



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



أثر برنامج التدريب التأهيلي على أداء العاملين

بشركات نפט وغاز مختارة في السودان

The Impact of Rehabilitation Training Program on Employees Performance in Selected Oil and Gas Companies

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف: د. بشارة موسى بشارة محمد

إعداد الدارس: أسامة إبراهيم الجاك الطيب

2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

قال تعالى:

(هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا
عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ
الآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ) (يونس: 5)

صدق الله العظيم

شكر و تقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في مرحلة الماجستير من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير بأذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

و الشكر موصول الي الصرح العلمي الشامخ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

"كن عالماً ... فإن لم تستطع فكن متعلماً ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء وطالما اضاءة إلي الطريق

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة والتي لولاها لما كنت أنا هنا و التي علمنتني الصبر عند

الشهداء

الشكر موصول إلي زوجتي ورفيقة دربي التي كانت توفر الدعم الكامل
أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة
وإلى إخوتي الذين يعنون لي الكثير
وإلى أسرتي و اصدقائي جميعاً
ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمام

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برنامج التدريب التأهيلي على أداء العاملين، ولقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بعدد ثلاث من الشركات السودانية العاملة في مجال النفط و الغاز (بترودار - النيل للبتترول - الروات)، وأستهدفت الدراسة الأشخاص الذين أهلوا عن طريق برنامج التدريب التأهيلي في هذه المؤسسات . تم استخدام المنهج الوصف التحليلي، و قد إستخدم الباحث العينة الغرضية الميسرة. أستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع عدد (120) إستبانة تم استرجاع (103) بنسبة استرداد بلغت 86%. اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعيه (SPSS)، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج تأهيل الخريجين وأداء العاملين. تفصيلاً أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين التدريب النظري و أداء المهمة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين العمل تحت التدريب والأداء السياقي، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين التدريب و التطوير والأداء السياقي. فيما لم تظهر النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العمل تحت التدريب وأداء المهمة. و كذلك لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والتطوير و أداء المهمة. ولا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب النظري و الأداء السياقي. بناءً على هذه النتائج تم توضيح العديد من الاسهامات النظرية و العملية وتمت التوصية بالاهتمام ببرنامج التدريب التأهيلي من الجانب النظري و العملي , كذلك تم توضيح محددات الدراسة و البحوث المستقبلية.

Abstract

This study aims to investigate the effect of the developmental training program on the performance of employees working for three Sudanese Oil and Gaz companies (Petrodar – Greater Nile – RAWAT). The study targeted the employees who have been trained through the developmental training program. The study used descriptive analytical method. A simple purposive sampling technique was employed. To collect the study data, a questionnaire was used. In total, 120 questionnaires were distributed, out of which 103 were returned achieving a response rate of 86%. The data were analyzed using the statistical package for social sciences (SPSS). The study revealed several remarkable results: There is a statistically significant positive relationship between the developmental training program and employee performance. Specifically, there is a statistically significant relationship between theoretical training and task performance, and there is statistical relationship between work under training and contextual performance, and there is a statistically significant relationship between training and development and contextual performance. On the other hand, the study did not show any significant relationship between work under training and task performance. Similarly, there is no significant relationship between training and development and task performance, and there is no statistically significant relationship between theoretical training and contextual performance. Based on these findings, theoretical and practical implications were provided, and recommendations to pay more attention to the developmental training program from the theoretical and practical side were also clarified. Additionally, the study limitations and future research were also presented.

الفهرست	
ت	الآية
ث	شكر و تقدير
ج	الإهداء
ح	المستخلص
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	1-1 مقدمة:
2	2-1 مشكلة الدراسة
3	3-1 تساؤلات الدراسة
4	4-1 أهداف الدراسة
5	5-1 أهمية الدراسة
5	6-1 تنظيم البحث
الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة	
7	1-2 التدريب
7	1-1-2 مفهوم التدريب
8	2-1-2 أهداف التدريب
9	3-1-2 مبادئ النشاط التدريبي
10	4-1-2 مراحل التدريب
13	5-1-2 أنواع التدريب
15	2-2 مفهوم برنامج التدريب التأهيلي
16	2-2-1 تعريف برنامج التدريب التأهيلي (البرامج التدريبية المتخصصة)
16	2-2-2 أهمية برنامج التدريب التأهيلي
16	2-2-3 أنواع البرامج التدريبية المتخصصة أثناء مراحل الخدمة (برنامج التدريب التأهيلي)
17	2-2-4 مراحل التدريب في برنامج التدريب التأهيلي
19	5-2-2 قياس و تقييم مدي فاعلية برنامج التدريب التأهيلي
19	6-2-2 أبعاد برنامج التدريب التأهيلي
20	7-2-2 العمل تحت التدريب (on the Job training)

21	8-2-2 التدريب النظري (Training Courses)
23	3-2 أداء العاملين
23	1-3-2 مفهوم أداء العاملين
24	2-3-2 معايير تقييم الأداء
24	3-3-2 معايير أداء العاملين
26	4-3-2 مداخل قياس أداء العاملين
27	5-3-2 خصائص قياس وتقييم الأداء
28	6-3-2 عناصر أداء العاملين ومحدداته
28	7-3-2 محددات أداء العاملين
30	8-3-2 أهمية التدريب و دوره في تحسين أداء العاملين
30	9-3-2 أبعاد أداء العاملين
31	4-2 أداء المهمة (Task Performance)
33	5-2 الأداء السياقي (Performance Contextual)
36	6-2 الدراسات السابقة
48	7-2 النظريات
51	8-2 نموذج الدراسة
51	9-2 تطوير فرضيات الدراسة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
53	1-3 مقدمة
53	2-3 منهج الدراسة
53	4-3 حدود الدراسة
54	5-3 أداة الدراسة
54	6-3 قياس المتغيرات
55	7-3 مجتمع الدراسة
55	8-2 البيانات
الفصل الرابع: تحليل البيانات و النتائج	
56	1-4 مقدمة
56	2-4 معدل الإستجابة
57	3-4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

60	4-4 التحليل العاملي
61	5-4 التحليل العاملي للمستقل برنامج التدريب التأهيلي
63	6-4 التحليل العاملي للمتغير التابع أداء العاملين
64	7-4 الإعتماضية
64	8-4 نموذج الدراسة المعدل
65	9-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية
66	الإرتباطات بين متغيرات الدراسة
68	11-4 إختبار علاقة مكونات برنامج التدريب التأهيلي و أداء العاملين
الفصل الخامس: مناقشة النتائج	
73	1-5 مقدمة
73	2-5 ملخص النتائج
73	3-5 مناقشة النتائج
77	4-5 الاسهامات النظرية (العلمية)
78	5-5 الاسهامات التطبيقية
79	6-5 التوصيات
79	7-5 الدراسات المستقبلية
80	8-5 محددات الدراسة
81	9-5 المصادر و المراجع
86	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة :

إن أداء العاملين من الموضوعات الجوهرية التي حظيت بإهتمام العديد من الباحثين والمفكرين كونها تلعب دور محورياً في تحقيق أهداف المنظمة كما يحتل مكانة خاصة لدى المنظمات بإعتباره وسيلة مهمة تساعد المنظمات على إنجاز أعمالها، لإرتباطه بالعديد من الجوانب الإدارية المتعلقة بتميز المنظمات، لأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيها. وقد أجمع المفكرون على أن الإهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، حيث إن مستوى الأداء العاملين مؤشر يعكس الأداء الكلي للمنظمة، يشير الأداء الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة(راوية حسن 2001) تعرف أداء العاملين علي أنه درجة تحقيق واتمام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن 2001) ويرى (البرنوطي 2001) أن عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فتره زمنية معينة لتقدير مستوي ونوعية ادائه وتضيف البرنوطي الي ان عملية تقييم الأداء تهتم بمراجعة أداء الموظف خلال فترة زمنية والحكم عليه من حيث الجودة وتؤكد ان من استخدامات نتائج التقييم هو تحديد الاحتياجات التدريبية ومتطلبات وضع خطة تدريبية سليمة.

يعتبر التدريب من الأهمية بمكان في المنظمة وجعلها ذات كفاءه عالية وزيادة الانتاجية ويخلق للشركة ميزة تنافسية في مواردها البشرية ؛ في الاونة الاخيرة اصبح التدريب و

التطوير يأخذ حيزاً كبيراً في الشركات الرائدة حيث خصصت إدارة لتلبية احتياجات الشركة التدريبية لكل عام تحت إسم إدارة التدريب والتطوير.(موقع الجزيرة 2017).

