

دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة سابقة وتحليلية في قطاع

الشركات الكبيرة

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

مشروع التخرج

إعداد:

أمني نزال الحربي	٢٣٢٠٠٠٢١١
فاطمة نزال الحربي	٢٣٢٠٠٠٢١٠
فراس محمد الدعيلج	٢٣٢٠٠٠٩٨٠

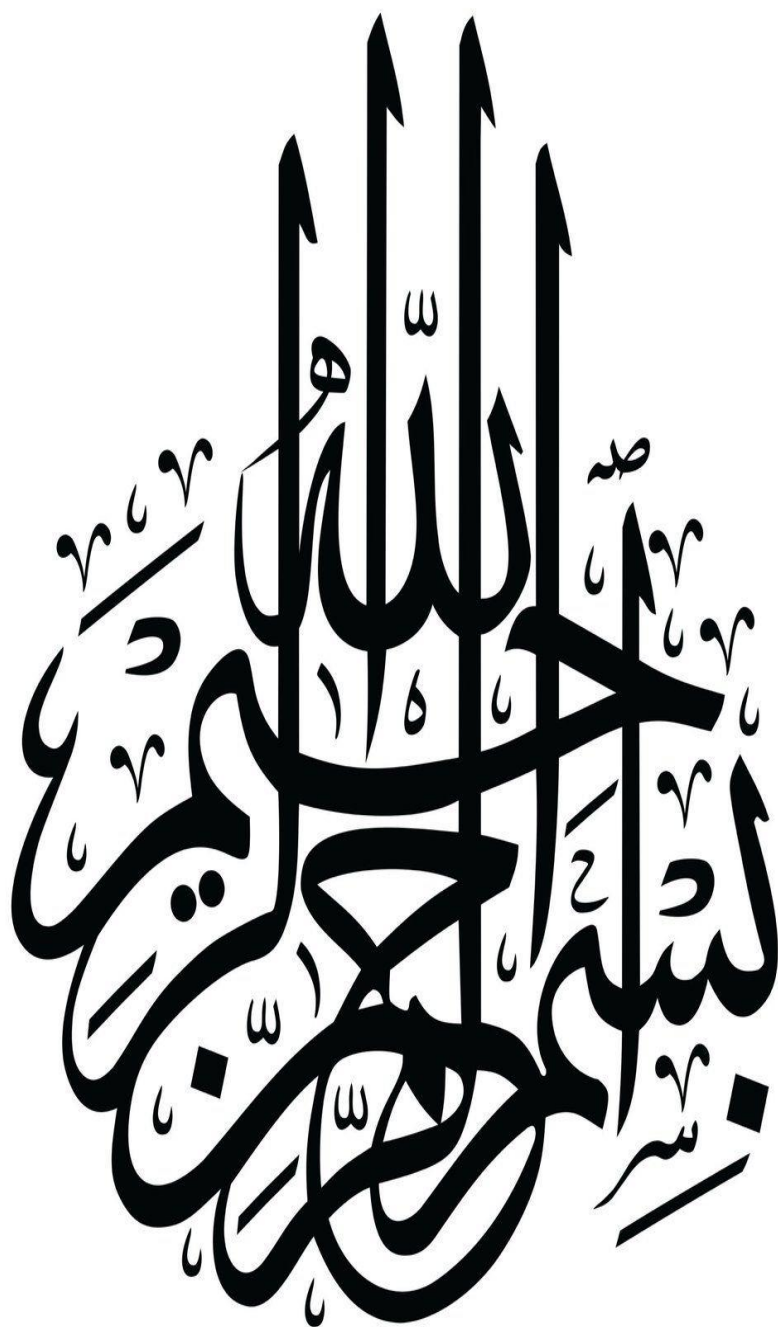
إشراف

د. الفصيل عبدالحميد محمد حسن

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

العام الدراسي

٢٠٢٤م – ١٤٤٥هـ



الإهداء و الشكر

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة،
فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية، ونحن نتحسس الطريق برهبة وارتباك، فرأينا أن العلم هدفًا
ساميًا وحبًا وغاية تستحق السير لأجلها، وإن بحثنا يحمل في طياته طموح شباب يحلمون أن تكون أمتهم
العربية كالشامة بين الأمم.

وانطلاقًا من مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإننا نتوجه بالشكر الجزيل لأساتذتنا ومعلمينا
الذين رافقونا في مسيرتنا لإنجاز هذا البحث، وكانت لهم بصمات واضحة من خلال توجيهاتهم وانتقاداتهم
البناءة والدعم الأكاديمي، كما نشكر عائلاتنا التي صبرت وتحملت معنا وقدمت لنا الكثير من الدعم على
جميع الأصعدة، ونشكر الأصدقاء والأحباب وكل من قدم لنا الدعم المادي أو المعنوي.

فريق البحث

قائمة المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الجزء الأول: المقدمة	١
الغلاف	١
البسملة	٢
الإهداء و الشكر	٣
قائمة المحتويات	٤
قائمة الجداول والأشكال	٧-٨
قائمة الملاحق	٨
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	٩
١,١ المقدمة.	١٠
٢,١ مشكلة الدراسة.	١١
٣,١ أهمية الدراسة.	١١
٤,١ أهداف الدراسة.	١٢
٥,١ أسئلة الدراسة.	١٢
٦,١ الدراسات السابقة والاطار النظري.	١٣
٧,١ التعقيب على الدراسات السابقة.	١٩
الفصل الثاني: المتغير الاول : (التدريب والتطوير).	٢٠ - ٢١
أولاً: التدريب	
١,٢ الإطار النظري: التدريب	٢١
٢,٢ مفهوم التدريب.	٢١
٣,٢ العوامل المؤثرة علي شكل و تنظيم ادارة التدريب .	٢٢
٤,٢ أهمية التدريب .	٢٤
٥,٢ أهداف التدريب .	٢٥

٢٦	٦,٢ مبادئ التدريب .
٢٨	٧,٢ أنواع التدريب .
٣٠	٨,٢ شروط التدريب .
٣١	٩,٢ أساليب التدريب .
٣٢	١٠,٢ معوقات التدريب .
٣٣	ثانيا :التطوير
٣٤	١١,٢ مفهوم التطوير .
٣٥	١٢,٢ أهداف التطوير .
٣٥	١٣,٢ دواعي التطوير .
٣٨	١٤,٢ مسئولية التطوير .
٣٩	١٥,٢ مقومات التطوير .
٤٠	الفصل الثالث : المتغير الثاني (الاداء الوظيفي)
٤١	١,٣ مفهوم الاداء الوظيفي .
٤١	٢,٣ أنواع الأداء الوظيفي.
٤٢	٣,٣ أهداف الاداء الوظيفي .
٤٢	٤,٣ أهمية الاداء الوظيفي .
٤٣	٥,٣ تقييم الأداء الوظيفي
٤٣	٦,٣ علاقة التدريب والتطوير بتحسين الاداء الوظيفي .
٤٤	٧,٣ أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للأداء الوظيفي .
٤٤	٨,٣ أهمية التدريب بالنسبة للشركة أو المؤسسة .
٤٤	٩,٣ دور التدريب والتطوير في تحسين الاداء الوظيفي.
٤٥	١٠,٣ دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل .
٤٦	١١,٣ دور التدريب في تحفيز العاملين .
٤٦	١٢,٣ دور التدريب في العمل بروح فريق العمل.
٤٧	الفصل الرابع :المتغير الثالث(تطوير الشركات)

٤٨	تمهيد .
٤٨	١,٤ أهمية تطوير الشركات للأعمال.
٤٩	٢,٤ مجالات تطوير الشركة .
٤٩	٣,٤ فوائد تطوير الشركات.
٥٠	٤,٤ مزايا تطوير الشركات .
٥٠	٥,٤ أدوار مطوري الشركات.
٥١	٦,٤ كيفية تنفيذ برنامج تطوير مؤسسي ناجح.
٥٢	٧,٤ تحديات تطوير الشركات.
٥٢	٨,٤ قياس نجاح التطوير المؤسسي.
٥٣	٩,٤ أفضل الممارسات لتطوير الشركات.
٥٤	١٠,٤ الدراسات السابقة : أولاً: الدراسات العربية
٦١	ثانياً : الدراسات الأجنبية
٦٤	الفصل الخامس: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
٦٥	١,٥ تمهيد.
٦٥	٢,٥ مجالات الدراسة .
٦٦	٣,٥ منهج الدراسة.
٦٦	٤,٥ مصادر جمع البيانات.
٦٦	٥,٥ مجتمع الدراسة.
٦٧	٦,٥ عينة الدراسة.
٦٨	٧,٥ الأدوات المستخدمة في الدراسة.
٦٩	٨,٥ الكفاءة السيكو مترية .
٧٦	٩,٥ المعالجة الإحصائية للبيانات
٧٧	الفصل السادس : نتائج الدراسة الميدانية
٩٢	الفصل السابع: تحليل النتائج والتصور المقترح
١١٣- ١١١	المستخلص \ Abstract

قائمة الجداول

م	الجدول	الصفحة
١	جدول رقم (١) : يوضح توزيع مجتمع الدراسة	٦٧
٢	جدول رقم (٢) : يوضح توزيع عينة الدراسة	٦٧
٣	جدول رقم (٣) : يوضح توزيع افراد العينة حسب متغيرات الدراسة عينة الدراسة	٦٨
٤	جدول رقم (٤) :نسبة اتفاق السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس (كلية التجارة) على عبارات استبانة التدريب و التطوير	٧٠ - ٧٢
٥	جدول رقم (٥) : نسبة اتفاق السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس (كلية التجارة) علي عبارات استبانة الاداء الوظيفي	٧٣ - ٧٥
٦	جدول رقم (٦) :نسبة اتفاق السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس (كلية التجارة) علي عبارات استبانة الاداء الوظيفي	٧٥
٧	جدول رقم (٧) : يوضح مفتاح التصحيح	٧٩
٨	جدول رقم (٨) : يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة على تطبيق الشركات الكبيرة مراحل العملية التدريبية والتطوير و بين مستوى أداء العاملين فيها	٨٢ - ٨٣
٩	جدول رقم (٩) : نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه	٨٤
١٠	جدول رقم (١٠) : يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة بين نوعية البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة و بين مستوى أداء العاملين فيها	٨٥
١١	جدول رقم (١١) : نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه	٨٦
١٢	جدول رقم (١٢) : يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة و بين التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة و بين مستوى أداء العاملين فيها	٨٧
١٣	جدول رقم (١٣) : نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه	٨٨

٨٩	جدول رقم (١٤) : يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة و بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة و بين مستوى أداء العاملين فيها	١٤
٩٠	جدول رقم (١٥) : نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه	١٥

قائمة الاشكال

م	الشكل	الصفحة
١	التمثيل البياني شكل رقم (١) : يوضح مشاركة الذكور مقارنة بالإناث	٨٠
٢	التمثيل البياني شكل رقم (٢) يوضح قيم متوسطات الدرجات المعدلة لأفراد المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي في التدريب والتطوير	٨٣

قائمة الملاحق

م	الملحق	الصفحة
١	استبانة التدريب والتطوير	١٠١ - ١٠٣
٢	استبانة الأداء الوظيفي	١٠٤ - ١٠٦
٣	مراجع الدراسة العربية والأجنبية	١٠٧ - ١٠٨
٤	ملخص الدراسة باللغة العربية	١٠٩
٥	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	١١٠ - ١١٢

الجزء الثاني

الفصل الاول : الاطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

٢,١ مشكلة الدراسة

٣,١ أهمية الدراسة

٤,١ أهداف الدراسة

٥,١ أسئلة الدراسة

٦,١ التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

١,١ المقدمة :

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

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

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

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

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

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

٢,١ مشكلة الدراسة :

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

٣,١ أهمية الدراسة :

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

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

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

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

٤,١ أهداف الدراسة :

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب والتطوير في تعزيز الاداء الوظيفي دراسة سابقة وتحليلية في قطاع الشركات الكبيرة حيث تتمثل أبعاد المتغير المستقل وهي التدريب و التطوير ، بينما تتمثل أبعاد المتغير التابع في تعزيز الأداء الوظيفي .ومن ثم نجد أن من أهم أهداف هذه الدراسة التعرف على:
١. بيان درجة تطبيق الشركات الكبرى مراحل عمليتي التدريب و التطوير كمدخل استراتيجي .
 ٢. توضيح تطبيق ممارسة الشركات الكبرى لخطوات بناء استراتيجية التدريب والتطوير .
 ٣. التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية والتطويرية التي تقدم للعاملين في الشركات الكبرى .
 ٤. معرفة مدى التزام الإدارة العليا و تبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب و التطوير في الشركات الكبرى .
 ٥. بيان مدى تبني الشركات المساهمة العامة الصناعية للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية للتدريب والتطوير .
 ٦. التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الشركات الكبرى عند تبنيها لاستراتيجية فعالة للتدريب والتطوير .
 ٧. إغناء المكتبة المحلية و العربية بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني استراتيجية فعالة للتدريب والتطوير وأهميتها في تحسين أداء العاملين الوظيفي في المنظمات بشكل عام .

