

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 : **٢٠٢٢٣٠٠٦٣٥٣**

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م



﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ
فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

سورة النساء الآية ١١٣

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين له الحمد على ما أسدى وأنعم وله الشكر على ما أولى وأكرم، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له شهادة تنجي قائلها من عذاب النار، وأشهد أن محمد نبيه المختار صلى الله عليه وعلى آله وأزواجه وأصحابه وسلم.

أما بعد وانطلاقاً من قول رسول الله صل الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لن يشكر الله) صدق رسول الله صل الله عليه وسلم، أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى كل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل المتواضع.

محتويات الدراسة

الصفحة	المحتوى
	الباب الأول: الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول: مدخل مشكلة الدراسة وأهميتها
	أولاً: مقدمة الدراسة
	ثانياً: مصطلحات الدراسة
	ثالثاً: مشكلة الدراسة.
	رابعاً: أهداف الدراسة.
	خامساً: فروض الدراسة.
	سادساً: أهمية الدراسة.
	سابعاً: هيكل متغيرات الدراسة.
	ثامناً: أسلوب ومنهج الدراسة.
	تاسعاً: حدود الدراسة.
	عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة.
	الحادي عشر: الأساليب الإحصائية
	الثاني عشر: الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.
	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

الصفحة	المحتوى
	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
	الفصل الثالث إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز
	مقدمة
	أولاً: مفهوم إنتاجية الموظف
	ثانياً: أهمية قياس الإنتاجية
	ثالثاً: العوامل المؤثرة على إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز.
	رابعاً: قياس إنتاجية الموظفين: أ. مؤشرات قياس الإنتاجية. ب. مقاييس الإنتاجية. ج. طرق قياس الإنتاجية.
	خامساً: صعوبات قياس الإنتاجية:
	سادساً: الإستراتيجيات المستخدمة لتحسين إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز:
	سابعاً: خطوات وضع استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية.
	ثامناً: دورة الإنتاجية.
	تاسعاً: مقومات تحسين الإنتاجية لشركات النفط والغاز.
	عاشراً: محددات الكفاءة الانتاجية
	حادي عشر: أسباب انخفاض القدرة الانتاجية

مقدمة

مصطلحات الدراسة

الدراسة الاستطلاعية

مشكلة الدراسة

اهداف الدراسة

فروض الدراسة

أهمية الدراسة

هيكل متغيرات الدراسة

اسلوب ومنهج الدراسة

حدود الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

الاساليب الاحصائية

الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

تشهد الشركات في العصر الحالي تحديات كثيرة في الحفاظ على تنافسيتها، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على النجاح والاستمرارية لأي شركة في السوق، ومن بين هذه العوامل الموظفين ومهاراتهم. لذا فإن تطوير وتدريب الموظفين يعد أمراً حيوياً لأي شركة تسعى للبقاء في المنافسة. وفي هذا السياق، يأتي دور التقنيات الحديثة وعلى رأسها تقنيات الذكاء الاصطناعي. (رميض، ٢٠٢٣، ص ٣٤٢)

وتتوقف عملية نجاح المنظمات الحكومية والخاصة على كفاءة العنصر البشري الموجود فيها، بوصفه الغاية والوسيلة الفعالة، في تطوير المنظمات وفي إجراء التغييرات المطلوبة فيها، لذا تحرص المنظمات على الاهتمام بهذا العنصر والاستفادة منه، ولكي تستفيد المنظمات من هذا العنصر المهم لابد أن تقوم بتدريبه من أجل رفع كفاءته الإنتاجية، لذلك يعتبر التدريب من الموضوعات المهمة لكافة منظمات الأعمال، سواء كانت عامة أو خاصة، لما يوفره من تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم وتولي أجهزة الإدارة العامة المختلفة اهتماماً كبيراً على موضوع التدريب. ويعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل والتطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل ومواكبة التدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيده تمكناً في أداء عمله ويساعد على تجنب الأخطاء ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه أي جهة تسعى إلى التقدم والرقى. (محمد، ٢٠٢٤، ص ٧٢)

ويحتل التدريب مكانة عالية في اهتمامات منظمات الأعمال سواء كانت منظمات حكومية أو أهلية فهو الطريقة التي تستطيع بها المنظمة تزويد منسوبيها بالمهارات والمعلومات اللازمة حيث تهتم الدول سواء كانت متقدمة أو نامية بالتدريب وذلك لمردوده الايجابي على الأفراد في أداء اعمالهم داخل المؤسسات. (الجغبير، ٢٠٢٤، ص ٤٠٨)

ولقد تغيرت النظرة إلى التدريب في الوقت الحالي بحيث أصبح ينظر إليها على أنها استثماراً في رأس المال البشري حيث أن ما تنفقه المنظمة على تدريب موظفيها يعود عليها بالربح والعائد المادي خلال تحسين أداء الموظفين وبالتالي زيادة الانتاجية لذلك فالتدريب يعد من أهم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في اي منظمة تسعى لتحقيق النجاح على المدى الطويل. (أبوغالي، ٢٠٢٣، ص ٢٩)

إن التدريب يسهم بشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الافراد العاملين وبناء فريق العمل الفاعلة وتحقيق مستويات جودة عالية وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لاهداف واستراتيجيات المنظمة وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب حيث يمكن تفصيلها في الاتي: (أبوغالي، ٢٠٢٣، ص ٢٩)

١. تحسين أداء الموظفين.

٢. زيادة انتاجية المؤسسة.

٣. زيادة الاحتفاظ بالموظفين.

وتعتبر صناعة النفط والغاز من أبرز القطاعات الاقتصادية في العالم، حيث تشكل مصدراً هاماً للدخل الوطني وتلعب دوراً أساسياً في تلبية احتياجات الطاقة العالمية. تتطلب هذه الصناعة مستويات عالية من الكفاءة والفعالية لضمان استمرارية الإنتاج وتحقيق الأرباح المستدامة. ولذا كان واجباً يتعين على شركات النفط والغاز الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها وتعزيز قدراتهم من خلال الاهتمام ببرامج التدريب.

وقد أثبتت السعودية في السنوات الأخيرة أنها ما زالت المؤثر الأكبر في أسواق النفط، إذ إنها لم تغيّر إنتاجها بكميات كبيرة فحسب، وإنما قادت تحالف أوبك+ إلى بر الأمان بعد أن كادت الأمواج العاتية تطيح به، كما أنها أعادت تركيز بوصلة أوبك وحلفائها، إذ يُغيّر المعروض بما يتلاءم مع الطلب في كل الأوقات، ويُخفض الاعتماد على النفط مصدراً للدخل، تماماً كما هدف مؤسسو أوبك في تصورهم لدور المنظمة في عامي ١٩٥٩ و ١٩٦٠.

وبغض النظر عن ترتيب المملكة في الإنتاج والتصدير، إلا أنها الأكثر تأثيراً في أسواق النفط العالمية، فهي الدولة الوحيدة التي تستطيع تغيير إنتاجها صعوداً أو هبوطاً بكميات كبيرة، وتساعد في ذلك سياستها النفطية التي تقضي بتوافر طاقة إنتاجية فائضة لا تقل عن مليوني برميل يومياً لاستعمالها في وقت الطوارئ.

ولذا يعتبر تدريب موظفي شركات النفط والغاز بالمملكة من القضايا المهمة في قطاع الخدمات، فموظفي شركات النفط والغاز هم الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن وهم الذين يقدمون الخدمة وبالتالي هم أساس نجاح الشركات الخدمية أو فشلها، ويعد التدريب من العوامل التي تساهم في زيادة كفاءة موظفي شركات النفط والغاز، وخصوصاً عندما يقترن بدعم الإدارة العليا له، حيث يؤدي التدريب الى تمكين وتطوير أفكار وآراء ومهارات موظفي الشركة، وبالتالي تصبح لديهم القدرة على تلبية متطلبات الزبائن، وتحسين جودة الخدمة المقدمة مما يساهم في كسب رضا الزبائن وولائهم.

كما تعتبر أنشطة التدريب من أهم الركائز الأساسية التي يؤثر على رفع كفاءة وأداء الموارد البشرية والتي تعتبر عنصراً هاماً من موارد المؤسسات وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها مما يجعل الكثير من تلك المؤسسات تهتم بعمليات التدريب بهدف تحسين وتطوير القدرات البشرية العاملة لديها لتحسين الكفاءة والانتاجية لدى الموظفين وتطوير وسائل الانتاج المختلفة.

حيث تقوم عملية التدريب على تزويد وإكساب الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية.

وللتدريب عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل وتعميق المع رفة المتخصصة. ويساعد التدريب المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبراء الخارجيين.

فالتدريب أمر حيوي يحتاج إليه جميع الأفراد، إذ يلاحظ أن الشخص المُدرَّب يعمل بسرعة أكبر وبأخطار أقل، والنتيجة أنه كلما كان التدريب فاعلاً، كلما كان الأداء أفضل فهو يتضمن تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تتميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.

أن التدريب هو عملية تهدف إلى تطوير مهارات المديرين والقادة في المؤسسات، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية، حيث يشمل التدريب مجموعة من المواضيع مثل التخطيط الاستراتيجي كيفية وضع أهداف استراتيجية وتحقيقها، إدارة الوقت تقنيات لتحسين كفاءة استخدام الوقت، التواصل الفعال، حل المشكلات واتخاذ القرارات، قيادة الفرق كيفية تحفيز الأفراد وبناء فرق عمل ناجحة. التدريب الإداري يمكن أن يتم عبر ورش عمل، دورات تدريبية، أو حتى من خلال التعلم الإلكتروني، ويُعتبر استثماراً مهماً لأي منظمة تسعى إلى تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها. (Allen,2003,p8)

لذلك جاءت هذه الدراسة لتهدف الى استكشاف أثر برامج التدريب على إنتاجية شركات النفط والغاز وتحليل كيفية تنفيذ هذه البرامج وتأثيرها على الأداء العام للشركات في هذا القطاع الحيوي. ومن خلال دراسة هذا الموضوع يمكن توجيه الانتباه إلى العوامل المؤثرة في فعالية برامج التدريب في قطاع النفط والغاز مما يمكن الشركات من اتخاذ القرارات الأفضل لتحسين الأداء وتحقيق النجاح في بيئة العمل التنافسية والمتغيرة.

وقد اعتمد التطبيق الميداني للدراسة عى اعداد قائمة استقصاء للرأي حول التدريب والاعتماد على الموظفين بشركة نوفل للحلول غير المعدنية محل الدراسة وتم اخذ عينة عشوائية من تلك الشركة محل الدراسة قوامها ٤٠ موظفاً بالشركة عن طريق الحصر الشامل للموظفين ومن خلالها تم جمع وتحليل البيانات.

أولاً مفاهيم الدراسة.

مفهوم التدريب:

التدريب على وزن تفعيل من دَرَب بالأمر دَرَباً ودُرْبَةً، وتدرَّب: ضَرَبَ به وعليه وفيه: ضَرَّاهُ. والمدرَّب من الرجال: المجرَّب .. والمدرَّب: الذي قد أصابته البلىا ودربته الشدائد حتى قوي ومرن

عليها . والدُّربة :الضراوة، والدُّربة :عادة وجراً على الحرب وكل أمر . وقد درب بالشيء يدرُب ودرّب به إذا اعتاده وضري به، تقول :ما زلت أعفو عن فلان حتى اتخذها دربة، والدارب :الحاذق بصناعته.(لسان العرب)

يُعرف التدريب بأنه مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.(حسون، ٢٠١٥، ص ٣٤)

هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.(حسون، ٢٠١٥، ص ٣٤)

وهو الجهد المنظم والمخطط من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم.

كما يعرف التدريب بأنه مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بمهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية وتكون الحاجة الى التدريب عندما تكون هناك فجوة بين الاداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة أكثر كفاءة وفاعلية.(دليل المتدربين، ٢٠٠٣)

مجموعة التغيرات المطلوب احداثها في معلومات وخبرات الموظفين لتجعلهم قادرين على أداء اعمالهم على الوجه الأكمل متمثلاً في معلومات المتدربين ومعارفهم وطرق العمل التي يستخدمونها ومعدلات الأداء وسلوكياتهم واتجاهاتهم المختلفة. (برنامج التخطيط التربوي)

التدريب عملية تعديل ايجابي زي اتجاهات خاصه تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وهدفه اكساب المعارف والخبرات التي يحتاج اليها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والانماط السلوكية والمهارات اللازمة من اجل رفع مستوى الاداء بحيث تتحقق في الشروط المطلوبة لإتقان العمل والاقتصاد في التكلفة وفي المجهود المبذول والوقت المستغرق.(موسى ٢٠٠٦، ص ٧٥)

ويعرف التدريب في هذه الدراسة العمل على رفع كفاءة الموظفين بشركات النفط والغاز بالمملكة عن طريق مجموعة من البرامج والخطط المختلفة والمعدة مسبقاً من قبل المتخصصين.

هو العملية المقصود منها زيادته كفاءه الفرد الإنتاجية وبالتالي زياده الانتاج للمنظمة التي يعمل فيها الفرد ومن ثم استغلال كل من الفرد والمنظمة الامكانيات الإنتاجية الى اقصى درجه ممكنه وذلك بمعاونة العاملين بالمنظمة على حسن استغلال امكانياتهم الإنتاجية بوصفهم جماعه تعمل متعاونة لتحقيق اهداف مشتركة. (برعي، ١٩٩٩، ص ١٣٢)

ويعرف التدريب اجرائياً في هذه الدراسة كالتالي:

- تعديل اتجاهات الموظفين نحو تحسين مهاراتهم وخبراتهم المختلفة.
- تعديل الانماط السلوكية للموظفين من أجل رفع مستوى ادائهم الانتاجي في الشركة.
- التعرف على البرامج التدريبية التي يمكن تقديمها من اجل رفع وتحسين كفاءة الانتاجية بالمؤسسة.
- الجهود المؤسسة نحو رفع كفاءة العاملين الانتاجية وتحسين مصادر الانتاج داخل المؤسسة.

- مفهوم الانتاجية :

لقد اكتنف مفهوم الانتاجية الكثير من الغموض وعدم الوضوح والضبابية لأن النظريات والأطر التي عرفت في هذا المجال وبصفة خاصة في الفترة التي تلت الحرب الكونية الثانية والتي ساعدت على تطوير مفهوم الكفاءة الانتاجية للموظفين مما ادى الى ظهور مفاهيم جديدة فأصبحت للإنتاجية معان محتلفة مثل مقياس كفاية العمل والمخرجات التي حققتها مجموعة معينة من الموارد ورأى بعض الكتاب انها أي الانتاجية مرادف للرفاهية. (الصافي، ٢٠٠٩، ص ٣٤)

وجد مفهوم الإنتاجية في المجال الاقتصادي لتخفيض التكلفة الاستثمارية أو المدخلات minimize the costs وتعظيم الإنتاج أو المخرجات maximize the out put ، ويمكن تعريف الإنتاجية بأنها عملية تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات. (البنك الدولي ، ٢٠٠٧)

تعتبر الانتاجية أداة لقياس العلاقة بين محصول معين والوسائل المستعملة في انتاجه ويعبر عنها كميا في شكل نسبة مئوية تعكس هذه العلاقة فاذا كانت تعبر في قياسها عن الانتاجية الكلية للموارد المستعملة بالعلاقة القائمة بين المحصول الانتاجي (المخرجات) والموارد التي استخدمت في ذلك المحصول (المدخلات) . (ابراهيم، ٢٠١٥، ص ٤٧٨)

والانتاجية تعني الكفاءة والكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق حجم معين من المنتجات متمثلة في سلع وخدمات. (حنفي، ٢٠٠٧، ص ٢٥)

وتعرف الانتاجية بانها العلاقة بين مجموع مدخلات العملية الانتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة اخرى حيث ترتفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى المستخدم من الموارد.

والانتاجية هي مؤسر للقدرة على تحويل عناصر الانتاج بكفاءة الى سلع وخدمات يعتمد في انتاجها على الجهد والذكاء الانساني خاصة وهي تمثل القدرة على تحويل مدخلات عناصر الانتاج الى مخرجات وفقا لمواصفات محددة وفي شكل معين وبتكلفة معينة. (التوجيهي، ١٩٩٣، ص ٤٥)

وعرف البعض الإنتاجية بأنها علاقة قابلة للقياس الكمي بين الناتج واحد أو بعض عناصر الإنتاج التي ساهمت في الحصول على هذا الناتج، وبالتالي فإن كل عنصر من تلك العناصر يمكن قياس إنتاجيته أو حجم مشاركته في العملية الإنتاجية بصورة منفردة عن طريق قياس كمية الناتج التي تساهم بها الوحدة المستخدمة من عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، أو بمعنى آخر تعبر الإنتاجية عن الكمية اللازمة من عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج لإنتاج وحدة من الناتج. (عامر، ٢٠٠٦، ص ٤١)

ويقصد بها المنشآت الخاصة بالإنتاج والخدمات التي يشارك في تمويلها والإشراف عليها وإدارتها جزئياً أو كلياً قطاع الأعمال. وتسهم هذه المنشآت في نمو النشاط الاقتصادي وزيادة الناتج القومي.^(١) (صائغ ، ومتولي، ٢٠٠٥، ص ٣٨).

والإنتاجية في هذه الدراسة تمثل النسبة بين مخرجات ومدخلات أي شركة من الشركة أو مؤسسة من المؤسسات سواء كانت خدمة أو إنتاجية، وتمثل المدخلات كافة العناصر التي تسهم في زيادة الإنتاج مثل الموظفين وكذلك المخرجات مثل زيادة الإنتاج (إنتاجية الموظفين) وغيرها. لذا تبحث تلك المؤسسات دائماً وباستمرار عن أفضل الوسائل أو الطرق لاستخدام أقل ما يمكن استخدامه من مدخلات لتقديم أكبر إنتاج لتمتلك القدرة على المنافسة في الأسواق ومن بين هذه الطرق التدريب كوسيلة لزيادة قدرة وكفاءة الموظفين على الإنتاج.

