ ، الأردن :دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٢٤- محمد عطية خميس (٢٠٠٥): تكنولوجيا الواقع الافتراضي وتكنولوجيا الواقع المعزز وتكنولوجيا الواقع المخلوط
مجلة تكنولوجيا التعليم، العدد 25 ، القاهرة: الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم .
- ٢٥- محفوظ احمد جودة (٢٠١٠) : ادارة الموارد البشر ، ط 1 ، الأردن ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٢٦- محمد الصبري(٢٠٠٦) : التطوير التنظيمي .الإسكندرية : دار الفكر الجامعي .
- ٢٧- محمد بكر برناوي (١٤١٥ هـ): تقييم دور وحدات التطوير الاداري بأجهزة الخدمات العامة ، رسالة - ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة :جامعة الملك عبد العزيز
- ٢٨- - محمد عباس سهيلة و علي حسين علي (١٩٩٩): "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان ،
- ٢٩- محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠٠٣) : التدريب بين النظرية والتطبيق، ط ٢ ، مركز أحمد ياسين، عمان- ا
- ٣٠- محمد عبد الفتاح ياغي (١٩٨٧) : مبادئ الإدارة العامة ، ط 2 ، الرياض ، السعودية
- ٣١- محمد عويضة (١٩٩٧) : علم النفس الاجتماعي ،بيروت ،لبنان دار الكتب .
- ٣٢- محمد مرعي مرعي (٢٠١٢) : اسس ادراه الموارد البشرية (، النظرية والتطبيق) ، دار الرضا للنشر والتوزيع .
- ٣٣- محمد وصفي عقيلي (٢٠٠٥) : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط ، دار وائل ، عمان .
- ٣٤- محمد زايد عادل (٢٠٠٣): ادارة الموارد البشرية، القاهرة ، كتب علمية ،

٣٥- مصطفى عبد الجليل (٢٠٠٨) : معوقات التدريب العاملين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة ,رسالة

ماجستير, قسم اصول التربية , الجامعة الاسلامية فلسطين.

٣٦- محمد عويضة (١٩٩٧) :علم النفس الاجتماعي، بيروت ،لبنان، ، دار الكتب

٣٧- محمد الصيرفي (٢٠٠٦) : التطوير التنظيمي . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي.

٣٨- نعيم ابراهيم الطاهر (٢٠١٠): تنمية الموارد البشرية اسلوب التدريب ، لبنان ، عالم الكتب الحديث .

٣٩- ياسر الهنداوي (٢٠٠٨) : ادارة المدرسة وادارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة ، مصر المجموعة العربية

للنشر .

٤٠- يمينة زكلال (٢٠١٣): أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع

طهراوي بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،

ثانيا المصادرا الإيجينة :

41 - Branine, Mohamed (2003). Cross Cultural Training of Managers Chinese Managers. Journal of

- management Development. Vol 24 No 5. 2005. PP 459 – 472

42- Gill, M., Sharma, G. (2013): Evaluation of Vocational Training Program

from the Trainees, 8 Perspective - An Empirical Study Pacific Business Review

Internationa Volume 6, Issue, 5

43- Goldsmith, Marshall (2006). Are leaders Acting on Their Training Strategic. HR Review

Mar Apr 2006, Vol 5, Issue 3, PP3-31

44- Hansson Bo , Company-Based Determinants of Training and the

Impact of Training on Company Performance (2006), Personal

Review, Vol 36, No 2, pp 311-331.

ملاحق الدراسة

١ - استبانة لقياس دور التدريب والتطوير لدى العاملين بالشركات الكبيرة

٢ - استبانة لقياس الاداء الوظيفي

١ - استبانة لقياس دور التدريب والتطوير

لدى العاملين بالشركات الكبيرة

عزيزي / عزيزتي :

لخدمتك بتميز ولتحقيق مستوى مأمول لدور التدريب والتطوير لدى العاملين بالشركات الكبيرة نرجو تعبئة هذه الاستبانة بشكل صريح وموضوعي والتي تهدف الى معرفة أهمية التدريب والتطوير لدى الموظفين في عملهم في الشركات الكبيرة مع العلم أنه سيتم معاملة هذه الاستبانة لخدمة البحث العلمي ومن ثم سوف يتم عمل دراسة إحصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية في الشركات الكبيرة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بإذن الله .

اسم الموظف (اختياري):	الإدارة (القسم)	سنوات الخبرة	
المسمى الوظيفي :	١ -	تاريخ الحصول على	١ -
المؤهل الدراسي :	٢ -	المؤهل :	٢ -
	٣ -		٣ -

م	الوصف	اوافق بشدة	اوافق	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١ -	أسعي للحصول على دورات مستمرة في مجال التدريب والتطوير.				
٢ -	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة الانتاج .				
٣ -	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة الدخل السنوي للشركات .				
٤ -	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة الدخل الشهري للعاملين .				
٥ -	أقدر دور التدريب والتطوير في زيادة الدخل السنوي للشركات .				
٦ -	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة التنافس بين الشركات .				
٧ -	تشجع إدارة الشركة العاملين على استقطاب المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة .				
٨ -	تعقد إدارة الشركة الندوات واللقاءات لتنمية معارف العاملين فيها.				
٩ -	تقييم القدرات المعرفية للعاملين في الشركة يتم وفق معايير				

				أداء محددة .	
				تسعى إدارة الشركة إلى تنمية قدرات العاملين المعرفية في التفكير الإبداعي .	١٠-
				تشجع إدارة الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم .	١١-
				يتم تحديد نوع التدريب والتطوير في ضوء المهارات المطلوبة.	١٢-
				توفر الشركة مصادر معلومات تزود العاملين بالمعارف الجديدة.	١٣-
				تسعى الإدارة من خلال برامج التدريب في الشركة إلى تطوير مهارات العاملين.	١٤-
				يهدف التدريب في الشركة إلى رفع مستوى الإتقان في العمل .	١٥-
				يتدرب العاملون في الشركة على إنجاز العمل في الوقت المحدد .	١٦-
				يستخدم العاملون في الشركة الأجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة.	١٧-
				ينجز العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد	١٨-
				يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم.	١٩-
				يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	٢٠-
				يمكنني الحصول على اجازة من العمل لحضور التدريب .	٢١-
				توجد دورات تدريبية تلبي احتياجات التدريب الخاصة لي داخل الشركة .	٢٢-
				توجد دورات تدريبية تلبي احتياجاتي التدريب خارج الشركة .	٢٣-
				أعتقد أن التدريب والتطوير ضروريان لعملي داخل الشركة .	٢٤-
				يتم تخصيص موازنة داخل الشركة للحصول على برامج للتدريب والتطوير.	٢٥-
				انطباعي جيد عن برامج التدريب والتطوير داخل الشركة .	٢٦-

٢٧-	الشركة تولي قيمة وأهمية للتدريب والتطوير.			
٢٨-	تعمل الشركة على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي.			
٢٩-	يساهم التدريب والتطوير في خلق فرص للعاملين لتحقيق طموحاتهم واتجاهاتهم المهنية العلمية.			
٣٠-	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل.			
٣١-	التدريب والتطوير يفيضان الشركة في الاستمرارية في سوق العمل .			
٣٢-	تسعى الشركة على استحداث آليات وبرامج في التدريب والتطوير بصورة منتظمة .			
٣٣-	التدريب والتطوير يعطيان الشركة القدرة على جذب العاملين للعمل لديها.			
٣٤-	الشركة تأخذ بأراء العاملين في تحديد البرامج التي يريدون التدريب عليها .			
٣٥-	يجد الموظفين التقدير المادي من قبل الرؤساء بعد الحصول على برامج تدريب وتطوير .			
٣٦-	يجد الموظفون التقدير المعنوي من قبل الرؤساء بعد الحصول على برامج التدريب والتطوير .			
٣٧-	تشجع الشركة العاملين الحصول على برامج التدريب والتطوير			
٣٨-	التدريب والتطوير يزيدان من الإقبال للتعامل مع الشركة .			
٣٩-	التدريب والتطوير يعطيان الفرصة للعامل للاستمرار داخل الشركة .			
٤٠-	التدريب والتطوير يزيدان الاستثمار داخل الشركة .			
٤١-	يرتبط التدريب والتطوير بتحقيق اهداف الشركة.			
٤٢-	التدريب والتطوير يصنعان الألفة بين العاملين داخل الشركة.			
٤٣-	التدريب والتطوير يزيدان من فرص العمل داخل الشركة.			

٤٤- بما تصف مهاراتك في العمل في هذا الوقت الحالي ؟

عالية ☐ متوسطة ☐ بسيطة ☐
الاسباب :

.....
.....
.....

٤٥- ما المدة التي تخطط للاستمرار بالعمل داخل الشركة (وفقا للظروف الحالية) من حيث التدريب والتطوير ؟

سنة ☐ من سنة الى سنتين ☐ من سنتين الى خمسة ☐ اكثر من خمسة ☐ لا اعرف ☐

٢- استبانة لقياس الاداء الوظيفي

عزيزي / عزيزتي :

لخدمتك بتميز ولتحقيق مستوي مأمول لدور التدريب والتطوير لدي العاملين بالشركات الكبيرة نرجو تعبئة هذه الاستبانة بشكل صريح وموضوعي والتي تهدف الي معرفة أهمية الاداء الوظيفي لدي الموظفين في عملهم في الشركات الكبيرة مع العلم أنه سيتم معاملة هذه الاستبانة لخدمة البحث العلمي ومن ثم سوف يتم عمل دراسة إحصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية في الشركات الكبيرة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بإذن الله .

اسم الموظف (اختياري):	الإدارة (القسم)	سنوات الخبرة	
المسمى الوظيفي :	١-	تاريخ الحصول	١-
المؤهل الدراسي :	٢-	على المؤهل :	٢-
	٣-		٣-

م	الوصف	اوافق بشدة	اوافق	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١-	تتناسب الوظيفة مع قدراتك العلمية داخل الشركة .				
٢-	تتناسب الوظيفة مع مهاراتك العملية داخل الشركة.				
٣-	التطوير والتدريب يحققان لك الأداء الوظيفي.				
٤-	تسعي للحصول على دورات في مجال التدريب والتطوير .				
٥-	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الشركة مرضيا لك .				
٦-	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضياً لك .				
٧-	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)				
٨-	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك				
٩-	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة أدائك بالعمل				

١٠-	لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة .			
١١-	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب الموقع الوظيفي لذلك .			
١٢-	برأيك اعطاء الصلاحيات يزيد من الانتاجية .			
١٣-	تشعر بالأمان الوظيفي عندما تحصل على تدريب أو تطوير في الشركة .			
١٤-	لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه من حيث التدريب والتطوير.			
١٥-	لديك الثقة بأن الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل .			
١٦-	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية .			
١٧-	يوجد عدل في الترقية داخل الشركة .			
١٨-	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية.			
١٩-	أفكارك و آرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرار .			
٢٠-	مديرك المباشر يعاملك بتقدير .			
٢١-	تجد تقديراً من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي .			
٢٢-	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية .			
٢٣-	التأمين الطبي بالشركة مناسب لك .			
٢٤-	مفهوم العمل كفريق واحد بالمؤسسة واضح ومطبق			
٢٥-	سياسة الدوام المتبعة حالياً بالشركة واضحة ومناسبة			
٢٦-	ترى أن الأجر عادل في قطاعكم مقارنة بباقي القطاعات الأخرى .			
٢٧-	أهداف الشركة التي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة .			
٢٨-	المزايا التي تقدمها الشركة مناسبة بالمقارنة بسوق العمل المحلي (بدل انتداب- تذاكر سفر - إجازات - سلفات			

				وغيرها..	
				الزيادة في الأجر يعد سبباً كافياً لجعلك راضياً عن عملك .	٢٩-
				الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشئون الادارية مرضية لك في ضوء ما حصلت عليه من دورات في مجال التدريب والتطوير .	٣٠-
				تقوم الشركة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة	٣١-
				التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجيتك	٣٢-
				مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن .	٣٣-
				تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عملك .	٣٤-
				كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقوله .	٣٥-
				التدريب والتطوير يعطيان لك ثقة بالنفس أمام مديرك .	٣٦-
				في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك .	٣٧-
				لم تفكر في ترك عملك من الشركة .	٣٨-
				تشعر بالحرية و أنت تؤدي عملك .	٣٩-
				التدريب والتطوير يسهما في تنافسك شركتك في سوق العمل .	٤٠-
				سبق و أن وقعت في أخطاء أو حوادث بسبب إهمال المشرف .	٤١-
				التدريب و التطوير يساعدانك في تفادي أخطار العمل.	٤٢-
				يسهم التدريب والتطوير في زيادة الانتاج .	٤٣-

٤٤- بما تصف حالتك النفسية في العمل في هذا الوقت الحالي ؟



بسيطة



متوسطة



عالية

الاسباب :

.....

