

أثر التدريب على إنتاجية موظفين شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية

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

"دراسة ميدانية على شركة نوفل للحلول غير المعدنية"

ضمن مقتضيات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة



إعداد الباحث

اسم الباحث : عبدالله محمد البستي

الرقم الاكاديمي : 20223006353

1446هـ - 2024 م

الفصل الثاني: التدريب كوسيلة لزيادة إنتاجية الموظفين

مقدمة

أولاً: أهمية التدريب

ثانياً: أهداف التدريب

ثالثاً: أنواع التدريب

رابعاً: أساليب ودوافع التدريب

خامساً: وسائل وأدوات تدريب الموظفين

سادساً: العناصر الأساسية اللازمة للتدريب

سابعاً: أسس ومبادئ التدريب

ثامناً: مقومات وشروط التدريب الناجح

تاسعاً: خطوات تدريب الموظفين

عاشراً: المعاهد المتخصصة في التدريب الإداري في المملكة العربية السعودية

حادي عشر: عوامل نجاح وفشل البرامج التدريبية

ثاني عشر: علاقة التدريب بزيادة الإنتاجية

مقدمة:

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

يتناول هذا الفصل مفهوم التدريب كوسيلة لتعزيز كفاءة الموظفين، حيث يستعرض أهمية التدريب ودوره في تحسين المهارات والمعرفة، بالإضافة إلى تحديد أهدافه التي تتنوع بين تطوير الأداء الوظيفي، تعزيز الإنتاجية، وتحقيق التكيف مع المستجدات التقنية والإدارية. كما يناقش الفصل أنواع التدريب المختلفة، والتي تشمل التدريب أثناء العمل، التدريب التخصصي، والتدريب التوجيهي، وغيرها من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز مهارات موظفيها علاوة على ذلك، يستعرض الفصل أساليب التدريب ودوافعه، إلى جانب الأدوات والوسائل المستخدمة في عمليات التدريب، سواء من خلال القنوات التقليدية أو الرقمية الحديثة. كما يتناول العناصر الأساسية اللازمة لإنجاح برامج التدريب، بالإضافة إلى المبادئ والأسس التي تحكم تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

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

كما يتناول العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل البرامج التدريبية، مما يساعد المؤسسات على تحسين استراتيجياتها التدريبية لتحقيق أقصى فائدة ممكنة.

أولاً: أهمية التدريب

يتنامى الاهتمام بالتدريب لما له من أهمية مباشرة في رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الإنتاج وأصبحت عملية التدريب أولوية رئيسية تحتل مكانة متقدمة في كل عمل بعدما أدرك الكثيرون أهمية هذه العملية وانعكاساتها الإيجابية على مستوى تحسن أداء العاملين وجودة الخدمات، وكذلك اهتم الافراد أنفسهم بعملية التدريب لتطوير الذات واكتساب المهارات والخبرات التي تؤهلهم للحصول على فرصة عمل وإتاحة خيارات أوسع في مجالات الاعمال المختلفة. (الظفيري، 2020، 45)

ويمكن توضيح أهمية التدريب كالتالي: (الفارس، 2008، 167)

1. للتدريب أهمية خاصة في جهود تحسين الأداء ورفع كفاءة الافراد.
 2. يساعد التدريب على زيادة وتطوير معلومات الموظفين ومهاراتهم قدراتهم على أداء الاعمال الموكلة إليهم.
 3. يعتبر التدريب ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية الإدارية والمهنية في المنشأة باعتبار هؤلاء الموظفين هم راس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام وبالتالي فإن له إيرادات إيجابية تنعكس على الموظف والمنشأة على حد سواء.
- تتلخص أهمية التدريب بوضوح من خلال النقاط الآتية: (البرزنجي، 2009، 435)

1. زيادة الإنتاج ورفع مستوى الخدمات المقدمة وتخفيض معدل دوران العاملين.
2. يعد التدريب ضرورياً لتعليم العامل أو الموظف الجديد ووضع الأسس الأولية والأطر التنظيمية للعمل حتى يتسنى له التأقلم مع جو العمل أو المنظمة.
3. لا تقتصر أهمية التدريب على تطوير قدرات العاملين فقط وإنما تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في تعاملهم مع المنظمة والرؤساء
4. يكون التدريب مهم لإعداد العاملين لتولى وظائف ذات مستوى أعلى من المسؤولية
5. التدريب يساهم في تطوير العلاقات البشرية داخل مجموعة العمل فهي تكون اقوى وأكثر فعالية عندما تتوفر لدى العاملين مهارات مناسبة وقدرات عالية لأداء الأعمال

6. يعتبر التدريب عملية مستمرة توفر لكافة العاملين طوال حياتهم الوظيفية وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم وتعود عوائدها على المنظمة والعاملين.

7. مواكبة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم

ويؤكد السالم وحرشوش علي أن أهمية التدريب تكمن في الآتي: (عبدالله، 2019، 25)

1. التدريب صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيرات في المجالات المختلفة والإدارية فمن دون قوة بشرية متطورة وقادرة على استيعاب التغيير لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

2. أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته ومن هذا المنطلق هو يسهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانته الوظيفية.

3. إن العاملين على اختلاف خبراتهم وقدراتهم وخدمتهم في المنظمة يحتاجون الى التدريب فهو لا يقتصر على الموظف الجديد الذي يحتاج اليه لضمان اتقانه الوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وأداء عمله بشكل أفضل.

