

التكليف الثالث

عنوان البحث

أثر العملية التدريبية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على

المشاريع الناشئة

إعداد:

وليد القباني

إشراف:

د/ منى مصطفى العشري

العام الدراسي

2024-2023

أولاً: عمليات التدريب:

يعد التدريب والتطوير وسيلة فاعلة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل التغيير لأنها تمتلك الطاقات والقدرات والاستعدادات للعاملين لديها . مما يعني ضرورة الفهم الجيد للتحديات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية منها الاتجاه نحو عولمة الأعمال، والاقتصاد المعرفي، والتكنولوجيا الحديثة، والتنوع، وتحجيم الأعمال، والجودة الشاملة، والمنظمات المتعلمة، وأخلاقيات المهنة أدى الى الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية من اجل الإبداع والابتكار والتجديد والتمكين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. وتواجه إدارة المنظمة العديد من البدائل في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية التي تستلزم اتخاذ قرارات صائبة بشأنها.

مفهوم التدريب:

التدريب جزء حيوي من تطوير الموارد البشرية. إنها تتولى دورًا مهمًا على الدوام في أعقاب التقدم التكنولوجي الذي أدى إلى زيادة المنافسة باستمرار، وزيادة توقعات العملاء للجودة والخدمة والحاجة اللاحقة لخفض التكاليف.

التدريب هو أحد وظائف الموارد البشرية الرئيسية. تنظر معظم المنظمات إلى التدريب والتطوير على أنه جزء لا يتجزأ من نشاط تطوير الموارد البشرية. شهد مطلع القرن تركيزًا متزايدًا على نفس الشيء في المنظمات على مستوى العالم. لقد فرضت العديد من المنظمات ساعات تدريب سنويًا للموظفين مع مراعاة حقيقة أن التكنولوجيا تقلل من الموظفين بمعدل سريع للغاية. يتضمن التدريب من الناحية الفنية تغييرًا في المواقف أو المهارات أو المعرفة لدى الشخص مع التحسن الناتج في السلوك. لكي يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون نشاطاً مخططاً يتم إجراؤه بعد إجراء تحليل شامل للحاجة واستهداف كفاءات معينة، والأهم من ذلك أن يتم إجراؤه في جو تعليمي. (Ravikant, 2019).

أهداف التدريب:

هي الأهداف التي يسعى إليها البرنامج التدريبي. يجب تحديد هذه الأهداف التي تمثل النتائج والموافقة عليها قبل أن تبدأ. يعتبر فهم الأهداف وتحديد خطوة واحدة في تحديد منهجية التدريب. بشكل عام، يمكن تحديد الهدف بناءً على القسم الذي يتم تدريبه. يمكن أن يتكون القسم من مستويات مختلفة من الموظفين: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية.

نظرًا لاختلاف نوع العمل بين المستويات الإدارية من مستوى إلى آخر، فإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية بينما الإدارة الوسطى مكلفة باتخاذ قرارات تكتيكية والإدارة التنفيذية مسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات اليومية للمنظمة، يجب تحديد أهداف التدريب لتغطية جميع الأنواع الثلاثة. يمكن أن تدرج أهداف التدريب تحت الفئات الثلاث التالية:

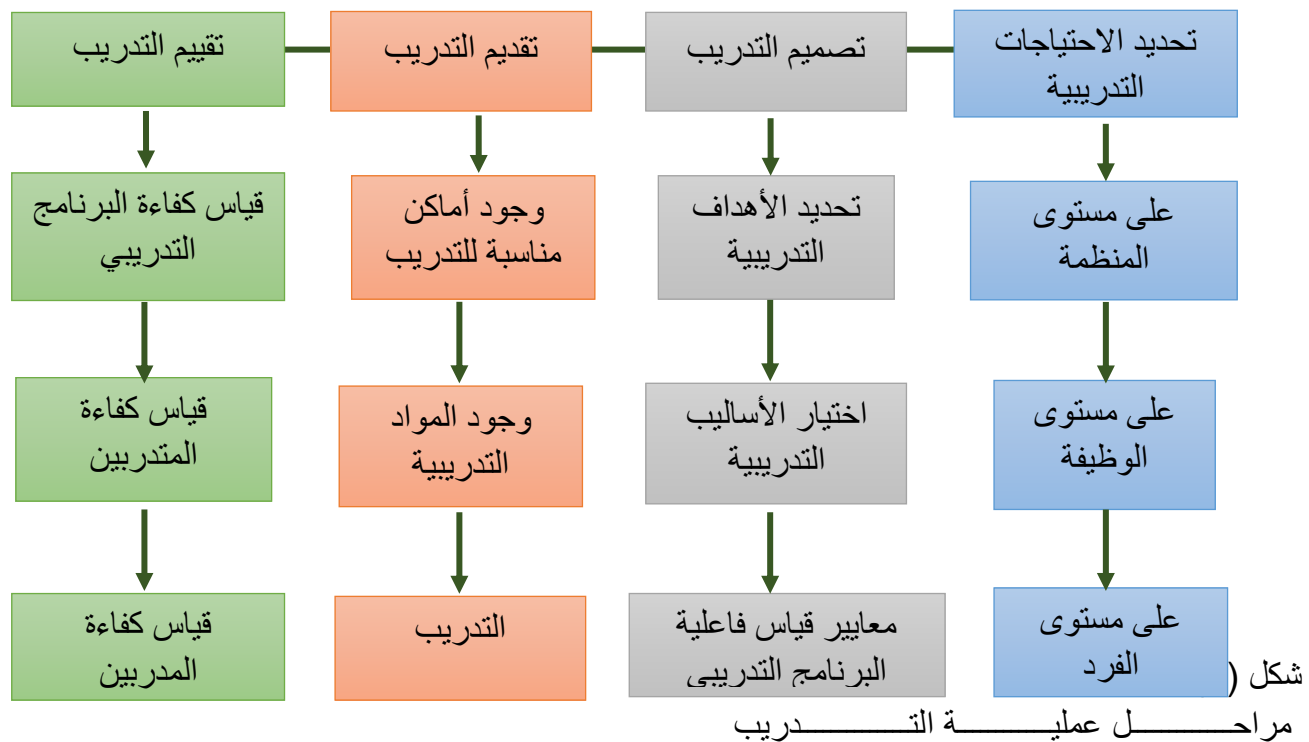
1. الإبداع والابتكار: موجه نحو الإدارة العليا.
2. الإشراف وحل المشكلات: موجه نحو الإدارة الوسطى
3. المعلومات: تستهدف المديرين التنفيذيين أو الموظفين الإداريين الأدنى الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات اللازمة لعملهم. (هاللي، 2018)

مراحل تطبيق العملية التدريبية:

نظرًا للتغيرات المتسارعة، كما هو الحال مع التكنولوجيا، فإن المنظمات بحاجة إلى تدريب وتطوير موظفيها لمواكبة التطورات التكنولوجية للبقاء في المنافسة يمكن أن يمثل تحديًا. لذا ينبغي على الشركات الكبيرة المنافسة الاستثمار في التدريب والتطوير، استخدام منهج استراتيجي يتضمن أربعة مراحل: (Scott & Shad, 2019)

1. تحديد الاحتياجات على أساس الأهداف التنافسية للشركة: ما هو التدريب الذي تحتاجه الشركة حقًا؟
2. تصميم البرنامج: بالنظر إلى تلك الاحتياجات، كيف ينبغي تصميم أو تنظيم برنامج التدريب على أفضل وجه؟
3. التنفيذ: كيف ينبغي تسليم البرنامج - أي بأية طريقة؟
4. التقييم: كيف يمكن للشركة معرفة ما إذا كان برنامج التدريب يعمل بالفعل؟

ويوضح الشكل رقم (1) أن مراحل عملية التدريب كما يلي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، تقديم التدريب، وتقييم التدريب). والآتي شرح لهذه المراحل:



1) تحديد احتياجات التدريب:

يعتبر التحديد الضروري لأداء المهمة معلومات أساسية ستساعد في اختيار طرق التدريب. على سبيل المثال، يمكن أن تكون المحاضرة البسيطة في الفصل وسيلة فعالة لنقل المعرفة الأساسية حول مبادئ خدمة العملاء والمعرفة بالمنتج، ويمكن أن تكون مسرحيات الأدوار نهجاً فعالاً لجعل المتدربين يوضحون ما إذا كانوا قد تعلموا المعرفة الأساسية ويمكنهم الجمع بين المعرفة والمهارات بشكل فعال استكمال مهام مندوب خدمة العملاء.