.....

.....

٤٥- كم المدة التي تخطط للاستمرار بالعمل في الشركة (وفقا للظروف الحالية)



عرف

من خمسة



من سنتين الى خمسة



من سنة الى سنتين

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

**The role of training and development in enhancing job
performance: a previous and analytical study in the large
corporate sector**

مشروع النخرج اعداد :

صالحه فاتي

252001636

2026م – 1447 هـ

المقدمة :

يمثل التدريب ذلك النشاط المدروس الذي يضمّ عدداً من الخطوات المنتظمة، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الغايات والأهداف من خلال حشد الجهود ذات القيمة وتنمية وتطوير الجوانب المعرفيّة، والعلميّة، والمعلوماتيّة، وطرق التفكير لدى المتدرب أو مجموعة المتدربين، وتسعى إلى إحداث تغيير سلوكي إيجابي في جانب المهارات و القدرات المختلفة وتطوير الأداء وبالتالي إحداث تغييراً إيجابياً في آلية العمل من خلال تغيير اتجاهاته العامة ، وكافة أنماطه السلوكية (صديق، فاطمة عبد الله فتح الدين، ٢٠١٨) .

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

ونتيجة للتطورات التكنولوجية قد أصبح من الضروري أن يمتلك المتعلم مفاهيم التكنولوجيا الحديثة، وما يرتبط بها من خدمات التواصل الآمن مع الآخرين ونتيجةً للتطور التكنولوجي في مجال الاتصالات وتبادل المعلومات؛ أصبح امتلاك المفاهيم التكنولوجية الحديثة هدفاً أساسياً تسعى إليه كل المؤسسات التعليمية، لما شهدته السنوات الأخيرة من انتشار للمستحدثات التكنولوجية (خميس، محمد عطية، ٢٠١٥) .

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

كما إن التطوير لم يعد كمالياً بل أصبح أمراً حتمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة ، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، والمؤسسات ، ومنها منظمات التعلم والهياكل الإدارية مستهدفة بالتطوير ، لتطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات .

فمجالات التطوير مختلفة منها ما يركز على الأنظمة واللوائح والإجراءات ومنها ما يركز على الهياكل التنظيمية ومنها ما يركز على العنصر البشري لذلك وبناء على ما سبق تستهدف هذه الدراسة استعراض مفاهيم التطوير و الدور الذي يقع على عاتق إدارة التطوير الإداري، وأثر ذلك على العنصر البشري، حيث من المفترض أن تشمل الدراسة أربعة فصول الفصل الأول و هو المدخل إلى الدراسة، والفصل الثاني هو الإطار النظري، والفصل الثالث يشمل الدراسة والتحليل، أما الفصل الرابع فهو ختام الدراسة ومن هنا يدور موضوع هذه الدراسة حول (دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي : دراسة سابقة وتحليلية في قطاع الشركات الكبيرة) .

مشكلة الدراسة :

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة و المدربة و القادرة على التكيف مع كافة المتغيرات و التحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً و إقليمياً ومن هنا يجب النظر إلى التدريب و التطوير من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية ، ولذا تتنوع المبادئ الأساسية المتعلقة بالتدريب و التطوير من تعريفها و أهدافها و أهميتها و ضوابطها ، كذلك مبررات وجودها بالإضافة إلى كل ما يساعد على توضيحها ، و استكشاف الموضوع و تبسيطه لكل المهتمين بهذا الأمر ، ومن ثم جاءت هذي الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي ما دور التدريب و التطوير في تعزيز الأداء الوظيفي للأنشطة التي لها علاقة في وجود استراتيجية واضحة للتدريب و التطوير و أثر ذلك على مستوى إداء العاملين الوظيفي فيها قطاع الشركات بالملكة العربية السعودية .

أهمية الدراسة :

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

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

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

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

أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

٨. بيان درجة تطبيق الشركات الكبيرة مراحل عمليتي التدريب و التطوير كمدخل استراتيجي .
٩. توضيح تطبيق ممارسة الشركات الكبيرة لخطوات بناء استراتيجية التدريب والتطوير .
١٠. التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية والتطويرية التي تقدم للعاملين في الشركات الكبرى .
١١. معرفة مدى التزام الإدارة العليا و تبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب و التطوير في الشركات الكبرى .
١٢. بيان مدى تبني الشركات الكبيرة للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية للتدريب والتطوير .
١٣. التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الشركات الكبيرة عند تبنيها لاستراتيجية فعالة للتدريب والتطوير .
١٤. اثراء المكتبة المحلية و العربية بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني استراتيجية فعالة للتدريب و التطوير وأهميتها في تحسين أداء العاملين الوظيفي في المنظمات بشكل عام .

اسئلة الدراسة :

وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الشمولي التالي:

ما دور التدريب والتطوير في تعزيز الاداء الوظيفي للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب والتطوير وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين الوظيفي فيها .

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

٥. هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الشركات الكبيرة مراحل العملية التدريبية والتطوير كمدخل استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟

٦. هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبرى وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟

٧. هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب والتطوير في الشركات الكبرى وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟

٨. هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب و التطوير في الشركات الكبرى و بين مستوى أداء العاملين فيها ؟

فروض الدراسة :

الفرضية العدمية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ≤ 0.05 بين درجة تطبيق الشركات السعودية الكبيرة لمراحل العملية التدريب والتطويرية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين.

الفرضية العدمية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة ≥ 0.05 بين نوعية البرامج التدريب والتطويرية في الشركات السعودية الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين.

الفرضية العدمية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة ≥ 0.05 بين تبني الإدارة العليا في الشركات السعودية الكبيرة التدريب والتطوير وبين مستوى أداء العاملين

الفرضية العدمية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة ≥ 0.05 بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب والتطوير في الشركات السعودية الكبيرة ، وبين مستوى أداء العاملين.

الدراسات السابقة :

أولا الدراسات العربية :

يستعرض فريق البحث الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية للتعرف على أهم الأهداف والنتائج التي

توصلت لها هذه الدراسات، وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات :

الدراسة الأولى : أجرى (علي ناصر آل زاهر ، ١٤١٤ هـ) دراسة: بعنوان "سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية" وقد ركزت الدراسة : على تحليل سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية ، وقد أولت الدراسة أهمية كبيرة للمداخل والأساليب الرئيسية للتطوير الإداري، وهي : المدخل القانوني، والتنظيمي، والبشري، والبيئي، والتحليلي، والتكنولوجي، وتحليل دور أجهزة التطوير بالمملكة وتقويم مساهماتها في مجال التطوير، ودراسة أوجه التنسيق و العلاقات القائمة بين أجهزة التطوير الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١- هناك تأثير سلبي لزيادة أعباء الجهاز الإداري على جهود التطوير .

٢- هناك عدة عوامل سلبية تؤثر على جهود التطوير الإداري منها النقص وفقدان التنسيق بين الأنشطة المتشابهة – حيث تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ، وقد اوصت الدراسة بما يلي : ١-وضع خطة وطنية شاملة للتطوير الإداري .

٢-تزويد اللجنة العليا للإصلاح الإداري بجهاز وظيفي خاص من الخبراء وأساتذة الجامعات والمعاهد .

٣-دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إنشاء وزارة التطوير الإداري .

كما ركزت الدراسة على دور وزارة التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية ، وأهمية دورها الشامل في تطوير العمل الإداري في المملكة ، كما وجهت الدراسة إلى أهمية دور إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في تحسين أداء الموظفين الإداريات داخل الجامعة .

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

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

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

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

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

الدراسة الثالثة: أجرى (عبد المحسن حميد ، ١٤٢٢ هـ) دراسة بعنوان " أثر ضغوط العمل على الأداء " وركزت

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

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

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

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

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

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

الدراسة الرابعة: أجرى (عبدالله السبيل ، ١٤٢٤ هـ) دراسة بعنوان " التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية"

تناولت دور المنظمات في تطوير أدائها وما يلزم ذلك من مواكبة التطور في مجال التقنيات ومن ذلك استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وما يعرف بالحكومة الإلكترونية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

١-نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في بعض المنظمات .

٢-ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

٣-نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

التوصيات:

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

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

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

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

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

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١-تساهم إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الايجابي مع المواقف من خلال إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة .

٢-تعمل إدارة التطوير الإداري على دفع الموظف للتطوير المستمر لممارساته الإدارية من خلال : تقديم دورات تدريبية تساعد على التحول من ممارسات العمل اليدوية، إلى الأنظمة الإلكترونية .

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

١-تفعيل دور إدارة التطوير الإداري في تنمية الإبداع الإداري .

٢-توعية منسوبات شطر الطالبات بالخدمات التي تقدمها إدارة التطوير الإداري من خلال موقع الإدارة على الانترنت

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

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

الدراسة السادسة : (Mohamed Branine ، 2004)

Cross Cultural Training of Managers An Evaluation of Management Development

Programme for Chinese Managers

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقديم تقييم حول الكيفية التي ينظر بها المديرون الصينيون وردة أفعالهم تجاه برامج التدريب والتطوير الإداري الذي صمم وقدم عن طريق الخبراء الغربيين وإلى أي مدى نجحت تلك البرامج في تحقيق نتائجها وتكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمة في مسألة التدريب الذي يتم في إطار الثقافات المختلفة . وتوصلت الدراسة إلى : اقترح عدة طرق لمعرفة كيفية الانتقال من مرحلة الاعتماد على المعلم إلى مرحلة الاعتماد على المتعلم في البيئة الصينية أي الانتقال من مرحلة تبني المهارات ومعرفة الإدارة الغربية إلى التكيف مع ما تم تعلمه إلى بيئتهم الوظيفية واحتياجات المنظمة ، وأوصت بضرورة التفاعل بين المديرين الصينيين مع نظرائهم الغربيين في المشاريع المشتركة .

الدراسة السادسة: (Marshall Goldsmith,2006)

Are Leaders Acting on Their Training

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

النتائج التي خلصت إليها الدراسة: أظهرت أن القادة الذين طبقوا ما تعلموه خلال تلك البرامج وتحديثوا مع زملائهم عن تجربتهم وأطلعوهم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية أكبر، أما القادة الذين لم يطلعوا زملائهم في العمل على هذه التطورات فإن زيادة فعاليتهم لم تكن سوى مجرد صدفة عشوائية وتوصل الباحث إلى أن القادة الذين لا يلتزمون بالخطوة الموضوعية للتدريب ولا يقومون بالتواصل مع زملائهم واطلاعهم على التطورات فإنهم يضيعون أوقاتهم عبر الذهاب إلى برامج التدريب .

