

قياس أثر فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين

دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية

الإعداد:

بدور ابراهيم محمد الجنيدل

إشراف/

د. أسماء أبوعنزة

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 ومهمهم 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 يتتابع 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 مشاركا 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. وتراوح 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.

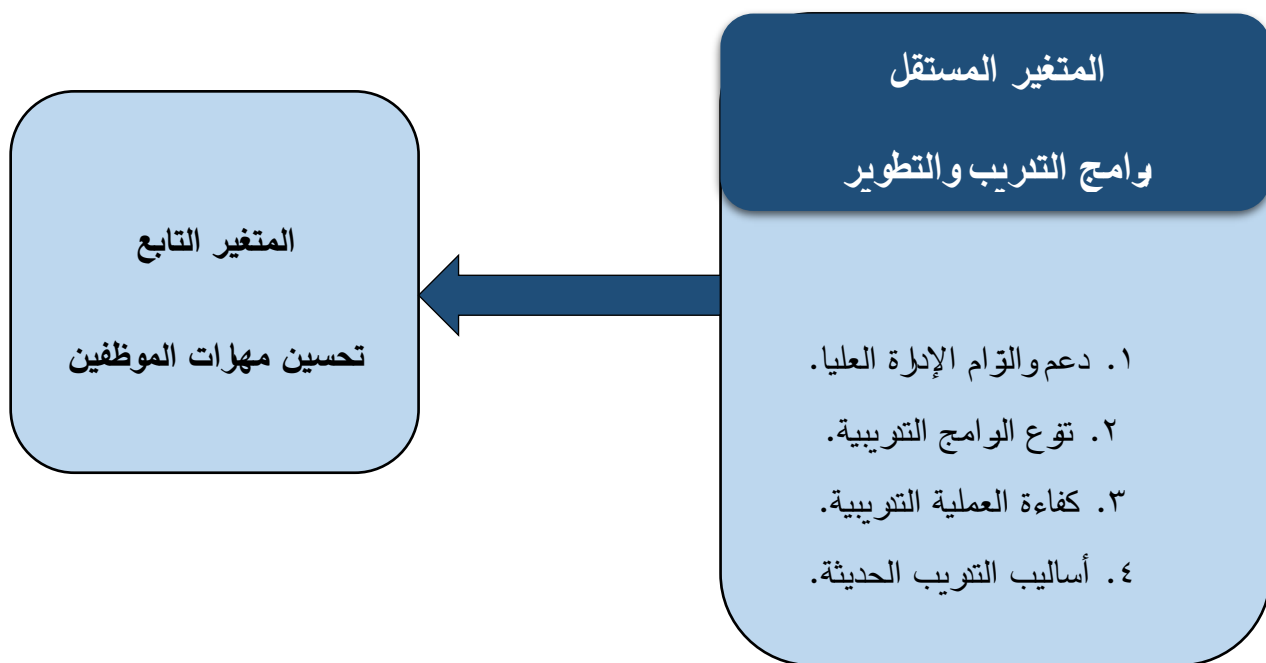
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة العملية التدريبية على تحسين مهارات الموظفين بشركة

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 بعد 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.

الفصل الثاني

قياس أثر فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين

مقدمة

تعتبر برامج التدريب والتطوير من العناصر الأساسية في استثمار رأس المال البشري، حيث تسهم بشكل كبير في تعزيز مهارات الموظفين وتحسين أدائهم في بيئة العمل، في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل، تزداد الحاجة إلى برامج فعالة تواكب هذه التغيرات، مما يجعل قياس أثر هذه البرامج أمراً بالغ الأهمية، حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق نتائج ملموسة من خلال استثماراتها في التدريب، إذ يتعين عليها تقييم فعالية هذه البرامج لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وقياس أثر برامج التدريب لا يقتصر على تحسين المهارات الفردية فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الاحتفاظ بالموظفين.

ويتطلب قياس الأثر التفاعل مع جميع مستويات الموظفين والإدارة، لضمان أن تتماشى البرامج التدريبية مع احتياجات العمل الفعلية، هذه العملية تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج، مما يمكن المنظمات من تحسين استراتيجيات التدريب والتطوير لتحقيق نتائج أكثر فعالية.

وفي هذا السياق، تأتي الدراسة التطبيقية على شركة أرامكو السعودية كنموذج يبرز كيف يمكن قياس أثر برامج التدريب والتطوير، حيث تعتبر أرامكو واحدة من أكبر الشركات النفطية في العالم، واهتمامها بتطوير مهارات موظفيها يعد جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيتها، من خلال هذه الدراسة، يمكننا استكشاف كيفية تطبيق منهجيات قياس فعالية التدريب، وما النتائج المترتبة على ذلك في تحسين المهارات وأداء الموظفين، مما يعزز الفهم العام لدور التدريب في بناء منظمات ناجحة، وفي هذا الإطار سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: أهمية التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين.

المبحث الثاني: أساليب قياس فعالية برامج التدريب والتطوير وأثرها على تحسين مهارات الموظفين.