١,٥ أسئلة الدراسة :

وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الشمولي التالي:

السؤال الرئيسي الأول: ما دور التدريب والتطوير في تعزيز الاداء الوظيفي للأنشطة التي لها علاقة بوجود

استراتيجية واضحة للتدريب والتطوير وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين الوظيفي فيها .

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

التالية :

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

الدراسات السابقة والاطار النظري

أولاً: الدراسات العربية :

يستعرض الباحث الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية للتعرف على أهم الأهداف ، والنتائج التي

توصلت لها هذه الدراسات، وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات :

الدراسة الأولى : أجرى (علي ناصر آل زاهر، ١٤١٤ هـ) دراسة: بعنوان "سياسات التطوير الإداري

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

المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية وقد أولت الدراسة أهمية كبيرة للمداخل والأساليب الرئيسية للتطوير

الإداري، وهي : المدخل القانوني، والتنظيمي، والبشري، والبيئي، والتحليلي، والتكنولوجي، وتحليل دور أجهزة

التطوير بالمملكة وتقويم مساهماتها في مجال التطوير، ودراسة أوجه التنسيق والعلاقات القائمة بين أجهزة

التطوير الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

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

٢- هناك عدة عوامل سلبية تؤثر على جهود التطوير الإداري منها النقص ، وفقدان التنسيق بين الأنشطة المتشابهة -تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .

توصيات الدراسة:

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

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

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

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

توصيات الدراسة:

- ١-نشر التوعية الإدارية حول أهمية وحتمية التطوير الإداري في مجالات التنظيم ، وطرق العمل وتنمية المهارات البشرية بين القائمين على إدارة أجهزة الخدمات العامة ، والتعرف على مناهجه ، وأساليبه ، ووسائله في هذه المجالات .
- ٢-إن التطوير الإداري المنشود لا يتحقق ، كما أن جهود قيادات أجهزة الخدمات العامة لا تثمر شيئا يذكر إن لم يصاحب تلك الجهود إعادة النظر في الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل و إجراءاته وتطوير طرقه وأساليبه وتحديثها .

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

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

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

توصيات الدراسة:

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

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

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

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

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

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

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

١-نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في بعض المنظمات .

٢-ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

٣-نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

التوصيات:

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

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

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

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

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

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

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

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

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

١-تفعيل دور إدارة التطوير الإداري في تنمية الإبداع الإداري

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

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

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

الدراسة السادسة : (Mohamed Branine ، 2004)

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

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

الدراسة السابعة: (Marshall Goldsmith,2006)

- Are Leaders Acting on Their Training

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

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

الدراسة الثامنة: (Bo Hansson,2006)

- **Determinants of Training and the Impact of Training on Company Company Based Performance " (Results from an International HRM survey)**

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

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن أهم العوامل في تحديد احتياطي التدريب متعلقة بشكل كبير بإدارة الشركة وعن طريق عوامل محددة وصارمة وأن اثنين من مقاييس التدريب تستخدم بشكل واسع في تحديدها وأن العامل الوحيد الأكثر أهمية مرتبط (Incidence and Intensity) للعوامل المختلفة بالربحية من حيث الاستثمار في التدريب وأن العامل الذي يفوق

أهمية هو المنافع الاقتصادية للتدريب هو تكلفة معدل دوران الفريق وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب التركيز في المستقبل على التمييز في تأثير معدل الدوران على نوعية التدريب المقدم في الشركات .

٦,١التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع التطوير الإداري ، ومدى ارتباطها بتحسين وتطوير أداء العاملين بصفة عامة ، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون ، بتناول موضوع التطوير الإداري ومعرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة . هذا و يأمل الباحث أن يقدم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذا الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين مجال التدريب وتطويره .

الفصل الثاني

المتغير الاول : (التدريب والتطوير)

٢.١ الإطار النظري

٢,٢ مفهوم التدريب

٣,٢ العوامل المؤثرة علي شكل وتنظيم ادارة التدريب .

٤,٢ أهمية التدريب .

٥,٢ أهداف التدريب .

٦,٢ مبادئ التدريب .

٧,٢ أنواع التدريب .

٨,٢ شروط التدريب .

٩,٢ أساليب التدريب .

١٠,٢ معوقات التدريب .

١١,٢ مفهوم التطوير .

١٢,٢ أهداف التطوير.

١٣,٢ دواعي التطوير.

١٤,٢ مسئولية التطوير .

الفصل الثاني

المتغير الاول: (التدريب والتطوير)

١,٢ الإطار النظري

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

أولاً: التدريب : Training

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

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

٢,٢ مفهوم التدريب : Training concept

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

أما صلاح عبد الباقي فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل(صلاح عبد الباقي، ، ٢٠٠٠، ص٦٩). مفهوم كلمة التدريب: التدريب من مصدر "درب المدرب" أي القائم- بإعمال التدريب ويعني ذلك من يتخذ التدريب مهنته وفي الإدارة هو وظيفة وفي وزارة الأشغال العامة أي من يتولى هذه الوظيفة (1)المنجد في اللغة والاعلام ، 6791 م. ص769).

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التطوير، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل(عمر عقيلي ، ١٩٩٦، ص٢٣٣). ومن هنا يمكن القول بأن غالبية فريق الباحثين والكتاب قد اشتهروا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

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

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

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

تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة ، و تزويد وتحسين وصل المهارات الموجودة لدى الفرد. ويعرف التدريب بأنه الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزولة العمل

والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد (محمد عباس سهيلة و علي حسين علي ، 1999 ، ص ١٣٤).

كما يشير (العقيلي ٢٠٠٥) بأن التدريب عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها ويشير كل من (طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٥) إلى أنه من المفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب لكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد وأنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال وهذا يلفت الانتباه إلى أن هذه النظرة تنأى بالمنظمة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطة التدريب لكونها تمثل كلفة يجب العمل على تخفيضها وإن تعزيز أنشطة التدريب تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة وتنعكس بالتالي على ما يحتاجه المجتمع بالنتيجة وهذا ما يدعو المجتمع إلى النظر إلى المنظمة على أنها مركز معرفي يساهم في الإضافة والتطوير إلى المجتمع

٣,٢ العوامل المؤثرة على شكل وتنظيم إدارة التدريب والتي يمكن إيجازها فيما يلي): (عبدالرحمن توفيق ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٣٤) .

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

٢ -إيمان الإدارة العليا وقناعتها بأهمية التدريب :

أن قناعة الإدارة العليا يزيد من قيمة هذا النشاط ويفضي عليه وزناً ترجيحياً أعلى من الأنشطة الأخرى ولذا يتأثر بطبيعة التبعية.

الإدارية لنشاط التدريب ودرجة المستوى الإداري له بدرجة إيمان المسؤولين في المنظمة بهذا النشاط من عدمه حيث لا تكتمل جهود الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم ، في حالة الاهتمام بالتدريب على مستوى إحدى المنظمات العامة أو الخاصة فقد يتم إنشاء مراكز تدريبية وتكون لها قيمة اعتبارية هامة ،

وخصوصية متميزة وترتبط تنظيميا مع احد أشخاص السلطة العليا في هذه المنظمات غالبا (عبد المعطي محمد عساف ، ٢٠٠٠ ، ص ٨٧) .

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

٣ - كفاءة هيئة التدريب :

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

٤ - الإمكانيات المادية:

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

٤,٢ أهمية التدريب: (عبد الباري درة ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٣٥) The importance of training

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

أ. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وآليات العمل، وتعريف

الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

-يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

-يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

-يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها.

-يوضح السياسات العامة للمؤسسة، ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفي سياساتها.

-يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستشارية الداخلية.

ب. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.

- تحسين قرارات الافراد وحل مشاكلهم في العمل.

- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.

- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات.

- تخفيض عدد حوادث العمل.

ج. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

- رفع الروح المعنوية، "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب الذي يمارسه

حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

٥,٢ أهداف التدريب : Training Goals

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

يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في الشركة لزيادة

أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

-تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل .

- ضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين.

- مساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة .
- وقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين في العمل وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم إحساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.
- زيادة مهارات و قدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى مستوى في المنظمة، واعطائهم فرصة الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.

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

كما يهدف التدريب إلى تحقيق الأهداف التالية :

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

٦,٢ مبادئ التدريب: Principles of training

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

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

ب. الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومساهمة كافة الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.

ج. التدريب نشاط إداري وفني: بما أن التدريب عملاً إدارياً فينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطوط والبرامج ، توافر الموارد المادية البشرية و أخيراً توافر الرقابة المستمرة.

د. التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.
- توفر القيادة و الاشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
- توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين، فأساس التدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد .
- توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.

هـ. التوافق مع الأهداف العامة للمنظمة: يجب أن ترتبط السياسة التدريبية و أهدافها بالسياسة العامة للمنظمة، بحيث تتوافق و تتناسب السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية و السياسة العامة للمنظمة بشكل عام.

و. الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها تبعاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة داخل المنظمة.

هـ. **الواقعية:** يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق في الواقع.

ح. **الشمولية:** هو مبدأ هام ورئيسي في عملية التدريب، بحيث يشمل هذا الأخير كافة المستويات الإدارية، كما يقصد بالشمولية هي ضرورة أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.

ط. **مواكبة التطورات الجديدة:** يجب أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور و معرفة والتركيز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة ولذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الحديثة من أجل إطلاع العاملين على كل ما هو حديث في مجال عمل المنظمة.

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

٧,٢ أنواع التدريب: Types of training

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

١- التدريب حسب مرحلة التوظيف :-

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

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

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

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

هـ. التدريب للتهيئة للمعاش: في بعض المنظمات المتطورة والارقية يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج إلى التقاعد، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة ومهام جديدة. وبدلاً من تهميش هذا الفرد الذي قدم الكثير للمنظمة، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والتحكم في التوترات المترتبة عن خروج الفرد للتقاعد.

٢- التدريب حسب نوع الوظائف :-

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

أ. التدريب المهني والفني: يوجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط، والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج التدريبية لتجعل من المتدرب حرفياً ملماً بالعمل ومكوناته.

ب. التدريب التخصصي: يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، الصيانة. حيث أن المهارات والمعارف هنا تركز على حل المشاكل المختلف وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات.

ج. التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المهارات والمعارف الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، الوسطى والعليا. وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة، تحفيز، تنسيق واتصال.

٣- التدريب حسب المكان :

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

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

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

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

٨,٢ شروط عملية التدريب : Training conditions

يجب أن يتوفر عدد من الشروط في أي تدريب لجعله فعال ومن أهم هذا العوامل ما يلي (محمد مرعي ، ٢٠١٢ ، ٢٦٠) :

- أن يكون التدريب قائما على أساس تغير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل .
- أن يكون التدريب قائما على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات
- أن يتم تطبيق مهام ما تم تعلمه من التدريب وان يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
- إن ينظر للتدريب على أنه نشاط مستمر (نعيم ابراهيم الطاهر ، ٢٠١٠ ، ص ٧٣٧)
- إن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وان يتم دعم ذلك من الآراء المختلفة.
- تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- أن يتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للتوصل إلى نوع ومستوى التدريبي المطلوب، الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

وجد خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، وتوافر الموارد المادية والمالية والبشرية وأخير اتوفر الرقابة المستمرة من اجل نجاح وجهود ونشاطات التدريب في المنظمات فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية (محفوظ أحمد جودة ، ٢٥٢ ، ص ٢٣٤).

- تبني فكرة التدريب على انه ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري - يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعالية الاحتياجات الفردية للعاملين .