برنامج التدريب التأهيلي هو عبارة عن برنامج تقوم فيه الشركات الرائدة بإختيار عدد من الخريجين وفق شروط معينة و العمل علي تدريبهم وتطويرهم في برنامج تدريبي مكثف لفترة زمنية طويلة نسبياً لزيادة معرفتهم وتحسين أداءهم في الشركة بعد الدخول في العمل الفعلي للشركة كموظفين .وفي إطار ما جاء من دراسات سابقة ومن واقع هذه الدراسات تم التوصل الى انه تم اغفال بعض الجوانب التي تم اخذها في الاعتبار في صياغة مشكلة الدراسة التي نحن بصدد تناولها برنامج التدريب التأهيلي واثره على أداء العاملين.

1-2 مشكلة الدراسة:

يعتبر أداء العاملين من الركاز الأساسية للمؤسسة لأن العنصر البشري هو أساس في نجاح المؤسسة بما أن العنصر البشري بأهمية كبيرة لا بد من زيادة أداءه.

إن أداء العاملين من الأشياء التي تسعى الشركات لرفعة من خلال عدة أساليب منها التدريب , في دراسة (H.O.Falola2014) تناولت موضوع التدريب والتطوير في شكل معرفه وتعلم مهارات ومعلومات جديد , والتدريب والتطوير من خلال إستخدام أدوات إستراتيجية لتحسين أداء الموظفين و بالتالي تحسين أداء الشركة ككل و الحث علي زيادة ميزانية التدريب لتحقيق قدر عالي من أداء العاملين بالمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال مورد بشري مؤهل.

في دراسة (Ugbomhe O. Ugbamhe 2016) تناولت دراسته أثر التدريب والتطوير علي الأداء و أخذت العلاقة كعلاقة مباشرة بين الأداء والتطوير والتدريب حيث أثبتت أن هنالك علاقة مباشرة.

في كثير من الكتب التي حول التدريب والتطوير عن التدريب وتحليل الإحتياجات التدريبية و ما هي الموضوعات ذات الأهمية في التدريب في كتاب (Paul Donovan and John Townsend ,2010) حيث تناول ماهي الموضوعات الرئيسية في التدريب كيف تقوم بتقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدي أثر هذه البرامج علي الذين كانوا تضمن هذه البرامج التدريبية. أصبح التدريب والتطوير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بحيث يزيد من قدرة المنظمة علي أداء وظائفها الاخري بقدر علي من الكفاءة والفاعلية .

جاءتالدراسة إستجابة لبعض الدراسات (Ugbonhe O. Ugbonhe H. O. FALOLA 2014,Muhammad Aslam Khan 2011,2016) والتي اشارت الي أهمية برنامج التدريب التأهيلي و علاقته بأداء العاملين.

أن برنامج التدريب التأهيلي لشغل وظائف في الشركة هو برنامج تبنته حديثاً شركات النفط و الغاز السودانية؛ من هذا المنطق جاءت مشكله الدراسة ونظراً لوجود بعض القصور و الفجوات في الدراسات السابقة لذلك قامت الدراسة علي معرفتأثر برنامج التدريب التأهيلي علي أداء العاملين, وأخذ الموضوع من أبعاد مختلفة, لتغير وجهة نظر بعض الشركات والأفراد للتدريب (عباره ضياع للجهد والمال والوقت) و لسد الفجوة في الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها؛ولكن ليس هذا فحسب في كثير من الدراسات تناولت موضوع التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين فقط.

1-3 تساؤلات الدراسة :

• التساؤل الرئيسي:

➤ ما هو أثر برنامج التدريب التأهيلي على أداء العاملين بشركات النفط و الغاز

بالسودان

• التساؤلات الفرعية:

- ما هو أثر العمل تحت التدريب على الأداء السياقي
- ما هو أثر العمل تحت التدريب على أداء المهمة
- ما هو أثر التدريب النظري على الأداء السياقي
- ما هو أثر التدريب النظري على أداء المهمة

1-4 أهداف الدراسة:

1. معرفة تأثير برنامج التدريب التأهيلي علي أداء الموظف في شركات النفط والغاز.
2. معرفة تأثير التدريب النظري علي أداء المهمة في شركات النفط و الغاز.
3. معرفة تأثير التدريب النظري علي الأداء السياقي في شركات النفط و الغاز.
4. معرفة تأثير العمل تحت التدريب علي أداء المهمة في شركات النفط و الغاز.
5. معرفة تأثير العمل تحت التدريب علي الأداء السياقي في شركات النفط و الغاز
6. قياس مستوي برنامج التدريب التأهيلي.
7. زيادة المعرفة عن برنامج التدريب التأهيلي.
8. قياس مستوي أداء العاملين
9. معرفة القواعد والاجراءات في برنامج التدريب التأهيلي.
10. تحديد الفرق بين التدريب العادي وبرنامج التدريب التأهيلي.
11. معرفة مزايا برامج التدريب التأهيلي.

1-5 أهمية الدراسة :

ينظر لأهمية الدراسة من عدة جوانب منها :

• الأهمية النظرية :

تظهر أهمية الدراسة في زيادة الدراسات و الموارد في موضوع البحث وسد عدد من الفجوات التي لم تدرس في الدراسات السابقة وإلقى الضوء علي برامج التدريبالتأهيلي علي أنها مدخل حديث من مداخل التدريب والتطوير, وتوفير جانب نظري لمثل هذه البرامج المطبقة في الشركات والمؤسسات النفط و الغاز مع العلم أن كثير من الكتب و الأبحاث موضوعات التدريب و التطوير علي العموم وليست بطريقة متخصصة .

• الأهمية التطبيقية :

إن برامج التدريب التأهيلي من البرامج الحديثة وقليلة التطبيق في الشركات السودانية وهناك شركات قليلة تقوم بتنفيذ مثل هذه البرامج في شكل برنامج متكامل من هذه الدراسة سوف تقوم بمعرفة أثر هذه البرامج علي أداء العاملين مما يساعد إدارة الموارد البشرية في معرفة الجدوي من تنفيذ مثل هذه البرامج وتقييمها بصورةفعالة والعمل به في تحسين العاملين.

يوضح البحث فوائد هذه البرامج وما إذا تنطبق برامج تأهيل الخريجين سيؤدي الأداء الأمثل للموظفين و بالتالي نتعكس علي أداهم في الوظائف التي يؤدونها و الأداء العام.

1-6 تنظيم البحث :

يتكون البحث من خمسة فصول؛ الفصل الأول يحتوي على مقدمة الدراسة و مشكلة الدراسة تساؤلات الدراسة واهدافها واهمية الدراسة وفرضيات الدراسة و هيكل البحث ؛ الفصل الثاني يتكون من الإطار النظري ويتكون من الإطار النظري للدراسة بالتركيز علي مفهوم برنامج

التدريب التاهيلي وأداء العاملين والعلاقات بين متغيرات الدراسة و الدراسات السابقة و نظريات الدراسة ؛ الفصل الثالث يتكون من منهجية الدراسة وألية جمع البيانات ؛ الفصل الرابع يتكون من تحليل البيانات و نتائج الدراسة والاساليب المستخدمة في تحليل البيانات ؛ الفصل الخامس والاخير يحتوي علي محددات الدراسة ومناقشة النتائج والتوصيات البحث المستقبلية والخاتمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

1-2 التدريب

1-1-2 مفهوم التدريب:

يعتبر التدريب والتأهيل من أهم العوامل الأساسية لترقية الكوادر البشرية الذي تعتمد عليها الشركات و المؤسسات في إدارة أعمالها , حيث يعد العنصر البشري من أهم العناصر المهمة التي تتطور من خلالها منظمات الأعمال , مع التطورات والتسارع في عالم الأعمال؛ مما ادي الي الحاجة لتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وسلوكياتهم وجعلهم يواكبون قدراً من ذلك التطور والتغيرات في بيئة الاعمال. (طارق سعد 2005) و(نور الهدي 2009).

صلاح عبدالباقي فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل. و يرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل. (د.ضرار عبد الحميد التوم العتيبي 2010)،(د. يسن ابراهيم الطاهر 2010).

كما عرفه William F. Glueck بأنه النظام الذي يعمل علي تزويد الفرد بالمعلومات، وصلل قدراته وتنمية مهاراته، وتغير إتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة. (علي يونس 2009)،(صلاح شيخ ديب 2009)،(سالم راشد الشامسي 2010).