المبحث الأول

أهمية التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين

تمهيد:

في عالم يتسم بالتغير السريع والتطور التكنولوجي المستمر، أصبحت أهمية التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين أمراً لا يمكن تجاهله، حيث يعتبر التدريب أحد الركائز الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة وإنتاجية الأفراد داخل المؤسسات، فهو لا يقتصر على نقل المعرفة فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير المهارات اللازمة لمواجهة التحديات الجديدة ومواكبة التطورات في مجالات العمل المختلفة، وإن الاستثمار في تدريب الموظفين يعكس رؤية استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز والابتكار، فهو يساهم في خلق بيئة عمل محفزة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير ويكون لديهم الدافع للتعلم والنمو، بالإضافة إلى ذلك يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، وتقليل معدلات الاستقالات، وزيادة رضا الموظفين، وسنتناول في هذا المبحث أهمية التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين، مستعرضين أبرز الفوائد والنتائج الإيجابية التي تعود على الأفراد والمؤسسات.

أولاً: تعريف التدريب

عرفت وزارة الصحة والتربية الأمريكية التدريب بأنه برنامج من الأنشطة موجهة من قبل النظام التعليمي يهدف إلى تعزيز النمو المهني وزيادة كفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية، كما يعرف التدريب بأنه كل نشاط يساهم في تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان جودة أدائهم، ويشمل التدريب تطوير المهارات الإدارية والتنموية اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.

يجب أن يكون التدريب مستمراً طوال الحياة المهنية، حيث يعتبر جزءاً أساسياً من عملية التطوير المهني لمواجهة الظروف الاقتصادية والتغيرات التقنية في مجال العمل، كما ينبغي أن يغطي جميع المراحل الوظيفية وليس مقتصرًا على مهنة معينة، ليتمكن الأفراد من مواكبة هذه التغيرات (أسعد، ٢٠١٦، ٤).

ثانيًا: تعريف التطوير

يعرف التطوير بأنه مجموعة من المعارف والمهارات المستحدثة التي تضاف إلى المعرفة المكتسبة مسبقًا، وهو يشمل إعادة توجيه السلوك وتنمية المهارات، بهدف تحسين كفاءة العمل، كما يعرف التطوير بأنه عملية تعزيز الأداء من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة في مجالات العمل أو الدراسة، ويعتبر التطوير وسيلة فعالة في مجالات العمل، حيث يساهم في دعم الموظفين ومساعدتهم على التكيف مع الأدوات والوسائل الجديدة، على سبيل المثال، عند استخدام جهاز إلكتروني متقدم، يجب أن يتكامل تطور هذا الجهاز مع المعرفة السابقة للموظفين، هذا التكامل يساعد في تعزيز الأداء المهني للموظفين من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة للحفاظ على أدائهم بشكل سليم، كما يركز التطوير على دعم الخطط المستقبلية للموظفين، مما يتيح لهم تنمية أدوارهم والتخطيط لمستقبلهم بدلاً من الاقتصار على مهامهم الحالية (بصبوص، ٢٠٢٣، ١١٧-١١٨).

ثالثًا: الفرق بين التدريب والتطوير:

ينطوي التدريب والتطوير على تحسين فعالية المنظمات والأفراد والفرق العاملة بها، فيمكن اعتبار التدريب عملية مرتبطة بالتغيرات الفورية التي تؤثر على فعالية المنظمة من خلال تعليمات منظمة، بينما يرتبط التطوير بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين على المدى الطويل، على الرغم من اختلاف تعريفات التدريب والتطوير من الناحية الفنية، إلا أنهما يستخدمان أحيانًا بشكل مترادف.

تاريخيًا، كانت مفاهيم التدريب والتطوير جزءًا من علم النفس التطبيقي، لكنها أصبحت في العقود الأخيرة مرتبطة بشكل وثيق بإدارة الموارد البشرية، وإدارة المواهب، وتنمية الموارد البشرية، وتصميم البرامج التعليمية، والعوامل البشرية، ويشير كل من مفهومي التدريب والتطوير إلى الممارسات والجهود التي تبذلها المنظمات لمساعدة الموظفين في تطوير مهاراتهم ومعارفهم، ورغم استخدامهما بشكل متبادل، إلا أن هناك اختلافات جوهرية بينهما وهي:

١. التدريب:

- يركز على تزويد الموظفين بالمعلومات الأساسية المتعلقة بموضوع أو نشاط جديد، مما يعدّهم لأدوار وظيفية جديدة.

- يتم تطبيقه عادةً من خلال المحاضرات النظرية والتدريب العملي في بيئة العمل.

٢. التطوير:

- يعتمد على بناء الخبرات والمعلومات السابقة لتعديلها والنهوض بها.
- يثري معرفة الأفراد من خلال تقديم معلومات مستحدثة وجديدة، ويكون أوسع نطاقاً ولا يقتصر على فترة زمنية محددة أو أماكن معينة (بصبوص، ٢٠٢٣، ١١٩).

