

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 البستكي**
الرقم الاكاديمي : **20223006353**

1446هـ - 2025 م



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

سورة النساء الآية 113

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

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

- مقدمة:

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،2023،ص 342)

وتتوقف عملية نجاح المنظمات الحكومية والخاصة على كفاءة العنصر البشري الموجود فيها، بوصفه الغاية والوسيلة الفعالة، في تطوير المنظمات وفي إجراء التغيرات 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 اثناء الخدمة أهمية كبيرة كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته او من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها اثناء ممارسته لمهنته مما يزيده تمكناً في أداء عمله ويساعد على تجنب الاخطاء ليصل بذلك الى المستوى المنشود الذي تطمح اليه اى جبهه تسعى الى التقدم والرقى. (محمد،2024، ص72)

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 او نامية بالتدريب وذلك لمردوده الايجابي على الأفراد في أداء اعمالهم داخل المؤسسات.(الجغبير ، 2024 ، ص 408)

ولقد تغيرت النظرة الى التدريب في الوقت الحالي بحيث أصبح ينظر اليها 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، 2023 ، ص 29)

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، 2023 ، ص

1. تحسين أداء الموظفين.
2. زيادة انتاجية المؤسسة.
3. 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 1959 و1960.

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، وتساعدها 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 إلى 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 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.

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 على 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 40 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 ودُرَبَة، وتَدَرَّب: ضَرَبَ به وعليه وفيه: ضَرَّاهُ. والمَدَرَّب من الرجال: المجَرَّب. .والمَدَرَّب: الذي قد أصابته البلىا ودربته الشدائد حتى قوي ومرن عليها. . والدُّرْبَة: الضراوة، والدُّرْبَة: عادة وجراًة على الحرب وكل أمر. وقد درب بالشيء يَدْرُب ويَدْرَب 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، 2015، ص 34)

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، 2015، ص 34)

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، 2003)

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، 2006، ص 75)

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 جماعة تعمل متعاونة لتحقيق اهداف مشتركة. (برعي، 1999، ص 132)

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 محتقلة مثل مقياس كفاية العمل والمخرجات التي حققتها مجموعة معينة من الموارد ورأى بعض الكتاب انها أي الانتاجية مرادف للرفاهية. (الصافي، 2009، ص 34)

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 ، 2007)

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، 2015، ص 478)

والانتاجية تعني الكفاءة والكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق حجم معين من المنتجات متمثلة في سلع وخدمات. (حنفي، 2007، ص 25)

وتعرف الانتاجية بأنها 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. (التويجيري، 1993، ص 45)

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، 2006، ص 41) 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.¹ (صائغ ، ومتولي، ٢٠٠٥، ص٣٨).

والانتاجية في هذه الدراسة تمثل النسبة بين مخرجات ومدخلات أي شركة من الشركة أو مؤسسة من المؤسسات سواء كانت خدمية أو انتاجية، وتمثل المدخلات كافة العناصر التي تسهم في زيادة الانتاج مثل الموظفين وكذلك المخرجات مثل زيادة الانتاج (انتاجية 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 الانتاج.

ويقصد بتحسين الانتاجية في هذه الدراسة اجرائياً كالتالي:

- الكفاءة وتحسين انتاج السلع والخدمات داخل المؤسسة.
- زيادة الانتاجية 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 انتاجية 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 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 (1/1)

عينة الدراسة الاستطلاعية

(1) 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.

العينة	الموظفين بشركة نوفل لحلول غير المعدنية
العدد	15

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، 2002، ص 13)

فالتدريب جهد نظامي معاون لأثرء المعرفة الكلية بأهداف المنشأة والمعرفة العلمية بمهام واختصاصات الوظيفة وتنمية المهارات والقدرات الملوية 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، 1996، ص 120)

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، 1997، ص 391)

- 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، 2013، ص93)

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، 2007، ص270)

وتعتبر عملية تحسين الانتاجية مؤشراً هاماً يعبر عن الاستخدام الكفؤ للموارد وضمانا لتحقيق الكفاءة 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، 2015، ص478)

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:

1. هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشركات النفط بناء على ما يؤدي الى زيادة الإنتاج؟
2. هل يتم تصميم البرامج التدريبية بشركات النفط بما يؤدي الى زيادة الإنتاج؟
3. هل يتم اختيار المستفيدين من البرامج التدريبية بشركات النفط بما يؤدي الى زيادة الإنتاج؟
4. هل يتم طرق تنفيذ البرامج التدريبية بشركات النفط بما يؤدي الى زيادة الإنتاج؟
5. هل يتم قياس مردود البرامج التدريبية بشركات النفط على الإنتاج؟
6. 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:

1. هناك مستويات مرتفعة من التدريب بشركة نوفل للحلول غير المعدنية محل الدراسة.
2. هناك اثر ذو دلالة احصائية بين الاحتياجات التدريبية وتحسين الانتاجية بشركة نوفل للحلول المعدنية محل الدراسة.
3. هناك اثر ذو دلالة احصائية بين تصميم البرامج التدريبية وتحسين الانتاجية بشركة نوفل للحلول المعدنية محل الدراسة.
4. هناك اثر ذو دلالة احصائية بين اختيار المتدربين وتحسين الانتاجية بشركة نوفل للحلول المعدنية محل الدراسة.

5. هناك اثر ذو دلالة احصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وتحسين الانتاجية بشركة نوفل للحلول المعدنية محل الدراسة.