الدراسة السابعة: (Bo Hansson,2006)

Company – Based Determinants of Training and the Impact of Training on Company

Performance " (Results from an International HRM survey

تهدف الدراسة إلى استخدام معطيات دولية لفحص ما الذي يحدد تدريب الموظفين من منظور الشركات ، وإلى أي مدى تعمل استثمارات التدريب على تحسين أداء الشركة حيث تألفت المعلومات والمعطيات المستخدمة في هذه الدراسة المشتقة من المسح الدولي (لإدارة الموارد البشرية (مسح كارنت) من إجابات أكثر من (٥٠٠) شركة خاصة في (٢٦ دولة) .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

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

التعقيب على الدراسات السابقة:

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

هذا ويأمل الباحث أن يقدم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذا

الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين مجال التدريب وتطويره .

الإطار النظري:

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

التدريب :

إن عملية تدريب الموظفين هي واحدة من أهم الأساسيات الإدارية الحديثة، حيث تسعى أغلب الشركات إلى تطوير قدرات الموظفين وزيادة معارفهم وخبراتهم عبر توفير أحدث البرامج التدريبية التي تغطي مختلف جوانب التعلم اللازمة، حيث تركز الشركات الكبرى في عملية التدريب على الإنتاج والكفاءة وكيفية حل المشكلات التي يواجهها الموظفون، مع التركيز على تزويدهم بالمهارات المطلوبة، ومنها المهارات الشخصية والوظيفية والتقنية وغيرها من المهارات التي تحقق النمو المؤسسي. التدريب عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة والمهارة والعلم؛ بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات، داخل المؤسسات الاجتماعية والخدمية، وذلك لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء الاستراتيجيات لتلك الشركات أو المؤسسات (عبد الفتاح، ١٤٢٢، ١٣).

كما يشير (العقيلي ٢٠٠٥) بأن التدريب عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها.

ويشير كل من (الغالي، العامري، ٢٠٠٥) إلى أنه من المفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب لكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد وأنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال وهذا يلفت الانتباه إلى أن هذه النظرة تنأى بالمنظمة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطة التدريب لكونها تمثل كلفة يجب العمل على تخفيضها وإن تعزيز أنشطة التدريب تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة وتنعكس بالتالي على ما يحتاجه المجتمع بالنتيجة وهذا ما يدعو المجتمع إلى النظر إلى المنظمة على أنها مركز معرفي يساهم في الإضافة والتطوير إلى المجتمع.

العوامل المؤثرة على شكل وتنظيم إدارة التدريب والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (توفيق، ٢٠٠٢، ٢٣٤)

أولاً :- طبيعة النشاط : حيث أن درجة تنوع النشاط أو مدى تماثل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة مما يؤدي إلى تأثير حجم وكيان إدارة التدريب بمدى التنوع في النشاط فمن خلال الاطلاع على تقارير الدورات التدريبية السنوية في الجامعة ولعدد من السنوات يتضح هذا التنوع والتعدد الذي يتطلب معه إدارة تدريبية نشطة وملمة بجميع أوجه النشاط التي تتطلبها العملية التدريبية ، فالتدريب في الجامعة متنوع لدرجة تتطلب تخصصاً كاملاً وبياناً واضحاً في أنشطة إدارة التدريب فهناك التدريب الإداري والتنمية الإدارية كبرنامج تطوير أداء ومهارات القيادات الإدارية وبرنامج الشئون القانونية وبرنامج التدريب المهني لدوائر الإسكان والخدمات مثل دورات تخطيط الحداثق الجامعية .

ثانياً :- إيمان الإدارة العليا وقناعتها بأهمية التدريب :

أن قناعة الإدارة العليا يزيد من قيمة هذا النشاط ويفضي عليه وزناً ترجيحياً أعلى من الأنشطة الأخرى ولذا يتأثر بطبيعة التبعية الإدارية لنشاط التدريب ودرجة المستوى الإداري له بدرجة إيمان المسؤولين في المنظمة بهذا النشاط من عدمه حيث لا تكتمل جهود الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم ، في حالة الاهتمام بالتدريب على مستوى إحدى المنظمات العامة أو الخاصة فقد يتم إنشاء مراكز تدريبية وتكون لها قيمة اعتبارية هامة ، وخصوصية متميزة وترتبط تنظيمياً مع أحد أشخاص السلطة العليا في هذه المنظمات غالباً (عساف ، ٢٠٠٠ ، ٨٧) .

وهذا ما يتطابق مع رؤية جامعة تعز في تقديرها لدور وأهمية التدريب فقد تجسدت أولوية الاهتمام بالتدريب حيث تنص اللائحة التنظيمية لدائرة تطوير الأداء الإداري والمالي في الجامعة المادة السادسة بأن تتبع تلك الدائرة مباشرة لرئيس الجامعة كما تنص اللائحة التنظيمية وفي مادتها السابعة أن يكون للدائرة رئيس من ذوي الخبرة والاختصاص في الجانب المالي والإداري من بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ويصدر به قرار من رئيس الجامعة (اللائحة التنظيمية ، ٢٠٠٥) .

ثالثاً :- كفاءة هيئة التدريب :

تتأثر مكانة النشاط التدريبي بالجامعة بمدى كفاءة القائمين على هذا النشاط ومدى قدرتهم على إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب وتنظيمه ومتابعة نتائجه حيث انه في حال ضعف قدرات القائمين على إدارة التدريب الإدارية والشخصية يؤدي الى انهيار مكانة التدريب التنظيمية داخل الجامعة .

رابعاً : الإمكانيات المادية:

ان توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة للعملية التدريبية يؤثر بالتأكيد على مكانة وهيبة وهيئة هذا النشاط الحيوي اي الإمكانيات المستخدمة فعلا في نطاق تنفيذ الأهداف التدريبية و ليس المقصود اقتناء مراكز تدريبية متخصصة دون

أن يكون هناك الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة بها وحتى تكون العملية التدريبية محققة لأهدافها فيجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وواقعية يمكن تحقيقها أي أن تكون هذه الأهداف أهدافاً تعليمية تعمل على اختصار الفجوة ما بين موقف المتدرب من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات وبين الوضع الذي نتطلع إليه بعد تعرض المتدرب لهذه الخبرات التدريبية وأن تكون هذه الأهداف قابلة للملاحظة والتقييم أي أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات والغموض وانسجامها مع سياسات وأهداف الشركات ورؤيتها .

أهداف التدريب : Training Goals

يتمثل الهدف الأساسي من التدريب و العملية التدريبية في إحداث تغييرات في سلوك ومعارف و اتجاهات المتدربين قصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء (ياغي ، ١٩٨٧ ، ٢١١) .

التدريب يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :

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

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

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

رابعاً: زيادة مهارات و قدرات الموظف و اقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى الشركات التي (Hamblen Group) فيما يخص دور التدريب في التطوير فقد حددت حققت نمواً فائقاً بتدريب عاملها من خلال التركيز على أدائهم الوظيفي حيث أن الأسلوب الواقعي للاستثمار البشري المتمثل في تعليم أفراد المؤسسة والذي يمثل دعماً أساسياً لأدائهم الوظيفي ويعتقد أن من عادة المؤسسة الربط بين التدريب والتطوير وبين متطلبات الوظيفة وبالتالي بينها وبين أهداف المؤسسة وبدون هذا الربط يصبح من الصعب اجراء هذا الجانب من عملية التقييم الذي يتطلب من المشاركين التعرف على حاجات التدريب والتطوير (هارفارد ، ٢٠٠١ ، ٥٦) .

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

ان تطوير الشركات يشير الي تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة وجعل الشركة في

مصاف الشركات الرائدة القادرة علي المنافسة بقوة في اطار ثقة بالقدرة علي الاستمرارية و النمو في ظل المنافسة القوية بالسوق وهنا تظهر أهمية التطوير بكل ما تعنيه الكلمة من معني سواء في الاداء أو مواكبة العصورو التكنولوجيا المتقدمة في ضوء المتاح من أليات ، بجانب ما يتم من تدريب للموارد البشرية لتكامل أوجه النجاح و النظرة المستمرة للتطوير بأنه لا غني عنه في استمرار النجاح .

١- أهمية تطوير الشركات للأعمال

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

- يمكن أن يساعد الشركات على زيادة أرباحها من خلال التوسع في أسواق جديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة .
- يمكن للشركات تحقيق المزيد من الإيرادات .
- يمكن أن يساعد تطوير الشركات أيضاً .
- يساعد الشركات على تقليل التكاليف .
- فائدة أخرى لتطوير الشركات هي انه يمكن أن يساعد الشركات على تنمية قاعدة عملائها من خلال التوسع في أسواق جديدة .
- يمكن للشركات الوصول الي عملاء جدد والاستفادة من مصادر جديدة للإيرادات من خلال تطوير منتجات أو خدمات جديدة، يمكن للشركات أن تقدم لعملائها قيمة أكبر وجذب عملاء جدد .
- يمكن أن يساعد تطوير الشركات علي بناء علامتها التجارية وسمعتها من خلال توسيع عملياتها
- يمكن للشركات زيادة ظهورها والوصول إليها، مما يمكن أن يساعد في بناء علامة تجارية أقوى، بالإضافة إلى ذلك من خلال الاستحواذ على شركات أخرى، يمكن للشركات الوصول إلى المواهب والتكنولوجيا الجديدة، والتي يمكن أن تساعد على تحسين عملياتهم ومنتجاتهم بشكل عام، و يعد تطوير الشركات أمراً ضرورياً للشركات للحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة أرباحها وتنمية عملياتها كما يجب أن تركز الشركات على تطوير الشركات من أجل تحقيق أهدافها طويلة الأجل .

٢- تطوير الشركة :

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

٣- فوائد تطوير الشركات

في عالم الأعمال، يعد تطوير الشركات مزيجاً من التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأعمال وعمليات الدمج والاستحواذ (M&A) يعد تطوير الشركات أمراً مهماً للشركات من جميع الأحجام، من الشركات الصغيرة إلى الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة .

تشمل مزايا تطوير الشركات ما يلي:

- ١- تحسين عملية صنع القرار: يساعد تطوير الشركات على اتخاذ قرارات أفضل من خلال توفير إطار عمل للتخطيط الاستراتيجي والتحليل .
- ٢- زيادة الكفاءة: يمكن أن يساعد تطوير الشركات على تبسيط عملياتها وتحسين كفاءتها .
- ٣- قدرة تنافسية أكبر: يمكن لاستراتيجية الشركة المتطورة أن تمنح الشركات ميزة تنافسية في صناعتها .
- ٤- تحسين الأداء المالي للشركات التي تشارك في تطوير الشركات عادة ما ترى تحسناً في أدائها المالي .
- ٥- زيادة قيمة المساهمين: يرى المساهمون عادةً زيادة في قيمة استثماراتهم عندما تنخرط الشركات في تطوير الشركات .
- ٦- تعزيز مكانة السوق : يمكن لاستراتيجية تطوير قوية للشركات أن تساعد الشركات على تعزيز مكانتها في السوق .

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

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

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

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

٤- أدوار مطوري الشركات

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

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

هذه البيانات لتقييم ما إذا كانت مبادرة معينة تلبي أهدافها أم لا، وإجراء تعديلات على الخطة حسب الضرورة كما أنهم يشاركون النتائج التي توصلوا إليها مع الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة حول الاتجاه المستقبلي للشركة منذ أول يوم لي كرائد أعمال، شعرت أن المهمة الوحيدة التي تستحق المتابعة في

العمل هي تحسين حياة الناس **Richard Branson** .