ويقصد بتحسين الإنتاجية في هذه الدراسة اجرائياً كالتالي:

- الكفاءة وتحسين انتاج السلع والخدمات داخل المؤسسة.
- زيادة الإنتاجية بالمؤسسة وبالتالي زيادة الناتج الكلي من الدخل القومي.
- زيادة نصيب الفرد في العائد من انتاج الشركة.
- تحقيق اكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام اقل الامكانيات الموجودة.

- الدراسة الاستطلاعية :

في اطار تحديد وصياغة مشكلة الدراسة وتكوين الفروض، قام الباحث بدراسة استطلاعية للوقوف على معرفة أثر التدريب على إنتاجية الموظفين بشركات النفط والغاز بشركة نوفل للحلول غير المعدنية بالمملكة العربية السعودية ،هذا بالإضافة الى تكوين فكرة مبدئية عن مشكلة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة وفروضها، وقد تم ذلك عن طريق مقابلات شخصية وتوزيع قائمة استقصاء مبدئية منظمة ومحددة مع عينة عشوائية بسيطة من الموظفين بشركة نوفل للحلول غير المعدنية محل الدراسة

(١) صائغ، عبد الرحمن أحمد؛ ومتولي، مصطفى محمد(٢٠٠٥). التنسيق والتعاون والتكامل بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الأعمال والإنتاج تجارب بعض الدول المتقدمة"، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

خلال شهر نوفمبر من خلال حوار مفتوح مع الموظفين بالشركة للتعرف على مدى المامهم بالمفاهيم الأساسية التي تتناولها الدراسة وذلك كما يبين الجدول التالي:

جدول (١/١)

عينة الدراسة الاستطلاعية

العينة	الموظفين بشركة نوفل لحلول غير المعدنية
العدد	١٥

المصدر : من اعداد الباحث

ويبين الجدول التالي النسب المئوية لنتائج الحوار المفتوح فيما يخص الموظفين بشركة نوفل للحلول غير المعدنية بالموضوع محل الدراسة ومتغيراته:

م	العبارات	عينة العاملين	نسبة الاجابات المقبولة
	يحظى التدريب بأهمية كبيرة داخل الشركة.	15	8 (53%)
	تسهو البرامج التدريبية في زيادة المعارف والمهارات لدى الموظفين .	15	10 (66%)
	يتم استخدام اساليب ووسائل حديثة في عملية تدريب الموظفين داخل الشركة.	15	9 (60%)
	يتم تعريف الموظفين بالبرامج التدريبية المستخدمة ومعرفة أثرها في زيادة الكفاءة الانتاجية.	15	11 (73%)
	يشمل التدريب على التنظيم والتخطيط والقدرة على التكيف مع النشاطات الجديدة داخل المؤسسة.	15	12 (80%)
	يتم زيادة المكافآت والاجور تبعاً لزيادة الانتاجية في الشركة.	15	7 (46%)
	تتوقع أن يزيد التدريب من قدرة الفرد أو المؤسسة على العملية الانتاجية داخل الشركة.	15	6 (40%)
	تسهم زيادة الانتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية وتطويرها بالمملكة.	15	8 (53%)
	تسهم البرامج التدريبية في تحسين الوضعية الاجتماعية للعاملين وتنمية قدراتهم المختلفة.	15	5 (33%)

يمكن من خلال الدراسة الاستطلاعية الإجابة علي كثير من التساؤلات التي تهتم الدراسة الحالية وتؤكد أهميتها في التعرف علي اثر استراتيجية التدريب علي إنتاجية الموظفين، حيث يمكن عرض ما توصلت اليه الدراسة الاستطلاعية من خلال العناصر التالية:

- يهدف التدريب إلى مساعدة الموظفين على أداء مهامهم الوظيفية بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن مع الإقلال من الأخطاء والعمل على توفير الوقت أو النفقات
- يساعد التدريب علي تزويد المتدربين بالمعارف المرتبطة بأعمالهم، وإكساب المتدربين المهارات اللازمة للقيام بمهام وظائفهم.
- أن الأفراد عندما يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى تدريب يمكنهم من القيام بأعباء عملهم بمهارة وكفاءة وترجع هذه الحاجة إلى أن أجهزة التعليم التقليدية أصبحت عاجزة عن اللحاق بمتطلبات التغيير المستمر في المواصفات الوظيفية وما تحتاجه من مهارات.
- إكساب العاملين المعارف النظرية والخبرات العملية والاتجاهات النفسية التي تساعد على القيام بوظائفه بأعلى مستوى من الكفاءة والقدرة على إيجاد حلول لمشاكل العمل داخل المنظمة.
- كما إن شغل المناصب القيادية في المنظمات الحديثة يتطلب إعداد الموظف لتحمل الأعباء الوظيفية المتزايدة وإكسابه المهارات والصفات الإشرافية التي قد تتطلبها أعباء ومسؤوليات الوظيفة المرقى لها.
- يمكن ان يزيد التدريب من قدرة الفرد أو المؤسسة على العملية الانتاجية داخل الشركة.
- يمكن من خلال التدريب العمل علي تطوير راس المال البشري للمؤسسات بما يساعد علي زيادة الإنتاجية وكذلك تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات.

- مشكلة الدراسة:

يعتبر التدريب مصدراً من مصادر الكوادر البشرية من أجل تطوير كفايات بما ينعكس ايجابياً على تطوير وتحسين أداء المنظمة من جميع جوانبها المختلفة فالتدريب هو السبب الرئيسي وراء كل نجاح يحققه أي نشاط واكتشاف أو خدمه وهو الذي يفسر تقدم أو تأخر المجتمعات وكذلك مسؤول عن نجاح المنظمات أيضاً ومسؤول عن فشلها. (الطعاني، ٢٠٠٢، ص ١٣)

فالتدريب جهد نظامي معاون لأثرء المعرفة الكلية بأهداف المنشأة والمعرفة العلمية بمهام واختصاصات الوظيفة وتنمية المهارات والقدرات الملّية في الاداء الفعلي واخصاب المناخ الملائم لتأصيل القيم والاتجاهات الايجابية للنهوض بالواجبات والمسؤوليات بقدر عال من الكفاءة والفعالية وهو كذلك عملية مستمرة ومخططة تهدف الى مساعدة الفرد في دراسة وتعلم كيف يؤدي الاعمال التي يقوم بها بكفاية وفعالية حتى يتمكن من تطوير مستقبله المهني. (الصافي، ١٩٩٦، ص ١٢٠)

فالتدريب يقصد به كل عمل يؤدي الى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان المامهم بدقائق العمل او خلق مهارات ادارية او تغيير وجهات النظر لى الافراد بشكل ايجابي يؤثر على انتاجية عملهم فهو يشمل: (عبيد، ١٩٩٧، ص ٣٩١)

- التعليمات والتوجيهات والارشادات من الرئيس المباشر للعامل الجديد.
- برامج اعداد الفنيين او الخبراء والتي قد تستغرق عدة سنوات.
- برامج لتعريف شاغلي الوظائف الرئاسية بالجديد في علم الادارة المرتبطة بأعمالهم لأعداد فئة يمكن صلاحيتها لشغل الوظائف الادارية المختلفة.

كما ينظر الى التدريب على انه الوظيفة المكملة للتعيين فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم انما يجب اعداد هؤلاء الافراد وتنمية قدراتهم على اداء الاعمال المسندة اليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الاعمال وصقل مهاراتهم. (بوقطيف، ٢٠١٣، ص ٩٣)

وتسعى المؤسسات البترولية لأن تكون استراتيجية للموارد البشرية معدة بشكل دقيق وواضح من خلال الرؤية والغايات والاهداف والسياسات والبرامج الخاصة بالمؤسسة وتبليغها لكل العاملين باستعمال طرق فعالة في الاتصال كما تندرج استراتيجية الموارد البشرية ضمن السياق العام لاستراتيجية المؤسسة حيث تتكامل وتتناسق معها من اجل تحقيق الاهداف قصيرة ومتوسطة المدى وطويلة المدى وتعمل المؤسسة على احداث توازن وتكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية المالية والاستراتيجية التسويقية وباقي الاستراتيجيات الوظيفية الاخرى باعتبارها من مشتقات الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتندرج اطار سياقها العام. (برقي، ٢٠٠٧، ص ٢٧٠)

وتعتبر عملية تحسين الانتاجية مؤشراً هاماً يعبر عن الاستخدام الكفؤ للموارد وضمانا لتحقيق الكفاية الادارية وصولاً الى تحقيق الاهداف المسطرة، لذلك فإن المؤسسات المعاصرة في حاجه الى موارد بشرية تتمتع برصيد متميز من المهارات وقد تبين في السنوات الاخيرة ان التدريب من الأدوات الاساسية لضمان الفعالية والكفاءة الادارية من خلال تهيئة بيئة يسودها الحوار الناجح حول العمل ولأولويات بين الموظفين والمدير وتعتبر أمراً أساسياً لزيادة الانتاجية وبلوغ الاهداف المطلوبة. (بومزايدة، ٢٠١٥، ص ٤٧٨)

وتعتبر الانتاجية عصب التقدم الاقتصادي لاي دولة من الدول فدرجة تقدم اي دولة تقاس بإنتاجيتها وزيادة الانتاج تعني المزيد من الدخل للدولة ومزيديا من السلع المتوفرة ومزيدياً من الخدمات التي تقدمها وتعني باختصار ارتفاع مستوى المعيشة وهو الغاية التي تسعى لها كافة الدول غنيها وفقيرها.

وحيث أن الأفراد في بيئة العمل يتفاوتون في قدراتهم ومهاراتهم وفي مستوى انتاجيتهم وحيث أن تحديد المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الانتاجية يتأثر بالعوامل الذاتية لذا كان لابد من ايجاد وسيلة من الوسائل المعينة لمساعد مثل هؤلاء الموظفين على زيادة انتاجيتهم.

وبناءً على ما سبق جاءت مشكلة الدراسة متمثلة في وهذا الأمر دفع الباحث الى اجراء هذه الدراسة ودراسة أثر التدريب على انتاجية موظفين شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية (شركة نوفل للحلول غير المعدنية) وذلك من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي للدراسة فيما يلي:

ما أثر التدريب على انتاجية الموظفين بشركة نوفل للحلول غير المعدنية بالمملكة العربية السعودية ؟

التساؤلات الفرعية:

١. هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشركات النفط بناء على ما يؤدي الى زيادة الإنتاج؟
٢. هل يتم تصميم البرامج التدريبية بشركات النفط بما يؤدي الى زيادة الإنتاج؟
٣. هل يتم اختيار المستفيدين من البرامج التدريبية بشركات النفط بما يؤدي الى زيادة الإنتاج؟
٤. هل يتم طرق تنفيذ البرامج التدريبية بشركات النفط بما يؤدي الى زيادة الإنتاج؟
٥. هل يتم قياس مردود البرامج التدريبية بشركات النفط على الإنتاج؟
٦. ما العوامل المؤثرة على فعالية برامج التدريب في شركات النفط؟

- أهداف الدراسة :

- دراسة وتحليل وقياس أثر التدريب في تحسين انتاجية الموظفين العاملين بشركة نوفل للحلول غير المعدنية من وجهة نظر العاملين بالشركة.
- تطوير أنشطة التدريب وتحديد مستوى أداء التدريب في شركة نوفل للحلول غير المعدنية ودورها في تحسين أداء الموظفين.
- التعرف على آراء الموظفين داخل الشركة في البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة ودورها في تحسين الانتاجية والوقوف على السلبيات والايجابيات المختلفة لعملية التدريب.
- وضع التوصيات والمقترحات المختلفة التي ترفع من شأن عملية التدريب داخل الشركة وتسهم في تطوير أداء العاملين ومن ثم تحسين انتاجيتهم داخل الشركة.
- وضع آلية ممنهجة بأسلوب علمي متبع يحتوي على أسس التدريب التي تستمد من الخبرات السابقة والمشكلات التي تواجه شركات النفط وتأثيرها على موظفي شركات النفط .

• قياس تأثير برامج التدريب على الإنتاجية من خلال تحليل البيانات الكمية للإنتاجية قبل وبعد تنفيذ البرامج.

• تحديد النتائج من برامج التدريب على الإنتاجية.

- فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تتحدد فروض الدراسة في التالي:

١. هناك مستويات مرتفعة من التدريب بشركة نوفل للحلول غير المعدنية محل الدراسة.
٢. هناك اثر ذو دلالة احصائية بين الاحتياجات التدريبية وتحسين الانتاجية بشركة نوفل للحلول المعدنية محل الدراسة.
٣. هناك اثر ذو دلالة احصائية بين تصميم البرامج التدريبية وتحسين الانتاجية بشركة نوفل للحلول المعدنية محل الدراسة.
٤. هناك اثر ذو دلالة احصائية بين اختيار المتدربين وتحسين الانتاجية بشركة نوفل للحلول المعدنية محل الدراسة.
٥. هناك اثر ذو دلالة احصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وتحسين الانتاجية بشركة نوفل للحلول المعدنية محل الدراسة.

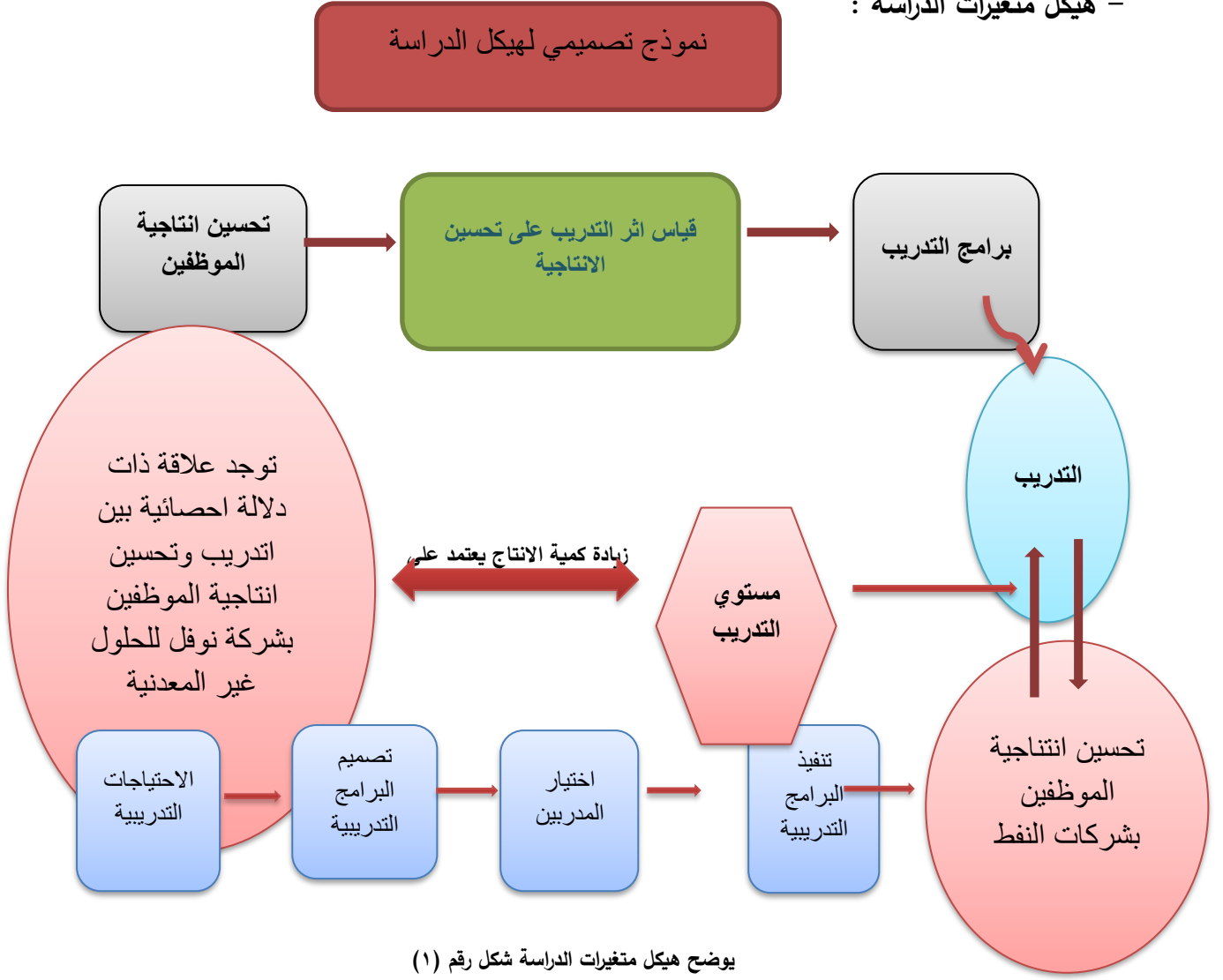
- أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها ومضامينها والتي لم تحظى بنصيب كاف من التحليل والتفسير والتعمق المعرفي حيث تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يتناول البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة والتي تمثل أحد أسلحة المنظمات في مواجهة التحديات التي تفرضها ظروف التغير في بيئة الأعمال وفي سلوكيات العاملين.
- يسهم البحث على المستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي سيصل إليها فتقيد هذه الدراسة الشركة محل الدراسة في الوقوف على مفهوم التدريب وأهميته والمحددات المختلفة المرتبطة به وبالتالي يتوقع لهذه الدراسة عدة آثار إيجابية للشركة محل البحث كزيادة الانتاجية وتحسين الجودة بجانب تهيئة الظروف للموظفين بالشركة لأداء عملهم بشكل ايجابي.
- المساهمة في حل المشكلات التي تواجه الموظفين بشركة النفط والغاز بالمملكة.
- قد يسهم هذا البحث في توفير بيانات ومعلومات تساعد واضعي السياسة والتنفيذيين والمديرين والمشرفين والباحثين في هذا المجال.
- التعرف على أهمية مكونات البرامج التدريبية التي يشارك فيها الموظفون بشركة النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية.