ووفقاً لكاهنة وكاهنة (2019)، فإن "تقييم احتياجات التدريب التنظيمي هو مرحلة تشخيصية لخطّة التدريب"، ويشمل الحاجة للتقييم تحديد سبب الحاجة إلى أنشطة تدريبية محددة ووضع التدريب في سياق تنظيمي مناسب. وقد لوحظ أن تقييم الاحتياجات في التدريب أمر أساسي ويجب أن يكون عملية مستمرة من أجل تحديد أنواع التدريب التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. بدون تحليل الاحتياجات مما يؤدي عادة إلى إنفاق الوقت والتكلفة. تحليل احتياجات التدريب هو النشاط الرئيسي للنهج المنهجي ويعمل بشكل أساسي على تحديد أي تناقضات وفجوة التدريب بين المعرفة والمهارة والقدرة الحالية وتلك المطلوبة في الوقت الحاضر (حمود، 2017).

(2) تحليل الاحتياجات التدريبية:

يتضمن تقييم احتياجات التدريب ثلاثة مستويات مختلفة من التحليل: التنظيمي، المهمة / الوظيفة، الفرد / الشخص (Noe et al., 2010).

أ- التحليل التنظيمي:

يمكن تشخيص احتياجات التدريب من خلال تحليل النتائج التنظيمية والنظر في الاحتياجات التنظيمية المستقبلية. وهذا يعني تحديد (المعرفة والمهارة والقدرة) المملكة العربية السعودية التي ستكون مطلوبة الآن وفي المستقبل كوظائف وتنظيم. على المستوى التنظيمي، يعتبر التدريب ضمن سياق ثقافة المنظمة وسياساتها وهيكلها واستراتيجيتها.

يأخذ هذا التحليل في الاعتبار كيف سيساعد التدريب المنظمة أو الوحدة في تحقيق أهدافها وكيف يمكن أن يؤثر التدريب على ديناميكيات مكان العمل اليومية بين الوحدات المختلفة (Mello 2011). كما (Noe et al., 2010)، يتضمن التحليل التنظيمي تحديد مدى ملائمة العمل للتدريب، بالنظر إلى إستراتيجية أعمال الشركة، ومواردها المتاحة للتدريب، والدعم من قبل المديرين والأقران لأنشطة التدريب.

يأتي التحليل التنظيمي من مقاييس تشغيلية متنوعة للأداء التنظيمي مثل الإدارات أو المناطق ذات معدل دوران مرتفع، وشكاوى العملاء، ومعدلات التظلم المرتفعة، والحوادث، والتغيب العالي، والأداء المنخفض، وأوجه القصور الأخرى التي يمكن تحديدها. بعد تحديد مثل هذه المشاكل، يمكن تطوير أهداف التدريب إذا كان التدريب حلاً. أثناء التحليل التنظيمي، يمكن استخدام مجموعات التركيز من المديرين لتقييم التغييرات والأداء التي قد تتطلب التدريب.

ب- تحليل المهمة / الوظيفة:

الطريقة الثانية لتحليل الاحتياجات التدريبية هي مراجعة الوظائف المعنية والمهام التي يتم تنفيذها في تلك الوظائف. من خلال مقارنة متطلبات الوظائف بالمعرفة والمهارات والقدرات للموظفين يمكن تحديد احتياجات التدريب. وفقاً لـ Noe et al., يتضمن تحليل المهام تحديد المهام والمعرفة المهمة والمهارة والسلوكيات التي يجب التأكيد عليها في تدريب الموظفين لإكمال مهامهم.

قد تشمل مصادر تحليل الحاجة على مستوى المهمة المملكة العربية السعودية للموظفين، ومواصفات الوظيفة، والمعايير، والفعالية، وبيانات الكفاءة، واستطلاعات الموظفين.

ج- تحليل الفرد / الشخص:

الوسيلة الثالثة لتشخيص الاحتياجات التدريبية تركز على الأفراد وكيفية أدائهم لوظائفهم (Mathis & Jackson (2010). يعتبر المستوى الفردي للتقييم أن الأشخاص سيتم تدريبهم. يتطلب تحليلاً لمستويات المعرفة والمهارات الموجودة لديهم بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بأساليب التعلم المفضلة لديهم، والشخصية، والأساليب الشخصية في التفاعل مع الآخرين، وأي احتياجات خاصة قد يمتلكها الموظفون (حمود، 2017). كما، Noe et al., "التحليل الشخصي هو عملية لتحديد ما إذا كان الموظفون بحاجة إلى التدريب، ومن يحتاج إلى التدريب، وما إذا كان الموظف مستعداً للتدريب" (2010, P.277).