رابعاً: أسس ومبادئ التدريب

تعتبر المبادئ الأساسية والواجبات المتعلقة بالنشاط التدريبي في المؤسسات ضرورية لضمان فعالية التدريب وتحقيق النتائج المستهدفة، ومن أبرز هذه المبادئ:

١. التدريب نشاط ضروري

٢. ومستمر:

يعني ذلك أن التدريب ليس مجرد إجراء شكلي تلجأ إليه الإدارة عند الحاجة، بل هو نشاط أساسي، فبعد اختيار الفرد لوظيفة معينة، يبدأ إعداد هذا الفرد وتعريفه بالمهام الموكلة إليه، ويمكن أن يتم ذلك من خلال توجيه مباشر من المسؤولين أو بواسطة موظفين ذوي خبرة، بالإضافة إلى ذلك ينبغي تقديم برامج تدريبية للعاملين الحاليين لمساعدتهم على اكتساب مهارات ومعارف جديدة تواكب التطورات التكنولوجية، مما يحسن قدرتهم على إنجاز المهام، ويعتبر التدريب عملية مستمرة ترافق المسيرة المهنية للموارد البشرية، وهي ضرورية للتطور الوظيفي.

٣. التدريب نظام متكامل:

يشير هذا إلى أن التدريب يجب أن يكون منظماً وغير عشوائي، يتم التكامل في نظام التدريب على ثلاثة مستويات :

أ- **التكامل بين متطلبات التدريب:** يجب تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين أو المشاكل التي تواجهها

المؤسسة، ثم تحديد المعرفة والمهارات المطلوبة لإكسابها للمتدربين واختيار المدربين المناسبين.

ب- **التكامل في مراحل التدريب:** ينبغي أن يكون هناك تسلسل منطقي بين الأنشطة التدريبية، بدءاً من تحديد

الاحتياجات التدريبية، مروراً بتصميم البرامج التدريبية، وانتهاءً بتنفيذ وتقييم الأنشطة.

ت- **التكامل في نتائج التدريب:** يجب أن يكون هناك توازن بين النتائج الاقتصادية (مثل تحسين الأداء وخفض

التكاليف)، النتائج السلوكية (مثل تحسين العلاقات الإنسانية والالتزام بالعمل)، والنتائج البشرية (زيادة

عدد الأفراد المؤهلين).

٤. للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية:

تعتمد العملية التدريبية على مجموعة من المقومات الإدارية والتنظيمية، منها:

- وجود خطة عمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة.
- وجود إطار تنظيمي واضح يشمل الإداريين والمشرفين.
- دعم القيادة العليا للموظفين بمعلومات وتوجيهات أساسية.
- وجود نظام سليم لتقييم أداء العاملين وتحديد احتياجات التدريب بدقة.
- وجود نظام فعال لاختيار وتعيين الموظفين، حيث يعتبر التدريب أداة لتصحيح الأخطاء الناتجة عن عمليات الاختيار والتعيين (حيدر، ٢٠٢٠، ١١-١٢).

خامساً: أهمية التدريب:

تتجلى أهمية التدريب لكل من الموظف الجديد والموظف القديم، فالموظف الجديد الذي ينضم حديثاً إلى المنظمة قد لا يمتلك المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بكفاءة، أما الموظف ذو الخبرة السابقة، فقد لا تتوافر لديه جميع القدرات اللازمة لتحقيق أداء جيد، هنا يأتي دور التدريب في تعزيز القدرات المطلوبة، بالإضافة إلى توجيه الموظف وتكييفه مع الظروف الحالية في المنظمة، وبالتالي يعتبر التدريب دعماً مهماً لقدرات الموظف، مما يتيح له التكيف مع متطلبات العمل وأداء مهامه بشكل فعال، وأشار الباحثون إلى عدة مجالات تبرز أهمية التدريب، منها:

١. تحسين اتخاذ القرارات: يساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في بيئة العمل.
٢. إعداد قوى بشرية مؤهلة: يعتبر التدريب وسيلة إيجابية لتأهيل الأفراد لملء وظائف جديدة داخل المنظمة.
٣. تحسين الأداء: يساهم في زيادة إنتاجية الفرد وجودة عمله بأقل تكلفة وجهد وفي أقصر وقت.
٤. زيادة المرونة التنظيمية: يعزز الاستقرار في العمل ويربط بين مصالح الأفراد ومصالح أصحاب الأعمال.
٥. توفير عناصر بشرية مدربة: يضمن توفر الموظفين المدربين للقيام بالوظائف المطلوبة وفقاً لمتطلبات التخصص (عطية، ٢٠٢١، ١٤).

سادساً: أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى معالجة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد، والتي تنشأ عن عدم قدرتهم على الأداء وفق المستوى المطلوب من قبل إدارة المؤسسة، لتحقيق هذا الهدف يجب تحديد أهداف فرعية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية، ومن أهم هذه الأهداف:

١. تطوير المهارات والمعرفة: تزويد الأفراد بالمهارات والمعلومات اللازمة، بالإضافة إلى تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.

٢. تحسين المهارات الحالية: صقل المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد بالفعل.

٣. زيادة انتماء العاملين: تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين من خلال دمج مصالحهم مع مصلحة المؤسسة.