- التعرف على الاثر الذي يحدثه التدريب في الروح المعنوية للموظفين في ضوء عدد من المتغيرات الشخصية.
- تقديم العديد من التوصيات والمقترحات الى المديرين في شركة النفط والغاز والشركات المشابهة بأهمية التدريب للمنظمات والعاملين وماله من أثر ايجابي في انتاجية الموظفين بالشركة.
- رفع كفاءة الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الاساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.
- أهمية تحسين الانتاجية كخاصية تتميز بها المؤسسات الناجحة.

- هيكل متغيرات الدراسة :



يوضح هيكل متغيرات الدراسة شكل رقم (١)
من اعداد الباحث

- اسلوب ومنهج الدراسة:

في البحث واختبار الفروض تم الاعتماد على المنهجين (الوصفي والتحليلي) كما يلي:

- المنهج الوصفي:

وذلك من خلال الاطلاع والبحث والدراسة في موضوع التدريب في تحسين انتاجية الموظفين بشركة النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية ضمن المراجع الأدبية المختلفة من الدوريات والكتب والمقالات العلمية والابحاث باللغتين العربية والأجنبية والتي تناولت كلاً من التدريب وانتاجية الموظفين بشركة النفط والغاز والعلاقة بينهم.

- المنهج التطبيقي:

يتعلق هذا الجانب بالجانب التطبيقي الميداني للدراسة حيث سيتم اعداد قائمة من الاستقصاء للدراسة والاعتماد على الموظفين بشركة نوفل للحلول غير المعدنية محل الدراسة وتم اخذ عينة عشوائية من تلك الشركة محل الدراسة ومن خلالها تم جمع وتحليل البيانات.

تصميم استمارة الاستقصاء

تم تصميم قائمة الاستقصاء تتوافق مع متغيرات الدراسة وابعاد كل متغير وتتضمن الأقسام التالية:

- القسم الاول استمارة استقصاء التدريب وتشمل البنود التالية :
- القسم الثاني : استمارة استقصاء انتاجية الموظفين وتشمل البنود التالية:
- القسم الثالث: البيانات الشخصية عن مفردات العينة.

- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية :

يتم تناول مجموعة من الممارسات الخاصة بمفهوم التدريب كمتغير مستقل وهي(الاحتياجات التدريبية - تصميم البرامج التدريبية- اختيار المدربين- تنفيذ عملية التدريب)، بالإضافة الى مفهوم الانتاجية كمتغير تابع.

- الحدود المكانية:

تناولت الدراسة الموظفين بشركة نوفل للحلول غير المعدنية

- الحدود الزمنية :

وهي الفترة التي سوف يتم فيها اجراء الدراسة الميدانية بشقيها النظري والتطبيقي.

- مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة :

يتضمن مجتمع الدراسة (الموظفين بشركة نوفل للحلول غير المعدنية) وذلك كعينة من الموظفين بشركة النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية.

- حجم العينة :

تم تحديد حجم العينة في ضوء العوامل التالية:

- نوع العينة ومجتمع الدراسة:

اعتمد الباحث في توزيع حجم العينة على مفردات مجتمع الدراسة وذلك بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل للموظفين وعددهم (٤٠) موظف بالشركة وتم توزيع حجم العينة على أساس (إحصائية الموارد البشرية بشركة نوفل للحلول غير المعدنية) محل الدراسة.

- عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تضم ٤٠ موظفًا من شركة نوفل للحلول الغير معدنية تم تحديد عينة الدراسة باستخدام المعادلة الإحصائية التالية:

$$ن = ق(١ - ق)$$

$$\frac{ق(١ - ق)}{ن} + \frac{ق(د)}{2(م. د)}$$

حيث إن :

ق : نسبة وجود الظواهر محل البحث في العينة، وقد افترضت ٥٠٪.

د : نسبة الخطأ المسموح به، وقد افترضت في حدود ٥٪.

د.م : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو ٩٥٪ ، وبذلك تكون الدرجة المعيارية ١.٩٦.

ن : حجم المجتمع.

ن ١ : حجم العينة.

وبالتعويض في المعادلة السابقة :

يصبح حجم العينة = ٤٠ موظفًا.

وتم اختيار وحدات المعاينة المشار إليها (٤٠ مفردة) تناسبياً وفقاً للموظفين بشركة نوفل للحلول المعدنية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للجدول التالي:

م	العدد
	٤٠

١/١٠/٥ - وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في الموظفين بشركة نوفل للحلول بالمملكة العربية السعودية

وتتمثل أساليب أدوات جمع البيانات كالتالي:

١. استبيانات أداء العمل والإنتاجية.
٢. مقابلات شخصية.
٣. بيانات الموارد البشرية في برامج التدريب و الأداء الوظيفي.

- الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بإخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Version ٢٥ وهي: -

الاساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Methods

- معامل الاتساق الداخلي
- معامل الثبات
- المتوسط الحسابي
- الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

- الانحراف المعياري
- تحليل التباين الأحادي
- تحليل التباين الثنائي
- معامل ارتباط بيرسون
- اختبار بارتل
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد
- تحليل الانحدار المتعدد المدرج

- توكي للمقارنات المتعددة

- الدراسات السابقة والتعليق علي الدراسات السابقة:

يعرض الباحث عينة من الدراسات المرجعية الحديثة ذات علاقة وثيقة بموضوع الدراسة مباشرة وما يميز دراسته عن الدراسات الأخرى)

الدراسات السابقة المرتبطة باستراتيجية التدريب علي إنتاجية الموظفين

جدول رقم (٢)

يوضح الجدول التالي اهم الدراسات التي تناولت استراتيجية التدريب واثرها علي إنتاجية الموظفين

السنة	الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
2024	Adedoyin Tolulope Oyewole, Chinwe Chinazo Okoye, Onyeka Chrisantus Ofodile, Olubusola Odeyemi, Omotoya Bukola Adeoye, Wihelmina Afua Yinka & Addy, James Ololad	تستكشف هذه المراجعة الشاملة التطور في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع النفط والغاز، مع التركيز على دورها المحوري في تعزيز السلامة في مكان العمل والحد من المخاطر التشغيلية. تتعمق المراجعة في الديناميكية طبيعة صناعة النفط والغاز، التي تتميز ببيئات العمل الخطرة، معقدة العمليات التكنولوجية، والقوى العاملة العالمية	من خلال تطبيق منهج دراسة الحالة والتحليلات المختلفة للدراسات والمراجعات التي تناولت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للسلامة وتخفيف المخاطر في صناعة النفط والغاز	تساهم نتائج هذه المراجعة في فهم أعمق للأوجه المتعددة لدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلامة وتخفيف المخاطر في صناعة النفط والغاز. ومع استمرار تطور الصناعة، يصبح اعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المبتكرة أمر ضروري للمنظمات التي تسعى إلى الحفاظ على بيئة تشغيلية آمنة ومرنة مع الحفاظ على رفاهية القوى العاملة لديهم.
		استهدفت هذه الدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد	تم جمعها بيانات المسح من ٣٢١ موظفي شركة الواحة	أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات البشرية تؤثر بشكل كبير على

2023	Manal M B Marhil, Khairi Ahmed R Masaud , Nahg Abdul Majid	البشرية وأداء الموظفين الأداء في قطاع النفط والغاز الليبي.	للنفط في طرابلس، ليبيا	الرضا الوظيفي، وأداء الموظفين. كما ان الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظف. كما يؤثر التدريب والتطوير والتوظيف والاختيار بشكل كبير على الرضا الوظيفي، بينما يؤثر تقييم الأداء بشكل كبير على أداء الموظف
2023	Mohd Arwaba , Jamal Abdul Nasir Ansari , Mohd Azhara and Mohd Ashraf Ali	الهدف من هذه الورقة هو استكشاف تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظف، كما تقترح هذه الدراسة نمودجا في مجال الإنسان تنمية الموارد لاستخدامها في اختبار وتحسين أداء الموظفين في الشركة قطاع السفر والسياحة الهندي.	تم تطوير نموذج متكامل يسلط الضوء على العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين باستخدام عينة من ١٤٦ من العاملين	تظهر نتائج هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين التدريب والتطوير علي الأداء للموظفين في صناعة السياحة. وتقدم الدراسة الحالية تفسيرا تجريبيا ونظريا الأبعاد المختلفة المرتبطة بالتدريب والتطوير وأداء الموظفين، خاصة بشكل خاص في صناعة السياحة الهندية.
	Mohammed, N.	يعد التدريب والتطوير أداة حقيقية تستخدم لتزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بالمهمة الوظيفية بفعالية	تم اعتماد منهج المراجعة المفاهيمية للأدبيات في هذا المشروع الذي يتضمن مراجعة نقدية للمقالات	خلصت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على إنتاجية الموظفين، ويجب على المنظمات التركيز

والشروع في التدريب والتطوير الفعال لموظفيها لزيادة إنتاجيتهم واكتساب ميزة تنافسية على المنافسين. قد تشمل الآثار المترتبة على الأبحاث المستقبلية متغيرات معتدلة مثل العمر والعمل الجماعي ونمط الحياة ومستوى التعليم	والدوريات والكتب المنشورة باللغة الإنجليزية بين الأعوام ٢٠٠٠ إلى ٢٠٢٠ بهدف تجميع المعلومات حول "التدريب والتطوير على إنتاجية الموظفين" بناءً على التحليل من الدراسات الموجودة	وكفاءة. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التدريب والتطوير على إنتاجية الموظفين، وتحديد العلاقة بينهما، واقتراح كيف يمكن لمنظمات الأعمال تعزيز إنتاجية القوى العاملة لديها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين	A., Mohammed, D., & Gana, J	2022
جاءت النتائج الي ضرورة العمل علي تحسين وضمان الامتثال للسلامة في مكان العمل، بما في ذلك أساليب الإشراف العملي على السلامة، وإمكانية الوصول إلى أنظمة السلامة، وكفاءة سلامة الموظفين. أيضًا، يجب أن يكون الإشراف والمراقبة الكافية هي الأولوية الأساسية للإدارة والحفاظ عليها دائمًا العاملين على المسار الفعال في الالتزام الوظيفي. إن دمج العمال في الأنشطة التنظيمية سيساعد في تحسين الامتثال للسلامة والالتزام	تم تطبيق الدراسة من خلال إعطاء مجموعه العمال ١٠٠٠ استبيان والتي تم إرجاع ٣٢٧ منها إلى فريق الباحثين.	تركز الدراسة الحالية على عوامل مناخ السلامة وتأثيرها على الامتثال للسلامة وتعزيز قواعد السلامة و إجراءات للحد من مخاطر الحوادث في صناعة النفط والغاز في نيجيريا. وكانت الجمعيات التي تم الحصول عليها تحليلها باستخدام المنهجية القائمة على الاستبيان	Chizubem Bensonch , Christos D. Argyropoulos , Christos Dimopoulos , Cleo Varianou Mikellidou, Georgios Boustras	2022

				بمعايير وإجراءات السلامة الخاصة بأي مشروع أو مهمة. أخيراً، يجب على الإدارة تجنب وضع العمال تحت أي ضغوط لمنع انتهاك قواعد السلامة أثناء التنفيذ واجباتهم.
2022	Naji, G.M.A.; Isha, A.S.N Alazzani, A.; Brough, P.; Saleem, M.S Mohyaldinn, M.E.; Alzoraiki, M. Do	الهدف من هذا البحث هو اقتراح وتقييم إحصائيا للنظرية الموجزة إطار يعتمد على القيادة، والتواصل التنظيمي، وبيئة العمل، والنفسية الاجتماعية المخاطر في قطاع النفط والغاز في ماليزيا	. تم تطبيق الدراسة الميدانية على ٣٨٠ من عمال النفط والغاز بماليزيا	توصلت نتائج الدراسة عن ذلك في قطاع النفط والغاز بماليزيا حيث ان الصناعة القيادة والتواصل وبيئة العمل أثرت سلباً على الحالة النفسية والمخاطر الاجتماعية للعاملين بهذه الشركات
2022	Bruno Fabiano, Margherita Pettinato, Fabio Currò, Andrea P. Reverberi	تعد ثقافة السلامة والوعي لدى العمال أدوات محورية لتنفيذ الإجراءات المنهجية التي تهدف إلى تخفيف المخاطر في صناعة العمليات. إن تقييم العوامل البشرية على أداء السلامة يمكن أن يكشف عن المواقف غير الآمنة والإخفاقات في التدريب والإشراف والإدارة، والتي يساهم	تم التطبيق من خلال جمع البيانات الميدانية من خلال استبيان منظم مملوء بالعمال المناوبين والعمال اليوميين والاستعانة بمصادر خارجية	تم إجراء تحقيق عميق حول المتغيرات المشاركة في العملية، أولاً تحديد ثلاثة أبعاد مفاهيمية رئيسية (الفرد، إدارة الموارد البشرية، المعدات والتكنولوجيا) ومن ثم تحليل البيانات عن طريق منهجية سطح الاستجابة (RSM)، لتحديد الأهمية الإحصائية العوامل والمستوى العام للوعي

		تصحيحها بشكل كبير في تعزيز برنامج السلامة		بالسلامة والسلوك وإدراك المخاطر لدى المشاركين.
2022	Mohammed Hassen Yimam	الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم ودراسة تأثير التدريب على أداء الموظفين في المؤسسة الأكاديمية التي تركز على التكنولوجيا	تم استخدام المسح لجمع البيانات من عينة سكانية من الإداريين منسوبي جامعة بحر دار بإثيوبيا الذين تلقوا التدريب في عام ٢٠١٩ تم توزيع وجمع ٣١٦ استبانة من خلال استخدام العينة العشوائية البسيطة	وأظهرت النتائج أن تصميم التدريب، وتقييم الاحتياجات التدريبية، وأسلوب تقديم التدريب وتقييم التدريب له أثر إيجابي كبير على أداء الموظفين. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية في زيادة نوعية وكميات البرنامج التدريبي وتطبيقه بشكل صحيح المراحل الأربع لعمليات التدريب المنهجي لزيادة أداء العاملون الإداريون بجامعة بحر دار وخاصة المعهد التكنولوجي
2022	Hidayat, A., & Muh. Abdul Aziz	الغرض من هذه الدراسة تحديد تأثير كل متغير مستقل وهو التدريب المدرّبون، المتدربون، المواد التدريبية، طرق التدريب، التدريب الأهداف وبيئة التدريب على أداء العمل لدي موظفين	تنتمي هذه الدراسة البحوث الوصفية مع استخدام المنهج الكمي باستخدام الاستبيان.	اظهرت نتائج الدراسة ان تدريب المدرب، المتدرب، المواد التدريبية، طرق التدريب، التدريب الأهداف وبيئة التدريب لها تأثير ايجابي على أداء الموظف
		الغرض من هذه الدراسة	تم جمع البيانات من	الامتثال للسلامة يلعب

2022	Gehad Mohammed Ahmed Naji, Ahmad Shahrul Nizam Isha, Abdulsamad Alazzani, Muhammad Shoaib Saleem, Mohammed Alzoraiki	هو معرفة الدور الوسيط للامتثال للسلامة بين إدارة السلامة ونتائج السلامة في صناعة النفط والغاز في ماليزيا	خلال تقنية أخذ العينات الملائمة عبر البريد الإلكتروني من موظفي أقسام التشغيل والإنتاج في القطاع النهائي وتم جمع ٢٨٠ استبانة	دورا هاما في تعزيز نتائج السلامة والحد من الحوادث المهنية والإصابات المهنية. ولذلك، فإن هذه الدراسة مفيدة للممارسين لفهم أهمية الامتثال للسلامة وكذلك مؤشرات إدارة السلامة في المنظمات الحساسة للسلامة
2022	ايوب احمد محمد الصوالحة و مانع بن راشد بن عبدالله بن راشد البراشدي	هدفت هذه الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) على التغيير المنظمي (الثقافة المنظمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان	تم تطبيق الدراسة على الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان وتم التطبيق علي عينة قوامها (٣٠٠) استبانة	أوصت الدراسة ببعض التوصيات منها: تطوير استراتيجية التدريب ضمن خطط التغيير في الوزارة، تطوير قدرات العاملين وعقد برامج تدريبية من أجل زيادة مهاراتهم خصوصا في التكنولوجيا، تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار لضمان مستويات عالية من الأداء.
		هدفت هذه الدراسة إلي معرفة مدى تطبيق الشركات النفطية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجيات واضحة للتدريب وأثر ذلك	أجريت الدراسة على ٧٠ استبانة جمعت من هذه الشركات	توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ايجابية بين تطبيق الشركات النفطية لعملية التدريب الاستراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين. وكذلك

2021	خالد المناوي الحضيري	على مستوى أداء الموظفين. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات النفطية العاملة في قطاع النفط والغاز الليبي وعددها ٢٥ شركة. استهدفت هذه الدراسة فئة المدراء أو من ينوب عنهم، استخدمت الاستبانة كأداة لجميع البيانات	وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء الموظفين. ووجود علاقة ايجابية بين مدى تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين. وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج استراتيجية التدريب ومستوى أداء الموظفين.
2020	ايمن حسن علي	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري، وبيان مستوي تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم وإلتزام الادارة العليا) في شركات قطاع البترول المصري	-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم واللتزام الإدارة العليا) على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري. -شركات قطاع البترول المصري تطبق استراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم واللتزام الإدارة العليا) بمستوى

