

قياس أثر فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين

دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية

الإعداد:

بدور ابراهيم محمد الجنيدل

إشراف/

العام الدراسي: ٢٠٢٤

١. مقدمة الدراسة:

يمثل التدريب ذلك النشاط المدروس الذي يضم عدداً من الخطوات المنتظمة، والتي تهدف بشكل رئيسي الى تحقيق الغايات والأهداف من خلال حشد الجهود ذات القيمة وتنمية وتطوير الجوانب المعرفية والعلمية والمعلوماتية، وطرق التفكير لدى المتدرب أو مجموعة من المتدربين، وتسعى الى إحداث تغيير سلوكي في جانب المهارات والقدرات المختلفة وتطوير الأداء، وبالتالي إحداث تغييراً إيجابياً في آلية العمل من خلال تغيير اتجاهاته العامة وكافة أنماطه السلوكية (الشريف، فريد، عبد الباسط، ٢٠٢٢).

فالتدريب يُعد أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الموائمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية الى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، ومن هنا انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من (اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز) الى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه (أحمد، حاج، ٢٠١٧)

بالرغم من أن مصطلحي التدريب والتنمية 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 (صديق، ٢٠١٨).

فلم يعد خفياً على أحد أن تطوير قدرات الموظف وتدريبه مفيد جداً لرضاهم الوظيفي ومنهم المستقبلية، إضافة الى أنه يأتي مع الكثير من الفوائد للمنظمة، فعندما تستثمر الإدارة في نمو موظفيها فإنها تنشئ قوى عاملة أكثر تفاعلاً وأفضل تجهيزاً لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات المتلاحقة التي

يشهدها السوق باستمرار، كما يمكن أن يساعد تطوير مواهب الموظفين في تحسين ديناميكيات الفريق وزيادة الإنتاجية (بصبوص، ٢٠٢٣).

وعلى الرغم من أن تطوير قدرات الموظف يتطلب الاستثمار في الوقت والجهد والتمويل من الشركة فإن هذه الاستثمارات ستؤتي ثمارها على المدى الطويل، وبغض النظر عن النهج الذي تختاره الشركة، فمن المهم التأكد من أن المسار واضح وسهل الفهم، حيث يجب أن يعرف الموظفون المهارات التي يحتاجون إلى اكتسابها من أجل التقدم وتكون لديهم فرص منتظمة حتى يتمكنوا من تتبع تقدمهم (بصبوص، ٢٠٢٣).

٢. مشكلة الدراسة:

على الرغم من توجه معظم المؤسسات بالملكة العربية السعودية نحو تعزيز مفاهيم استمرار العملية الإنتاجية ومحاولات وضع استراتيجيات متكاملة للقضاء على البطالة واحتواء مظاهره المختلفة، إلا أن الدور المتوقع من هذه المؤسسات لم تقابله المستويات المأمولة من النجاح في هذا السياق، لعدة أسباب من أهمها: اتساع مفهوم العمليات التدريبية، وتعدد أسباب الانحراف العلمي وتباينها، وتعدد الجهات المجتمعية والحكومية المسؤولة والمعنية بالعمليات التدريبية المتنوعة، ومن ثم تباين الأدوار المنوطة بكل جهة منها والحاجة إلى وجود نوع من التنسيق والتكامل فيما بينهما (الشريف، فريد، عبد الباسط، ٢٠٢٢).

وفي هذا السياق أكدت العديد من الدراسات ومنها (سليمان، ايناس السيد محمد، ٢٠٢١)، (العيسى وآخرون، ٢٠٢١) أن تعزيز التدريب لدى الأفراد العاملين بالمنظمة يواجه عدة معوقات بالمنظمة، ومنها: انشغال الموظفين بوسائل التواصل الاجتماعي، وضعف دور الإعلام في تسليط الضوء على الأفكار غير المقبولة اجتماعياً وافتقار الموظفين للقدرة على إدارة أوقات فراغهم بشكل جيد، وضعف اهتمام بعض القيادات في المنظمة بمنظومة التدريب شكل ظاهري فقط، إضافة إلى التعرف

على متطلبات ومبررات ومعوقات التدريب من وجهة نظر المدربين والمدربات في تطوير المهارات لدة المنظمات (زين العابدين، عبد الحفيظ، ٢٠٢١).

وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية؟

١. ماهية برامج التدريب والتطوير؟
٢. ما هي الإجراءات السليمة والأساليب التقنية الحديثة الواجب استخدامها لضمان فعالية عمليتي التدريب والتطوير؟
٣. كيف يكتسب الموظفون للمهارات المطلوبة لسوق العمل؟
٤. ما سبل تحسين مهارات الموظفين؟
٥. ما دور برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية؟

٣. أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في قياس أثر فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.
١. التعرف على ماهية برامج التدريب والتطوير.
 ٢. تحديد الإجراءات السليمة والأساليب التقنية الحديثة الواجب استخدامها لضمان فعالية عمليتي التدريب والتطوير.
 ٣. تحديد الكيفية التي يمكن بها للموظفين اكتساب المهارات المطلوبة لسوق العمل.
 ٤. الكشف عن سبل تحسين مهارات الموظفين.
 ٥. تحديد دور برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

٤. أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- يساهم التدريب في تعزيز المهارات الفنية والتقنية للموظفين والمرتبطة بطبيعة عملهم، وبالتالي أداء الأعمال بكفاءة أكبر.
- تساهم برامج التدريب والتطوير في تنمية مهارات التواصل والقيادة وحل المشكلات لدى الموظفين.
- إن التدريب والتطوير يساعد يساعدان الشركات في استبقاء موظفيها وزيادة ربحيتها وتعزيز جهد الموظفين وتحسين إنتاجيتهم وأدائهم الحالي والمستقبلي من خلال التركيز على فرص النمو عبر الاستفادة من جدارات محددة لديهم.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تفيد تلك الدراسة الجهات المسؤولة عن عملية التدريب والتطوير بالمنظمات من خلال ارشادهم بالطرق والإجراءات الصحيحة للتدريب والأساليب التقنية الحديثة الواجب استخدامها للحصول على أعلى نتيجة ممكنة من عملية التدريب.
- تفيد الدراسة إدارات المؤسسات من خلال حثهم على أهمية تخصيص قسم خاص للتدريب والتطوير وذلك لرفع وتحسين مهارات الموظفين والحصول على أعلى إنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.
- تفيد الدراسة الباحثين والدارسين بمجال إدارة تدريب وتطوير مهارات الموظفين، لكونها تُعد إضافة قوية في المكتبات السعودية.

٥. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

■ دراسة (العزة والسلوادي، ٢٠٢٢)، بعنوان: أثر إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في

تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق مبادئ الجودة

الشاملة في مؤسسات، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم

القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً، أسلوب العينة العشوائية الطبقية لجمع

البيانات من موظفي الدفاع المدني الفلسطيني، والبالغ عددهم (١٢٥٠) وبلغت عينة الدراسة

(٣٠٠) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة أداة للدراسة، وقد تم

استخدام برنامج (Spss) لإدخال البيانات، ومعالجتها واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى

وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على إستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها

الأربعة، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال إستراتيجية التدريب والتطوير ككل (الدرجة

الكلية) على درجة كبيرة وبوزن نسبي ٧٩,٩٪، وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة كبيرة من

قبل أفراد عينة الدراسة على التزام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة

بأبعادها الأربعة، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال الجودة الشاملة ككل (الدرجة

الكلية) على درجة كبيرة وبوزن نسبي ٨٢,٢٪، ووجود علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس

إستراتيجية التدريب والتطوير والدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة بمعامل ارتباط (٠,٧٦٨).

بأنها موجبة وقوية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لنموذج أبعاد إستراتيجية التدريب

والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في تحقيق الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة.

■ دراسة (الشريف وآخرون، ٢٠٢٢)، بعنوان: دور التدريب فى تنمية مهارة العاملين وأثره على

الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على احدى شركات تكنولوجيا

المعلومات

هدفت الدراسة توضيح الأهمية النسبية والضرورة الحتمية لدور التدريب فى تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة، مع مراعاة الجوانب البيئية وتأثيراتها والتعرف على مفهوم التدريب وأهميته وعناصره وعلاقته بالموارد البشرية لأنه جزء هام من إدارة الموارد البشرية، والتعرف على كيفية واستكمال للدور الجامعي تعتبر عملية التدريب من أكثر نشاطات إدارة الموارد البشرية أهمية نظرا ألها تنعكس على الأداء الفردي للأفراد الموظفين في الجامعة. وفي هذا السياق أكدت دراسة أن للتدريب دورا أساسيا في تحسين أداء الموظفين وصقل لمهاراتهم وزيادة كفاءتهم، إذ أننا نعيش في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد المتغيرات، مما يستوجب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل. ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان جمعت بالمقابلة تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة. واعتمد الباحثون على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي والوصفي الكمي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وتألّفت عينة الدراسة من مجتمع بلغ ٣٠٠ من العاملين بالشركة وفق إحصائيات الشركة عدد ٢٤٠ فرد وعدد ٦٠ فرد من العملاء من العاملين والعملاء، حيث تم أخذ عينة عشوائية موزعين على مختلف البرامج التدريبية، والتي بلغت ٢٥% من حجم المجتمع مع استبعاد عينات غير صالحة، تم توزيع (٧٥) استمارة، بعد اختيار بعد اختيار العينة من خلال جدول العينة العشوائية، تم الحصول على (٦٥) استمارة من الاستمارات الموزعة، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الاداره العليا بالشركات بالتركيز على دعم عمليات التدريب والانتقال من التدريب التقليدي (ويقصد بها تلك الأساليب التي تعتمد في الغالب على التدريب النظري في نقل المعلومات للمتدربين سواء بطريقة النقل المباشر من قبل المدرب، أو بطريقة الحوار والمناقشة.

ومن أبرز أساليب التدريب التقليدية (المحاضرة، المناقشة، الندوة، المؤتمرات، الحلقات الدراسية، ورش العمل، تدريب الحساسية، العصف الذهني) إلى التدريب الإلكتروني، وأنه كلما زاد التركيز على التدريب الإلكتروني وخاصة برامج الإدارية والفنية وذلك لتحسين وتفعيل وزيادة الإنتاج الذي بدوره يحقق رضا العميل والذي بدوره يساهم في بقاء المنظمة أو الشركة.

■ دراسة (خزام، ٢٠٢٢)، بعنوان: أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية

الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية

يهدف هذا البحث إلى وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أثر التدريب بأبعاده (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، على المعلومات العلمية -الدورات التدريبية على مهارات البيع -التدريب أثناء العمل) في أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء مندوبي الدعاية الطبية، وبيان مدى اختلاف أبعاد التدريب، وأداء المندوبين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس -العمر -سنوات الخبرة) ولتحقيق هذا الهدف تم القيام بتوزيع الاستبيان على ١٠٩ مندوب طبي في مختلف المحافظات السورية وتم استرداد ٩٢ إجابة بنسبة استرداد ٨٥٪، وتم تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأهم ما توصل إليه البحث من نتائج أنه يوجد أثر إيجابي قوي للتدريب بعناصره في أداء مندوبي الدعاية الطبية الدورات التدريبية على المعلومات العلمية. وأكثرها تأثيراً الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة) ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء مندوبي الدعاية الطبية والمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة).

■ دراسة (الرشيدي، ٢٠٢١): بعنوان: دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

(دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين أداء العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، ودور فريق العمل في تحسين الجانب السلوكي للعاملين، وتطوير بيئة العمل وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الإمارة للمستفيدين. وقد استخدم الباحث في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، من مختلف المستويات الإدارية. وتعامل الباحث مع عينة الدراسة التي تتكون من (١٤٢) مفردة. وكانت أهم نتائج الدراسة أنه تتوفر كوادر بشرية في الإمارة قادرة على قيادة فرق العمل بمهارة عالية، ويوجد تنوع في خبرات ومهارات أعضاء فرق العمل الحالية، ومعظم العاملين بالإمارة سبق وأن شاركوا ضمن فرق العمل، وأن العاملين يتطلعون للعمل الجماعي لكي يشاركون زملائهم ويستفيدون من خبراتهم، وأن العاملين موافقين بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي، وأن أسلوب فرق العمل يقضي على العشوائية ويحسن بيئة العمل، وأن تقديم الخدمة بشكل جماعي يساعد على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين ويطور الأفكار لتحسين الخدمات.

■ دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٨)، بعنوان: العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة من خلال تحديد دور التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، كما تم استخدام العينة الطبقية (التناسبية)، واستخدمت الباحثة برنامج (SPSS Version. ٢٣) وذلك للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات لمتغيرات الدراسة، واستخدمت أيضا Structural Equation Model لقياس العلاقات المباشرة بين متغيرات

الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة بالمعاهد الخاصة بمحافظه الدقهلية.