ويمكن تقسيم أهداف التدريب إلى ثلاثة محاور رئيسية:

١. الأهداف الخاصة بالمؤسسة

أ. الأهداف الإدارية:

- تقليل العبء على المشرفين.
- تعزيز مرونة واستمرارية التنظيم من خلال زيادة المعرفة والمهارة لدى الأفراد.
- تطبيق مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب" من خلال اكتشاف الكفاءات.

ب. الأهداف الإجرائية:

- الاستخدام الأمثل للموارد واستغلال المهارات المكتسبة.
- التوافق بين مهارات العاملين والتغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة.
- الالتزام بالميزانية المحددة.

ج. الأهداف الاقتصادية

- زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال رفع مهارة الأفراد، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.
- تعزيز المبيعات وزيادة الأرباح.
- تقديم حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، مما يساهم في استعادة التوازن والتقدم المستمر.

د. الأهداف الفنية

- تقليل تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها من خلال تدريب العاملين على أساليب الإنتاج المثلى، مما يقلل من الأخطاء.
 - تقليل نسبة الهدر أو المواد التالفة نتيجة لتحسين مهارات استخدام الموارد.
 - معالجة مشكلات العمل مثل التغيب ودوران العمل، مما يسهم في تحسين بيئة العمل.
- يعمل التدريب على تغيير نظرة الأفراد وتحسين شعورهم، مما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة ويعزز التزامهم بسلوكياتها وسياساتها وأهدافها (عمار، ٢٠٢٤، ٤٢-٤٣).

سابعاً: أنواع البرامج التدريبية:

تقوم مجموعة من الأجهزة ومراكز التدريب المتخصصة بتنمية الموارد البشرية من خلال برامج تدريب متنوعة، حيث يمكن تقسيم هذه البرامج إلى نوعين أساسيين أثناء الخدمة:

١. **البرامج التطويرية:** تهدف هذه البرامج إلى مساعدة المتدربين، بغض النظر عن تخصصاتهم، من خلال تحديد الجوانب المهنية للأفراد وتزويدهم بأحدث المفاهيم والخبرات المتعلقة بمجال عملهم.
٢. **البرامج التأهيلية:** تركز هذه البرامج على تأهيل الأفراد لشغل وظائف في المستويات الأعلى بعد إتمام التدريب، وتعتمد

هذه البرامج على الأسس التالية:

- توضيح الأسس القانونية والتشريعية التي تحكم العمل في المستقبل وعلاقتها بالأعمال الأخرى.
- تحليل المهارات الوظيفية ومستويات أدائها (فتاح، ٢٠١١، ٢٦٤).

ثامناً: أساليب تدريب الموظفين في المنظمة

تتنوع أساليب تدريب الموظفين في المؤسسات، ويمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين: التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل:

١. **التدريب أثناء العمل**

يتم هذا النوع من التدريب في بيئة العمل الفعلية، حيث يتعلم الموظفون من خلال مراقبة زملائهم أو مديريهم، وتشمل أساليبه:

- التدريب الفردي: يركز على تعزيز المهارات الضعيفة من خلال توجيه خاص.
- التوجيه: يهدف إلى تطوير سلوكيات الموظفين الإداريين من خلال إرشاد مباشر.
- التناوب الوظيفي: ينقل الموظف بين وظائف مختلفة لتخفيف الملل وتعزيز العلاقات.
- التعليم الوظيفي: يتم فيه توضيح المهارات المطلوبة من خلال تدريب خطوة بخطوة.
- التدريب المهني: يستهدف تدريب الأفراد في المهن الفنية ويتطلب فترة طويلة لاكتساب الكفاءة.

٢. التدريب خارج العمل

يجرى في أماكن بعيدة عن بيئة العمل، حيث يركز على التعلم بدلاً من الأداء، تشمل أساليبه:

- المحاضرات والمؤتمرات: أسلوب تقليدي يتطلب تفاعلاً وتحفيزاً من المحاضر.
 - تمارين المحاكاة: تستخدم لتقليد الظروف الفعلية من خلال ألعاب الإدارة أو دراسات الحالة.
 - التدريب على الحساسية: يهدف لفهم المشاعر والتفاعلات الاجتماعية.
 - تحليل المعاملات: يساعد المتدربين على فهم سلوك الآخرين (خزام، ٢٠٢٠، ٢٦-٢٧).
- ومن الضروري أن تتناسب طريقة التدريب مع متطلبات المنظمة، ويجب تقييم فعالية الأساليب المستخدمة من خلال ملاحظات المتدربين، هذا يساعد في تصميم برامج تدريبية فعالة وملائمة.

تاسعاً: خطوات التدريب

(١) تحديد أهداف النشاط التدريبي: وضع أهداف واضحة ومحددة لتحقيق نتائج فعالة.

(٢) تحديد الاحتياجات التدريبية: التعرف على احتياجات المشاركين من خلال:

- بطاقات الوصف الوظيفي.

- متابعة الأداء من قبل الرؤساء والمرؤوسين.

- دراسة المشاكل والمعوقات.