٥- كيفية تنفيذ برنامج تطوير مؤسسي ناجح

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

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

٦- تحديات تطوير الشركات

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

وتتمثل إحدى التحديات الرئيسية لتطوير الشركات في أنه قد يكون من الصعب التوافق مع أجزاء أخرى من العمل وذلك لأن أنشطة تطوير الشركات يمكن أن تكون طويلة الأجل وذات طبيعة استراتيجية، بينما قد تكون أجزاء أخرى من العمل أكثر

تركيزاً على النتائج قصيرة المدى نتيجة لذلك، قد يكون من الصعب الحصول على دعم من أجزاء أخرى من العمل لمبادرات تطوير الشركات هذا يمكن أن يجعل من الصعب تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ هذه المبادرات بشكل فعال التحدي الآخر لتطوير الشركات هو أنه قد يكون من الصعب قياس نجاحها، ويرجع ذلك إلى أن فوائد أنشطة التطوير المؤسسي غالباً ما تكون غير ملموسة ويصعب تحديدها كمياً وهذا يمكن أن يجعل من الصعب تبرير تكاليف هذه الأنشطة لكبار المديرين وغيرهم من صانعي القرار داخل الشركة على الرغم من هذه التحديات، تحتاج الشركات إلى مواصلة الاستثمار في تطوير الشركات إذا أرادت أن تظل قادرة على المنافسة على المدى الطويل وذلك لأن فوائد أنشطة تطوير الشركات يمكن أن تكون كبيرة، والشركات التي تهمل هذه الأنشطة غالباً ما تجد نفسها في وضع غير مؤات في المستقبل.

٧- قياس نجاح التطوير المؤسسي

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

العامة التي يمكن أن تساعد علي :

١. تحديد أهم المجالات التي تركز عليها الشركة .
٢. حدد مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن قياسها وتتبعها بسهولة .
٣. تأكد من توافق مؤشرات الأداء الرئيسية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة .
٤. حدد أهدافاً واقعية لكل مؤشر أداء رئيسي .

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

٨- أفضل الممارسات لتطوير الشركات

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

الأداء الوظيفي : Job performance

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء اقتصادية كانت سياسة اجتماعية أو تربوية، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الافراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهداً فكرياً أو عضلياً وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة.

تعريف الأداء الوظيفي : هو تقييم ما إذا كان الشخص ينفذ وظيفة بشكل جيد. الأداء الوظيفي، يُدرس أكاديمياً كجزء من علم النفس الصناعي، يشكل جزءاً من إدارة الموارد البشرية. الإنجاز معيار هام للنتائج التنظيمية والنجاح. يصف جون بي كامبل الأداء الوظيفي كمتغير على المستوى الفردي، أو شيء يعمل به شخص واحد.

المنطلقات النظرية للدراسة :

ان النظرية والبحث يكملان بعضهما البعض ،ذلك أن النظرية هي تراكم معرفي و خلاصة البحوث العلمية ، ولولا البحث العلمي لما تطورت النظرية وتمكنت من اختيار فرضياتها ،وليس النظرية شيئاً منقطعاً عن البحث ، وانما هي تأسيس له لذا اعتمدت الدراسة الحالية علي الادبيات العلمية في مجال الإدارة والتدريب والتطوير والدراسات السابقة كمنطلق علمي لتطبيق الدراسة الحالية وتحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات الكبيرة .

منهج الدراسة:

يقوم الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي كما يلي:

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

أدوات الدراسة وعينة الدراسة:

يستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين الإداريين في الشركات الكبرى مثل : ١-وزارة الصحة (شركة الصحة القابضة بمنطقة الرياض) . ٢- مركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي تابع لوزارة الصحة بمنطقة الرياض. ٣ - دبل تري هيلتون (وزارة السياحة) . كما يستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة وتحقق الأهداف المطلوبة بصورة موضوعية يستفاد منها مستقبلاً في عمليتي التدريب والتطوير واثراً علي الأداء الوظيفي .

مجالات الدراسة :

- **المجال المكاني :** تم إجراء هذه الدراسة في داخل المملكة العربية علي من الشركات الكبرى (شركة الصحة القابضة - مركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي تابع لوزارة الصحة -دبل تري هيلتون وزارة السياحة).
- **المجال البشري :** تم إجراء هذه الدراسة علي مجموعة من العاملين داخل الشركات الكبرى وعددهم (١٥٠) اداري كعينة عشوائية تسهم في التحقق من صدق وثبات متغيرات الدراسة علي ان يتم اختيار ٥٠ أداري من كل شركة من الشركات الكبرى سالفه الذكر .

- **المجال الزمني :** تم إجراء هذه الدراسة في سنة ١٤٤٥ هـ .

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

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية :

- تحديد الشركات المراد تطبيق الدراسة معها .
- إجراء استطلاعات الرأي إذ يُمكن لاستطلاعات الرأي داخل التدريب قياس معرفة الموظفين ومشاركتهم.
- توضيح أهمية يُؤدي التدريب والتطوير إلى بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة، مما يعزز الرضا الوظيفي ويحفز الموظفين على تحقيق أهدافهم وتطوير إمكاناتهم الشخصية والمهنية، لذلك فإنّ الاستثمار في التدريب والتطوير يُعد استثمارًا حاسمًا لتعزيز النجاح والاستدامة للمنظمة وتحقيق التميز في سوق العمل .
- تحليل البيانات الإحصائية .
- الوصول الي توصيات بعد تطبيق الدراسة .

الاجراءات المنهجية للدراسة :

تمهيد :

يتناول الفصل الاجراءات التي قام بها فريق البحث في تنفيذ الدراسة ، ومن ثم التعريف بمنهج الدراسة ، ووصف مجتمع الدراسة ، وتحديد عينة الدراسة ، واعداد اداة الدراسة (الاستبانة) ، والتأكد من صدقها وثباتها ،وبيان اجراءات الدراسة ، والاساليب الاحصائية التي تم استخدامها في معالجة النتائج ، وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات .

٣- مجالات الدراسة .

- **المجال المكاني :** تم إجراء هذه الدراسة في داخل المملكة العربية علي من الشركات الكبرى (شركة الصحة القابضة – مركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي تابع لوزارة الصحة – دبل تري هيلتون وزارة السياحة).
- **المجال البشري :** تم إجراء هذه الدراسة علي مجموعة من العاملين داخل الشركات الكبيرة وعددهم (١٥٠) اداري كعينة عشوائية تسهم في التحقق من صدق وثبات متغيرات الدراسة علي ان يتم اختيار ٥٠ موظف من كل شركة من الشركات الكبرى سالفه الذكر .
- **المجال الزمني :** تم إجراء هذه الدراسة في سنة ١٤٤٤ / ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.
- **حيث قمنا (الباحث)** بزيارة استطلاعية لميدان الدراسة لعدد من الشركات الكبيرة المراد تطبيق أدوات البحث ، واجراء بعض الحوارات ، والمناقشات مع الموظفين، بغرض جمع المعلومات النظرية لموضوع الدراسة وتحديد الإشكالية وصياغة الفروض، بدأ تحديد المؤشرات التي ستبنى أدوات الدراسة .
- وقد وجد الباحث بعض الصعوبات أثناء جمع البيانات ، منها رفض بعض القيادات الإدارية الإجابة على الاستبيان بحجة انشغالهم بأعمالهم ، وإهمال نسبة غير قليلة من الموظفين للاستبيان مما أدى إلى ضياعه أو الإجابة عن أسئلة بسيطة وإهمال الباقي ، مما ضاعف الجهد على الباحث للوصول للمعلومات المطلوبة .

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصف التحليلي من منطلق أهداف الدراسة ، فهو من أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية ، حيث يعتبر منهج لا يقف عند مجرد الوصف ، بل يصل لتفسير البيانات والمعلومات وتحليلها لاستنباط دلالات ذي مغزى ومفيدة في الوقوف على واقع قدرات العاملين داخل الشركات الكبيرة بالمملكة العربية السعودية ،

مصادر جميع البيانات : اعتمد الباحث على مصادر أساسية لجمع البيانات:

٣- المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية فيما يلي :

- أ – الاستبانة: وهي الأداة الرئيسية للدراسة وصممت خصيصا لهذا الغرض حيث ، وزعت علي اكبر ثلاث شركات تقوم بأعمال بأنشطة مختلفة وتمييزة داخل المملكة العربية السعودية في مجال (الصحة ، والسياحة) .
- ب – المقابلات : أجري الباحث عدد ٣ مقابلات مع رؤساء الموارد البشرية داخل الشركات موضوع الدراسة .

٤- المصادر الثانوية :

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، والأبحاث ، والدراسات السابقة ، والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الكبيرة والعاملة في منطقة الرياض وقد تم التعرف علي تلك الشركات من خلال اتحاد الغرف التجارية وقد بلغ عدد الشركات الي ١١ شركة كبيرة وقد تم الاستقرار علي تنفيذ الدراسة علي ٣ شركات من هذه الشركات .

عينة الدراسة : وقد قام فريق البحث بتنفيذ الدراسة علي عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من ١٠ شركات كبيرة بالمملكة العربية السعودية

النتائج :

١- حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الشركات الكبيرة السعودية عمليتي التدريب والتطوير ، وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.8) وانحراف معياري (0.85) مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية عمليتي التدريب والتطوير له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

٢- حيث أظهرت نتائج الدراسة أن حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة ، أن تطبيق البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٥٣) مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية البرامج التدريبية والتطوير ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

٣- حيث أظهرت نتائج الدراسة: التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.87) وانحراف معياري (0.53) وهذا يدل علي ان التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

٤- حيث أظهرت نتائج الدراسة: حيث يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها ، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٨٩) مما يدل علي ان استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي

التوصيات :

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات هي:

١. ضرورة قيام الشركات السعودية الكبيرة بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب من الاستراتيجية العامة للشركة.
٢. ضرورة الشركات السعودية الكبيرة بتنويع أساليبها التدريب والتطويرية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الشركات.
٣. ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريب والتطويرية وضرورة اعتبار التدريب والتطوير من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.
٤. ضرورة تبني الشركات السعودية الكبيرة التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب والتطوير وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريب والتطويرية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه الشركات.
٥. يجب على الشركات السعودية الكبيرة من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب والتطوير وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.
٦. الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الشركات وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للشركة تنبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.

٧- ضرورة ارتكاز نشاط التدريب والتطوير في الشركات السعودية الكبيرة على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة

أولا المصادر العربية :

- ١ - أحمد ماهر (٢٠٠٤) : الإدارة المبادئ و المهارات ، الدار الجامعية الإسكندرية .
- ٢ - المنجد في اللغة والاعلام (٦٧٩١) بيروت ، لبنان ، دار المشرق.
- ٣ - ثروت مشهور (٢٠١٠) : استراتيجيات التطوير الإداري ، ط ١ ، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع
- ٤ - حنان خياط (١٤٢٩ هـ) : دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية. رسالة ماجستير العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- ٥ - حميد، عبد المحسن (١٤٢٢ هـ) : أثر ضغوط العمل على الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز .
- ٦ - خالد عبدالرحيم الهيتي (٢٠٠٤) : إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
- ٧ - راوية محمد حسين ، محمد سعيد سلطان (٢٠١٤) : إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، ط ٧ ، التعليمي الجامعي
- ٨ - ساعد قرمش زهرة (٢٠٠٧) : " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية" ، ماجستير اقتصاد و تسيير المؤسسات غير منشورة (، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة.
- ٩ - صلاح عبد الباقي (٢٠٠٠) : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية
- ١٠ - طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري (٢٠٠٥) : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، و المجتمع ط ١ ، الأردن . ، عمان ، دار وائل.
- ١١ - طاهر محمود الكلالدة (٢٠٠٨) : تنمية وإدارة الموارد البشرية (دار عالم للثقافة، عمان ، الأردن .
- ١٢ - عبد الباري درة (٢٠٠٨) : إدارة القوى البشرية" ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، القاهرة
- ١٣ - عبدالرحمن توفيق (٢٠٠٢) : العملية التدريبية ، ط ٢ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، مصر ، القاهرة .
- ١٤ - عبد المعطي محمد عساف (٢٠٠٠) : التدريب وتنمية الموارد البشرية والعمليات)، دار زهران، عمان - الأردن.
- ١٥ - - عطاء الله محمد تيسير الشريعة (٢٠١٤) : إدارة العملية التدريبية" ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن .
- ١٦ - علي آل زاهر (٢٠٠٠) : سياسات التطوير الإداري بالمملكة . جدة : مركز النشر العلمي.
- ١٧ - علي ناصر آل زاهر (١٤١٤ هـ) : سياسات التطوير الإداري بالمملكة . جدة : مركز النشر العلمي
- ١٨ - علي يونس (٢٠٠٩) : أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان، الأردن ، مجلة جامعة تشرين للبحوث ، والدراسات، العدد ١ . ص: ١٧٤
- ١٩ - .عمار بن عيشي، (٢٠١٤) : "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد" ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان.
- ٢٠ - عمر عقيلي (١٩٩٦) : إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر.