كذلك عرفه عبید كل عمل من شأنه أن يؤدي الي تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الإلمام بدقائق العمل وظروفها وخلق مهارات تنمية او إدارية تحتاج اليها العاملين او تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدي الافراد تغييراً من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي علي ناتج عملهم (عبید 2003).

2-1-2 أهداف التدريب:.

إن ما يسعى اليه التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة الإنتاجية وتطوير أداء العاملين بها مما يعكس بدوره أهداف التدريب التي تتمثل في :

1. زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتدربين.
2. رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تدريبهم علي طرق عمل جديدة تمكنهم من اتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية.
3. خلق علاقات إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجية وتنمية والسلوك والإتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
4. تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
5. تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم.
6. تمكن العاملين من القدرة علي التكيف والتعامل مع مستجدات الاعمال والتكنولوجيا الحديثة.
7. يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.
8. يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.

9. يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس في ما بينهم وزيادة الإنتاجية. (توفيق حلمي الاغا 2005).

2-1-3 مبادئ النشاط التدريبي :

(أ) أن يكون هدفاً:

تعتبر الأهداف التدريبية المدخل الصحيح للنشاط التدريبي , فالأهداف التدريبية هي التعبير الدقيق عن الإحتياجات التدريبية ومدى الحاجة إليها والوضوح في الهدف التدريبي يعني إمكانية التخطيط والتنفيذ السليم لتحقيق الهدف.

(ب) الشمولية :

يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً أونه يشمل المستويات الوظيفية المختلفة بدء من شاغلي وظائف المستوى التشغيل يمروراً بشاغلي وظائف الإدارة الوسطى وانتهاء بشاغلي وظائف القمة الادارية العليا.

(ت) الاستمرارية:

والتدريب نشاط رئيسي مستمر من ناحية تكرارية حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد أي أن التدريب ليس مجرد حدث يقع في حياة.

(ث) التدرج:

يعني أن تكون بداية التدريب من المستوى الحقيقي للأفراد المتدربين والتعرف على ما لديهم من مهارات ثم العمل على إضافة المهارات الجديدة المطلوبة ويعتمد التدرج على الأسلوب العلمي على تقديم الفكرة ثم الأسس والقواعد وبعض ذلك الانتقال إلى التطبيق العلمي.

ج) الواقعية:

وتعني إشعار المتدربين بأنهم يعيشون مع مشأتهم وسيحضرون واقعهم في مناخ عملي سمح لهم بالتعرف على الأساليب الصحيحة بطريقة أفضل.

ح) التأثير:

يهدف التدريب إلى إحداث التأثير في معارف ومهارات واتجاهات المتدربين ويكون هذا لتأثير متماشياً مع الأهداف المرجوة من التدريب وعملية إحداث التأثير الفعال يتطلب أن يكون ملائمة بين اتجاهات المتدربين وما يقدم إليهم من معلومات ومعارف ومهارات جديدة.

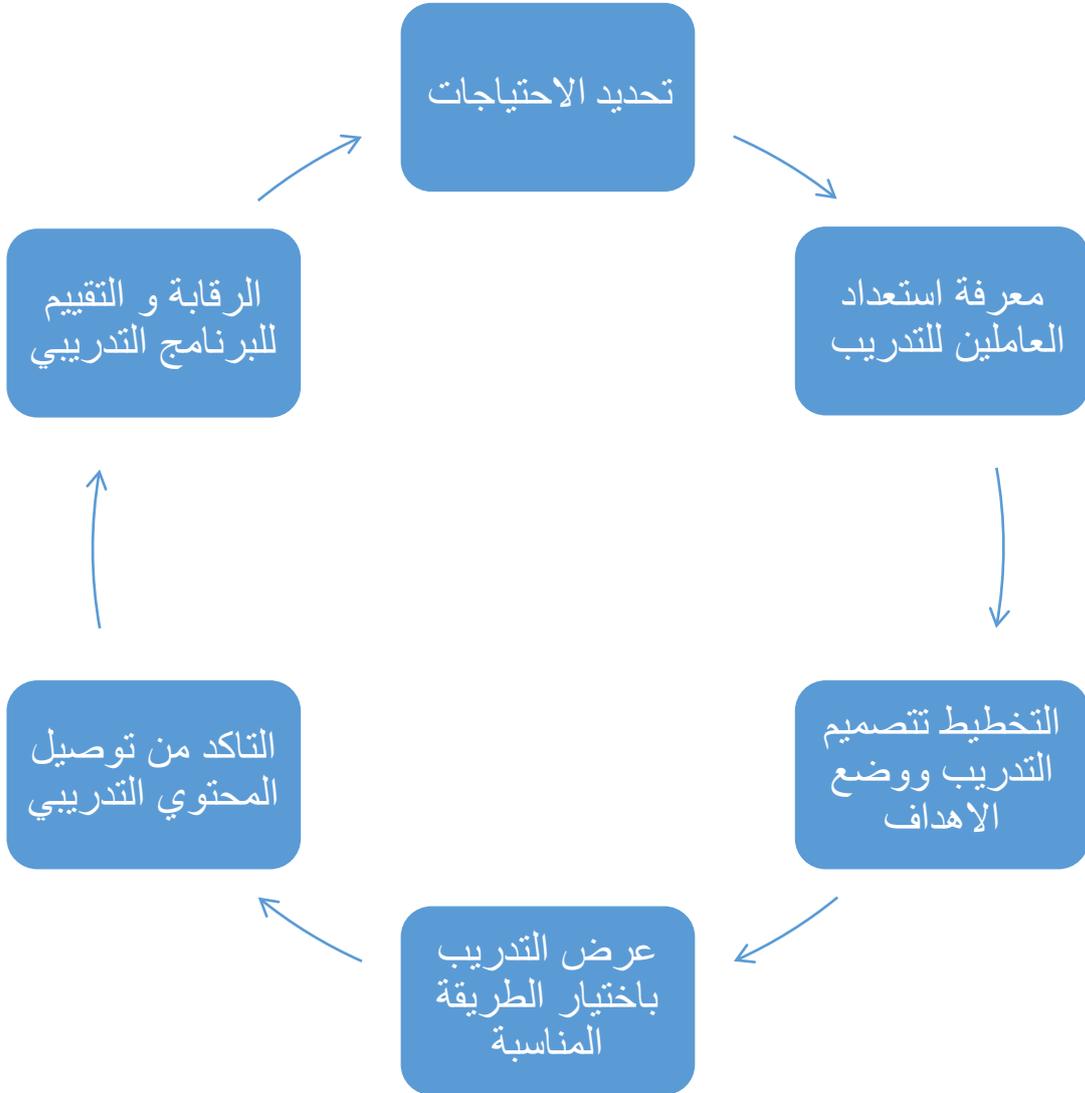
خ) التحدي والتطور:

أي تحديث وتطوير المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات وهذا التحديث ينتج نتيجة التطورات السريعة في النظم والمعدات والآلات وعملية التحديث تعني أيضاً تحديث وتطوير معلومات وخبرات القيادة الإدارية والفنية والمسؤولين عن صنع القرارات في المنظمة. (توفيق حلمي الاغا 2005).

2-1-4 مراحل التدريب:

عدد من الكتاب تناولوا موضوع التدريب و التطوير وتطرقوا الي مراحل العملية التدريب و التطوير في العاملين بالمنظمة هنالك عدد من الخطوات التي تعتمد علي عدة مداخل لمعرفة ماهي مراحل عملية التدريب و التطوير ؛ ان عملية التدريب و التطوير عملية مستمرة.

مراحل عملية التدريب كما في الشكل التالي:



المصدر: Muhammed Imran 2015

سيتم مناقشة مراحل عملية التدريب بالتفصيل علي النحو التالي:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم تجديد المعرفة و المهارات والاتجاهات الازمة في الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة علي حسب احتياجات المؤسسة (Paul Donovan and John Townsend, 2010)

يتم من خلال الإدارة او الجهة الاشرافية للشخص المعني او حسب التوجه العام للمؤسسة.