- تحليل التقارير السنوية والتوجيهات.

(٣) مراعاة أعداد المشاركين: التأكد من أن العدد مناسب لضمان تفاعل فعال وتقديم الدعم المطلوب.

(٤) الاستفادة من نتائج تقييم الخطة التدريبية السابقة: تحليل التجارب السابقة لتفادي الأخطاء والصعوبات.

(٥) مراعاة أولويات التدريب: إعادة صياغة البرامج التدريبية وفقاً للأولويات والاحتياجات (العتيبي، ٢٠٢٢، ١٠٣-١٠٤).

في نهاية هذا المبحث، يتضح أن برامج التدريب والتطوير تعتبر عناصر أساسية في تعزيز مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، خاصة في بيئات العمل المتغيرة، فمن خلال استثمار المؤسسات في التدريب المستمر، يمكن تعزيز كفاءة الأفراد وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة ككل، وتساعد هذه البرامج على تلبية احتياجات الموظفين وتوفير أدوات التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، كما تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز على الإبداع وتزيد من انتماء الموظفين، حيث يمثل التدريب والتطوير استراتيجية فعالة لتحقيق الأهداف المؤسسية، ويجب أن ينظر إليهما كجزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، إن التركيز على تطوير المهارات والمعارف يساهم في تعزيز القدرة التنافسية ويضمن استمرارية النجاح والنمو في عالم الأعمال.

المبحث الثاني

قياس أثر برامج التدريب والتطوير على مهارات الموظفين

يعتبر قياس أثر التدريب والتطوير على مهارات الموظفين من الموضوعات الأساسية التي تشغل اهتمام المؤسسات الحديثة، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية، في عالم سريع التغير، يساهم التدريب في تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات المتجددة، ومع ذلك لا يكفي مجرد تنفيذ برامج تدريبية؛ بل يجب قياس فعاليتها ومدى تأثيرها على أداء الموظفين، حيث تتطلب هذه العملية أدوات ومقاييس دقيقة، لتحديد النتائج الفعلية للتدريب وفهم الفوائد المتحققة على المدى القصير والطويل، ومن خلال هذا المبحث، سندستعرض أبرز الأساليب المستخدمة في قياس أثر التدريب على مهارات الموظفين، وكيف يمكن أن تساهم هذه القياسات في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أولاً: أساليب قياس فعالية التدريب

تتعدد الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، هذه الأساليب تتنوع لتشمل التدريب الفردي والجماعي، والتدريب أثناء العمل، والتدريب خارج أوقات العمل، من المهم الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي يصلح بشكل عام، إذ تختلف الأساليب باختلاف الظروف والمواقف، مما يجعل اختيار الأسلوب المناسب أساسياً لنجاح البرنامج التدريبي، وعلى الرغم من تنوع الأساليب، لا ينبغي تفضيل نوع على حساب آخر، وتشمل أساليب التدريب الحديثة ما يلي:

يلي:

١. أسلوب تمثيل الأدوار:

يعتمد هذا الأسلوب على تفاعل اجتماعي بين المشاركين، حيث يتيح لهم استعادة مواقف واقعية وتطبيق مهارات جديدة، ويساعد هذا الأسلوب المتدربين على التعرف على المشكلات في العمل وتصحيح سلوكياتهم من خلال الممارسة والتجربة.

٢. أسلوب مباريات العمل:

يركز هذا الأسلوب على تطوير المهارات التحليلية، حيث تقسم المجموعات المتنافسة لمناقشة وحل مشكلات معينة، ويعتبر هذا الأسلوب فعالاً في اتخاذ القرارات الإدارية وإدارة التفاوض.

٣. أسلوب التدريب والتطوير الذاتي:

يتجاوز هذا الأسلوب مجرد نقل المعلومات من المدرب إلى المتدرب، بل يشجع على التعلم الذاتي واستيعاب المعلومات اللازمة لحل المشكلات وتطوير المفاهيم الجديدة.

٤. أسلوب التدريب عبر الإنترنت:

يعتمد على خبرات المتدربين السابقة، مما يسهل عملية التدريب باستخدام التكنولوجيا، حيث يتيح للمتدربين التعلم الذاتي والبحث عن أحدث التطورات في مجالاتهم.

٥. أسلوب المناقشات:

يتم فيه تبادل الآراء بين المتدربين، حيث يدير المدرب النقاش، ورغم وجود بعض الانتقادات، فإن هذا الأسلوب يعتبر فعالاً في تدريب الجماعات الصغيرة، حيث يتيح الفرصة للتفكير والتحليل.

٦. أسلوب دائرة التلفزيون المغلق:

يستخدم هذا الأسلوب لتقديم برامج مسجلة مسبقاً عبر التلفزيون، ويتيح للمدرب التحكم في عرض المحتوى، مما يسهل المناقشة والتفاعل مع المتدربين.

٧. أسلوب التفاوض:

يركز على إيجاد حلول لمشكلات معينة داخل المنظمة، حيث يساعد على تنمية مهارات الولاء والتفهم لدى الموظفين، ويفضل استخدامه في تدريب الإداريين (ساسي، ٢٠١٧، ٨٥-٨٧).