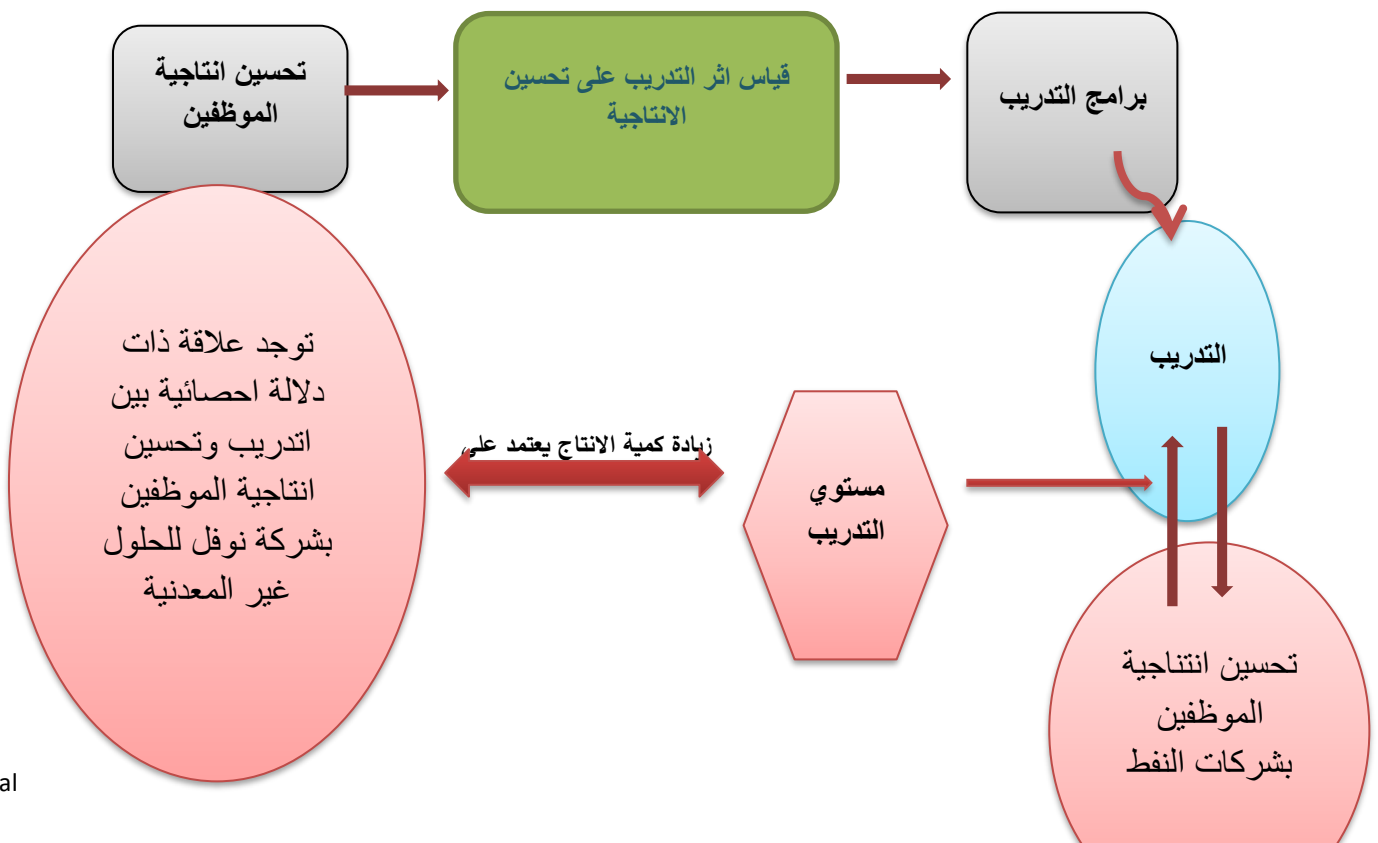
- أهمية الدراسة:

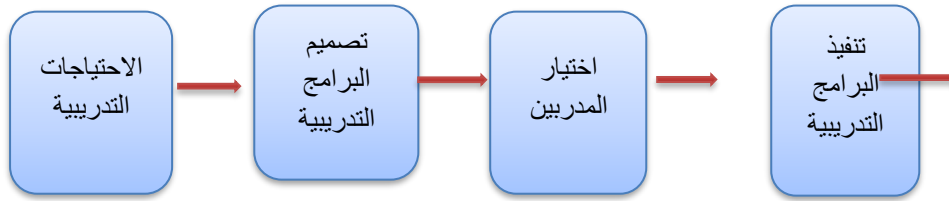
تنطلق أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها ومضامينها والتي لم تحظى بنصيب كاف من التحليل والتفسير والتعمق المعرفي حيث تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 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 :

نموذج تصميمي لهيكل الدراسة





يوضح هيكل متغيرات الدراسة شكل رقم (1)
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 اسلوب الحصر الشامل للموظفين وعددهم (40) موظف بالشركة وتم توزيع حجم العينة على أساس (احصائية الموارد البشرية بشركة نوفل للحلول غير المعدنية) محل الدراسة.

- عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تضم 40 موظفًا من شركة نوفل للحلول الغير معدنية تم تحديد عينة الدراسة باستخدام المعادلة الإحصائية التالية:

ن 1 = ق (1 - ق)

$$\frac{2(د)}{2(د.م)} + \frac{ق(1-ق)}{ن}$$

حيث إن:

ق : نسبة وجود الظواهر محل البحث في العينة، وقد افترضت 50%.

د : نسبة الخطأ المسموح به، وقد افترضت في حدود 5%.

د.م : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو 95% ، وبذلك تكون الدرجة المعيارية 1.96.

ن : حجم المجتمع.

ن 1 : حجم العينة.

وبالتعويض في المعادلة السابقة :

يصبح حجم العينة = 40 موظفاً.

وتم اختيار وحدات المعاينة المشار إليها (40 مفردة) تناسيباً وفقاً للموظفين بشركة نوفل للحلول المعدنية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للجدول التالي:

م	العدد
	40

5/10/1 - وحدة المعاينة:

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

وتتمثل أساليب أدوات جمع البيانات كالتالي:

1. استبيانات أداء العمل والإنتاجية.
2. مقابلات شخصية.
3. بيانات الموارد البشرية في برامج التدريب و الأداء الوظيفي.

- الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بإخضاع البيانات للتحليل الاحصائي باستخدام الحاسب الالى من خلال بعض الأساليب الاحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Version V25 وهي: -

الاساليب الاحصائية الوصفية Methods Descriptive

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

- الانحراف المعياري
- تحليل التباين الاحادي
- 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 (2)

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

السنة	الباحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
		تستكشف هذه المراجعة الشاملة التطور في ممارسات إدارة الموارد	من خلال تطبيق منهج دراسة الحالة والتحليلات المختلفة	تساهم نتائج هذه المراجعة في فهم أعمق للأوجه المتعددة لدور

2024	Adedoyin Tolulope Oyewole, Chinwe Chinazo Okoye, Onyeka Chrisanctus Ofodile, Olubusola Odeyemi, Omotoya Bukola Adeoye, Wihelmina Afua Yinka & Addy, James Ololad	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	للدراستات والمراجعات التي تناولت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للسلامة وتخفيف المخاطر في صناعة النفط والغاز	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.
2023	Manal M B Marhil, Khairi Ahmed R Masaud , Nahg Abdul Majid	استهدفت هذه الدراسة دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين الأداء في قطاع النفط والغاز الليبي.	تم جمعها بيانات المسح من 321 موظفي شركة الواحة للنفط في طرابلس، ليبيا	أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات البشرية تؤثر بشكل كبير على 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 نموذجاً 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 146 من العاملين	تظهر نتائج هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين التدريب والتطوير علي الأداء للموظفين في صناعة السياحة. وتقدم الدراسة الحالية تفسيراً تجريبياً ونظرياً الأبعاد المختلفة المرتبطة بالتدريب والتطوير وأداء الموظفين، خاصة بشكل خاص في صناعة السياحة الهندية.
2022	Mohammed, N. A., Mohammed, D., & Gana, J	يعد التدريب والتطوير أداة حقيقية تستخدم لتزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بالمهمة الوظيفية بفعالية وكفاءة. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التدريب والتطوير على إنتاجية الموظفين، وتحديد العلاقة بينهما، واقترح كيف يمكن لمنظمات الأعمال تعزيز إنتاجية القوى العاملة لديها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين	تم اعتماد منهج المراجعة المفاهيمية للأدبيات في هذا المشروع الذي يتضمن مراجعة نقدية للمقالات والدوريات والكتب المنشورة باللغة الإنجليزية بين الأعوام 2000 إلى 2020 بهدف تجميع المعلومات حول "التدريب والتطوير على إنتاجية الموظفين" بناءً على التحليل من الدراسات الموجودة	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

2022	Chizubem Bensonch , Christos D. Argyropoulos , Christos Dimopoulos , Cleo Varianou Mikellidou, Georgios Boustras	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	تم تطبيق الدراسة من خلال إعطاء مجموعه العمال 1000 استبيان والتي تم إرجاع 327 منها إلى فريق الباحثين.	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 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.
		الهدف من هذا البحث هو اقتراح وتقييم إحصائيا للنظرية الموجزة إطار	. تم تطبيق الدراسة الميدانية على 380	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	من عمال النفط والغاز بماليزيا	يعتمد على القيادة، والتواصل التنظيمي، وبيئة العمل، والنفسية الاجتماعية المخاطر في قطاع النفط والغاز في ماليزيا	Naji, G.M.A.; Isha, A.S.N Alazzani, A.; Brough, P.; Saleem, M.S Mohyaldinn, M.E.; Alzoraiki, M. Do	2022
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 بالسلامة والسلوك وإدراك المخاطر لدى المشاركين.	تم التطبيق من خلال جمع البيانات الميدانية من خلال استبيان منظم مملوء بالعمال المنوبين والعمال اليوميين والاستعانة بمصادر خارجية	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 تصحيحها بشكل كبير في تعزيز برنامج السلامة	Bruno Fabiano, Margherita Pettinato, Fabio Currò, Andrea P. Reverberi	2022
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	تم استخدام المسح لجمع البيانات من عينة سكانية من الإداريين منسوبي جامعة بحر دار بإثيوبيا الذين تلقوا التدريب في عام 2019	الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم ودراسة تأثير التدريب على أداء الموظفين في المؤسسة الأكاديمية التي تركز على التكنولوجيا	Mohammed Hassen Yimam	2022

			تم توزيع وجمع 316 استبانة من خلال استخدام العينة العشوائية البسيطة	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 المدرّب، المتدرب، المواد التدريبية، طرق التدريب، التدريب الأهداف وبيئة التدريب لها تأثير ايجابي على أداء الموظف
2022	Gehad Mohammed Ahmed Naji, Ahmad Shahrul Nizam Isha, Abdulsamad Alazzani, Muhammad Shoaib Saleem, Mohammed Alzoraiki	الغرض من هذه الدراسة هو معرفة الدور الوسيط للامتثال للسلامة بين إدارة السلامة ونتائج السلامة في صناعة النفط والغاز في ماليزيا	تم جمع البيانات من خلال تقنية أخذ العينات الملائمة عبر البريد الإلكتروني من موظفي أقسام التشغيل والإنتاج في القطاع النهائي وتم جمع 280 استبانة	الامتثال للسلامة يلعب 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 المنظمة، 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 (300) 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.
2021	خالد المناوي الحضيري	هدفت هذه الدراسة إلي معرفة مدى تطبيق الشركات النفطية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجيات واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء الموظفين. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات النفطية العاملة في قطاع النفط والغاز الليبي وعدها 25 شركة. استهدفت هذه الدراسة فئة المدرء أو من ينوب عنهم، استخدمت الاستبانة كأداة لجميع البيانات	أجريت الدراسة على 70 استبانة جمعت من هذه الشركات	توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ايجابية بين تطبيق الشركات النفطية لعملية التدريب الاستراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين. وكذلك 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.				
-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم والتزام الإدارة العليا) على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري. -شركات قطاع البترول المصري تطبق استراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم والتزام الإدارة العليا) بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي قدره (4.182) -أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري جاء بمستوى مرتفع , و بمتوسط حسابي قدره (4.012)	وتمت الدراسة التطبيقية على عدد (45) شركات قطاع البترول المصري الواقعة في نطاق محافظات القاهرة والاسكندرية، و استخدمت الدراسة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على عدد (377) قائمة استقصاء جمعت من الشركات	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 والتزام الادارة العليا) في شركات قطاع البترول المصري	ايمن حسن علي	2020
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن الاهتمام بتطبيق	تم الاعتماد علي المنهج التحليلي الكمي، وذلك من	هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية التدريب بعناصرها الأربعة:		