■ دراسة (أحمد وحاج، ٢٠١٧)، بعنوان: أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين، وقد تم اختيار المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR لتكون محل الدراسة، حيث قام الباحثون من خلال هذه الدراسة بمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في "إلى أي مدى تساهم وظيفة التدريب في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب؟". وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وقد تمثلت الأدوات التي تم استعمالها في: المقابلة الشخصية مع أصحاب الاختصاص، الوثائق المقدمة من طرف الشركة بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة. وكشفت هذه الدراسة أن التدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد وذلك من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات وحسن استغلال للطاقات، ولأجل هذا تلجأ المؤسسات إلى تطبيق سياسية تدريب على مراحل متسلسلة ومنظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم عملية التدريب.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

■ دراسة (Achackzi, N., Siddiq, A., Khishkai, A., ٢٠٢٤)، بعنوان " أثر التدريب على أداء الموظفين: دراسة استقصائية في وزارة التربية والتعليم، أفغانستان:"

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر برامج التدريب على أداء الموظفين وتغيير سلوك التعلم داخل المديرية العامة لإدارة التخطيط والتقييم في وزارة التربية والتعليم في أفغانستان، وتم استخدام أسلوب أخذ العينات الانتقائي وتم استخدام النهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب التصميم المقطعي المستعرض ومصادر البيانات الأولية والثانوية (الإستبانة) الذي تم

من خلاله اختيار ٧١ مستجيبًا أكملوا استبيانات منظمة وُزعت باستخدام نماذج جوجل، وحققت نسبة استجابة بلغت ٩٦٪ حيث تم استكمال ٧١ استبيانًا من أصل ٧٥ استبيانًا، وشمل المستجيبون موظفين من إدارة التخطيط والتقييم في وزارة التربية والتعليم في أفغانستان وكانت غالبية المجيبين من الذكور (٩١٪)، وكانت نسبة أقل من الإناث (٩٪). فيما يتعلق بالمؤهلات التعليمية، كان معظم المجيبين من حملة شهادات البكالوريوس (٤٧،٩٪)، تليها شهادات الماجستير (٢٩،٦٪) والدكتوراه (١٦،٩٪). من حيث المناصب، كانت أعلى نسبة من الموظفين (٤٣،٧٪)، يليهم المعلمون (٢٨،٢٪)، ورؤساء الأقسام (١٨،٣٪)، والمديرون (٩،٩٪). تفاوتت الخبرة العملية، حيث كان النطاق الأكثر شيوعًا هو ٣-١ سنوات (٣٣،٨٪)، تليها ١٠-١٢ سنة (٢٦،٨٪). وتم استخدام أدوات أخرى تتضمن تحليل البيانات، الذي تم إجراؤه باستخدام برنامجي مايكروسوفت إكسل و SPSS لتفسير النتائج، فأشارت إلى وجود تصور إيجابي لفوائد التدريب بين الموظفين، بما في ذلك تحسين الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي وتنمية المهارات، ومع ذلك، تتطلب بعض المجالات مثل الحد من الحوادث وتعزيز الابتكار مزيدًا من الاهتمام، وشملت التوصيات تصميم برامج التدريب وفقًا للاحتياجات الخاصة، وتعزيز التنوع والشمول، والتركيز على السلامة والابتكار، والحفاظ على تحفيز الموظفين ومشاركتهم.

■ دراسة (Sousa، Pinto، Nunes، ٢٠٢٠)، بعنوان "إطار لتحسين تدريب وتطوير المهارات

التقنية للعمال: الآثار على الأداء التشغيلي أثناء نقل الشركات:

هدفت الدراسة إلى رصد تأثير برامج وأطر التدريب والتطوير الخاصة بالمهارات التقنية للعمل على الأداء التشغيلي لهم أثناء نقل الشركات وذلك بالتطبيق على شركة الأغذية والمشروبات، حيث واجهت تلك الشركة مشاكل أثناء نقل موقع مصنع الإنتاج لذلك حرصت على وضعه أطر تدريبية من شأنها معالجة مشاكل فقدان التقنيين الصناعيين وسد الثغرات الناشئة في المعرفة بالمهام التنفيذية التي يؤديها تقنيون جدد، وقد نفذت الشركة في هذا الإطار إجراءات التخفيف أبرزها: توصيف العمل، وإنشاء إجراءات موحدة، وتنفيذ إجراءات المراقبة التشغيلية، هذا إلى

جانب تنظيم عملية تطوير المهارات التقنية لمركز الإنتاج من خلال إطار عمل تم وضعه، واعتمدت الدراسة في ذلك على المنهج التجريبي، توصلت الدراسة إلى أن برامج التدريب وأطر التطوير التي تم وضعها تمكنت من تحسين كفاءة الفنيين في أداء المهام التشغيلية التي لها تأثير مباشر على أداء العملية، كما يتضح من تحسين فعالية المعدات الشاملة، وأوصت الدراسة بناء على تلك النتائج بضرورة اتباع الشركات الأخرى للبرامج التدريبية والتطويرية المختلفة، كما أوصت بإمكانية إتباع الإطار الذي تم إتباعه وذلك لقدرته على التكيف مع شركات التصنيع الأخرى لتحسين مهارات تدريب وتطوير عمالها، بهدف خلق ونقل المعرفة داخل المنظمة.