			مرتفع, وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٨٢) -أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري جاء بمستوى مرتفع , و بمتوسط حسابي قدره (٤.٠١٢)
2020	محمد صقور	هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية التدريب بعناصرها الأربعة: (التحليل الاستراتيجي - صياغة استراتيجية التدريب - تنفيذ استراتيجية التدريب - التقييم الاستراتيجي)، على الأداء الوظيفي ببعديه: (أداء المهام - الأداء السياقي)، من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة العامة للنفط وشركاتها محل الدراسة: (الشركة السورية للنفط وشركة الفرات للنفط وشركة دير الزور للنفط وشركة إيبلا للنفط)، والعلاقة بينهما وقوتها	تم الاعتماد علي المنهج التحليلي الكمي، وذلك من خلال تطوير استبانة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة قوامها (١٥٠) عامل
		أوصت الدراسة الي الاستمرار في الاهتمام	اتبع البحث المنهج

2019	محمد علي سوما	في تنمية الموارد البشرية، وتمثلت مشكلة البحث في معرفة مدى تأثير استراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية. قامت فرضيات البحث على أن تطبيق العملية التدريبية يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة، وكذلك تحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وأيضاً استخدام التكنولوجيا كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب يؤدي إلى تطوير العمل، كما أن الاهتمام بالدراسات والبحوث العلمية المستمرة يساهم في تطوير قدرات العاملين وتحسين أداء المؤسسة.	الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة.	بعملية التدريب مما يساهم في رفع قدرات العاملين، تعزيز عملية تنسيق البرامج التدريبية للعاملين وفق الخطط المرسومة لها، وكما يوصي بضرورة توفير الاحتياجات التدريبية في المحلية وتحسين نوعية البرامج التدريبية، ولابد من إعطاء منح دراسية للعاملين لتساعد في تطوير الأداء بالمحلية بصورة مثلى، على المحلية الاهتمام بالدراسة والبحوث العلمية لحل المشكلات المحيطة بها، وكذلك عليها أن تسعى لتوفير البيئة الملائمة لتطبيق العملية التدريبية.
2018	عبد المنعم موسي القواله	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق استراتيجية	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (٥٤) موظفاً من العاملين في دائرة الأرصاد الجوية	وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وأن الدائرة تطبق

استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية)		التدريب في دائرة الأرصاء الجوية الأردنية		
---	--	---	--	--

التعليق على الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد موضوع الدراسة حيث أن موضوع الدراسة من الموضوعات الهامة والتي تهدف إلى معرفة أثر التدريب على رفع إنتاجية الموظفين
- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الأهداف الخاصة بالدراسة الحالية حيث تعد هذه الدراسة مكملية لما أنتهى به الآخرين، وقد تشابهت دراستي مع بعض الدراسات السابقة في التعرف على أهمية التدريب للموارد البشرية وأساليبه المختلفة في تحسين إنتاجية الموظفين باعتبارها من العمليات الضرورية غير المباشرة لزيادة حجم انتاج الشركة.
- وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة تحديد مجتمع البحث وعينته حيث كانت بعض الدراسات السابقة في البيئة العربية وأخرى في البيئة الأجنبية، أما الدراسة الحالية فقد اقتصرت على عدد من الموظفين بالمملكة العربية السعودية (شركة نوفل للحلول غير المعدنية)، أما عن عينة الدراسة قد اختلفت العينة عن العينات المستخدمة في الدراسات السابقة حيث اقتصرت عينة الدراسة الحالية على (٤٠) مفردة من الموظفين بشركة نوفل للحلول غير المعدنية
- تم التعرف على الاستراتيجيات المختلفة لعملية التدريب مثل دراسة (ايمن حسن على ٢٠٢٠)
- معرفة مدى تطبيق الشركات النفطية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجيات واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء الموظفين دراسة (الحضيبي ٢٠٢١) و (محمد صقور ٢٠٢٠).
- اتفقت معظم الدراسات على أن التدريب يحتاج الي خطة ومتابعة وتنفيذ وأنه ليس عملية عشوائية ويقوم بتنفيذها مجموعة من المتخصصين والمعددين مسبقاً للقيام بتلك العملية للحصول على النتائج المرجوة منها.
- أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن تصميم التدريب، وتقييم الاحتياجات التدريبية، وأسلوب تقديم التدريب وتقييم التدريب له أثر إيجابي كبير على أداء الموظفين وكذلك أوصت بعض الدراسات

بضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية في زيادة نوعية وكميات البرنامج التدريبي وتطبيقه بشكل صحيح بما يسهم في زيادة انتاجية الموظفين داخل الشركات والمؤسسات.

- اتفقت معظم الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية على أهمية التدريب باعتباره العنصر الرئيسي الفاعل في زيادة حجم الانتاجية لدى الشركة أو المؤسسة ولكن الاختلاف يكون في كيفية تطبيق عملية التدريب ونوعية البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة وتنفيذ ذلك وهذا ما تسعى اليه الدراسة الحالية للتعرف على نوعية البرامج التدريبية والمدرسين والخطط الموضوعية للقيام بعملية التدريب.

- وجاءت الاضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية من خلال تناولها دراسة أثر التدريب على انتاجية الموظفين بشركة النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العلاقة بينهما في التأثير على عملية الانتاج وزيادة حجم الاستثمارات بالشركة من خلال وجود موظفين ذو كفاءة انتاجية عالية.

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

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 ادرك 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، ٢٠٢٠، ٤٥)

ويمكن توضيح أهمية التدريب كالتالي: (الفارس، ٢٠٠٨، ١٦٧)

١. للتدريب أهمية خاصة في جهود تحسين الأداء ورفع كفاءة الافراد.
 ٢. يساعد التدريب على زيادة وتطوير معلومات الموظفين ومهاراتهم قدراتهم على أداء الاعمال الموكلة إليهم.
 ٣. 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، ٢٠٠٩، ٤٣٥)

١. زيادة الإنتاج ورفع مستوى الخدمات المقدمة وتخفيض معدل دوران العاملين.
 ٢. يعد التدريب ضرورياً لتعليم العامل أو الموظف الجديد ووضع الأسس الأولية والأطر التنظيمية للعمل حتى يتسنى له التأقلم مع جو العمل أو المنظمة.
 ٣. لا تقتصر أهمية التدريب على تطوير قدرات العاملين فقط وإنما تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في تعاملهم مع المنظمة والرؤساء
 ٤. يكون التدريب مهم لإعداد العاملين لتولى وظائف ذات مستوى أعلى من المسؤولية
 ٥. التدريب يسهم في تطوير العلاقات البشرية داخل مجموعة العمل فهي تكون اقوى وأكثر فعالية عندما تتوفر لدى العاملين مهارات مناسبة وقدرات عالية لأداء الأعمال
 ٦. يعتبر التدريب عملية مستمرة توفر لكافة العاملين طوال حياتهم الوظيفية وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم وتعود عوائدها على المنظمة والعاملين.
 ٧. مواكبة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم
- ويؤكد السالم وحرشوش علي أن أهمية التدريب تكمن في الاتي: (عبدالله، ٢٠١٩، ٢٥)

١. 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.

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

٣. 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.

٤. كما يعتبر التدريب ثاني ممارسة للموارد البشرية التي تجعل من الممكن توضيح الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف. (كرزاي، ٢٠٢٣، ٢٥٤)

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، ٢٠٠٥، ٣٦)

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 تجد 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، ٢٠١٢، ١٢٣)

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

١. أهداف فردية.

٢. أهداف تنظيمية.

٣. أهداف وظيفية.

٤. أهداف اجتماعية.

ويهدف التدريب إلى تحقيق مزايا عديدة للفرد والمنظمة التي من أهمها: (الخطيب، ٢٠٠٦، ٢٤٧)

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، ٢٠١٤، ٢٦٠)

١. تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.

٢. مساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة.

٣. توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياستها واستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.

٤. 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.

٥. 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: (السلبي، ١٩٧٤، ١٤٥)

١- 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.

٢- أهداف حل المشكلات: وتتجه 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

٣- 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، ٢٠٠٤، ٥٨) 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، ١٤٠٩، ٧١)

▪ من حيث مراحل، 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 إلى

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 فالج أنواع التدريب التالية: (فالح، ١٩٩٧، ٩٦)

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 تفاصيلها 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 التعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.
- **التدريب التخصصي:** ويهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الأفراد المتدربين في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.
- **التدريب الإرشادي والتثقيفي:** ويستعمل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.

رابعاً: أساليب ودوافع التدريب

يمكن توضيح أساليب التدريب كالتالي: (رابعة، ٢٠٠٣، ٣٤)

١. **التدريب وفقاً لعدد المتدربين** ويضم التدريب الفردي، والتدريب الجماعي.
٢. **التدريب وفقاً لمكان التدريب** ويضم التدريب في موقع العمل والتدريب خارج موقع العمل.
٣. **وفقاً للهدف** ويضم التدريب بالمهارات والتدريب بالسلوك، والتدريب لغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين.
٤. **التدريب وفقاً لوقت التنفيذ** ويضم التدريب قبل الخدمة والتدريب بعد الخدمة.

أما العقيلي، ٢٠٠٩ فيقسم أساليب التدريب على مجاميع هي

١. **مجموعة الأساليب الفردية** وفيها تتم عملية التعلم بشكل فرادي أي رجل لرجل فالأول هو المدرب والثاني هو المتدرب.

٢. **مجموعة الأساليب الجماعية** لو تتم عملية التعلم فيها بشكل جماعي يوجد مدرب واحد وعدد من المتدربين.

٣. **مجموعة الأساليب التدريسية** وهي التي تنفذ في القاعات محاضرات تدريسية، ويغلب على عملية التعلم الجانب النظري.

٤. **مجموعة الأساليب التطبيقية** وهي التي تركز على الجاني العملي في عملية التعلم.

٥. **مجموعة الأساليب المختبرية:** وهي التي تعتمد على استخدام نماذج ومواقف مماثلة للواقع في عملية التعلم

٦. **مجموعة أساليب تطوير وتحسين الأداء** وهي التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المتدرب.

٧. **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 بوساطة التعليمات المبرمجة.

ويؤشر (ديسلر) مجموعة من أساليب التدريب: (ديسلر، ٢٠٠٩، ٢٥)

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، ٢٠٠٩، ٦٩)

١. **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 وقيم ويصح عمله وإدائه في الواقع العملي والفعلي.

٢. **التدريب خارج موقع العمل:** تفضل بعض المنظمات أن تنقل 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)

١- **زيادة الإنتاج:** وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية وتطوير المنتجات من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة والالتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

٢- **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.

٣- **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 وتفانيه في أداء عمله.

٤- **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.

٥- **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.

٦- **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 كالا اعتبارات الاقتصادية 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، ٢٠١٣، ٥٦)

١. وسائل الايضاح البصرية والسمعية.
 ٢. الحاسب الالي
 ٣. المادة العلمية
 ٤. الأبحاث العلمية
 ٥. أوراق العمل
 ٦. المحاضرات
 ٧. المؤتمرات
 ٨. تقمص الأدوار ودراسة الحالات.
- سادساً: العناصر الأساسية اللازمة للتدريب : (العدوان، ٢٠١٣، ٧٧)
١. المحتاجون للتدريب (الموظفون المتدربون).
 ٢. القائمون بالتدريب (المدرّبون)
 ٣. مواد التدريب (المادة العلمية).
 ٤. مدة التدريب (الفترة الزمنية اللازمة للتدريب).
 ٥. أساليب التدريب (الأدوات المستخدمة في العملية التدريبية).
 ٦. ماديّات التدريب (التمويل).
- وهناك وجهة نظر أخرى توضح عناصر التدريب في: (سيد، ٢٠١٥، ٤٨)

١. تحليل مهام العمل
٢. بناء البرنامج
٣. تدريب المدرّبين
٤. المتابعة الميدانية
٥. التقارير

ولتحقيق تدريب فعال في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية ينبغي أن تحقق عناصر جودة التدريب ومنها : (مسعود، ٢٠١٢، ٥٢)

١- 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.

٢- 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 بآماكن 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

٣- 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 وبآماكن 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.

٤- مساعدات التدريب المتطورة: حيث تطورت تقنيات الإنتاج الى مساعدات التدريب وأصبحت تشمل المطبوعات الحديثة التي تجهز بالطباعة الالكترونية 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، ٢٠٢٤، ٧٨)

١. الشرعية: يجب ان يتم التدريب وفق القوانين والانظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

٢. المنطقية يجب ان يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي للاحتياجات التدريبية.
٣. الهادفية: أن تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكيف والكلفة

٤. 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.

٥. 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، ١٧، ٢٠٠٢)

١. عملية التدريب بالاستمرارية
 ٢. ان تتوافر المرونة وتتعدد الاختيارات في برنامج
 ٣. أن تكون أهداف البرنامج التدريجي واضحة وواقعية
 ٤. التدريب معطيات التقنيات التربوية
 ٥. التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.
 ٦. التدريب حاجات تدريبية حقيقية
 ٧. التدريب على إطار أو نموذج نظري، يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية
- كما توجد مجموعة من الأسس الهامة لعملية التدريب تتمثل في الاتي: (العبد، ١٩٧١، ٦٣)

١. التدقيق في كشف وتحديد وحصر الاحتياجات التدريبية ثم تفصيل البرامج التدريبية الملائمة لها.
٢. المتابعة الأمنية المدققة من القادة والرؤساء والمشرفين لمرؤوسيههم قبل التدريب وبعده ثم تقييم خبرتهم وادائهم وسلوكهم بعد التدريب.
٣. اتباع أسلوب دقيق للمتابعة والتقييم للبرامج التدريبية والمتدربين اثناء التدريب وبعده تقوم به المعاهد القائمة بالتدريب والأجهزة المركزية المشرفة على التدريب بالتعاون مع وحدات وادارات 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، ٢٠١٧، ٣٥)



شكل رقم (٢)

ثامناً: مقومات وشروط التدريب

توجد مجموعة من المقومات الهامة لتحسن عملية التدريب اللازمة لزيادة إنتاجية الموظفين بشركات النفط وتتمثل في الاتي كما يحددها مركز البحوث (١٩٩٣):-

١. 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.

٢. 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.

٣. الاعداد الجيد للبرامج التدريبية

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

٤. **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.

٥. **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 تتوي تدريب العاملين فأنها لا تعلن عن شروط معينة لان في النهاية هدفهم تحقيق الربح المطلوب

٦. **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، ٢٠٠٠، ١٦٤)

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

٢. وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة وتفصيل الأهداف الدقيقة حتى يحقق التدريب الهدف منه.

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

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

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

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

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

ينبغي أن تتوافر خصائص معينة في النشاط التدريبي لكي يكون نشاط تدريبي ناجح، وهذه الخصائص

هي: (الداوي، ٢٠٠٨، ١٣)

١. 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.

٢. 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.

٣. 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.

٤. 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، ٢٠٢٤، ٣٦)

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 المضي التنفيذ الفعلي للتدريب تصميم البرامج التدريبية يعني تحديد محتوى التدريب واختيار أساليب التدريب والمدربين ومدة البرنامج، وموقعه وتكلفته، وتصميم البرامج التدريبية يتطلب تحديد محتوى التدريب، واختيار أساليب التدريب والمدربين ومدة البرنامج، والموقع والتكلفة نظراً لأن التدريب يتطلب الكثير من المال والوقت، يجب تقييمه علمياً بعناية لتحديد فعاليته 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، وغالبا 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 شيوعا، خاصة في الكليات والجامعات.

وهناك وجهة نظر أخرى توضح أن العملية التدريبية تمر بعدة مراحل هي: (بابا، ٢٠٠٩، ٥٨)

(١) تحديد الاحتياجات التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغيرات وتطورات ينبغي ايجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءاتهم وفقا 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 وأيضا 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 مرؤوسيههم ومتى وأين يمكنهم تدريبهم.

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

ط. تسلم شكاوى من النقابات والاتحادات العمالية.

(٢) **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 أيضا تحديد الأهداف الفرعية والتي سلسلة النتائج التي تؤدي الى تحقيق الهدف الأساسي والأولي

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

(٤) **تقييم البرامج التدريبية:** بالنظر الى أهمية البرامج التدريبية عموما للمنشأة فلا بد من البية 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 (٩٣) الصادر بتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤ هـ الموافق (١٠/٤/١٩٦١م) ، والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/٣٩ والصادر بتاريخ ١٣٨٦/٩/١ هـ الموافق (١٣/١٢/١٩٦٦م) ، والمرسوم الملكي رقم م/٢ الصادر بتاريخ ١٣٩٠/٦/٢٧ هـ الموافق (٢٩/٨/١٩٧٠م) والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/٢ باعتباره هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية ، والحق المعهد اداريا بوزارة المالية والاقتصاد الوطني لحين صدور قرار من مجلس الوزراء بالحاق 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 (٢٠١) تاريخ ١٤٢٦/٨/١ هـ ، الموافق (٤/٩/٢٠٠٥) ، والمصادق عليه بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٤٩) بتاريخ ١٤٢٦/٨/٢ هـ ، الموافق (٥/٩/٢٠٠٥) ، 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 تقويم 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 أوضحت أدبيات المعرفة في التدريب، ويمكن إيجاز هذه العناصر على النحو التالي: (الجغير، ٢٠٢٢، ٤١٢)

- ١- رد الفعل لدى المتدرب: أي تحديد شعور المتدربين تجاه البرنامج التدريبي
 - ٢- التعلم: أي تحديد مدى تعلم المتدربين للمبادئ والحقائق والمهارات
 - ٣- السلوك: أي قياس التغير في سلوك المتدربين
 - ٤- 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:

- ١- هل حقق التدريب أغراضه؟
- ٢- هل لبي التدريب احتياجات العملاء؟
- ٣- هل يستخدم التعلم الذي أحرز في حالات العمل الفعلية؟
- ٤- هل اختلف أداء المتدربين بعد نهاية التدريب نتيجة تلقيهم له؟
- ٥- هل أسهم التدريب بصورة مباشرة في هذا الأداء المختلف؟
- ٦- هل أسهم التدريب في إنتاج عاملين يتمتعون بفاعلية وكفاءة أعلى؟
- ٧- 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: (الحماي، ٢٠١٤، ١٠٧)

١. إعطاء المزيد من الاهتمام بالعنصر البشري كأحد أهم المصادر الفعالة في نجاح الشركات من خلال التأهيل وتنمية المهارات بشكل مستمر في مجالات المنظمة.
٢. 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.
٣. 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 (٢٠٠٣) الى أن هناك أسباب لفشل الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفين ومن أهمها:

١. تركيز الدورة التدريبية على الجانب النظري بشكل يفوق الجانب العملي.

