

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال



فاعلية البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين بقطاع
البتروكيماويات: دراسة تطبيقية على شركة نوبكو

إعداد الطالب/

أمين عبدالرحمن الوهيف

243001662

إشراف/

د . الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة





نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر فاعلية البرامج التدريبية بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، وتحديد الأساليب التدريبية) في تحسين أداء الموظفين بشركة نوبكو العاملة في قطاع البتروكيماويات بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة أداة الاستبيان التي تم تطويرها وفقاً لأدبيات الدراسة والدراسات السابقة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظفاً من العاملين بالشركة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط والانحدار البسيط عبر برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفعاً من توافر أبعاد البرامج التدريبية الفعالة في شركة نوبكو، كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها الثلاثة على تحسين أداء الموظفين، كما كشفت النتائج أن بعد "أنواع التدريب" كان له التأثير الأعلى على أداء الموظفين، يليه "تحديد الأساليب التدريبية"، ثم "الاحتياجات التدريبية".

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء نظام مؤسسي متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج تخصصية تتناسب مع متطلبات بيئة العمل في قطاع البتروكيماويات، وتبني أساليب تدريب تفاعلية قائمة على المحاكاة والممارسة العملية، فضلاً عن ربط مخرجات البرامج التدريبية بمؤشرات الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية : فاعلية البرامج التدريبية - تحديد الاحتياجات التدريبية- أنواع التدريب-

وتحديد الأساليب التدريبية- أداء الموظفين - شركة نوبكو.



قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
2.....	1.1 مشكلة الدراسة:
3.....	2.1 أهمية الدراسة:
3.....	1.2.1 أهمية نظرية
3.....	2.2.1 الأهمية التطبيقية:
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
4.....	4.1 تساؤلات الدراسة
6.....	5.1 فروض الدراسة:
6.....	6.1 الدراسات السابقة:
13.....	7.1 الفجوة البحثية
14.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
15.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
16.....	10.1 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :
16.....	11.1 أدوات جمع البيانات:



12.1	الاساليب الاحصائية المستخدمة:	16
13.1	حدود الدراسة:	17
	الفصل الثاني: الإطار النظري	19
19	المبحث الأول: فاعلية البرامج التدريبية	19
1.1.2	التمهيد	19
2.1.2	مفهوم فاعلية البرامج التدريبية	19
3.1.2	أهمية فاعلية البرامج التدريبية	21
4.1.2	أهداف البرامج التدريبية	22
5.1.2	أبعاد فاعلية البرامج التدريبية	24
	المبحث الثاني: أداء الموظفين	27
1.2.2	التمهيد	27
2.2.2	مفهوم أداء الموظفين	27
3.2.2	أهمية أداء الموظفين	29
4.2.2	أهداف رفع الأداء الوظيفي	30
5.2.2	أبعاد أو مؤشرات أداء الموظفين	32
6.2.2	العلاقة بين التدريب والأداء	34
	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	36
	مقدمة	36
1.3	المنهجية وطرق البحث:	36
2.3	مجتمع وعينة الدراسة:	36
3.3	مصادر جمع البيانات	37
4.3	أداة الدراسة:	37
5.3	المعالجة الإحصائية للبيانات:	39
6.3	صدق أداة الدراسة	39



44.....	7.3 ثبات أداة الدراسة
46.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج
46.....	مقدمة
46.....	1.4 خصائص عينة الدراسة
50.....	2.4 تحليل استمارة الاستبيان
50.....	□ المحور الأول: فاعلية البرامج التدريبية
56.....	□ المحور الثاني: تحسين أداء الموظفين
59.....	3.4 اختبار فروض الدراسة
63.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
63.....	مقدمة
63.....	1.5 نتائج الدراسة
65.....	2.5 التوصيات
67.....	Abstract
69.....	قائمة المراجع
69.....	أولاً: المراجع العربية
71.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
72.....	الملاحق
74.....	استمارة استبيان



قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
37	الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الإدارة	1.
38	جدول (2) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	2.
40	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	3.
43	جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	4.
45	جدول (5) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان	5.
46	الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6.
47	الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	7.
48	الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	8.
48	الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	9.
49	الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التي يعمل بها الموظف	10.
50	الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب المشاركة السابقة في تدريب	11.
51	جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاحتياجات التدريبية	12.
53	جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أنواع التدريب	13.
55	جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد الأساليب التدريبية	14.



رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
57	جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحسين أداء الموظفين	15.
59	جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر فاعلية البرامج التدريبية على تحسين أداء الموظفين	16.
60	جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموظفين	17.
61	جدول (18) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر أنواع التدريب على تحسين أداء الموظفين	18.
62	جدول (19) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة المخاطر على تحسين أداء الموظفين	19.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
46	الشكل رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1.
47	الشكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	2.
48	الشكل (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3.
49	الشكل (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	4.
50	الشكل (5): توزيع أفراد العينة حسب المشاركة السابقة في تدريب	5.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يُعد رأس المال البشري من أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها التنظيمية والتنافسية. فنجاح أي مؤسسة، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، يعتمد على كفاءة موظفيها ومدى استعدادهم للتعامل مع التحديات المتغيرة في بيئات العمل. وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، والانتقال إلى اقتصاد قائم على المعرفة، أصبح التدريب والتطوير المهني أداة أساسية لتعزيز مهارات الموظفين ورفع مستوى أدائهم، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية (الزنتي وآخرون، 2022).

وتُعتبر برامج التدريب من الوسائل الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير قدرات موظفيها وتحسين جودة العمل، حيث تهدف هذه البرامج إلى تزويد الأفراد بالمهارات التقنية والإدارية والسلوكية التي تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر. وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في برامج تدريبية مصممة بشكل جيد تحقق معدلات أداء أعلى، وتتمكن من تحسين بيئة العمل، وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية (Aldehaim et al., 2025).

و قد تفشل بعض المؤسسات في تحقيق الأثر المرجو من برامج التدريب بسبب عدم مواءمة محتوى التدريب مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، وضعف أساليب التنفيذ والمتابعة. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن فعالية التدريب تعتمد على مدى ارتباطه باحتياجات العاملين، وتكامل مخرجاته مع استراتيجيات المؤسسة، حيث أن تقديم برامج تدريبية دون تحليل دقيق للاحتياجات قد يؤدي إلى إهدار الموارد وعدم تحقيق تحسين ملموس في الأداء الوظيفي (الحوالة، 2023).

ونظرًا لأهمية التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق النمو المؤسسي، أصبح من الضروري تطوير أساليب التدريب بحيث تتماشى مع التطورات الحديثة في بيئات العمل. فقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن استخدام التكنولوجيا في التدريب، مثل التعلم الإلكتروني والمحاكاة الافتراضية، يزيد من فاعلية التدريب، حيث يوفر بيئة تفاعلية تعزز نقل المعرفة وتطبيقها بشكل عملي في بيئات العمل المختلفة (Herjuna et al., 2024).



و أكدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على أهمية تطوير الكفاءات البشرية من خلال الاستثمار في برامج تدريبية متطورة، يتم تنفيذها تحت إشراف خبراء متخصصين، لضمان رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية في مختلف القطاعات. كما شددت الرؤية على ضرورة توجيه التدريب ليكون أكثر تخصصًا وملاءمة لاحتياجات سوق العمل، مما يضمن تحقيق نتائج أكثر كفاءة واستدامة على المدى البعيد (الزهراني، 2021).

وفي قطاع البترول والبتروكيماويات، يُعد التدريب عنصرًا جوهريًا لضمان تحقيق أعلى معايير الكفاءة والجودة والسلامة المهنية، حيث يعتمد هذا القطاع على التكنولوجيا المتقدمة والعمليات التشغيلية المعقدة، مما يتطلب تدريبًا مستمرًا للموظفين لضمان قدرتهم على مواكبة أحدث الممارسات والتقنيات. وقد بينت الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب المستمر لموظفيها في هذا القطاع تحقق أداءً أعلى وتتمكن من تقليل معدلات الأخطاء التشغيلية وتعزيز الكفاءة العامة (Babatunde, 2024).

لذا، تركز الدراسة الحالية على تحليل مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لموظفي شركة نوبكو في قطاع البتروكيماويات، وقياس تأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي، من خلال دراسة أبعاد التدريب المختلفة (الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، الأساليب التدريبية)، مما يساهم في تقديم توصيات علمية وعملية تدعم تحسين استراتيجيات التدريب في هذا القطاع الحيوي .

1.1 مشكلة الدراسة:

يُعد التدريب والتطوير من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز كفاءة موظفيها وتحسين أدائهم، حيث يساعد في تنمية المهارات، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى، ففي ظل التطورات السريعة في بيئات العمل، أصبح من الضروري تصميم برامج تدريبية تستجيب لاحتياجات الموظفين الفعلية ومتطلبات سوق العمل، وقد أثبتت العديد من الأبحاث أن التدريب الفعّال لا يقتصر فقط على نقل المعرفة، بل يساهم أيضًا في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي وتقليل معدلات الأخطاء التشغيلية .

وعلى الرغم من أهمية التدريب، إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى تفاوت تأثيره على الأداء الوظيفي، نتيجةً لضعف مواءمة البرامج التدريبية مع احتياجات الموظفين وطبيعة بيئة العمل. فقد أوضحت دراسة (الخالدة، 2023) (أن بعض المؤسسات تقدم برامج تدريبية لا تتناسب مع متطلبات الوظيفة، مما يقلل من فعاليتها. كما أشارت دراسة (Aldehaim



(et al., 2025) إلى أن نجاح التدريب يعتمد على تكامله مع الاستراتيجيات المؤسسية واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديمه. ومن جهة أخرى، وجدت دراسة (Herjuna et al., 2024) أن التدريب الجيد يساهم في تحسين الأداء وزيادة الاستقرار الوظيفي، إلا أن عدم وجود آليات متابعة وتقييم يقلل من تأثيره الفعلي على الإنتاجية.

وفي قطاع البترول والبتروكيماويات تعتمد العمليات التشغيلية على الدقة والكفاءة العالية، والسلامة المهنية، والتطور التكنولوجي المستمر، يصبح التدريب عنصرًا أساسيًا لضمان جودة الأداء ، حيث تواجه العديد من الشركات في هذا القطاع تحديات تتعلق بـ عدم مواءمة التدريب مع احتياجات العاملين، وضعف الأساليب التدريبية، وغياب التقييم الفعال لنتائج التدريب .

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لموظفي شركة نوبكو في قطاع البتروكيماويات.

2.1 أهمية الدراسة:

1.2.1 أهمية نظرية

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول تأثير البرامج التدريبية على تحسين أداء الموظفين، من خلال تحليل أبعاد التدريب (الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، الأساليب التدريبية) في قطاع البتروكيماويات، وهو قطاع لم يحظَ بقدر كافٍ من الدراسات السابقة مقارنةً بالقطاعات الأخرى.
- تساعد الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بكيفية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية فعالة تتماشى مع احتياجات الموظفين، مما يمكن الباحثين والأكاديميين من تطوير نظريات جديدة في مجال التدريب والتطوير المهني .
- تبرز الدراسة أهمية التدريب كعامل استراتيجي في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، ما يسهم في توجيه الجهود البحثية المستقبلية نحو تطوير نماذج تدريبية أكثر كفاءة.

2.2.1 الأهمية التطبيقية:



- تقدم هذه الدراسة نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها شركة نوبكو وغيرها من الشركات العاملة في قطاع البتروكيماويات، حيث تساعد في تحسين استراتيجيات التدريب وتعزيز إنتاجية الموظفين.
- كما توفر إرشادات عملية للمؤسسات حول كيفية تصميم برامج تدريبية فعالة، ومواءمتها مع الأهداف المؤسسية، وضمان تحقيق أعلى معدلات الكفاءة والإنتاجية.
- تساعد في تحديد العقبات والتحديات التي تواجه تنفيذ التدريب، واقتراح حلول عملية للتغلب عليها. علاوة على ذلك، يمكن لصناع القرار ومديري الموارد البشرية استخدام نتائج هذه الدراسة في تحسين سياسات التدريب والتطوير، مما يعزز الرضا الوظيفي، ويرفع من مستوى الأداء المؤسسي، ويسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

3.1 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة حول كيفية تحسين فاعلية البرامج التدريبية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية ، أنواع التدريب ، تحديد الأساليب التدريبية) في تحسين أداء الموظفين بقطاع البتروكيماويات على شركة نوبكو، وتنطبق العديد من الاهداف فرعية :
- تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين في شركة نوبكو لتحديد الفجوات المهارية والمعرفية التي يجب معالجتها.
 - تقييم أنواع التدريب المختلفة المطبقة في الشركة ومدى توافقها مع متطلبات العمل ومستويات الموظفين.
 - دراسة الأساليب التدريبية المستخدمة ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التدريبية المطلوبة.
 - قياس تأثير البرامج التدريبية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، من حيث الإنتاجية، الكفاءة، والالتزام بالمعايير المهنية.
 - تقديم توصيات لتعزيز جودة البرامج التدريبية وضمان استدامتها وتأثيرها الإيجابي على أداء الموظفين ونجاح الشركة.

4.1 تساؤلات الدراسة



السؤال الرئيسي: ما مدى فاعلية البرامج التدريبية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، تحديد الأساليب التدريبية) في تحسين أداء الموظفين في قطاع البتروكيماويات بشركة نوبكو؟، وتتفرع منه عدة اهداف فرعية منها :

- كيف تساهم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في تصميم برامج تدريبية فعالة تلبي متطلبات الموظفين وتطور مهاراتهم؟
- ما هي أنواع التدريب الأكثر تأثيرًا على تحسين أداء الموظفين في شركة نوبكو؟
- ما مدى ملاءمة الأساليب التدريبية المستخدمة لاحتياجات الموظفين وطبيعة عملهم في قطاع البتروكيماويات؟
- ما هو تأثير البرامج التدريبية على إنتاجية وكفاءة الموظفين في الشركة؟
- ما هي التحديات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية في شركة نوبكو، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- كيف يمكن تطوير وتحسين البرامج التدريبية لتعزيز الاستفادة منها وضمان استدامتها في تحسين الأداء الوظيفي؟



5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، تحديد الأساليب التدريبية) على تحسين أداء الموظفين في قطاع البتروكيماويات بشركة نوبكو، وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموظفين في شركة نوبكو.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنواع التدريب المختلفة على تحسين أداء الموظفين في شركة نوبكو.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأساليب التدريبية المستخدمة على تحسين أداء الموظفين في شركة نوبكو.

6.1 الدراسات السابقة:

▪ دراسة (Aldehaim et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التدريب والتطوير بأبعاده على الأداء المؤسسي في القطاع العام بدبي. استخدمت الدراسة المنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات من عدة جهات حكومية من خلال الاستبانات، المقابلات، وتقييمات الأداء، وتكونت العينة من موظفي القطاع العام في دبي، وشملت مجموعة متنوعة من المستويات الإدارية والوظيفية لضمان تمثيل شامل للبيئة المؤسسية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المبادرات التدريبية المصممة بشكل جيد تعزز مهارات الموظفين، وتحسن الأداء الوظيفي، وتزيد الإنتاجية، مع تقليل الأخطاء في العمل. كما أكدت النتائج على أهمية موازنة البرامج التدريبية مع الأهداف المؤسسية، وتخصيص المحتوى لاحتياجات الموظفين، والاستفادة من التقنيات المتقدمة في تقديم التدريب. وأبرزت الدراسة



دور العوامل الخارجية مثل العولمة، والتطور التكنولوجي، والأوضاع الاقتصادية، والأطر التنظيمية في تأثير البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي.

أوصت الدراسة بضرورة تحديث البرامج التدريبية بانتظام، ودمج التقنيات المبتكرة، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وضمان وجود آليات قوية للمتابعة والتقييم. وخلصت الدراسة إلى أن الاستثمار المستدام في تدريب الموظفين يعد عنصرًا أساسيًا لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام، وأن تجربة دبي يمكن أن تكون نموذجًا يُحتذى به في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال التدريب والتطوير.

▪ دراسة (Herjuna et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التدريب والتطوير بأبعاده على أداء الموظفين في قطاع التصنيع. استخدمت الدراسة المنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانات وتحليل بيانات الأداء لقياس العلاقة بين المبادرات التدريبية المستهدفة ومخرجات الأداء المختلفة مثل الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والسلامة المهنية، وتكونت العينة من مجموعة من الموظفين في قطاع التصنيع بمستويات وظيفية مختلفة لضمان تمثيل شامل لمتطلبات التدريب المتنوعة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن البرامج التدريبية المصممة بشكل جيد تعزز قدرات الموظفين، وتحسن الأداء، وتزيد من معدلات الاحتفاظ بالموظفين. كما أكدت الدراسة على أهمية التحفيز، والدعم المؤسسي، وتصميم التدريب بشكل مخصص ليلبي احتياجات الموظفين في مختلف الأدوار الوظيفية.