- ٢١- فايز حسين (٢٠٠٩): سيكولوجيا الإدارة العامة ، ط ١ ، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٢٢- محمد عطية خميس (٢٠٠٥): تكنولوجيا الواقع الافتراضي وتكنولوجيا الواقع المعزز وتكنولوجيا الواقع المخلوط
مجلة تكنولوجيا التعليم، العدد 25، القاهرة: الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم .
- ٢٣- محفوظ احمد جودة (٢٠١٠): ادارة الموارد البشر ، ط 1، الأردن ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٢٤- محمد الصيرفي (٢٠٠٦) : التطوير التنظيمي . الإسكندرية: دار الفكر الجامعي .
- ٢٥- محمد بكر برناوي (١٤١٥ هـ): تقييم دور وحدات التطوير الاداري بأجهزة الخدمات العامة، رسالة - ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز
- ٢٦- - محمد عباس سهيلة و علي حسين علي (١٩٩٩): " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان ،
- ٢٧- محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠٠٣): التدريب بين النظرية والتطبيق، ط ٢، مركز أحمد ياسين، عمان- ا
- ٢٨- محمد عبد الفتاح ياغي (١٩٨٧): مبادئ الإدارة العامة ، ط 2 ، الرياض ، السعودية
- ٢٩- محمد عويضة (١٩٩٧) : علم النفس الاجتماعي، بيروت، لبنان دار الكتب .
- ٣٠- محمد مرعي مرعي (٢٠١٢) : اسس ادراه الموارد البشرية (، النظرية والتطبيق) ، دار الرضا للنشر والتوزيع .-
- محمد وصفي عقيلي (٢٠٠٥) : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط ، دار وائل ، عمان .
- ٣١- محمد زايد عادل (٢٠٠٣): ادارة الموارد البشرية، القاهرة ، كتب علمية ,
- ٣٢- عبد الله السبيل (١٤٢٤ هـ) : التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية. بحث مقدم لندوة: الحكومة الإلكترونية
التي ينظمها المعهد العربي لإنماء المدن بالتعاون مع بلدية مسقط، وزارة الشؤون البلدية والقروية : المملكة العربية السعودية .
- ٣٣- مصطفى عبد الجليل (٢٠٠٨) : معوقات التدريب العاملين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافضة غزة ,رسالة ماجستير, قسم اصول التربية , الجامعة الاسلامية فلسطين.
- ٣٤- محمد عويضة (١٩٩٧) : علم النفس الاجتماعي، بيروت، لبنان، دار الكتب
- ٣٥- محمد الصيرفي (٢٠٠٦) : التطوير التنظيمي . الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- ٣٦- نعيم ابراهيم الطاهر (٢٠١٠): تنمية الموارد البشرية اسلوب التدريب ، لبنان ، عالم الكتب الحديث .

٣٧- ياسر الهنداوي (٢٠٠٨) : ادارة المدرسة وادارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة ، مصر المجموعة العربية

للنشر .

٣٨- يمينه زلال (٢٠١٣): أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع

طهراوي بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،

ثانيا المصادراإجينة :

41 - Branine, Mohamed (2003). Cross Cultural Training of Managers Chinese Managers. Journal of
- management Development. Vol 24 No 5. 2005. PP 459 – 472

42- Gill, M., Sharma, G. (2013): Evaluation of Vocational Training Program
from the Trainees, 8 Perspective - An Empirical Study Pacific Business Review International
Volume 6, Issue, 5

43- Goldsmith, Marshall (2006). Are leaders Acting on Their Training Strategic. HR Review
Mar Apr 2006, Vol 5, Issue 3, PP3-31

44- Hansson Bo , Company-Based Determinants of Training and the
Impact of Training on Company Performance (2006), Personal
Review, Vol 36, No 2, pp 311-331.

ملاحق الدراسة

١ - استبانة لقياس دور التدريب والتطوير لدى العاملين بالشركات الكبيرة

٢ - استبانة لقياس الاداء الوظيفي

**The role of training and development in enhancing job
performance: a previous and analytical study in the large
corporate sector**

Graduation project prepared by:

Salihah Fati
252001636

the introduction :

Training represents that thoughtful activity that includes a number of regular steps, which mainly aims to achieve goals and objectives by mobilizing valuable efforts and developing and developing the cognitive, scientific, and information aspects, and ways of thinking of the trainee or group of trainees, and seeks to bring about positive behavioral change in The aspect of different skills and abilities and developing performance and thus bringing about a positive change in the work mechanism by changing its general trends and all its behavioral patterns (Siddiq, Fatima Abdullah Fath Al-Din, 2018). Although the terms “training” and “development” are used synonymously, a distinction can be made between them. Training usually focuses on providing the employee with specific skills to fill a specific deficit in the performance of his current work, such as training the employee to use electronic pages to prepare the payroll. Training It focuses on individuals rather than groups, is specific to a particular job, and focuses on the current needs of the organization in the future (Gill, M & Sharma, G, 2013). As a result of technological developments, it has become necessary for the learner to possess the concepts of modern technology, and the associated services for safe communication with others. As a result of technological development in the field of communications and information exchange; Possessing modern technological concepts has become a basic goal that all educational institutions strive for, as recent years have witnessed the spread of technological innovations (Khamis, Mohamed Attia, 2015). Researchers believe that environmental industry projects are an important input into economic growth. Because it plays an important role in ensuring the sustainability of economic development, the prevailing trend today among the countries of the world, whether developed or developing, is to improve the investment climate, push towards encouraging environmental investment projects, and work to find all parties and requirements for their success and financing. Development is no longer a luxury, but has become inevitable, in the era of economic openness and information explosion, and various business institutions need to update and develop their systems continuously, to achieve the requirements of general development in various fields, and institutions, including learning organizations and administrative structures, are targeted for development, to develop the traditional style. Change productivity in performance towards new patterns capable of facing challenges. The fields of development are different, some of which focus on systems, regulations and procedures, some of which focus on organizational structures, and some of which focus on the human element. Therefore, based on the above, this study aims to review the concepts of development and the role that falls on the administrative development department, and its impact on the human element, as The study is supposed to include four chapters: the first chapter is the introduction to the study, the second chapter is the theoretical framework, the third chapter includes study and analysis, and the fourth chapter is the conclusion of the study. Hence, the topic of this study revolves around (the role of training and development in enhancing job performance: a study Precedent and analysis in the large companies sector)

the study Problem : The lack of qualified and trained human resources capable of adapting to all the changes and challenges in the external environment will lead to a weak ability of organizations to compete globally and regionally. Hence, training and development must be viewed from a strategic perspective so that training programs are designed and implemented to achieve the organization's goals. Strategy, and therefore the basic principles related to training and development vary from their definition, objectives, importance and controls, as well as the justifications for their existence in addition to everything that helps to clarify them, explore the topic and simplify it for all those interested in this matter, and hence this study came to answer the main question. What is the role of training and development in enhancing job performance for activities that are related to the existence of a clear strategy for training and development and the impact of this on the level of job performance of employees in the corporate sector in the Kingdom of Saudi Arabia?

the importance of studying : The importance of this study stems from the fact that it focuses on a very important topic that affects the company's competitive ability and its achievement of its goals,

especially large industrial companies, which is the topic of training and development, as training and development are a long-term investment of the companies' most important resources through developing and improving the skills and knowledge of employees. This leads to improving their performance, increasing productivity, achieving the organization's goals, and increasing its competitiveness regionally and internationally. The importance of this study also stems from the fact that it focuses on the strategic dimension of the training function in large companies and its impact on the job performance of their employees, as many Arab studies focused on the traditional dimension and did not focus on the strategic dimension of the training and development function.

The importance of this study is that it may contribute to helping large companies in general benefit from its results and know what is applied to them and what needs to be applied, as adopting a strategy for training and development is considered a major step in determining the future vision of human resources management, and thus contributes to improving The job performance levels of employees and contributes to achieving the competitive advantage of these organizations. The importance of this study also lies in the fact that it will contribute to providing those interested and officials with the information they want and the most important obstacles that prevent the adoption of the strategic approach in practicing training activities and finding appropriate mechanisms and solutions for the successful application of this approach in order to raise the level of employee job performance in major companies.

Objectives of the study : This study sought to achieve the following objectives: 1. Explaining the degree to which large companies apply the stages of the training and development processes as a strategic approach. 2. Explaining the application of large companies' practice to the steps of building a training and development strategy. 3. Identify the most prominent types of training and development programs offered to workers in major companies. 4. Knowing the extent of senior management's commitment, adoption and support of the training and development strategy in major companies. 5. Explaining the extent to which large companies adopt modern technology as a basis for implementing strategic training and development programs. 6. Identify the most important obstacles facing large companies when adopting an effective strategy for training and development. 7. Enriching the local and Arab library with the necessary information about the impact of adopting an effective strategy for training and development and its importance in improving the job performance of employees in organizations in general. Study questions:

The problem of the study lies in trying to answer the following comprehensive question: What is the role of training and development in enhancing job performance for activities that are related to the presence of a clear strategy for training and development and the impact of this on the level of employees' job performance in them? Hence, this study attempts to reach the desired results by answering the following sub-questions: 1. Is there a relationship between the degree to which large companies apply the stages of the training and development process as a strategic input and the level of performance of their employees? 2. Is there a relationship between the quality of training and development programs in large companies and the level of performance of their employees? 3. Is there a relationship between senior management's commitment and adoption of a training and development strategy in large companies and the level of performance of their employees? 4. Is there a relationship between the use of modern technology as a basis for implementing a training and development strategy in large companies and the level of performance of their employees?

Study hypotheses: The first null hypothesis: There is no statistically significant relationship at the significance level ≥ 0.05 between the degree to which large Saudi companies apply the stages of the training and development process from a strategic perspective and the level of employee performance. The second null hypothesis: There is no statistically significant relationship at the level

of significance ≤ 0.05 between the quality of training and development programs in large Saudi companies and the level of employee performance. The third null hypothesis: There is no statistically significant relationship at the level of significance ≤ 0.05 between the adoption of training and development by senior management in large Saudi companies and the level of employee performance. The fourth null hypothesis: There is no statistically significant relationship at the level of significance ≤ 0.05 between the use of modern technology as a basis for implementing strategic training and development programs in large Saudi companies, and the level of employee performance.