2- معرفة مدي استعداد العاملين للتدريب:

ان صقل المهارات و تكون من عرفت مدي الاستعداد للتدريب من خلال المدير المباشر وهناك جوانب غير ملموسة مثل الالتزام بالزمن المحدد للتدريب. (Zahid Hussein Hbat, 2013)

3- التخطيط و تنظيم التدريب و وضع الأهداف:

يتم في هذه المرحلة من قبل الجهة المعنية بالتدريب و إدارة التدريب حيث يتم تحديد الجدول الزمني و الأهداف و توقعات العائد من التدريب علي حد سوا و يتم تصميم التدريب و العملية التدريبية. (Muhammed Imran 2015)

4- عرض التدريب بالطريقة المناسبة

يتم اختيار الوسيلة ملائمة للتدريب من المحاضرات و الورش و التدريب التفاعلي

5- التأكد من توصيل التدريب:

يتم التأكد من مدي توصيل المادة التدريبية من خلال التقييم القبلي و البعدي للمتدرب بحيث يتم تقييم مستوي المعرفة للمتدربين قبل و بعد التدريب و يتم طرح نفس الأسئلة في كل مرة.او بطريقة اخري من خلال استمارة التقييم. (Paul Donovan and John Townsend, 2010)

6- تقييم التدريب:

يتم من عدة الأبعاد و منها تقييم المدرب للمتدربين و تقييم المتدربين للمدرب و تقييم البيئة التدريبية. بعد إتمام عملية التقييم يتم تقويم الاحرافات في العملية ككل وتكون عملية التقييم بمثابة التغذية العكسية.(Paul Donovan and John Townsend, 2010,

2-1-5 أنواع التدريب:-

إن التدريب يأخذ عدة أشكال وأنواع مختلفة ومسميات مختلفة من كتاب الي اخر ومن دراسة الاخري ناخذ منها : (خالد الغامدي 2014)

أولاً: التدريب من حيث عدد المتدربين :

وفي هذا النوع من التدريب إما أن يكون التدريب فردياً وجماعياً سواء داخل بيئة العمل أو خارجها.

ثانياً: من حيث الموقع:

ينقسم التدريب في النوع الي قسمين:

1. التدريب في داخل العمل علي مستوي الافراد داخل المنظمة او بشكل فردي , وهذا النوع

من التدريب فيه استمرارية لعملية التدريب بما يوفر من التبادل للخبرات بين افراد المنظمة.

2. التدريب خارج الموقع العمل ويكون بمراكز التدريب أو الهيئات المتخصصة للتدريب ويكون ضمن مجموعات مختلفة من التخصصات المحددة

ثالثاً: التدريب من حيث توقيته:

ينقسم الثلاث اقسام وهي :

1. التدريب قبل الخدمة وهو إعداد الافراد علمياً وعملياً بحث يكونوا مؤهلين للقيام بالاعمال الموكلة إليهم عند الاتحاق بوظائفهم , كالتدريب الميداني لخريجي الطب
2. التدريب عند الحاق الافراد الجدد والتي يحتاجون اليها في أداء اعمالهم, مع توضيح أهداف ورسالة المنظمة.
3. التدريب خلال الخدمة وهو إلحاق الأفراد بالتدريب في إحدى قطاعات التدريب كالمعاهد و مراكز التدريب لتنمية قدراتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية.

رابعاً: التدريب من حيث مجال التدريب

1. التدريب المهني وهو تأهيل المتدرب لإكتساب مهنة معينة عن طريق مراكز التدريب الصناعية أو مهنية ميكانيكا السيارات أو الحدادة وغيرها.
2. التدريب التخصصي وهو تدريب الفرد على تخصص معين ويتم تطويرأداءه في نفس مجال التخصص.
3. التدريب على طرق الأمن والسلامة وتجنب حوادث وإصابات العمل.
4. التدريب الإداري والإشراف يهدف إكساب الأفراد مهارات في مجال الإدارة والإشراف.

وآخيراً : التدريب من حيث طول فتره الزمنية:

هذا الاخير له عدة انواع واشكال ينقسم الي ثلاث فترات زمنية:

1. تدريب قصيرالفترة : حيث أن فترة التدريب لاتتجاوز الأيام أوالأسابيع.
 2. تدريب متوسط الفترة : حيث أن فترة التدريب لاتتجاوز ستة أشهرعلى الأكثر.
 3. تدريب طويل الفترة : وهوالتدريب الذي يتفرغ فيه الفرد إلى ستة أشهر فأكثر.
- نظراً لأهمية التدريب فان معظم الدراسات الحديثة اصبحت تشير الية باعتبارة صناعة رابحة وعلم يتطلب إمكانيات كبيرة , وتمكن أهمية التدريب في أنه يعتبر إحدى المؤشرات الأساسية التي توضح منهجة المؤسسات من الإنتاج والعطاء , وفي هذا الجزء من البحث سوف نتطرق الي نوع آخر من أنواع التدريب وهو قيام برنامج تدريبي متكامل بحث يكون لخريجي الجامعات وفقاً لشروط محددة تحدده الشركة او المؤسسة وتسمى عادةً برامج تأهيل الخريجين.

2-2 مفهوم برنامج التدريب التأهيلي:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأهمية بمكان وهي بمثابة العمود الفقري للمنظمة هي الإدارة المسؤولة عن إدارة الموظفين وتحسين أداءهم من خلال التدريب المتواصل وتنمية قدراتهم الابداعية مما ينعكس علي أداء منسوبها (Mwatia 2000).

ومن الضروري لكل منظمة ان تقوم بتنسيق برنامج تدريبي متكامل وبكل عناية وهذا يكون بناءً علي إحتياجات الأفراد وإحتياجات المنظمة (Ginsberg1997).

ذكرت في عدد من الدراسات (Partlow 2001,Boudurau 2004) ان بناء برنامج تدريبي متكامل ويكون بناء علي منهجية واضحة سيحقق نتائج إيجابية وعالية بالنسبة للموظف وبالنسبة للشركة.

2-2-1 تعريف برنامج التدريب التأهيلي (البرامج التدريبية المتخصصة):
هو النشاط الذي تقوم به إدارة التدريب من إعداد البرامج التدريبية بشكل متكامل و التي يلتحق بها العاملين في الشركة من أجل رفع كفاءه أداء موظفيها وتطوير مستوياتهم وإطلاعهم علي المستجدات في المجال (احمد عودة 2013).

من ضمن هذه البرامج التدريبية برنامج التدريب التأهيلي حيث شرعت كثير من الشركات في تأهيل عدد من الخريجين في الجامعات والمعاهد المتخصصة في اتاحة فرص لتأهيلهم ومن ثم استقطابهم ليشغلوا وظائف في الشركة أو المؤسسة.

التعريف الباحث: هو النشاط التي تقوم به إدارة الموارد البشرية بإستقطاب الشباب وفق مؤهلات محددة مسبقاً من ثم تقوم بتدريبهم وتأهيلهم لشغل وظائف معينه في الشركة.

عادة تقسم مثل هذه البرامج الي عدة أبعاد(برامج فرعية) ومنها:(Deming 1982)

1- العمل تحت التدريب (On-the job training).

2- التدريب النظري (Training Courses).

2-2-2 أهمية برنامج التدريب التأهيلي:

ترتبط عملية تطوير الأداء في المجال المعني بمدى كفاءه العنصر البشري وفاعليته في تنفيذ المهام الموكلة إليه ؛ يعد إختيار العنصر البشري المناسب لممارسة العمل ومن ثم تأهيلة وتدريبه تدريباً متخصصاً ؛ويعد التدريب المتخصص اساس نجاح الأداء و أهم مقوماته.(الثقفي 2008).

3-2-2 أنواع البرامج التدريبية المتخصصة أثناء مراحل الخدمة (برنامج التدريب التأهيلي):

هنالك تصنيفات عديدة لأنواع التدريب فهناك من يصنف التدريب وفقاً للمتدربين الي:-

- تدريب فردي
- تدريب جماعي
- التدريب عن طريق المجموعات.

4-2-2 مراحل التدريب في برنامج التدريب التأهيلي:

هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في البداية ويتم عادة في الأيام الأولى من البرنامج وهو يعتبر بمثابة تقديم او تعريف بالعمل والموسسة وينقسم هذا التدريب الي:- (أحمد عودة

(2013)

التدريب التوجيهي العام:

ويهدف الي تعريف العاملين بقواعد العمل و أهداف و مسؤوليات المنشاء يعمل بها؛ و عن مكانته في الهيكل التنظيمي؛ كما ينضمن الإجابة علي جميع الاسئلة التي يرغب العاملين الجدد في الحصول علي الإجابات.

التدريب التخصصي الابتدائي:

يأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام ؛ ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الفرد.

التدريب أثناء أداء الخدمة

هو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من رؤوساه في العمل ؛ ويتم التوجيه المستمر من الرؤوساء الي المرؤوسين أثناء تأديه الخدمه.