أوصت الدراسة بضرورة اعتبار التدريب استثمارًا استراتيجيًا، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وضمان توافق البرامج التدريبية مع أهداف المؤسسة وتطوير الموظفين. كما سلطت الضوء على أهمية تحسين جودة التدريب من خلال تخصيصه وفقًا للاحتياجات الفعلية للعاملين، ودعمهم بالموارد اللازمة لتعزيز كفاءتهم وأدائهم في بيئة العمل.



■ دراسة (Pujianto, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برامج تدريب وتطوير الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات وتأثيرها على الإنتاجية، والابتكار، والرضا الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لتحليل استراتيجيات تطوير الموظفين وأطرها النظرية.

تكونت العينة من تحليل دراسات وأبحاث حول استراتيجيات التدريب في الشركات متعددة الجنسيات لتقييم تأثيرها على أداء الموظفين والمنظمات.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن البرامج التدريبية المصممة بشكل جيد تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتعزيز الإنتاجية المؤسسية. كما أوضحت الدراسة أن التطوير المهني المستمر يعزز ثقافة الابتكار من خلال تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

أوصت الدراسة بضرورة النظر إلى تدريب الموظفين كأداة استراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية في السوق العالمية، بالإضافة إلى إجراء أبحاث مستقبلية لدراسة التأثير طويل المدى لبرامج التدريب على استبقاء الموظفين ونجاح الشركات.

■ دراسة (Babatunde, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التدريب وتطوير المهارات بأبعاده على الأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين في ولاية لاغوس، مع التركيز على أهمية التدريب المستمر في تحسين الكفاءات المهنية، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات الكمية والنوعية من موظفي مركز تطوير موظفي الخدمة العامة (PSSDC) في لاغوس، لتقييم فعالية البرامج التدريبية في سد الفجوات مهارية، وتعزيز الإنتاجية، ودعم النمو المهني للموظفين الحكوميين.

تكونت العينة من مجموعة من موظفي PSSDC بمختلف المستويات الوظيفية لضمان تحليل شامل لتأثير التدريب على الأداء العام.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب المستمر يلعب دورًا حاسمًا في تحسين قدرات الموظفين وتعزيز كفاءتهم الوظيفية، مما ينعكس إيجابيًا على جودة تقديم الخدمات العامة. كما



سلطت الضوء على التحديات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية، مثل التمويل، وتوافر الموارد، والالتزام المؤسسي.

أوصت الدراسة بضرورة تحسين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وضمان مواءمتها مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، وتعزيز بيئة العمل الداعمة للتطوير المهني، مما يساهم في تكوين قوة عاملة حكومية أكثر مهارة وكفاءة.

■ دراسة (Yertas, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب المخصص والتطوير المستمر بأبعاده على إنتاجية الموظفين والأداء المالي للمؤسسات، مع التركيز على العلاقة المباشرة بين التدريب، القدرة على التكيف، وكفاءة التكاليف، واستخدمت الدراسة مراجعة منهجية نوعية للدراسات الحديثة عبر مجالات صناعية متعددة، مستندة إلى نظرية الموارد المستندة (RBV) ونظريات التحفيز الوظيفي، لتحليل العلاقة بين الكفاءات الوظيفية، والأهداف الاستراتيجية، والنتائج التنظيمية.

تكونت العينة من تحليل الأدبيات البحثية المتعلقة بتطوير الموظفين وتأثيرها على الأداء المؤسسي، مع التركيز على دور التحول الرقمي والثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية التدريب.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب المخصص يحسن المهارات الفنية والناعمة، مما يعزز تكيف الموظفين مع بيئة العمل وزيادة إنتاجيتهم. كما أوضحت أن استخدام أدوات التحول الرقمي مثل التعلم الإلكتروني والمحاكاة الافتراضية يزيد من كفاءة واتساع نطاق البرامج التدريبية.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد التدريب كاستثمار استراتيجي لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية، مع التركيز على تصميم برامج تدريبية مخصصة، ودمج التقنيات الحديثة، وتعزيز بيئة العمل الداعمة للتعلم المستمر. كما شددت على أهمية دمج التدريب في استراتيجيات الأعمال لضمان توافقه مع احتياجات الموظفين والأهداف التنظيمية.

■ دراسة (Al-Muhaimidi et al., 2024)



هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى برامج التدريب في الوحدات الطبية بمدينة الملك سلمان بن عبدالعزيز الطبية، وقياس مستوى كفاءة وإنتاجية الموظفين، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة عشوائية طبقية مكونة من 100 موظف في المستشفيات الثلاثة التابعة لمدينة الملك سلمان الطبية بالمدينة المنورة. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب وتحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين في المستشفيات الثلاثة، كما أكدت النتائج على علاقة إيجابية بين عدد الدورات التدريبية التي حضرها الموظفون وبين مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم.

أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير برامج التدريب، وزيادة عدد الدورات التدريبية المقدمة للموظفين، وتكييف البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين في المجال الطبي، لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية في مدينة الملك سلمان الطبية.

■ دراسة (أحمد وعمران، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في جامعة الملك خالد وأثره في تحسين الأداء من خلال الرضا الوظيفي لدى الموظفين -واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي -وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة قصدية بلغت (132) موظفا وموظفة. وبينت نتائج الدراسة حصول محور الأداء الوظيفي على أعلى متوسط كلي (4.08) ثم الرضا الوظيفي بمتوسط (4.03) وأخيرا التدريب بمتوسط (3.91 من 5) وجميعها بتقدير (كبيرة)، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين التدريب والرضا الوظيفي، كما توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، بناء على النتائج أوصى الباحث بالاهتمام بتقييم الأداء وربطه بمستوى الرضا الوظيفي والتدريب. وخلق بيئة عمل ممتازة تساعد الموظفين على التفاعل الاجتماعي وبناء الثقة وعلاقات الصداقة بينهم

■ دراسة (الخوالدة، 2023)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (34) موظفاً وموظفة، أي ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق



أهداف الدراسة تم جمع البيانات اللازمة من خلال استبانة أعدها الباحث بعد التأكد من صدقها وثباتها.

أظهرت نتائج أن هناك أثراً دالاً إحصائياً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يعزى لبعدها المدربين، في حين لم يظهر أثر للتدريب في تحسين الأداء من خلال بعدي (نوعية التدريب، مدة التدريب)، وأشارت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة لتحسين أداء العاملين، وضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل، وإشراك العاملين في اختيار البرامج التدريبية.

■ دراسة (عبداللاوى وعيسى، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز فعالية دور البرامج التدريبية في الحد من آثار ضغوط العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية التي تزاوّل نشاطها على مستوى مدينة الوادي، ولمعالجة إشكالية الدراسة تم إعداد استبانة تتكون من ثلاث محاور رئيسية تمثل متغيرات الدراسة حيث تم توزيع 75 استمارة على عينة الدراسة ليتم فيما بعد جمعها حيث بلغ عدد الاستمارات القابلة للتحليل 60 استمارة ليتم تحليلها إحصائياً حيث أظهرت النتائج وجود دور فعال لبرامج التدريب على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية بمدينة الوادي في حين أشارت أيضاً إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وضغوط العمل.

■ دراسة (الهندي والمهنا، 2023)

هدفت الدراسة إلى تعرف دور التدريب من بعد في تنمية الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، من خلال تعرف مدى استفادة الموظفين من التدريب من بعد، ومعوّقات استخدامهم له، ومقترحاتهم لتطويره. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٣) موظفاً وموظفة بالجامعة، فيما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة الدور المهم للتدريب من بعد في تنمية الأداء الوظيفي خاصة فيها يتعلق بالبعد التقني والإداري، ومن ذلك دوره في تحسين مهارات التعامل مع الحاسب الآلي، والتعامل مع البرامج والتطبيقات الإلكترونية المرتبطة بالمهام الوظيفية، إضافة إلى دوره في تطوير مهارات التواصل، وتحسين مهارات إدارة



الوقت وتنظيم وجدولة المهام. إلا أن هناك معوقات تؤثر سلباً على استخدام التدريب من بعد، حيث كان من أبرزها ضعف الحوافز وعدم وجود الدعم من قبل الإدارات. كما أظهرت النتائج أن من أبرز مقترحات الموظفين لتطوير التدريب من بعد كانت توفير الحوافز، وتصميم البرامج التدريبية التي تلامس احتياجات الموظفين وتقديمها في الأوقات المناسبة لهم.

■ دراسة (الدروقي والمدني، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين الأداء العاملين في مراقبة التعليم بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي، وتتكون عينة الدراسة من موظفي مراقبة التعليم بنغازي-(قسم الشؤون الإدارية) البالغ عددهم (67) موظفاً، واستخدمت استمارة استبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة على الموظفين (56) استمارة، (50) استمارة صالحة للتحليل، (6) منها استبعدت لأنها غير صالحة للتحليل، ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم برنامج حزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تبين من نتائج الدراسة بالنسبة لأفراد العينة أنهم كانوا من الذكور بالنسبة (46%) ومن الإناث بالنسبة (54%)، وذلك يبين التوازن بين عدد عينة الدراسة، ومن خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، رفضت الفرضية الصفرية لكل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية عند مستوى معنوية (0.05)، وقبول الفرضية البديلة لكل من الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية، وتبين من نتائج الدراسة أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين بمراقبة التعليم بنغازي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: استخدام أساليب علمية حديثة في نشر ثقافة التدريب للموظفين حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم، وجعل التدريب عملية مستمرة لمواكبة التغيرات والتطورات وذلك بهدف تنويع المهارات والقدرات.

■ دراسة (كليب والسفياني، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر بيئة العمل الداخلية بأبعاده (الأنظمة والإجراءات، والتدريب والتطوير الوظيفي، وإدماج الموظفين، وعلاقات العمل، وظروف العمل المادية) على أداء العاملين في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتب محل الدراسة، وعددهم (180) موظفاً وموظفة، ووزعت عليهم (180) استبانة باستخدام طريقة الحصر الشامل، واعتمد منها (150) استبانة للتحليل



الإحصائي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وأظهرت النتائج أن مستوى تحسين بيئة العمل الداخلية في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز متوسط، ومستوى أداء العاملين مرتفع، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية في المكتب محل الدراسة على أداء العاملين، وكان التأثير الإيجابي لمتغيري الأنظمة والإجراءات ($\beta = 0.401$) وظروف العمل المادية ($\beta = 0.192$) على أداء العاملين، بينما بقية المتغيرات المتمثلة بـ (التدريب والتطوير وإدماج الموظفين وعلاقة العمل) ليس لها تأثير. علاوة على ذلك، أظهر النتائج أن ما يقدر بـ 43.4% من التباين في إجمالي أداء العاملين في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، ويمكن تفسيره من خلال بيئة العمل الداخلية. أخيراً، قدمت الدراسة عدد من الاقتراحات لقيادة مكتب الصحة والسكان محل الدراسة بتحسين بيئة العمل الداخلية للعاملين لما لها من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة إدماج العاملين في عمليات التحسين والتطوير، وتمكينهم من أعمالهم وبناء علاقة إيجابية معهم.

7.1 الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في أهمية برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية، كما تشير أغلب الدراسات، مثل دراسة (أحمد وعمران، 2024) و** (الهندي والمهنا، 2023)**، إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب وكفاءة الموظفين. ومع ذلك، فإن الدراسات السابقة ركزت في الغالب على قطاعات محددة مثل القطاع التعليمي، والقطاع الصحي، والقطاع المصرفي، بينما تسلط الدراسة الحالية الضوء على قطاع البتروكيماويات، مما يجعلها تسهم في سد فجوة بحثية تتعلق بتأثير التدريب في بيئات عمل صناعية ذات طبيعة متخصصة.

على الرغم من أن بعض الدراسات، مثل (الحوالدة، 2023)، تناولت أبعاداً مختلفة للتدريب مثل نوعية التدريب ومدة التدريب والمدرسين، إلا أنها لم تجد أثراً كبيراً لبعض هذه العوامل على تحسين الأداء، مما يثير الحاجة إلى مزيد من البحث في كيفية تصميم برامج تدريبية تراعي احتياجات الموظفين بشكل أكثر دقة. الدراسة الحالية تسعى إلى تجاوز هذا القصور عبر دراسة الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية بناءً على تحليل دقيق لمتطلبات الموظفين في قطاع البتروكيماويات.



تركز بعض الدراسات، مثل (عبد اللاوي وعيسى، 2023)، على العلاقة بين التدريب وتقليل ضغوط العمل، لكنها لم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والحد من الضغط الوظيفي. بينما في الدراسة الحالية، سيتم تحليل تأثير التدريب على الأداء من خلال الرضا الوظيفي والكفاءة والإنتاجية، مما يساعد في تقديم نظرة أعمق حول كيف يمكن للتدريب أن يكون أداة استراتيجية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي.

على مستوى أساليب التدريب، تشير دراسات مثل (الدروقي والمدني، 2022) إلى ضرورة استخدام أساليب تدريب حديثة لنشر ثقافة التدريب بشكل فعال. ومع ذلك، فإنها لم تتطرق بشكل كافٍ إلى التحديات التي تواجه تنفيذ التدريب في بيئات صناعية معقدة مثل قطاع البتروكيماويات. من هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تحليل العوائق التي تعيق تطبيق التدريب في بيئة صناعية وإيجاد حلول عملية لمواجهتها.

وعلى الرغم من أن دراسات مثل (Aldehaim et al., 2025) تناولت تأثير التدريب على الأداء المؤسسي في القطاع العام، إلا أنها لم تستكشف التأثير المالي المباشر للتدريب على كفاءة التشغيل وتقليل التكاليف في بيئات صناعية. لذلك، تركز الدراسة الحالية على ربط التدريب ليس فقط بالأداء الفردي ولكن أيضاً بالأداء المالي والاقتصادي للشركة، مما يوفر رؤى أعمق حول العوائد الاستثمارية لبرامج التدريب في قطاع البتروكيماويات.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- **التدريب اصطلاحياً:** يُعرف التدريب بأنه عملية منظمة تهدف إلى تحسين مهارات ومعارف واتجاهات الأفراد، من خلال تزويدهم بالخبرات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة عالية، بما يحقق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء (الدروقي والمدني، 2022)
- **التدريب إجرائياً:** يُقصد بالتدريب في هذه الدراسة مجموعة البرامج والأنشطة التدريبية المقدمة لموظفي شركة نوبكو بقطاع البتروكيماويات، والتي يتم قياس فعاليتها من خلال مدى تأثيرها على تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم في بيئة العمل.
- **الأداء الوظيفي اصطلاحياً:** يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه النتائج التي يحققها الموظف في إطار عمله، ومدى توافقه مع الأهداف التنظيمية، ويشمل مستوى الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمهام، وتحقيق الأهداف الوظيفية. (Aldehaim et al., 2025)



- الأداء الوظيفي إجرائياً: يُقاس الأداء الوظيفي في هذه الدراسة من خلال مدى تحسن إنتاجية الموظفين، جودة أدائهم، ودرجة التزامهم بمتطلبات العمل بعد حصولهم على برامج تدريبية في شركة نوبكو.
- الاحتياجات التدريبية اصطلاحياً: يُعرّف تحليل الاحتياجات التدريبية بأنه عملية تحديد الفجوات المعرفية والمهارية لدى الموظفين، والتي تحول دون تحقيق الأداء المطلوب، بهدف تصميم برامج تدريبية تلبي تلك الاحتياجات (الخواذة، 2023)
- الاحتياجات التدريبية إجرائياً: تُقاس الاحتياجات التدريبية في هذه الدراسة من خلال تحديد الفجوات المهارية لدى موظفي شركة نوبكو ومدى مواءمة البرامج التدريبية المقدمة لهم مع متطلبات وظائفهم الحالية والمستقبلية.
- أنواع التدريب اصطلاحياً: يُشير مصطلح أنواع التدريب إلى الأشكال المختلفة للبرامج التدريبية، والتي تشمل التدريب أثناء العمل، التدريب الإلكتروني، التدريب الميداني، والتدريب القائم على المحاكاة، وغيرها من الأساليب المصممة لتطوير قدرات الموظفين (الهندي والمهنا، 2023).
- أنواع التدريب إجرائياً سيتم تصنيف أنواع التدريب في هذه الدراسة وفقاً للبرامج التدريبية التي تقدمها شركة نوبكو لموظفيها، ومدى فاعلية كل نوع منها في تحسين مهارات الموظفين وأدائهم المهني.
- الأساليب التدريبية اصطلاحياً: تُعرف الأساليب التدريبية بأنها الطرق والتقنيات المستخدمة في نقل المعرفة والمهارات إلى المتدربين، مثل المحاضرات، ورش العمل، التدريب العملي، التعلم الإلكتروني، والتوجيه والإرشاد (عبد اللاوي وعيسى، 2023)
- الأساليب التدريبية إجرائياً: يتم قياس الأساليب التدريبية في هذه الدراسة من خلال تحليل الطرق التي تعتمد عليها شركة نوبكو في تقديم التدريب، ومدى ملاءمتها لاحتياجات الموظفين وطبيعة بيئة العمل في قطاع البتروكيماويات.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على فاعلية البرامج التدريبية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، تحديد الأساليب التدريبية) في تحسين أداء الموظفين في قطاع البتروكيماويات بشركة نوبكو. سيتم استخدام المنهج الكمي لجمع وتحليل البيانات من خلال استبانة سيتم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي الشركة،



وذلك لقياس تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي. كما سيتم الاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج

10.1 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

سيكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة نوبكو بقطاع البتروكيماويات، والذين يخضعون لبرامج التدريب والتطوير المهني داخل الشركة. سيتم التركيز على الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية لضمان تحليل شامل لفاعلية البرامج التدريبية على تحسين الأداء الوظيفي.