Previous studies : First, Arabic studies: The research team reviews studies related to the current study to identify the most important objectives and results reached by these studies. The following is a review of those studies: The first study: Ali Nasser Al Zahir, 1414 AH, conducted a study entitled "Administrative Development Policies in the Kingdom of Saudi Arabia." The study focused on analyzing administrative development policies in the Kingdom of Saudi Arabia through the main approaches to administrative development. The study gave great importance to the approaches and methods. The main aspects of administrative development are: the legal, regulatory, human, environmental, analytical, and technological approaches, analyzing the role of development agencies in the Kingdom and evaluating their contributions in the field of development, and studying the aspects of coordination and existing relationships between administrative development agencies. The study reached a set of results, the most important of which are: : 1- There is a negative impact of increasing the burden of the administrative apparatus on development efforts. 2- There are several negative factors that affect administrative development efforts, including the lack and loss of coordination between similar activities - where personal interest prevails over public interest. The study recommended the following: 1- Develop a comprehensive national plan for administrative development. 2- Providing the Supreme Committee for Administrative Reform with a special functional body of experts and university and institute professors. 3- Study the possibility of benefiting from the experiences of other countries in establishing the Ministry of Administrative Development. The study also focused on the role of the Ministry of Administrative Development in the Kingdom of Saudi Arabia, and the importance of its comprehensive role in developing administrative work in the Kingdom. The study also directed to the importance of the role of the Administrative Development Department at King Abdulaziz University in improving the performance of female administrative employees within the university. The second study: (Muhammad Bakr Barnawi, 1415 AH) conducted a study entitled "Evaluating the role of administrative development units in public service agencies in the Kingdom of Saudi Arabia." The study focused on identifying and evaluating the actual role played by administrative development units within public service agencies, and the extent to which they perform the tasks assigned to them. And its contribution to the effectiveness of the performance of public services agencies. The study reached a set of results, the most important of which are: 1- The limited role of administrative development units in the areas to which they were assigned to exercise their duties, as their role was limited to setting regulatory frameworks, preparing organizational guides, and simplifying procedures, in addition to the scarcity of exercising their role in those areas. Study recommendations: 1- Spreading administrative awareness about the importance and inevitability of administrative development in the areas of organization, work methods, and human skills development among those in charge of managing public service agencies, and learning about its approaches, methods, and means in these areas. 2- The desired administrative development will not be achieved, and the efforts of the leadership of public service agencies will bear little fruit if those efforts are not accompanied by a reconsideration of the rules and regulations that govern the workflow and its procedures and the development and modernization of its methods and techniques. The third study: (Abdul Mohsen Hamid, 1422 AH) conducted a study entitled "The Impact of Work Pressure on Performance." The study focused on identifying the sources of work pressure facing heads of sub-municipalities, whether internal organizational or emanating from the external environment, and determining the

impact of pressure on performance. Then learn about the methods used to deal with pressure. Study recommendations: 1- Controlling the greatest amount of factors leading to work stress by building an organizational culture and values, in addition to developing administrative systems and regulations to help in this. 2- Study the information and communications needs of mayors and work to provide them with high quality. 3- Strengthening and consolidating the administrative and financial powers and authorities of the position of the mayor of the sub-municipality 4- Concentrated efforts by the secretariat and sub-municipalities to introduce and train on effective methods for confronting work pressures and reducing their negative effects. The study focused on the sources of work stress faced by bosses, and among the findings of the previous study is that role ambiguity is not considered one of the sources of work stress faced by bosses. While the researcher opposes this result, the researcher found through her study that the role played by the worker must be clear in order to improve his job performance, while if the role he performs is shrouded in some ambiguity, this will lead to difficulty in performing the work and then failure in performing it. The current study focused on identifying the methods used to improve the performance of employees and thus develop administrative work. The fourth study: (Abdullah Al-Sabeel, 1424 AH) conducted a study entitled "Administrative Development and E-Government" that dealt with the role of organizations in developing their performance and the accompanying development in the field of technology, including the use of information and communications technology and what is known as e-government. The study reached a group Among the most important results are: 1- Lack of qualification and training among workers in some organizations. 2- Weak media awareness programs that accompany the implementation of e-government. 3- Lack of financial capabilities necessary to implement e-government. Recommendations: 1- Restructuring the organization in a way that meets the requirements of change and is compatible with e-government applications. 2- Review the functional structure and re-plan the workforce in line with the organizational structure. 3- Review the rules and regulations, reformulate and adapt them to be more flexible for implementing e-government. This study focused on organizations in general and an attempt to develop their performance through the use of information and communications technology. Among the recommendations reached by the previous study was a review of the functional structure and reformulating rules and regulations. This study complements the previous study by knowing the extent to which the Administrative Development Department at King University Abdul Aziz to review the functional structure and re-p

The fifth study: (Hanan Khayyat, 1429 AH) conducted a study entitled "The Role of the Administrative Development Department in Building and Developing Creative Capabilities." It addressed the role of the Administrative Development Department in building and developing the creative capabilities of female students at King Abdulaziz University, based on the role of the Administrative Development Department in Importance in developing the organization and improving its performance to keep pace with challenges. The study reached a set of results, the most important of which are: 1- The Administrative Development Department contributes to preparing the employee to interact positively with situations by creating an atmosphere of good human relations. 2- The Administrative Development Department works to push the employee to continuously develop his administrative practices through: Providing training courses that help in the transition from manual work practices to electronic systems. Recommendations: Based on the previous results, several recommendations were reached, including: 1- Activating the role of the Administrative Development Department in developing administrative creativity. 2- Educating the female students' section members about the services provided by the Administrative Development Department through the administration's website There is a similarity between the previous study and the current study, but the previous study sought to develop the creative capabilities of female administrative employees at the university. Among the results reached by this study is the contribution of the development department in developing work methods and procedures, while the researcher found

through her study something that contradicts this result, as the answer was The majority of female employees said that the work procedures followed within the university are still long and complex, and the current study came to focus on other points that were not mentioned in the previous study, including the evaluation process and its impact on the performance of employees and thus on the application of the administrative development process.

Second: Foreign studies:

Sixth study: 2004, Mohamed Branin) Cross Cultural Training of Managers An Evaluation of Management Development Program for Chinese Managers The main objective of the study is to provide an assessment of how Chinese managers view and react to the management training and development programs that were designed and delivered by Western experts, and to what extent these programs succeeded in achieving their results. The importance of this study lies in contributing to the issue of training that takes place within the framework of Different cultures. The study concluded by: suggesting several ways to know how to move from the stage of relying on the teacher to the stage of relying on the learner in the Chinese environment, that is, moving from the stage of adopting the skills and knowledge of Western management to adapting what has been learned to their functional environment and the needs of the organization, and it recommended the necessity of interaction between Chinese managers. With their Western counterparts in joint projects.

Sixth study: (Marshall Goldsmith, 2006) Are Leaders Acting on Their Training This study concludes with a statement of the trends in the effectiveness of leadership training in developing leaders who are committed and linked to management. As a result of a number of interviews conducted by the researcher, he did not find strong evidence proving that leadership training programs develop leaders effectively, because many of the participants did not apply what they acquired except partially. The researcher developed a study that includes more than eighty-six thousand (86,000) respondents, including about twelve thousand (12,000) from outside the United States from (8) large institutions, using new evaluation methods to find out whether participants in leadership development programs have become Most effective within six (6) months to a year from the start of their training. The results of the study: It showed that the leaders who applied what they learned during these programs and talked to their colleagues about their experience and informed them of the ongoing developments showed greater effectiveness. As for the leaders who did not inform their colleagues at work about these developments, their increased effectiveness was only a random coincidence. The researcher pointed out that leaders who do not adhere to the plan established for training and do not communicate with their colleagues and inform them of developments are wasting their time by going to training programs.

Seventh study: (Bo Hansson, 2006) Determinants of Training and the Impact of Training on Company Company – Based Performance” (Results from an International HRM survey The study aims to use international data to examine what determines employee training from a corporate perspective, and to what extent training investments improve company performance. The information and data used in this study derived from the international survey of human resources management (Current Survey) consisted of answers from more than (500) private companies in (26 countries). The results of the study: The most important factors in determining the training reserve are closely related to the company’s management and through specific and strict factors, and that two training measures are widely used in determining them, and that the single most important factor (Incidence and Intensity) of the various factors is related to profitability in terms of investment in training, and that the factor that exceeds The importance of the economic benefits of training is the cost of team turnover. The study concluded that in the future, focus should be placed on distinguishing the effect of turnover on the quality of training provided in companies.

Comment on previous studies: It is noted in previous studies the diversity in presentation of the topic of administrative development, and the extent of its connection to improving and developing the performance of employees in general, and this is what enriches the current study and starting from where others left off, by addressing the topic of administrative development and knowing its role in improving job performance based on the recommendations presented by previous studies. The researcher hopes to provide scientific material that will be useful in the scientific and practical field

through the results that this study can reach and the recommendations it provides that may help improve and develop the field of training.

Theoretical framework :

Developing human resources means increasing knowledge, skills and abilities, which effectively affects the development of the economic system, and also helps to achieve a more tolerable and stable life from a social and cultural standpoint. Therefore, interest in developing human resources is keeping pace with the times, and several methods have emerged to develop human resources from During formal education in education, starting from primary education to university education, interest extends through organized or informal training programs in addition to self-development. Training: The process of training employees is one of the most important modern administrative basics, as most companies seek to develop the capabilities of employees and increase their knowledge and experience by providing the latest training programs that cover the various aspects of necessary learning, as major companies focus in the training process on production, efficiency, and how to solve the problems they face. Employees, with a focus on providing them with the required skills, including personal, functional, technical and other skills that achieve institutional growth. Training is a process that depends on providing the art of experience, skill and science. With the aim of providing training service to individuals and groups, within social and service institutions, in order to achieve the highest level of performance in the face of the obstacles and obstacles facing their jobs and profession in light of the strategies of those companies or institutions (Abdel Fattah, 1422, 13). Al-Aqili (2005) also indicates that training is a planned work consisting of a set of programs designed to teach human resources how to perform their current work with a high level of efficiency through developing and improving their performance. (Al-Ghalibi and Al-Amiri, 2005) point out that the organization is supposed to view training activities as important activities that enhance its capabilities in the long term and that they represent an investment in knowledge assets that have become the basis of the competitive advantages of the business. This draws attention to the fact that this view distances the organization. About the short-term view of training activities because they represent a cost that must be reduced, and that enhancing training activities works to develop skills and build future leaders that the organization needs and thus reflects on what the community needs as a result. This is what calls on the community to look at the organization as a knowledge center that contributes to addition and development. To the community. The factors affecting the form and organization of training management, which can be summarized as follows: ((Tawfiq, 2002, 234) First: The nature of the activity: The degree of diversity of activity or the extent of similarity of activities carried out by the organization leads to the influence of the size and entity of the training department on the extent of diversity in activity. By reviewing the reports of annual training courses at the university for a number of years, this diversity and pluralism that requires It has an active training department that is familiar with all aspects of activity required by the training process. Training at the university is so diverse that it requires complete specialization and a clear statement in the activities of the training department. There is administrative training and administrative development, such as a program for developing the performance and skills of administrative leaders, a legal affairs program, and a vocational training program for housing and services departments, such as planning courses. University gardens. Second: The belief and conviction of senior management in the importance of training: The conviction of senior management increases the value of this activity and gives it a higher weight than other activities, and is therefore affected by the nature of dependency. The administrative level of the training activity and the degree of its administrative level depend on the degree to which officials in the organization believe in this activity or not, as the efforts of individuals are not complete unless there is support from senior management to facilitate their tasks. In the event of interest in training at the level of a public or private organization, training centers may be established and have It has an important legal value, distinct privacy, and is often linked organizationally to a person of high authority in these organizations (Assaf, 2000, 87). This is consistent with the vision of the University of Taiz in its appreciation of the role and importance of

training. The priority of interest in training has been embodied, as the organizational regulations for the Department of Administrative and Financial Performance Development at the University, Article Six, stipulate that this department should report directly to the President of the University. The organizational regulations, in its Seventh Article, stipulate that the department should have a head with qualifications. Experience and specialization in the financial and administrative aspects from among the university's faculty members, and a decision shall be issued by the President of the University (Regulatory Regulations, 2005). Third: Efficiency of the training body: The status of the training activity at the university is affected by the efficiency of those in charge of this activity and the extent of their ability to follow the scientific method in planning and organizing training and following up on its results. In the event of weakness in the administrative and personal capabilities of those in charge of training management, this leads to the collapse of the organizational status of training within the university. Fourth: Financial capabilities: The availability of material capabilities and facilities to assist the training process certainly affects the status, prestige and organization of this vital activity, i.e. the capabilities actually used within the scope of implementing the training objectives. It is not intended to acquire specialized training centers without

There must be an optimal use of the energies available in it, and in order for the training process to achieve its goals, these goals must be clear, specific, and realistic and can be achieved. That is, these goals must be educational goals that work to shorten the gap between the trainee's position in terms of information, skills, and attitudes, and the situation to which we aspire next. The trainee is exposed to these training experiences and that these objectives are capable of being observed and evaluated, meaning that they provide results that can be measured and that they are far from generalities and ambiguity and that they are consistent with the companies' policies, objectives and vision.