■ دراسة (Alsamman, Aldulaimi and Alsharedah, ٢٠١٦) ، بعنوان "فعالية التدريب والالتزام بالتغير الوظيفي: أرمكو السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية التدريب والالتزام بالتغير الوظيفي وذلك بالتطبيق على شركة أرمكو السعودية، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي بغرض تحديد العلاقة بين تدريب العاملين ومدى التزامهم بالتغير التنظيمي، وتمثل مجتمع الدراسة في إجمالي عدد العاملين في شركة أرامكو السعودية وبلغ عددهم (٣٢١) موظفًا، ومن خلال اتباع تلك المنهجية توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج؛ حيث تمثلت أهمها في أن المتغيرات التي تتعلق بالتدريب ترتبط بشكل كبير بأبعاد الالتزام التنظيمي.

■ دراسة (Elnaga, Imran, ٢٠١٣) ، بعنوان "تأثير التدريب على أداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى عدة أهداف؛ حيث تمثل الهدف الرئيسي في التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين مع تقديم اقتراحات تتعلق بكيفية قيام الشركة بتحسين أداء موظفيها خلال برامج تدريبية فعالة، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل استعراض الأدبيات والدراسات التي تتعلق بمدى فعالية التدريب في تعزيز أداء العاملين، بالإضافة إلى تحليل وفهم الاطار النظري والنماذج التي تتعلق بتطوير أداء العاملين، ومن خلال اتباع تلك المنهجية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ حيث تمثلت

أهمها في أن برامج التدريب للعاملين تُعد بمثابة المحفز اذلي يحتاجه العاملون من أجل تحسين قدراتهم ومن ثم زيادة انتاجيتهم التنظيمية، ووفقاً لذلك ينبغي تصميم التدريب على أساس احتياجات الشركة وأهدافها؛ حيث إن التدريب الفعال بمثابة تدخل مدروس ومصمم لتحقيق التعلم وتحسين أداء العاملين .

■ دراسة (Bashir)، Jehanzeb، ٢٠١٣)، بعنوان "برنامج التدريب والتطوير وفوائده

للموظفين والتنظيم: دراسة مفاهيمية"

هدفت الدراسة إلى تقديم دراسة مفاهيمية حول دور برامج تدريب الموظفين في تطوير أداء الموظفين وفوائده، وذلك من خلال رصد العلاقة تأثير برامج التطوير على كلاً من أداء الموظف والمنظمة، ورصد هيكل وعناصر برامج تدريب الموظفين وتطويرهم، وإنشاء برنامج خاص بتدريب الموظفين، واعتمدت الدراسة في رصدها على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة في هذا السياق إلى عدد من النتائج أبرزها: أن المنظمات تجد صعوبة في البقاء قادرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي الأخير، وأن برنامج تطوير الموظفين له أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات التي تسعى للحصول على ميزة بين المنافسين، وتوصلت أيضاً إلى أن الموظفين هم مورد أساسي للمنظمة ونجاح أو فشل المنظمة يتتبع أداء الموظفين، وأوصت الدراسة في هذا الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات ببرامج التدريب، وذلك من خلال تخصيص مبالغ كبيرة لبرامج تدريب الموظفين وتطويرهم، هذا إلى جانب رعاية تلك البرامج رعاية كاملة والتركيز على معرفة وخبرة وقدرة الموظفين.