4-2-2 تصميم التدريب: Training Design

بمجرد تحديد أهداف وإجراءات التدريب، يمكن أن يبدأ تصميم التدريب. سواء كان التدريب خاصاً بالوظيفة أو بطبيعته الأوسع نطاقاً، يجب تصميم التدريب لمعالجة الأهداف المحددة. من أجل معالجة الأهداف المحددة، يجب أن يكون محتوى التدريب مفيداً ومرتبئاً بأهداف التدريب. كما Noe et al. (2010)، يتم تعزيز الدافع للتعلم عندما يكون التدريب مرتبطاً بمساعدة المتعلم مثل ما يتعلق بمهام الوظيفة الحالية أو المشاكل أو تحسين المهارات أو التعامل مع الوظائف أو تغييرات الشركة. بالإضافة إلى أن سياق التدريب يجب أن يكون مماثلاً لبيئة العمل.

(3) تقديم التدريب:

بعد تصميم التدريب، يمكن أن يبدأ التسليم الفعلي للتدريب. بصرف النظر عن نوع التدريب الذي تم القيام به، يمكن استخدام عدد من الأساليب والطرق لتقديم التدريب. مفتاح التدريب الناجح هو اختيار الطريقة الأفضل لتحقيق هدف التدريب (Noe et al., 2010).

(4) تقييم التدريب :

يقارن تقييم التدريب نتائج ما بعد التدريب بأهداف ما قبل التدريب للمدربين والمدرسين والمتدربين. كما "يتضمن تقييم التدريب مناهج تهدف إلى تقييم فاعلية التدريب، والتي تتضمن عادةً تعليقات من الموظفين والمدربين". يساعد فحص نتائج البرنامج في تقييم فعاليته. يجب أن تكون هذه النتائج مرتبطة بأهداف البرنامج. تتمثل الأهداف الرئيسية لأي عملية تقييم هي تقييم النطاق الواسع للنتائج الفردية والنتائج التنظيمية بالإضافة إلى العائد على الاستثمار. وفقاً لـ Noe et al. (2010)، أسباب تقييم التدريب هي:

أولاً. التعرف على نقاط القوة والضعف في البرنامج. يتضمن ذلك تحديد ما إذا كان البرنامج يلبي أهداف التعلم، وجودة بيئة التعلم، وما إذا كان يتم نقل التدريب إلى الوظيفة.

ثانياً. لتقييم ما إذا كان المحتوى، والمؤسسات، وإدارة البرنامج (بما في ذلك الجدول الزمني، وأماكن الإقامة، والمدربين، والمواد) تساهم في التعلم واستخدام محتوى التدريب في الوظيفة.

ثالثاً. تحديد الفوائد المالية وتكاليف البرنامج.

رابعاً. مقارنة تكاليف ومزايا برامج التدريب المختلفة لاختيار البرنامج الأفضل.

ثانياً: أداء العاملين:

تتألف جوهر الأداء ككفاءة اقتصادية من ثلاثة عناصر رئيسية وفقاً لـ (Guillen & Cecile, 2014):

1. العنصر الأول هو تحديد القيمة المستهدفة، والذي يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.
2. العنصر الثاني هو معايير تقييم الأهداف، والتي تشمل المؤشرات الفردية أو مجموعات المؤشرات.
3. العنصر الثالث هو نظام القياس والتقييم، والذي يحدد قواعد قياس المؤشرات وطرق تقييمها.

إذا كان لدى المشاركين دوافع كافية ويرغبون حقاً في تحقيق أهدافهم، فيجب أن يشاركوا في عملية التحكم في البحث عن الأهداف وفقاً لذلك. كما أن تعاونهم في تخطيط التدابير لتحقيق الأهداف ضروري أيضاً، حيثما أنهم هم الذين سينفذون هذه التدابير (Jakada، 2018).

بالنسبة لجوهر الرقابة، فإنه يتمثل في مقارنة النتائج الفعلية المحققة مع الخطة، والتفكير في الانحرافات وحلها. يتمثل جوهر مراقبة الموظفين في مراقبة وتقييم الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وطموحات الشركة المرتبطة بشكل مباشر أو تتأثر بإدارة الموارد البشرية (Nguyen، 2020). في الاستخدام الضيق، تركز مراقبة الأفراد على الجوانب الكمية والتشغيلية، وتقييم كفاءة وإنتاجية أعمال شؤون الموظفين. وفي الاستخدام الأوسع، فهي تراقب جودة إدارة الموارد البشرية وممارساتها وأدواتها. وللتحكم في عمليات شؤون الموظفين المختلفة، يتطلب التحكم في متغيرات ومؤشرات القياس المختلفة (Ifadah، 2021).