2020	محمد صفور	(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	خلال تطوير استبانة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة قوامها (150) عامل	مراحل استراتيجية التدريب جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين استراتيجية التدريب وبعدي الأداء الوظيفي، وأثبتت الدراسة أنه يوجد أثر لاستراتيجية التدريب على أداء المهام والأداء السياقي
2019	محمد علي سوما	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التدريب 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	اتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة.	أوصت الدراسة الي الاستمرار في الاهتمام بعملية التدريب مما يسهم 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

		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.		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	عبدالمنعم 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 التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (54) 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)

التعليق علي 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 انتاجية 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 انتاجية 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 اقتصر 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 اقتصر عينة الدراسة الحالية على (40) مفردة من الموظفين بشركة نوفل للحلول غير المعدنية
- تم التعرف على الاستراتيجيات المختلفة لعملية التدريب مثل دراسة (ايمن حسن على 2020)
- معرفة مدى تطبيق الشركات النفطية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجيات واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء الموظفين دراسة (الحضيري 2021) و (محمد صقور 2020).
- 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

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 دوراً حيوياً في تأهيل الكوادر البشرية وفقاً لأحدث المعايير العالمية، وأخيراً، يناقش الفصل علاقة التدريب

بزيادة الإنتاجية، حيث يُبرز كيف يمكن للاستثمار في تطوير مهارات الموظفين أن ينعكس إيجاباً 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، 2020، 45)

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

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

1. زيادة الإنتاج ورفع مستوى الخدمات المقدمة وتخفيض معدل دوران العاملين.
2. يعد التدريب ضرورياً لتعليم العامل أو الموظف الجديد ووضع الأسس الأولية والأطر التنظيمية للعمل حتى يتسنى له التأقلم مع جو العمل أو المنظمة.
3. لا تقتصر أهمية التدريب على تطوير قدرات العاملين فقط وإنما تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في تعاملهم مع المنظمة والرؤساء

4. يكون التدريب مهم لإعداد العاملين لتولى وظائف ذات مستوى أعلى من المسؤولية
 5. التدريب يسهم في تطوير العلاقات البشرية داخل مجموعة العمل فهي تكون اقوى وأكثر فعالية عندما تتوفر لدى العاملين مهارات مناسبة وقدرات عالية لأداء الأعمال
 6. يعتبر التدريب عملية مستمرة توفر لكافة العاملين طوال حياتهم الوظيفية وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم وتعود عوائدها على المنظمة والعاملين.
 7. مواكبة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم
- ويؤكد السالم وحرشوش علي أن أهمية التدريب تكمن في الاتي: (عبدالله، 2019، 25)**

1. التدريب صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيرات في المجالات المختلفة والإدارية فمن دون قوة بشرية متطورة وقادرة على استيعاب التغيير لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
2. أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته ومن هذا المنطلق هو يسهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانته الوظيفية.
3. إن العاملين على اختلاف خبراتهم وقدراتهم وخدمتهم في المنظمة يحتاجون الى التدريب فهو لا يقتصر على الموظف الجديد الذي يحتاج اليه لضمان اتقانه الوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وأداء عمله بشكل أفضل.
4. كما يعتبر التدريب ثاني ممارسة للموارد البشرية التي تجعل من الممكن توضيح الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف. (كرزاي، 2023، 254)

ثانياً: أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمعرفة والمهارات اللازمة للوظيفة وممارستها عمليا، 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 ارتباطا مباشرا بدوره المهني. (الدوري، 2005، 36)

وإذا كان التدريب يعرف بأنه عملية مستقبلية ونشاط إنساني مخطط له، يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين في جوانب محددة من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق

العمل والسلوك، وهو الوسيلة الأمثل لتحقيق تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية، فمما لا شك فيه أن عمليات التدريب تعتبر من أفضل أنواع الاستثمار في الإنسان، لذا إذا كان التدريب من عناصر الإدارة الفاعلة يجب على هذه الإدارة أن 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، 2012، 123)

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

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

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

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

بالنسبة للمنظمة ما يلي:

- أ. تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.
- ب. إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.
- ج. مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

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

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

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

2- أهداف حل المشكلات: 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

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

ثالثاً: أنواع التدريب

التدريب يأتي عادة حيث ينتهي التعليم، إلا أنهما عمليتان متكاملتان يكملان بعضهما البعض. ولا يفوتنا أن ننوه بأن المؤهل العلمي لا يُعتبر كافياً لشغل الوظيفة الإدارية إذا اقتصرَت المعرفة على ما يكتسب من مراكز التعليم الأكاديمية لكنه مؤشر على اكتساب قدر من المعرفة تهيؤه إلى القدرة على القيام بمهام

الوظيفة ومع التغيرات السريعة التي يمر بها مجتمعنا المعاصر يجب على كل فرد منا أن يواكب هذا التغير ولا يتم ذلك إلا بالتدريب لإعداده للوظيفة وتنمية مواهبه وقدرته على اتخاذ القرار والشعور بالمسؤولية. وتتعدد أنواع البرامج التدريبية، ويرتبط هذا التعدد حسب الهدف والزمن والمكان، وحسب طبيعة البرامج التدريبية، (توفيق، 2004، 58) وإمكانيات المتدربين ومؤهلاتهم، وتظهر أهمية تنوع برامج التدريب، لمقابلة الاحتياجات التدريبية المختلفة، ومعالجة المشكلات التي قد يعاني منها المتدربون أثناء ممارسة مهامهم الوظيفية ويمكن تقسيم التدريب الإداري كالتالي: (الشريف، 1409، 71)