ثانيًا: مقياس كيركباتريك (Kirkpatrick Model) وأبعاد القياس الأربعة: ردود الفعل، التعلم، السلوك،

والنتائج

يعتبر نموذج كيركباتريك من أكثر النماذج شهرة وانتشارًا في مجال تقييم فعالية برامج التدريب، حيث طور كيركباتريك هذا النموذج لمساعدة المنظمات على تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها لتقييم تأثير التدريب، ويقدم هذا النموذج خطوات واضحة تحول عملية التقييم من مفهوم معقد يصعب تحديد معالمه إلى عملية منظمة ومفهومة.

تشمل خطوات النموذج:

١. رد الفعل: قياس مدى إعجاب المشاركين بالبرنامج التدريبي ومدى استحسانهم له.
 ٢. التعلم: تقييم الحقائق والمبادئ والأساليب التي تم تعلمها خلال البرنامج.
 ٣. السلوك: تحليل التغيرات التي طرأت على سلوك الموظفين في العمل نتيجة التدريب.
 ٤. النتائج: قياس النتائج الملموسة التي حققها البرنامج التدريبي، مثل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة والإنتاجية.
- يساعد هذا النموذج مديري التدريب على تحديد أهداف تقييم دقيقة، مما يساهم في تحسين تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع احتياجات الموظفين والمنظمة، كما يتيح لهم فهم محدوديات التفسيرات والاستنتاجات الناتجة عن عملية التقييم، مما يعزز قدرتهم على تطوير برامج تدريبية أكثر فعالية في المستقبل (طوهرى، ٢٠١٨، ٣١٥).
- تركز نظرية كيركباتريك على مستويات التقييم وتنبؤ نتائج التقييم في كل مستوى، وتسهم نتائجه في مساعدة الممارسين والباحثين في مجال التدريب على تجنب التعميمات وإجراء افتراضات دقيقة حول فعالية البرامج التدريبية، حيث يجب على المعنيين معالجة العوامل المؤثرة على التدريب بشكل منفصل، اعتمادًا على نوع البيئة والأفراد والمنظمة والدولة، بالإضافة إلى ذلك ينبغي تقييم فعالية التدريب من وجهات نظر متعددة تشمل منظمات وصناعات مختلفة، لذا من الضروري توسيع نظرية التقييم لتشمل جميع المنظورات التي قد تؤثر على فعالية التدريب، وبالتالي تصف نظرية تقييم فعالية التدريب كيفية تطبيقها في السياقات الواقعية، مما يساهم في تحسين نتائج التدريب وزيادة دقته وعموميته (Nik Nazli، ٢٠٢٢، ٤).

تتعلق فعالية الأساليب التدريبية بنوع المحتوى المراد تدريسه، فبعض المواضيع تتطلب أساليب معينة، مثل المحاضرات، بينما قد تحتاج مواضيع أخرى إلى دراسة حالة، ومن الضروري أن يكون الأسلوب المختار ملائمًا للمتدربين من حيث ثقافتهم وأعمارهم ومستوياتهم العلمية، مما ينعكس على كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي بشكل عام.

ثالثًا: مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب:

تعتبر خطوة تحديد احتياجات التدريب من الخطوات الدقيقة والهامة، حيث يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم من خلال التدريب، في هذه المرحلة يتم قياس استعداد الأفراد وقدراتهم الحالية في مجالات العمل المختلفة، من خلال مقارنة مستويات الأداء الحالية بالقدرات والاستعدادات المطلوبة، يمكن تحديد النقاط التالية:

أ- جوانب الأداء التي تحتاج لتحسين:

قصور في الأداء: إذا كان هناك قصور في الأداء لكن الفرد يمتلك القدرات اللازمة لأدائه، فإن الأمر يتطلب التركيز على الجوانب الدافعية أو الظروف المحيطة التي تؤثر على الأداء، في هذه الحالة قد لا يكون التدريب هو الحل، بل ينبغي توجيه الجهود نحو تعزيز الدوافع أو تحسين بيئة العمل.

ب- جوانب الأداء التي تفتقر للقدرات:

قصور في القدرات والمهارات: إذا كان القصور في الأداء ناتجًا عن عدم امتلاك الفرد للقدرات، المهارات، أو المعلومات اللازمة، بالإضافة إلى عدم توفر الاستعدادات اللازمة لاكتسابها، فإن مجرد التدريب لن يكون كافيًا.

في هذه الحالة، يجب التحقق من رغبة الفرد في تحسين أدائه وتنمية قدراته، فمن المهم عدم افتراض أن جميع الأفراد لديهم الرغبة في الاستفادة من التدريب، حيث أن قياس هذه الرغبة يساعد في فهم إمكانية تحفيز الفرد للمشاركة في التدريب، وكذلك يساعد في تحديد نوع الحوافز التي يجب توفيرها في برنامج التدريب وفي بيئة العمل بعد التدريب (حورية، ٢٠١٨، ٨٤٨).