Training Goals: Training Goals The primary goal of training and the training process is to bring about changes in the behavior, knowledge, and attitudes of trainees in order to overcome existing and potential problems and obstacles in order to raise the productive efficiency of performance (Yaghi, 1987, 211). The training aims to achieve the following objectives: First: Ensuring that work is performed effectively and quickly and filling the gaps that exist between the performance standards set by superiors and the actual performance of workers. Second: Encouraging the employee in his work to develop his loyalty and belonging to the work, given that increasing his productivity depends on his desire to perform the work. Third: Providing the employee's self-motivation to increase his efficiency and improve his productivity in quantity and quality by making him aware of the organization's goals and policies and the importance of his work and the extent of his contribution to achieving those goals. There is an urgent need for the employee to accept the organization's goals and mission to ensure that his work is purposeful, valuable, and effective. Fourth: Increasing the employee's skills and capabilities and his conviction of the qualities that qualify him for promotion to higher positions. The companies that (Hamblen Group) with regard to the role of training in development have achieved superior growth by training their employees by focusing on their job performance, as the realistic method for human investment is represented by educating the organization's members. Which represents a basic support for their job performance. It is believed that it is the institution's habit to link training and development with job requirements, and thus between them and the institution's objectives. Without this link, it becomes difficult to conduct this aspect of the evaluation process, which requires participants to identify training and development needs (Harvard, 2001, 56).). Corporate Development: <https://fastercapital.com/arabpreneur/> Corporate development refers to planning and implementing strategies to achieve the desired organizational goals and make the company among the leading companies capable of competing strongly within the framework of confidence in the ability to continue and grow in light of strong

competition in the market. Here the importance of development appears in every sense of the word, whether in performance or keeping up. The era and advanced technology in light of the available capabilities, in addition to the training of human resources to integrate aspects of success and the continuous view of development as indispensable for continued success. 1- The importance of corporate development for business It is clear that any emerging company, whether a start-up or an established one, needs to focus on corporate development for continued success. Company development is the process through which the company grows and expands its operations. This includes expanding into new markets, developing new products or services, or obtaining On other businesses, corporate development is essential for companies to maintain their competitiveness and expand their operations. There are many benefits to corporate development, the most important of which are: - It can help companies increase their profits by expanding into new markets or offering new products or services. - Companies can generate more revenue. - Corporate development can also help. - Helps companies reduce costs. Another benefit of corporate development is that it can help companies grow their customer base by expanding into new markets. - Companies can reach new customers and benefit from new sources of revenue. By developing new products or services, companies can offer their customers greater value and attract new customers. - Development can help companies build their brand and reputation by expanding their operations Companies can increase their visibility and reach, which can help them build a stronger brand. Additionally, by acquiring other companies, companies can access new talent and technology, which can help them improve their overall operations and products. This is essential for companies to maintain their competitiveness, increase their profits, and develop their operations. Companies must also focus on corporate development in order to achieve their long-term goals

2- Company development: Corporate development is an area of professional practice that focuses on creating shareholder value by growing and transforming a company through mergers, acquisitions, and other corporate financing activities. Corporate development professionals are responsible for identifying and implementing growth and improvement opportunities for their companies. This can include anything from making operational improvements. Small to large-scale merger and acquisition transactions are pursued. The corporate development function is often part of a company's or financial group's strategy. Corporate development professionals usually have a background in investment banking, consulting, or business. The corporate development process begins with identifying opportunities. These can be internal or external. , organic or inorganic Once an opportunity has been identified, the corporate development team will evaluate its feasibility and potential value to the company. If the opportunity is deemed worthwhile, the team will then begin working on a plan to implement it. This can include anything from negotiating and closing an acquisition to integrating a new business into the company. Corporate development is an important process for businesses of all sizes that can help them grow and improve their business, create shareholder value, and stay ahead of the competition. 3- Benefits of developing companies In the business world, corporate development is a combination of strategic planning, business development, and mergers and acquisitions (M&A). Corporate development is important for companies of all sizes, from small businesses to large multinational corporations. Advantages of corporate development include: 1- Improving the decision-making process: Development helps companies make better decisions by providing a framework for strategic planning and analysis. 2- Increase efficiency: Development can help companies streamline their operations and improve their efficiency. 3- Greater competitiveness: A developed company strategy can give companies a competitive advantage in their industry. 4- Improving financial performance Companies that participate in corporate development usually see an improvement in their financial performance. 5- Increase shareholder value: Shareholders usually see an increase in the value of their investments when companies engage in corporate development. 6- Strengthening the market position: A strong corporate development strategy can help companies strengthen their market position. 7- Increased

employee satisfaction: Employees often feel more satisfied and engaged when they work for a company that has a clear and effective corporate development strategy. 8- Attracting and retaining the best talent: Companies that invest in corporate development are often able to attract and retain the best talent. 9- Improving customer satisfaction: Customers are usually more satisfied with companies that have a clear and effective corporate development strategy 10- Increased shareholder confidence: Shareholders tend to have increased confidence in companies that have a strong corporate development strategy

4- Roles of corporate developers Corporate development is an area responsible for a company's growth strategy. The corporate development team is responsible for planning and implementing initiatives that will help the company achieve its long-term goals. Corporate developer roles vary depending on the company, but typically involve working with the CEO and other senior executives to identify and pursue new business opportunities. The company's development team is responsible for the company's growth strategy. Corporate developer roles vary depending on the company, but usually involve working with the CEO and other senior executives to identify and pursue new business opportunities. Corporate developers must have a strong understanding of the company's strengths and weaknesses, as well as the competitive landscape in which it operates. They must be able to... Also to think creatively about how to grow a business. One of the most important roles of business developers is to identify new business opportunities for the company. This includes searching for new markets to enter, developing new products or services, or finding new ways to reach existing customers. Business developers must also be able to Assess the potential risks and rewards of each opportunity, and make recommendations to the CEO and other senior executives about which ones are worth pursuing Once a new business opportunity is identified, business developers are responsible for developing a plan to pursue it. This plan will include identifying the resources required, such as the financial, human, and technological resources they will need. After the plan is approved by the CEO and other senior executives, corporate developers will work with the appropriate teams within the company to implement it. A key part of the corporate development process is monitoring and evaluating the results of new initiatives. This includes tracking key metrics such as revenue growth, market share, customer satisfaction, and employee engagement that enterprise developers use

- How to implement a successful institutional development program Corporate development programs are designed to improve the performance of a company's current employees and to attract and retain top talent. While the details of these programs vary from company to company, there are some basic elements that are necessary for success. Clear and consistent communication is one of the most important aspects of a successful corporate development program. Employees need to know what... What is expected of them and what are the goals of the program? They also need to get regular feedback so they can see their progress. Another important element is flexibility. Corporate development programs must be flexible enough to meet the needs of each individual company and they must be able to adapt as needs change. The company over time. Finally, corporate development programs should be aligned with the company's overall strategy. They should support the company's mission and values and help achieve its goals. When implemented correctly, corporate development programs can have a significant impact on company performance. They can help improve employee morale and motivation, attract and retain top talent. With it.

6- Challenges of corporate development It can be difficult to maintain a clear focus on corporate development when startups are under pressure to achieve short-term goals. This is because corporate development activities can be expensive and time-consuming, and their benefits may not appear immediately. However, you often find companies that neglect corporate development. Companies themselves are at a disadvantage in the long term because corporate development helps companies identify and seize new opportunities, and build the capabilities and resources needed to compete effectively in the future. Therefore, corporate development can be a vital source of long-term competitive advantage for companies. However, it is important to note that corporate development Businesses are not without challenges. One of the main challenges of corporate development is that it may be difficult to align with other

parts of the business because corporate development activities can be long-term and strategic in nature, while other parts of the business may be more focused on short-term results. As a result, it can be difficult to obtain support from other parts of the business for corporate development initiatives. This can make it difficult to secure the resources needed to implement these initiatives effectively. Another challenge for corporate development is that it can be difficult to measure its success, this is because the benefits of corporate development activities are often intangible and difficult to quantify, and this can make it difficult to justify the costs of these activities to senior managers and other decision-makers within the company. Despite these challenges, companies need to continue investing in corporate development if they are to remain competitive in the long term. Because the benefits of corporate development activities can be significant, companies that neglect these activities often find themselves at a disadvantage in the future.

7- Measuring the success of institutional development Corporate development is a process that helps companies grow and improve their performance. It can be used to measure the success of a company's strategic goals, identify areas for improvement, and track progress over time. One of the most important aspects of corporate development is defining and measuring key performance indicators (KPIs). KPIs help companies track their progress. Towards specific goals and objectives, they can be used to measure progress in any area of a business, from sales and marketing to product development and customer service. There are several different ways to measure the success of KPIs. One common method is to set a target value for each KPI and track progress over time. This can be done using a simple spreadsheet or more complex software tools. Another way to measure the success of KPIs is to compare the results of different groups or individuals within the company. This can help companies identify areas for improvement and measure their performance against others, regardless of how the KPIs are measured. It is important to keep in mind that they should be related to the overall goals and objectives of the company. Choosing the right KPIs can be a challenge, but there are some general tips that can help: 1. Identify the most important areas that the company focuses on. 2. Identify key performance indicators that can be easily measured and tracked. 3. Ensure that key performance indicators are consistent with the company's strategic objectives. 4. Set realistic goals for each KPI.