■ من حيث مراحله، إلى مرحلتين هما:

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

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

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

■ ومن حيث مكان التدريب 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، 1997، 96)

التدريب حسب المدة الزمنية ويقسم هذا النوع إلى قسمين:

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

– **التدريب طويل الأجل:** وفيه قد تصل مدة التدريب إلى سنة كاملة أو أكثر، إلا أن من عيوبه اضطراب 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: (ربابعة، 2003، 34)

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

أما العقيلي، ٢٠٠٩ فيقسم أساليب التدريب على مجاميع هي

1. **مجموعة الأساليب الفردية** وفيها تتم عملية التعلم بشكل افرادي اي رجل لرجل فالأول هو المدرب والثاني هو المتدرب.
2. **مجموعة الأساليب الجماعية** لو تتم عملية التعلم فيها بشكل جماعي يوجد مدرب واحد وعدد من المتدربين.
3. **مجموعة الأساليب التدريسية** وهي التي تنفذ في القاعات محاضرات تدريسية، ويغلب على عملية التعلم الجانب النظري.
4. **مجموعة الأساليب التطبيقية** وهي التي تركز على الجاني العملي في عملية التعلم.
5. **مجموعة الأساليب المختبرية:** وهي التي تعتمد على استخدام نماذج ومواقف مماثلة للواقع في عملية التعلم
6. **مجموعة أساليب تطوير وتحسين الأداء** وهي التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المتدرب.
7. **مجموعة الأساليب السلوكية** وهي التي تركز على إكساب أو تعليم المتدرب أنماط سلوكية جيدة أو تعديل السلوكيات الحالية من الأساليب التي تمثلها المجاميع السابقة من وجهة نظر العقلي المهمات الفردية، الإدارة المتعددة لرجال الإدارة المحاكاة، دورية العمل بتبادل العمل التدريب والتنمية في مكان العمل التنمية والتدريب في القاعات الدراسية، التدريب باستخدام الحاسوبية التدريب بوساطة التعليمات المبرمجة.

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

التدريب اثناء 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 كفو، (٢٠٠٩) أن أساليب التدريب تكون على نوعين هما: (كفو، 2009، 69)

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

2. **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)

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

2- **الاقتصاد في النفقات:** حيث تؤدي البرامج التدريبية الي خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل الصحيح وطريقة الأداء الأمثل.

3- **رفع معنويات العاملين:** من خلال التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتوطيد علاقته مع مهنته التي يعيش منها يؤدي ذلك الي زيادة إخلاصه وتقانيه في أداء عمله.

4- **توفير قوة احتياطية في المنشأة:** بحيث يمثل مصدراً في غاية الأهمية لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، حيث يتم عبر تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

5- **التقليل في الاشراف:** لان التدريب يعني زيادة وعي العاملين بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة وقدرة علي الدقة الذاتي بشكل لا يحتاج المدرب الي المزيد من الاشراف والرقابة في أدائه للعمل الذي اسند اليه.

6- **التقليل من حوادث العمل:** إن التدريب يركز في معناه علي تعريف العاملين بأحسن الطرق المتبعة في تشغيل الآلات وبحركة ومناولة المواد وغيرها مما يعد مصدراً من مصادر الحوادث، حيث يعمل التدريب علي القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات

خامساً: وسائل وأدوات تدريب الموظفين

تعتبر عملية اختيار أداة التدريب التي سيتبعها المدرب في العملية التدريبية هي مسألة في غاية الصعوبة وذلك لان هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها ولأنه لا توجد طريقة موحدة

يمكن اتباعها من قبل المدربين نظراً لتعدد الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اختيار أدوات التدريب كالاختبارات 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، 2013، 56)

1. وسائل الايضاح البصرية والسمعية.
 2. الحاسب الالى
 3. المادة العلمية
 4. الأبحاث العلمية
 5. أوراق العمل
 6. المحاضرات
 7. المؤتمرات
 8. تقمص الأدوار ودراسة الحالات.
- سادساً: العناصر الأساسية اللازمة للتدريب : (العدوان، 2013، 77)
1. المحتاجون للتدريب (الموظفون المتدربون).
 2. القائمون بالتدريب (المدرّبون)
 3. مواد التدريب (المادة العلمية).
 4. مدة التدريب (الفترة الزمنية اللازمة للتدريب).
 5. أساليب التدريب (الأدوات المستخدمة في العملية التدريبية).
 6. ماديّات التدريب (التمويل).
- وهناك وجهة نظر أخرى توضح عناصر التدريب في: (سيد، 2015، 48)

1. تحليل مهام العمل
2. بناء البرنامج
3. تدريب المدربين
4. المتابعة الميدانية
5. التقارير

ولتحقيق تدريب فعال في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية ينبغي أن تحقق عناصر جودة التدريب ومنها : (مسعود، 2012، 52)

1- **منظومات التدريب الحديثة:** تعرف منظومة التدريب الحديثة بأنها مجموعة من الأدوات والأساليب والخبرات التي تستخدم لتدريب الأفراد، في احد المجالات، بطريقة اقتصادية و دقيقة، للوصول بهؤلاء الأفراد إلى مستوى معين من الكفاءة في الأداء والتكاليف والجهد ويتطلب بناء هذه المنظومة خلق الكوادر القادرة على استخدام أساليب. التدريب الحديثة، وتطبيق أساليب الإدارة بحيث تكون الأهداف التدريبية واضحة، على كافة مستويات المنظومة، وبحيث تتم عمليات التقويم بصفة مستمرة، لتحقيق هذه الأهداف. ويتضمن ذلك تقويم أداء من المدرب والأفراد الذين يجري تدريبهم باستخدام أحدث الأساليب مثل بنوك الأسئلة وتسجيل مستوى أداء الفرد، وتحليل ذلك بالأساليب العلمية.