٢. يتم اختيار المتدربين على حسب الاهواء الشخصية وليس حسب حاجة العمل الفعلية.
 ٣. المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم.
 ٤. المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات.
 ٥. 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، ٢٠٢٤، ٤٨)

١. عدم توفر مدربين أكفاء ولديهم الخبرة الكافية أو ارتفاع تكاليف المدربين الاكفاء.
 ٢. 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 أو 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 أو إدارة الاجتماعات وغيرها غالبا ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها.
 ٣. صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة التخالف في طبيعة الاعمال من وظيفة الى أخرى
 ٤. تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل اليها.
 ٥. تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.
 ٦. 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.
١. كما ذكر الخطيب ان معوقات التدريب تتمثل في الاتي: (الخطيب، ٢٠٠٢، ٥١٠)
 ٢. اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الافراد
 ٣. غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات

٤. سوء التخطيط واعتماده على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها
٥. ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين لهم.
٦. ضعف المشرفين على إدارة التدريب في تصميم الجيد لبرامج التدريب وتنفيذه ومتابعته وتقييمه.
٧. 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 طبيعة 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، ٢٠٢١، ١١)

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

١. وضع خطط ذات مستوى عالي تعمل على تحديد أساليب التدريب المتبعة في الشركة، وذلك يعود إلى أهمية اساليب التدريب في رفع كفاءة الجودة المقدمة للزبائن
٢. التركيز على مدة البرنامج التدريبي للموظفين قبل استلام مهامهم الوظيفية بالشركة.
٣. التركيز على التدريب الفني لأن الشركة بذلك تزيد من خبرة الموظف وبالتالي تحسين أدائه الوظيفي.
٤. العمل على تطوير البرامج التدريبية من حيث تناسب مدتها مع المادة المعطاة، وتنويع أساليبها وذلك للعمل على رفع الإنتاجية ورفع جودة خدمة الزبائن.
٥. توفير الإمكانيات اللازمة لدعم التدريب لأن ذلك يؤدي الى تقويم أي اعوجاج أو خلل في الأداء
٦. تفعيل نظام الحوافز والمكافآت للموظفين وذلك لزيادة إنتاجيتهم وفاعليتهم
٧. 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، ٢٠٢٤، ٩٥)

١- 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.

٢- 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.

٣- تعزيز الرضا الوظيفي

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

٤- 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

٥- 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.

٦- 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.

٧- تحسين الروح الجماعية

التدريب يمكن أن يعزز العمل الجماعي ويدعم بناء فرق عمل أكثر تعاوناً وتنسيقاً، 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 للزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

الفصل الثالث

إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز

مقدمة

أولاً: مفهوم إنتاجية الموظف

ثانياً: أهمية قياس الإنتاجية

ثالثاً: العوامل المؤثرة على إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز

رابعاً: قياس إنتاجية الموظفين:

أ. مؤشرات قياس الإنتاجية.

ب. مقاييس الإنتاجية.

ج. طرق قياس الإنتاجية.

خامساً: صعوبات قياس الإنتاجية:

سادساً: الإستراتيجيات المستخدمة لتحسين إنتاجية الموظفين في شركات

النفط والغاز:

سابعاً: خطوات وضع استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية.

ثامناً: دورة الإنتاجية.

تاسعاً: مقومات تحسين الإنتاجية لشركات النفط والغاز.

عاشراً: محددات الكفاءة الانتاجية

حادي عشر: أسباب انخفاض القدرة الانتاجية

مقدمة

تُعد إنتاجية الموظف من المؤشرات الجوهرية التي تعكس كفاءة الأداء داخل المؤسسات، وكما تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. وفي ظل التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، أصبح قياس وتحسين إنتاجية العاملين ضرورة ملحة لضمان استدامة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، لا سيما في القطاعات الحيوية كقطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

يركز هذا الفصل على مفهوم إنتاجية الموظف من خلال توضيح أبعاده وتعريفاته المختلفة، وتبسيط الضوء على أهمية قياس الإنتاجية كوسيلة لفهم وتقييم الأداء الوظيفي. كما يستعرض العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين داخل شركات النفط والغاز، والتي تشمل الجوانب البشرية والتنظيمية والتقنية، مع التطرق إلى أبرز المعوقات والصعوبات التي تواجه عمليات قياس الإنتاجية بدقة وموضوعية.

كما يستعرض الفصل كذلك الإستراتيجيات المعتمدة في تحسين إنتاجية الموظفين داخل هذا القطاع الاستراتيجي، موضّحاً خطوات وضع إستراتيجية فعالة لرفع الكفاءة الإنتاجية، ودورة الإنتاجية التي تمر بها العمليات التشغيلية داخل المؤسسات. كما يركز على مقومات تحسين الإنتاجية، مثل الكفاءة الإدارية، وتوفير الموارد، وتحفيز الموظفين، إلى جانب استعراض المحددات الأساسية التي تؤثر على مستويات الكفاءة الإنتاجية.

ويختتم الفصل بتبسيط الضوء على أسباب انخفاض القدرة الإنتاجية داخل بعض الشركات، مع تحليل دقيق للعوامل الكامنة وراء هذا التراجع، مما يفتح المجال أمام الباحثين والممارسين لصياغة حلول عملية وفعالة تسهم في تطوير بيئة العمل، ورفع إنتاجية الموظفين بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أولاً: مفهوم إنتاجية الموظف:

وعرف كل من (البكري، غالب، شنيتز ٢٠٢٠، ٤٧٤) إنتاجية الموظفين على أنها الإمكانية أو القدرة على إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم بكفاءة وجودة عالية وخلال فترة زمنية قصيرة مع تقليل الموارد المادية التي يتم إنفاقها أثناء إنجاز الأعمال والمهام.

في حين عرفت دراسة (Stepanek, Jahanshahi & Millard, 2019, 469) الإنتاجية على أنها التطوير المستمر لخبرات ومهارات العاملين في شركة أو مؤسسة معينة وتدريبهم على استخدام أفضل الطرق العملية في إنجاز المهام بطرق سهلة وميسرة وذات تكلفة أقل.

في حين عرفت دراسة (Princy & Shanmugapriya, ٢٠١٧, 2249) إنتاجية الموظف على الوقت النسبي بين كم العمل المنجز وكم الموارد والمدخلات التي تم استخدامها أثناء عملية الإنتاج أو إنجاز المهام مع مراعاة الوقت والجهد المبذول فيها.

هي مؤشر يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهذا يعني العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة (الخزاعي، ٢٠٠٩، ٦).

الفرق بين الإنتاجية والكفاءة والأداء

- الإنتاج:

الإنتاج يعني مجموعة العمليات والفعاليات التي بواسطتها نوجد البضائع والخدمات والإنتاجية بشكل عام هي المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة حسن استثمار الموارد الإنتاجية وهي نسبة الناتج إلى العناصر الداخلة فيه. ومن هنا فإن زيادة الإنتاجية لا تعني زيادة الإنتاج. ففي الحالة الأولى يكون الهدف هو الحصول على علاقة مدخلات - مخرجات أفضل، بينما يكون الهدف في الحالة الثانية هو الحصول على حجم أكبر من الإنتاج دون اعتبار للعلاقة بين المخرجات والموارد المستخدمة في تلك المخرجات. (قنديل، ٢٠٢١، ٣٢)

بشكل أوسع "الكفاءة الإنتاجية" على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات. وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة التحسين الإنتاجية، ومن لا يستطيع فإنه يفشل. وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني إعادة التدريب أو

التقاعد، وللمكائن فان هذا يعني إعادة التصميم أو الاستغناء عن الماكنة أما بالنسبة للشركات فإن هذا يعني إعادة الهيكلة أو الخروج من عالم الأعمال، ويعرف الإنتاج (Production) بأنه النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات، أو إنه حصيلة التكامل بين عناصر الإنتاج المتمثلة بالأرض، الأموال العمال الآلات، لخلق سلع وخدمات (Ishikawa, ٢٠٠٣)

- الأداء :

ويعرف الأداء بأنه هو ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، والأداء عنصر من عناصر الإنتاجية. (قنديل، ٢٠٢١، ٣٢)

ويعرف الباحث إنتاجية الموظفين: علي أنها إحدى أهم عوامل الإنتاج التي تعنى باستخدام أفضل الخطط والاستراتيجيات الحديثة التي تساعد على زيادة الإنتاج وتقليل هدر الموارد والوقت والجهد المبذول في عملية الإنتاج.

ثانياً: أهمية قياس الإنتاجية على المستوى الفردي والتنظيمي

تعد الإنتاجية مؤشراً هاماً يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد، وتكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمنشأة باستخدام ذات عناصر الإنتاج بدون زيادة مما يساعد في زيادة الناتج الكلي، وذلك باستخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة، مما يعني تقدم مستوى المعيشة على المستوى القومي، ومن ثم تعتبر الإنتاجية المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث، ويمكن القول أن أهمية الإنتاجية قد زادت وذلك بسبب ندرة الموارد، ومن الضروري الاهتمام برفع معدلات الإنتاجية وتحسين استغلال الموارد الأولية لأنها تساهم في زيادة أرباح المشاريع الاقتصادية وتزيد من دخل الأفراد.

وقياس الإنتاجية يمثل الطريقة الممتازة لتقديم قدرة بلد ما على تحسين أوضاع سكانه المعيشية، ذلك أنه ومن خلال زيادة الانتاجية فقط يمكن تصنيف مستوى المعيشة، إضافة لذلك فان العوائد والأجور العالية لا يمكن أن تتحقق للإدارة والعاملين والرأس المال دون زيادة في الانتاجية. ويمكن قياس الانتاجية الكلية كما يأتي (الفضل، ٢٠٠٩، ١٧٣)

أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني:

تعتبر الإنتاجية ذات أثر كبير في نجاح المشاريع التنموية، كما تعتبر من عناصر التقدم الاقتصادي لأي بلد من البلدان، فمن ناحية فإن زيادة الإنتاجية تحقق أقصى الأرباح الممكنة لأصحاب

الأعمال، كما أن زيادة الإنتاجية توفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع بأقل تكلفة ممكنة، وعلى ذلك يمكن إجمال أهمية زيادة الإنتاجية بالنقاط التالية: (حمود وفاخوري، ٢٠٠١، ٣٩)

١- تحقيق الاستقلال الاقتصادي والذي يعد أحد أهم عوامل الاستقلال السياسي.

٢- توفير العملات الأجنبية عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والتي تدفع فيها الدولة أموالاً طائلة خصوصاً إذا كانت هذه المواد مستوردة.

٣- زيادة الدخل القومي والذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشة الأفراد وزيادة الرفاهية.

تساعد زيادة إنتاجية الموظفين على استخدام موارد أو مدخلات الشركة بأفضل طريقة ممكنة من أجل تقليل الهدر وزيادة الإنتاج وتحقيق جميع النتائج والأهداف المنشودة، إذ يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية في أي شركة كانت أمراً مهماً للغاية لتحسين فعاليتها وكفاءتها بشكل عام. حيث أن إنتاجية الموظف يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل السلوكية السائدة في المنظمة مثل تدريب الموظفين وتمكينهم، والعمل الجماعي والاحترام المتبادل. (Hanaysha, 164, 2016)

أهمية الإنتاجية على مستوى شركات النفط والغاز:

تعتبر الإنتاجية مؤشراً مهماً للحكم على مستوى كفاءة الإدارة، وكيفية استغلالها للموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج. وعلى ذلك فإن زيادة الإنتاجية يعني إمكانية زيادة أجور العاملين، وإدخال التقنيات الفنية الحديثة لتطوير المنتج، ورفع المعدل المهاري للعمال، أي بمعنى محاولة الإدارة استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد، أما الفوائد التي تحققها زيادة الإنتاجية على مستوى المنشأة فهي كالتالي: (حمود وفاخوري، ٢٠٠١، ٤٥)

- تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي.

- توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات.

- الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية ومن ثم إيجاد فرص للتوظيف والتشغيل.

- زيادة مرتبات وأجور العمال، وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل.

أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد:

تعكس النتائج المترتبة على زيادة الإنتاجية مدى مساهمة الفرد في العمل الذي يؤديه، ومقدار الجهد والعرق الذي يبذله، بمعنى أن زيادة إنتاجية الفرد يعني زيادة مساهمته، وأهمية الدور الذي يلعبه

في وظيفته، وإذا انخفضت الإنتاجية كان ذلك دليلاً على قلة مساهمته، وانخفاض دوره وأدائه المكلف به، كما أن الفرد يجني ثمار زيادة إنتاجيته، فكلما ارتفعت الإنتاجية كلما ارتفع دخل الفرد، وكلما ارتفعت درجة تقدير رؤسائه له، وكلما انخفضت إنتاجية الفرد فإن ذلك يعني نقصاً في الدخل وبعضاً من الآثار النفسية الأخرى كعدم رضا رؤسائه عنه.

أهمية الإنتاجية على مستوى المجتمع:

تساعد زيادة إنتاجية الموظفين على زيادة فرص الشركة في مواكبة جميع مستجدات سوق العمل وتزويد من نقاط قوتها وتحسن من جودة منتجاتها. حيث تسعى جميع الشركات إلى زيادة إنتاجية الموظفين عن طريق اتباع عدد من استراتيجيات التدريب التي تهدف إلى تعليمهم وتمكينهم من استخدام الطرق المثلى في زيادة الإنتاج وترشيد استهلاك الموارد المتوفرة والالتزام الكامل بخطط التطوير وآليات تنظيم الوقت وغرس الدافع وحب العمل في نفوس الموظفين (كساب (٢٠١٦).

تعتبر الإنتاجية من أهم المؤشرات للحكم على مدى رفاهية المجتمع، وذلك عن طريق ما تقدمه من سلع وخدمات لأفراد المجتمع، من حيث الكمية والجودة ومدى مقابقتها لتوقعات المستهلكين وتوقيت الوصول إليهم، هذا بالإضافة إلى أن ارتفاع الإنتاجية يعني استغلال موارد المجتمع البشرية والمادية التي تتميز بالندرة النسبية (حمود وفاخوري، ٢٠٠١، ٥٣).

يستنتج مما سبق أن أهمية زيادة إنتاجية الموظفين تتمحور حول: زيادة جودة المنتجات التي تقدمها الشركة وتساعد على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المنشودة وتقليل تكلفة الإنتاج وترشيد استهلاك الموارد الأمر الذي يساعد على زيادة قدرة الشركة التنافسية وضمان استمراريتها في سوق العمل. كما تستنتج أيضاً أن زيادة إنتاجية الموظفين يساهم بشكل كبير في تحسين أوضاعهم المعيشية والمادية وتمكنهم من اكتساب مهارات واستراتيجيات العمل الحديثة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز

إن اختلاف درجات الإنتاجية ومعدلات نموها في المستويين الكلي والجزئي، دفع الباحثين إلى دراسة وتحليل العوامل المؤثرة فيها للوصول بالإنتاجية إلى أعلى مستويات، وذلك عن طريق تعميق العوامل الإيجابية من ناحية، ومعالجة العوامل السلبية التي تعرقل نموها من ناحية أخرى، وتتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة ومتشعبة وذات طبيعة متباينة، وهي تتصف بالتداخل والترابط، ولكل من هذه العوامل خصائص وتأثيرات تؤثر في العوامل الأخرى، وطبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات، كما أنها ذات علاقة تبادلية، ويمكن لكل عامل من هذه العوامل أن يؤثر في الاتجاهين، بمعنى أن زيادته تزيد في معدل الإنتاجية، ونقصه يؤدي إلى نقص معدل الإنتاجية.

أساليب تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

نظراً لطبيعة العوامل المؤثرة في الإنتاجية من حيث التعدد الواسع، وقوة ترابطها، واختلاف تأثيرها، فقد اختلف الباحثون في أساليب تصنيفها، مما يعني عدم وجود تصنيف موحد ومتفق عليه لتلك العوامل، حيث ينعكس مستوى الإنتاجية وجودتها بشكل مباشر على القدرة التنافسية لشركات النفط والغاز والمستوى الاجتماعي للأفراد بل وعلى المجتمعات كوحدة واحدة أيضاً حيث يعتبر تحقيق الإنتاجية أحد أهم أولويات ملاك الشركات وأصحاب رؤوس الأموال. ونظراً لأهمية زيادة الإنتاجية في العصر الحالي اهتم عدد كبير من الباحثين والأكاديميين بدراسة وتحليل العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في الإنتاجية. ومن الأساليب المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها لتصنيف تلك العوامل ما يلي: (الغماري، ٢٠١٨)

١. أسلوب مكتب العمل الدولي:

قام مكتب العمل الدولي بتصنيف العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى ثلاثة جماعات رئيسية كالتالي: (هنية، ٢٠٠٥: ص ٨٤)

(١) مجموعة العوامل العامة، وتنقسم إلى:

- الظروف الجوية من أمطار ورياح وحرارة ورطوبة.
- التوزيع الجغرافي للموارد والخامات الطبيعية.
- السياسات المالية والائتمانية التي تتبعها الدولة.
- التنظيم العام لسوق العمل في الدولة.
- نسبة القوى العاملة إلى مجموع السكان، نسبة البطالة، معدل دوران العمل.
- توفر مراكز البحث العلمي والتكنولوجي.
- التنظيم التجاري وحجم السوق.
- نشر نتائج البحوث والدراسات العلمية.
- التغير في تركيبة أو بنية المنتجات.
- أثر المنشآت ذات الكفاءة المنخفضة إلى الحجم الكلي للإنتاج.