أما عينة الدراسة، فسيتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل عادل لمختلف الفئات الوظيفية والمستويات المهنية داخل الشركة. ستتألف العينة من عدد محدد من الموظفين يتم تحديده بناءً على معايير إحصائية مناسبة لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم على المجتمع المستهدف.

11.1 أدوات جمع البيانات:

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي شركة نوبكو بقطاع البتروكيماويات، بهدف قياس فاعلية البرامج التدريبية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي . يتكون الاستبيان من عدة أقسام تشمل المعلومات الديموغرافية للموظفين (مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة)، بالإضافة إلى أسئلة متعلقة بمدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الموظفين، أنواع التدريب المقدمة، الأساليب التدريبية المستخدمة، وتأثيرها على الأداء والإنتاجية. كما يتناول الاستبيان التحديات التي قد يواجهها الموظفون في الحصول على التدريب والمعوقات الإدارية والفنية التي قد تؤثر على فعالية البرامج التدريبية.

تم تصميم الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتيح للمشاركين التعبير عن مدى اتفاقهم مع العبارات المطروحة بدرجات تتراوح بين (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة)، مما يسهل تحليل البيانات بطريقة كمية دقيقة .

12.1 الاساليب الاحصائية المستخدمة:



ستعتمد الدراسة على برنامج SPSS في تحليل البيانات الإحصائية، حيث سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات :

- **الإحصاء الوصفي:** سيتم استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لوصف خصائص العينة وتحليل اتجاهات المشاركين.
- **اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لقياس ثبات وموثوقية الاستبيان والتأكد من دقة أداة القياس.
- **اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis):** لتحليل تأثير معايير الصحة والسلامة المهنية على الإنتاجية بأبعادها المختلفة.
- **اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T-test):** للمقارنة بين مجموعات مختلفة في العينة، مثل تأثير الصحة والسلامة المهنية بناءً على الفئات الوظيفية.
- **تحليل التباين الأحادي (ANOVA):** لاختبار الفروق الإحصائية بين المتغيرات وفقاً للخصائص الديموغرافية للمشاركين.
- **اختبار الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Test):** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، مثل العلاقة بين تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية وتحسين الإنتاجية.

13.1 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على فاعلية البرامج التدريبية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، تحديد الأساليب التدريبية) وتأثيرها على تحسين أداء الموظفين في شركة نوبكو بقطاع البتروكيماويات
- **الحدود الزمانية:** يتم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية 2022-2025م.
- **الحدود المكانية:** تُجرى الدراسة داخل شركة نوبكو، حيث تستهدف الموظفين العاملين في قطاع البتروكيماويات الذين يخضعون لبرامج تدريبية..
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة عينة من الموظفين العاملين في شركة نوبكو، الذين يشاركون في البرامج التدريبية المختلفة، سواء كانت تدريباً داخلياً أو خارجياً، وتتنوع



العينة وفقاً للمستويات الوظيفية المختلفة لضمان تحليل شامل لمدى تأثير التدريب على الأداء الوظيفي.



الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: فاعلية البرامج التدريبية

1.1.2 التمهيد

تُعد البرامج التدريبية من أبرز الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان تطوير رأس المال البشري وتحسين أدائه في بيئات العمل المتغيرة، فقد أصبح التركيز على فاعلية البرامج التدريبية أحد المحاور الجوهرية في الإدارة المعاصرة، نظرًا لدورها البارز في تعزيز المهارات والمعارف والسلوكيات المهنية، مما ينعكس إيجابيًا على جودة العمل وإنتاجية الموظفين.

إن فاعلية التدريب لا تكمن فقط في تقديم محتوى تدريبي، بل تتجاوز ذلك لتشمل مدى ملاءمة البرامج لحاجات الموظفين، وارتباطها بالأهداف التنظيمية، واختيار الأساليب التدريبية المناسبة التي تضمن نقل المعرفة والتطبيق العملي، مع قياس أثر التدريب بشكل موضوعي وواقعي (أحمد وعمران، 2024؛ Aldehaim et al., 2025).

وعليه، يتناول هذا المبحث تحليلًا شاملاً لمفهوم فاعلية البرامج التدريبية، وأهميتها وأهدافها، مع تسليط الضوء على أبعادها الأساسية المتمثلة في: تحليل الاحتياجات التدريبية، وأنواع التدريب، وتحديد الأساليب التدريبية، تمهيدًا لفهم علاقتها بأداء الموظفين في بيئة العمل البتروكيماوية، خاصة في شركة نوبكو التي تمثل المجال التطبيقي لهذه الدراسة.

2.1.2 مفهوم فاعلية البرامج التدريبية

تناول العديد من الباحثين مفهوم "فاعلية البرامج التدريبية" من زوايا متعددة، تعكس شمولية هذا المفهوم وأبعاده المتداخلة. فقد أشار الشهري وآخرون (2024) إلى أن فاعلية التدريب تعني مدى قدرة البرنامج التدريبي على تحقيق الأهداف المخططة له، من حيث تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، بما يتماشى مع احتياجاتهم المهنية الفعلية.

وفي هذا السياق، أكد حسنات وآخرون (2024) أن فاعلية التدريب تُقاس ليس فقط برضا المتدربين عن محتوى البرنامج، بل بقدرتهم على تطبيق ما تعلموه فعليًا في بيئة العمل، وتحقيق نتائج قابلة للقياس في الأداء الفردي والمؤسسي.



ويرى Herjuna وآخرون (2024) أن فاعلية التدريب تتجلى في مدى استجابة البرنامج لمتطلبات بيئة العمل الصناعية، وقدرته على سد الفجوات المهارية لدى العاملين، من خلال محتوى تدريبي يتسم بالتركيز والواقعية وقابلية التطبيق.

أما Babatunde (2024) فقد أوضح أن فاعلية التدريب لا تتحقق إلا عند ربط البرامج التدريبية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتصميمها بناءً على تحليل دقيق للاحتياجات، واستخدام أساليب تدريسية مرنة تدعم بيئة تعلم تفاعلية، إلى جانب وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتطبيق.

وقد عرّفت الهندي والمهنا (2023) فاعلية البرامج التدريبية في ضوء تطبيقات التعليم عن بعد بأنها قدرة البرنامج على تنمية الأداء من خلال مكونات تصميمية مرنة، تستند إلى احتياجات الموظف ومتطلبات المؤسسة، وتضمن تحقق الأثر بعد التدريب.

وأشار Al-Muhaimidi وآخرون (2024) إلى أن فاعلية البرامج التدريبية ترتبط بقياس التحسن في الكفاءة الوظيفية والإنتاجية، وتقليل الأخطاء، ورفع مستويات الالتزام، وهي بذلك تمثل مدخلًا استراتيجيًا لتحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.

كما أكد Aldehaim وآخرون (2025) أن فاعلية التدريب تعتمد على تكامل أربعة عناصر رئيسية: (1) تحليل الاحتياجات، (2) تصميم البرامج، (3) التنفيذ الجيد، و(4) التقييم الموضوعي للأثر التدريبي، موضحين أن ضعف أي عنصر من هذه العناصر يؤدي إلى انخفاض فعالية التدريب في الواقع العملي.

ووجد عبداللاوي وعيسى (2023) أن تقييم فاعلية التدريب لا يتحقق إلا بقياس سلوك الموظف بعد التدريب وربطه بمؤشرات الأداء، وهو ما اتفق معه الخوالدة (2023) في دراسته التي أكدت على ضرورة تكييف التدريب مع متطلبات الوظيفة الفعلية لضمان تحقيق نتائج فعالة.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن فاعلية البرامج التدريبية لا تُقاس فقط بجودة المحتوى أو رضا المتدربين، بل في مدى تكامل عناصرها من تحليل الاحتياجات والتخطيط والتطبيق والتقييم، وانعكاس نتائجها على الأداء الفردي والمؤسسي. كما أن تحقيق الفاعلية



يتطلب ربط البرامج التدريبية بالتحول المؤسسي والبيئة التشغيلية، خاصة في القطاعات عالية التقنية كصناعة البتروكيماويات التي تُعد شركة نوبكو نموذجًا تطبيقيًا لها.

3.1.2 أهمية فاعلية البرامج التدريبية

تكتسب فاعلية البرامج التدريبية أهمية استراتيجية متزايدة في بيئات العمل المعاصرة، خاصة في ظل التغيرات السريعة في متطلبات الأسواق، والتطور التكنولوجي، وتنامي الحاجة إلى موارد بشرية قادرة على مواكبة المستجدات بأداء عالي الكفاءة، إذ تُعد البرامج التدريبية الفعّالة أحد الأعمدة الأساسية لتنمية رأس المال البشري، وتحقيق أهداف المؤسسات على المستويين التشغيلي والاستراتيجي (Aldehaim وآخرون، 2025؛ Yertas، 2024).

وقد أشار الشهري وآخرون (2024) إلى أن أهمية البرامج التدريبية لا تكمن في تنفيذها بحد ذاتها، بل في قدرتها على إحداث تغيير حقيقي في مهارات الموظف وسلوكه العملي، بما يسهم في تحسين الأداء العام. واعتبروا أن الفاعلية هي الرابط الحاسم بين جهود التدريب ونتائج الأداء.

من جهة أخرى، أكد الخوالدة (2023) أن البرامج التدريبية تمثل أداة مؤسسية فعالة لتحفيز الموظفين، وتعزيز الشعور بالتمكين، وتحقيق الرضا الوظيفي، مما ينعكس مباشرة على مستويات الالتزام والإنتاجية داخل المؤسسة.

أما الهندي والمهنا (2023) فقد أبرزتا أهمية البرامج التدريبية خاصة في نماذج التعليم عن بعد، من حيث توفير فرص تطوير مستدامة دون قيود الزمان والمكان، مع إمكانية تخصيص التدريب لاحتياجات كل فئة وظيفية.

وفي بيئات العمل ذات الطابع الفني والتقني كقطاع البتروكيماويات، فإن أهمية فاعلية التدريب تتعاضد بشكل خاص، فقد أوضحت Herjuna وآخرون (2024) أن المؤسسات الصناعية التي تستثمر في برامج تدريبية فعّالة تحقق نتائج ملموسة على مستوى تقليل معدلات الأخطاء التشغيلية، ورفع كفاءة الأداء تحت الضغط، وزيادة التكيف مع أنظمة التشغيل المعقدة.

ويرى Al-Muhaimidi وآخرون (2024) أن التدريب الفعّال يعزز من استدامة الأداء التنظيمي، ويُعد من أبرز مكونات برامج تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية والصحية، حيث يسهم في تأهيل الموظفين للتعامل مع تحديات العمل المتكررة والمتغيرة.



كما شدد عبداللاوي وعيسى (2023) على أن فاعلية التدريب تسهم في تقليل ضغوط العمل الناتجة عن ضعف التأهيل، من خلال رفع الثقة المهنية، وتطوير الكفايات التي تمكّن الموظف من إنجاز المهام بفعالية.

وتبرز أهمية فاعلية التدريب أيضاً في بناء ثقافة التعلم المؤسسي المستمر، كما أشار Babatunde (2024)، حيث تؤدي البرامج الجيدة إلى خلق بيئة عمل محفزة على التعلم والتطوير الذاتي، وبالتالي الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة.

وعلى المستوى الاقتصادي، أوضح Pujianto (2024) أن المؤسسات التي تطبق برامج تدريبية فعّالة تشهد تحسّناً في مؤشرات الإنتاجية والعوائد المالية، نتيجة لاستخدام أمثل للموارد البشرية، وتقليل معدلات دوران العمل والتكاليف التشغيلية الناتجة عن ضعف الأداء.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص أهمية فاعلية البرامج التدريبية في النقاط الآتية:

- تطوير الكفاءات المهنية والسلوكية للعاملين.
- تعزيز أداء الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي.
- دعم القدرة المؤسسية على مواجهة التغيرات والمتطلبات التكنولوجية الحديثة.
- تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين الجودة والإنتاجية.
- تحسين مؤشرات الالتزام والانضباط والولاء المؤسسي.
- خفض التكاليف المرتبطة بالأداء غير الفعّال أو ضعف التأهيل.
- الإسهام في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

يرى الباحث أن أهمية فاعلية البرامج التدريبية تتجلى بوضوح في القطاعات الفنية المتقدمة مثل قطاع البتروكيماويات، الذي يتطلب كوادر ذات جاهزية عالية وقدرة على التعامل مع بيئات تشغيلية حساسة. ومن هنا، فإن قياس فاعلية التدريب لا بد أن يكون أولوية استراتيجية لدى المؤسسات، لضمان تحقق الأثر الإيجابي المطلوب على أداء الأفراد والمنظمة، كما هو الحال في شركة نوبكو.

4.1.2 أهداف البرامج التدريبية

تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق مجموعة من الغايات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية، ورفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في ظل



بيئات العمل المتغيرة. وتُعد وضوح الأهداف وتحديدّها بشكل دقيق أحد العوامل الأساسية في الحكم على مدى فاعلية البرنامج التدريبي، سواء من حيث التصميم أو التنفيذ أو التقييم (Aldehaim وآخرون، 2025؛ عقل والخشالي، 2022).

وقد بيّن الشهري وآخرون (2024) أن الأهداف الأساسية للبرامج التدريبية تتمثل في تحسين الأداء المهني، ورفع مستوى الجاهزية الفنية للموظف، وتمكينه من أداء المهام بكفاءة أعلى، وخاصة في القطاعات التقنية مثل العمل البلدي والصناعي.

وأوضح الخوالدة (2023) أن الهدف من التدريب لا يقتصر على سد فجوات الأداء القائمة، بل يمتد إلى تهيئة الموظف للتغيرات المستقبلية، وبناء المرونة المؤسسية في التعامل مع متطلبات العمل الجديدة، كما أشار إلى أهمية ربط الأهداف التدريبية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وأشار (Babatunde 2024) إلى أن أهداف التدريب يجب أن تشمل تطوير المهارات الشخصية إلى جانب المهارات الفنية، بما في ذلك مهارات التواصل، العمل الجماعي، والقيادة، وهو ما يعزز من التفاعل داخل فرق العمل ويدعم بيئة تنظيمية فعّالة.

وقد أكدت الهندي والمهنا (2023) على أن من بين أهداف البرامج التدريبية – خصوصاً تلك التي تُقدّم عن بعد – هو تمكين الموظفين من التعلم الذاتي المستمر، وبناء ثقافة تطوير داخلي دون الحاجة إلى تدخل مباشر من الإدارات.

و شدد Al-Muhaimidi وآخرون (2024) على أن من أبرز أهداف التدريب الناجح هو تقليل الأخطاء المهنية، وتحسين جودة العمل، وزيادة الالتزام بالإجراءات التشغيلية، خاصة في المؤسسات الصحية والصناعية ذات الحساسية العالية في بيئة العمل.