التدريب تبعاً لطبيعة الوظائف التي يؤديها الفرد:

ينقسم هذا التدريب الي اربع اقسام حسب التقسيم الوظائف الي :

- التدريب التخصصي
- التدريب الإداري
- التدريب المهني والفني
- التدريب القيادي

التدريب التخصصي:

يهدف التدريب في هذا المجال الي تنمية المهارات والخبرات التخصصية بغرض توفير
الإمكانات و الخبرات لمواجهة مشكلات العمل و الإنتاج .

التدريب الإداري:

هو التدريب الإداري العام ؛ ويختص بالتدريب علي الاعمال ذات الطابع المتماثل مثل
الاعمال المكتبية و الاعمال الإدارية

التدريب المهني و الفني:

هو التدريب الإداري الذي يتضمن المعلومات و الخبرات و الفنيات المتطورة المرتبطة بعمل
معين و يستخدم في هذا المجال العاملين علي الأجهزة والماكينات و الهدف من هذا التدريب
رفع الكفاءه المهنيه و الفنيه لدي العاملين.

التدريب القيادي:

يهدف التدريب الي توفير الاحتياجات التدريبية المطلوبة توفيرها للقيادة (الإدارات العليا)
يكون هذا التدريب للمرشحين للشغل وظائف إدارية او يكون مشرفاً علي عدد من الموظفين
و في هذه المرحلة يحتاج الي مهارات قيادية و اشرافية عالية.

2-2-5 قياس و تقييم مدي فاعلية برنامج التدريب التأهيلي

هنالك تسع علامات لقياس مدي نجاح برنامج التدريب التأهيلي وإنه كان بالمستوي المطلوب

وتتعكس نفس هذه العلامات لقياس مدي نجاح الي برنامج تدريبي اخر: (Paul Donovan

& JohnTawnsend2010)

- 1- رد الفعل من العاملين تجاه البرنامج التدريبي
- 2- رضا العاملين من محتويات البرنامج المعرفية وغير المعرفية (الأدوات و المعدات المستخدمة في البرنامج.
- 3- إكتساب المعرفة من خلال الدورات و الورش التي تقام في البرنامج.
- 4- تطوير المهارات لدي المتدربين
- 5- التغيير في اتجاهات المتدربين
- 6- بعد تغيير الإتجاهات يأتي تغيير السلوك.
- 7- معرفة النتائج بعد العملية التدريبية.
- 8- إعادة الإستثمار وتدريب العاملين مره اخري لتحسين الأداء.
- 9- معرفة مدي تاثير البرنامج علي الصورة العامة للمنشأ.

2-2-6 أبعاد برنامج التدريب التأهيلي

تناولت الدراسات السابقة برنامج التدريب التأهيلي بالأسم مختلفة في الدراسات لكنها تنطرت له من خلال أسم البرامج التدريبية المتخصصة كما ورد في دراسة فهد بن حمد السعدون 2013 حيث تحدث عن البرامج التدريبية المتخصصة و من خلال عدة أبعاد منها التدريب القيادي و التدريب التخصصي و التدريب أثناء الخدمة و التدريب الأداء مهام خاصة أو أداء مهام وظيفة محددة لكن تناولت بعض بعض الدراسات التي تحدثت عن التدريب و التطوير كما في دراسة Enga Engetem 2017 عن العمل تحت التدريب و التدريب النظري لدراسة أثر التدريب علي أداء العاملين , تناولت دراسات اخري التدريب من حيث المراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية و الخطة التدريبية و تنفيذ

عملية التدريب و تقييم التدريب دراسة مهدي حسن 2017 و دراسة 2014 H.O.Falola و دراسة 2011 Raja A.Ghafoor khan.

تناولت الدراسة أثر برنامج التدريب التأهيلي علي أداء العاملين من خلال أبعاد رئيسية آلا وهي التدريب النظري و العمل تحت التدريب و ذلك للربط بين برنامج التدريب التأهيلي و التدريب و التطوير وهي جزء لايتجزأ عن التدريب و التطوير في المؤسسات.

2-2-7 العمل تحت التدريب (on the Job training)

في هذا الإطار يكتسب المتدرب المعرفة العملية و إكتساب خبرات تطبيقية من خلال ممارسة ما تم دراسة في الجامعات علي أرض الواقع و تستفيد المنظمة أو الشركة من هذا في توفير الوقت والتكاليف من خلال تدريب عدد كبير بحوافز هامشية مما يؤدي إنجاز الأعمال بسرعة (Flynn1995, Heras2006, Aslam Khan 2011).

عرفه Tom Baum2007 : ان العمل تحت التدريب هو عبارة عن تعليم الموظفين او المتدربين الجانب العمل للنظريات والعلوم النظرية في المجال المعني.

هي طريقة تدريب العاملين في المنظمة التي يعملون بها و في نفس بيئة العمل , هذا النوع من التدريب يجعل الموظفين منسجمين مع أحداث و ظروف العمل اليومية و المغائرة و يكون عادة هذا النوع من التدريب مرتبط بفترة زمنية و يكون لديهم كامل الحرية و التصرف في الماكينات والموارد وكل الأشياء التي يتطلبها العمل وهذه الفترة تساعد العاملين في تخطي الموافق الصعبة و يكمن تمديد الفترة الزمنية إذا تطلب الامر لذلك.

الفكرة الأساسية لهذا النوع من التدريب هو التعلم من خلال ممارسة الأشياء عملياً وتطبيقاً مع وجود مشرف خبير في هذا المجال و يكون التدريب من خلال تنفيذ المهام التي تطلب منه بواسطة مشرفة.

تستخدم الشركات هذه الطريقة في تدريب الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية التي تحتاجها الشركة مستقبلاً باعتبارها أكثر اماناً و اقل تكلفة.

يحتوي برنامج العمل تحت التدريب عدة أشياء منها: التدريب بالعمل اللصيق مع المشرف و تدريب الطلاب في المراحل الدراسية الجامعة للاستفادة منهم لاحقاً و عمليات تدوي الموظفين وعمليات إعادة هيكلة الوظائف.(Enga Engetou 2017)

8-2-2 التدريب النظري (Training Courses):

يعتمد التدريب النظري علي وجود التدريب داخل قاعة التدريب و تكون من خلال الدورات التدريبية المنخصصة او برامج مشاركة المعلومات.

الدوره التدريبية هي الدورة التدريبية عبارة عن برنامج تعليمي مكثف مُكمل؛ و ليس برنامج أساسي؛ أي أنه يُبنى على خبرات تأسيسية سابقة، و يستهدف فئات معينة و تكون على دراية بالسياق التعليمي و لديهم الرغبة في مواصلة البناء التراكمي للخبرة العلمية و العملية السابقة، وقد يكون حضور الدورة التدريبية بدافع شخصي بحث من المتدرب، أو بتحفيز من الإدارة التنفيذية التابع لها المتدرب.(الاكاديمية العربية للتعليم العالي 2018).

هنالك عدة انواع من الدورات تقسم علي حسب الفترة الزمنية منها:(الاكاديمية العربية للتعليم

العالي 2018)

1- دورات لفته زمنية طويلة

2- دورات لفته زمنية قصيرة

جدول 1-2 يوضح الفرق بين العمل تحت التدريب والتدريب النظري :

أساس المقارنة	العمل تحت التدريب	التدريب النظري
المعني او التعريف	يكون في مكان العمل و يقاس الأداء	يكون خارج نطاق العمل ويقاس بالمعرفة
الطريقة	عملية	نظرية
مشاركة العاملين العملية	نعم	لا
الموقع	مكان العمل	خارج مكان العمل
طريقة التقديم	بواسطة الخبرة العملية للمشرف	بواسطة خبير او متخصص
التكلفة	منخفضة	عالية
المبدأ	التعلم من خلال الأداء	التعلم من خلال إكتساب المعرفة

(Enga Engetou 2017)

2-3 أداء العاملين

2-3-1 مفهوم أداء العاملين:.

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك علي مستوي الفرد والمنظمة والدولة وقد تعددت تعريفات الأداء (Mahgobi Osama 2014)

تعريفات الأداء:

• عرفه طلال نصير بأنه:تفاعل لسلوك الموظف؛ وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وتقدراته.

• عرفه جابر: أنه العمل الذي يحققه الموظف عند قيامة باي عمل من الأعمال.

يشير الأداء الي درجة تحقيق و إتمام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن 2001) ويرى (البرنوطي 2001) إن عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فتره زمنية معينة لتقدير مستوي ونوعية أدائه وتضيف البرنوطي الي إن عملية تقييم الأداء تهتم بمراجعة أداء الموظف خلال فترة زمنية والحكم عليه من حيث الجودة ونؤكد إن من إستخدامات نتائج التقييم هو تحديد الإحتياجات التدريبية ومتطلبات وضع خطة تدريبية سليمة.