- أن يتم التخطيط للنشاطات التدريب بشكل مستمر باتباع الأسلوب التمويلي الذي يولي - اهتماما لكافة عناصر التدريب .

- التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس اثر ونتائج التدريب بشكل مناسب اعتماد معايير محددة في خطط التدريب يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة وفق الأهداف المنشودة

- أن يتسم التدريب بالتمويلية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة - سواء من الجانب الفني والإداري والكتابي وان تعطى الأولويات طبقا للإمكانيات المالية وتوجهات المنظمة للإفادة من التقييم في محاولة إدخال التعديلات بما يزيد من فعالية برامج التدريب، المساهمة في التقليل من أخطاء العاملين الذي يحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال (راوية محمد حسين ،محمد سعيد سلطان، ٢٠١٤، ص ٦٣).

٩,٢ أساليب التدريب: Training methods

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

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

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

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

- المحاكاة : تعتبر تمارين المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطوراً وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف , و تمثيل الواقع الحقيقي لوظيفة , ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفية .

النقاش الموجه: بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين , وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة .

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

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

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

١٠,٢ معوقات التدريب : Training obstacles

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

- كما إن نجاح عملية التدريب يعتمد على وجود قائمين قادرين على إعداد البرنامج التدريبية ,وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف لان الهدف من الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بها يفيدهم

في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن هناك العديد من الأسباب لفشل الدورة التدريبية ومن بينها كما يلي (محمد زايد عادل ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٨٨).

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

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

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

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

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

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

دور التدريب في تحسين أداء العاملين:

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

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

ثانيا : التطوير : Development

للتطوير تعريفات عديدة منها تعريف التطوير بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية (ثروت مشهور ، ٢٠١٠ ، ٤٧) . ومنها ما ذكره الصيرفي بأنه " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل ، وعلاج المشكلات التي تظهر ، ودعم القدرات الإدارية" (محمد الصيرفي ، ٢٠٠٦ ، ص ١٤) . كما ذكر (ثروت مشهور ، ٢٠١٠ ، ٤٧) . بأن التطوير الإداري هو "إحداث تغيرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري .

١١,٢ مفهوم التطوير: Development concept

بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت العديد من اتجاهات التغيير والتي أدت إلى إضعاف السمات التقليدية للتطوير الإداري وبالتالي أدت إلى بروز السمات الحديثة المعاصرة ومن تلك السمات :

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

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

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

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

١٢,٢ أهداف التطوير: Development goals: وهي كالتالي :

١- تطوير الموارد البشرية من مديرين و إداريين و مستخدمين وفنيين.

٢- تطوير الأعمال والأشغال.

٣- إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية.

٤- فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.

٥- تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة.

٦- تطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات.

٧- تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا.

٨- تطوير وسائل الاتصال.

٩- تطوير الإرشاد في العمل.

١٠ - تطوير الأهداف الإدارية.

١١ - تطوير الأساليب الإشرافية.

١٢ - تنمية القيم والمهارات والقدرات.

١٣ - تطوير العلاقات الإنسانية.

١٤ - تطوير التخطيط والتقويم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية.

١٥ - تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة وتطور نظم الحوافز.

١٣,٢ دواعي التطوير: Reasons for development (علي آل زاهر ، علي ٢٠٠٠ ، ص ٨٢)

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

١ -تضخم الجهاز الإداري:

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

٢ -عدم الرضا عن أداء الجهاز الحكومي:

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

الاتجاه الأول: وجود نموذج إدارة متقدم لدى الدول التي سبقت في التطور في جانب التنظيم والإدارة وما يتسم به الجهاز الإداري من كفاءة عالية وفعالية وقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف.

الاتجاه الثاني: اتجاه لدى مفكري الإدارة في الدول النامية مؤداه أن الأهداف المطلوب من الجهاز الإداري تحقيقها أكثر من قدراته، لذلك ينشأ الشعور بعدم الرضا عن أداء الجهاز.

٣-الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية:

أن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء هي من الدواعي الهامة للتطوير. فمثلا عند رغبة المدير في تطوير العمل الإداري من خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة على الحصول على معلومات في أسرع وقت ممكن فيما يخص حفظ وتنظيم واسترجاع المعلومات مثلا فإن ذلك

يتطلب جهودا كبيرة ومخططة لتلك العملية لأنه إذا لم تنتبه الإدارة لأثر هذه التطورات و ما تتطلبه من تطوير للجوانب الأخرى ومنها الجانب البشري فانه قد تحدث مشاكل إدارية غير متوقعة.

٤-ضعف القيادات في الإدارة العليا:

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

٥-المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية:

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

٦-الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجية:

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

٧-تخلف الأجهزة الإدارية في الدول النامية:

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

٨-زيادة التأكيد على العقلانية في المجال الإداري:

إن انتشار وتقدم العقلانية في الإدارة والتزايد المستمر في السلع والخدمات والتناقص الحاصل بين الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة كل هذا يتطلب التفكير بعقلانية في كيفية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة وبالتالي يظهر التطوير الإداري كأسلوب علمي يفي بهذا الغرض. في حين ترى الباحثة أن التطوير أصبح ضرورة لا بد من التعامل

معه حتى ولو لم تكن هناك مشكلة معينة ، فلا داعي لحدوث مشكلة لكي تقوم المنظمة بالتطوير ، وعلى سبيل المثال قد تلاحظ المنظمة أداء المنظمات الأخرى ومدى النجاح الذي حققته وبالتالي تسعى إلى تطوير أنظمتها و إجراءاتها للوصول إلى مستويات أفضل الأداء.

١٤,٢ مسؤولية التطوير : Development responsibility

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

أولاً: الإدارة العليا :

وهنا يستأثر المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعملية التطوير ، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. وقد يكون التطوير في الأفراد وذلك من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان آخر مما يؤدي إلى التطوير المطلوب الوصول إليه ، أو قد يكون في الجماعات وذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل للوصول للتطوير الذي ترغبه الإدارة ، أو قد يكون التطوير في هياكل التنظيم ويضم ذلك تغييرات في أنظمة وإجراءات العمل.

ثانياً: المشاركة:

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

١ - اتخاذ القرار الجماعي: تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل ودراستها وتحديد بدائل الحلول ، ثم بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

٢ - حل المشاكل الجماعي: وهذا الأسلوب أقوى وأعمق ، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى بدائل مناسبة.

ثالثاً: التفويض:

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

١٥,٢ مقومات التطوير: Development components

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

١. النمط الوظيفي للنظام نفسه.

٢. الموارد المادية والثقافية التي يستمد النظام احتياجاته منها في ظل الظروف المختلفة.

٣. نمط تفاعل القيادات السياسية مع التغيرات التي تحدث في النظام.

٤. التطور في الأنظمة الاجتماعية الأخرى على المستوى المحلي والدولي.

٥. نوعية المشاكل التي تواجه النظام.

ويمكن تصنيف مقومات التطوير وفقاً للآتي :

١. توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري. ويأتي هذا التوافر من وجود سلطة سياسية قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كل المستويات ، ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط القومية للدولة، واقتناع العاملين بالتطوير الإداري والتحديد الدقيق لدور كل جهة معنية بالتطوير.

٢. التخطيط السليم للتطوير الإداري. وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

٣. ارتباط التطوير الإداري بالبيئة.

إن أولى خطوات التطوير الإداري هي تفجير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة.

٤. الاستمرارية في عملية التطوير الإداري. بمعنى لا بد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقاً.

٥. الشمولية في عملية التطوير الإداري. بمعنى النظرة الشمولية على المنظمات ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية.

الفصل الثالث :

المتغير الثاني : (الاداء الوظيفي)

- ١,٣ مفهوم الاداء الوظيفي .
- ٢,٣ أنواع الأداء الوظيفي.
- ٣,٣ أهداف الاداء الوظيفي .
- ٤,٣ أهمية الاداء الوظيفي .
- ٥,٣ تقييم الأداء الوظيفي.
- ٦,٣ علاقة التدريب والتطوير بتحسين الاداء الوظيفي .
- ٧,٣ أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للأداء الوظيفي .
- ٨,٣ أهمية التدريب بالنسبة للشركة أو المؤسسة .
- ٩,٣ دور التدريب والتطوير في تحسين الاداء الوظيفي.
- ١٠,٣ دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل .
- ١١,٣ دور التدريب في تحفيز العاملين .
- ١٢,٣ دور التدريب في العمل بروح فريق العمل .

الأداء الوظيفي

١,٣ مفهوم الأداء الوظيفي:

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

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

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

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

٢,٣ أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة :

- للأداء الوظيفي عدة أنماطٍ يمكن تمييزها، لكن أكثرها شيوعًا هو:
- أداء المهام :يشير إلى إكمال كل موظف مهامه أو واجباته المحددة التي تتطلبها وظيفته.
- السلوك الوظيفي :يشير هذا إلى سلوكيات يتجاوز الموظف من خلالها المتطلبات المحددة لوظيفته، بحيث يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة، مثل مساعدة زملائه في العمل، أو التطوع لتنفيذ مسؤوليات إضافية.
- الإبداع :أي مدى قدرة الموظف على الخروج بأفكار أو حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهه (أو تواجه زملاءه في العمل).
- جودة العمل :أي المستوى العام للتميز أو الدقة في عمل الموظف.
- عبء العمل :أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إكماله في فترة زمنية معينة.
- معايير السلامة :أي قدرة الموظف على اتباع بروتوكولات السلامة ومنع الحوادث في أثناء العمل.

- **الحضور والالتزام بالمواعيد:** أي حضور الموظف ومدى قدرته على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، وتسليم مهامه في مواعييدها المحددة، وإكمال الحد الأدنى من ساعات عمله المطلوبة.
- **القدرة على التكيف:** وهي قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل، مثل توليه مهام ومسؤوليات جديدة.
- **الروح القيادية:** يشير هذا إلى قدرة الموظف على قيادة وتحفيز الآخرين في مكان العمل.
- **مهارات التواصل:** أي القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والعملاء بفاعلية.

٣,٣ أهداف الأداء الوظيفي :

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

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

٤,٣ أهمية الأداء الوظيفي :

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

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

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

٥,٣ تقييم الأداء الوظيفي :

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

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

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

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

٦,٣ علاقة التدريب والتطوير بتحسين الاداء الوظيفي :

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

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

٧,٣ أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للأداء الوظيفي .:

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

٨,٣ أهمية التدريب بالنسبة للشركة او (المؤسسة) :

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

للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي :

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

٩,٣ دور التدريب والتطوير في تحسين الاداء الوظيفي :

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

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

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

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

١٠,٣ دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل:

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات أحد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء.

إن هذه المهارات يتم تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروريا نظراً للمنافسة القوية بين المنظمات لتعتمد المنظمة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها كما يعد التدريب يجعل الموظف يهتم أكثر بإنجاز مهامه وفقاً للمعايير المحددة وباستغلال أمثل للموارد المتاحة كما هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة والمعارف مع الزملاء فهو يرى انه أصبح يمتلك معارف ومهارات وقدرات تجعله يقوم بإنجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام تجاه عمله ، يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق و التلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الانجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين.

١١,٣ دور التدريب في تحفيز العاملين:

إن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري و مستمر و بشكل متنوع من حيث البرامج التدريبية و المواضيع المقترحة يعد تحفيز للموظف ,حيث أن التدريب وسيلة ناجحة تساعد الموظفين على اكتشاف مواهب مخفية يمتلكونها و يتم إظهارها من خلال التدريب وفي نفس الوقت يتمكن من اكتساب مهارت جديدة مما يساعد على تحفيز و تشويق الموظف للعمل. يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع ,التجديد ,الابتكار و تقبل التغيير الهادف لتفجير طاقاتها و قدراتها الاستراتيجية و توظيف معارفها الكامنة و هو ما يقود انجاز الأعمال بدقة و جودة عالية تساهم في تحسين الأداء و استفادة الموظف من دورات تدريبية هذا الأمر يروونه تحفيز لهم ويجعلهم بنفسية و معنويات عالية.

١٢,٣ دور التدريب في العمل بروح فريق العمل:

العمل الجماعي أو العمل بروح فريق العمل يساعد على الاحتكاك بين الموظفين، و خلق نوع من العلاقات الاجتماعية و نوع من التآلف فيما بينهم، و من ثم تبادل المعارف و المعلومات و الخبرات من خلال التواصل و الاتصال المستمر، و كذا تقديم النصائح و الانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه.