■ دراسة (Gourikar, K. ٢٠٠٨)، بعنوان "فاعلية التدريب والتطوير على أداء الموظفين:"

هدفت الدراسة إلى فهم فعالية التدريب والتطوير على أداء الموظفين في منظماتهم حيث ان الموظفون هم أهم أصول أي مؤسسة للمنافسة في هذا العالم التنافسي. فبدون الموظفين، لا يمكن لأي منظمة أن توجد؛ فيلعب التدريب والتطوير دوراً حيوياً في تعزيز مهارات ومعارف الموظفين في أي مؤسسة، لقد تم اعتماد النهج الكمي لفهم فعالية برامج التدريب والتطوير على

أداء الموظفين وقد تم استخدام أيضا أسلوب البحث الوصفي لفهم الموضوع بمزيد من التعمق وقد تم استخدام عينة مكونة من ٢٥٠ مشاركاً وكانوا مزيجاً من الموظفين العاملين وأرباب العمل والمهنيين المتقاعدين والطلاب (الخريجين أو خريجي الدراسات العليا) الذين يتدربون في أي منظمة في الهند ومن بين ٢٥١ مستجيباً، كان هناك ١٣٦ (٥٤,٤٪) من الذكور و١١٥ (٤٥,٦٪) من الإناث، وكان معظم المشاركين في الاستطلاع، أي ١٢٣ مشاركاً تتراوح أعمارهم بين ١٨ و ٣٠ عاماً ومعظمهم من الطلاب المتخرجين أو خريجي الدراسات العليا. وتراوحت أعمار ١٠٩ من المشاركين بين ٣٠ - ٥٠ سنة، معظمهم من الأفراد المهنيين العاملين في أي مؤسسة، و١٣ من المشاركين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة. وقد كانت المؤهلات التعليمية من بين ٢٥١ مستجيباً، كان هناك عدد كبير من المستجيبين من الموظفين المهنيين أو الموظفين بأجر - ١١٧ مستجيباً بنسبة ٤٦,٦٪ تقريباً من إجمالي المستجيبين، وكان عدد طلاب الدراسات العليا ٦٨ (٢٧,١٪) بينما كان عدد المجيبين من الخريجين الجامعيين ٥٣ (٢١,١٪) وكان هناك أقل عدد من المجيبين المتقاعدين. وقد كان الأسلوب المستخدم في أخذ العينات هو أسلوب أخذ العينات الاحتمالية الذي تم بموجبه أخذ عينات عشوائية بسيطة من خلال أدوات الاستبانة واستمارات جوجل مكونة من ١٨ سؤالاً وأداة SPSS وقد أشارت التحليلات غلي أن الموظفين راضون عن دورات التدريب والتطوير التي تنظمها الإدارة وأوصت بانه يجب على الإدارة تقديم المزيد من الحوافز والمكافآت لتحفيز موظفيها من أجل زيادة مشاركة الموظفين في دورات التدريب والتطوير، حيث ستساعد هذه البرامج الموظفين على تعزيز معارفهم ومهاراتهم في مجالاتهم الخاصة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إلقاء الاهتمام حول برامج التدريب والتطوير بالمنظمات وفعاليتها في تحسين مهارات الموظفين، وقد حققت جميعها الإجابة على كافة

التساؤلات البحثية التي طرحتها كل دراسة، كما أنها توصلت إلى النتائج التي تؤيد ذلك، إلى جانب اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل توضيح ظاهرة الدراسة، وبيان مدى تأثير برامج التدريب والتطوير بالمنظمات في تحسين مهارات الموظفين بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول مدى تأثير برامج التدريب والتطوير بالمنظمات في تحسين مهارات الموظفين بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية، أي أنها تقوم بدراسة الأثر من أبعاد مختلفة، إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة، حيث تقوم الدراسة الحالية بالتطبيق على القطاع البترولي (شركة أرامكو السعودية كدراسة حالة) وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

٦. المنطلقات النظرية :

نظرية بلوم: Bloom

تعد نظرية بلوك للتعلم نموذج موسع لفكرة ال (KSA) (المعارف Knowledge)، (المهارات Skill)، (السلوك والتوجهات Attitude)، وترجع هذه النظرية إلى عالم النفس التربوي في جامعة شيكاغو بنجامين بلوم الذي قام بنشر النسخة الأولى لها في عام ١٩٥٦ م، وتعد هي أول نظرية هدفت إلى تصنيف الأهداف التدريبية وفق فكرة KSA. ويقوم أساس هذه النظرية على تقسم الأهداف التدريبية بناء على

السلوكيات، النفس الحركي، والإداري أو الذهني، ومن ثم قام بتقسيمها لست مستويات بدءاً بالتذكر، ومن ثم الفهم فالتطبيق، مروراً إلى التحليل والتركيب، وأخيراً إلى التقويم، وهذا يجعل قياس أثر العملية التدريبية أكثر دقة. ويعد هذا التصنيف تصنيفاً هرمياً، أي يتم الوصول إلى مرحلة أعلى في التعلم معتمدة على اكتساب العرفة والمهارة الأدنى منها، وتمثل هدف بلوك من طرح هذا التصنيف في تشجيع المعلمين على أن يقوموا بالتركيز على النطاقات الثلاثة من أجل خف نظام تعليمي شمولي، وتمثل تلك النطاقات في: المجال المعرفي والمجال الوجداني والمجاري المهاري. (زبيدي، ٢٠٢١، ص ٩)