4. كما يعتبر التدريب ثاني ممارسة للموارد البشرية التي تجعل من الممكن توضيح الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف. (كرزاي، 2023، 254)

ثانياً: أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمعرفة والمهارات اللازمة للوظيفة وممارستها عملياً، وكذلك تطوير هذه المعلومات والمعرفة والمهارات فيما يتعلق بالتغيير المطلوب، سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف الجديدة، أو تطوير أداء الموظف ومهاراته في أداء هذه المهام من أجل تحقيق فوائد اقتصادية أكبر على وجه الخصوص، فيما يتعلق برفع مستوى المعيشة والحد من معدلات الفقر والبطالة الأساس في عملية التدريب هو توفير المعلومات وتدريب مهارات معينة لمجموعة من المتدربين من خلال أساليب الاتصال والتدريب من أجل التأثير على سلوكهم وتحسين قدراتهم الوظيفية كما يستهدف التدريب الفرد من أجل تزويده بالمهارات والمعرفة والسلوك التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بدوره المهني. (الدوري، 2005، 36)

وإذا كان التدريب يعرف بأنه عملية مستقبلية ونشاط إنساني مخطط له، يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين في جوانب محددة من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، وهو الوسيلة الأمثل لتحقيق تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية، فمما لا شك فيه أن عمليات التدريب تعتبر من أفضل أنواع الاستثمار في الإنسان، لذا إذا كان التدريب من عناصر الإدارة الفاعلة يجب على هذه الإدارة أن تجيد استخدامه لتحقيق أهدافها. فالتدريب يكتسب معرفة جديدة ومهارات إضافية، ومعلومات مكثفة في مجال محدد، كما أنه يتبادل الخبرات مع المدرب ومع غيره من المتدربين، ويطور من شخصيته وينمي أسلوب معالجته لأمر مهنية متعددة. (جابر، 2012، 123)

ويعتبر الهدف الرئيسي من البرامج التدريبية هو التأكد من أن القوى العاملة الماهرة متوفرة بشكل جيد بأفضل المهارات والمعلومات اللازمة لخدمة المنظمة، بالإضافة إلى وجود أربعة أهداف أخرى وهي:-

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

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

- أ. إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- ب. إكساب الفرد خبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل أكبر في العمل.
- ج. زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.

بالنسبة للمنظمة ما يلي:

- أ. تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.
- ب. إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.

ج. مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

ويمكن القول بأن البرامج التدريبية تهدف الى اكتساب المهارات الاجتماعية والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة لعاملين لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية. (الشرعة، 2014، 260)

1. تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.
 2. مساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة.
 3. توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
 4. رفع الروح المعنوية للعاملين في العمل وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم احساساً داخلياً بالأمان والاهمية مما قد يسهم في تقليل معدل دوران العمل.
 5. زيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقليد مناصب وظيفية أعلى والاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطور التكنولوجي والعملية وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.
- ويمكن تصنيف الأهداف الأساسية لتدريب الموظفين إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: (السلمي، 1974، 145)

1- **أهداف تحسين الأداء: (الأهداف العادية):** هذا النوع من الأهداف يرتبط بالواقع التنظيمي الذي يتعلق بالأداء وهي تساعد على استمرار معدلات الكفاءة حيث أنها تعتبر قاعدة هدم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها وتشمل هذه الأهداف تدريب الأفراد الجدد وأعداد برامج التدريب للأفراد القدامى بهدف صقل معلوماتهم وتطبيقه لأساليب جديدة.

2- **أهداف حل المشكلات:** وتنتج هذه الأهداف نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة يعاني منها التنظيم من خلال إعداد وتدريب أفراد قادرين على التعامل مع المشكلات وكيفية علاجها ومعرفة ما يطرأ على العمل من تغيرات وتفاعلات

3- الأهداف التطويرية: وهي التي تحاول عادة ما تختص بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع من مستويات الأداء وفتح آفاق لم يسبق التوصل إليها وتدريب الأفراد بأساليب متطورة وهذا النوع لا تقوم به إلا منظمات ذات إمكانيات مادية وبشرية وخبرة طويلة تمكنها من استخدام الأساليب الجديدة وتكون أرقى في مستواها من أهداف حل المشكلات.

ثالثاً: أنواع التدريب

التدريب يأتي عادة حيث ينتهي التعليم، إلا أنهما عمليتان متكاملتان يكملان بعضهما البعض. ولا يفوتنا أن ننوه بأن المؤهل العلمي لا يُعتبر كافياً لشغل الوظيفة الإدارية إذا اقتصرَت المعرفة على ما يكتسب من مراكز التعليم الأكاديمية لكنه مؤشر على اكتساب قدر من المعرفة تهيؤه إلى القدرة على القيام بمهام الوظيفة ومع التغيرات السريعة التي يمر بها مجتمعنا المعاصر يجب على كل فرد منا أن يواكب هذا التغير ولا يتم ذلك إلا بالتدريب لإعداده للوظيفة وتنمية مواهبه وقدرته على اتخاذ القرار والشعور بالمسؤولية.