من جانب آخر هو تعريف العاملين بمسئولياتهم وبالأدوار والسلوك المهم للمنظمة ولذا يعتمد التقييم علي أساس الجهود والإجراءات والمقاييس المتبعة في المنظمة وقدراتهم علي ممارستها في ضوء الإجراءات والتوقعات والفرص المحيطة . (عائدة عبدالعزيزعلي2008).

يؤكد (الطعامنة 1994) في طرحة لتقييم الأداء انه لا يعني النظرة التقليدية ولكن تعني بالأداء الحالي للموظف بل تتعدى ذلك ليشمل بعدا مستقبلياً بمعنى انه عملية ديناميكية

تشمل قياس كفاءة الموظف لتقدير مدى صلاحيته لممارسة الوظيفة الموكلة الية حالياً
وامكانية نجاحه في وظيفة اعلي في المستقبل وما يترتب علي ذلك من تنمية وتدريب.
إن تأثير المنظمة علي مستوي أداء العاملين لابد ان يتم من خلال إدخال العاملين في برامج
تدريبية مناسبة لإحتياجاتهم وتهدف التطوير قدراتهم وإضافة معلومات متجددة مما يؤدي
الي رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة أداءهم وبالتالي تنمية الطاقة الابداعية لديهم.
(عائدة عبدالعزيزعلي 2008) من هنا تؤكد ان برامج التدريب التاهيلي من البرامج التي تؤثر
علي أداء العاملين في البرنامج و علي أداء المؤسسة ككل.

2-3-2 معايير تقييم الأداء

من أهم معايير قياس الأداء نوعان:

1. موضوعية : تتعلق الوظيفة نفسها (مدي درجة الموظف إلي اكمال المهام الوظيفية)
2. سلوكية تتعلق بالموظف (الغامدي 2016).

2-3-3 معايير أداء العاملين :

معايير الأداء عبارة عن مقاييس و مؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل
إليها الموظف الذي يتولي القيام بمهمة معينة, فهي القانون الداخلي المتفق عليه بين
الرؤساء والمرؤسين لتحديد الكيفية التي يوصلوا بها الي أفضل مستوي أداء, وتحديد أوجه
القصور في الأداء ، تعتبر مقاييس الأداء عباره عن عقد إبرم بين المرؤوس و رئيسه في
العمل فعند عملية التقييم تكون بمثابة العقد الملزم للطرفين (السعدون 2013).

وتتخصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:-

1. الكمية:

تشير الكمية الي حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانات الافراد في ضوء التقنية المتوفرة، لذلك بفضل الاتفاق علي حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع يكسبة الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في ضوء التقنية المتوفرة.

2. الوقت:

الوقت من الموارد غير القابلة للتجديد او التعويض، فهو راس مال وليس دخلاً مما يحتم أهمية إستقلاله الإستقلال الأمثل في كل لحظة من حياتنا لانه يتضاءل علي الدوام ولا مجال التعويضة فهو لا يشتري، هو يمضي من غير رجعه.

كما يعد الوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متي تنفيذ مسؤوليات العمل.

ويمكن ان يكون محدداً لمدة التنفيذ لذلك يراعي الاتفاق علي الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة:

ا. حجم العمل المطلوب إنجازة.

اا. عدد العاملين القائمين بانجاز نفس العمل.

3. الإجراءات:

الخطوات التي تسير فيها أداء العمل، او بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والاجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة.

لذلك يجب الإتفاق علي الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح بإستخدامها لتحقيق الأهداف, فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعه و مدونه في مستندات المنظمة و المنشأة وفق قواعد و قوانين و نظم معلومات, إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمروؤسين علي الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات او تسليم او إستلامها, حتي تكون الصورة واضحة لجميع الاطراف, وحتى لا تتأثر الأداء بغياب احد العاملين.

و هذا لا يعني قتل عمليات الإبداع والإبتكار لدي العاملين, و لكن الاتفاق و التفاهم علي ما يريد المرؤوس و تنفيذه مع رئيسة قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل و لضمان إتفاقه و عدم مخالفة النظم و اللوائح والقوانين.(المري 2009).

2-3-4 مداخل قياس أداء العاملين:

هنالك عدة مداخل لقياس أداء العاملين ومعرفة أداءهم والتي نالت حيزاً في بعض الدراسات والأوراق العلمية من هذه المداخل: (Aguinis2006),(Mohammed Imam2015).

1- مدخل السمات:

يقيس هذا المدخل من خلال عدد السنوات والخبرات السابقة للعامل من خلال قياس خصائصه الشخصية (الصدق , الامانة , الالتزام,.....) ويؤخذ في الاعتبار هذه الخصائص عند قياس أداء العاملين.

2- مدخل السلوك:

يقيس هذا المدخل أداء العاملين من خلال سلوك العاملين الأداء الوظائف المؤكدة له, حيث يكون التقويم والقياس من خلال الطرق التي يؤدي بها العامل المهام المؤكدة الية (من ناحية سلوكية و اخلاقية و قانونية)

3- مدخل النتائج:

هذا المدخل ينظر لأداء العاملين من خلال نتائج الاعمال التي يقومون بها , عادةً تكون تقييم الاعمال في نهاية العام لمعرفة هل تم تنفيذ المطلوب ام لا؟ من هنا يتم قياس أداء العاملين من خلال إنجازاتهم.

2-3-5 خصائص قياس وتقييم الأداء :

- 1- قياس وتقييم الأداء عملية مُستمرة تلازم الفرد طوال حياة الوظيفة.
- 2- تتطلب عملية قياس الأداء وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً
- 3- عملية قياس الأداء تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم بها.
- 4- القياس و التقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة
- 5- قياس و تقويم الأداء يقوم علي الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هنالك إحتتمالية التحيز و المحسوبية.
- 6- نتائج عملية قياس الأداء تساعد في إتخاذ قرارات مصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية.
- 7- يخضع كافة الموظفين علي اختلاف المستويات الإدارية الي عملية تقييم الأداء و الهدف منه ان يشعر جميع الموظفين بالنزاهة و عدالة نظام قياس الأداء و يكون لديهم المعرفة أن جميعهم محاسبون.(الغامدي2016)

2-3-6 عناصر أداء العاملين ومحدداته:

عندما تتم وصف أداء العاملين بأنه النتائج التي يحققها الموظف تتضح من العوامل المساهمة او المؤثرة في أداء العاملين, منها ما يخضع لسيطرة الموظف, و منها ما يخرج عن سيطرته ومن ابرز هذه العوامل مايلي: (السعدون 2013) و(المري 2009).

1- الوظيفة:

ما تتصف به من متطلبات وتحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتع فيها تحدي , ويحتوي علي عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

2- الموظف :

ما يمتلك من معرفة ومهارات وإهتمامات , وقيم وإتجاهات و دوافع.

3- الموقف:

ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة, والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

2-3-7 محددات أداء العاملين :

محددات الأداء من المواضيع التي جذبت إنتباه الكثيرين من الباحثين, لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوي الأداء الفرديوهي: (القرالة 2011) و(السعدون 2013) و (محمد

عمران 2015)

(أ) الدافعية الفردية:

يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد علي العمل و قد يكون الدافع قوياً او ضعيفاً.

(ب) مناخ أو بيئة العمل:

يجب ان تتم تهيئة بيئة و مناخ العمل علي كافة المستويات (التنظيم, الادارة , التنسيق ,
القسم).

ت) القدرة علي أداء العمل المعين:

فالفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة علي أداء العمل المحدد له.

2-3-8 أهمية التدريب و دوره في تحسين أداء العاملين:

إن التدريب هو النشاط الذي تولية المنظمة اهتماماً كبيراً، حيث يهدف الي تنمية قدرات العاملين من خلال تزويده المعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة ، وأن التغيرات التي تطراً علي البيئة لابد من مواجهتها من خلال تدريب الافراد العاملين ، بحيث يجب ان تكون البرامج التدريبية تتناسب مع الإحتياجات التي تساعد العاملين في أداء وظائفهم (الخطيب2006)

للتدريب تأثير كبير علي أداءالأفراد العاملين في المؤسسة من أهم هذه التأثيرات مايلي
(علي يونس 2009):

- 1- رفع مستوي الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية
- 2- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير إتجاهاتهم
- 3- تنمية شعور العاملين بالإنتماء و الولاء للمنظمة
- 4- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل
- 5- توعية العاملين بأهمية التدريب و اكتساب المعرفة و القدره علي البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.