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

إن عمليات التدريب تساعد في تكوين فرق العمل و تساعد الأفراد في تحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأة ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق و توجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي و لأون المنظمة تبحث دائما عن أفراد قادرين على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء القيمة للمنظمة، شرط إعطائهم الفرصة لإظهار مساهمتهم و مساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، ممارساتهم و تغيير أنماطهم السلوكية يمكن التدريب من تحقيق بناء جماعي للمهارات الفردية ووضعها

في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام حيث يختار المسIRON الأفراد بناءً على قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إلهم وأهم شيء أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعال و أساسيا.

الفصل الرابع

المتغير الثالث: (تطوير الشركات)

١,٤ أهمية تطوير الشركات للأعمال

٢,٤ مجالات تطوير الشركة

٣,٤ فوائد تطوير الشركات

٤,٤ مزايا تطوير الشركات

٥,٤ أدوار مطوري الشركات

٦,٤ كيفية تنفيذ برنامج تطوير مؤسسي ناجح

٧,٤ تحديات تطوير الشركات

٨,٤ قياس نجاح التطوير المؤسسي

٩,٤ أفضل الممارسات لتطوير الشركات

١٠,٤ الدراسات السابقة

الفصل الرابع

المتغير الثالث: (تطوير الشركات)

تمهيد :

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

١,٤ أهمية تطوير الشركات للأعمال

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

- يمكن أن يساعد الشركات على زيادة أرباحها من خلال التوسع في أسواق جديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة .

- يمكن للشركات تحقيق المزيد من الإيرادات .

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

٢,٤ مجالات تطوير الشركة :

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

٣,٤ فوائد تطوير الشركات

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

٤,٤ مزايا تطوير الشركات ما يلي:

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

٥,٤ أدوار مطوري الشركات

تطوير الشركة هو مجال مسؤول عن استراتيجية نمو الشركة فريق التطوير المؤسسي مسؤول عن تخطيط وتنفيذ المبادرات التي ستساعد الشركة على تحقيق أهدافها طويلة المدى تختلف أدوار مطوري الشركات اعتماداً

على الشركة، ولكنها عادةً ما تتضمن العمل مع الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين لتحديد ومتابعة فرص عمل جديدة ، فريق تطوير الشركة مسؤول عن استراتيجية نمو الشركة .

تختلف أدوار مطوري الشركات اعتماداً على الشركة، ولكنها عادةً ما تتضمن العمل مع الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين لتحديد ومتابعة فرص عمل جديدة يجب أن يكون لدى مطوري الشركات فهم قوي لنقاط القوة والضعف في الشركة، فضلاً عن المشهد التنافسي الذي تعمل فيه يجب أن يكونوا قادرين أيضاً على التفكير بشكل خلاق في كيفية تنمية الأعمال التجارية أحد أهم أدوار مطوري الشركات هو تحديد فرص عمل جديدة للشركة يتضمن ذلك البحث عن أسواق جديدة للدخول أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى العملاء الحاليين يجب أن يكون مطورو الشركات أيضاً قادرين علي تقييم المخاطر و المكافآت المحتملة لكل فرصة، وتقديم توصيات إلى الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين حول أي منها يستحق المتابعة بمجرد تحديد فرصة عمل جديدة، يكون مطورو الشركات مسؤولين عن تطوير خطة لمتابعة ذلك ستشمل هذه الخطة تحديد الموارد المطلوبة، مثل الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية سيحتاجون أيضاً إلى وضع جدول زمني لتنفيذ الخطة، وتحديد أي مخاطر يمكن أن تؤثر على نجاحها بعد الموافقة على الخطة من قبل الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين، سيعمل مطورو الشركات مع الفرق المناسبة داخل الشركة لتنفيذها جزء رئيسي من عملية التطوير المؤسسي هو مراقبة وتقييم نتائج المبادرات الجديدة يتضمن ذلك تتبع المقاييس الرئيسية مثل نمو الإيرادات وحصة السوق ورضا العملاء ومشاركة الموظفين يستخدم مطورو الشركات هذه البيانات لتقييم ما إذا كانت مبادرة معينة تلي أهدافها أم لا، وإجراء تعديلات على الخطة حسب الضرورة كما أنهم يشاركون النتائج التي توصلوا إليها مع الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة حول الاتجاه المستقبلي للشركة منذ أول يوم لي كرائد أعمال، شعرت أن المهمة الوحيدة التي تستحق المتابعة في العمل هي تحسين حياة الناس

. Richard Branson

٤,٦ كيفية تنفيذ برنامج تطوير مؤسسي ناجح

تم تصميم برامج تطوير الشركات لتحسين أداء الموظفين الحاليين للشركة ولجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها بينما تختلف تفاصيل هذه البرامج من شركة إلى أخرى، إلا أن هناك بعض العناصر الأساسية الضرورية للنجاح و يعتبر التواصل الواضح والمتسق من أهم جوانب برنامج تطوير الشركات الناجح يحتاج الموظفون إلى معرفة ما هو متوقع منهم وما هي أهداف البرنامج يحتاجون أيضاً إلى الحصول على تعليقات منتظمة حتى يتمكنوا

من رؤية مدى تقدمهم عنصر مهم آخر هو المرونة يجب أن تكون برامج تطوير الشركات مرنة بما يكفي لتلبية احتياجات كل شركة على حدة كما يجب أن يكونوا قادرين على التكيف مع تغير احتياجات الشركة بمرور الوقت. أخيراً، يجب أن تتماشى برامج التطوير المؤسسي مع الاستراتيجية العامة للشركة يجب أن يدعموا رسالة الشركة وقيمها ويساعدوا في تحقيق أهدافها عند تنفيذها بشكل صحيح، يمكن أن يكون لبرامج تطوير الشركات تأثير كبير على أداء الشركة يمكنهم المساعدة في تحسين معنويات الموظفين وتحفيزهم، وجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

٧,٤ تحديات تطوير الشركات

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

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

٨,٤ قياس نجاح التطوير المؤسسي

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

ولكن هناك بعض النصائح العامة التي يمكن أن تساعد علي :

- ١- تحديد أهم المجالات التي تركز عليها الشركة .
- ٢- حدد مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن قياسها وتتبعها بسهولة .
- ٣- تأكد من توافق مؤشرات الأداء الرئيسية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة .
- ٤- حدد أهدافاً واقعية لكل مؤشر أداء رئيسي .
- ٥-مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية بانتظام لتقييم التقدم وتحديد مجالات التحسين .

٩,٤ أفضل الممارسات لتطوير الشركات

ستواجه معظم الشركات في مرحلة ما من دورة حياتها تحدياً يتمثل في كيفية الاستمرار في النمو والتطور من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية هذا هو المكان الذي يأتي فيه تطوير الشركات تطوير الشركات هو العملية التي من خلالها تخطط الشركة وتنفذ المبادرات لتحقيق أهداف عمل محددة يمكن أن يشمل كل شيء من صياغة الاستراتيجية طويلة المدى إلى التحسينات التشغيلية قصيرة المدى هناك عدد من أفضل الممارسات التي يجب على الشركات اتباعها عندما يتعلق الأمر بتطوير الشركات ولعل الأهم هو ضمان وجود محاذاة بين أنشطة التطوير

المؤسسي للشركة واستراتيجية أعمالها الشاملة في كثير من الأحيان، تشارك الشركات في مبادرات لا تتماشى مع استراتيجيتها، مما قد يؤدي إلى إهدار الوقت والموارد أفضل ممارسة أخرى هي اتباع نهج المحافظة لتطوير الشركات وهذا يعني تحديد مجموعة من المبادرات التي يمكن متابعتها، ثم ترتيبها حسب الأولوية بناءً على تأثيرها المحتمل والموارد المطلوبة يساعد ذلك على ضمان عدم قيام الشركة بوضع كل بيضها في سلة واحدة، كما يسمح بالمرونة إذا لم يتم تنفيذ بعض المبادرات كما هو متوقع من المهم أيضاً أن يكون لديك عملية واضحة لتحديد وتقييم فرص تطوير الشركات المحتملة يجب أن يشمل ذلك جميع أصحاب المصلحة المعنيين، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عوامل مثل اتجاهات السوق والمشهد التنافسي ونقاط القوة والضعف في الشركة أخيراً من الضروري الحصول على موافقة من الإدارة العليا لأي مبادرات تطوير مؤسسية يتم اتخاذها بدون ذلك، سيكون من الصعب جداً الحصول على الموارد والدعم اللازمين من أجزاء أخرى من المنظمة باتباع أفضل الممارسات، يمكن للشركات أن تمنح نفسها أفضل فرصة للنجاح عندما يتعلق الأمر بتطوير الشركات .

١٠,٤ الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

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

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

قد خلصت الدراسة إلى ما يلي :

إن المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والشركة ، والوظيفة عن طريق تفاهم بين المدراء والموظفين بالإضافة لتحليل الوظائف وجود دليل لدورات التدريب التي تقدم خلال العام كما يعتبر التدريب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين كما انه وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى وفرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بوجوه جديدة . ومن التوصيات: التي أوصت بها الباحثة هو تفعيل دور ادارة القائمين على إدارة التدريب من اجل زيادة فاعلية التدريب وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير ادارة الجودة الشاملة الخاصة

بالتدريب والالتزام بالتقييم القبلي و الآتي وما بعد التدريب بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي من اجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب تطوير خطة تدريبية شاملة واضحة وبمشاركة الجميع مع معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة، والعمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق التدريب لأهداف هو إيجاد الحلول المناسبة لهل وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر فيما يتعلق بأهداف التدريب ومالم يتم تنفيذه وكيف نفذ وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية . تقف أمام تحقيق التدريب لأهداف هو إيجاد الحلول المناسبة لهل وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر فيما يتعلق بأهداف التدريب ومالم يتم تنفيذه وكيف نفذ وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية .

٢- دراسة علي تايه مسعود (٢٠١٢) : دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية- القيادية" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة الشركة العامة للصناعات الكهربائية . هدفت الدراسة :إلى مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر البشرية الإدارية المؤهلة فضلا عن معرفة اثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية كما أن المؤسسة المبحوثة تولي اهتماما كبير المراحل العملية التدريبية وان اغلب البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل إدارة المتدربين ويمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها. أهم النتائج الدراسة: أن التدريب يمارس تأثيرا فعال على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها الإنتاجية، الإبداعية، المهارية، القيادية، السلوكية بحيث يوجد علاقة ترابط وتأثيرا قوية وعلاقة بين التدريب والمتغيرات وتحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في العملية التدريبية , كما إن هناك ترابط قوي بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الإداري . ومن أهم التوصيات والمقترحات ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم التدريب سواء كانت الداخلية او الخارجية وفقا لاحتياجات للمتدربين واعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية بدءا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية الانتهاء والتقييم البرامج التدريبية بهدف التحسين والتطوير المستمر الوصية بضرورة استمرار الشركة في تنفيذ البرامج التدريبية ذات التخصص العالي والدقيق في مجال التطوير المهارات الإدارية وبخاصة القيادية منها مع التركيز على الدورات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، ضرورة قيام الجهات الحكومية باستحداث مراكز تدريبية متخصصة من اجل رفع مستوى المؤسسة وذلك لأهمية ودور التدريب في تعزيز جانب المهارات التنظيمية والقيادية على مستوى المنظمات والمؤسسات الإنتاجية.

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

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

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

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في المؤسسة محل الدراسة توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات, معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها. النتائج :حيث خلصت الدراسة إليها للتطوير اثر اكبرا على أداء العاملين في كل إدارة توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وتقديم الإدارة العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع

الإدارات والأقسام داخل الجامعة كما خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين ,عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة .

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

٥- دراسة: عوض الله محمد علي محمد (٢٠١٥) " دور التدريب في أداء العاملين "رسالة مقدمة- هدفت الدراسة : إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين. حيث تمثلت مشكلة البحث في إن التدريب الذي تلقاها الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية صحيحة ومن خلال مواكبة الطرق الحديثة مما يؤثر سلبا على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين وكذا التعرف على الإطار العام للتدريب من خلال المفهوم والأهمية والأهداف والمبادئ والمعوقات التعرف على العلاقة بين وسائل التدريب والبرامج التدريبية وكذا تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الأساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وبالتالي معرفة أثرها على مستوى أداء العاملين.