وتتعدد أنواع البرامج التدريبية، ويرتبط هذا التعدد حسب الهدف والزمن والمكان، وحسب طبيعة البرامج التدريبية، (توفيق، 2004، 58) وإمكانيات المتدربين ومؤهلاتهم، وتظهر أهمية تنوع برامج التدريب، لمقابلة الاحتياجات التدريبية المختلفة، ومعالجة المشكلات التي قد يعاني منها المتدربون أثناء ممارسة مهامهم الوظيفية ويمكن تقسيم التدريب الإداري كالتالي: (الشريف، 1409، 71)

■ من حيث مراحله، إلى مرحلتين هما:

أ- التدريب الإداري قبل دخول الخدمة: Pre Service Training : يركز التدريب في هذه المرحلة على

تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات، التي يتلقاها في مراحل التعليم، وتدريبه على كيفية استخدامها لتهيئته للعمل قبل التحاقه به.

ب- التدريب الإداري أثناء الخدمة: In Service Training : ويقصد به تدريب العاملين في أحد قطاع الخدمات أو القطاعات الإنتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العملية.

■ ومن حيث مكان التدريب إلي

أ- التدريب الإداري داخل المنظمة. ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها.

ب-التدريب الإداري خارج المنظمة وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية ليس في منظمته التي يعمل فيها.

■ ومن حيث أهداف التدريب.

أ- التدريب لتجديد المعلومات: وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي حيث يعطي المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

ب- تدريب المهارات: زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء

ج- التدريب السلوكي (أو) تدريب الاتجاهات تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم المختلفة.

د- التدريب للترقية:

تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى مما يؤمن به للموظف مجالات الترقية في المستقبل

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

التدريب حسب المدة الزمنية ويقسم هذا النوع إلى قسمين:

- التدريب قصير الأجل: ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة ومن عيوبها عدم توافر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل، وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل للمادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.

- التدريب طويل الأجل: وفيه قد تصل مدة التدريب إلى سنة كاملة أو أكثر، إلا أن من عيوبه اضطرار الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب مما يرفع التكاليف على المنشأة

التدريب حسب نوعية أفراد التدريب:

وهما نوعان من المتدربين:

- تدريب فردي: وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة

- تدريب جماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حال تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الجديدة.

التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي:

هو عدة أنواع:

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

رابعاً: أساليب ودوافع التدريب

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

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

أما العقيلي، ٢٠٠٩ فيقسم أساليب التدريب على مجاميع هي

1. مجموعة الأساليب الفردية وفيها تتم عملية التعلم بشكل افرادي اي رجل لرجل فالأول هو المدرب والثاني هو المتدرب.
2. مجموعة الأساليب الجماعية لو تتم عملية التعلم فيها بشكل جماعي يوجد مدرب واحد وعدد من المتدربين.
3. مجموعة الأساليب التدريسية وهي التي تنفذ في القاعات محاضرات تدريسية، ويغلب على عملية التعلم الجانب النظري.
4. مجموعة الأساليب التطبيقية وهي التي تركز على الجاني العملي في عملية التعلم.
5. مجموعة الأساليب المختبرية: وهي التي تعتمد على استخدام نماذج ومواقف مماثلة للواقع في عملية التعلم
6. مجموعة أساليب تطوير وتحسين الأداء وهي التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المتدرب.

7. مجموعة الأساليب السلوكية وهي التي تركز على إكساب أو تعليم المتدرب أنماط سلوكية جيدة أو تعديل السلوكيات الحالية من الأساليب التي تمثلها المجاميع السابقة من وجهة نظر العقلي المهمات الفردية، الإدارة المتعددة لرجال الإدارة المحاكاة، دورية العمل بتبادل العمل التدريب والتنمية في مكان العمل التنمية والتدريب في القاعات الدراسية، التدريب باستخدام الحاسوبية التدريب بواسطة التعليمات المبرمجة.

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

التدريب أثناء القيام بالوظيفة: من أبرر خطوات هذا النوع هي نوع هي: (إعداد وتهيئة المتدرب، إجراء العملية التدريبية، تجريب الأداء، المتابعة، مدح العمل الحسن) التدريب بالورش برنامج التلمذة الصناعية: يتكون من مجموعة الخطوات المركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة عبر ربط التعلم النظري مع التدريب أثناء العمل. التعلم غير الرسمي: يعرف بأنه أي تعليم يتم من دون قصد أو تصميم الشركة، مثلثة موسعة غير مرتب لها وتوضع سبورات مع أقلام التسجيل المعلومات أثناء التدريب أو الشرح دون قصد مسبق.

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

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

1. التدريب أثناء العمل بعض المنظمات ترغب في عقد برامجها التدريبية أثناء العمل داخل المنظمة، ويتم التدريب في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى والذي يكون مسؤولاً عن تدريب العاملين، ويتميز التدريب أثناء العمل في أن العامل يتعلم ويكتسب المهارة والخبرة بشكل مباشر ويقوم ويصح عمله واداءه في الواقع العملي والفعل.

2. التدريب خارج موقع العمل: تفضل بعض المنظمات أن تتقل كل نشاطها التدريبي أو جزءاً منه خارج المنظمة، وذلك في حالة إذا كانت الخبرة التدريبية متاحة على نحو أفضل خارج موقع العمل ومن مميزات هذا الأسلوب توفير مدربين متخصصين، فضلاً عن ذلك التشجيع على تبادل الخبرة مع متدربين آخرين، وذلك لتجمع عدة خبرات من منظمات مختلفة في مكان.