رابعًا: العوامل المؤثرة على تدريب وتطوير الموظفين لتعزيز أدائهم

تحدد تأثيرات برامج تدريب وتطوير الموظفين على أدائهم من خلال مجموعة متنوعة من العناصر التي تؤثر بشكل مشترك على فعالية هذه المبادرات ونتائجها، إن التعرف على هذه القضايا والتقليل من آثارها أمر بالغ الأهمية للشركات من أجل وضع وتنفيذ خطط تدريب وتطوير تساهم فعلاً في تحسين أداء الموظفين وتعزيز نجاح المنظمة (Arulsamy, ٢٠٢٣, ٤١٢-٤١٣).

الجدول (١)

يوضح العوامل التي تؤثر على تدريب وتطوير الموظفين لتعزيز أداء الموظفين

الرقم	العوامل المؤثرة على تدريب وتطوير الموظفين لتعزيز أداء الموظفين	نسبة الاستجابة % (أعلى نسبة تم أخذها (N=٨٠))
١	الثقافة التنظيمية والدعم	موافق ٨٨%
٢	التنسيق الاستراتيجي	موافق ٩٤%
٣	تقييم الاحتياجات	موافق بشدة ٩٥%
٤	التصميم والتنفيذ الفعال	موافق ٩٣%
٥	دعم الإدارة ومشاركتها	غير موافق ٨٦%
٦	الموارد والبنية التحتية	موافق ٧٨%
٧	التغذية الراجعة والتقييم	موافق ٧٧%
٨	فرص تطوير المهنة	موافق بشدة ٩٣%
٩	الاعتراف والمكافآت	محايد ٦٢%
١٠	إدارة التغيير والمرونة	موافق ٩٧%

المصدر: (Arulsamy, ٢٠٢٣, ٤١٣).

عوامل أخرى تؤثر على أداء الموظفين:

١. علاقة الإدارة بالمرؤوسين

تساهم العلاقة الإيجابية بين الإدارة والموظفين في تحسين الأداء، فعندما يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، تتعزز الثقة المتبادلة، مما يقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية ويزيد من الالتزام بالعمل، كما أن الممارسات المبتكرة في إدارة الموارد البشرية تسهم في تعزيز المشاركة والمرونة.

٢. ظروف العمل

تؤثر ظروف العمل بشكل غير مباشر على الأداء، الظروف المرهقة قد تؤدي إلى حوادث تؤثر سلبًا على معنويات الموظفين، فيجب على المنظمات توفير بيئات عمل مريحة وأمنة لتحسين الأداء.

٣. نظام المكافآت

تعتبر أنظمة المكافآت مهمة لجذب والاحتفاظ بالموظفين، حيث يجب أن تكون المكافآت عادلة ومتوافقة مع الأداء، ويمكن استخدام المكافآت غير المالية مثل الحوافز لتحفيز الموظفين.

٤. العمل الجماعي

يساعد العمل الجماعي في تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية، بالتعاون بين الأعضاء يعزز التواصل ويزيد من الإنتاجية، حيث يشعر الموظفون بالانتماء والدافع للعمل، ودعم الإدارة يعزز أداء الفرق بشكل عام (Nassazi, ٢٠١٣, ٣٢-٣٤).

خامسًا: أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين:

يعد التدريب والتطوير عناصر أساسية في تحسين أداء العاملين، حيث يساهمان في تعزيز المهارات والقدرات اللازمة للنجاح في بيئة العمل، ويتضمن التدريب مجموعة من الأنشطة الموجهة التي تهدف إلى تطوير المعرفة والكفاءات، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة.

تشمل فوائد التدريب:

١. تطوير المهارات: يساعد التدريب على صقل المهارات الحالية وتزويد العاملين بمهارات جديدة تتماشى مع متطلبات العمل المتغيرة.
٢. زيادة التحفيز: عندما يشعر العاملون بأنهم يتلقون تدريباً مناسباً، يرتفع مستوى تحفيزهم والتزامهم تجاه العمل.
٣. تحسين الأداء: يتجه الأداء العام للمنظمة نحو التحسن، حيث يساهم العاملون المدربون بشكل أفضل في تحقيق أهداف الشركة.
٤. تعزيز الثقافة التنظيمية: يعزز التدريب روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية.
٥. التكيف مع التغيرات: يزود التدريب العاملين بالأدوات اللازمة للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل (الشامسي، ٢٠٠٩، ١٤٣-١٤٤).
٦. يساهم التدريب في تطوير قدرات الموظفين الفكرية والإبداعية، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل في الوقت المناسب وبطرق أكثر إنتاجية، بالإضافة إلى ذلك يعزز التدريب قدرة الموظفين على التعامل مع العملاء بفعالية والاستجابة لشكاواهم في الوقت المناسب.
٧. يساعد التدريب أيضاً في تعزيز الثقة بالنفس، مما يؤدي إلى أداء متفوق في العمل، حيث يستبدل الممارسات الضعيفة التقليدية بممارسات عمل فعالة، كما يعتبر التدريب تدخل مخطط يهدف إلى تعزيز عناصر الأداء الفردي في العمل.
٨. تساعد برامج التدريب في تقليل مشاعر القلق والإحباط الناتجة عن متطلبات العمل.
٩. يكون التدريب أداة فعالة لتحسين رضا الموظفين، حيث إن تحسين الأداء يؤدي إلى تقدير من قبل الإدارة العليا، مما يعزز شعور الموظف بالانسجام مع عمله، حيث أن الموظفين المدربين يكونون أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء، كما أن الموظفين الذين يكتسبون المعرفة من برامج التدريب يظهرون مستوى أعلى من الرضا الوظيفي بجانب أداء متفوق (Elnaga, ٢٠١٢, p. ١٣٩).