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

مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتطوير وتحسين والتخطيط المناسبة للتدريب ، ومساحة العمل وإجراء استبيان للعملاء عن أداء الموظفين وطريقة تقديم الخدمات بالبنك تخصيص جائزة مميزة للموظف المثالي

٥- دراسة بوقطب محمود (٢٠١٣) "التطوير أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين ، سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها معرفة دور التطوير أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية وعلى مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التطوير أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظف والكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التطويرية ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين وعلى مدى تأثير برامج التطوير أثناء الخدمة والمكونين على نجاح عملية التطوير والتعرف على علاقة التطوير أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع. ومن بين النتائج نجد: أن التكوين أثناء الخدمة له دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف كما إن للمكون دور كبير في إنجاح العملية التكوينية كما انه له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة وعدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها إن عملية التكوين تولد رغبة في تقديم أداء متميز ويعتبر المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها التكويني إذ يعد أنجع استثمار تتبناه المؤسسة ما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة ومن التوصيات تكثيف زيادة عدد الدورات التكوينية والاستعانة بالأستاذة الجامعيين في جميع المجالات وكذا مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لبرامج التكوين والتحصيل الجيد للمعارف والمهارات ، ومن أهم المقترحات: تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من اجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية وبرمجة دورات تكوينية خاصة مجال تعليم اللغات الأجنبية واستخدام مختلف الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة والعمل حسب التخصص والمهام والمصالح مما يساهم في تحسين قدرات أدائهم تجاه مؤسساتهم .

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

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

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

٢- تزويد اللجنة العليا للإصلاح الإداري بجهاز وظيفي خاص من الخبراء وأساتذة الجامعات والمعاهد .
٣- دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إنشاء وزارة التطوير الإداري . كما ركزت الدراسة على دور وزارة التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية ، و أهمية دورها الشامل في تطوير العمل الإداري في المملكة ، كما وجهت الدراسة إلى أهمية دور إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في تحسين أداء الموظفين الإداريات داخل الجامعة .

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

١- نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في بعض المنظمات .

٢- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

٣- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

التوصيات:

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

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

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

هذه الدراسة ركزت على المنظمات بشكل عام ومحاولة تطوير أدائها عن طريق استخدام تقنية المعلومات و الاتصالات ، ومن التوصيات التي توصلت لها الدراسة السابقة مراجعة لهيكل الوظيفي وإعادة صياغة الأنظمة

واللوائح وتأتي هذه الدراسة مكملّة للدراسة السابقة وذلك عن طريق معرفة مدى قيام إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بمراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة صياغة الأنظمة واللوائح في الجامعة .

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

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

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

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

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

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

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

١٠- دراسة (Mohamed Branine ، 2004)

Cross Cultural Training of Managers An Evaluation of Management Development

Programme for Chinese Managers

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

١١-دراسة : (Marshall Goldsmith,2006)

Are Leaders Acting on Their Training

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

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

١٢-دراسة : (Bo Hansson,2006)

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

Performance " (Results from an International HRM survey

تهدف الدراسة إلى استخدام معطيات دولية لفحص ما الذي يحدد تدريب الموظفين من منظور الشركات ، وإلى أي مدى تعمل استثمارات التدريب على تحسين أداء الشركة حيث تألفت المعلومات والمعطيات المستخدمة في

هذه الدراسة المشتقة من المسح الدولي (لإدارة الموارد البشرية (مسح كارنت) من إجابات أكثر من (٥٠٠) شركة خاصة في (٢٦ دولة) .

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

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع التطوير الإداري ، ومدى ارتباطها بتحسين وتطوير أداء العاملين بصفة عامة ، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون ، بتناول موضوع التطوير الإداري ومعرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة . هذا و يأمل الباحث أن يقدم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذا الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين مجال التدريب وتطويره .

الفصل الخامس

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

١,٥ تمهيد .

٢,٥ مجالات الدراسة .

٣,٥ منهج الدراسة .

٤,٥ مصادر جميع البيانات .

٥,٥ مجتمع الدراسة .

٦,٥ عينة الدراسة .

٧,٥ الأدوات المستخدمة في الدراسة .

٨,٥ الكفاءة السيكمترية.

٩,٥ المعالجة الإحصائية للبيانات .

الفصل الخامس

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

١,٥ تمهيد :

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

٢,٥ مجالات الدراسة .

- **المجال المكاني :** تم إجراء هذه الدراسة في داخل المملكة العربية علي من الشركات الكبرى (شركة الصحة القابضة – مركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي تابع لوزارة الصحة – دبل تري هيلتون وزارة السياحة).
- **المجال البشري :** تم إجراء هذه الدراسة علي مجموعة من العاملين داخل الشركات الكبيرة وعددهم (١٥٠) اداري كعينة عشوائية تسهم في التحقق من صدق وثبات متغيرات الدراسة علي ان يتم اختيار ٥٠ موظف من كل شركة من الشركات الكبرى سالفه الذكر .
- **المجال الزمني :** تم إجراء هذه الدراسة في سنة ١٤٤٤ / ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.

- حيث قمنا (الباحث) بزيارة استطلاعية لميدان الدراسة لعدد من الشركات الكبيرة المراد تطبيق أدوات البحث ، وأجراء بعض الحوارات ، والمناقشات مع الموظفين ، بغرض جمع المعلومات النظرية لموضوع الدراسة وتحديد الإشكالية وصياغة الفروض ، بدأ تحديد المؤشرات التي ستبنى أدوات الدراسة .

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

٣,٥ منهج الدراسة :

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

٤,٥ مصادر جميع البيانات : اعتمد الباحث على مصادر أساسية لجمع البيانات:

١- المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية فيما يلي :

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

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

٢- المصادر الثانوية :

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

٥,٥ مجتمع الدراسة :

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

جدول رقم (١)
يوضح توزيع مجتمع الدراسة

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

٦,٥ عينة الدراسة :وقد قام فريق البحث بتنفيذ الدراسة علي عينة الدراسة والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية وفقا للجدول التالي :

جدول رقم (٢)
يوضح توزيع عينة الدراسة

م	اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة علي العاملين داخل الشركة	عدد الاستبانات الموزعة علي العاملين داخل الشركة
---	------------	---	---

١	شركة الصحة القابضة	٥٥	٥٣
٢	مركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي تابع لوزارة الصحة	٥٥	٥٢
٣	دبل تري هيلتون وزارة السياحة	٥٥	٥٠
الاجمالي	٣	١٦٥	١٥٥

وبمراجعة الاستبانات المستردة وعددها ١٥٥ وجد ١٥٠ استبانة صالحة للتحليل ، وبعد اتمام عملية جمع

البيانات تم التحليل الاحصائي الخاص بها ويوضح الجدول التالي توزيع افراد العينة حسب متغيرات الدراسة .

جدول رقم (٣)

يوضح توزيع افراد العينة حسب متغيرات الدراسة عينة الدراسة

المتغيرات	البدائل	العدد
الجنس	ذكر	١١٤
	انثي	٣٦
العمر	اقل من ٢٥ سنة	١٢
	من ٣٥ الي اقل ٤٠	٣٤
	٤٠ الي اقل ٤٥ سنة	٥٦
	٤٥ الي اقل ٥٦ سنة	١١
	٥٦ فيما فوق	١٨
المؤهل	دبلوم	٩
	بكالوريوس	٩١
	دراسات عليا	٥٠
الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٧٨
	من ٦ سنوات الي ١٠ سنوات	٢٧
	من ١١ الي ١٥ سنة	١٣٥
	من اكثر من ١٥	
الدرجة العلمية	ادارة عليا	٢٤
	ادارة وسطي	٥٥
	ادارة دنيا (مشرف - موظف - مندوب)	١٣٤

١٧,٥ الأدوات المستخدمة في الدراسة :

قام فريق البحث بتصميم اداتين:-

- استبانة لقياس دور التدريب والتطوير . (إعداد/فريق البحث)
- استبانة لقياس الاداء الوظيفي . (إعداد/ فريق الباحث)
- وتم تطبيق هاتين الاداتين علي عينة عشوائية داخل الشركات الكبيرة موضوع الدراسة حيث قام فريق البحث بإعداد استبانتين أوليتين لكل من (التدريب والتطوير – الاداء الوظيفي) من اجل استخدامهما في جمع المعلومات ..
- ١- تم عرض الاستبانتين علي المحكمين وعددهم (٥ أستاذ دكتور في مجال التخصص) من أجل اختبار صحة تطبيقها وملائمتها في جمع المعلومات والبيانات والذين قاموا بالنصح والارشاد والاضافة والحذف وفقاً لما يخدم الدراسة .
- ٢- تم توزيع الاستبانتين علي افراد عينة الدراسة .
- أ - قد تكونت استبانة التدريب والتطوير من قسمين :
- القسم الاول:اختص بالسمات الشخصية للفئة المبحوثة تتمثل في العوامل الديمغرافية (الجنس العمر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الدرجة الوظيفية .
- القسم الثاني : احتوى علي ٤٣ فقرة لقياس مستوي التدريب والتطوير لدي افراد عينة الدراسة .
- ب- وقد تكونت استبانة الاداء الوظيفي من قسمين :
- القسم الاول:اختص بالسمات الشخصية للفئة المبحوثة تتمثل في العوامل الديمغرافية (الجنس العمر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الدرجة الوظيفية .
- القسم الثاني : احتوى علي ٤٣ فقرة لقياس مستوي الاداء الوظيفي لدي افراد عينة الدراسة .
- المقابلة : أجري الباحث ٣ مقابلات مع مدراء الموارد البشرية في الشركات الثلاثة الكبيرة من أجل الوصول الي اعلي درجة من الدقة اثناء التطبيق في النتائج التي تتوصل إليها الدراسة .

٨,٥ الكفاءة السيكمترية لأدوات الدراسة :

١- صدق أداة الدراسة (استبانة التدريب والتطوير):

تم عرض ادوات الدراسة علي عدد (٥) من المتخصصين في مجال ادارة الأعمال من اساتذة الجامعة والإحصاء والذين ابدوا عدداً من الملاحظات على الاستبانة (التدريب والتطوير) وتم اخذها بعين الاعتبار عند إخراج

الاستبانة الى شكلها النهائي ، كما تم اجراء الصديق بطريقة اخري لقياس الصديق الداخلي بين الفقرات من خلال معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين جميع فقرات الاستبانتين كل استبانة علي حده .