في النظرية والممارسة الاقتصادية، يُعتبر أداء العمل مؤشراً على نشاط العامل. يتم تعريف أداء العمل بطرق مختلفة من قبل الباحثين. ومع ذلك، كقاعدة عامة، يتم التركيز على الأداء بالنسبة للسلوك أو النتائج (وفقاً لمؤشرات كمية) (Chen، 2017). وبشكل عام، يعكس أداء العمل كمية وجودة العمل الذي يقوم به العامل في ظروف معينة خلال فترة زمنية محددة.

يمكن تعريف أداء العمل بأنه النتائج التي يتحققها العامل والتي ترتبط بأهداف الشركة الاستراتيجية ورضا العملاء وتحقيق النتائج الاقتصادية. في الشركات الحديثة، تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم بشكل مستهدف. ولتحقيق الأهداف الصعبة، يتطلب الأمر مراقبة وتقييم نتائج العمل، وتصحيح أي انحرافات غير مرغوب فيها، وتقديم المكافآت، وتوفير التدريب والتثقيف للموظفين (Nouri & Boukerbot, 2021).

يميل الأفراد إلى تحقيق الأداء بناءً على طريقة قياس أدائهم واستمرارهم في القيام بالأعمال المستحقة للمكافأة. فإذا أخبرنا الأفراد بتوقعاتك ومكافأتهم عند تحقيقها، وعاقبتهم عندما لا يتحققون منها، فإنهم سيتحفزون لتحقيق الأهداف. ومع ذلك، في الواقع، لا يكون إدارة الأداء التنظيمي ونظم المكافآت بسيطة بهذا الشكل، بل تتضمن عدة أهداف ومعايير لا تعكس دائماً السلوك الفعلي والحوافز، والتي قد لا ترتبط دائماً بالمعايير أو الأهداف. والنتيجة هي تطبيق معقد وقد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، ويمكن وصفها بأنها "أنا أكافئ، رغم أننا نطلب ب" (Guillen, 2014). يمكن أن يكون تقييم الأداء (مراجعة الأداء) فرصة هامة للمديرين لاكتشاف أفكار جديدة في عملية الابتكار يمكن استخدامها في جميع جوانب الشركة (Shahzad & Luqman, 2012). واحدة من المتطلبات الأساسية لبناء نظام لمراقبة وقياس وتقييم الأداء الداخلي للشركة هي أن يتمكن النظام من زيادة تحفيز الموظفين وتشجيع مشاركتهم الشخصية وتحقيق توافق

أهداف الموظفين مع أهداف الشركة (التوافق في الأهداف) بأعلى مستوى ممكن. ذلك يساعد على جعل الأهداف الاستراتيجية المعقدة للشركة فعالة قدر الإمكان (Murali et al., 2017).

إدارة الأداء الفعالة تتضمن عدة خطوات وممارسات. قبل كل شيء، يجب تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس التي يجب على الموظفين تحقيقها. يمكن أن تكون هذه الأهداف ذات طابع كمي مثل زيادة المبيعات أو تحقيق أرباح محددة، وكذلك أهداف ذات طابع نوعي مثل تحسين رضا العملاء أو تطوير مهارات الموظفين. ثم يتم تنفيذ تقييم الأداء الذي يتضمن جمع المعلومات حول أداء الموظفين بناءً على المعايير المحددة مسبقاً. يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات لتقييم الأداء، بما في ذلك الملاحظات المباشرة، واستعراض الأداء، وتقييم زملاء العمل، واستبيانات العملاء.

بعد جمع المعلومات، يتم تحليلها وتقييم أداء كل موظف بناءً على المعايير المحددة. يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وتوفير ملاحظات بناءة لتحسين أدائهم. يمكن أيضاً تحديد فرص التطوير والتدريب لتعزيز قدرات الموظفين. وأخيراً، يجب أن يُعاد تقييم الأداء بشكل منتظم لضمان استمرار تحقيق الأهداف وتطوير الموظفين. يمكن أن يكون هناك تعديلات على أهداف الأداء والمعايير بناءً على تطور الشركة واحتياجاتها.

بشكل عام، تساهم إدارة الأداء الفعالة في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. كما تعمل على بناء بيئة عمل ملائمة وتطوير قدرات الموظفين بشكل مستدام.