إن برنامج التدريب التاهيلي يساعد المرشحين الجدد التادية الدور الذي يساعد في تحسن الأداء بالنسبة للمتدريب و الفريق العامل ومن ثم أداء المؤسسة

2-3-9 أبعاد أداء العاملين

تناولت العديد من الدراسات في موضوع الأداء بشكل عام منها دراسة ضرار عبد الحميد التوم تناولت أداء العاملين في مصرف الراجحي بعدة أبعاد منها الأداء الفردي و الأداء الجماعي للعاملين في المصرف ؛ كما تناولت عائدة عبد العزيز علي نعمان 2008

أداء العاملين من خلال الوصف الوظيفي وقيم الأداء بالنسبة للعاملين خلال العام ؛
وتناول Mahi J.M.Hassan 2017 أداء العاملين من خلال ابعاد متعددة وهي الإبداع
والإبتكار والالتزام في العمل والدقة والإنجاز والمثابرة وتناولت دراسات آخري موضوع
أداء العاملين؛ كما في دراسة علي يونس ميا 2009 تناولته من خلال الأداء الفردي
والأداء المؤسسي وأثر أداء الفرد علي أداء المؤسسة ؛ وكما جاء في دراسة طالب بدر
الدين الأداء من خلال بعدين وهما البعد التنظيمي ويقصد به الطرق والكيفيات التي
تعتمد عليها المؤسسة في مجال التنظيمي والبعد الاجتماعي وهو المدى في تحقيق
الرضا لدى افراد المؤسسة ؛ كما جاء دراسات آخري تناولت أبعاد جزئية في أداء
العاملين دراسة Stepem J.Matowido. walter C_Borman 2009 تناولت
الأداء السياقي والأداء المهمة والفرق بينها.

لكن في هذه الدراسة تناولت أداء العاملين من خلال دراستها للاداء السياقي واداء المهمة
كبعدين اساسين للاداء العاملين ومدى أثر برنامج تأهيل الخريجين.

2-4 أداء المهمة (Task Performance):

يعرف أداء المهمة علي انه الفاعلية في أداء العمل المحدد والنشاطات المحددة في تحقيق
التكامل في المؤسسة عن طريق الأساليب الجوهرية بواسطة تنفيذ العمليات بصور جيدة
وجوهرية.(walter 2015C. Borman)

تعرف أداء المهمة بأنها مدي الكفاءة في أداء المهام لشاغلي الوظيفة المحددة هي عبارة عن
جزء محدد من العمل المطلوب (Chock lingam 2000).

نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة إما بشكل مباشر عن طريق إستخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة

المتطلبات الفنية للمنظمة (Borman & Motowidlo ,1997 :99)

أو قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم (Harris ,2003:29) .

أو السلوكيات التي تساهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة مثل (صنع المنتجات ، وبيع البضاعة ، وتسليم الخدمات وجدولة الأعمال).

(Motowidlo & Schmit ,1999)

تعريف الباحث: ان أداء المهمة هو المقدرة علي إنجاز الاعمال الموكلة إليه بصورة اكثر كفاءة و فاعلية.

في معظم الأوراق والبحوث تم ذكر أداء المهمة في أهم الأبعاد لأداء العمل بعرف أداء المهمة بطريقة إحترافية علي أنه عمل المهام من المصطلح أداء المهمة لأداء مهام محددة وبطريقة إحترافية وتقنية عالية وطيدة بكمية ونوعية العمل والمعلومات المتعلقة بالعمل.

لعرض أداء المهمة لابد ان تعرف علي الإنتاجية والكمية والمعلومات العمل وهي المعلومات اللازمة لإنجاز المهمة ونضع في الاعتبار إمكانية وطريقة العمل.

و تختلف أداء المهمة من عمل لآخر بإختلاف العام في طبيعة العمل والطبيعة التفصيلية

للعمل في الاعمال المتعددة النشاطات(Linda Koopmans 2011)

و عندما نظر الي أداء المهمة من وجهة نظر مختلفة نجد ان هذا عنده أشكال من المهام

حسب التصنيف الموضوعية قيمة فتضع المهام تطلب مهارات سلوكية والبعض فنية.

تقسيم أهداف المهام الي خمسة ابعاد هي:(Robert A. Roe 2013)

- الأهداف: المعلومات والعمالة والاشياء الأخرى (الماكينات و الالات و...الخ)
- تحويل الأهداف: الإنتاج والحركة والتعريف
- تحويل العمليات: الاستمرارية والتميز
- مستويات الرقابة: الرقابة المباشرة والرقابة غير المباشرة ونطاق الاشراف.
- المعدات: الأدوات والماكينات و نظام إدارة التشغيل.

2-5 الأداء السياقي : Contextual Performance

هو الذي يرتبط بالهدف الأساسي للمنظمة والعمليات وهو التي ترتبط بالأشياء المعنوية والاجتماعية والبيئة النفسية لأداء المهام والوظائف في المنظمة وهي التي تحتوي تحفيز معنوي في العلاقات الاجتماعية وبناء شبكات للتواصل داخل المنظمة.

من أهم أوجهة الأداء السياقي هي متابعة الإجراءات والقواعد والدعم والتوجيه وتعريف أهداف المنظمة لأداء المهام بطريقة صحيحة وناجحة(استيفن 2009).

وفقاً لبورمان وموتو 1993 في تعريف السلوك هو لا يدعم الجانب الفني بعينه هو يدعم تداخل المنظمة والبيئة النفسية والاجتماعية من ما يسهل أداء الجانب الفني بطريقة ممتازة من خلال توضيح تداخل الموجود من الأفكار من خلال السلوك ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية او الأداء السياقي. (Dennis W. Organ 2009).

هنالك اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد إبعاد مفهوم أداء العمل (Job

Performance) ، ومن أكثر إبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر هي

بعدي أداء المهمة (Task Performance) والأداء السياقي (Contextual performance) (Befort & Hatrup ,2003).

الأداء السياقي فيقصد به :-

_ السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة مثلما تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجرى فيها العمليات الفنية (Motowidlo & Van scotter ,1994 :476)

_ النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طريق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة (Borman & Motowidlo , 1997 : 100).

_ السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة ، والسياق الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة (Motowidlo & Schmit ,1999: 64).

_ هو عبارة علي انه مجموعة من التصرفات التي تهدف الي تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة علي المستوي الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للموسسة .
(راشد مناصرية 2015).

وقد صاغ (Borman & Motowidlo)(1993) مصطلح الأداء السياقي (CP) ليصف مجموعة من السلوكيات الشخصية والإختيارية التي تدعم السياق الإجتماعي والتحفيزي الذي ينجز خلاله العمل المنظمي ، ويتضمن الأداء السياقي جانبيين ، الأول يتعلق بتسهيل العلاقات الشخصية والتي تصف السلوكيات المتجهة شخصياً نحو زملاء العمل والتي تساهم في انجاز الأهداف المنظمة وتتضمن تشجيع التعاون واحترام الآخرين وبناء العلاقات الفاعلة . إما الجانب الثاني فيتعلق بالإخلاص للعمل والذي يصف أفعال الدافعية

نحو الانضباط الذاتي مثل العمل بجد واخذ المبادرات وإتباع القواعد والسياسات ودعم الأهداف المنظمة وتكريس الوقت لنجاح العمل (Motowidlo & Van scotter ,1994 (Van Scotter & Motowidlo, 1996):477 .:

ويتضمن سلوك الأداء السياقي الجوانب الآتية (Borman & Motowidlo, 1993):

1- التطوع للإعمال الإضافية .

2- الإصرار على تقديم الجهود الإضافية لإتمام المهام .

3- مساعدة ومعاونة الآخرين .

د- إتباع القواعد والإجراءات المنظمة .

هـ- تصديق ودعم الأهداف التنظيمية .

وسيعتمد الباحث على بعدي التسهيلات الشخصية والإخلاص للعمل كمتغيرين رئيسيين لمفهوم الأداء السياقي.

حدد كل من برومان و متو تيلد لو خمسة فئات من الأداء الصياغي (W.Oragn2009):

1- التطوع خارج الأنشطة الرسمية للشخص

2- التوقعات

3- إستمرار الحماسة وتطبيق عند الحاجة لاكمال العمل

4- مساعدة الاخرين

5- التنافس.