أما من منظور استراتيجي، فقد أشار (Yertas 2024) إلى أن أهداف التدريب يجب أن تصب في تحسين الأداء المالي العام للمؤسسة، من خلال زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين، وتطوير الجاهزية التنافسية للمؤسسة في السوق.

كما يرى عبيدات ومحمد (2022) أن من بين أهداف البرامج التدريبية هو رفع درجة الرضا الوظيفي، ودعم الاستقرار المهني للموظف، بما يُسهم في تعزيز روح الانتماء المؤسسي وتقليل مشكلات التسرب الوظيفي.



ويمكن تلخيص أبرز أهداف البرامج التدريبية في الآتي: (عبد اللاوي وعيسى، 2023).

- تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة.
- سد الفجوات بين المؤهلات الحالية واحتياجات الوظيفة.
- تعزيز التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.
- تحسين نوعية الأداء وتقليل الأخطاء المهنية.
- دعم الاستعداد للترقيات والمسؤوليات المستقبلية.
- تعزيز الرضا والانتماء والولاء التنظيمي.
- تقليل تكاليف الأداء الضعيف والدورات التشغيلية غير الفعالة.
- المساهمة في بناء ثقافة التطوير المستمر داخل المؤسسة.

يرى الباحث أن تحديد الأهداف التدريبية بشكل منهجي يُعد ركيزة أساسية لنجاح أي برنامج تدريبي، إذ يوجّه عملية التصميم والتنفيذ والتقييم، وأن البرامج التدريبية ينبغي أن تركز على أهداف محددة تتعلق بالكفاءة التشغيلية، وضمان السلامة، ورفع مستوى المهارات الفنية الدقيقة للعاملين، وذلك بما يتماشى مع متطلبات الأداء العالي والجودة المستدامة.

5.1.2 أبعاد فاعلية البرامج التدريبية

تُعد فاعلية البرامج التدريبية مفهوماً مركباً يتكون من عدة أبعاد مترابطة، تسهم في تحديد مدى كفاءة البرامج في تحقيق أهدافها المرجوة، وفي هذه الدراسة، سيتم تناول ثلاثة أبعاد أساسية تمثل البنية المحورية لقياس فاعلية التدريب، وهي: الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، وتحديد الأساليب التدريبية. ويُعد الاهتمام بهذه الأبعاد ضرورة لضمان تصميم برامج تدريبية متكاملة وفعالة (Aldehaim وآخرون، 2025؛ عبد اللاوي وعيسى، 2023).

1. الاحتياجات التدريبية

يمثل تحليل الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والمحورية في تصميم البرامج التدريبية، إذ يعتمد عليها تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وبالتالي صياغة أهداف التدريب المناسبة. وقد أشار الشهري وآخرون (2024) إلى أن فاعلية أي برنامج



تدريبي تبدأ من تحديد دقيق لاحتياجات الموظفين الحقيقية، وتُعد هذه العملية حجر الأساس في تخصيص الموارد التدريبية.

وأوضح الدروقي والمدني (2022) أن فشل البرامج التدريبية غالبًا ما يكون بسبب تجاهل هذه المرحلة أو الاعتماد على الانطباعات العامة دون تحليل علمي، بينما أكد الخوالدة (2023) أن استخدام أدوات القياس (كالاستبيانات، والمقابلات، وتحليل الأداء) يُعد الوسيلة الأمثل لاستخلاص الاحتياجات التدريبية بدقة.

ويرى Herjuna وآخرون (2024) أن المنظمات الصناعية – ومنها شركات البتروكيماويات – يجب أن تربط تحليل الاحتياجات بالخطط التشغيلية ومعدلات الحوادث والأخطاء المتكررة، لضمان توافق البرامج مع متطلبات الواقع.

يرى الباحث أن تحليل الاحتياجات التدريبية في شركة نوبكو يجب أن يكون مبنياً على مؤشرات أداء دقيقة، تتضمن تقارير العمل، وأخطاء التشغيل، وملاحظات المشرفين، وذلك لضمان توجيه البرامج التدريبية نحو سد الفجوات الحقيقية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

2. أنواع التدريب

تتنوع أنواع التدريب بحسب أهداف المؤسسة وطبيعة العمل والمهارات المستهدفة. وقد صنف الهندي والمهنا (2023) أنواع التدريب إلى تدريب تأهيلي للموظفين الجدد، وتدريب تطويري لرفع الكفاءة، وتدريب مهني فني متخصص، بينما أضاف Babatunde (2024) تصنيفات أخرى مثل التدريب أثناء العمل، والتدريب خارج العمل، والتدريب عبر الإنترنت، والتدريب المختلط (Hybrid Training).

وأكد حسنات وآخرون (2024) أن استخدام النوع المناسب من التدريب يسهم في تحسين فعالية البرنامج، ويزيد من احتمالية تحقيق الأثر المطلوب، خاصة عند مراعاة خصائص المتدربين ومستوى خبراتهم.

وفي القطاعات الحساسة مثل البتروكيماويات، أشار Pujianto (2024) إلى أن التدريب العملي التطبيقي هو الأكثر فاعلية، حيث يتيح للموظفين التعامل المباشر مع المعدات والمواقف الواقعية.



يرى الباحث أن برامج التدريب في نوبكو ينبغي أن تشمل مزيجًا من الأنواع، بما في ذلك التدريب الفني العملي، والتدريب التحويلي للوظائف الجديدة، والتدريب المستمر لمواكبة التكنولوجيا. كما يُوصى بتنفيذ التدريب الإلكتروني لبعض الفئات الوظيفية ذات الطابع الإداري أو المكتبي.

3. تحديد الأساليب التدريبية

تمثل الأساليب التدريبية الوسيلة التي يتم بها إيصال المعرفة والمهارات إلى المتدرب، وتختلف هذه الأساليب باختلاف طبيعة التدريب والمحتوى والمشاركين، وقد صنف Al-Muhaimidi وآخرون (2024) الأساليب التدريبية إلى: المحاضرات، ورش العمل، العروض التوضيحية، التدريب العملي، المحاكاة، والتعلم الذاتي.

وأشار Aldehaim وآخرون (2025) إلى أن اختيار الأسلوب التدريبي يجب أن يُراعى فيه التفاعل، والجانب التطبيقي، وإمكانية المتابعة والتقييم، وهو ما يجعل أساليب مثل "المحاكاة الواقعية" فعالة في الصناعات عالية الخطورة.

وأكد الخوالدة (2023) وعبيدات ومحمد (2022) أن استخدام أساليب تقليدية في محتوى تقني معقد يُضعف من فاعلية البرنامج، في حين أن دمج أكثر من أسلوب في البرنامج ذاته يحقق نتائج أكثر فعالية واستجابة من المتدربين.

يرى الباحث أن من الضروري في شركة نوبكو أن يتم اختيار الأساليب التدريبية بناءً على مستوى الموظف ووظيفته، فالتدريب الفني يجب أن يعتمد على المحاكاة العملية والتدريب العملي المباشر، في حين يمكن استخدام العروض التفاعلية أو التدريب الإلكتروني في المحتوى الإداري والتوعوي. ويجب أن تتسم الأساليب بالمرونة والتفاعلية وأن تكون مدعومة بتقنيات رقمية ومتابعة تطبيقية لضمان تحقيق الأثر التعليمي.



المبحث الثاني: أداء الموظفين

1.2.2 التمهيد

يشكل أداء الموظفين حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، باعتباره المخرج الفعلي لجميع مدخلات العمليات الإدارية والموارد البشرية. فالأداء هو المرآة التي تعكس مدى كفاءة الموظف في إنجاز المهام الممنوعة به، ومدى التزامه بالمعايير المهنية والتنظيمية، وهو ما يجعل قياس الأداء وتطويره من أولويات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات المختلفة .

وعليه، يتناول هذا المبحث الجوانب النظرية المرتبطة بمفهوم أداء الموظفين، أهميته، أهداف تحسينه، وأبعاده الأساسية.

2.2.2 مفهوم أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين من المفاهيم المركزية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من تأثير مباشر على الإنتاجية، والجودة، والكفاءة التشغيلية للمؤسسة، وقد تنوعت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم، بحسب الزاوية التي ينطلق منها كل منهم، سواء كانت وظيفية، سلوكية، كمية، أو نوعية.

فقد أشار الشهري وآخرون (2024) إلى أن أداء الموظف هو "مستوى الإنجاز الذي يحققه العامل في تنفيذ مهامه الوظيفية، ومدى التزامه بالمعايير المحددة للأداء والسلوك المؤسسي، واعتبروا أن الأداء يتضمن كلاً من الجوانب الكمية مثل كمية الإنتاج، والنوعية كجودة المخرجات، بالإضافة إلى التزام الموظف بالتعليمات التنظيمية.

أما عبداللاوي وعيسى (2023) فيُعرفان الأداء الوظيفي بأنه "القدرة على تحويل المعارف والمهارات المكتسبة إلى سلوك فعال يُسهم في تحسين النتائج النهائية للمؤسسة"، مشيرين إلى أن الأداء لا يرتبط فقط بالكفاءة، بل يتطلب تحفيزاً ودعماً تنظيمياً مستمراً.

ويرى الخوالدة (2023) أن الأداء هو ترجمة واقعية لمدى توظيف الموظف لقدراته ومعارفه ومهاراته في بيئة العمل الفعلية، وقدرته على التكيف مع الضغوط والتغيرات، والتفاعل الإيجابي مع فريق العمل، بما يحقق الأهداف الوظيفية.



وفي السياق الدولي، يُعرف Babatunde (2024) أداء الموظف بأنه "السلوك الظاهر الناتج عن التفاعل بين القدرات الشخصية والدافعية، والبيئة التنظيمية"، ويؤكد أن الأداء الفعلي يتأثر بعوامل متداخلة تتراوح من وضوح الأدوار إلى نوعية القيادة ونظم التحفيز.

ويضيف Al-Muhaimidi وآخرون (2024) أن الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية والصناعية يجب أن يُقاس وفق معايير موضوعية تشمل: الالتزام الزمني، والدقة، وجودة التنفيذ، والقدرة على التعامل مع المشكلات الطارئة، في حين يعتبر Yertas (2024) أن الأداء الجيد هو انعكاس مباشر لجودة إدارة المعرفة داخل المؤسسة، واستثمارها في تدريب وتطوير الكفاءات البشرية.

ووفقًا لـ الهندي والمهنا (2023) إن الأداء يرتبط كذلك بمستوى الرضا الوظيفي والدعم الإداري، وأن الموظف الذي يشعر بقيمته ضمن المنظمة يكون أكثر التزامًا وفعالية في أدائه، مقارنة بمن يفتقد هذا الشعور.

كما يرى Aldehaim وآخرون (2025) أن الأداء الفعّال للموظفين لا يقتصر على المهام الإدارية أو التشغيلية، بل يشمل أيضًا المبادرة، والمشاركة في حل المشكلات، والمساهمة في تحسين الإجراءات التنظيمية.

ويرى الباحث أن أداء الموظفين مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد، يشمل الجوانب الفنية والسلوكية والتنظيمية، وأن أداء الموظف لا يُقاس فقط بمدى التزامه بالمهام، بل بقدرته على التفاعل مع بيئة صناعية دقيقة تتطلب مستوى عالٍ من الجاهزية الفنية والانضباط.



3.2.2 أهمية أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات واستدامتها، إذ يُمثّل الرابط الحيوي بين الخطط التنظيمية والنتائج التشغيلية على أرض الواقع. فمهما بلغت جودة التخطيط الإداري أو التقني، فإن تنفيذ تلك الخطط يظل مرهونًا بكفاءة الأفراد القائمين عليها ، وإن تعزيز أداء الموظفين يُعد من أولويات الإدارة الفعالة في المؤسسات الحديثة، خاصة في البيئات الصناعية الحساسة مثل قطاع البتروكيماويات (Yertas ، 2024).

وقد أكد الخوالدة (2023) أن الأداء المؤسسي يركز أساسًا على الأداء الفردي للموظفين، وأن ضعف أداء العاملين يُعد أحد أبرز أسباب تدني الإنتاجية وتزايد الأخطاء والمشكلات التشغيلية، وبيّن أن المؤسسات التي تستثمر في تحسين أداء موظفيها تحقق نتائج نوعية على مستوى الكفاءة التشغيلية والانضباط الوظيفي.

كما أشار عبداللوي وعيسى (2023) إلى أن الأداء الفعّال للموظف يسهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز رضا العملاء، وتقليل تكاليف الأخطاء، وهو ما يعكس العلاقة المباشرة بين الأداء الفردي ومخرجات المؤسسة.

ركّز Al-Muhaimidi وآخرون (2024) على أهمية أداء الموظفين في المؤسسات الصحية والصناعية، حيث لا تقتصر نتائجه على الأبعاد الإنتاجية، بل تشمل كذلك السلامة المهنية، والامتثال للأنظمة، والتقيد بالإجراءات التشغيلية المعقدة.

أوضح (Babatunde 2024) أن أداء الموظفين يُعد مقياسًا لفعالية التوجيه القيادي داخل المنظمة، ومدى وجود بيئة داعمة ومحفزة، مشيرًا إلى أن انخفاض الأداء غالبًا ما يكون انعكاسًا لضعف التواصل الداخلي أو غياب نظم المتابعة والتقييم.

أما الهندي والمهنا (2023) ، فقد ركّزتا على أهمية الأداء من حيث تأثيره على تحقيق الأهداف التعليمية والتدريبية في بيئة العمل، مؤكّدتين أن الموظفين ذوي الأداء العالي هم الأقدر على التعلّم الذاتي، والمساهمة في نقل المعرفة وتدريب الزملاء.

كما أشار الشهري وآخرون (2024) إلى أن الأداء الجيد لا يحقق فقط النتائج الآنية للمؤسسة، بل يسهم في بناء سمعة مهنية مستدامة، ويُعزز فرص التوسع، والاستثمار، واستقطاب الكفاءات العالية، وهي أهداف ذات أبعاد استراتيجية.



ويمكن تلخيص أهمية أداء الموظفين في النقاط الآتية (عبداللاوي وعيسى،

(2023)

- يمثل الأساس في تحقيق الأهداف التشغيلية والإنتاجية للمؤسسة.
- ينعكس مباشرة على جودة الخدمات والمنتجات ورضا العملاء.
- يحد من الأخطاء التشغيلية والتكاليف الناتجة عنها.
- يسهم في تحقيق بيئة عمل آمنة وفعالة، خصوصاً في القطاعات الفنية.
- يعزز ثقافة العمل الجماعي والمهنية والابتكار داخل المؤسسة.
- يُعد معياراً أساسياً في تقييم فاعلية السياسات التدريبية والإدارية.
- يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والدولية.

يرى الباحث أن أهمية أداء الموظفين في شركة نوبكو تتجاوز مجرد الإنجاز الوظيفي إلى كونها عاملاً محورياً في ضمان السلامة التشغيلية وجودة العمل في بيئة صناعية تتسم بالدقة والخطورة.

4.2.2 أهداف رفع الأداء الوظيفي

يسعى الأداء الوظيفي المرتفع إلى تحقيق قيمة مضافة على المستويين الفردي والمؤسسي، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة، والجودة، والاستدامة التشغيلية. وقد تباينت رؤى الباحثين حول الأهداف الرئيسية المرجوة من تعزيز أداء الموظفين، والتي يمكن تفصيلها كما يلي:

يشير عبداللاوي وعيسى (2023) إلى أن رفع الأداء الوظيفي يهدف إلى:

1. تحقيق التكامل بين القدرات الفردية ومتطلبات الوظيفة، من خلال ترجمة المهارات إلى سلوكيات إنتاجية داخل بيئة العمل.
2. تحسين جودة الإنجاز في المهام الحرجة التي تتطلب دقة وكفاءة، وخاصة في الصناعات الحساسة.
3. تعزيز الثقة المهنية لدى الموظف، بما يدعم استقراره النفسي والوظيفي ويقلل من التوتر والضغط.

كما يرى الشهري وآخرون (2024) أن أهداف رفع الأداء تتمثل في:



1. زيادة الإنتاجية المؤسسية من خلال تحسين الأداء الكلي للأفراد والفرق، بما ينعكس على مؤشرات الكفاءة التشغيلية.
2. تقليل معدلات الهدر في الوقت والموارد، نتيجة تحسين المهارات التنظيمية والانضباط الذاتي للموظفين.
3. تحقيق مستويات أعلى من التفاعل التنظيمي، من خلال التزام الموظفين بالقيم والسلوكيات المؤسسية.