سادساً: العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين

تعتبر العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين ذات أهمية كبيرة في تعزيز الفعالية التنظيمية، حيث يسهم التدريب في تحسين مهارات ومعرفة الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم في العمل، فعندما يتم تلبية احتياجات الموظفين التعليمية والمهنية بشكل فعال، يزداد رضاهم وولاءهم للمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يسهم التدريب في سد الفجوات بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة، مما يعزز جودة العمل، كما يعزز التدريب ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، مما يخلق بيئة عمل محفزة، ومع ذلك يجب أن تأخذ المنظمات في الاعتبار العوامل البيئية مثل الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية لضمان فعالية برامج التدريب، كما يؤدي الاستثمار في التدريب والتطوير إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، فمن خلال زيادة رضا الموظفين، يمكن تقليل معدل دوران العمالة، مما يوفر على المنظمة تكاليف التوظيف، التدريب يضمن أيضاً الاستخدام الفعال للموارد، مما يعزز العوائد المالية للمنظمة (Tsegaye, ٢٠١٨, ٣١-٣٤).

مما سبق يتضح أن قياس أثر برامج التدريب والتطوير على مهارات الموظفين يعتبر خطوة أساسية نحو تحقيق الأداء العالي داخل المؤسسات، من خلال استخدام أساليب متنوعة مثل نموذج كيركباتريك وتطبيق أساليب تدريب حديثة، يمكن للمؤسسات تقييم فعالية برامجها التدريبية بشكل منهجي ودقيق، ففهم الأبعاد الأربعة لنموذج كيركباتريك، يساعد في توضيح التأثير الحقيقي للتدريب على أداء الموظفين، كما تتأثر فعالية التدريب بعوامل متعددة، مثل الثقافة التنظيمية، ودعم الإدارة، والتقييم المستمر للاحتياجات، حيث يجب على المؤسسات التعرف على هذه العوامل والعمل على تحسينها لضمان نجاح برامج التدريب، كما أن العلاقة الوطيدة بين التدريب وأداء الموظفين تبرز أهمية الاستثمار في التطوير المهني، حيث يسهم ذلك في زيادة الرضا الوظيفي وتقليل دوران العمل.

في النهاية، يتضح أن التدريب والتطوير ليسا مجرد أدوات لتحسين المهارات، بل هما استثمار استراتيجي يساهم في تعزيز الإنتاجية والكفاءة، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، لذلك ينبغي أن تكون برامج التدريب جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في أي منظمة تسعى إلى النجاح والتميز.

خلاصة الفصل الأول

التدريب والتطوير عنصرين أساسيين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يهدفان إلى تعزيز مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في بيئة العمل، يشمل التدريب مجموعة من الأنشطة المصممة لتزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل، ومن جهة أخرى، يركز التطوير على تحسين القدرات الشخصية والمهنية للموظفين، مما يساعدهم على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، حيث تعد البرامج التدريبية ضرورية لضمان أن تكون المهارات متماشية مع متطلبات السوق المتغيرة، وبالتالي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

يؤثر التدريب والتطوير بشكل مباشر على مهارات الموظفين، حيث يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة وتطوير المهارات الحالية، فيسهم التدريب في زيادة الإنتاجية من خلال تحسين الكفاءات الفردية، مما يؤدي إلى أداء أفضل في العمل، بالإضافة إلى ذلك يعزز التدريب من مستوى التحفيز والرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث يشعرون بأنهم يحصلون على الدعم اللازم لتنمية مهاراتهم، فينعكس ذلك إيجاباً على الأداء العام للمنظمة، حيث يساهم الموظفون المدربون بشكل أفضل في تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

وتعد العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين هي علاقة متبادلة ومتراصة، فعندما توفر المؤسسات برامج تدريب فعالة، يتمكن الموظفون من تحسين مهاراتهم ومعرفتهم، مما يزيد من كفاءتهم في العمل، من ناحية أخرى يؤدي تحسين المهارات إلى تعزيز الأداء الوظيفي، مما يعكس تأثير التدريب على نتائج العمل، فإن الاستثمار في التدريب والتطوير لا يعتبر مجرد تكلفة، بل هو استثمار استراتيجي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى الرضا والالتزام لدى الموظفين، في النهاية يعزز هذا الاستثمار من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يساهم في تحقيق النجاح والتميز المستدام.

Midocean University
Management college
Department of Human Resources



**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/

Dr.asmaa abu anzaa

Academic year: ٢٠٢٤