2- **توفير المعلومات اللازمة للتدريب:** التطور في التقنيات المختلفة أدى إلى تعدد الوسائل التقليدية، وبالتالي إمكانية توفير وتجديد المعلومات الخاصة بالتدريب عن طريق الأقمار الصناعية التي تحقق الاتصال 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

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

4- **مساعدات التدريب المتطورة:** حيث تطورت تقنيات الإنتاج 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 الاتي: (محمد، 2024، 78)

1. الشرعية: يجب ان يتم التدريب وفق القوانين والانظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
2. المنطقية يجب ان يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي للاحتياجات التدريبية.
3. الهادفية: أن تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكيف والكلفة
4. الشمولية: يجب ان يشمل التدريب على جميع ابعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب ان يوجه الي جميع المستويات الادارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعية البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة الي الاكثر تعقيداً وهكذا.
5. الاستمرارية: في التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد يتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية حتى يساعد العاملين علي التكيف والتطورات المستمرة امام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية. كما توجد مجموعة أخرى من المبادئ والأسس التي تعتمد عليها عملية التدريب تتمثل في الاتي:
(طعاني، 17، 2002)

1. عملية التدريب بالاستمرارية
 2. ان تتوافر المرونة وتتعدد الاختيارات في برنامج
 3. أن تكون أهداف البرنامج التدريجي واضحة وواقعية
 4. التدريب معطيات التقنيات التربوية
 5. التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.
 6. التدريب حاجات تدريبية حقيقية
 7. التدريب على إطار أو نموذج نظري، يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية
- كما توجد مجموعة من الأسس الهامة لعملية التدريب تتمثل في الاتي: (العبد، 1971، 63)

1. التدقيق في كشف وتحديد وحصر الاحتياجات التدريبية ثم تفصيل البرامج التدريبية الملائمة لها.
2. المتابعة الأمنية المدققة من القادة والرؤساء والمشرفين لمرؤوسيههم قبل التدريب وبعده ثم تقييم خبرتهم وادائهم وسلوكهم بعد التدريب.
3. اتباع أسلوب دقيق للمتابعة والتقييم للبرامج التدريبية والمتدربين اثناء التدريب وبعده تقوم به المعاهد القائمة بالتدريب والأجهزة المركزية المشرفة على التدريب بالتعاون مع وحدات وإدارات التدريب في مختلف المنظمات.

كما تخضع عملية التدريب أيضاً الى عدة مبادئ وأسس هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التدريب المختلفة ويمكن تمثيلها بالشكل التالي: (محمد، 2017، 35)



شكل رقم (2)

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 (1993):-

1.توافر مدربين متخصصين

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

2. توافر الوسائل التدريبية حيث يحتاج تنفيذ البرامج التدريبية الى توافر وسيلة او وسائل بغرض التوضيح للمتدربين في الفهم والاستيعاب للمادة التدريبية كما يجب تناسب الوسائل مع طبيعة البرامج التي تستخدم فيها.

3.الاعداد الجيد للبرامج التدريبية

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

4. الاشراف على التدريب من جانب المسؤولين بصفة مستمرة وذلك للتأكد من انتظام البرنامج وأن المدربين يحضرون المواعيد المقررة وكذا المتدربين وان مكان التدريب معد ومجهز للاستخدام الفعلي ان المادة التعليمية موجودة.

5. ملائمة مؤهلات وطبيعة عمل المتدربين للبرامج التدريبية التي يرشحون اليها وهذه النقطة يمكن تقسيمها الى شقين:

الشق الأول وهو متعلق بالمنشآت المختلفة بالمملكة:

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

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

6. متابعة التدريب

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

كما أن للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية تستند عليها التدريب ومن أهمها: (برير، 2000، 164)

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

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

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

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

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

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

7. توفر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا 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، 2008، 13)

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

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

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

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

تاسعاً: خطوات تدريب الموظفين

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

أولاً: تحديد الحاجة إلى التدريب

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

ثانياً: تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد أهداف التدريب، ستكون الخطوة التالية هي تصميم برامج التدريب من أجل 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، وغالباً ما يتم توفير المواد التعليمية وهناك تركيز كامل على التعلم، وليس على الأداء، وهناك حرية التعبير والتفاعل بين المشاركين، وأهمها المحاضرات والمؤتمرات وهي الطريقة التقليدية والمباشرة للتدريب يبدأ كل برنامج تدريبي بمحاضرة ومؤتمر، وهو عرض شفهي لجمهور كبير، ولكن يجب أن تكون المحاضرات محفزة وخلق الاهتمام والتفاعل بين المتدربين، ويجب أن يكون المحاضر على دراية بجميع جوانب الموضوع، والمحاضرات والندوات هي أكثر طرق التدريب شيوعاً، خاصة في الكليات والجامعات.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ط. تسلم شكاوى من النقابات والاتحادات العمالية.

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

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

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

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

الحادي عشر: عوامل فشل ونجاح عملية التدريب

قبل الحديث عن عوامل الفشل والنجاح في العملية التدريبية لابد من توضيح كيفية قياس فاعلية التدريب حيث لابد للمؤسسة العامة من أن تتأكد من فعالية البرامج التدريبية التي التحق بها موظفوها وذلك عن طريق 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، 2022، 412)

- 1- رد الفعل لدى المتدرب: أي تحديد شعور المتدربين تجاه البرنامج التدريبي
 - 2- التعلم: أي تحديد مدى تعلم المتدربين للمبادئ والحقائق والمهارات
 - 3- السلوك: أي قياس التغير في سلوك المتدربين
 - 4- النتائج: أي النتائج الملموسة والمتحققة من البرنامج التدريبي، مثل: تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج من الناحية الكمية والنوعية.
- ولكن قبل أن نقوم بعملية قياس فاعلية التدريب لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- هل حقق التدريب أغراضه؟
 - 2- هل لبي التدريب احتياجات العملاء؟
 - 3- هل يستخدم التعلم الذي أحرز في حالات العمل الفعلية؟
 - 4- هل اختلف أداء المتدربين بعد نهاية التدريب نتيجة تلقيهم له؟
 - 5- هل أسهم التدريب بصورة مباشرة في هذا الأداء المختلف؟
 - 6- هل أسهم التدريب في إنتاج عاملين يتمتعون بفاعلية وكفاءة أعلى؟
 - 7- هل أسهم التدريب في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وخفض التكلفة فيها إلى أقصى حد
- وتوضح وجهة النظر التالية مجموعة من العوامل التي توضح نجاح عملية التدريب تتمثل في: (الحمادي، 2014، 107)