عند تحليل أداء الموظفين وعوامل الأداء، تلعب المؤشرات الأدائية دوراً حاسماً. فنتمثل هذه المؤشرات إما في الأداء المباشر، مثل كمية ونوعية العمل المنجز، أو الأداء غير المباشر، مثل استقرار الأداء في الوقت المحدد، وحوادث العمل، والغيابات، والتقلبات، والتغيرات في جودة العمل أو العمليات العقلية والحالة النفسية، ومستوى التوتر العاطفي، والتعب، والتوتر والضغط النفسية والإحباط التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف أثناء العمل وغيرها (Khleifat & Al Mlahma، 2020).

تقييم الموظفين يعتبر أمراً مهماً للشركات والمؤسسات المختلفة. فهو يشكل الأساس لإدارة الموارد البشرية والمجالات الإدارية الأخرى في الشركة. إن تقييم الموظفين يعد أداة فعالة لتحفيزهم ومراقبتهم وتوجيههم. كما يتيح للشركة تتبع أداء الموظفين ومقارنته بأداء زملائهم. يوجد نوعان من تقييم الموظفين، وهما: التقييم الرسمي - المعروف أيضاً بالتقييم المنهجي - والتقييم غير الرسمي، والذي يتم عادة من قبل المشرف أثناء العمل اليومي. من الناحية العملية، يعني تقييم الموظف وأدائه في الشركة تحديد كيفية أداء الموظف لعمله والمهام المتعلقة بوظيفته، بالإضافة إلى سلوكه تجاه زملائه (13).

وفقاً لـ Issa وآخرين (2022)، يؤدي تقييم أداء الموظفين إلى التأثيرات التالية على الشركة والأفراد:

- السيطرة على فعالية العمليات والممارسات في إدارة الموارد البشرية.
- التدقيق وكشف إمكانيات العمل للإدارات والأفراد.
- تقييم الأداء بهدف تمكين الفرد من أن يكون مسؤولاً عن تعلمه وتطويره.
- تقييم الأداء كأساس لتحقيق المكافأة العادلة.
- تحسين العلاقات والتواصل في الشركة.

يملك نظام قياس الأداء تأثيرًا قويًا على سلوك الأفراد داخل وخارج الشركة. ولكي تنجح وتزدهر، يجب على الشركات تأخذ بعض النقاط في الاعتبار عند تقييم أداء الموظفين:

1. تحديد أهداف واضحة: يجب على الموظفين معرفة الأهداف التي يجب عليهم تحقيقها ومعايير الأداء المتوقعة.
2. رصد الأداء: يجب على الشركة والمشرفين توفير نظام فعال لرصد أداء الموظفين من خلال ملاحظات مستمرة وتقييمات منتظمة.
3. توفير ردود فعل بناءة: يجب أن تتضمن عملية التقييم ردود فعل بناءة ومفصلة للموظفين حول أدائهم، بما في ذلك نقاط القوة ونواقص الأداء وفرص التحسين.
4. توفير تدريب وتطوير: يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتنمية للموظفين وتوفير الفرص المناسبة لتعزيز مهاراتهم وتطويرهم.
5. المكافآت والمزايا: يمكن استخدام تقييم الأداء لتحديد المكافآت والمزايا التي يستحقها الموظفون بناءً على أدائهم المتميز.
6. التواصل الفعال: يجب أن يكون هناك تواصل منتظم بين الموظفين والمشرفين لمناقشة تقييم الأداء وتوضيح التوقعات والمخاوف والفرص.

يجب أن يتم تنفيذ عملية تقييم الأداء بشكل عادل وموضوعي، مع الاهتمام بتوفير التوجيه والدعم للموظفين لتحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم. قد تختلف أساليب وإجراءات تقييم الأداء من شركة لأخرى بناءً على طبيعة العمل والثقافة المؤسسية.

العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين:

التدريب له علاقة مباشرة بأداء الموظفين في المؤسسات والشركات. يمكن أن يؤثر التدريب بشكل إيجابي على أداء الموظفين عن طريق تطوير مهاراتهم ومعرفتهم، وزيادة مستوى الكفاءة والفهم في مجال عملهم.