(٢) مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية:

يقصد بها الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها شركة ما في تقسيم الأعمال والمهام وآليات صناعة القرار المتبعة وتحسين أنظمة الرقابة وطرق تحويل المدخلات إلى مخرجات واتباع الأساليب التسويقية المناسبة للمنتج المقدم. كما يبرز أهمية العوامل التنظيمية في دراسة التغيرات التي تطرأ على سوق العمل ومواكبتها والتنبؤ بها بهدف تطوير المستوى التنافسي الذي تتمتع به الشركة في سوق العمل. (منصور، ٢٠١٣)

وتنقسم إلى:

- درجة التكامل في الإنتاج.
- معدل استغلال الطاقة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة.
- حجم الإنتاج ودرجة استقراره.
- جودة المواد الأولية المستخدمة.
- درجة ملائمة المواد الأولية، وانتظام تدفقها.
- التقسيم الفرعي للعمليات الإنتاجية.
- توازن واتساق خطوط الإنتاج.
- تعدد أنظمة المكائن.
- الأجهزة والوسائل الرقابية.
- جودة المنتجات.
- ترشيد وتتميط العمل والمواد.
- الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي للمنشأة.
- الصيانة الدورية والخدمات الهندسية الخاصة بالأمان.
- نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها وتداولها بين العمال.
- درجة إهلاك المكائن والأدوات.
- كمية المكائن المتاحة لكل عامل.

- مدة ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها.

- طرق اختيار الأفراد.

(٣) مجموعة العوامل البشرية:

هي مجموع الخبرات والمهارات التي يتمتع بها جميع الموظفين في الشركة إذ بعد العامل البشري أحد اهم المرتكزات التي تبنى عليه عمليات الإنتاج، حيث تساهم خبرة الموظفين وقدرتهم على العمل تحت الضغوط ولفترات زمنية طويلة نسبيا ورغبتهم في إتمام الأعمال ومدى حبهم ورضاهم عن المستوى المعيشي والوظيفي الذي توفره الشركة في زيادة الإنتاج وتقليل الزمن المستغرق والموارد المستهلكة في عملية الإنتاج (حماد، ٢٠١٨، ٣٠) وتنقسم إلى:

- العلاقة بين الإدارة والعاملين.

- الأحوال النفسية والاجتماعية للعامل.

- الأجور التشجيعية.

- درجة التوافق أو التكيف للعمل والارتباط به.

- التعب الجسماني أثناء العمل.

- تركيب القوى العاملة من حيث (السن - الجنس - المهارة - الإعداد الفني).

- تنظيم المباريات وروح التنافس في مجال الإنتاج.

- دور التنظيمات العمالية (هنية، ٢٠٠٥: ص ٨٥).

٢. أسلوب الخبير الإداري جندسون

يعتبر الخبير الإداري جندسون أشهر أساتذة علم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد قام بتقسيم العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى ستة عشر مجموعة رئيسية، (هنية، ٢٠٠٥، ص ٨٦) توزعت على النحو التالي:

أ- العوامل الخارجية:

- التكنولوجيا

- الوضع الاقتصادي العام.

- بيئة الأعمال.

- التشريعات الحكومية.

- طلبات واحتياجات المستهلكين.

- التجديد والابتكار.

- العلاقات الصناعية.

ب- العوامل الداخلية:

هي ذلك النوع من العوامل التي تهتم ببيئة العمل الداخلية السائدة في شركة ما مثل استراتيجيات الرقابة وأنظمة المكافآت والحوافز والعمل الجماعي والإحترام المتبادل السائد بين الموظفين في الشركة وغيرها من العوامل التي تختلف من شركة لأخرى. (الخطيب، ٢٠٢١، ٣٩-٤٠).

حيث تنقسم العوامل الداخلية المؤثرة في الإنتاجية إلى:

- الأفراد العاملون في المنشأة.

- بيئة العمل داخل المنشأة وتنظيمه.

- سياسات المنشأة.

- المعلومات وأنظمة الرقابة داخل المنشأة.

- نوعية الإدارة.

- أنظمة الحوافز والمكافآت التي تطبقها المنشأة.

- نوعية المعدات والآلات التي تستخدمها المنشأة.

- الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المنشأة.

- عملية الإشراف داخل المنشأة.

٣. أسلوب كوكوليج

قدم كوكوليج من جامعة بلغراد أسلوباً جديداً لتصنيف العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، حيث قام بتقسيم تلك العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين هما: (هنية، ٢٠٠٥: ص ٨٨)

أولاً: مجموعة العوامل الموضوعية:

هي مجموعة العوامل التي لا تستطيع المنشأة فرض السيطرة عليها أو التأثير عليها، لذلك يلجأ القائمون على إدارة الوحدات الاقتصادية إلى اعتماد سياسات أو إجراءات الهدف منها الحد أو التخفيف من النتائج والآثار السلبية لتلك العوامل ، ولقد قسم كوكوليج هذه العوامل إلى مجموعتين:

١. عوامل اجتماعية:

حيث تشمل كل التنظيمات والقيم الاجتماعية ذات التأثير على الأحداث الاجتماعية، مثل المستوى الثقافي العام لأفراد المجتمع درجة تطور القوى المنتجة، شبكة المواصلات العادات والتقاليد، الحالة الصحية، الوفيات والمواليد.

٢ - عوامل فنية:

وتشمل الخصائص الفيزيائية للمنتجات خصائص المواد الأولية، ظروف وبيئة العمل، حجم الإنتاج، تنظيم العمل.

ثانياً: مجموعة العوامل الذاتية (التنظيمية)

تتضمن هذه المجموعة كل العناصر ذات العلاقة بشخص العامل وما يبذله من جهد خلال عملية الإنتاج، لهذا فإن تأثير هذه العوامل يأتي كنتيجة لتغير سلوك الأشخاص العاملين داخل الوحدة الاقتصادية، وعلى عكس العوامل الموضوعية، تستطيع الوحدة الاقتصادية السيطرة على العوامل التنظيمية عن طريق اتخاذ الإجراءات التنظيمية اللازمة. (الربيع، ٢٠٠٧)

رابعاً: قياس إنتاجية الموظفين:

مؤشرات قياس الإنتاجية

تعد الإنتاجية مؤشر هام لأداء الموظفين في الشركة، كما تعبر عن مستوى نمو الشركة وتقدمها ونجاحها في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف، ومن خلالها تستطيع الشركة أن تحدد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتحسين الاستراتيجيات التي تعزز الإنتاجية لديهم، وتحديد آليات رقابية لتقييم الكفاءة والفاعلية، ومن هنا جاءت أهمية قياس الإنتاجية للموظفين، حيث أن إنتاجية الموظف يمكن أن تقاس من خلال ما يلي (بومزايد، ٢٠١٥، ٨٢)

بشكل عام فإن الإنتاجية - المخرجات/ المدخلات

إنتاجية الموظف - النتائج المحققة/ الموارد المستخدمة

هناك العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها قياس الإنتاجية، لذلك لا بد على شركة النفط والغاز أن تقوم باختيار الطريقة المناسبة لقياس إنتاجية الموظفين، وكلما كانت الإنتاجية أعلى كان ذلك أفضل للشركة، فالإنتاجية المنخفضة تدل على وجود خلل ما ولا بد من العمل على إصلاحه، حيث أنه هناك العديد من العوامل التي تخفض من إنتاجية الموظفين مثل قلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم الرضا الوظيفي، وعدم امتلاك الموظف القدرات والمهارات اللازمة للعمل وغيرها الكثير من العوامل التي تؤثر في مستوى إنتاجية الموظفين (Public Health England, 2015)

مقاييس الإنتاجية:

سيعرض الباحث فيما يلي المقاييس المختلفة للإنتاجية وما يمكن أن نعتبره مقياساً مرضياً يعكس الإنتاجية بمعناها الواسع الذي ثم التطرق إليه من قبل، وهو أنها القدرة على استخدام الموارد بأحسن الطرق الممكنة.

ونظراً للصعوبات في قياس الكميات المنتجة من ناحية والموارد المستخدمة من ناحية أخرى، يرى البعض أن اتخاذ القيمة المضافة كمقياس يفي بالغرض.

تعرف القيمة المضافة بأنها الإيراد الإجمالي المتحصل عليه من بيع السلع أو خدمات معينة وبين إجمالي ما دفع إلى الموردين الخارجيين، نظير مواد أو خدمات أخرى تطلبها عملية الإنتاج.

أي أن القيمة المضافة تتمثل في المكافأة الإجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أي خدمة معينة.

إذن فإذا كانت القيمة المضافة لقياس الإنتاجية، فإنه يمكن أن نزيد هذه الإنتاجية بطريقتين: (عز الدين، ٢٠٠٨: ص ٧٣)

- بشراء المواد والخدمات المختلفة من الموردين بأقل تكاليف وأحسن شروط ممكنة.
- باستخدام الموارد الداخلية بأعلى درجة من الكفاءة، بالإضافة إلى هذا هناك الكثير من النواحي الأخرى التي تساعد على تحقيق أهداف المشروع الانتاجي وهي على النحو التالي:

- ١- رسم السياسات العامة للمشروع بعد الدراسة الدقيقة لجميع الظروف المحيطة الداخلية والخارجية.
- ٢- النظر إلى المشروع على أساس كونه وحدة متكاملة تعمل نحو غاية واحدة، ووضع السياسات بحيث تكون هي الإطار الذي تعمل داخله كل إدارة أو قسم في تناسق وتعاون مع باقي الإدارات أو الأقسام الأخرى.

٣- العمل على إيجاد نظام فعال للاتصال ونقل المعلومات بين الإدارات المختلفة بحيث تعمل جميعا في تناسق نحو تحقيق الهدف المشترك.

٤- القضاء على الروتين والاختصار ما أمكن في الأعمال الكتابية.

٥- التحديد الواضح لمسؤولية وسلطة كل فرد، وبصفة خاصة توضيح الحد الفاصل بين الإداريين والخبراء الفنيين.

٦- العمل على توفير مورد داخلي يمكن الاعتماد عليه لتخريج الإداريين اللازمين لمقابلة حاجة المشروع في نموه وتوسعه، على أنه من المصلحة أيضا أن تطعم الإدارة كلما دعت الحاجة أعضاء من الخارج يمدون المشروع بأفكار متحررة.

طرق قياس الإنتاجية:

بالرغم من أهمية الطرائق التقليدية لقياس الإنتاجية ، إلا أن العديد من هذه الأساليب لا تعكس خصوصية صناعة النفط والغاز نظراً لطبيعتها التقنية ورأسمالها الكثيف، وبالتالي فإن بعض المقاييس التقليدية قد تكون غير عملية في هذا القطاع (الفاضل، ٢٠١١، ٣١). لذا لذلك تم تطوير مجموعة من المقاييس الأكثر ملاءمة، وهي:

١ - مقياس إنتاجية العامل في النفط:

ويقاس عادةً بمعدل عدد براميل النفط المنتجة لكل موظف في اليوم، وهو مؤشر مستخدم فعلياً في شركات النفط الوطنية والعالمية لقياس كفاءة استغلال الموارد البشرية مقارنة بحجم المخرجات.

٢ - إنتاجية رأس المال والتقنيات:

لا يقتصر القياس على رأس المال الثابت (معدات، منصات حفر، أنابيب...)، بل أصبح يشمل إنتاجية الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي التي يتم استثمارها في تحسين الكفاءة التشغيلية (Riministreet, 2025).

٣ - إنتاجية مدعومة بتقنيات إنترنت الأشياء (IoT):

أدخلت شركات النفط والغاز حلولاً رقمية حديثة مثل أجهزة الاستشعار الذكية لمراقبة الآبار وخطوط الأنابيب لحظة بلحظة، مما يعزز القدرة على تتبع الإنتاج بدقة وتقليل الفاقد. على سبيل المثال، تُستخدم أنظمة الـ IoT في:

أ- مراقبة المعدات لمنع الأعطال قبل وقوعها (الصيانة التنبؤية).

ب- تتبع سلاسل الإمداد وتحسين الكفاءة اللوجستية.

ج- تعزيز السلامة وتقليل المخاطر التشغيلية (DusunIoT, 2023؛ Birlasoft, 2024).

وفيما يلي أهم أنواع مقاييس الإنتاجية الجزئية: (الغماري، ٢٠١٨)، (OECD, ٢٠١٧)

(١) إنتاجية العمل:

وتشير للعلاقة بين المخرجات وعدد العمالة المستخدمة في عملية الإنتاج، بحيث تعكس مدى إنتاجية العاملين وكيفية استخدام مجهودات في خلق المخرجات، ويتم التعبير عنها وفقاً لمؤشر إجمالي المخرجات من خلال المعادلة التالية:

$$\text{المخرجات الكلية} = \frac{\text{كمية الناتج الإجمالي}}{\text{كمية مدخلات العمل}}$$

والهدف منها هو التعرف إلى ما تطلبه كل وحدة إنتاجية من عمالة، كما يتم قياسها وفقاً للمؤشر القيمة المضافة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{القيمة المضافة للإنتاج}}{\text{كمية مدخلات العمل}}$$

(٢) إنتاجية رأس المال:

تشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة رأس المال المستثمر حيث تعكس التأثير المشترك لمجموعة من العوامل آلات ومعدات وأراضي ومباني ووسائل نقل وما إلى ذلك من أصول ثابتة على الإنتاج، ويمكن قياسها بالناتج الإجمالي للإنتاج أو من خلال القيمة المضافة للإنتاج خاصة في حالة الاستعانة بمصادر إنتاج خارجية، لأنها تكون أقل حساسية للتغيرات في مدخلات العملية الإنتاجية، ويتم قياسها وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{القيمة المضافة للإنتاج}}{\text{كمية مدخلات رأس المال}}$$

(٣) إنتاجية المواد الخام:

وتشير إلى النسبة بين مخرجات العملية الإنتاجية وبين كمية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، حيث تشكل قيمة المواد الخام العنصر الأكبر في قيمة الإنتاج ويقصد بإنتاجية المواد أنها عملية الانتفاع

من المواد بأكبر قدر ممكن وتقليل التلف إلى أدنى حد ممكن، ويتم قياس إنتاجية المواد الخام من خلال المعادلة التالية: (أبو طاقية، ٢٠١٧)

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{تكلفة المواد الخام}}$$

ج- إنتاجية العوامل المتعددة:

تشير إلى العلاقة بين المخرجات وعنصرين أو أكثر من عناصر الإنتاج، وغالباً ما تستخدم عند عمل المقارنات بين إنتاجية المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع أو لنفس المؤسسة في فترات مختلفة، ومن الأمثلة على هذا النوع من الإنتاجية أن تقاس الإنتاجية من خلال عنصري رأس المال والعمل معاً، فيتم قياسها من خلال المعادلة التالية. (OECD, 2017)

القيمة المضافة للمخرجات

$$\text{إنتاجية العوامل المتعددة} = \frac{\text{القيمة المضافة للمخرجات}}{\text{كمية مدخلات العمل ورأس المال}}$$

خامساً: حلول للتحديات الحديثة:

تواجه صناعة النفط والغاز تحديات مثل تذبذب الأسعار وارتفاع تكاليف التشغيل، لذلك تقترح الدراسات دمج التحليلات التنبؤية والبيانات الضخمة مع مقاييس الإنتاجية التقليدية من أجل قرارات أكثر دقة ومرونة (ScienceDirect, 2021):

- ١ - صعوبة اختيار فئات القوى العاملة: حيث يصعب اختبار الفئة التي على أساسها نصب إنتاجية العامل، ويفضل أخذ كل العمال باعتبار أن كل فئة قد شاركت في العملية الإنتاجية.
- ٢ - صعوبة اختيار الوحدات الزمنية القياس العمل: وذلك راجع لتعدد هذه الوحدات ومن أهمها عامل الساعية، عامل الشهر، عامل اليوم، والمقياس الأكثر استعمالاً هو مقياس عامل الساعة نظراً انفته
- ٣ - صعوبة جمع أزمان العمل: نتيجة للاختلافات النوعية مثل المهارة، هذا يؤدي إلى عدم التساوي في كمية الوقت الذي بذلته الفئات المختلفة من القوى العاملة، وبالتالي يؤثر على مستوى إنتاجية العمل
- ٤ - صعوبة تحديد مستوى الجودة ومدى تماثله في سائر الوحدات المنتجة: وتبرز هذه الصعوبة بشكل واضح عند إنتاج المؤسسة أكثر من نوع بمواصفات وأسعار مختلفة.

٥- صعوبة معرفة مدى مساهمة الآلة في مستوى أداء الأفراد.

٦- صعوبة تحديد دور الإدارة والخبرة التنظيمية بدقة: في إتخاذ القرارات التي من شأنها المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

٧- تأثير الظروف المناخية والداخلية للعمل: مما يصعب معه تحديد مدى مساهمتها في مستوى الكفاءة والإنتاجية للأفراد.

من هذا بين لنا أن الكفاءة الإنتاجية للعمل رغم البسطة الظاهرية في قياسها، تحتاج إلى جهود متنوعة مسبقة وتحضيرية.

ويري الباحث أن عملية قياس الإنتاجية عملية في غاية الأهمية، حيث أنه من خلالها تستطيع الشركة معرفة مستوى موظفيها وكفاءتهم وقدرتهم على إنجاز المهمات الموكلة إليهم والتي تسهم في نجاح الشركة وتحقيق أهدافها، إذا لا بد أن تقوم الشركة بين الحين والآخر بقياس الإنتاجية. والعمل على وضع الخطط التي تطور وتحسن من مستوى الأداء بالشكل الذي يمكنها من الحفاظ على موقعها بين المنافسين، وبالتالي يجب عليها تحديد الأسلوب الأمثل لقياس إنتاجية موظفيها بدقة عالية.