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

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

خامساً: وسائل وأدوات تدريب الموظفين

تعتبر عملية اختيار أداة التدريب التي سيتبعها المدرب في العملية التدريبية هي مسألة في غاية الصعوبة وذلك لان هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها ولأنه لا توجد طريقة موحدة يمكن اتباعها من قبل المدربين نظراً لتعدد الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اختيار أدوات التدريب كالاقتصادية والعملية والاخلاقية والدينية والحضارية والاعتبارات التي تتعلق بمحتوى مادة التدريب عليها والاعتبارات التي تتعلق بالموظف المتدرب

من جهة والمدرّب من جهة أخرى. وتتمثل وسائل التدريب التي يمكن ان تتبعها المعاهد والمراكز المتخصصة في تدريب الموظفين في الاتي: (العدوان، 2013، 56)

1. وسائل الايضاح البصرية والسمعية.

2. الحاسب الالي

3. المادة العلمية

4. الأبحاث العلمية

5. أوراق العمل

6. المحاضرات

7. المؤتمرات

8. تقمص الأدوار ودراسة الحالات.

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

1. المحتاجون للتدريب (الموظفون المتدربون).

2. القائمون بالتدريب (المدرّبون)

3. مواد التدريب (المادة العلمية).

4. مدة التدريب (الفترة الزمنية اللازمة للتدريب).

5. أساليب التدريب (الأدوات المستخدمة في العملية التدريبية).

6. ماديّات التدريب (التمويل).

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

1. تحليل مهام العمل

2. بناء البرنامج

3. تدريب المدرّبين

4. المتابعة الميدانية

5. التقارير

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

ينبغي

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

1- منظومات التدريب الحديثة: تعرف منظومة التدريب الحديثة بأنها مجموعة من

الأدوات والأساليب والخبرات التي تستخدم لتدريب الأفراد، في احد المجالات،

بطريقة اقتصادية و دقيقة، للوصول بهؤلاء الأفراد إلى مستوى معين من الكفاءة في

الأداء والتكاليف والجهد ويتطلب بناء هذه المنظومة خلق الكوادر القادرة على استخدام أساليب. التدريب الحديثة، وتطبيق أساليب الإدارة بحيث تكون الأهداف التدريبية واضحة، على كافة مستويات المنظومة، وبحيث تتم عمليات التقويم بصفة مستمرة، لتحقيق هذه الأهداف. ويتضمن ذلك تقويم أداء من المدرب والأفراد الذين يجري تدريبهم باستخدام أحدث الأساليب مثل بنوك الأسئلة وتسجيل مستوى أداء الفرد، وتحليل ذلك بالأساليب العلمية.

2- توفير المعلومات اللازمة للتدريب: التطور في التقنيات المختلفة أدى إلى تعدد الوسائل التقليدية، وبالتالي إمكانية توفير وتجديد المعلومات الخاصة بالتدريب عن طريق الأقمار الصناعية التي تحقق الاتصال بأماكن التدريب الأخرى المحلية والعالمية، ويتركز دور القائمين على اختيار المعلومات المناسبة لتحقيق الأهداف وتنظيم الاستفادة منها بعد ترجمتها ومعالجتها لتصبح ملائمة لنوعية المعلومات والمستوى الأفراد المطلوب تدريبهم. ومع كثير من وسائل توفير المعلومات الخاصة بالتدريب وذلك وسائل التصنيف والتخزين والمعالجة لهذه المعلومات ظهرت الحاجة إلى تصميم بنوك معلومات للتدريب تعتمد أساساً على قواعد