ويؤكد الخوالة (2023) أن من أبرز أهداف رفع الأداء:

1. بناء ثقافة احترافية داخل المؤسسة، تقوم على الانضباط، والتعلم المستمر، والتطوير الذاتي.
2. تحسين مناخ العمل عبر تخفيف الصراعات الناتجة عن ضعف الأداء أو غياب العدالة في توزيع الأعباء.
3. رفع القدرة المؤسسية على التكيف مع التحديات، من خلال وجود موظفين قادرين على التعلم والتجديد.

في حين يُبرز Al-Muhaimidi وآخرون (2024) في دراستهم الطبية الصناعية أن رفع الأداء يستهدف:

1. الحد من الأخطاء البشرية في البيئات ذات الحساسية العالية، مثل القطاعات الصحية والصناعية.
2. تحقيق التوافق مع معايير الاعتماد والجودة المؤسسية، خاصة في سياقات معقدة تنظيميًا وتقنيًا.
3. تعزيز فاعلية العمل الجماعي متعدد التخصصات، وهو أمر جوهري في السياقات التشغيلية المعقدة.



أما Babatunde (2024) فيضيف أن أهداف رفع الأداء تشمل:

1. تنمية المهارات القيادية لدى الموظفين في مختلف المستويات، لإعداد كوادر مؤهلة للترقية.
2. تشجيع الابتكار وتقديم المبادرات التطويرية، بدلاً من الاكتصار على التنفيذ الروتيني للمهام.
3. دعم التفاعل الأفقي بين الإدارات، ما يعزز مرونة اتخاذ القرار وتكامل الجهود.

وتوضح الهندي والمهنا (2023) أن رفع الأداء يسعى أيضاً إلى:

1. تحقيق التكافؤ بين التعلم والتطبيق، عبر تعزيز قدرات الموظف على تحويل التدريب إلى ممارسة واقعية.
2. رفع الاستعداد للتكيف مع أنماط العمل الحديثة، مثل العمل عن بعد، أو التشغيل الرقمي.
3. إرساء مبدأ العدالة في التقييم والترقيات، من خلال ربط الحوافز بالأداء الفعلي لا بالأقدمية فقط.

يرى الباحث أن أهداف رفع الأداء الوظيفي تتقاطع مع أهداف التطوير المؤسسي في شركة نوبكو، خاصة بالنظر إلى بيئة العمل الصناعية التي تتطلب أعلى درجات الدقة والانضباط، كما أن رفع الأداء لا يقتصر على تحسين نتائج الإنتاج، بل يشمل تنمية سلوك الموظف المهني، ورفع جاهزيته للتعلم، وتعزيز استقراره الوظيفي .

5.2.2 أبعاد أو مؤشرات أداء الموظفين

يمثل أداء الموظف مفهومًا متعدد الأبعاد، حيث لا يقتصر على كمية ما يُنجز من مهام، بل يشمل جودة الأداء، مدى الالتزام، الكفاءة السلوكية، التفاعل داخل الفريق، والقدرة على الابتكار والمبادرة، ويُعد تحديد هذه الأبعاد ضرورة لفهم الأداء بشكل شامل، وتوجيه أدوات التقييم والتحفيز والتطوير على أسس واضحة (Aldehaim وآخرون، 2025؛ الخوادة، 2023).

وقد تطرقت العديد من الدراسات إلى هذه الأبعاد، وفيما يلي عرض لأهم ما ورد لدى الباحثين:





يشير الشهري وآخرون (2024) إلى خمسة أبعاد رئيسية لأداء الموظف:

- الأداء الكمي: ويتمثل في عدد المهام أو حجم الإنجاز الذي يحققه الموظف خلال فترة زمنية محددة.
- الأداء النوعي: ويعني جودة ما يُنجز من مهام، ودقته، ودرجة الالتزام بالمعايير.
- الالتزام والانضباط: ويتعلق بمدى احترام الموظف لمواعيد الحضور والانصراف، والتعليمات الإدارية.
- التفاعل مع الزملاء: ويُقاس بمستوى التعاون والمشاركة والعمل الجماعي.
- تحمّل المسؤولية والمبادرة: وتشير إلى سلوك الموظف تجاه التطوير الذاتي، واستعداده لتحمل أعباء إضافية.

كما يرى عبداللوي وعيسى (2023) أن مؤشرات الأداء تشمل:

- الاستجابة للتوجيهات: أي قدرة الموظف على تنفيذ التعليمات بمرونة وفعالية.
- التعلم والتطوير الذاتي: والذي يُقاس بمدى استعداد الموظف لاكتساب مهارات جديدة.
- حل المشكلات واتخاذ القرار: ويُعبر عن النضج المهني في التعامل مع المواقف الميدانية.

6.2.2 العلاقة بين التدريب والأداء

تقوم العلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية وأداء الموظفين على أسس نظرية متينة في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يُنظر إلى التدريب باعتباره أداة استراتيجية تهدف إلى تطوير رأس المال البشري وتحسين مستوى الأداء المؤسسي والفردية، ويتجذر هذا الارتباط من منطلق أن التدريب الفعّال يُكسب الموظف معارف ومهارات واتجاهات جديدة، تُترجم لاحقًا إلى سلوك وظيفي ملموس في بيئة العمل (Aldehaim وآخرون، 2025؛ Pujianto، 2024).

1. التدريب كوسيلة لتحسين الكفاءة والفاعلية

يشير الشهري وآخرون (2024) إلى أن التدريب يُعد أحد الوسائل الأساسية لتحسين كفاءة الموظف في إنجاز مهامه، من خلال تزويده بالمعرفة الدقيقة والمهارات اللازمة، بما



يُقلل من الأخطاء التشغيلية ويرفع مستوى الجودة. وعليه، فإن الفرضية الأساسية هي أن كلما زادت فاعلية التدريب، زادت كفاءة الأداء.

وفي السياق نفسه، يؤكد الخوالدة (2023) أن التدريب الفعّال يُعالج مواطن القصور في أداء العاملين، ويُعزز قدراتهم في التعامل مع التحديات اليومية، مما يساهم في رفع معدلات الإنجاز، وتحقيق نتائج تتسق مع الأهداف التشغيلية للمؤسسة.

2. التدريب كأداة لتغيير السلوك المهني

تري الهندي والمهنا (2023) أن العلاقة بين التدريب والأداء لا تقتصر على الجانب المهاري فقط، بل تشمل تغيير سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل، فالموظف الذي يخضع لبرنامج تدريبي فعّال يصبح أكثر التزامًا، وتعاونًا، واستعدادًا لتحمل المسؤولية، وهو ما ينعكس مباشرة على سلوكه داخل المنظمة.

أما Babatunde (2024)، فقد تناول العلاقة من زاوية السلوك التنظيمي، مؤكدًا أن البرامج التدريبية تساهم في تعزيز روح المبادرة لدى الموظف، وتزيد من دافعيته، وتعزز ثقته بنفسه، وكلها عناصر ترتبط إيجابيًا بالأداء الفعلي.

3. التدريب كمدخل للتكيف مع متطلبات العمل

أشار Al-Muhaimidi وآخرون (2024) إلى أن التدريب يُعد ضرورة تنظيمية لمواكبة التطورات في بيئة العمل، خاصة في القطاعات التقنية مثل الصناعة والطب، حيث يُساهم في تمكين الموظف من التكيف مع الأدوات والأنظمة الحديثة، مما يضمن استمرار الأداء بكفاءة.

كما شدد Herjuna وآخرون (2024) على أن الموظف المتدرّب جيدًا يكون أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط، وأكثر مرونة في تنفيذ المهام المعقدة، وهو ما يرفع من الأداء الإجمالي للمؤسسة ويُقلل من المخاطر التشغيلية.



الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 المنهجية وطرق البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يسمح هذا المنهج بوصف الظاهرة المدروسة (فاعلية البرامج التدريبية وأداء الموظفين)، ثم تحليل العلاقة بين المتغيرات من خلال أدوات كمية. كما يُعتبر هذا المنهج شائعاً في الدراسات التي تسعى إلى استكشاف العلاقات بين متغيرات محددة في بيانات عمل حقيقية دون التدخل في عناصرها.

وقد تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) لتغطي أبعاد المتغير المستقل (الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، الأساليب التدريبية) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، ثم تم توزيعها على عينة من الموظفين العاملين في شركة نوبكو، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات الفنية والإدارية والتشغيلية في شركة نوبكو — وهي إحدى الشركات الوطنية الرائدة في مجال الخدمات اللوجستية الطبية وقطاع البتروكيماويات بالمملكة العربية السعودية، وتُشير التقارير الإدارية الصادرة عن إدارة الموارد البشرية في نوبكو (2023) إلى أن عدد الموظفين في الإدارات المستهدفة يتجاوز 1200 موظفًا موزعين على عدة إدارات تشمل: العمليات، الجودة، الموارد البشرية، والإمداد الطبي.



نظرًا لحجم المجتمع الكبير نسبيًا، وتوزعه الإداري والتشغيلي على مختلف الأقسام، فقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقًا لنوع الإدارة (إدارات فنية – إدارات تشغيلية – إدارات إدارية)، لضمان تمثيل متوازن لكافة فئات الموظفين المعنيين بالتدريب والتقييم.

وقد تم اعتماد معادلة Krejcie & Morgan (1970) لتحديد حجم العينة المناسب، بناءً على مستوى ثقة قدره 95%، وهامش خطأ $\pm 5\%$ ، وتم توزيع 320 استبانة على الموظفين في مختلف إدارات الشركة وفروعها، مما أفضى إلى تحديد الحجم الأمثل للعينة بـ 291 مفردة. ومن أجل ضمان الوصول لهذا العدد بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الإدارة

نوع الإدارة	عدد المشاركين	النسبة من العينة
إدارات فنية	140	48.1%
إدارات إدارية	100	34.4%
إدارات تشغيلية مشتركة	51	17.5%
الإجمالي	291	100%

3.3 مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

4.3 أداة الدراسة:



جاء التركيز في الدراسة الحالية على جمع البيانات عبر استخدام أداة الاستبيان الإلكتروني وذلك من خلال تطبيق نماذج جوجل أو (جوجل فورم) وتشمل استمارة الاستبيان التي تم تصميمها قسمين رئيسيين هما:

➤ **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

➤ **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة والمتمثلة في متغير فاعلية البرامج التدريبية وتشمل ثلاث أبعاد (الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، تحديد الأساليب التدريبية) وذلك بمجموع 25 فقرة ومتغير تحسين أداء الموظفين ويشمل 15 فقرة.

وكانت جميع الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان تمت صياغتها لتخضع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشمل (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

- مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4
- مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (2) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا



5.3 المعالجة الإحصائية للبيانات:

تشمل هذه الخطوة ما يأتي من بعد جمع بيانات الدراسة التي سوف يتم طرحها للمعالجة الإحصائية، وهو ما يتضمن إدخالها على الحاسب الآلي ببرنامج الإحصاء الأبرز SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:



❖ المحور الأول: فاعلية البرامج التدريبية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الاحتياجات التدريبية			
1	عتمد إدارة التدريب في الشركة على تقييمات الأداء الفعلية لتحديد الاحتياجات التدريبية.	0.732**	0.000
2	تُجرى دراسات تحليلية دورية لتحديد الفجوات المهارية لدى الموظفين.	0.688**	0.000
3	يُشارك المديرون المباشرون في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في إداراتهم.	0.770**	0.000
4	تستند الشركة إلى بيانات الأداء السابقة عند وضع خطط التدريب السنوية.	0.734**	0.000
5	يتم تحليل المشكلات التشغيلية لاستخلاص مجالات التدريب ذات الأولوية.	0.680**	0.000
6	تُراجع الاحتياجات التدريبية دوريًا بما يتلاءم مع مستجدات بيئة العمل.	0.620**	0.000
7	يتم إشراك خبراء متخصصين في تحديد الاحتياجات التدريبية في الأقسام الفنية.	0.676**	0.000
8	تُستخدم أدوات علمية مثل المقابلات والاستبيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.	0.726**	0.000
9	تستفيد الشركة من التقارير التشغيلية وسجلات الحوادث في تحديد المجالات التدريبية المناسبة.	0.782**	0.000
أنواع التدريب			



م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
10	توفّر الشركة برامج تدريبية تتنوع بين التدريب الفني، الإداري، والسلوكي.	0.608**	0.000
11	تقدّم الشركة تدريبات ميدانية لموظفي الإدارات التشغيلية والميدانية.	0.682**	0.000
12	تشمل خطط التدريب برامج داخلية تُنفذ داخل الشركة وأخرى خارجية في مراكز تدريب متخصصة.	0.696**	0.000
13	تُتاح للموظفين فرص الالتحاق ببرامج تدريبية إلكترونية عبر منصات معتمدة.	0.715**	0.000
14	تُنظّم دورات تدريبية تأسيسية للموظفين الجدد عند بدء مباشرتهم للعمل.	0.624**	0.000
15	تُنفّذ برامج تدريبية تخصصية بشكل دوري استجابة للاحتياجات الفنية المستجدة.	0.689**	0.000
16	تسهم البرامج التدريبية المتنوعة في تطوير الأداء المهني للموظف وتحسين كفاءته الوظيفية.	0.706**	0.000
تحديد الأساليب التدريبية			
17	تعتمد البرامج التدريبية على أساليب تفاعلية مثل ورش العمل والتدريب العملي المباشر.	0.721**	0.000
18	يُراعى في تنفيذ البرامج التدريبية تنوع الأساليب بما يتناسب مع الفروقات الفردية بين المتدربين.	0.725**	0.000
19	تُستخدم في البرامج التدريبية حالات دراسية واقعية تُحاكي بيئة العمل الفعلية.	0.743**	0.000
20	يُشرف على تنفيذ البرامج التدريبية مدربون متخصصون وذوو خبرة عملية.	0.709**	0.000
21	تُوظّف الوسائط المتعددة والتقنيات التفاعلية في تقديم المحتوى التدريبي.	0.648**	0.000



م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
22	تتضمن البرامج التدريبية أدوات لقياس مدى التفاعل والتحصيل أثناء التدريب.	0.736**	0.000
23	تشجع البرامج التدريبية المتدربين على المشاركة وتقديم التغذية الراجعة الفورية.	0.759**	0.000
24	تُنفَّذ اختبارات قصيرة أو تطبيقات عملية في نهاية البرنامج لقياس الاستيعاب.	0.574**	0.000
25	تتبع إدارة التدريب معايير واضحة عند اختيار الأساليب التدريبية بما يتناسب مع طبيعة المحتوى والوظيفة المستهدفة.	0.780**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين أن جميع عبارات المحور الأول الخاص بـ"فاعلية البرامج التدريبية" قد أظهرت دلالة إحصائية قوية عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.574) و(0.782). وتشير هذه القيم إلى وجود ارتباط إيجابي مرتفع بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، مما يدل على تجانس داخلي مرتفع بين فقرات كل بُعد (الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، الأساليب التدريبية)، وتُعد هذه النتائج مؤشراً قوياً على صدق الأداة، حيث أن كل عبارة تسهم بفاعلية في تمثيل البعد الذي تقيسه، مما يعكس جودة البناء النظري للاستبانة، ويؤهلها للاستخدام في التحليل الإحصائي والاستنتاج العلمي بثقة..

❖ المحور الثاني: تحسين أداء الموظفين

جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني



الدالة الاحصائية	قيمة معامل الارتباط	الفقرة
0.000	**0.720	يُسهم تحسين أداء الموظفين في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات التنفيذية داخل بيئة العمل.
0.000	**0.719	يؤدي تحسين الأداء الوظيفي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للإدارات المختلفة.
0.000	0.728**	يُساعد الأداء المرتفع للموظفين في تطوير أساليب تنفيذ الأعمال اليومية.
0.000	0.807**	يُسهم تحسين الأداء في تمكين الموظفين من اكتساب مهارات وظيفية متقدمة.
0.000	0.750**	يُعزّز الأداء الجيد من قدرة المؤسسة على التخطيط السليم لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.
0.000	0.559**	يُساعد تحسين أداء الموظفين في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المستوى المؤسسي.
0.000	0.816**	يؤدي الأداء الفعال إلى رفع جودة الأداء الإداري في مختلف وحدات العمل.
0.000	0.604**	يُسهم تحسين الأداء في صياغة أهداف تنظيمية واقعية قابلة للتنفيذ ضمن مدد زمنية محددة.
0.000	0.723**	يُساعد الأداء المرتفع في تطوير مستوى العمليات الإدارية وتحسين سير الإجراءات.
0.000	0.805**	يُساهم تحسين الأداء في تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالأخطاء أو تكرار المهام.
0.000	0.698**	يُعزّز الأداء الجيد من قدرة الموظفين على توليد أفكار تطويرية قابلة للتطبيق.
0.000	0.820**	يرتبط الأداء الفعال بزيادة معدلات الرضا الوظيفي والحوافز المهنية للعاملين.
0.000	0.803**	يُساعد تحسين الأداء في رفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات وحلها بفعالية.



الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
يؤدي الأداء المهني المرتفع إلى تقليل حجم المخاطر التشغيلية المحتملة.	0.763**	0.000
يسهم تحسين الأداء في زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البينية والتنظيمية.	0.808**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين أن جميع الفقرات قد حققت دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (0.559) و(0.820)، وهي قيم تشير إلى ارتباط قوي وإيجابي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وتُعد هذه النتائج دليلاً واضحاً على الصدق الداخلي للمحور، إذ تعكس أن كل عبارة من العبارات تُمثل بوضوح المفهوم الكامن وراء هذا المتغير. كما أن ارتفاع قيم الارتباط في عدد من العبارات – مثل العبارة التي بلغت (0.820) – يُظهر تجانساً عالياً بين الفقرات، مما يُعزّز من موثوقية أداة القياس ودقتها في قياس أثر تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين في البيئة المهنية المستهدفة..

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
فاعلية البرامج التدريبية	0.970	34
تحسين أداء الموظفين	0.941	15
إجمالي استمارة الاستبيان	0.980	49

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.





الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

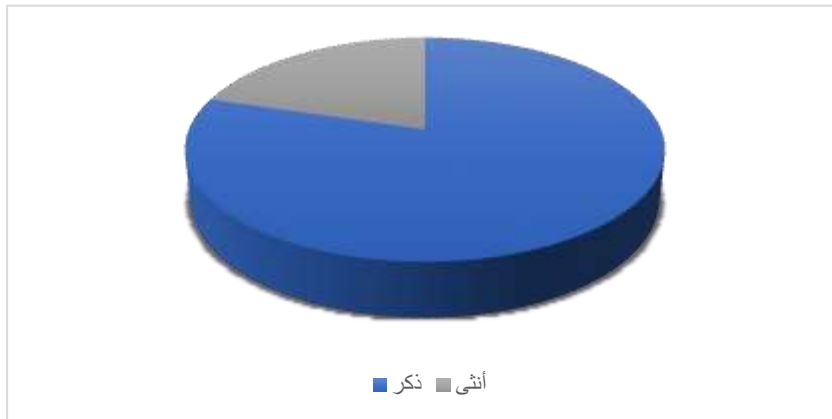
1.4 خصائص عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (291) موظفًا من العاملين في شركة نوبكو بقطاع البتروكيماويات، وقد تم توزيعهم حسب عدد من الخصائص العامة كما يلي:

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكر	232	79.7%
أنثى	59	20.3%
الإجمالي	291	100%

الشكل رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



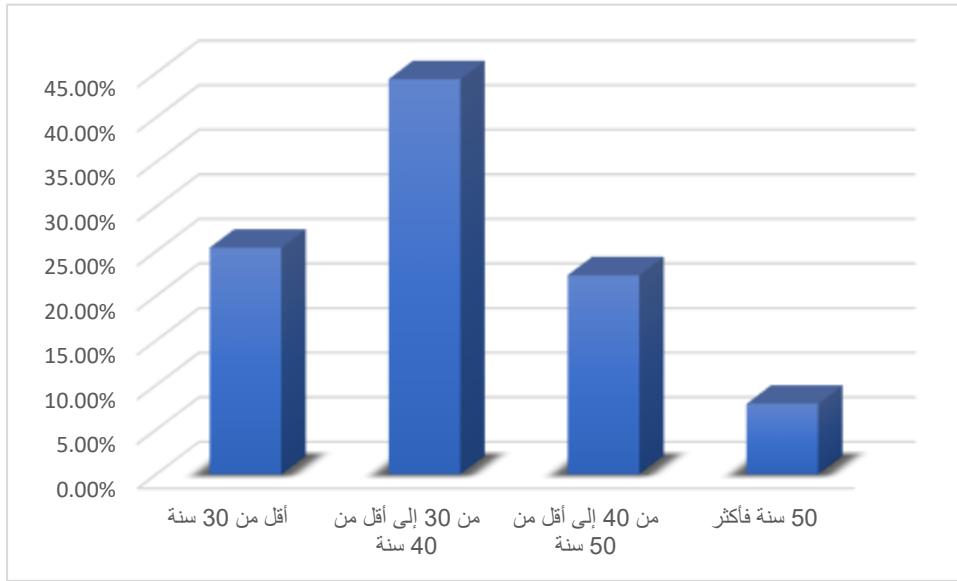
يتبين من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (79.7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (20.3%) فقط، ويُعزى هذا التفاوت إلى طبيعة بيئة العمل في شركة نوبكو

بقطاع البتروكيماويات، والتي تتطلب مهارات فنية وتشغيلية، غالبًا ما يشغلها الذكور بنسبة أعلى في السياق السعودي، خاصة في الإدارات الميدانية والفنية.

الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	74	25.4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	129	44.3%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	65	22.3%
50 سنة فأكثر	23	7.9%
الإجمالي	291	100%

الشكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



أظهر توزيع العمر أن النسبة الأكبر من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة بنسبة (44.3%)، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة (25.4%)، وهو ما يعكس هيمنة الطاقات الشابة نسبياً في قوة العمل بالشركة، كما يُشير هذا التوزيع إلى أن فئة كبيرة من العينة ما زالت في مراحلها الوظيفية النشطة، ما يجعلها أكثر انخراطاً واستفادة من البرامج التدريبية.

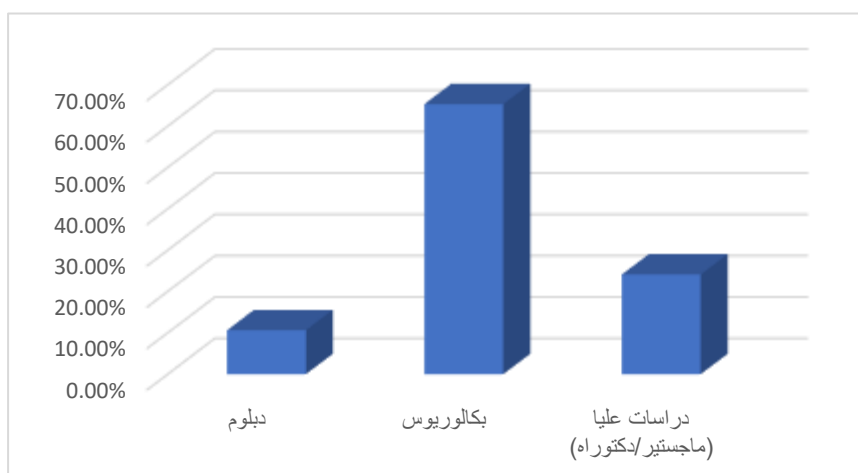
الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية (%)
---------------	-------	--------------------



10.6%	31	دبلوم
65.3%	190	بكالوريوس
24.1%	70	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
100%	291	الإجمالي

الشكل (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



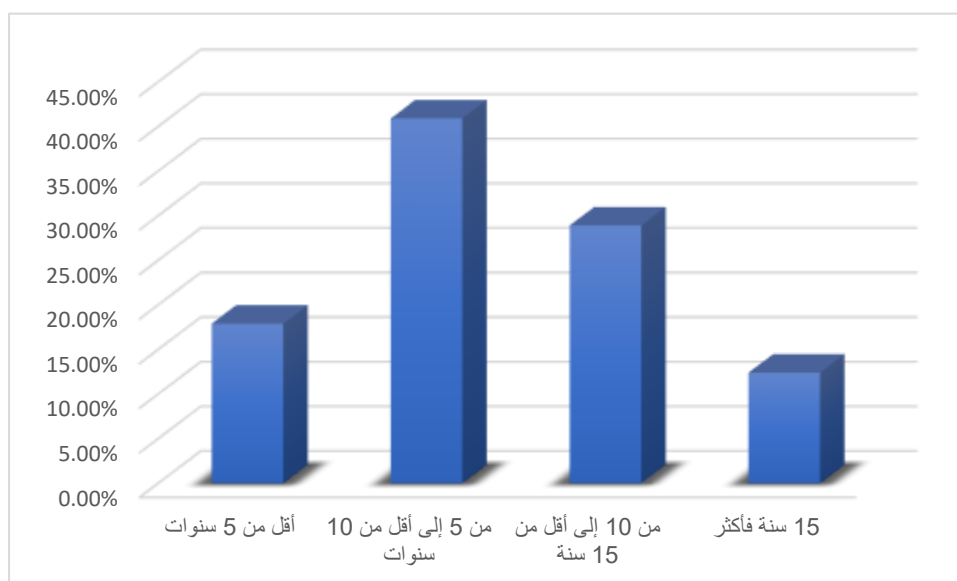
توضح البيانات أن النسبة الغالبة من المبحوثين يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (65.3%)، تليها الدراسات العليا بنسبة (24.1%)، وهو ما يعكس توجه الشركة نحو توظيف الكفاءات المؤهلة علميًا، كما أن ارتفاع نسبة المؤهلات العليا يعزّز من أهمية التدريب بوصفه وسيلة لاستكمال التطوير المهني.

الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	52	17.9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	119	40.9%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	84	28.9%
15 سنة فأكثر	36	12.4%
الإجمالي	291	100%



الشكل (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



تبيّن أن ما نسبته (40.9%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، وهي الفئة الأكثر تمثيلاً، تليها فئة 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (28.9%) يُشير هذا إلى أن معظم العينة تمتلك خبرة عملية متوسطة إلى متقدمة، وهي فئة مناسبة للحكم على أثر البرامج التدريبية لأنها جمعت بين المعرفة العملية والملاحظة طويلة المدى.

الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التي يعمل بها الموظف

نوع الإدارة	العدد	النسبة المئوية (%)
إدارات فنية	140	48.1%
إدارات إدارية	100	34.4%
إدارات تشغيلية مشتركة	51	17.5%
الإجمالي	291	100%

يتضح من الجدول أن الإدارات الفنية تمثل أكبر نسبة من العينة بنسبة (48.1%)، تليها الإدارات الإدارية بنسبة (34.4%)، ثم الإدارات التشغيلية المشتركة بنسبة (17.5%). وهذا التوزيع يتسق مع طبيعة الدراسة التي تستهدف تقييم أثر التدريب على مختلف أنماط الأداء، لا سيما في الوظائف الفنية التي تتطلب تأهيلاً مستمراً.

الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب المشاركة السابقة في تدريب



هل سبق للموظف المشاركة في تدريب؟	العدد	النسبة المئوية(%)
نعم	266	91.4%
لا	25	8.6%
الإجمالي	291	100%

الشكل (5): توزيع أفراد العينة حسب المشاركة السابقة في تدريب



تُظهر النتائج أن نسبة كبيرة من الموظفين (91.4%) سبق لهم المشاركة في برامج تدريبية، في حين لم يشارك (8.6%) فقط في أي برامج تدريبية، ويُعزز هذا التوزيع من صدقية الإجابات، نظرًا لأن معظم المبحوثين لديهم خبرة فعلية في التفاعل مع الأنشطة التدريبية، مما يجعل تقييمهم لأثرها أكثر دقة وواقعية.

2.4 تحليل استمارة الاستبيان

– المحور الأول: فاعلية البرامج التدريبية

1- الاحتياجات التدريبية

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاحتياجات التدريبية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعتمد إدارة التدريب في الشركة على تقييمات الأداء الفعلية لتحديد الاحتياجات التدريبية.	4.140	1.001	1	مرتفع



العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تُجرى دراسات تحليلية دورية لتحديد الفجوات المهارية لدى الموظفين.	4.050	1.145	2	مرتفع
يُشارك المديرون المباشرون في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في إداراتهم.	4.010	1.006	4	مرتفع
تستند الشركة إلى بيانات الأداء السابقة عند وضع خطط التدريب السنوية.	4.020	1.011	3	مرتفع
يتم تحليل المشكلات التشغيلية لاستخلاص مجالات التدريب ذات الأولوية.	3.930	0.876	6	مرتفع
تُراجع الاحتياجات التدريبية دوريًا بما يتلاءم مع مستجدات بيئة العمل.	3.880	1.034	8	مرتفع
يتم إشراك خبراء متخصصين في تحديد الاحتياجات التدريبية في الأقسام الفنية.	3.980	0.991	5	مرتفع
تُستخدم أدوات علمية مثل المقابلات والاستبيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.	3.800	0.981	9	مرتفع
تستفيد الشركة من التقارير التشغيلية وسجلات الحوادث في تحديد المجالات التدريبية المناسبة.	3.920	1.047	7	مرتفع
المتوسط	3.970	1.010		مرتفع

أظهرت نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول بُعد "الاحتياجات التدريبية" – كأحد مكونات فاعلية البرامج التدريبية – مستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام



لفقرات هذا البُعد (3.970)، بانحراف معياري قدره (1.010)، مما يشير إلى درجة إدراك إيجابية من قبل المبحوثين لوجود ممارسات منظمة لتحديد احتياجاتهم التدريبية داخل الشركة، وقد تبيّنت أعلى درجة موافقة في العبارة التي نصت على أن "إدارة التدريب تعتمد على تقييمات الأداء الفعلية لتحديد الاحتياجات التدريبية"، بمتوسط (4.140) وانحراف معياري (1.001)، وهو ما يعكس توجهاً مؤسسياً نحو ربط العملية التدريبية بأنظمة التقييم، كما حصلت عبارة "تُجرى دراسات تحليلية دورية لتحديد الفجوات المهارية لدى الموظفين" على متوسط (4.050)، ما يدل على وجود إجراءات تشخيصية ممنهجة.

وجاءت أقل درجة موافقة وإن كانت ضمن المستوى المرتفع للعبارة المتعلقة باستخدام أدوات علمية مثل المقابلات والاستبيانات، بمتوسط (3.800)، مما قد يُشير إلى وجود مجال لتحسين أدوات جمع البيانات التدريبية

2- أنواع التدريب

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على

عبارات أنواع التدريب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توفّر الشركة برامج تدريبية متنوعة بين التدريب الفني، الإداري، والسلوكي.	4.050	1.005	2	مرتفع
تُقدّم الشركة تدريبات ميدانية لموظفي الإدارات التشغيلية والميدانية.	3.900	1.016	5	مرتفع



العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تشمل خطط التدريب برامج داخلية تُنفذ داخل الشركة وأخرى خارجية في مراكز تدريب متخصصة.	3.910	0.972	4	مرتفع
تُتاح للموظفين فرص الالتحاق ببرامج تدريبية إلكترونية عبر منصات معتمدة.	3.910	0.885	3	مرتفع
تُنظّم دورات تدريبية تأسيسية للموظفين الجدد عند بدء مباشرتهم للعمل.	3.860	0.873	6	مرتفع
تُنفّذ برامج تدريبية تخصصية بشكل دوري استجابة للاحتياجات الفنية المستجدة.	3.720	1.012	7	مرتفع
تسهم البرامج التدريبية المتنوعة في تطوير الأداء المهني للموظف وتحسين كفاءته الوظيفية.	4.060	0.969	1	مرتفع
المتوسط	3.916	0.962	مرتفع	

أظهرت نتائج تحليل محور "أنواع التدريب"، باعتباره البُعد الثاني ضمن مكونات فاعلية البرامج التدريبية، أن استجابات أفراد العينة تعكس درجة موافقة مرتفعة على جميع العبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.916) بانحراف معياري (0.962)، ما يدل على وجود قناعة واسعة لدى الموظفين بأن الشركة توفر أنماطاً تدريبية متنوعة تواكب احتياجات العمل، وقد احتلت العبارة التي تنص على أن "البرامج التدريبية المتنوعة تُسهم في تطوير الأداء المهني للموظف وتحسين كفاءته الوظيفية" المرتبة الأولى بمتوسط (4.060)، وهي دلالة على أن الباحثين يدركون القيمة العملية للتنوع في التدريب على الأداء الفردي، تليها عبارة "توفر الشركة برامج تدريبية متنوعة بين التدريب الفني، الإداري، والسلوكي" بمتوسط (4.050)، مما يعكس اتساع نطاق محاور التدريب داخل الشركة، وتوازنه بين المهارات الفنية والسلوكية والإدارية.



حصلت العبارة "تُنفَّذ برامج تدريبية تخصصية بشكل دوري استجابة للاحتياجات الفنية المستجدة" على أقل متوسط ضمن البُعد، بلغ (3.720)، ما قد يشير إلى أن هناك فرصة لتعزيز الاستجابة السريعة للاحتياجات التدريبية المتخصصة وربما تقليل الفجوة الزمنية بين الحاجة التدريبية وتنفيذ البرنامج.