أحد الأثر الإيجابية للتدريب هو تحسين المهارات. يساعد التدريب الموظفين على تعلم وتطوير المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة أعلى. من خلال تعزيز المعرفة والفهم، يصبح بإمكان الموظفين تطبيق المفاهيم والأدوات المكتسبة في العمل العملي، مما يساهم في تحسين أدائهم.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز التدريب الثقة لدى الموظفين في قدرتهم على التعامل مع تحديات العمل. عندما يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات الجديدة، يتحسن شعورهم بالقدرة على تنفيذ المهام بكفاءة، وبالتالي يزداد ثقتهم في أداء واجباتهم.

يمكن للتدريب أيضًا أن يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية للموظفين. عندما يكتسب الموظفون المهارات الجديدة والأساليب الفعالة، يصبحون قادرين على إنجاز المهام بشكل أفضل وبشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز التدريب الالتزام والمشاركة لدى الموظفين. عندما يشعرون بأن صاحب العمل ملتزم بتطويرهم وتقديم الفرص للتعليم والنمو، يزداد ارتباطهم بالمؤسسة ويكونون أكثر استعدادًا للمساهمة بأفضل طريقة ممكنة.

علاوة على ذلك، يساهم التدريب في تقليل الأخطاء والمخاطر في مكان العمل. من خلال توفير التدريب الملائم، يتم تعزيز الوعي بالسلامة والجودة والإجراءات الصحيحة. يساهم ذلك في تقليل الأخطاء والمخاطر وتحسين جودة العمل والأداء العام.

بشكل عام، يمكن القول إن التدريب يعد استثمارًا هامًا يساهم في تطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم. بالتالي، يمكن أن يؤدي التدريب يعد استثمارًا هامًا يساهم في تطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم. بالتالي، يمكن أن يؤدي التدريب الجيد إلى تحسين أداء الموظفين، زيادة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، تعزيز الالتزام والمشاركة، وتحقيق نتائج أفضل في المؤسسة أو الشركة.

الفصل الثالث

الدراسة المنهجية

1. منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للمراجع. كما أجرى دراسة تطبيقية على عدد من العاملين في الشركات الناشئة، حيث استخدم المنهج التحليلي، حيث يعتمد على عدد من المؤشرات التي اختارها الباحث.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث المؤسسات السعودية. وبالتالي فإن عينة البحث تشمل 50 من الأفراد العاملين في الشركات الناشئة السعودية، ويبين الجدول (1) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب الت في التخصص الوظيفي للمبحوثين.

الجدول رقم (1) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب العوامل الديموغرافية

التوصيف الوظيفي	العدد	النسبة
مهندس	12	24%
مدير إداري	3	6%
عامل إنتاج	18	36%
مطور أفراد	17	34%
المستوى العلمي	العدد	النسبة
شهادة ثانوية	24	48%
بكالوريوس	17	34%
ماستر	7	14%
دكتوراه	2	4%
عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة
0	7	14%
3-1	27	54%
5-3	15	30%
5 فأكثر	1	2%

3. جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات من خلال استبيان ورقي سيتم توزيعه على المبحوثين.

يشمل الاستبيان على قسمين من الأسئلة:

المحور الأول: أسئلة ديموغرافية.

• الاسم:

• سنوات الخدمة الوظيفية :

☐ مدير مالي

☐ مدير مجلس تنفيذي

☐ مسؤول إدارة المشاريع

☐ مدير موارد

المحور الثاني: دور التدريب في رفع أداء الموظفين:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. هل تعتقد أن التدريب يلعب دورًا مهمًا في تطوير مهارات الموظفين؟					
2. هل يساعد التدريب الموظفين في تعلم أساليب وأدوات جديدة للعمل؟					
3. هل يساعد التدريب الموظفين في تعلم أساليب وأدوات جديدة للعمل؟					
4. هل يساعد التدريب الموظفين في تعلم أساليب وأدوات جديدة للعمل؟					
5. هل يساعد التدريب الموظفين في تعلم أساليب وأدوات جديدة للعمل؟					
6. هل يساعد التدريب الموظفين في تعلم أساليب وأدوات جديدة للعمل؟					
7. هل يساعد التدريب الموظفين في تعلم أساليب وأدوات جديدة للعمل؟					

4. تحليل البيانات:

4.1. التحقق من صدق الاستبانة معامل ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة*

العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1	0.65
2	0.72
3	0.83
4	0.73
5	0.65
6	0.81
7	0.77

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول (1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوححت -0.83 و 0.65 وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.2. المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك باستخدام التحاليل الإحصائية الآتية:

a. اختبار العينة الاحادية T TEST.

b. اختبار One-way ANOVA لمقارنة الفروق تبعا للبيانات التعريفية.

c. الانحدار الخطي البسيط.