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

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

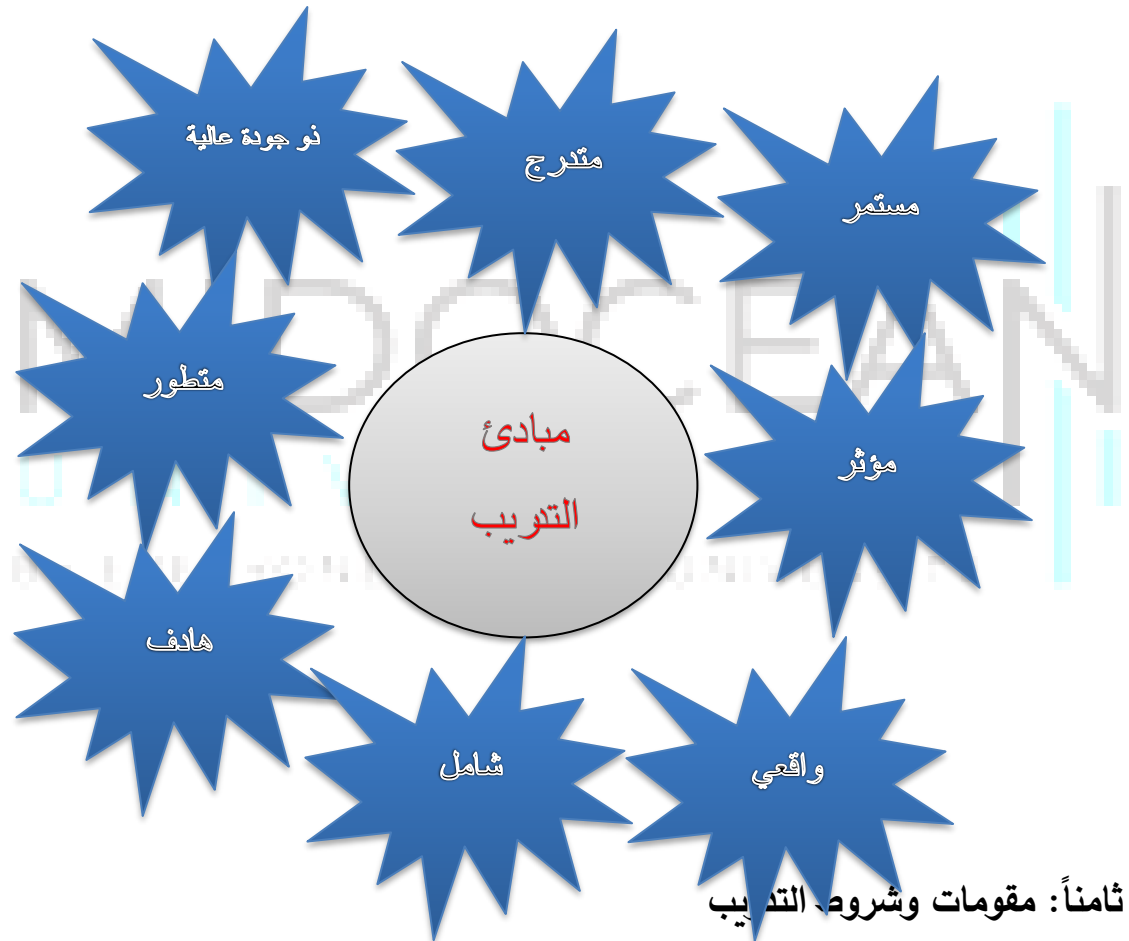
سابعاً: أسس ومبادئ التدريب

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

1. الشرعية: يجب ان يتم التدريب وفق القوانين والانظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
 2. المنطقية يجب ان يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي للاحتياجات التدريبية.
 3. الهادفية: أن تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكيف والكلفة
 4. الشمولية: يجب ان يشمل التدريب على جميع ابعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب ان يوجه الي جميع المستويات الادارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعية البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة الي الاكثر تعقيداً وهكذا.
 5. الاستمرارية: في التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد يتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية حتى يساعد العاملين علي التكيف والتطورات المستمرة امام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية.
- كما توجد مجموعة أخرى من المبادئ والأسس التي تعتمد عليها عملية التدريب تتمثل في الاتي: (طعاني، 17، 2002)
1. عملية التدريب بالاستمرارية
 2. ان تتوافر المرونة وتتعدد الاختيارات في برنامج
 3. أن تكون أهداف البرنامج التدريجي واضحة وواقعية
 4. التدريب معطيات التقنيات التربوية
 5. التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.
 6. التدريب حاجات تدريبية حقيقية
 7. التدريب على إطار أو نموذج نظري، يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية

كما توجد مجموعة من الأسس الهامة لعملية التدريب تتمثل في الاتي: (العبد، 1971، 63)

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



- توجد مجموعة من المقومات الهامة لتحسن عملية التدريب اللازمة لزيادة إنتاجية الموظفين بشركات النفط وتتمثل في الاتي كما يحددها مركز البحوث (1993):-
- 1.توافر مدربين متخصصين

حيث أن توافر مدربين متخصصين في مجال التدريب يساعد على نجاح عملية التدريب وتحقيق الأهداف المنشودة لان التدريب يحتاج الى قدرات عالية ومهارا تكبيرة في التعامل مع المتدربين.

2. توافر الوسائل التدريبية حيث يحتاج تنفيذ البرامج التدريبية الى توافر وسيلة او وسائل

بغرض التوضيح للمتدربين في الفهم والاستيعاب للمادة التدريبية كما يجب تناسب الوسائل مع طبيعة البرامج التي تستخدم فيها.

3.الاعداد الجيد للبرامج التدريبية

حيث يتطلب اعداد البرامج الجيد توافر مهارات وخبرات معينة لدى القائمين على اعداده.

4.الاشراف على التدريب من جانب المسؤولين بصفة مستمرة وذلك للتأكد من انتظام

البرنامج وأن المدربين يحضرون المواعيد المقررة وكذا المتدربين وان مكان التدريب معد

ومجهز للاستخدام الفعلي ان المادة التعليمية موجودة.

5.ملائمة مؤهلات وطبيعة عمل المتدربين للبرامج التدريبية التي يرشحون اليها وهذه

النقطة يمكن تقسيمها الى شقين:

الشق الأول وهو متعلق بالمنشآت المختلفة بالمملكة:

لذا يجب ان تكون مؤهلات المتدربين مناسبة لطبيعة البرامج لأن عدم الدقة عند ترشيح الافراد لحضور دورة تدريبية قد يحمل المنشأة تكاليف لا داعي لها.

الشق الثاني: أن بعض الجهات التي تنوي تدريب العاملين فأنها لا تعلن عن شروط معينة لان في النهاية هدفهم تحقيق الربح المطلوب

6. متابعة التدريب

وهذه الخطوة تأتي في النهاية بغرض التأكد من أن التدريب يسير على اكمل وجه، انه نفذ طبقاً للخطة الموضوعية وان الموارد والامكانيات تستخدم استخداماً سليماً ويجب أن تكون متابعة التدريب مستمرة لا تقتصر على مرحلة معينة او وقت معين وعلى أسس موضوعية.