وتعكس النتائج عمومًا أن بيئة التدريب في شركة نوبكو تتميز بتعدد القنوات والأساليب والموضوعات التدريبية، حيث تشمل التدريب الميداني، والتعليم الإلكتروني، والبرامج التأسيسية، إضافة إلى الدورات الخارجية، ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على وعي المؤسسة بأهمية تنوع التدريب كأداة استراتيجية لتطوير رأس المال البشري.

3- تحديد الأساليب التدريبية

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد الأساليب التدريبية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعتمد البرامج التدريبية على أساليب تفاعلية مثل ورش العمل والتدريب العملي المباشر.	4.090	0.940	2	مرتفع
يُراعى في تنفيذ البرامج التدريبية تنوع الأساليب بما يتناسب مع الفروقات الفردية بين المتدربين.	4.020	0.895	3	مرتفع



العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تُستخدم في البرامج التدريبية حالات دراسية واقعية تُحاكي بيئة العمل الفعلية.	4.010	0.945	4	مرتفع
يُشرف على تنفيذ البرامج التدريبية مدربون متخصصون وذوو خبرة عملية.	3.950	1.034	5	مرتفع
تُوظّف الوسائط المتعددة والتقنيات التفاعلية في تقديم المحتوى التدريبي.	3.870	1.008	8	مرتفع
تتضمن البرامج التدريبية أدوات لقياس مدى التفاعل والتحصيل أثناء التدريب.	4.090	0.874	1	مرتفع
تُشجع البرامج التدريبية المتدربين على المشاركة وتقديم التغذية الراجعة الفورية.	3.940	1.095	6	مرتفع
تُنَفَّذ اختبارات قصيرة أو تطبيقات عملية في نهاية البرنامج لقياس الاستيعاب.	3.910	0.982	7	مرتفع
تتبع إدارة التدريب معايير واضحة عند اختيار الأساليب التدريبية بما يتناسب مع طبيعة المحتوى والوظيفة المستهدفة.	3.870	1.037	9	مرتفع
المتوسط	3.972	0.979	مرتفع	

أظهرت نتائج تحليل بُعد "تحديد الأساليب التدريبية"، باعتباره البُعد الثالث من محاور فاعلية البرامج التدريبية، أن مستوى استجابات أفراد العينة يعكس درجة موافقة مرتفعة على جميع العبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.972)، بانحراف معياري



(0.979)، وهو ما يدل على إدراك الموظفين لأهمية تنوع وتكامل الأساليب التدريبية المستخدمة داخل الشركة، وفعاليتها في تحقيق الأهداف التدريبية.

وقد حققت أعلى العبارات تقييماً عبارة "تتضمن البرامج التدريبية أدوات لقياس مدى التفاعل والتحصيل أثناء التدريب" بمتوسط بلغ (4.090) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.874)، ما يشير إلى اتفاق كبير بين المبحوثين على وجود نظام واضح لقياس الأثر الفوري للتدريب، وتساوت معها في الترتيب عبارة "تعتمد البرامج التدريبية على أساليب تفاعلية مثل ورش العمل والتدريب العملي المباشر" بنفس المتوسط (4.090)، مما يدل على أن الجوانب التطبيقية والعملية للتدريب تلقى اهتماماً كبيراً في تصميم البرامج التدريبية داخل الشركة.

وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "تتبع إدارة التدريب معايير واضحة عند اختيار الأساليب التدريبية بما يتناسب مع طبيعة المحتوى والوظيفة المستهدفة" بمتوسط (3.870)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، ما قد يُشير إلى وجود هامش للتحسين في توثيق أو تفعيل المعايير المرتبطة بتخصيص الأساليب التدريبية حسب طبيعة الوظيفة أو المهارة المستهدفة.

– المحور الثاني: تحسين أداء الموظفين

جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحسين أداء الموظفين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يُسهم تحسين أداء الموظفين في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات التنفيذية داخل بيئة العمل.	3.870	1.018	10	مرتفع
يؤدي تحسين الأداء الوظيفي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للإدارات المختلفة.	4.000	0.884	3	مرتفع



العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يُساعد الأداء المرتفع للموظفين في تطوير أساليب تنفيذ الأعمال اليومية.	3.920	0.946	5	مرتفع
يُساهم تحسين الأداء في تمكين الموظفين من اكتساب مهارات وظيفية متقدمة.	3.790	1.072	13	مرتفع
يُعزّز الأداء الجيد من قدرة المؤسسة على التخطيط السليم لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.	3.630	1.165	14	مرتفع
يُساعد تحسين أداء الموظفين في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المستوى المؤسسي.	3.810	1.057	12	مرتفع
يؤدي الأداء الفعال إلى رفع جودة الأداء الإداري في مختلف وحدات العمل.	3.810	1.057	12	مرتفع
يُساهم تحسين الأداء في صياغة أهداف تنظيمية واقعية قابلة للتنفيذ ضمن مدد زمنية محددة.	4.110	0.917	1	مرتفع
يُساعد الأداء المرتفع في تطوير مستوى العمليات الإدارية وتحسين سير الإجراءات.	3.920	1.103	6	مرتفع
يُساهم تحسين الأداء في تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالأخطاء أو تكرار المهام.	3.870	1.037	11	مرتفع
يُعزّز الأداء الجيد من قدرة الموظفين على توليد أفكار تطويرية قابلة للتطبيق.	3.980	1.050	4	مرتفع



العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يرتبط الأداء الفعّال بزيادة معدلات الرضا الوظيفي والحوافز المهنية للعاملين.	3.900	1.016	7	مرتفع
يُساعد تحسين الأداء في رفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات وحلها بفعالية.	3.890	1.020	8	مرتفع
يؤدي الأداء المهني المرتفع إلى تقليل حجم المخاطر التشغيلية المحتملة.	4.010	0.844	2	مرتفع
يُسهم تحسين الأداء في زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.	3.890	1.040	9	مرتفع

أظهرت نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول محور "تحسين أداء الموظفين" أن مستوى الموافقة على العبارات كان بوجه عام مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المحور (3.900) تقريباً، ما يعكس إدراكاً إيجابياً من الموظفين لأثر الأداء الوظيفي المرتفع على جوانب متعددة من العمل المؤسسي. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.630) و(4.110)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.844) و(1.165)، مما يشير إلى تباين محدود نسبياً في الآراء مع ميل نحو الاتفاق العام، وقد جاءت أعلى درجة موافقة للعبارة: "يُسهم تحسين الأداء في صياغة أهداف تنظيمية واقعية قابلة للتنفيذ ضمن مدد زمنية محددة" بمتوسط (4.110)، وهو ما يدل على إدراك الموظفين لدور الأداء الجيد في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي. كما حصلت عبارة "يؤدي الأداء المهني المرتفع إلى تقليل حجم المخاطر التشغيلية المحتملة" على متوسط (4.010)، ما يشير إلى أن تحسين الأداء يُسهم فعلياً في تخفيض مستويات المخاطر المرتبطة بسير العمليات.

و جاءت أقل درجات الموافقة للعبارات المرتبطة ب التخطيط والإنتاجية القصوى مثل: "يُعزّز الأداء الجيد من قدرة المؤسسة على التخطيط السليم لتحقيق أقصى إنتاجية



ممكنة "بمتوسط (3.630)، و**"يسهم تحسين الأداء في تمكين الموظفين من اكتساب مهارات وظيفية متقدمة" ** بمتوسط (3.790)، رغم أنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، إلا أن ذلك قد يعكس فجوة جزئية في تحويل الأداء العالي إلى نمو مهني مستدام أو تحسينات استراتيجية ملموسة في التخطيط والإنتاج.

3.4 اختبار فروض الدراسة

✓ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، تحديد الأساليب التدريبية) على تحسين أداء الموظفين في قطاع البتروكيماويات بشركة نوبكو

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر فاعلية البرامج التدريبية على تحسين أداء الموظفين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.954	0.910	**4043.769	**63.591	0.456

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، تحديد الأساليب التدريبية) على تحسين أداء الموظفين في قطاع البتروكيماويات بشركة نوبكو"، أن هناك أثراً دالاً إحصائياً بين المتغيرين. حيث بلغت قيمة $P\text{-value} = 0.000$ وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البرامج التدريبية وتحسين الأداء، كما بلغ معامل الانحدار $b = 0.456$ ، مما يدل على أن أي زيادة في فاعلية البرامج التدريبية تؤدي إلى تحسّن ملموس في أداء الموظفين.

و أظهرت نتائج النموذج أن معامل الارتباط $R = 0.954$ ، مما يعكس علاقة ارتباط قوية جداً بين فاعلية التدريب والأداء، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.910$ ،



وهي نسبة مرتفعة للغاية، توضح أن 91% من التغير في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال فاعلية البرامج التدريبية، كما أن قيمة $F = 4043.769$ كانت دالة إحصائية عند مستوى 0.01، وكذلك قيمة $t = 63.591$ ، مما يعزز موثوقية النموذج وقوته التفسيرية. وبناءً عليه، فإن نتائج الدراسة تؤكد أن فاعلية البرامج التدريبية تُعد من العوامل المؤثرة بدرجة كبيرة في تحسين أداء الموظفين في قطاع البتروكيماويات بشركة نوبكو.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموظفين في شركة نوبكو.

جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموظفين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.898	0.806	**1652.867	**40.655	1.511

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموظفين في شركة نوبكو"، إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين، وقد بلغت قيمة $P\text{-value} = 0.000$ ، وهي أقل من 0.05، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر معنوي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين الأداء الوظيفي، كما أظهر معامل الانحدار $b = 1.511$ دلالة واضحة على أن التحسن في تحديد الاحتياجات التدريبية يسهم بشكل كبير في تعزيز أداء الموظفين.

ويُظهر النموذج أن معامل الارتباط $r = 0.898$ ، ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين أداء الموظف، كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.806$ يعني أن 80.6% من التباين في أداء الموظفين يُعزى إلى جودة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. وبلغت قيمة $F = 1652.867$ وقيمة $t = 40.655$ ، وهما ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يعزز قوة النموذج التفسيري.



و تؤكد النتائج أن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يُعد أحد المحركات الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي في شركة نوبكو.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنواع التدريب المختلفة على تحسين أداء الموظفين في شركة نوبكو.

جدول (18) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر أنواع التدريب على تحسين أداء الموظفين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.870	0.757	**1243.015	**35.256	2.033

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتضح من الجدول (16) الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنواع التدريب المختلفة على تحسين أداء الموظفين في شركة نوبكو"، أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنواع التدريب وتحسين الأداء الوظيفي. فقد بلغت قيمة $P\text{-value} = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تؤكد وجود أثر معنوي لأنواع التدريب المختلفة على تحسين أداء الموظفين.

كما تُظهر النتائج أن معامل الارتباط $r = 0.870$ ، وهو ما يعكس علاقة ارتباط قوية جدًا بين تنوع أنواع التدريب وجودة الأداء الوظيفي. أما معامل التحديد $(R^2) = 0.757$ ، فيُشير إلى أن 75.7% من التغير في أداء الموظفين يُمكن تفسيره من خلال تنوع البرامج التدريبية التي يتلقونها. وقد بلغت قيمة $F = 1243.015$ ، وقيمة $t = 35.256$ ، وكلتاهما ذات دلالة عالية عند مستوى 0.01، مما يعكس قوة النموذج التفسيري، كما أن معامل الانحدار $(b) = 2.033$ يدل على أن تنوع برامج التدريب يسهم بشكل جوهري ومباشر في تحسين أداء العاملين. وعليه، فإن النتائج تؤكد أن الاستثمار في أنواع متعددة من التدريب، سواء كانت فنية أو إدارية أو إلكترونية، يُحدث أثرًا فعليًا في تطوير أداء الموظفين بشركة نوبكو.



✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأساليب التدريبية المستخدمة على تحسين أداء الموظفين في شركة نوبكو.

جدول (19) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة المخاطر على تحسين أداء الموظفين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.952	0.907	**3982.586	**62.391	1.612

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول (17) إلى وجود أثر دال إحصائيًا قويًا ومباشرًا للأساليب التدريبية في تحسين الأداء ، فقد بلغت قيمة $P\text{-value} = 0.000$ ، وهي أقل من 0.05 ، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، بما يعني وجود علاقة معنوية بين الأساليب التدريبية المتبعة وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، كما يُظهر معامل الارتباط $r = 0.952$ وجود علاقة ارتباط شديدة القوة بين جودة الأساليب التدريبية وفاعلية أداء العاملين.

أما معامل التحديد $(R^2) = 0.907$ ، فيشير إلى أن 90.7% من التغير في أداء الموظفين يُمكن تفسيره من خلال الأساليب التدريبية المطبقة، كما سجلت قيمة $F = 3982.586$ وقيمة $t = 62.391$ دلالة إحصائية عالية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) ، مما يدل على قوة النموذج الإحصائي واعتماديته. بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل الانحدار (b) = 1.612 يوضح أن استخدام أساليب تدريبية فعالة (مثل ورش العمل، التفاعل الجماعي، المحاكاة الواقعية، والتغذية الراجعة الفورية) يحدث تأثيرًا واضحًا وإيجابيًا في تطوير أداء العاملين.

بناءً على ذلك، تؤكد النتائج أن الأساليب التدريبية المستخدمة تمثل عنصرًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي داخل شركة نوبكو، الأمر الذي يدعو إلى الاستثمار المستمر في تطوير وتخصيص هذه الأساليب بما يتناسب مع طبيعة العمل والمهارات المستهدفة.



الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 نتائج الدراسة

✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى فاعلية البرامج التدريبية في شركة نوبكو يُعد مرتفعاً من وجهة نظر الموظفين، حيث جاءت القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية في مقدمة الأبعاد الثلاثة، بمتوسط حسابي بلغ 3.970 وانحراف معياري 1.010، ويُعزى هذا الارتفاع إلى اعتماد إدارة التدريب على تحليلات منهجية دقيقة في تحديد الفجوات المهارية، والاستناد إلى تقييم الأداء، والمشاركة الفعلية للمديرين في عملية التشخيص التدريبي، مما يعزز مواءمة البرامج التدريبية مع احتياجات الواقع العملي للعاملين.

✓ كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع في محور أنواع التدريب، بمتوسط حسابي 3.916 وانحراف معياري 0.962، ما يعكس تنوع برامج التدريب التي تقدمها الشركة، بين الفني والإداري والتقني، ووجود برامج تأسيسية وتخصصية وتدريب إلكتروني، وهو ما يضمن استجابة مرنة ومتكاملة للاحتياجات التدريبية عبر مختلف الإدارات.

✓ وفيما يتعلق بُعد تحديد الأساليب التدريبية، فقد أظهرت النتائج أيضاً ارتفاعاً ملحوظاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.972 بانحراف معياري 0.979، مما يشير إلى استخدام أساليب تدريب حديثة وتفاعلية داخل الشركة، مثل التدريب العملي، ورش العمل، وتقنيات المحاكاة، وهو ما يُساهم في تعزيز الاستيعاب وتطبيق المعرفة في بيئة العمل.

✓ أما عن الفاعلية الكلية للبرامج التدريبية بأبعادها الثلاثة، فقد حققت متوسطاً عاماً بلغ 3.954 بانحراف معياري 0.976، ما يعكس رؤية إيجابية من قبل العاملين تجاه



الاستراتيجية التدريبية في الشركة، ويؤكد فاعليتها كأداة تطويرية رئيسية في بيئة العمل البتروكيماوي الذي يتطلب كفاءة مهنية دقيقة.

✓ وعلى صعيد تحسين أداء الموظفين، فقد أظهرت النتائج أن هناك مستوى نجاح مرتفعاً في تحسين الأداء، بمتوسط حسابي 3.893 وانحراف معياري 1.015، مما يدل على أن البرامج التدريبية تُحدث أثراً ملموساً في تطوير المهارات والقدرات الشخصية للموظفين، التشغيلية، أو دعم اتخاذ القرار، أو تطوير المهارات والقدرات الشخصية للموظفين، ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع من النجاح بأن طبيعة قطاع البتروكيماويات في نوبكو تتطلب بيئة عمل عالية الاحترافية، مما يجعل من التدريب عنصراً جوهرياً في تحقيق الفاعلية والأداء العالي.

✓ أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك أثراً طردياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى α (≤ 0.05) لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها الثلاثة (الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، تحديد الأساليب التدريبية) على تحسين أداء الموظفين في شركة نوبكو. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.954$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.910$)، مما يشير إلى أن 91% من التغير في أداء الموظفين يُعزى إلى فاعلية البرامج التدريبية، كما بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.456$)، وهو دالّ إحصائياً، وهذه النتيجة تتسق مع ما توصلت إليه دراسة الشهري وآخرون (2024)، التي أكدت فاعلية البرامج التدريبية في تحسين الأداء في القطاع الحكومي.