سادساً: الإستراتيجيات المستخدمة لتحسين إنتاجية الموظفين في شركات النفط والغاز:

تستخدم الشركات عددا من الطرق والاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتقليل الموارد والمدخلات والأصول المستخدمة في عملية الإنتاج، ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات كما يلي: (الغوطي، ٢٠١٧)

أ- استراتيجية التعيين:

ويقصد بها تلك الإجراءات والمعايير التي تتبعها الشركة في اختيار الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة حيث تقوم الشركات بالبحث عن الموارد البشرية التي تتوافر فيها عدد من الشروط والخبرات التي ترعب الشركة بالحصول عليها والتأكد من ملائمة الموظف المنصب الوظيفي الذي يشغله فيها.

ب- استراتيجية التعويضات:

ويقصد بها استراتيجيات وأنظمة الحوافز والأجور التي تتبعها الشركة التحفيز الموظفين وتشجيعهم لتقديم أفضل ما لديهم وتنمية قيم الانتماء للشركة ومواصلة العمل في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ج- استراتيجية التنمية:

ويقصد بها تلك الطرق التي تستخدمها الشركة في صقل مهارات وخبرات الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتدريبهم على إتباع استراتيجيات العمل الحديثة التي تهدف إلى زيادة الإنتاج.

استراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي:

تتمثل استراتيجيات الاندماج الوظيفي في الآتي: (العبادي وجودت ، ٢٠٢٠ : ٨٠-٨٣)

(العمل نفسه)

حيث تعتمد فيها الاستراتيجية على الطريقة التي يصمم فيها العمل أو الوظائف والتي تعمل على تحفيز الدوافع الذاتية للعمل. حيث أن هناك ثلاث خصائص ينبغي أن تكون في الوظائف كي تكون حافزا جوهريا

أ- ينبغي أن يتلقى الأفراد ملاحظات لها مغزى حول أدائهم، وهذا بتقديم أفضل ما لديهم، وأن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكاملة.

ب- استخدام القدرات وهو أن ينظر الأفراد إلى المؤسسة باعتبار أنها تطلب منهم استخدام جميع قدراتهم، وهذا لأجل أداء الوظيفة بفعالية.

ج- التحكم الذاتي (الاستقلالية)، وهذا عن طريق احساس الأفراد أن لهم درجة عالية من ضبط النفس لتحديد الأهداف الخاصة بهم وتحقيقها. (عزيز الرحمن، ٢٠٢٤، ١٠٧)

سابعاً: خطوات وضع استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية: (يحي، ٢٠١٨، ٨٧)

هناك تسع خطوات لوضع استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي :

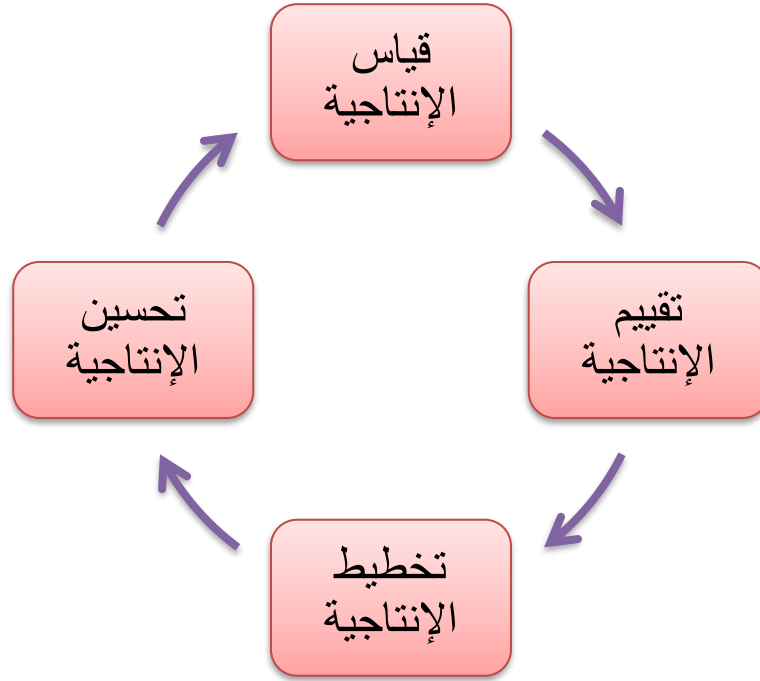
١. تحديد أهداف المنشأة .
٢. تحديد أهداف الإنتاج في ضوء معلومات المواد.
٣. تخطيط وبرمجة أنشطة تحسين الإنتاجية.
٤. إزالة معوقات الإنتاجية الظاهرة والواضحة.
٥. تصميم طرق ونظم قياس الإنتاجية.
٦. تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية.
٧. تحفيز وتشجيع الأفراد لتنفيذ الخطة .
٨. المحافظة على مستويات الأداء والإنتاجية المحققة.
٩. متابعة وتقييم تنفيذ الخطة.

ثامناً: دورة الإنتاجية:

قسم سميث الإنتاجية إلى أربع مراحل يمكن النظر إليها على أنها عملية مستمرة، وهذه المراحل هي: (عودة، ٢٠٠٦: ص ٢٩)

- أ. قياس الإنتاجية.
- ب. تقييم الإنتاجية.
- ج. تخطيط الإنتاجية.
- د. تحسين الإنتاجية.

شكل (١) دورة الانتاجية



المصدر، عودة، ٢٠٠٦: ص ٢٩

ويمكن توضيح هذه المراحل على النحو التالي (العلي، ٢٠٠٨)

المرحلة الأولى: قياس الإنتاجية:

تعتبر عملية قياس الإنتاجية ذات أهمية كبيرة وهي الخطوة التي تبدأ بها أي مؤسسة في تنفيذ برنامج الإنتاجية، كما وتعتبر هذه المرحلة الأداة الفعالة في تحليل التغيرات التي تحدث في مستويات ومؤشرات الإنتاجية وتحديد مسبباتها، حيث يعود تباين الفروقات في مقاييس الإنتاجية إلى الهدف من استخداماتها ومتطلبات الجهة التي تستعمل نتائج القياس واحتياجاتها. (العلي، ٢٠٠٨)

كما ويعتبر قياس الإنتاجية هو الأساس في دراسة موضوع الإنتاجية وتحليلها، سواء كان على مستوى الاقتصاد القومي، أو على مستوى المنشأة إن الأرقام التي يتم الحصول عليها جراء عملية القياس لا تكون لها أي دلالة ما لم تتم عملية المقارنة وعليها، وتتجلى أهمية قياس الإنتاجية في أنها: (جميل، ٢٠١٥)

أ- تمثل أحد أهم الأدوات الرقابية في مجال الرقابة على الإنتاج، للتمكن من الوقوف على مراكز الضعف والبحث عن أسبابها وعلاجها.

ب- مقياس لمكافأة العاملين، ومعياري لاختيار المرشحين منهم للترقية، والكشف عن قدراتهم ب مقياس ومواهبهم.

ج- استخدام نتائج القياس في أغراض التخطيط والمتابعة والتقييم.

د- تعتبر عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي وهدفاً مهماً للإدارة الحديثة التي تجند طاقات العمل وأساليبه لتحقيق الهدف.

أي أن الشركة تبدأ عادة بقياس الإنتاجية ثم تقييم نتائج القياس بمقارنتها بما هو مستهدف أو بالمنظمات المماثلة، وبناءً على هذا التقييم يتم وضع خطة قصيرة أو طويلة الأجل لمستويات الإنتاجية المطلوب الوصول إليها، ويتم وضع الخطوات التنفيذية لتحسين الإنتاجية تحقيقاً للأهداف المخططة، وتظل هذه العملية مستمرة طيلة حياة المؤسسة وفي حال توقف دورة الإنتاجية قد يؤدي ذلك إلى حدوث تراجع في القدرات الإنتاجية للشركة.

المرحلة الثانية: تقييم الإنتاجية:

تعتبر مرحلة التقييم بمثابة الجسر الذي يربط ما بين كل من مرحلتين القياس ومرحلة التخطيط مما جعلها تكتسب بذلك أهمية خاصة لدى العاملين في برمجة وتطوير الإنتاجية، وتعمل على إعطاء معنى للنتائج (القيم) التي تم قياسها والتي يتم الحصول عليها خلال عملية قياس الإنتاجية، وتتركز منهجية التقييم على إجراء الآتي:

أ. مقارنة مؤشرات الإنتاجية المتحققة (الفعلية) لفترتين زمنيتين متتاليتين.

ب. مقارنة مؤشرات الإنتاجية المتحققة (الفعلية) في نهاية الفترة الأخيرة مع نوعين من الإنتاجية المخططة (العلي، ٢٠٠٨م).

المرحلة الثالثة: تخطيط الإنتاجية:

يقصد بتخطيط الإنتاجية وضع المستويات المستهدفة من العملية الإنتاجية، وذلك من أجل استخدامها فيما بعد في مرحلة قياس وتقييم الإنتاجية، مما يساعد في اكتشاف مواطن الخلل ومعالجتها بطرق فعالة، ويساعد في وضع خطة استراتيجية لتحسين الإنتاجية.

المرحلة الرابعة: تحسين الإنتاجية:

يقصد بتحسين الإنتاجية إزالة كافة العقبات التي تحول دون الاستغلال الأمثل لعناصر المدخلات كفاءة الأفراد الوقت الاموال، المواد الخام للحصول على منتجات أكثر وعمل أفضل، فزيادة الإنتاجية تعني الحصول على مخرجات أكثر بدون الحاجة إلى زيادة المدخلات، بمعنى الحصول على زيادة في المنتوجات بنفس القدر من عوامل الإنتاج (عمل مواد آلات) (عودة، ٢٠٠٦).

تاسعاً: مقومات تحسين الإنتاجية لشركات النفط والغاز:

يمكن إجمال مقومات تحسين الإنتاجية في النقاط التالية: (حماد، ٢٠١٨)

- ١- تطوير واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة بتطوير الآلات والمعدات والأنظمة التقنية.
- ٢- استخدام تكنولوجيا التجمع المقارن من خلال تقسيم وتجميع المشكلات المتكررة أو المتشابهة مما يساعد على تجنب تكرار الجهود لحل المشاكل وتوفير الوقت.
- ٣- الإنتاج في الوقت المحدد.
- ٤- رقابة التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ٥- الحوافز المادية والمعنوية.
- ٦- الاتصال المباشر والمفتوح مع الوحدات الإنتاجية.

ويمكن تحديد المقومات الرئيسية لتحسين الإنتاجية وتطوير أداء العمل بشركات النفط والغاز يتطلب وضع برنامج بشكل خطة من خلال عدة اعتبارات تذكر منها : (بومزايد، ٢٠١٥، ٤٨٠-٤٨١)

(أ) اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطوير وتحسين الإنتاجية من خلال:

١. مقارنة إنتاجية المنظمة بإنتاجية الوحدات الاقتصادية المشابهة.
 ٢. وضع نظام على أسس عادلة للحوافز والأجور.
 ٣. مشاركة أفراد التنظيم في وضع مثل هذه الخطة مشاركة كاملة.
- (ب) تشكيل فريق عمل خاص يتولى إلى جانب الإدارة العليا الإشراف على تخطيط وتنفيذ برنامج تحسين الإنتاجية، وذلك بما يلي:

١. اختيار أفراد العمل من ذوي الاختصاصات الفنية والتقنية، بالشكل الذي يحقق التعاون والتجانس بين أفرادهم.

٢. إقامة قنوات الاتصال بين هذا الفريق والإدارة العليا لتوطيد الصلة فيما بينهم، وتفعيل دور هذا الفريق في القيام بما هو مناط به.

(ج) الاهتمام بالعنصر البشري كركيزة لنجاح عملية تطوير وتحسين الإنتاجية من خلال مراعاة التالي:

١. الإجابة عن التساؤلات والاستفسارات التي يطرحها العاملون.

٢. وضع نظام للأجور والحوافز بصفة عادلة يتفق مع الأداء المطلوب.

(د) متابعة الخطوات والإجراءات التي يتضمنها برنامج تحسين الإنتاجية عن طريق:

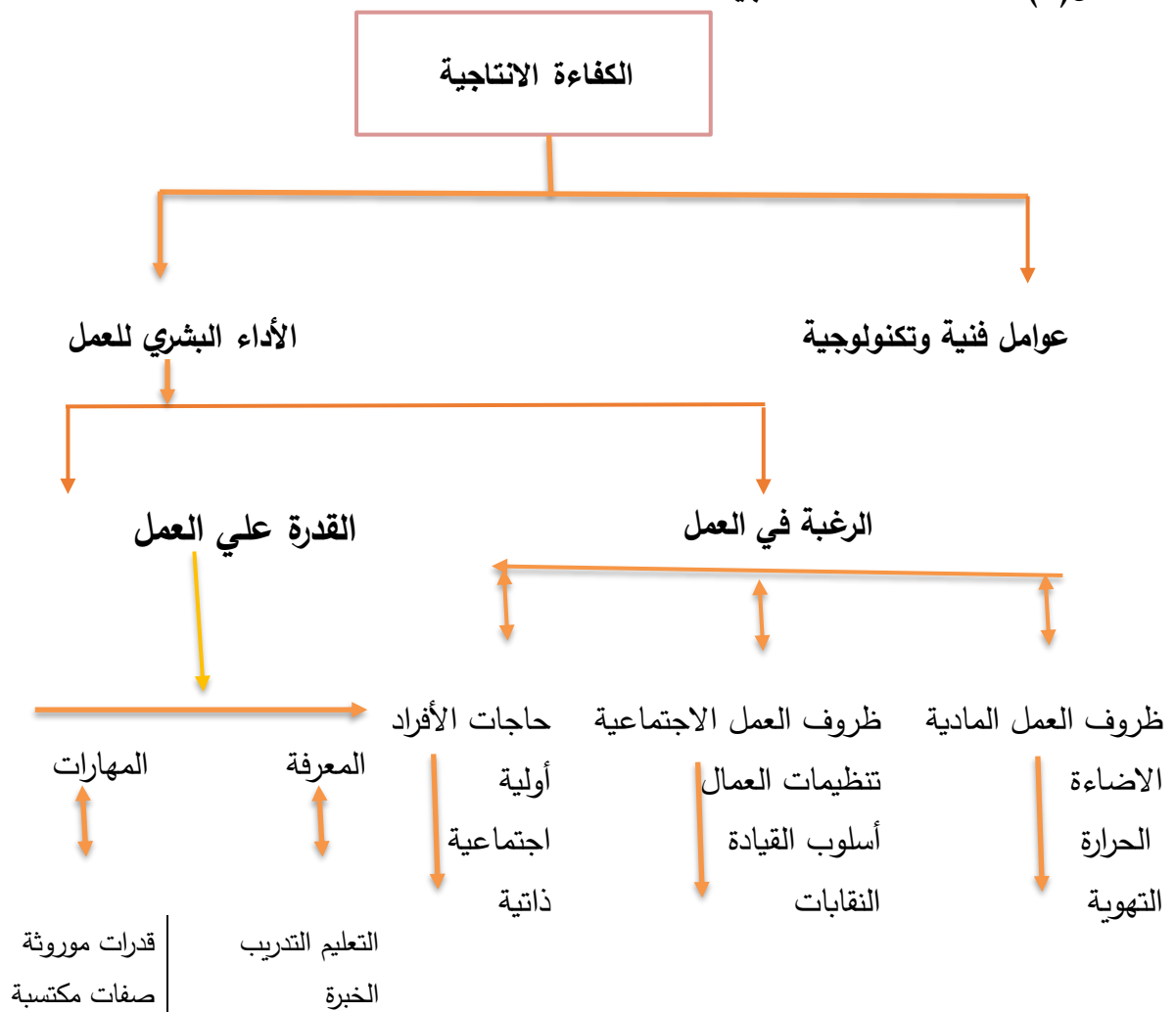
١. المتابعة الدائمة.

٢. التحقق المستمر من أن الخطة تتم على جميع المستويات في المنظمة.

عاشراً: محددات الكفاءة الانتاجية:

تعتبر الكفاءة الإنتاجية الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، بهدف الحصول على أقصى نفع منها، وفيما يلي شكل رقم (٢) يوضح محددات الكفاءة الانتاجية.

شكل (2) محددات الكفاءة الانتاجية



المصدر: (القليب، ٢٠٠٨، ١٢)

الحادي عشر: أسباب انخفاض القدرة الانتاجية (سالم، بن نجمة، ٢٠٢١، ١١٨-١١٩)

١- أسباب تتعلق باهدار الطاقات الفكرية والذهنية المتاحة للقوى العاملة .

٢- أسباب تتعلق بالتقصير في صيانة الآلات والمحافظة عليها ...

٣- أسباب تتعلق بعدم ضبط التكاليف.

٤- اضطراب جدولة الانتاج نتيجة لندرة الخامات .

٥- قلة الاتفاق علي البحوث والتطوير .

عناصر القدرة الانتاجية: (محمد، ٢٠٢٤، ٨٩)

١. القوة العاملة:

وهي جميع الأيدي العاملة بالمنظمة التي تقوم بتشغيل الآلات والمعدات . والقيام بالعمليات اليدوية او الكهربائية أو لتقديم الخدمات والأعمال الادارية ، ويعتبر هذا العنصر من أهم العناصر المؤثرة على الإنتاجية .

٢. التجهيزات الرأسمالية:

وتضمن مباني المصنع والآلات والمعدات والأجهزة اللازمة لتنفيذ العمليات الانتاجية والخدمات المساعدة، وتعتبر من العناصر الهامة لزيادة الانتاجية .

٣. المواد الأولية:

تتكون من المواد الخام والمهمات والمواد المساعدة مثل الوقود والكمياويات وقطع الغيار وغيرها ، ويتم توفيرها بالتخطيط السليم للشراء وبالكميات والأسعار المناسبة . وضمان وصولها في الوقت المناسب لتفادي توقف العملية الإنتاجية .

مراجع اللغة العربية:

(١) ابراهيم، بومزايد(٢٠١٥) أهمية أداء الادارة في تحسين انتاجية الموظفين، جامعة محمد خيضر

بسكرة، العدد ٣٩.