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

أما بالنسبة لعوامل فشل البرامج التدريبية

أشار مرسى (2003) الى أن هناك أسباب لفشل الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفين ومن أهمها:

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

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

1. عدم توفر مدربين أكفاء ولديهم الخبرة الكافية أو ارتفاع تكاليف المدربين الكفاء.
2. صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج التدريبي اما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء 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 غلبا ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها.
3. صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة التخالف في طبيعة الاعمال من وظيفة الى أخرى
4. تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل اليها.
5. تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.
6. كما يجب أن تركز منظومة التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في الأداء الحالي للموظفين وسلوكهم وعدم اهمالها بالإضافة الى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ثم تطوير برامج تدريبية فعالة لتحقيق السلوك والأداء المتوقع الذي سيساعد على تحسين أداء الموظفين لعملهم بأفضل كفاءة وفعالية ممكنة.

1. كما ذكر الخطيب ان معوقات التدريب تتمثل في الاتي: (الخطيب، 2002، 510)
2. اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الافراد
3. غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات

4. سوء التخطيط واعتماده على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها
5. ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين لهم.
6. ضعف المشرفين على إدارة التدريب في تصميم الجيد لبرامج التدريب وتنفيذه ومتابعته وتقييمه.
7. عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل.

ثاني عشر: علاقة التدريب بزيادة الإنتاجية

تولى المنظمات اهتماماً متزايداً بالتدريب كونه النشاط الذي يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة إذا 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، 2021، 11)

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

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

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

1-زيادة المعرفة والمهارات

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

2- تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء

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

3- تعزيز الرضا الوظيفي

التدريب يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم مدعومون وأن هناك 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.

4- التكيف مع التغيرات التكنولوجية

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

5- الابتكار وتحسين العمليات

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

6- التقليل من التكاليف التشغيلية:

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

7- تحسين الروح الجماعية

التدريب يمكن أن يعزز العمل الجماعي ويدعم بناء فرق عمل أكثر 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.

مراجع اللغة العربية:

1. ابراهيم، بومزايد(2015) أهمية أداء الادارة في تحسين انتاجية الموظفين، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 39.
2. ابو غالي، زلفي يونس(2024) دور التدريب في تنمية مهارات مديري الموارد البشرية، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للاداب والدراسات التربوية والنفسية، قسم الابحاث والمنشورات، المجلد الثاني، العدد الثامن.
3. برعي، محمد جمال (1990) فن التدريب الحديث في مجالات التنمية ، القاهرة، مكتبة مصر الحديثة.

4. برقي، حسين(2007) استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سوناطراك، اطروحة مقدمة لنيل دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
5. برنامج التخطيط التربوي لتطوير مهارات الكفاية الانتاجية، شعبة الادارة المدرسية للمعلمين.
6. البنك الدولي(2007) الطريق غير السلوك اصلاح التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي للإنشاء والتعمير واشنطن العاصمة.
7. بو قطيف، محمود(2013) التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد حيضر بسكرة.
8. بومزايدة، ابراهيم (2015) أهمية الادارة في تحسين انتاجية الموظفين، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 39.
9. التوجيهي، محمد ابراهيم و البرعي، محمد عبدالله (1993) معجم مصطلحات العلوم الادارية الرياض، مكتبة العبيكان.
10. الجعير، مؤمن خالد(2024) اثر التدريب على اداء العاملين في محافظة جرش، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، رماح ، العدد الخمسون.
11. حسون ، محمد عوض (2015) أثر جودة التدريب في رفع كفاءة العاملين بالمصارف السودانية، مجلة المال والاقتصاد ، الخرطوم، المجلد 78.
12. الحضيبي، خالد المناوي (2021): إستراتيجيات التدريب الفعالة وأثرها على أداء الموظفين- دراسة تطبيقية على شركات النفط والغاز في ليبيا، مجلة الافاق العلمية، جامعة طرابلس
13. حنفي، عبدالغفار(2007) تنظيم وإدارة الاعمال ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
14. دليل المدرب في تدريب المدربين(2003) - الاصدار الثامن من سلسلة دليل المدرب لبرنامج تنمية المجتمعات المحلية، برنامج تنمية المجتمعات المحلية، صنعاء.
15. رميض، أحمد جاسم(2023) دراسة لتحليل استخدام الذكاء الاصطناعي في تدريب وتطوير مهارات الموظفين، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية، المجلد الخامس.
16. سوما، محمد علي (2019). استراتيجية التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة: محلية الخرطوم في الفترة من 2017 - 2019م، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية، السودان.
17. الصافي ، حامد التاج حامد(1996) ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
18. 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.
19. صفور، محمد (2020). 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 42، عدد32، سوريا
20. الصوالحة، ايوب احمد محمد و البراشدي، مانع بن راشد بن عبدالله بن راشد (2022). أثر استراتيجية التدريب على التغيير المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، بحث منشور بمجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، العدد66، الأردن.