٧. المنهجية وطرق البحث:

أ. فرضيات الدراسة:

يتمثل الفرض الرئيسي للدراسة في أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على تحسين مهارات الموظفين بشركة أرامكو السعودية، ويندرج من ذلك الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية متمثلة في:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا على تحسين مهارات الموظفين بشركة

أرامكو السعودية.

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية على تحسين مهارات الموظفين بشركة

أرامكو السعودية.

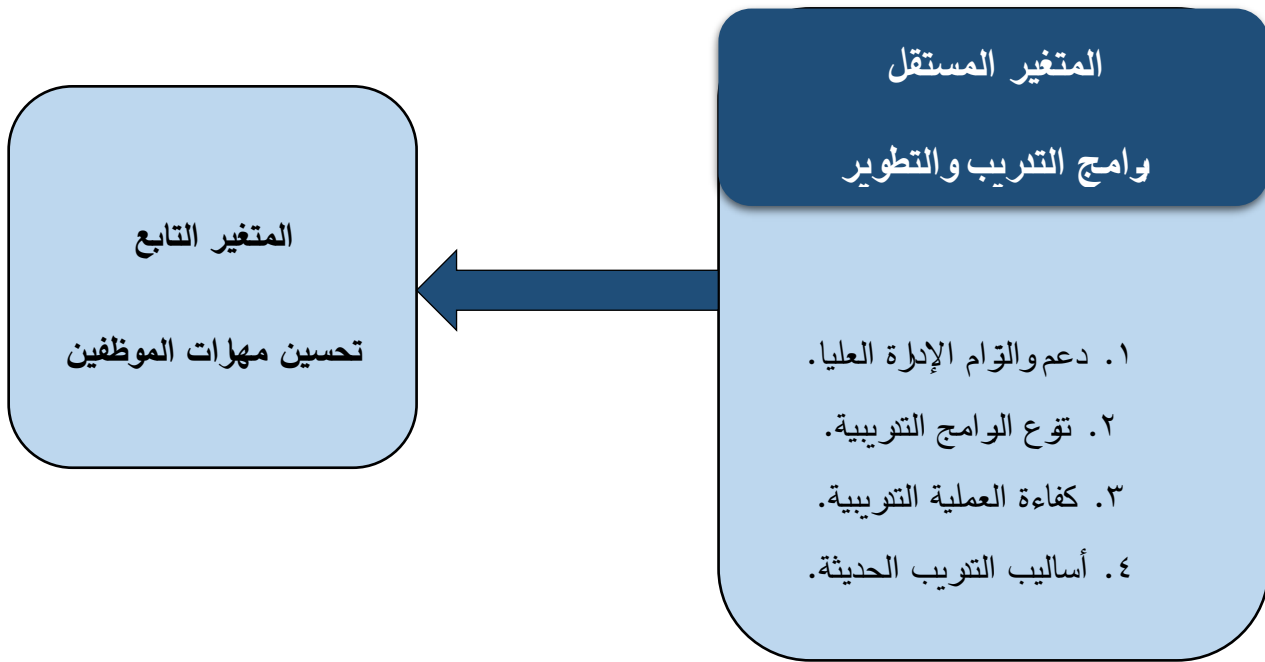
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة العملية التدريبية على تحسين مهارات الموظفين بشركة

أرامكو السعودية.

٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التدريب الحديثة على تحسين مهارات الموظفين بشركة

أرامكو السعودية.

ب. نموذج الدراسة:



ج. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم وصف الظاهرة محل الدراسة من خلال

الاعتماد على الدراسات والاطروحات السابقة والمجلات العلمية والمقالات، ثم الانتقال الى التحليل

الاحصائي للبيانات التي تم سردها واختبار الفروض بغرض التوصل الى نتائج دقيقة تساهم بدورها

في حل مشكلة الدراسة وتحقيق الأهداف.

د. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراس وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

٢. استخدام الرسوم البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.

٣. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

٤. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.

٥. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

٦. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).

٧. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بُعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

٨. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

هـ. مجتمع وعينة الدراسة:

■ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة أرامكو والعاملين بها في المملكة العربية السعودية.

■ عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع الدراسة، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (V. ROBERT

١٩٧٠، KREJCIE)، بواسطة القانون التالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥٪.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها ١٥٪.

α: مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2} = 196 \text{ مفردة من مجتمع الدراسة}$$

و. أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور

تتمثل في الآتي:

- المحور الأول: سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين في عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة... الخ).
- المحور الثاني: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس برامج التدريب والتطوير وأبعادها (المتغير المستقل).
- المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس عملية تحسين مهارات الموظفين وأبعادها (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات الأداة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

٨. مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- المجال الموضوعي: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول قياس أثر فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين بشركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- المجال المكاني: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركة أرامكو المملكة العربية السعودية.
- المجال البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (١٩٦) مفردة من مديري وموظفي شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- المجال الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م.

٩. تقسيم الدراسة المقترحة:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.
- قائمة المراجع.
- الملاحق.

١٠. المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الشریف، وائل حامد مصباح وفريد، أسامة محمود وعبد الباسط، وائل فوزي، (٢٠٢٢)، دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جمعة عين شمس، مج (٥١)، ع (٦).
- صديق، فاطمة عبد الله فتح الدين، (٢٠١٨)، أهمية التدريب في مجال العمل، المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع (٩).
- بصبوص، أمل أحمد عبدربه، (٢٠٢٣)، أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، بلدية رحاب الجديدة، مج (٦)، ع (٥٤).
- أمحمد، بلقاسم وحاج، نزار، (٢٠١٧)، أثر التدريب على أداء العاملين، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –.
- زين العابدين، عبد الحفيظ، (٢٠٢١)، تدريب المعلمين أثناء الخدمة: معوقات وحلول، مجلة العلوم الإنسانية، مج (٨)، ع (٢).

- الشريف مصباح حامد، وائل وآخرون، (٢٠٢٢)، دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، مج (٥١)، ع (٦).
- أمحمد. بلقاسم، حاج. نزار، (٢٠١٧)، أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- العزة. ولاء صبيحي، السلوادي. عبد الرحمن حسن، (٢٠٢٢)، أثر إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج (٧)، ع (٢).
- خزام، ديماء، (٢٠٢٠)، أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، الجامعة الافتراضية السورية.
- عبد العزيز، ريهام أنسي محمود، (٢٠١٨)، العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج (٩)، ع (١).

■ الرشيدى، فاهد بن لوبيان صلاح، (٢٠٢١)، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين (دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة)، مجلة الدراسات الجامعية

للبحوث الشاملة،

■ زيدي، جمال كامل سعيد، (٢٠٢١)، دور التدريب في تطوير مهارات العاملين في دوائر العلاقات

العامة لمجموعة الاتصالات الفلسطينية: دراسة حالة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح

الوطنية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Achackzi, N., Siddiq, A., Khishkai, A. (٢٠٢٤). The Impact of Training on Employee's Performance: A Survey in the Ministry of Education, Afghanistan. International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences, V. ١١, Is. ٣, pp. ١٠١-١١٢.
- Gourikar, K. (٢٠٠٨) Effectiveness of Training and Development on Employees' Performance. International Journal of Advances in Engineering and Management, V. ٢, Is. ٩, pp. ٤٨-٦٢.
- Bashir, Nadeem Ahmed, Jehanzeb, Khawaja (٢٠١٣). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study, European Journal of Business and Management, Vol.(٥), No.(٢), ٢٤٣- ٢٥٢.
- Aldulaml, saeed and Samman, Adel (٢٠١٦). Training Effectiveness and Commitment to organizational Change: Saudi Arabian ARAMCO. Management and Administrative Sciences Review, Vol (٥), I (٣), ١٢٨: ١٤٢.

- Pinto, Luís, Nunes, Eusébio and Sousa, Sérgio (۲۰۲۲). A framework to improve training and development of workers' technical skills: effects on operational performance during company relocation, ScienceDirect, ۳۰th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing , Athens, Greece, ۱۸.۶-۱۸۱۳.
- Elnaga, Amir and Imran, Amern (۲۰۱۳). The Effect of Employee Performance. European Journal of Business and Management, Vol (۵), No (۴), ۱۳۷: ۱۴۷.

**Measuring the impact of the effectiveness of training and development
programs in improving employees' skills An applied study on Saudi Aramco**

preparation:

Bedor Ibrahim Muhammad Al-Junaidel

Supervisor/

Academic year: ٢٠٢٤