Study Approach: The researcher follows the descriptive analytical method as follows: - The descriptive approach: where the researcher presents the phenomena as they exist in reality, and presents all the factors and variables that play a fundamental role in them. - Analytical approach: The information collected by the researcher from office and field sources is analyzed, and appropriate solutions are developed. Study tools and study sample: The researcher uses the questionnaire as a tool to collect information from a simple random sample of the study population, which includes administrative employees in major companies such as: 1-Ministry of Health (Health Holding Company in Riyadh Region). 2- The Czech Center for Physical Therapy and Rehabilitation, affiliated with the Ministry of Health in the Riyadh region. 3 - DoubleTree Hilton (Ministry of Tourism). The researcher also uses statistical methods that are appropriate to the subject of the study and achieve the required objectives in an objective manner that can be used in the future in the training and development processes and their impact on job performance. fields of study : - Spatial field: This study was conducted within the Kingdom of Saudi Arabia among major companies (Seha Holding Company - Czech Center for Physiotherapy and Rehabilitation affiliated with the Ministry of Health - DoubleTree Hilton - Ministry of Tourism). - The human field: This study was conducted on a group of workers within major companies, numbering (150) administrators as a random sample that contributes to verifying the validity and stability of the study variables, provided that 50 administrators are selected from each of the major companies mentioned above. - Time field: This study was conducted in the year 1445 AH. The researcher found some difficulties while collecting data, including the refusal of some administrative leaders to answer the questionnaire under the pretext of being busy with their work, and a significant percentage of female employees neglecting the questionnaire, which led to it being lost, or answering simple questions and neglecting the rest,

which doubled the effort on the researcher to obtain the required information. Proposed classification according to the time plan: - Determine the companies with which you want to implement the study. - Conduct opinion polls. In-training polls can measure employee knowledge and engagement. - Explaining the importance of training and development leading to building an attractive and motivating work environment, which enhances job satisfaction and motivates employees to achieve their goals and develop their personal and professional potential. Therefore, investing in training and development is a crucial investment to enhance the success and sustainability of the organization and achieve excellence in the labor market. - Analyzing statistical data. - Reaching recommendations after implementing the study

Methodological procedures for the study:

Introduction: The chapter deals with the procedures taken by the research team in implementing the study, then introducing the study methodology, describing the study population, determining the study sample, preparing the study tool (the questionnaire), ensuring its validity and reliability, explaining the study procedures, and the statistical methods that were used in processing the results. Below is a description of these procedures. 1- Fields of study. - Spatial field: This study was conducted within the Kingdom of Saudi Arabia among major companies (Seha Holding Company - Czech Center for Physiotherapy and Rehabilitation affiliated with the Ministry of Health - DoubleTree Hilton - Ministry of Tourism). - The human field: This study was conducted on a group of employees within large companies, numbering (150) administrators, as a random sample that contributes to verifying the validity and stability of the study variables, provided that 50 employees are selected from each of the above-mentioned major companies. - Time scope: This study was conducted in the year 1444/1445 AH - 2023/2024 AD. We (the researcher) made a reconnaissance visit to the field of study to a number of large companies that wanted to apply the research tools, and conducted some dialogues and discussions with employees, for the purpose of collecting theoretical information for the subject of the study, defining the problem, and formulating hypotheses. The indicators that would build the study tools began. The researcher found some difficulties while collecting data, including the refusal of some administrative leaders to answer the questionnaire under the pretext of being busy with their work, and a significant percentage of female employees neglecting the questionnaire, which led to it being lost, or answering simple questions and neglecting the rest, which doubled the effort on the researcher to obtain the required information. Study Approach : The study relied on the analytical description approach in terms of the objectives of the study, as it is one of the most appropriate approaches to the nature of the current study, as it is considered an approach that does not stop at mere description, but rather reaches the interpretation of data and information and analyzes them to derive meaningful and useful implications in identifying the reality of the capabilities of workers within large companies in the Kingdom. Saudi Arab , Sources of all data: The researcher relied on primary sources to collect data: 1- Primary sources: The primary sources were as follows: A - Questionnaire: It is the main tool for the study and was designed specifically for this purpose. It was distributed to the three largest companies that carry out various and distinct activities within the Kingdom of Saudi Arabia in the field of (health and tourism). B - Interviews: The researcher conducted 3 interviews with heads of human resources within the companies subject of the study. 2- Secondary sources: In addressing the theoretical framework of the research, the researcher turned to secondary data sources, which were Arabic and foreign books and references related to the subject of the study, research, previous studies, and scientific theses related to the subject of the study.

Study population: The study population consists of workers in large companies operating in the Riyadh region. These companies were identified through the Federation of Chambers of Commerce. The number of companies reached 11 large companies. It was decided to implement the study on 3 of these companies. Study sample: The research team implemented the study on a randomly selected sample of 10 large companies in the Kingdom of Saudi Arabia

Results : 1- The results of the study showed that the application of large Saudi companies to the training and development processes, and its impact on the level of performance of their employees, where the arithmetic mean of the total score was (3.8) and a standard deviation of (0.85), which indicates that the application of large Saudi companies to the training and development processes has a positive role. At the level of job performance. 2- As the results of the study showed that calculating the arithmetic means and standard deviations of the response of the individuals studied, the application of training and development programs in large Saudi companies and its impact on the level of performance of their employees, where the arithmetic mean for the total score was (3.55) and a standard deviation (0.53), which indicates that The implementation of training and development programs by large Saudi companies has a positive role on the level of job performance. 3- The results of the study showed: the commitment of senior management and its adoption of training and development in large Saudi companies and the level of performance of its employees, where the arithmetic mean of the total score was (3.87) and a standard deviation (0.53). This indicates that the commitment of senior management and its adoption of training and development in large companies Saudi Arabia, has a positive role in the level of job performance. 4- The results of the study showed: Calculating the arithmetic means and standard deviations of the response of the study subjects demonstrates the use of modern technology as a basis for implementing training and development in large Saudi companies and its impact on the level of performance of their employees, where the arithmetic mean for the total score was (3.89) and a standard deviation of (0.89). Which indicates that the use of modern technology as a basis for implementing training and development in large

Saudi companies has a positive role on the level of job performance

Recommendations: The study reached a number of recommendations: 1. The need for large Saudi companies to provide more attention and support from senior management to adopt clear strategies for training emanating from the company's general strategy. 2. The need for large Saudi companies to diversify the methods of training and development that they provide to their employees, as they focus on the method of lectures and job rotation to a large extent. Therefore, it is necessary to add methods of discussion, case studies, committees, and conferences to these methods because of their impact on improving the performance levels of employees in these methods. Companies. 3. The need to pay attention to providing the financial and material capabilities necessary for the training and development process, and the need to consider training and development among the strategic priorities in these companies. 4. The need for large Saudi companies to adopt modern technology as a basis for implementing strategic training and development programs because of its positive impact on the training and development process, which consequently affects improving the level of performance of employees in these companies. 5. Large Saudi companies must eliminate the obstacles and obstacles they face when adopting an effective training strategy, by spreading the organizational culture that supports the training and development strategy, providing highly qualified trainers, and changing their systems and laws that conflict with adopting a clear and effective training strategy. 6. Benefiting from the high academic qualifications and long practical experience of managers in these companies by following sound strategic planning and having a clear strategy for the company that emerges from a clear strategy for the various functional units. 7. The necessity of basing training and development activity in large Saudi companies on the strategic approach, which requires taking into account all factors in the internal and external environment and responding to these variables, and building this activity in an integrated and comprehensive manner in light of the surrounding environment's data.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

قائمة المراجع والمصادر المبدئية :

أولا المصادر العربية :

- ١ - أحمد ماهر (٢٠٠٤) : الإدارة المبادئ و المهارات ، الدار الجامعية الإسكندرية .
- ٢ - المنجد في اللغة والاعلام (٦٧٩١) بيروت ، لبنان ، دار المشرق.
- ٣ - ثروت مشهور (٢٠١٠) : استراتيجيات التطوير الإداري ، ط ١ ، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع
- ٤ - حنان خياط (١٤٢٩ هـ) : دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية. رسالة ماجستير العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- ٥ - حميد، عبد المحسن (١٤٢٢ هـ) : أثر ضغوط العمل على الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز .
- ٦ - خالد عبدالرحيم الهيتي (٢٠٠٤) : إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
- ٧ - راوية محمد حسين ، محمد سعيد سلطان (٢٠١٤) : إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، ط ٧ ، التعليمي الجامعي
- ٨ - ساعد قرمش زهرة (٢٠٠٧) : " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية" ، ماجستير اقتصاد و تسيير المؤسسات غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة.
- ٩ - صلاح عبد الباقي (٢٠٠٠) : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية
- ١٠ - طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري (٢٠٠٥) : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، و المجتمع ط ١ ، الأردن . ، عمان ، دار وائل.
- ١١ - طاهر محمود الكلالدة (٢٠٠٨) : تنمية وإدارة الموارد البشرية) دار عالم للثقافة، عمان ،الأردن .
- ١٢ - عبد الباري درة (٢٠٠٨) : إدارة القوى البشرية" ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، القاهرة
- ١٣ - عبدالرحمن توفيق (٢٠٠٢) : العملية التدريبية ، ط ٢ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، مصر ، القاهرة .
- ١٤ - عبد المعطي محمد عساف (٢٠٠٠) : التدريب وتنمية الموارد البشرية والعمليات)، دار زهران، عمان - الأردن.
- ١٥ - - عطاء الله محمد تيسير الشريعة (٢٠١٤) : إدارة العملية التدريبية" ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن .
- ١٦ - علي آل زاهر (٢٠٠٠) : سياسات التطوير الإداري بالمملكة . جدة : مركز النشر العلمي.
- ١٧ - علي ناصر آل زاهر (١٤١٤ هـ) : سياسات التطوير الإداري بالمملكة . جدة : مركز النشر العلمي
- ١٨ - علي يونس (٢٠٠٩) : أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان، الأردن ، مجلة جامعة تشرين للبحوث ، والدراسات، العدد ١ . ص: ١٧٤
- ١٩ - . عمار بن عيشي، (٢٠١٤) : " اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد" ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان.

- ٢٠- عمر عقيلي (١٩٩٦): إدارة القوى البشرية، عمان: دارزهران للنشر.
- ٢١- فايز حسين (٢٠٠٩): سيكولوجيا الإدارة العامة ، ط ١ ، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٢٢- محمد عطية خميس (٢٠٠٥): تكنولوجيا الواقع الافتراضي وتكنولوجيا الواقع المعزز وتكنولوجيا الواقع المخلوط
مجلة تكنولوجيا التعليم، العدد 25، القاهرة: الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم .
- ٢٣- محفوظ احمد جودة (٢٠١٠): ادارة الموارد البشر ، ط 1 ، الأردن ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٢٤- محمد الصيرفي (٢٠٠٦): التطوير التنظيمي . الإسكندرية: دار الفكر الجامعي .
- ٢٥- محمد بكر برناوي (١٤١٥ هـ): تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة، رسالة - ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز
- ٢٦- - محمد عباس سهيلة و علي حسين علي (١٩٩٩): "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان ،
- ٢٧- محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠٠٣): التدريب بين النظرية والتطبيق، ط ٢، مركز أحمد ياسين، عمان- ١
- ٢٨- محمد عبد الفتاح ياغي (١٩٨٧): مبادئ الإدارة العامة ، ط 2 ، الرياض ، السعودية
- ٢٩- محمد عويضة (١٩٩٧) : علم النفس الاجتماعي، بيروت، لبنان دار الكتب .
- ٣٠- محمد مرعي مرعي (٢٠١٢) : اسس ادراه الموارد البشرية (، النظرية والتطبيق) ، دار الرضا للنشر والتوزيع .
- ٣١- محمد وصفي عقيلي (٢٠٠٥) : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط ، دار وائل ، عمان .
- ٣٢- محمد زايد عادل (٢٠٠٣): ادارة الموارد البشرية، القاهرة ، كتب علمية ,
- ٣٣- عبد الله السبيل (١٤٢٤ هـ) : التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية. بحث مقدم لندوة: الحكومة الإلكترونية
التي ينظمها المعهد العربي لإنماء المدن بالتعاون مع بلدية مسقط، وزارة الشؤون البلدية والقروية : المملكة العربية السعودية .
- ٣٤- مصطفى عبد الجليل (٢٠٠٨) : معوقات التدريب العاملين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة ,رسالة ماجستير، قسم اصول التربية , الجامعة الاسلامية فلسطين.
- ٣٥- محمد عويضة (١٩٩٧) : علم النفس الاجتماعي، بيروت، لبنان. ، دار الكتب
- ٣٦- محمد الصيرفي (٢٠٠٦) : التطوير التنظيمي . الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- ٣٧- نعيم ابراهيم الطاهر (٢٠١٠): تنمية الموارد البشرية اسلوب التدريب ، لبنان ، عالم الكتب الحديث .

٣٨- ياسر الهنداوي (٢٠٠٨) : ادارة المدرسة وادارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة ، مصر المجموعة العربية للنشر .

٣٩- يمينه زكلال (٢٠١٣): أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،

ثانيا المصادراإجينة :

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

Study appendices

- 1- A questionnaire to measure the role of training and development among employees in large companies
- 2-A questionnaire to measure job performance