كما أن للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية تستند عليها التدريب ومن أهمها: (برير، 2000،

(164

1. توفر الدقة والموضوعية في اختيار أفراد العمل وبناء على معايير واسس واضحة ومراعاة الدقة.

2. وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة وتقصيل الأهداف الدقيقة حتى يحقق التدريب الهدف منه.

3. توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل اذ لا معني للتدريب بدون توفر الإمكانيات ومستلزمات الوفاء بها.

4. توفر القيادة والاشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجه المستمر في أداء العمل.

5. توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها.

6. توفر نظام مستقر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء.

7. توفر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا واشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

ينبغي أن تتوفر خصائص معينة في النشاط التدريبي لكي يكون نشاط تدريبي ناجح، وهذه الخصائص هي: (الداوي، 2008، 13)

1. أن يكون التدريب نشاط مستمر بالنسبة للفرد في المنظمة، حيث أن ذلك الفرد ينقل ويترقى من وظيفة لأخرى ومن إدارة لأخرى، كما أنه مستمر بالنسبة للمنظمة حيث أن المنظمة في حالة تغير مستمر.

2. التدريب نظام متكامل أي أنه نظام مفتوح تتأثر عناصر البرنامج التدريبي من موضوعات، مدربين، متدربين، وسيلة التدريب، مكان، وزمان التدريب، مشاكل المنظمة، بطبيعة الأنشطة التي تؤدي.

3. التدريب نشاط متغير ومتجدد بما أنه نظام متكامل فالتغيير في ظروف الإدارة أو التجديد في الآلات، دخول منافسين بأنظمة انتاجية جديدة يؤدي بالضرورة إلى التغيير في القيام بأنشطة النشاط التدريبي.

4. التدريب نشاط إداري وفني يستلزم القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للنشاط التدريبي.

تاسعاً: خطوات تدريب الموظفين

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

أولاً: تحديد الحاجة إلى التدريب

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

أساس هذه الأهداف. وتشمل هذه: عادة ما يكون لأهداف البرامج التدريبية ثلاثة جوانب رئيسية : المعرفة والمهارات والاتجاهات.

ثانياً: تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد أهداف التدريب، ستكون الخطوة التالية هي تصميم برامج التدريب من أجل المضى التنفيذ الفعلي للتدريب تصميم البرامج التدريبية يعني تحديد محتوى التدريب واختيار أساليب التدريب والمدرسين ومدة البرنامج، وموقعه وتكلفته، وتصميم البرامج التدريبية يتطلب تحديد محتوى التدريب، واختيار أساليب التدريب والمدرسين ومدة البرنامج، والموقع والتكلفة نظراً لأن التدريب يتطلب الكثير من المال والوقت، يجب تقييمه علمياً بعناية لتحديد فعاليتها في تحقيق أهدافه على الرغم من الاعتراف بأهمية تقييم برامج التدريب، غالباً ما يتم التدريب دون التفكير في تقييمه .

ثالثاً: التدريب في مكان العمل

يتطلب تدريب الموظف في مكان العمل أثناء أداء المهمة الفعلية يتعلم الموظفون الجدد أو عديمي الخبرة من خلال مراقبتهم من قبل الزملاء أو المديرين في العمل، في محاولة التقليد سلوكهم هناك العديد من طرق التدريب في مكان العمل، بما في ذلك: التدريب - التوجيه - التناوب الوظيفي التدريب المهني.

رابعاً: التدريب المهني خارج العمل:

وهذا يعني تدريب الموظفين في مكان بعيد عن بيئة العمل الفعلية، وغالباً ما يتم توفير المواد التعليمية وهناك تركيز كامل على التعلم، وليس على الأداء، وهناك حرية التعبير والتفاعل بين المشاركين، وأهمها المحاضرات والمؤتمرات وهي الطريقة التقليدية والمباشرة للتدريب يبدأ كل برنامج تدريبي بمحاضرة ومؤتمر، وهو عرض شفهي لجمهور كبير، ولكن يجب أن تكون المحاضرات محفزة وخلق الاهتمام والتفاعل بين المتدربين، ويجب أن يكون المحاضر على دراية بجميع جوانب الموضوع، والمحاضرات والندوات هي أكثر طرق التدريب شيوعاً، خاصة في الكليات والجامعات.

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

1) **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغيرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءاتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أداءهم ان وجدت، ونجد أن وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية يتم الكشف عنها بوسائل عديدة تبرز منها الوسائل التالية:

أ. تحليل نتائج تقييم أداء العاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم وأيضاً تحدد جانب النقص في كفاءتهم.

ب. نتائج تحليل وتوصيف الوظائف أي معرفة مهام كل وظيفة ومتطلبات.

ج. تسارع المتغيرات البيئية والتقدم التكنولوجي المستمر تظهر وظائف جديدة وآلات فنية حديثة.

د. طلبات العاملين أنفسهم التي تعبر عن حاجاتهم إلى التدريب لشعورهم بالنقص والضعف.

هـ. إجراء اختبارات العاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما.

و. الملاحظة غير الرسمية وذلك بمراقبة العمال بطريقة غير مباشرة لتقصي جوانب الضعف والقوة في آدابهم.