21. الطعاني ، صلاح الدين محمد عبد الباقي (2002) التدريب مفهومة وفعاليتها، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع .
22. طه ، محمد أحمد محجوب (2009) اثر التدريب على الكفاءة الانتاجية: دراسة مقارنة بين شركة سكر كنانة ومصنع سكر حلفا الجديدة، جامعة ام درمان الاسلامية، كلية العلوم الادارية، السودان.
23. عامر ، جمعه محمد (2006) أساسيات علم الاقتصاد – نظرية تطبيقية على اقتصاديات سوق العمل، جمهورية مصر العربية جامعة الزقازيق.
24. عبيد، عاطف محمد (1997) ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، القاهرة، دار النهضة العربية.
25. علي، ايمن حسن (2020): أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد12، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، اكااديمية الشروق.
26. القوالة، عبدالمنعم موسي (2018). 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 4، عدد1، الاردن.
27. لسان العرب مادة (درب) ٣٧٤/١
28. محمد، جوهري يوسف جعفر (2024) العاقبة بين التدريب والكفاءة الانتاجية في القطاع العام بتطبيق على شركة زين السودان، مركز بحوث ودراسات دول البحر الاحمر وجامعة دنقلا، العدد9.
29. موسى، محمود عبد اللطيف (2006) الدافعية للتدريب الاداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، القاهرة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
30. بابا عبد القادر، حسين الحديد (2009) قياس دور التدريب في تامين الموارد البشرية: دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يومي 10-11 نوفمبر، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر .
31. البرزنجي، آمال حسن (2009) التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية، مجلة الادارة والاقتصاد لجامعة المستنصرية، كلية الاقتصاد، العدد74.
32. برير، كامل (2000) إدارة الموارد البشرية وكفاية الداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
33. مركز البحوث (1993) التدريب وأهميته للعاملين في منشآت الأعمال السعودية كتاب إرشادي 7، سلسلة مطبوعات مركز البحوث، الغرفة التجارية.
34. توفيق، عبد الرحمن (2004) المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
35. جابر، عبيد عادل (2012) التدريب في القطاع الصناعي صناعة عمالة ماهرة، منظمة التعاون الصناعي في الخليج العربي، منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، العدد 102.
36. الجغبير، مؤمن خالد (2022) أير التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، العدد50.

37. الحمادي، محمد عامر (2014) أثر تدريب وتأهيل الكوادر البشرية في تنمية وتطوير الإنتاج، دراسة ميدانية لشركتي الانماء للصناعات الهندسية وشركة الانماء لصناعة المواسير، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، العدد 11.
38. الخطيب، رداح (2006)، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، اربد، الأردن.
39. الداوي الشيخ (2008) تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 6.
40. الدوري، زكريا (2005) أثر التدريب على الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية، عمان، دار اليازوري.
41. ديسلر، جاري (2009) ترجمة محمد سعيد إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية.
42. ربابعة، علي محمد (2003) إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان والأردن.
43. الساعدي، عبد السلام (2024) استراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء الموظفين، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة بني وليد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بني وليد، العدد 24.
44. السلمي، علي وساطع، رسلان (1974) تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 163، الرياض، السعودية.
45. سيد، إيمان (2015) التدريب على رأس العمل، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، العدد 148.
46. السيد، سلوى حسين حميدة (2018) أثر التدريب على التنمية الإدارية دراسة تطبيقية على اكااديمية السودان للعلوم الادارية 2010: 2017، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الخرطوم.
47. الشرعة، عطاء (2014) ادارة العملية التدريبية، عمان الأردن، دار صفاء.
48. الشريف، محمد أحمد (1409هـ) الكفايات الادارية المرغوبة في برامج تدريب مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز.
49. طعاني، حسن أحمد (2002) التدريب.
50. الظفيري، عبد الله (2020) تدريب مستمر مجلة الوعي الإسلامي، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، العدد 663.
51. العبد، جعفر عبد المجيد (1971) قياس عائد استثمار التدريب، اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد الرابع، العدد الأول.
52. عبد الله، إيمان نجم الدين (2019) تفعيل دور التدريب في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة استطلاعية لأراء العاملين في الجامعة التقنية الشمالية، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 38، العدد 124.
53. العدوان، ماجد احمد صالح (2013) تدريب الموظفين العموميين المشكلات والحلول دراسة مقارنة، رسالة دكتوراة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان.
54. الفارس، إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم (2008) أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، اعمال ملتقيات وندوات المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

55. كرزازي، حنان (2023) أثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين دراسة حالة مديرية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، دفاثر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، المجلد 12.
56. كغو، زينة مراد داؤود (2009) نموذج مقترح للتدريب الالكتروني في المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري في الموصل رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
57. محمد، جواهر يوسف (2024) العلاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية في القطاع العام بالتطبيق على شركة زين السودانية (2017: 2021)، مجلة القلزم للدراسات التطبيقية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة دنقلا، العدد التاسع.
58. محمد، عبد الله يوسف (2021) التدريب وعلاقته بأداء الموظفين في إدارة الإنتاج بشركة الخليج العربي للنفط، مجلة جامعة بنغازي الحديثة للعلوم والدراسات الإنسانية، العدد 17.
59. مرسى، جمال (2003) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، البدائل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، القاهرة، مصر، الدار الجامعية.
60. مسعود، على تايه (2012) دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، بحث دكتوراة في إدارة الاعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.
61. محمد، عبد الرحمن عطية (2017) تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.

المراجع الأجنبية:

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. 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).
3. 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.
 4. 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
 5. Chizubem Bensonch , Christos D. Argyropoulos , Christos Dimopoulos ,
 6. Cleo Varianou Mikellidou, Georgios Boustras (2022): Analysis of safety climate factors and safety compliance relationships in the oil and gas industry, Safety Science
 7. 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
 8. Bruno Fabiano, Margherita Pettinato, Fabio Currò, Andrea P. Reverberi(2022): A field study on human factor and safety performances in a downstream oil industry,
 9. Safety Science, Volume 153, September 202
 10. Mohammed Hassen Yimam (2022) Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia, Cogent Educatio
 11. 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.
 12. 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
 - 13.Allen. V., (2003): The Value Evaluation: Addressing Larger Implication of an Intellectual capital intangible, Journal of Intellectual capital, V 1, N 1, p8..
 14. Sahinidis,G.S, & Bouris, J (2008). Employee Perceived training Effectiveness Relationship to employee Attitudes. Journal of European industrial training,32(1),63