الفرضية الرئيسية الثالثة H3: يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية) في الشركات الناشئة السعودية ويتفرّع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية يُعزى للتحصيل العملي.

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** :

الجدول رقم (3) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للتحصيل العلمي للمبحوث*

ANOVA

الذكاء الاستراتيجي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.002	6.683	0.046	2	0.093	Between Groups
		0.007	98	0.679	Within Groups
			100	0.771	Total

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (3) أن قيمة دالة التباين $F=6.68$ والدلالة الاحصائية $Sig=0.002$ أصغر من 0.05 ونقبل الفرضية (يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية يُعزى للتحصيل العملي).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية يُعزى للمسمى الوظيفي.

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** :

الجدول رقم (4) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمسمى الوظيفي للمبحوث*

ANOVA

الذكاء الاستراتيجي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.003	4.972	0.034	3	0.103	Between Groups
		0.007	97	0.668	Within Groups
			100	0.771	Total

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (4) أن قيمة دالة التباين $F=4.97$ والدلالة الاحصائية $Sig=0.003$ أصغر من 0.05 و نقبل الفرضية (يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية يُعزى للمُسَمَّى الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية يُعزى لعدد الدورات التدريبية.

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova**:

الجدول رقم (3-38) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لعدد الدورات التدريبية*

ANOVA

الذكاء الاستراتيجي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.000	6.509	0.041	4	0.165	Between Groups
		0.006	96	0.607	Within Groups
			100	0.771	Total

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (3-38) أن قيمة دالة التباين $F=6.50$ والدلالة الاحصائية $Sig=0.000$ أصغر من 0.05 و نقبل الفرضية (يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية يُعزى لسنوات الخبرة).

- .1 Guillen, Olivia, Cezanne, Cecile, "Employee Loyalty and Organizational Performance: A Critical Survey,". Journal of Organizational Change Management, vol. 27, no. 5, pp. 839-850, August 2014.
- .2 Jakada, Muhammad and Hussaini, Alkasim, "Effect of Organizational Culture on Employee Loyalty among University Non-Academic Staff,". Nigerian Journal of Management Technology & Development. vol.9, no. 2, December 2018, ISSN: 2006-1676
- .3 Nguyen, Ha Hong., Nguyen, Trung Thanh, and Nguyen, Phong Thanh, "Factors Affecting Employee Loyalty: A Case of Small and Medium Enterprises in Tra Vinh Province, Viet Nam". The Journal of Asian Finance, Economics and Business, vol. 7. no.1, pp. 153–158, 2020. <https://doi.org/10.13106/JAFEB>.
- .4 Ifadah, Nasyik , Alimudin, Arasy, Utoyo, Tri, and Suyono, Joko, "Work Loyalty and Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment.", Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Monterrey, November 3-5, 2021.
- .5 Chen, Yen-Cheng, Tsui, Pei-Ling, and Lee Ching-Sung, "The Effect of International Hotel Employee Loyalty on Customer Behavioral Intention in Taiwan.", International Journal of Managerial Studies and Research. vol. 5, issue 2, pp 76-81, February 2017.

Shahzad, Fakhar & Luqman, Adeel, Khan, Ayesha, and Shabbir, Lalarukh. (2012), “ Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview.” , Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, vol. 3, no. , January 2012.

Ravikant Sangurde, (2019), Training And Development: Process, Types and Impact.

Scott A. Snell, and Shad S. Morris, (2019), Managing Human Resources, 18th Edition, CENGAGE.

9. هلالى، حسام الدين رمضان عبد الحميد. (2018). فعالية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير الأداء الجامعي – دراسة ميدانية بجامعة المنصورة. رسالة لنيل الماجستير. كلية الآداب. جامعة المنصورة.

10. كاهنة، مصاديد وكاهنة، خابر. (2019). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة. مذكرة لنيل الماجستير. جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

11. حمود، لجين. (2017). دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات – دراسة مرجعية. مشروع تخرج لنيل البكالوريوس. الجامعة العربية السورية، كلية إدارة الأعمال.

Noe, Raymond A. / Hollenbeck, John R. / Gerhart, Barry / Wright, Patrick M. (2011): Fundamentals of Human Resource Management (4th edition). New York: McGraw-Hill Irwin.