ز. النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيهـم ومتى وأين يمكنهم تدريبهم.

ح. وضع أسئلة استقصاء يطلب من الموظفين الإجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهونها.

ط. تسلم شكاوى من النقابات والاتحادات العمالية.

2) **تحديد الأهداف التدريبية:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها، وعلى ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى، ان تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين، وتشمل هذه المرحلة أيضاً تحديد الأهداف الفرعية والتي سلسلة النتائج التي تؤدي الى تحقيق الهدف الأساسي والأولي

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

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

عاشراً: **المعاهد المتخصصة في التدريب الإداري في المملكة العربية السعودية**

أنشئ معهد الإدارة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم (93) الصادر بتاريخ 24/10/1380 هـ الموافق (10/4/1961م) ، والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/39 والصادر بتاريخ 1/9/1386 هـ الموافق (13/12/1966م) ، والمرسوم الملكي رقم م/2 الصادر بتاريخ 27/6/1390 هـ الموافق (29/8/1970م) والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/ باعباره هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية ، والحق المعهد اداريا بوزارة المالية والاقتصاد الوطني لحين صدور قرار من مجلس الوزراء بالحقاق المعهد اداريا بالديوان العام للخدمة المدنية على أن يكون مقره الرئيس في مدينة الرياض مع جواز انشاء فروع له في المملكة العربية السعودية .

هكذا كانت نشأة المعهد، الذي اجريت على احكام تنظيمه عدة تعديلات الى ان استقر الوضع في الوقت الراهن على نظامه الجديد الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (201) تاريخ 1/8/1426 هـ ، الموافق (4/9/2005) ، والمصادق عليه بموجب المرسوم الملكي رقم (م/49) بتاريخ 2/8/1426 هـ ، الموافق (5/9/2005) ، حيث نصت المادة الأولى من هذا النظام على ان معهد الادارة العامة مؤسسة عامة مستقلة ذات شخصية اعتبارية ، ويرتبط إداريا بوزير الخدمة المدنية ، ومقره الرئيس مدينة الرياض ، ويجوز بقرار من مجلس الادارة انشاء فروع له في المملكة.

الحادي عشر: عوامل فشل ونجاح عملية التدريب

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

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

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

- 1- هل حقق التدريب أغراضه؟

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

عملية التدريب تتمثل في: (الحمادي، 2014، 107)

1. إعطاء المزيد من الاهتمام بالعنصر البشري كأحد أهم المصادر الفعالة في نجاح الشركات من خلال التأهيل وتنمية المهارات بشكل مستمر في مجالات المنظمة.
2. إقامة قاعدة علمية تساعد على تأهيل الموارد البشرية حتى يستفاد منها في إتمام إجراءات التدريب المستمر في تطوير الموارد البشرية واعتماد خطط تدريبية تتجاوب والاحتياجات المختلفة لتكوين القدرات والمهارات العلمية والمعرفية على كافة المستويات.
3. العمل على جذب الاستثمارات الأجنبية لما لها من دور مهم في رفع كفاءة الموظفين وتطويرهم من الناحية الفنية والتدريبية وكذلك الاستفادة من التقنيات الحديثة في عملية التدريب.

أما بالنسبة لعوامل فشل البرامج التدريبية
أشار مرسى (2003) الى أن هناك أسباب لفشل الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفين ومن أهمها:

1. تركيز الدورة التدريبية على الجانب النظري بشكل يفوق الجانب العملي.
 2. يتم اختيار المتدربين على حسب الاهواء الشخصية وليس حسب حاجة العمل الفعلية.
 3. المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم.
 4. المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات.
 5. بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه.
- وهناك مجموعة من التحديات المختلفة التي تواجه المنظمة في تحقيق الفعالية والكفاءة**
المرجوة من عملية التدريب وهي كالتالي: (الساعدي، 2024، 48)

1. عدم توفر مدربين أكفاء ولديهم الخبرة الكافية أو ارتفاع تكاليف المدربين الاكفاء.

2. صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج التدريبي اما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء او درجة الولاء الوظيفي وهناك برامج من السهل قياس العائد على الاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات في المنشأة قبل وبعد التدريب، غير ان هناك برامج تحتاج الى بحث أكثر دقة للتوصل الى عائدها مثل برامج إدارة المكاتب او إدارة الاجتماعات وغيرها غالبا ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها.

3. صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة التخالف في طبيعة الاعمال من وظيفة الى أخرى

4. تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل اليها.

5. تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

6. كما يجب أن تركز منظومة التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في الأداء الحالي للموظفين وسلوكهم وعدم اهمالها بالإضافة الى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ثم تطوير برامج تدريبية فعالة لتحقيق السلوك والأداء المتوقع الذي سيساعد على تحسين أداء الموظفين لعملهم بأفضل كفاءة وفعالية ممكنة.

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

2. اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الافراد

3. غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات

4. سوء التخطيط واعتماده على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها

5. ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور او سوء معاملة المشرفين لهم.

6. ضعف المشرفين على إدارة التدريب في تصميم الجيد لبرامج التدريب وتنفيذه ومتابعته

وتقييمه.

7. عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل.