جدول رقم (٤)

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

علي عبارات استبانة التدريب والتطوير

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

١١-	تشجع إدارة الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم .	٥	%١٠٠
١٢-	يتم تحديد نوع التدريب والتطوير في ضوء المهارات المطلوبة.	٥	%١٠٠
١٣-	توفر الشركة مصادر معلومات تزود العاملين بالمعارف الجديدة.	٤	%٩٣,٣٣
١٤-	تسعى الإدارة من خلال برامج التدريب في الشركة إلى تطوير مهارات العاملين.	٥	%١٠٠
١٥-	يهدف التدريب في الشركة إلى رفع مستوى الإتقان في العمل .	٤	%٩٣,٣٣
١٦-	يتدرب العاملون في الشركة على إنجاز العمل في الوقت المحدد .	٤	%٩٣,٣٣
١٧-	يستخدم العاملون في الشركة الأجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة.	٤	%٩٣,٣٣
١٨-	ينجز العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد	٥	%١٠٠
١٩-	يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم.	٥	%١٠٠
٢٠-	يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	٥	%١٠٠
٢١-	يمكنني الحصول على اجازة من العمل لحضور التدريب .	٤	%٩٣,٣٣
٢٢-	توجد دورات تدريبية تلبى احتياجات التدريب الخاصة لي داخل الشركة	٥	%١٠٠
٢٣-	توجد دورات تدريبية تلبى احتياجاتي التدريب خارج الشركة .	٤	%٩٣,٣٣
٢٤-	أعتقد أن التدريب والتطوير ضروريان لعملي داخل الشركة .	٤	%٩٣,٣٣
٢٥-	يتم تخصيص موازنة داخل الشركة للحصول على برامج للتدريب والتطوير.	٤	%٩٣,٣٣
٢٦-	انطباعي جيد عن برامج التدريب والتطوير داخل الشركة .	٥	%١٠٠
٢٧-	الشركة تولي قيمة وأهمية للتدريب والتطوير.	٥	%١٠٠
٢٨-	تعمل الشركة على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي.	٥	%١٠٠
٢٩-	يساهم التدريب والتطوير في خلق فرص للعاملين لتحقيق طموحاتهم واتجاهاتهم المهنية العلمية.	٤	%٩٣,٣٣
٣٠-	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل.	٥	%١٠٠
٣١-	التدريب والتطوير يفيدان الشركة في الاستمرارية في سوق العمل .	٤	%٩٣,٣٣

٣٢-	تسعي الشركة على استحداث آليات وبرامج في التدريب والتطوير بصورة منتظمة .	٤	٩٣,٣٣٪
٣٣-	التدريب والتطوير يعطيان الشركة القدرة على جذب العاملين للعمل لديها.	٤	٩٣,٣٣٪
٣٤-	الشركة تأخذ بأراء العاملين في تحديد البرامج التي يريدون التدريب عليها	٥	١٠٠٪
٣٥-	يجد الموظفون التقدير المادي من قبل الرؤساء بعد الحصول على برامج تدريب وتطوير .	٥	١٠٠٪
٣٦-	يجد الموظفون التقدير المعنوي من قبل الرؤساء بعد الحصول على برامج التدريب والتطوير .	٥	١٠٠٪
٣٧-	تشجع الشركة العاملين الحصول على برامج التدريب والتطوير	٤	٩٣,٣٣٪
٣٨-	التدريب والتطوير يزيدان من الإقبال للتعامل مع الشركة .	٥	١٠٠٪
٣٩-	التدريب والتطوير يعطيان الفرصة للعامل للاستمرار داخل الشركة .	٤	١٠٠٪
٤٠-	التدريب والتطوير يزيدان الاستثمار داخل الشركة .	٤	٩٣,٣٣٪
٤١-	يرتبط التدريب والتطوير بتحقيق اهداف الشركة.	٤	٩٣,٣٣٪
٤٢-	التدريب والتطوير يصنعان الألفة بين العاملين داخل الشركة.	٥	١٠٠٪
٤٣-	التدريب والتطوير يزيدان من فرص العمل داخل الشركة.	٥	١٠٠٪

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

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

الكفاءة السيكومترية : (استبانة الاداء الوظيفي):

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

جدول رقم (٥)

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

علي عبارات استبانة الاداء الوظيفي

م	الوصف	او افق	نسبة الاتفاق
١-	تناسب الوظيفة مع قدراتك العلمية داخل الشركة .	٥	%١٠٠
٢-	تناسب الوظيفة مع مهاراتك العملية داخل الشركة.	٥	%١٠٠
٣-	التطوير والتدريب يحققان لك الاداء الوظيفي .	٥	%١٠٠
٤-	تسعي للحصول على دورات في مجال التدريب والتطوير .	٥	%١٠٠
٥-	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الشركة مرضيا لك .	٤	%٩٣,٣٣
٦-	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضياً لك .	٥	%١٠٠
٧-	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)	٤	%٩٣,٣٣
٨-	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك	٤	%٩٣,٣٣
٩-	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة أدائك بالعمل	٤	%٩٣,٣٣
١٠-	لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة .	٥	%١٠٠
١١-	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب الموقع الوظيفي لذلك .	٥	%١٠٠
١٢-	برأيك اعطاء الصلاحيات يزيد من الانتاجية .	٥	%١٠٠
١٣-	تشعر بالأمان الوظيفي عندما تحصل على تدريب أو تطوير في الشركة .	٤	%٩٣,٣٣

١٤-	لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه من حيث التدريب والتطوير.	٥	١٠٠٪
١٥-	لديك الثقة بأن الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل .	٤	٩٣,٣٣٪
١٦-	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية .	٤	٩٣,٣٣٪
١٧-	يوجد عدل في الترقية داخل الشركة .	٤	٩٣,٣٣٪
١٨-	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية.	٥	١٠٠٪
١٩-	أفكارك و آرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرار .	٥	١٠٠٪
٢٠-	مديرك المباشر يعاملك بتقدير .	٥	١٠٠٪
٢١-	تجد تقديراً من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي .	٤	٩٣,٣٣٪
٢٢-	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية .	٥	١٠٠٪
٢٣-	التأمين الطبي بالشركة مناسب لك .	٤	٩٣,٣٣٪
٢٤-	مفهوم العمل كفريق واحد بالمؤسسة واضح ومطبق	٤	٩٣,٣٣٪
٢٥-	سياسة الدوام المتبعة حالياً بالشركة واضحة ومناسبة	٤	٩٣,٣٣٪
٢٦-	ترى أن الأجر عادل في قطاعكم مقارنة بباقي القطاعات الأخرى .	٥	١٠٠٪
٢٧-	أهداف الشركة التي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة .	٥	١٠٠٪
٢٨-	المزايا التي تقدمها الشركة مناسبة بالمقارنة بسوق العمل المحلي (بدل انتداب- تذاكر سفر – إجازات – سلفات وغيرها).	٥	١٠٠٪
٢٩-	الزيادة في الأجر يعد سبباً كافياً لجعلك راضياً عن عملك .	٤	٩٣,٣٣٪
٣٠-	الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشئون الادارية مرضية لك في ضوء ما حصلت عليه من دورات في مجال التدريب والتطوير .	٥	١٠٠٪
٣١-	تقوم الشركة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة	٤	٩٣,٣٣٪
٣٢-	التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجيتك	٤	٩٣,٣٣٪
٣٣-	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن .	٤	٩٣,٣٣٪
٣٤-	تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عملك .	٥	١٠٠٪

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

٢- ثبات أداة الدراسة (الاداء الوظيفي) :

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

جدول رقم (٦)

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

علي عبارات استبانة الاداء الوظيفي

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة الفا
التدريب والتطوير	١٥٠	٤٥	0.832

الرضا الوظيف	١٥٠	٤٥	0.832
اداء العاملين	١٥٠	٤٥	0.832
الدرجة الكلية	١٥٠	٤٥	0.932

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

٩,٥ المعالجة الإحصائية للبيانات :

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

الفصل السادس

نتائج الدراسة الميدانية

الفصل السادس

نتائج الدراسة الميدانية

نوع الدراسة: دراسة وصفية تحليلية .

الأدوات المستخدمة في الدراسة :

استبانة لقياس دور التدريب والتطوير ، استبانة لقياس الاداء الوظيفي

نتائج الدراسة :

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

حيث يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة ، أن تطبيق البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٥٣) مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية البرامج التدريبية والتطوير ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

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

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

يدل علي ان استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

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

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

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

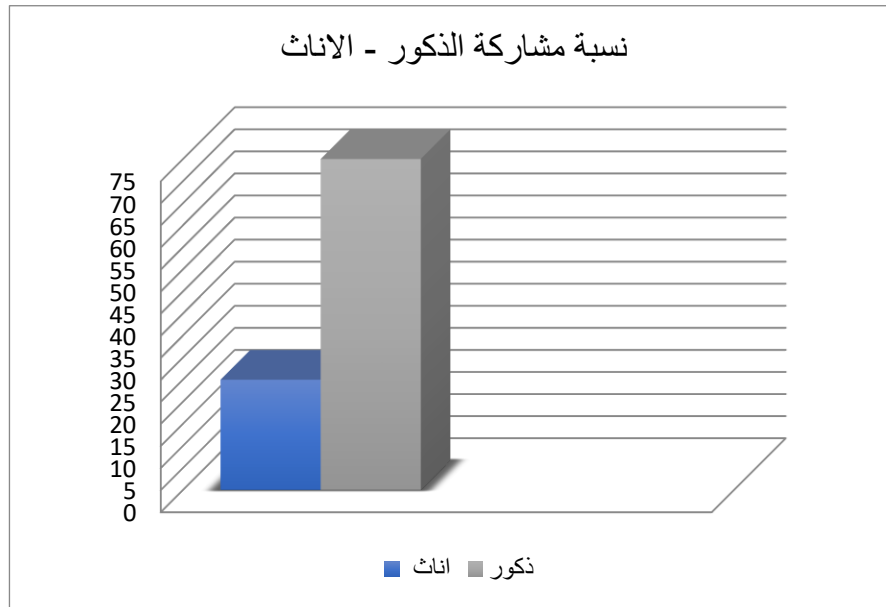
جدول رقم (٧) يوضح مفتاح التصحيح

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

الخصائص العامة لعينة الدراسة :

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

شكل رقم (١)



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

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

(٣) **المؤهل العلمي:** تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (١٠٥)، وبنسبة تمثيل بلغت (52.5٪)، تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (٢٨٪)، وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (٨,٥٪)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة فقد

بلغت (٧٪)، و أقل نسبة تمثيل كانت للحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (٨)، ونسبة

مقدارها (٤٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

٤) سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث أن النسبة

الأكبر كانت لذوي الخبرة من ١٠-٢٠ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (١٢١) فرد، ونسبة (٦٠,٥٪)، تلتها عدد

سنوات الخبرة ل ٢٠ سنة فأكثر فقد بلغت نسبتها (٣٠,٥٪)، أما أصحاب الخبرة لأقل من ٥ سنوات فقد

بلغت نسبتهم (٧٪) من مجمل عينة الدراسة، وأقل نسبة تمثيل كانت لذوي الخبرة ٥- أقل من ١٠ سنوات فقد

بلغ عددهم (٤) أفراد، وبلغت نسبة تمثيلهم (٢٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة

الدراسة بخبرات عملية طويلة.

طرحنا هذه الدراسة عدداً من الأسئلة التي لها علاقة مباشرة بموضوع التدريب والتطوير حيث ستحاول الإجابة

على الأسئلة بالاعتماد على ما تم جمعه وتحليله من بيانات.

وقد تبين أن فقرات الاستبانة من (١-١٤) على درجة عالية من الأهمية حيث كان متوسطها أعلى من (٣,٠٠) أي

أن هناك موافقة على كافة أسئلة الاستبيان للمتغير الأول والمتعلق بدرجة تطبيق الشركة لمراحل العملية التدريب

والتطوير من منظور استراتيجي .

وتبين أن فقرات الاستبانة من (١٥-٢٠) كانت على مستوى أهمية متدنية ماعدا الفقرات (١٥، ١٧)، فقد كانت

على مستوى أهمية عالية، وتبين أن أكثر الأساليب استعمالاً في البرامج التدريب والتطوير في تلك الشركات هي تلك

البرامج التي تقوم على أسلوب المحاضرات.

وتبين أيضاً أن فقرات الاستبانة للأسئلة من (٢١-٢٥) كانت على مستوى عالي من الأهمية نسبياً مما يشير إلى

انه تتبنى الإدارة العليا في الشركة استراتيجية التدريب والتطوير، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى انه تسعى الإدارة

العليا إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل.

وتبين أن إجابات عينة الدراسة للأسئلة من (٢٦-٢٩) كانت تتجه إلى أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على

إيصال المادة التدريب والتطويرية بشكل أفضل، حيث أن الشركات عينة الدراسة تستخدم الوسائل التقليدية مثل

السبورة، آلات عرض الشرائح في عملياتها التدريب والتطويرية.

وتبين من خلال أسئلة الاستبانة من (٣٠-٣٩) أن أهم العوائق التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة

للتدريب هي عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب والتطوير في الشركة. أما العائق الثاني في درجة

الأهمية فهو عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية في الشركات المبحوثة، أما العائق الثالث فكان جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب والتطوير في الشركات المبحوثة.