- ٢) ابو غالي، زلفي يونس(٢٠٢٤) دور التدريب في تنمية مهارات مديري الموارد البشرية، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للاداب والدراسات التربوية والنفسية، قسم الابحاث والمنشورات، المجلد الثاني، العدد الثامن.
- ٣) برعي، محمد جمال(١٩٩٠) فن التدريب الحديث في مجالات التنمية ، القاهرة، مكتبة مصر الحديثة.
- ٤) برقي، حسين(٢٠٠٧) استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سوناطراك، اطروحة مقدمة لنيل دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- ٥) برنامج التخطيط التربوي لتطوير مهارات الكفاية الانتاجية، شعبة الادارة المدرسية للمعلمين.
- ٦) البنك الدولي(٢٠٠٧) الطريق غير السلوك اصلاح التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي للإنشاء والتعمير واشنطن العاصمة.
- ٧) بو قطيف، محمود(٢٠١٣) التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد حيزر بسكرة.
- ٨) بومزايدة، ابراهيم (٢٠١٥) أهمية الادارة في تحسين انتاجية الموظفين، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد ٣٩.
- ٩) التوجيهي، محمد ابراهيم و البرعي، محمد عبدالله(١٩٩٣) معجم مصطلحات العلوم الادارية. الرياض، مكتبة العبيكان.
- ١٠) الجغبير، مؤمن خالد(٢٠٢٤) اثر التدريب على اداء العاملين في محافظة جرش، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، رماح ، العدد الخمسون.
- ١١) حسون ، محمد عوض (٢٠١٥) أثر جودة التدريب في رفع كفاءة العاملين بالمصارف السودانية، مجلة المال والاقتصاد ، الخرطوم، المجلد ٧٨.
- ١٢) الحضيبي، خالد المناوي (٢٠٢١): إستراتيجيات التدريب الفعالة وأثرها على أداء الموظفين- دراسة تطبيقية على شركات النفط والغاز في ليبيا، مجلة الافاق العلمية، جامعة طرابلس
- ١٣) حنفى، عبدالغفار(٢٠٠٧) تنظيم وادارة الاعمال ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- ١٤) دليل المدرب في تدريب المدربين(٢٠٠٣) - الاصدار الثامن من سلسلة دليل المدرب لبرنامج تنمية المجتمعات المحلية، برنامج تنمية المجتمعات المحلية، صنعاء.
- ١٥) رميض، أحمد جاسم(٢٠٢٣) دراسة لتحليل استخدام الذكاء الاصطناعي في تدريب وتطوير مهارات الموظفين، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية، المجلد الخامس.

١٦)سوما، محمد علي (٢٠١٩). استراتيجية التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة: محلية الخرطوم في الفترة من ٢٠١٧ - ٢٠١٩م، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية، السودان.

١٧)الصافي ، حامد التاج حامد (١٩٩٦) ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

١٨)صائغ، عبد الرحمن أحمد، ومتولي، مصطفى محمد(٢٠٠٥). التنسيق والتعاون والتكامل بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الأعمال والإنتاج تجارب بعض الدول المتقدمة"، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

١٩)صقور، محمد (٢٠٢٠). أثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سوريا، بحث منشور بمجلة مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، جامعة البعث، مجلد ٤٢، عدد ٣٢، سوريا

٢٠)الصوالحة، ايوب احمد محمد و البراشدي، مانع بن راشد بن عبدالله بن راشد (٢٠٢٢). أثر استراتيجية التدريب على التغيير المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، بحث منشور بمجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، العدد ٦٦، الأردن.

٢١)الطعاني ، صلاح الدين محمد عبد الباقي(٢٠٠٢) التدريب مفهومة وفعالياته، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع .

٢٢)طه ، محمد أحمد محبوب(٢٠٠٩) اثر التدريب على الكفاءة الانتاجية: دراسة مقارنة بين شركة سكر كنانة ومصنع سكر حلفا الجديدة، جامعة ام درمان الاسلامية، كلية العلوم الادارية، السودان.

٢٣)عامر ، جمعه محمد(٢٠٠٦) أساسيات علم الاقتصاد - نظرية تطبيقية على اقتصاديات سوق العمل، جمهورية مصر العربية جامعة الزقازيق.

٢٤)عبيد، عاطف محمد(١٩٩٧) ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، القاهرة، دار النهضة العربية.

٢٥)علي، ايمن حسن (٢٠٢٠): أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد ١٢، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، اكااديمية الشروق.

٢٦) القولة، عبدالمنعم موسي (٢٠١٨). أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، بحث منشور مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين بن طلال - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مجلد ٤، عدد ١، الأردن.

٢٧) لسان العرب مادة (درب) ٣٧٤/١

٢٨) محمد، جوهر يوسف جعفر (٢٠٢٤) العاقبة بين التدريب والكفاءة الانتاجية في القطاع العام بتطبيق على شركة زين السودان، مركز بحوث ودراسات دول البحر الاحمر وجامعة دنقلا، العدد ٩.

٢٩) موسى، محمود عبد اللطيف (٢٠٠٦) الدافعية للتدريب الاداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، القاهرة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

٣٠) بابا عبد القادر، حسين الحديد (٢٠٠٩) 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 ١٠-١١ نوفمبر، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر.

٣١) البرزنجي، آمال حسن (٢٠٠٩) التدريب والبرامج التدريبية وفاعليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية، مجلة الادارة والاقتصاد لجامعة المستنصرية، كلية الاقتصاد، العدد ٧٤.

٣٢) برير، كامل (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية وكفاية الداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

٣٣) مركز البحوث (١٩٩٣) التدريب وأهميته للعاملين في منشآت الأعمال السعودية كتاب إرشادي ٧، سلسلة مطبوعات مركز البحوث، الغرفة التجارية.

٣٤) توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤) المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

٣٥) جابر، عبير عادل (٢٠١٢) التدريب في القطاع الصناعي صناعة عمالة ماهرة، منظمة التعاون الصناعي في الخليج العربي، منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، العدد ١٠٢.

٣٦) الجبغير، مؤمن خالد (٢٠٢٢) أير التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، العدد ٥٠.

٣٧) الحمادي، محمد عامر (٢٠١٤) 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 ١١.

- ٣٨) الخطيب، رداح (٢٠٠٦، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، اربد، الأردن.
- ٣٩) الداوي الشيخ (٢٠٠٨) تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد ٦.
- ٤٠) الدوري، زكريا (٢٠٠٥) أثر التدريب على الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية، عمان، دار اليازوري.
- ٤١) ديسلر، جاري (٢٠٠٩) ترجمة محمد سعيد إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية.
- ٤٢) ربابعة، على محمد (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان والأردن.
- ٤٣) الساعدي، عبد السلام (٢٠٢٤) استراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء الموظفين، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة بني وليد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بني وليد، العدد ٢٤.
- ٤٤) السلمي، على وساطع، رسلان (١٩٧٤) تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ١٦٣، الرياض، السعودية.
- ٤٥) سيد، إيمان (٢٠١٥) التدريب على رأس العمل، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، العدد ١٤٨.
- ٤٦) السيد، سلوى حسين حميدة (٢٠١٨) أثر التدريب على التنمية الإدارية دراسة تطبيقية على اكااديمية السودان للعلوم الادارية ٢٠١٠: ٢٠١٧، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الخرطوم.
- ٤٧) الشرعة، عطاء (٢٠١٤) ادارة العملية التدريبية، عمان الأردن، دار صفاء.
- ٤٨) الشريف، محمد أحمد (١٤٠٩هـ) الكفايات الادارية المرغوبة في برامج تدريب مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز.
- ٤٩) طعاني، حسن أحمد (٢٠٠٢) التدريب.
- ٥٠) الظفيري، عبد الله (٢٠٢٠) تدريب مستمر مجلة الوعي الإسلامي، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، العدد ٦٦٣.

- ٥١) العبد، جعفر عبد المجيد (١٩٧١) قياس عائد استثمار التدريب، اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد الرابع، العدد الأول.
- ٥٢) عبد الله، إيمان نجم الدين (٢٠١٩) تفعيل دور التدريب في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة استطلاعية لأراء العاملين في الجامعة التقنية الشمالية، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٣٨، العدد ١٢٤.
- ٥٣) العدوان، ماجد احمد صالح (٢٠١٣) تدريب الموظفين العموميون المشكلات والحلول دراسة مقارنة، رسالة دكتوراة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان.
- ٥٤) الفارس، إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم (٢٠٠٨) أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، اعمال ملتقيات وندوات المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٥٥) كرزازي، حنان (٢٠٢٣) أثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين دراسة حالة مديرية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، دفاتر بواذكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، المجلد ١٢.
- ٥٦) كغو، زينة مراد داؤود (٢٠٠٩) نموذج مقترح للتدريب الالكتروني في المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري في الموصل رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٥٧) محمد، جوهر يوسف (٢٠٢٤) العلاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية في القطاع العام بالتطبيق على شركة زين السودانية (٢٠١٧: ٢٠٢١)، مجلة القلم للدراسات التطبيقية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة دنقلا، العدد التاسع.
- ٥٨) محمد، عبد الله يوسف (٢٠٢١) التدريب وعلاقته بأداء الموظفين في إدارة الإنتاج بشركة الخليج العربي للنفط، مجلة جامعة بنغازي الحديثة للعلوم والدراسات الإنسانية، العدد ١٧.
- ٥٩) مرسي، جمال (٢٠٠٣) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، البدائل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، القاهرة، مصر، الدار الجامعية.
- ٦٠) مسعود، على تايه (٢٠١٢) دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، بحث دكتوراة في إدارة الاعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.
- ٦١) محمد، عبد الرحمن عطية (٢٠١٧) تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.

- ٦٢) كساب، علا (٢٠١٦) العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني، خلال الفترة ١٩٩٤-٢٠١٢م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت الأردن.
- ٦٣) الخزاعي، ماهر (٢٠٠٩). دورة إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- ٦٤) البكري، ثامر ، غالب، آلاء، وشنيتير ، عبد الرحمن (٢٠٢٠) أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال (٣٨).
- ٦٥) حماد، رائد (٢٠١٨) أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ٦٦) الخطيب، علا عيسى محمود (٢٠٢١). أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي "الاستشارات والتصميم الهندسي" في الأردن خلال جائحة "كوفيد - ١٩"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٦٧) الغوطي، محمود (٢٠١٧) دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ٦٨) بومزايد، إبراهيم (٢٠١٥) أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ٣٨ (٣٩).
- ٦٩) عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان.
- ٧٠) الفاضل، نجاه علي محمد علي (٢٠١١) السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- ٧١) قنديل، إيمان محمد أحمد (٢٠٢١). مدى الالتزام بتنفيذ الترقيات المستحقة وعلاقته بإنتاجية الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- ٧٢) شيحا، أيمن (٢٠١٠). أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج (١)، ع (٣٨).
- ٧٣) عودة، فؤاد (٢٠٠٦). استخدام معدلات الإنتاجية في بناء خطط الإنتاج عن طريق المحاكاة "دراسة تطبيقية تحليلية على قطاع النسيج والملابس في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٧٤) الغماري، وسام زهري سليم (٢٠١٨م). أثر تبني الإدارة العليا لبرامج الارتقاء الذاتي على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
- ٧٥) منصور، هلا (٢٠١٣). العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.

- ٧٦) الربيع، بوعريوة (٢٠٠٧). تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغار، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- ٧٧) العلي، عبد الستار (٢٠٠٨). التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
- ٧٨) عامر، سامح عبد المطلب (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
- ٧٩) جميل، عبد الكريم أحمد (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية، جندارية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٨٠) أبو طاقية، أبرار (٢٠١٧م) مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ٨١) العبادي، هاشم فوزي، جودت ولاء الجاف (٢٠٢٠). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي المنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن، كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٥، ع (٩).
- ٨٢) عزيز الرحمن، زيان عدنان (٢٠٢٤). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٨، ع ٧.
- ٨٣) حمزة عبدالله عبد الرحمن يحي (٢٠١٨). اثر التدريب علي الكفاءة الإنتاجية لدي العاملين بشركة سيقا للغلال دراسة علمية غير منشورة، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ع (٥)، مج (٢).
- ٨٤) حمود، خضير، وفاخوري، هائل (٢٠٠١). إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفا، عمان.
- ٨٥) سالم، عطية عبد الواحد؛ بن نجمة، سالم مفتاح (٢٠٢١). تحسين القدرة الإنتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال، ورقة علمية، منشورة، جامعة طرابلس المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، مج (٠٣) ع (٠١).
- ٨٦) محمد، جوهر يوسف جعفر (٢٠٢٤). العلاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية في القطاع العام بتطبيق على شركة زين السودان ٢٠٢١-٢٠١٧، مجلة الفلزم للدارسات التطبيقية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة دنقلا.
- ٨٧) هنية، ماجد (٢٠٠٥). العوامل المؤثر علي تحسين الانتاجية في القطاع الصناعي "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٨٨) عز الدين، سليمان (٢٠٠٨). التنظيم غير الرسمي والانتاجية في مطاحن الحروش في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

٨٩) القيب، سليم (٢٠٠٦). الكفاءة الانتاجية، ورقة عمل، أكاديمية الدراسات العليا، قسم الادارة والتنظيم، ليبيا.

٩٠) رتثمان دافيد (٢٠٠١). الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر.

٩١) الفضل، مؤيد محمد (٢٠٠٩). العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١١-١٩٠-١٧٣، (٣)،

٩٢) الحرازين حاتم الراعي، محمد (٢٠١٦) العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطينية، خلال الفترة ١٩٩٤-٢٠١٢م، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، (١) ١٨.

المراجع الاجنبية:

- 1) Adedoyin Tolulope Oyewole, et al (2024): Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review, International Journal of Management & Entrepreneurship Research, Volume 6, Issue 3, P.No.623-633, March 2024
- 2) Allen. V., (2003): The Value Evaluation: Addressing Larger Implication of an Intellectual capital intangible, Journal of Intellectual capital, V 1, N 1, p8..
- 3) Bruno Fabiano, Margherita Pettinato, Fabio Currò, Andrea P. Reverberi(2022): A field study on human factor and safety performances in a downstream oil industry,
- 4) Chizubem Bensonch , Christos D. Argyropoulos , Christos Dimopoulos ,
- 5) Cleo Varianou Mikellidou, Georgios Boustras (2022): Analysis of safety climate factors and safety compliance relationships in the oil and gas industry, Safety Science
- 6) Gehad Mohammed Ahmed Naji, Ahmad Shahrul Nizam Isha, Abdulsamad Alazzani, Muhammad Shoaib Saleem, Mohammed Alzoraiki,(2022) Assessing the Mediating Role of Safety Communication Between Safety Culture and Employees Safety Performance, Frontiers in Public Health, 10.3389/fpubh.2022.840281, 10
- 7) Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. International Journal of Learning and Development, 6(1).
- 8) Hidayat, A., & Muh. Abdul Aziz. (2022). The Role of Job Training in Improving Employee Performance. Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences, 1(1), 21–30.

- 9) Ishikawa, J. (2003). Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book, InFocus Programme on Social Dialogue, Labour Law and Labour Administration (Geneva, ILO).
- 10) Manal M B Marhil, Khairi Ahmed R Masaud , Nahg Abdul Majid(2023): The Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship Between Human Resources Management Strategies and Employees Performance in Waha Oil & Gas Company in Libya, American Journal of Economics and Business Innovation (AJEBI).
- 11) Mohammed Hassen Yimam (2022) Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia, Cogent Education
- 12) Mohammed, N. A., Mohammed, D., & Gana, J. (2022). THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN THE 21ST CENTURY. African Journal of Management and Business Research
- 13) Mohd Arwaba , Jamal Abdul Nasir Ansari , Mohd Azhara and Mohd Ashraf Ali (2023): Exploring the influence of training and development on employee's performance: Empirical evidence from the Indian tourism industry, Management Science Letters.
- 14) Naji, G.M.A.; Isha, A.S.N Alazzani, A.; Brough, P.; Saleem, M.S Mohyaldinn, M.E.; Alzoraiki, M. Do (2022): Leadership, Organizational Communication, and Work vironment Impact Employees Psychosocial Hazards in the Oil and Gas Industry? Int. J. Environ. Res Public Health 2022, 19, 4432
- 15) Oecd, (2017). Measuring productivity. Retrieved on: From: <http://www.oecd.org>.
- 16) Princy, J. D., & Shanmugapriya, S. (2017). Ranking of Relative Importance of Productivity Factors in Indian Construction Projects. Journal of Construction Engineering, Technology and Management, eISSN.
- 17) Public Health England (2015). Measuring employee productivity topic overview, Wellington House, London.
- 18) Safety Science, Volume 153, September 202
- 19) Sahinidis,G.S, & Bouris, J (2008). Employee Perceived training Effectiveness Relationship to employee Attitudes. Journal of European industrial training,32(1),63 .
- 20) Stepanek, M., Jahanshahi, K., & Millard, F. (2019). Individual, workplace, and combined effects modeling of employee productivity loss. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 61(6).
- 21) Birlasoft. (2024). *IoT Use Cases in Oil and Gas Industry. IoT Use Cases in Oil & Gas: Transformative Applications*

- 22) [RiminiStreet. \(2025\). *Digital Transformation in the Oil and Gas Sector: Navigating the Future of Energy*. Digital Transformation in the Oil & Gas Sector](#)
- 23) [DusunIoT. \(2023\). *IoT in Oil and Gas Industry*. IoT in Oil and Gas Industry, Technologies, Device List and Implementation Guide - DusunIoT](#)
- 24) [ScienceDirect. \(2021\). *Digitalization in Oil and Gas Industry*. Significance of sensors for industry 4.0: Roles, capabilities, and applications - ScienceDirect](#)