✓ أما على مستوى الأبعاد الفرعية، فقد أظهرت الفرضية الأولى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يُعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 1.511$)، وهو ما يعكس أهمية التشخيص الدقيق للاحتياجات، وهي نتيجة تتوافق مع ما أشار إليه أحمد وعمران (2024) من أن التحليل السليم للاحتياجات التدريبية يسهم في تحسين كفاءة البرامج.

✓ وفيما يتعلق بأنواع التدريب، بينت الدراسة من خلال الفرضية الثانية وجود علاقة طردية قوية ($\beta = 2.033$)، حيث يؤدي تنوع البرامج بين تدريب فني، إداري، وسلوكي إلى رفع مستوى الأداء. وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة حسنة وآخرون (2024) في قطاع الفنادق الأردنية، والتي أشارت إلى أن تنوع التدريب يزيد من كفاءة الموظفين ويُحسن من جودة الأداء.

✓ أما البُعد الثالث المتعلق بتحديد الأساليب التدريبية، فقد أظهر كذلك تأثيراً معنوياً دالاً إحصائياً ($\beta = 1.612$)، ويؤكد هذا أن تنوع الأساليب بين المحاضرات وورش العمل



والتدريب العملي والتقني يعزز من استيعاب المتدربين ويساعدهم على تطبيق المهارات المكتسبة، وقد دعمت هذه النتيجة دراسة المرسومي والبطاينة (2022) التي أوضحت أن الأساليب التفاعلية في التدريب ترفع من كفاءة الأداء.

2.5 التوصيات

- توصى الدراسة بضرورة إنشاء نظام تحليلي دوري معتمد على مؤشرات الأداء الفردي والمؤسسي لتحليل الفجوات المهارية والفنية، بما يضمن أن تكون الخطط التدريبية مبنية على احتياجات واقعية ومحدثة تتماشى مع أهداف الشركة وتحولاتها المستقبلية.
- ينبغي أن تراعي البرامج التدريبية تنوع أنشطة شركة نوبكو وطبيعة العمل الفني والإداري المعقد في هذا القطاع، من خلال تصميم برامج مخصصة لكل فئة وظيفية تشمل التدريب على استخدام الأنظمة التقنية، الصحة والسلامة المهنية، إدارة الجودة، والإنتاجية.
- توصى الدراسة بإشراك القيادات الإدارية المباشرة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها، مما يعزز من مصداقية البرامج التدريبية وارتباطها بأداء الموظف الفعلي.
- يجب على إدارة التدريب اعتماد منهج متنوع في تقديم البرامج يشمل الأساليب التقليدية (المحاضرات وورش العمل) والتقنية (التدريب الإلكتروني والمحاكاة) والتفاعلية (المشروعات العملية)، بما يلائم مستويات الخبرة المختلفة والفروقات في أساليب التعلم.
- توصى الدراسة بإنشاء قاعدة بيانات تدريبية رقمية توثق جميع البرامج المنفذة، ومشاركات الموظفين، ونتائج التقييم القبلي والبعدي، بهدف تسهيل اتخاذ قرارات التطوير المستقبلي وتحديد العائد من الاستثمار التدريبي بدقة.
- وضع آلية لقياس أثر البرامج التدريبية على مؤشرات أداء الموظفين مثل الإنتاجية، جودة العمل، كفاءة الوقت، ومعدلات الأخطاء، وربط نتائج هذه المؤشرات بخطة التحفيز والترقيات لضمان جدوى الاستثمار في التدريب.
- توصى الدراسة بترسيخ ثقافة التعلم الذاتي من خلال توفير أدوات تدريب ذاتي، وإتاحة الوصول إلى مكتبات تدريبية إلكترونية، وتحفيز الموظفين على اقتراح مجالات تدريبية جديدة تساهم في تطويرهم الشخصي والمهني.



- ينبغي أن تتضمن البرامج التدريبية مواقف عملية وتطبيقات تحاكي تحديات الواقع داخل الشركة، مما يعزز من فعالية التطبيق ويقلل من الفجوة بين النظرية والتطبيق، خاصة في الوظائف التشغيلية والفنية.
- توصى الدراسة بوضع نظام دقيق لتقييم أداء المدربين يعتمد على تغذية راجعة من المتدربين، ونتائج التدريب، ومدى تحقيق الأهداف التعليمية والتطويرية، وذلك لضمان جودة العملية التدريبية وتطوير الكوادر التدريبية الداخلية.
- توصى الدراسة بتوسيع نطاق التعاون مع معاهد تدريبية معترف بها داخلياً وخارجياً للحصول على برامج متطورة وفقاً للمعايير العالمية، بما يساهم في تعزيز تنافسية نوبكو ضمن قطاع البتروكيماويات ويضمن الاستدامة المهنية لموظفيها.



Abstract

This study aimed to analyze the impact of the effectiveness of training programs—with their dimensions (identifying training needs, types of training, and determining training methods)—on improving employee performance at NUPCO, a company operating in the petrochemical sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire developed based on relevant literature and previous studies. The questionnaire was administered to a stratified random sample of (291) employees working within the company. Data were analyzed using appropriate statistical methods such as means, standard deviations, correlation analysis, and simple regression via SPSS.

The results showed a high level of availability of effective training program dimensions at NUPCO. They also revealed a statistically significant positive impact of training program effectiveness—across its three dimensions—on improving employee performance. Among the dimensions, "types of training" had the highest influence on performance, followed by "training methods," and then "training needs identification."

The study recommended establishing an integrated institutional system for assessing training needs, designing specialized programs aligned with the requirements of the petrochemical work environment, adopting interactive training approaches based on simulation and practical application, and



linking the outcomes of training programs with organizational performance indicators.

Keywords: Effectiveness of training programs, training needs identification, types of training, training methods, employee performance, NUPCO.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، الصادق محمد، و عمران، عبدالله مشيب. (2024). دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم أنفسهم. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق ، 89 - 104
- حسنات، عبدة عبدالسلام، سليمان، شريف جمال سعد، و زهري، محمد عبدالفتاح. (2024). البرامج التدريبية ودورها في تحسين أداء الفنادق الأردنية. مجلة كلية السياحة والفنادق، ع15، ج1 ، 205 - 272.
- الخوالدة، عصام ذيب فياض. (2023). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج9، ع1 ، 544 - 577.
- الدروقي، زياد ونيس، و المدني، محمود علي. (2022). دور التدريب في تحسين أداء العاملين بقطاع التعليم بمدينة بنغازي - ليبيا: دراسة ميدانية على من الموظفين في مراقبة التعليم بنغازي. مجلة جامعة بنغازي العلمية، س35، ع1 ، 95 - 103.
- زيادي، مشهور منصور محمد، و فلفلان، عساف زكي. (2024). التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع32 ، 519 - 562.
- الشريف، عبدالعزيز هاشم، أبو عنزة، أسماء عبدالله حمد الله، و يوسف، محمد مصطفى محمد. (2024). دور إدارة الأزمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من موظفي البنوك بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع74 ، 261 - 301.
- الشهري، تركي غرمان محمد، الزيداني، تركي يحيى محمد، و الشهري، محمد علي عبدالله. (2024). قياس فاعلية البرامج التدريبية لموظفي أمانة منطقة عسير. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع13 ، 152 - 163.
- الصمادي، زيد محمد أحمد، و ملكاوي، أحمد خلف. (2023). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في تحسين أداء الموظفين: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركة الاتصالات مدى: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.



- الصيفي، سامية علي محمود. (2022). دور البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع40 ، 582 - 593.
- عبداللاوي، يحيى، و عيسى، زين. (2023). دور برامج التدريب في الحد من آثار ضغوط العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي: دراسة آراء مجموعة من الموظفين في البنوك التجارية بولاية الوادي. مجلة المنهل الإقتصادي، مج6، ع1 ، 1153 - 1168.
- عبيدات، إبراهيم محمد يوسف، و محمد، سليمان إبراهيم شلاش. (2022). البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في شركة مياه الأردن - مياها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق
- عقل، رعدة نعمان محمود، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). البرامج التدريبية وأثرها في الكفايات الوظيفية: الدور المعدل لبيئة العمل الداخلية في الوزارات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الغويري، حسن محمد عيسى. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع73 ، 339 - 362.
- القحطاني، مها مشيب علي، فارغ، ابتسام محمد خالد، القحطاني، وجدان مانع سعيد، و بدر، عبدالله محمود محمد. (2024). فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة ميرة - منطقة عسير - 2022 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع1 ، 37 - 55.
- كليب، جلال مصطفى عبدالرزاق، و السفيناني، عبدالرحمن محمد أحمد. (2023). أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز. مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج6، ع5 ، 241 - 271.
- المرسومي، أحمد إبراهيم خلف، و البطاينة، عبدالله قاسم. (2022). أثر البرامج التدريبية في تحسين جودة الخدمة: دراسة ميدانية لفنادق الأربع نجوم العاملة في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الهندي، منيرة محمد، و المهنا، منال بنت عبدالرحمن. (2023). دور التدريب من بعد في تنمية الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. مجلة العلوم التربوية، مج9، ع4 ، 351 - 383.



ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aldehaim, U., Aldhuhoori, H., Hasabelnabi, A., & Alsereidi, S. (2025). The impact of effective training programs on organizational performance in the dubai's public sector. International Journal of Management Trends: Key Concepts and Research, 3(2), 47–57. <https://doi.org/10.58898/ijmt.v3i2.47-57>
- Al-Muhaimidi, A. M., Al-Suhaimi, Y. A., Al-Suhaimi, N. G., Al-Rashidi, S. M., Al-Jahani, F. A.-A., Al-Suhaimi, S. A., Al-Suhaimi, A. A., Al-Suhaimi, F. H., Al-Suhaimi, S. G., & Shaker, I. M. (2024). The Impact of Training Programs on Improving Employee Efficiency and Productivity: A Case Study of King Salman Medical City n Medina. Journal of Ecohumanism, 3(8). <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5940>
- Babatunde, O. M. (2024). THE IMPACT OF TRAINING AND SKILL DEVELOPMENT PROGRAM ON JOB PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS: A case study of public service staff development centre (PSSDC) Lagos, Nigeria. ScienceOpen Preprints.
- Herjuna, S. A., Marhaeni, V. F., Alvira, M., Putri, F., & Anastasya, F. (2024). Impact of Training and Development Programs on Employee Performance in the Manufacturing Sector. Acta Psychologia, 3(3), 140–151. <https://doi.org/10.35335/psychologia.v3i3.68>
- Pujianto, S. (2024). Effectiveness of Employee Training and Development in Increasing Productivity and Innovation in Multinational Companies. Global International Journal of Innovative Research, 2(9), 2245–2256. <https://doi.org/10.59613/global.v2i9.325>



- Yertas, M. (2024). The Role of Training and Continuous Development in Improving Employee Productivity and its Impact on Company Financial Performance. Atestasi, 7(2), 1362–1379. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.1047>

الملاحق





استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس فاعلية البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين بقطاع البتروكيماويات: دراسة تطبيقية على شركة نوبكو

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام



أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا (ماجستير / دكتوراة)

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنة

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- الإدارة التي يعمل بها الموظف

☐ إدارات فنية ☐ إدارات إدارية

☐ إدارات تشغيلية مشتركة



ثانيا محاور الاستبيان

❁ المحور الأول: فاعلية البرامج التدريبية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الاحتياجات التدريبية					
تعتمد إدارة التدريب في الشركة على تقييمات الأداء الفعلية لتحديد الاحتياجات التدريبية.					
تُجرى دراسات تحليلية دورية لتحديد الفجوات المهارية لدى الموظفين.					
يُشارك المديرون المباشرون في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في إداراتهم.					
تستند الشركة إلى بيانات الأداء السابقة عند وضع خطط التدريب السنوية.					
يتم تحليل المشكلات التشغيلية لاستخلاص مجالات التدريب ذات الأولوية.					
تُراجع الاحتياجات التدريبية دوريًا بما يتلاءم مع مستجدات بيئة العمل.					
يتم إشراك خبراء متخصصين في تحديد الاحتياجات التدريبية في الأقسام الفنية.					
تُستخدم أدوات علمية مثل المقابلات والاستبيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.					



البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تستفيد الشركة من التقارير التشغيلية وسجلات الحوادث في تحديد المجالات التدريبية المناسبة.									
أنواع التدريب									
توفّر الشركة برامج تدريبية تتنوع بين التدريب الفني، الإداري، والسلوكي.									
تُقدّم الشركة تدريبات ميدانية لموظفي الإدارات التشغيلية والميدانية.									
تشمل خطط التدريب برامج داخلية تُنفذ داخل الشركة وأخرى خارجية في مراكز تدريب متخصصة.									
تُتاح للموظفين فرص الالتحاق ببرامج تدريبية إلكترونية عبر منصات معتمدة.									
تُنظّم دورات تدريبية تأسيسية للموظفين الجدد عند بدء مباشرتهم للعمل.									
تُنفّذ برامج تدريبية تخصصية بشكل دوري استجابة للاحتياجات الفنية المستجدة.									
تسهم البرامج التدريبية المتنوعة في تطوير الأداء المهني للموظف وتحسين كفاءته الوظيفية.									
تحديد الأساليب التدريبية									
تعتمد البرامج التدريبية على أساليب تفاعلية مثل ورش العمل والتدريب العملي المباشر.									



المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يُراعى في تنفيذ البرامج التدريبية تنوع الأساليب بما يتناسب مع الفروقات الفردية بين المتدربين.
					تُستخدم في البرامج التدريبية حالات دراسية واقعية تُحاكي بيئة العمل الفعلية.
					يُشرف على تنفيذ البرامج التدريبية مدربون متخصصون وذوو خبرة عملية.
					تُوظف الوسائط المتعددة والتقنيات التفاعلية في تقديم المحتوى التدريبي.
					تتضمن البرامج التدريبية أدوات لقياس مدى التفاعل والتحصيل أثناء التدريب.
					تُشجع البرامج التدريبية المتدربين على المشاركة وتقديم التغذية الراجعة الفورية.
					تُنَفَّذ اختبارات قصيرة أو تطبيقات عملية في نهاية البرنامج لقياس الاستيعاب.
					تتبع إدارة التدريب معايير واضحة عند اختيار الأساليب التدريبية بما يتناسب مع طبيعة المحتوى والوظيفة المستهدفة.



❁ المحور الثاني: تحسين أداء الموظفين ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب
لاختيارك:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	البعد
					يُسهم تحسين أداء الموظفين في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات التنفيذية داخل بيئة العمل.
					يؤدي تحسين الأداء الوظيفي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للإدارات المختلفة.
					يساعد الأداء المرتفع للموظفين في تطوير أساليب تنفيذ الأعمال اليومية.
					يُسهم تحسين الأداء في تمكين الموظفين من اكتساب مهارات وظيفية متقدمة.
					يُعزّز الأداء الجيد من قدرة المؤسسة على التخطيط السليم لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.
					يساعد تحسين أداء الموظفين في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المستوى المؤسسي.
					يؤدي الأداء الفعّال إلى رفع جودة الأداء الإداري في مختلف وحدات العمل.
					يُسهم تحسين الأداء في صياغة أهداف تنظيمية واقعية قابلة للتنفيذ ضمن مدد زمنية محددة.



أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	البعد
					يُساعد الأداء المرتفع في تطوير مستوى العمليات الإدارية وتحسين سير الإجراءات.
					يُساهم تحسين الأداء في تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالأخطاء أو تكرار المهام.
					يُعزّز الأداء الجيد من قدرة الموظفين على توليد أفكار تطويرية قابلة للتطبيق.
					يرتبط الأداء الفعال بزيادة معدلات الرضا الوظيفي والحوافز المهنية للعاملين.
					يُساعد تحسين الأداء في رفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات وحلها بفعالية.
					يؤدي الأداء المهني المرتفع إلى تقليل حجم المخاطر التشغيلية المحتملة.
					يُساهم تحسين الأداء في زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

مع خالص التقدير والاحترام



Mid-Ocean University

College of Management

**Specialization: Business
Administration**



**The Effectiveness of Training Programs
in Improving Employee Performance in
the Petrochemical Sector: An Applied
Study on NOPCO Company**

Preparation:

Amin Abdulrahman Alwuhayf

243001662

Supervisor:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohammed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446-2025