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

نتائج اسئلة الدراسة :

نتائج السؤال الأول :

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

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

جدول رقم (٨)

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

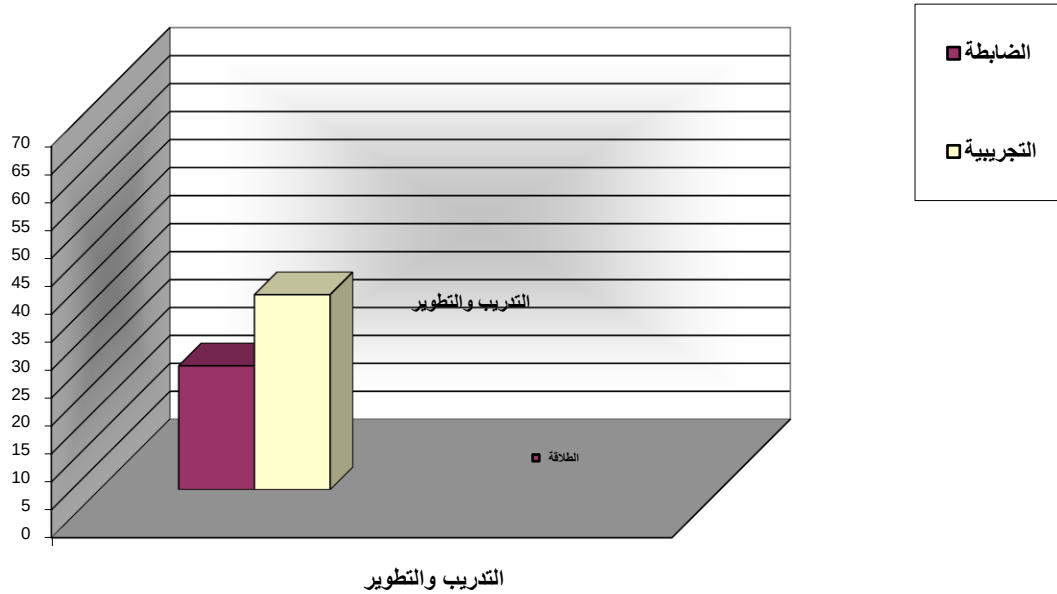
رقم الوصف	الوصف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ف ٧	تشجع إدارة الشركة العاملين على استقطاب المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة لتحقيق الاداء الوظيفي.	4.12	0.77	مرتفعة
ف ١١	تشجع إدارة الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم لزيادة الرضا الوظيفي.	3.81	0.83	مرتفعة
ف ١٠	تسعى إدارة الشركة إلى تنمية قدرات العاملين المعرفية في التفكير الإبداعي لزيادة الرضا الوظيفي	4.12	0.73	مرتفعة
ف ٩	تقييم القدرات المعرفية للعاملين في الشركة يتم وفق معايير أداء محددة لتحقيق الاداء الوظيفي.	3.89	0.83	مرتفعة
ف ١٤	تسعى الإدارة من خلال برامج التدريب في الشركة إلى تطوير مهارات العاملين لزيادة الرضا الوظيفي.	3.87	0.85	مرتفعة
ف ٨	تعقد إدارة الشركة الندوات واللقاءات لتنمية معارف العاملين فيها لتحقيق الاداء الوظيفي	4.12	0.73	مرتفعة
ف ٢	التدريب والتطوير يسهمان في الرضا الوظيفي.	3.89	0.83	مرتفعة

ف ١٢	يتم تحديد نوع التدريب والتطوير في ضوء المهارات المطلوبة لزيادة الرضا الوظيفي.	3.88	0.84	مرتفعة
ف ١٣	توفر الشركة مصادر معلومات تزود العاملين بالمعارف الجديدة لزيادة الاداء الوظيفي.	3.87	0.85	مرتفعة
ف ١٥	يهدف التدريب في الشركة إلى رفع مستوى الإتقان في العمل لزيادة الرضا الوظيفي	4.12	0.73	مرتفعة
ف ١	أسعي للحصول على دورات مستمرة في مجال التدريب والتطوير لتحقيق الرضا الوظيفي.	4.12	0.73	مرتفعة
ف ١٢	يتم تحديد نوع التدريب والتطوير في ضوء المهارات المطلوبة لزيادة الرضا الوظيفي.	3.89	0.83	مرتفعة
ف ٣	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة الدخل السنوي للشركات مما يزيد الاداء الوظيفي .	4.12	0.73	مرتفعة
ف ٤	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة الدخل الشهري للعاملين مما يزيد الاداء الوظيفي.	3.89	0.83	مرتفعة
ف ٥	أقدر دور التدريب والتطوير في زيادة الدخل السنوي للشركات ويزيد من الاداء الوظيفي.	3.87	0.85	مرتفعة
ف ٦	التدريب والتطوير يسهمان في زيادة التنافس بين الشركات مما يحقق الاداء الوظيفي.	3.87	0.85	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.8	0.85	مرتفعة

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

الشكل البياني التالي يوضح مقارنة أداء المجموعة التجريبية مقارنة بالمجموعة الضابطة

شكل قم (٢)



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

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

الفرضية العدمية الأولى :

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

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

الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R ²	R
رفض	٠,٠٠٠	١٦١,٨٥٧	٠,٤٤٧	٠,٦٧١

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (١٦١,٨٥٧) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات السعودية الكبيرة العملية التدريب والتطويرية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين، وهذا معزز بقيمة R₂ التفسيرية والتي بلغت (٠,٤٥٠).

نتائج السؤال الثاني :

٢- هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة وبين

مستوى أداء العاملين فيها ؟

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

جدول رقم (١٠)

يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة بين

نوعية البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين فيها

رقم الوصف	الوصف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ف ١٠	تسعى إدارة الشركة إلى تنمية قدرات العاملين المعرفية في التفكير الإبداعي لزيادة الرضا الوظيفي.	3.91	0.7	مرتفعة
ف ٨	تعقد إدارة الشركة الندوات واللقاءات لتنمية معارف العاملين فيها لتحقيق الرضا الوظيفي .	3.81	0.83	مرتفعة
ف ٧	تشجع إدارة الشركة العاملين على استقطاب المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة لتحقيق الاداء الوظيفي.	3.74	0.88	مرتفعة
ف ١١	تشجع إدارة الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم لزيادة الرضا الوظيفي.	3.8	0.89	مرتفعة
ف ٩	تشجع إدارة الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم لزيادة الرضا الوظيفي.	3.61	1.04	متوسطة

مرتفعة	0.7	3.91	يتدرب العاملون في الشركة على إنجاز العمل في الوقت المحدد لزيادة الاداء الوظيفي.	ف ١٦
مرتفعة	0.83	3.81	يستخدم العاملون في الشركة الأجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ١٧
مرتفعة	0.88	3.74	ينجز العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد	ف ١٨
مرتفعة	0.89	3.8	يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم لزيادة الرضا الوظيفي	ف ١٩
مرتفعة	0.7	3.91	يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة من خلال زيادة الاداء الوظيفي.	ف ٢٠
مرتفعة	0.83	3.81	يمكنني الحصول على اجازة من العمل لحضور التدريب و لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ٢١
مرتفعة	0.88	3.74	توجد دورات تدريبية تلبي احتياجات التدريب الخاصة بي داخل الشركة لزيادة الاداء الوظيفي.	ف ٢٢
مرتفعة	0.83	3.81	توجد دورات تدريبية تلبي احتياجاتي التدريبية خارج الشركة لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ٢٣
مرتفعة	0.88	3.74	أعتقد أن التدريب والتطوير ضروريان لعملي داخل الشركة و لزيادة الاداء الوظيفي.	ف ٢٤
مرتفعة	0.89	3.8	يتم تخصيص موازنة داخل الشركة للحصول على برامج للتدريب والتطوير لزيادة الرضا الوظيفي.	ف ٢٥
مرتفعة	0.53	3.55	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٨) حيث يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة

افراد عين الدراسة ، أن تطبيق البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٥٣) مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية البرامج التدريبية والتطوير ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي .

ولزيادة التأكد من صحة النتيجة الثانية قام فريق البحث بوضع فرضية عدمية للعلاقة بين متغيرات

الدراسة وقد جاءت كما يلي :

الفرضية العدمية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة ≥ 0.05 بين نوعية البرامج التدريب والتطويرية في

الشركات السعودية الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين.

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

الجدول رقم (١١)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R ²	R
رفض	٠,٠٠٠	٢٣,٥٧٩	٠,١٠٢	٠,٣٢٦

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (٢٣,٥٧٩) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريب والتطويرية في الشركات السعودية الكبيرة وبين مستوى أداء العاملين.

نتائج السؤال الثالث:

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

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

جدول رقم (١٢)

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

٢٦ف	انطباعي جيد عن برامج التدريب والتطوير داخل الشركة لزيادة الاداء الوظيفي.	4.12	0.73	مرتفعة
٢٧ف	الشركة تولي قيمة وأهمية للتدريب والتطوير لزيادة الرضا الوظيفي.	3.89	0.83	مرتفعة
٢٨ف	تعمل الشركة على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي لزيادة الرضا الوظيفي.	3.87	0.85	مرتفعة

ف ٢٩	يساهم التدريب والتطوير في خلق فرص	3.87	0.85	مرتفعة
ف ٣٠	للعاملين لتحقيق طموحاتهم واتجاهاتهم المهنية العلمية لزيادة الرضا الوظيفي	3.88	0.86	مرتفعة
ف ٣١	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل.	4.12	0.73	مرتفعة
ف ٣٢	التدريب والتطوير يفيدان الشركة في الاستمرارية في سوق العمل لزيادة الرضا الوظيفي.	3.89	0.83	مرتفعة
ف ٣٣	تسعي الشركة على استحداث آليات وبرامج في التدريب والتطوير بصورة منتظمة لزيادة الاداء الوظيفي.	3.87	0.85	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.87	0.53	مرتفعة

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

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

الفرضية العدمية الثالثة:

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

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

الجدول رقم (١٣)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R ²	R
رفض	٠,٠٠٠	٧١,٧٦٩	٠,٢٦٢	٠,٥١٦

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (٧١,٧٦٩) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة بين تبني الإدارة العليا في الشركات السعودية الكبيرة التدريب والتطوير وبين مستوى أداء العاملين.

نتائج اجابة السؤال الرابع :

٤- هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب والتطوير في

الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟

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

جدول رقم (١٤)

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

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

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

يلاحظ من الجدول السابق رقم (١٠) حيث يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها ، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٨٩) مما يدل علي ان استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية العدمية الرابعة:

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

الجدول رقم (١٥)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R ²	R
رفض	٠,٠٠٠	٦١,٣٩٩	٠,٢٣٣	٠,٤٨٧

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (٦١,٣٩٩) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب والتطوير في الشركات السعودية الكبيرة ، وبين مستوى أداء العاملين.

نتائج المقابلات :

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

- بما تصف مهارتك في العمل في الوقت الحالي ؟

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

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

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

الفصل السابع

تحليل النتائج والتصور المقترح

تحليل ومناقشة النتيجة الاولى :

جاء السؤال الأول للدراسة : هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الشركات الكبيرة مراحل العملية التدريبية

والتطوير وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟

- حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الشركات الكبيرة السعودية عمليتي التدريب والتطوير ، واثره

علي مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.8) وانحراف معياري (

0.85) مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية عمليتي التدريب والتطوير له دوراً ايجابياً

علي مستوى الأداء الوظيفي.

ويعزو فريق البحث ذلك الي عدد من الاسباب :- تناسب أجور العاملين مع المؤهلات العلمية الحاصلين

عليها .

- أن التدريب والتطوير يلبيان متطلبات العاملين داخل الشركات الكبيرة السعودية .
- موافقة العاملين داخل الشركات الكبيرة السعودية علي حزمة البرامج (التدريب والتطوير) المعدة لاستخدامها داخل الشركات الكبيرة السعودية يؤدي الي ارتقاء العاملين بالوظائف المكلفين بها ، وذلك يتفق مع ما جاء به دراسة (دراسة باسمه علي حسن أبو سليمة (٢٠٠٧) : "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية " حيث أظهر نتائج هذه الدراسة تفعيل دور ادارة القائمين على إدارة التدريب من اجل زيادة فاعلية التدريب وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير ادارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب والالتزام بالتقييم القبلي و الآتي وما بعد التدريب بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي من اجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب تطوير خطة تدريبية شاملة واضحة وبمشاركة الجميع مع معايير إدارة الجودة الشاملة الخاص والعمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق التدريب لأهداف هو إيجاد الحلول المناسبة لهل وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر فيما يتعلق بأهداف التدريب ومالم يتم تنفيذه وكيف نفذ وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية .

تفسير ومناقشة النتيجة الثانية :

- هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟
- حيث أظهرت نتائج الدراسة أن حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة ، أن تطبيق البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٥٣) مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية البرامج التدريبية والتطوير ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

ويعزو فريق البحث ذلك الي عدد من الاسباب : أن البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها له تأثيراً فعال على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها الإنتاجية ، الإبداعية ، المهارة ، القيادة ، السلوكية بحيث يوجد علاقة ترابط وتأثيراً قوية وعلاقة بين التدريب والمتغيرات وتحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في العملية التدريبية ، كما إن هناك ترابط قوي بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة

ومهارات الاتصال الشخصي لدى العاملين ويتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة علي تايه مسعود (٢٠١٢): دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية- القيادة" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم التدريبية سواء كانت الداخلية او الخارجية وفقا لاحتياجات للمتدربين واعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية بدءا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية الانتهاء والتقييم البرامج التدريبية بهدف التحسين والتطوير المستمر الوصية بضرورة استمرار الشركة في تنفيذ البرامج التدريبية ذات التخصص العالي والدقيق في مجال التطوير المهارات الإدارية وبخاصة القيادة منها مع التركيز على الدورات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي, ضرورة قيام الجهات الحكومية باستحداث مراكز تدريبية متخصصة من اجل رفع مستوى المؤسسة وذلك لأهمية ودور التدريب في تعزيز جانب المهارات التنظيمية والقيادية على مستوى المنظمات والمؤسسات الإنتاجية.

تفسير ومناقشة النتيجة الثالثة :

- هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟
- حيث أظهرت نتائج الدراسة: التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.87) وانحراف معياري (0.53) و هذا يدل علي ان التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.
- ويعزو فريق البحث ذلك الي عدد من الاسباب : - مشاركة العاملين الادارة العليا في تحديد نوعية البرامج التدريبية والتطوير وفقا لاحتياجات العمل ، ان البرامج التدريب والتطوير يحققان الرضا الوظيفي و أمن وسلامة العامل داخل الشركات الكبيرة السعودية ، ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة ريم بنت عمر الشريف (٢٠١٣) : رسالة ماجستير بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري- في تحسين الأداء الوظيفي" جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية حيث توصلت تلك الدراسة أن تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر البشرية الإدارية المؤهلة فضلا عن معرفة اثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين وتطوير المهارات الوظيفية كما أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما كبيرا للمراحل العملية التدريبية وان اغلب البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل إدارة المتدربين ويمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها .

تفسير ومناقشة النتيجة الرابعة :

هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية وبين مستوى أداء العاملين فيها ؟
- حيث أظهرت نتائج الدراسة: حيث يوضح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عين الدراسة استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها ، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٨٩) مما يدل علي ان استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية ، له دوراً ايجابياً علي مستوى الأداء الوظيفي.

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

نتائج المقابلات :

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

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

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

التصور المقترح :

- ١- تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في جميع مجالات من اجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية وبرمجة دورات تكوينية خاصة مجال تعليم اللغات الأجنبية واستخدام مختلف الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة والعمل حسب التخصص والمهام والمصالح مما يساهم في تحسين قدرات أدائهم تجاه مؤسساتهم .
- ٢- ضرورة قيام الشركات السعودية الكبيرة بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.
- ٣- ضرورة الشركات السعودية الكبيرة بتنوع أساليبها التدريب والتطويرية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الشركات.
- ٤- ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريب والتطويرية وضرورة اعتبار التدريب والتطوير من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.
- ٥- ضرورة تبني الشركات السعودية الكبيرة التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب والتطوير وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريب والتطويرية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه الشركات.

- ٦- يجب على الشركات السعودية الكبيرة من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب والتطوير وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.
- ٧- الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الشركات وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للشركة تنبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.
- ٨- ضرورة ارتكاز نشاط التدريب والتطوير في الشركات السعودية الكبيرة على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

التوصيات :

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات هي:

١. ضرورة قيام الشركات السعودية الكبيرة بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.
٢. ضرورة الشركات السعودية الكبيرة بتنوع أساليبها التدريب والتطويرية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الشركات.
٣. ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريب والتطويرية وضرورة اعتبار التدريب والتطوير من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.
٤. ضرورة تبني الشركات السعودية الكبيرة التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب والتطوير وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريب والتطويرية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه الشركات.
٥. يجب على الشركات السعودية الكبيرة من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب والتطوير وتوفير

المدرسين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.

٦. الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الشركات وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للشركة تنبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.

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

ملاحق الدراسة

١ - استبانة لقياس دور التدريب والتطوير لدي العاملين بالشركات الكبيرة

٢ - استبانة لقياس الاداء الوظيفي

١ - استبانة لقياس دور التدريب والتطوير لدى العاملين بالشركات الكبيرة

عزيزي / عزيزتي :

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

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

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

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

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

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



بسيطة



متوسطة



عالية

الاسباب :

.....

.....

.....

.....

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

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

٢- استبانة لقياس الاداء الوظيفي

عزيزي / عزيزتي :

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

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

م	الوصف	اوافق بشدة	اوافق	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١-	تتناسب الوظيفة مع قدراتك العلمية داخل الشركة .				
٢-	تتناسب الوظيفة مع مهاراتك العملية داخل الشركة.				
٣-	التطوير والتدريب يحققان لك الأداء الوظيفي.				
٤-	تسعي للحصول على دورات في مجال التدريب والتطوير .				
٥-	يعتبر الراتب الأ س ا سي الحالي الذي تتقاه ضاه مقارنة بزملائك في الشركة مرضيا لك .				
٦-	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضياً لك .				
٧-	يقوم مديرك المبا شر بمناق شة أدائك خلال عملية التقييم (تو ضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)				
٨-	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك				
٩-	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة أدائك بالعمل				
١٠-	لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة .				
١١-	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب الموقع الوظيفي لذلك .				

١٢-	برأيك اعطاء الصلاحيات يزيد من الانتاجية .			
١٣-	تشعر بالأمان الوظيفي عندما تحصل على تدريب أو تطوير في الشركة .			
١٤-	لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه من حيث التدريب والتطوير.			
١٥-	لديك الثقة بأن الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل .			
١٦-	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية .			
١٧-	يوجد عدل في الترقية داخل الشركة .			
١٨-	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية.			
١٩-	أفكارك وآرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرار .			
٢٠-	مديرك المباشر يعاملك بتقدير .			
٢١-	تجد تقديراً من قبل مديريك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي .			
٢٢-	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية .			
٢٣-	التأمين الطبي بالشركة مناسب لك .			
٢٤-	مفهوم العمل كفريق واحد بالمؤسسة واضح ومطبق			
٢٥-	سياسة الدوام المتبعة حالياً بالشركة واضحة ومناسبة			
٢٦-	ترى أن الأجر عادل في قطاعكم مقارنة بباقي القطاعات الأخرى .			
٢٧-	أهداف الشركة التي تطمح الإدارة العليا الو صول إليها واضحة ومفهومة .			
٢٨-	المزايا التي تقدمها الشركة مناسبة بالمقارنة ب سوق العمل المحلي (بدل انتداب- تذاكر سفر □ إجازات □ سلفات وغيرها ..			
٢٩-	الزيادة في الأجر يعد سبباً كافياً لجعلك راضياً عن عملك .			
٣٠-	الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشؤون الادارية مرضية لك في ضوء ما حصلت عليه من دورات في مجال التدريب والتطوير .			
٣١-	تقوم الشركة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة			
٣٢-	التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجيتك			
٣٣-	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن .			
٣٤-	تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عملك .			
٣٥-	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة .			

٣٦-	التدريب والتطوير يعطيان لك ثقة بالنفس أمام مديرك .			
٣٧-	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك .			
٣٨-	لم تفكر في ترك عملك من الشركة .			
٣٩-	تشعر بالحرية و أنت تؤدي عملك .			
٤٠-	التدريب والتطوير يسهما في تنافسك شركتك في سوق العمل .			
٤١-	سبق و أن وقعت في أخطاء أو حوادث بسبب إهمال المشرف .			
٤٢-	التدريب و التطوير يساعدانك في تفادي أخطار العمل.			
٤٣-	يسهم التدريب والتطوير في زيادة الانتاج .			

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

☐

بسيطة

☐

متوسطة

☐

عالية

الاسباب :

.....

.....

.....

.....

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

☐

لا اعرف

☐

اكثر من خمسة

☐

من سنتين الى خمسة

☐

من سنة الى سنتين

☐

من سنة الى سنتين

☐

من سنة الى سنتين

☐

من سنة الى سنتين

☐

من سنة الى سنتين

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المصادر العربية :

- الغالبي، طاهر محسن ، العامري، صالح مهدي (٢٠٠٥ م) المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال : الأعمال والمجتمع . الطبعة الأولى ، الأردن : دار وائل .
- توفيق ، عبدالرحمن ، (2002 م) العملية التدريبية . الطبعة الثانية ، مصر : مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- السبيل، عبد الله (١٤٢٤ هـ) التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية : بحث مقدم لندوة: الحكومة الإلكترونية التي ينظمها المعهد العربي لإنماء المدن بالتعاون مع بلدية مسقط، المملكة العربية السعودية : وزارة الشؤون البلدية والقروية .
- حميد، عبد المحسن (١٤٢٢ هـ) أثر ضغوط العمل على الأداء : رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة : جامعة الملك عبد العزيز.
- خميس، محمد عطية (2005) تكنولوجيا الواقع الافتراضي وتكنولوجيا الواقع المعزز وتكنولوجيا الواقع المخلوط : مجلة تكنولوجيا التعليم. العدد 25 ، القاهرة .
- خياط، حنان (١٤٢٩ هـ) دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية : رسالة ماجستير عامة ، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة : جامعة الملك عبد العزيز .
- صديق، فاطمة عبد الله فتح الدين (٢٠١٨) أهمية التدريب في مجال العمل: المجلة الدولية للآداب والعلوم ، سياسات التطوير الإداري بالمملكة ، جدة : مركز النشر العلمي.
- عقيلي، محمد وصفي(٢٠٠٥ م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجية. الطبعة الأولى ، الأردن : دار وائل .
- عساف، عبد المعطي محمد ، (٢٠٠٠ م) ، التدريب وتنمية الموارد البشرية والعمليات)، عمان : دار زهران .
- محمد ، بكر برناوي (١٤١٥ هـ) "تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة" رسالة ماجستير غير منشورة .قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة : جامعة الملك عبد العزيز .
- ياغي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣ م) التدريب بين النظرية والتطبيق: ط ٢ ، مركز أحمد ياسين، عمان- الأردن
- ياغي ، محمد عبد الفتاح ، (1987 م) مبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الثانية ، السعودية : الرياض .

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

APPENDIXES

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

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التدريب و التطوير في تعزيز الاداء الوظيفي لقطاع الشركات الكبيرة بالمملكة العربية السعودية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة :تم اختيارها من العاملين في شركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية وتم توزيع ١٥٥ استبانة واسترجاع ٥ منها غير صالحة للتحليل ونوع العينة العشوائية البسيطة ، ولتحقق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعادها وتطبيق الشركات الكبيرة السعودية عمليتي التدريب والتطوير ، وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية عمليتي التدريب والتطوير له دوراً إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي، حيث أن تطبيق البرامج التدريبية والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها ؛ مما يدل علي ان تطبيق الشركات الكبيرة السعودية البرامج التدريبية والتطوير ، له دوراً إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي ، والتزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب والتطوير في الشركات الكبيرة السعودية واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق التدريب و التطوير في الشركات الكبيرة السعودية وأثره علي مستوى أداء العاملين فيها .

وأوصت الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها: ضرورة قيام الشركات السعودية الكبيرة بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة ، وضرورة الشركات السعودية الكبيرة بتنوع أساليبها التدريب والتطوير التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الشركات، ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريب والتطويرية وضرورة اعتبار التدريب والتطوير من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.

الكلمات المفتاحية : التدريب - التطوير - الاداء الوظيفي - الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية (الصحة

القباضة - مركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي -دبل تري هيلتون وزارة السياحة) .

Abstract

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

the study Problem:

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

The importance of studying:

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

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

Type of study: descriptive analytical study.

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

Questionnaire to measure job performance

Results:

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

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

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

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

- 1- Among the recommendations of the study: organizing training courses for all employees in all fields in order to activate and accelerate the completion of various administrative tasks and processes, programming special training courses in the field of teaching foreign languages, using various modern technological means and equipment, and working according to specialization, tasks and interests, which contributes to improving their performance capabilities towards their institutions .
- 2- The need for large Saudi companies to provide more attention and support from senior management to adopt clear strategies for training emanating from the company's general strategy.