ثاني عشر: علاقة التدريب بزيادة الإنتاجية

تولى المنظمات اهتماماً متزايداً بالتدريب كونه النشاط الذي يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة إذا طبعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجيا أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع. ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات وأصبح لزاماً عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة لعاملين في مراكز التدريب المختلفة كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديدة من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة الأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. (محمد، 2021، 11)

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

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

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

1-زيادة المعرفة والمهارات

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

2- تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء

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

3- تعزيز الرضا الوظيفي

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

4- التكيف مع التغيرات التكنولوجية

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

5- الابتكار وتحسين العمليات

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

6- التقليل من التكاليف التشغيلية:

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

7- تحسين الروح الجماعية

التدريب يمكن أن يعزز العمل الجماعي ويدعم بناء فرق عمل أكثر تعاونًا وتنسيقًا، مما يعزز الإنتاجية الجماعية التدريب على مهارات الاتصال والعمل الجماعي يساهم في تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق، مما يقلل من التعثرات ويزيد من الإنتاجية الكلية.

بناءً على هذه الأسس يمكن القول بأن الاستثمار في تدريب الموظفين هو عامل حاسم الزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.



قائمة المراجع

1. بابا عبد القادر، حسين الحديد (2009) قياس دور التدريب في تثمين الموارد البشرية: دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يومي 10-11 نوفمبر، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر.
2. البرزنجي، آمال حسن (2009) التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية، مجلة الادارة والاقتصاد لجامعة المستنصرية، كلية الاقتصاد، العدد 74.
3. برير، كامل (2000) إدارة الموارد البشرية وكفاية الداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
4. مركز البحوث (1993) التدريب وأهميته للعاملين في منشآت الأعمال السعودية كتاب إرشادي 7، سلسلة مطبوعات مركز البحوث، الغرفة التجارية.

5. توفيق، عبد الرحمن (2004) المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
6. جابر، عبير عادل (2012) التدريب في القطاع الصناعي صناعة عمالة ماهرة، منظمة التعاون الصناعي في الخليج العربي، منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، العدد 102.
7. الجغبير، مؤمن خالد (2022) أير التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، العدد 50.
8. الحمادي، محمد عامر (2014) أثر تدريب وتأهيل الكوادر البشرية في تنمية وتطوير الإنتاج، دراسة ميدانية لشركتي الانماء للصناعات الهندسية وشركة الانماء لصناعة المواسير، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، العدد 11.
9. الخطيب، رداح (2006)، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، اربد، الأردن.
10. الداوي الشيخ (2008) تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 6.
11. الدوري، زكريا (2005) أثر التدريب على الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية، عمان، دار اليازوري.
12. ديسلر، جاري (2009) ترجمة محمد سعيد إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية.
13. ربابعة، على محمد (2003) إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان والأردن.
14. الساعدي، عبد السلام (2024) استراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء الموظفين، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة بني وليد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بني وليد، العدد 24.
15. السلمي، على وساطع، رسلان (1974) تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 163، الرياض، السعودية.
16. سيد، إيمان (2015) التدريب على رأس العمل، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، العدد 148.
17. السيد، سلوى حسين حميدة (2018) أثر التدريب على التنمية الإدارية دراسة تطبيقية على اكااديمية السودان للعلوم الادارية 2010: 2017، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الخرطوم.
18. الشرعة، عطاء (2014) ادارة العملية التدريبية، عمان الأردن، دار صفاء.

19. الشريف، محمد أحمد (1409هـ) الكفايات الادارية المرغوبة في برامج تدريب مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز.
20. طعاني، حسن أحمد (2002) التدريب.
21. الظفيري، عبد الله (2020) تدريب مستمر مجلة الوعي الإسلامي، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، العدد 663.
22. العبد، جعفر عبد المجيد (1971) قياس عائد استثمار التدريب، اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد الرابع، العدد الأول.
23. عبد الله، إيمان نجم الدين (2019) تفعيل دور التدريب في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة استطلاعية لأراء العاملين في الجامعة التقنية الشمالية، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 38، العدد 124.
24. العدوان، ماجد احمد صالح (2013) تدريب الموظفين العموميون المشكلات والحلول دراسة مقارنة، رسالة دكتوراة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان.
25. الفارس، إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم (2008) أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، اعمال ملتقيات وندوات المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
26. كرزاي، حنان (2023) أثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين دراسة حالة مديريةية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، المجلد 12.
27. كغو، زينة مراد داؤود (2009) نموذج مقترح للتدريب الالكتروني في المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري في الموصل رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
28. محمد، جوهر يوسف (2024) العلاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية في القطاع العام بالتطبيق على شركة زين السودانية (2017: 2021)، مجلة القلزم للدراسات التطبيقية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة دنقلا، العدد التاسع.
29. محمد، عبد الله يوسف (2021) التدريب وعلاقته بأداء الموظفين في إدارة الإنتاج بشركة الخليج العربي للنفط، مجلة جامعة بنغازي الحديثة للعلوم والدراسات الإنسانية، العدد 17.

30. مرسى، جمال (2003) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، البدائل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، القاهرة، مصر، الدار الجامعية.
31. مسعود، على تايه (2012) دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، بحث دكتوراة في إدارة الاعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.
32. محمد، عبد الرحمن عطية (2017) تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.

33. Sahinidis,G.S, &Bouris, J (2008). Employee Perceived training Effectiveness Relationship to employee Attitudes. Journal of European industrial training,32(1),63