2-6 الدراسات السابقة

دراسة عائدة عبدالعزيز 2008:

تناول الدراسة علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الإدارة الوسطي وكان ذلك بالتطبيق علي جامعة تعز في الجمهورية اليمنية حيث هدفت الدراسة الي المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية و افراد الإدارة الاوسطي في العملية التدريبية؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة انه توجد علاقة بين التدريب وأداء العاملين في الإدارة الوسطي و وجود بعض الضعف في الاساليب التدريبية وعدم الاهتمام بالأساليب الحديثة في التدريب و التركيز في الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية ؛ كما أشارت الدراسة الي أن أسلوب إختيار المدربين عبر فعال بدرجة كافة حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المدربين و أن للواسطة والاراء الشخصية دور كبير في إختيار المدربين مما إنعكس سلباً علي العملية التدريبية؛ كما أوضحت ايضاً أنه لا توجد فروق بين إتجاهات الأفراد في الإدارة الوسطي و القيادات الإدارية في التدريب.

من أهم التوصيات أنه لا بد من التركيز علي تحديد الاحتياجات التدريبية في الأسلوب المتبع في تحديد الإحتياجات حسب إحتياجات العمل والأولوية وبناء علي معايير عملية للأفراد العاملين في الإدارة الوسطي باعتبارها المحور الأساسي في المنظومة التدريبية ؛ التركيز في تصميم الدورات علي الأساليب التدريبية الحديثة بما يتلائم مع التطورات في العمل الإداري.

دراسة Raja A. Ghafoor Khan: 2011

تناولت الدراسة أثر التدريب والتطوير في أداء المنظمة ؛ ركزت الدراسة علي معرفة مدي تأثير التدريب والتطوير والعمل تحت التدريب وأسلوب التدريب وتصميم التدريب علي أداء المنظمة ؛ وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن التدريب والتطوير والعمل تحت التدريب وتصميم البرنامج التدريبي وأسلوب التدريب يؤثر بصورة كبيرة علي أداء المنظمة ؛ أكدت الدراسة إن تصميم البرنامج التدريبي يؤثر بصورة كبيرة علي أداء المنظمة مما يؤدي الي زيادة المعارف والمهارات؛ ونستطيع تعزيز هذه المعارف والمهارات عند طريق العمل تحت التدريب؛ كما أشارت الدراسة الي أن الطريقة المستخدمة في التدريب تؤثر علي أداء المنظمة عن طريق الملاحظة للتدريب أثناء قيامه بالتدريب واكتساب خبرات أخرى غير مضمنة في البرنامج التدريبي كالثقة بالنفس ؛ الدراسة ساعدت المنظمة في فهم ماهي العوامل المهمة أثناء القيام بالتدريب والأسلوب الأمثل للتدريب

من أهم محددات وتوصيات الدراسة من المحددات إن الدراسة أجريت علي المنظمات وليست العاملين في المنظمة ؛ من التوصيات اخذ الموضوع من ناحية المساوي والمحاسن للعملية التدريبية وأهميتها للمنظمة والعاملين أنفسهم.

دراسة: H.O.Falola, S.I. Ojo: 2014

تناولت الدراسة أثر التدريب والتطوير في أداء العاملين و درجة المنافسة في المؤسسات؛ أشارت الدراسة ان التطوير والتدريب لا غني عنه في تحسين أداء العاملين وأداء المنظمة ودعتالي زيادة الميزانية المخصصة للتدريب مما يساعد علي زيادة القدرات التنافسية في

المنظمة؛ هدفت الدراسة الي معرفة أثر التدريب والتطوير علي أداء الافراد العاملين وعلي المؤسسة ككل وأثره علي القدرات التنافسية لها ؛ أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة إن هنالك علاقة بين التدريب والتطوير وأداء الأفراد العاملين في المؤسسة والقدرات التنافسية للمؤسسة؛ وأكدت كما كان هنالك قدر كافي من التدريب كما أثر علي أداء الأفراد العاملين وإن الإدارة العليا لابد لها من تدريب أفرادها لتنمية قدراتهم وتكوين أفكار جديدة .

من أهم محددات الدراسة إنها كانت في مجتمع صغير وكانت الفترة الزمنية محددة؛ لم تتناول الدراسة البيئة التدريبية .

دراسة 2016 Ugbomhe O. Ugbombe

تناولت الدراسة أثر التدريب والتطوير علي أداء العاملين في بنك سيلتسك في نيجيريا ؛ من أهداف الدراسة معرفة أثر التدريب والتطوير وتطوير الموظفين في البنوك النيجيرية وأهداف فرعية منها تقييم وقياس التدريب و التطوير المناسب للعاملين في رفع الكفاءة في الأداء ؛ معرفة التدريب المناسب وعلاقة التدريب بالإحتياجات التدريبية لأداء الأعمال وقدرة التدريب في تحفيز العاملين ؛ معرفة العلاقة بين التدريب والتطوير في تحقيق الأهداف للمنظمة من خلال تنمية قدرات العاملين؛ منهجية الدراسة أستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث إستخدم الإستبيان لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصلت الي ان هنالك علاقة بين التدريب والتطوير المناسب للعاملين في رفع كفاءة وفاعلية الأداء بالمؤسسة من خلال أداء العاملين لوظائفهم

بصورة صحيحة؛ وأن برامج التدريب والتطوير المصممة وفقاً لإحتياجات العمل وتحفيزاً للعاملين في المؤسسة تؤدي الي رفع الكفاءة في أداء العاملين؛ كما أثبتتإن هنالك علاقة غير مباشرة بين برامج التدريب والتطوير في تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة. أهم التوصيات التي وردت في الدراسة هي علي الإدارة العليا معرفة برامج التدريب و التطوير المناسبة لكل قطاع من القطاعات من الأفراد العاملين في المؤسسة ومعرفة للإحتياجات التدريبية لديهم؛ علي المؤسسة وضع معيار محدد لمعرفة التغير الذي حدث بعد برنامج التدريب والتطوير في السلوك و المهارات والإتجاهات والمواقف ؛ أن تكون الأهداف التدريبية واضحة للقدرة علي قياس ومعرفة مدي الفائدة من برامج التدريب والتطوير؛ علي المؤسسة أن تتقبل التغذية العكسية من العاملين وتمكينهم من الإدلاء برائهم في البرنامج وماهي الأشياء التي تحتاج لي تعديل وفقاً لأهداف العمل و الأهداف المؤسسة.

دراسة : 2017 Omer Tan Chi Hau & Khatijah

تناولت الدراسة أثر التدريب علي أداء المؤسسات في ماليزيا بالتطبيق علي قطاع فنادق. الهدف من الدراسة معرفة أثر التدريب علي أداء المنظمات إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبيان. أهم النتائج التي توصل إليها أن هنالك علاقة قوية بين التدريب و أداء المؤسسة ؛ و أثبتت أن كلما كان هنالك دعم للإحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية و العمل علي تحسين جودة التدريب في المؤسسة مما ينعكس علي زيادة إلتزام العاملين بالمهام الموكلة اليهم هذا ينعكس علي أداء المؤسسة ككل.

أهم المحددات في الدراسة يعتبر صغر حجم العينة من أهم المحددات لهذه الدراسة ؛ وأن هذه الدراسة ركزت علي قطاع الفنادق دون ساير القطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى ؛ وأيضاً أن الدراسة أخذت عوامل محددة ولم تتطرق للعوامل الأخرى مثل الثقافة التنظيمية ؛ توجد عوامل أخرى تؤثر في العلاقة بين التدريب والأداء المنظمة لم يتم ذكرها.

دراسة مهدي حسن 2017

تناولت الدراسة اثر التدريب علي أداء العاملين؛ أهداف الدراسة إلى التعرف على الآثار التدريبية في أبعادها (إعداد خطة التدريب، وتنفيذ خطة التدريب، وتقييم خطة التدريب)، كمتغير مستقل على أداء العاملين بأبعاده (الإبتكار، الدقة في العمل، الإلتزام بالعمل، والمثابرة)؛ المنهجية الدراسة في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

أهم النتائج لهذه الدراسة وقد حاولت الدراسة إقامة علاقة بين التدريب وأداء العاملين، كما وجدت الدراسة أن هناك العديد من المستجيبين يشعرون بالدافع من التدريب الذي يقدمه أرباب العمل، وقد تحسن أدائهم بعد التدريب من حيث تحسين مهاراتهم الوظيفية والكفاءات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير على تدريب العاملين في أبعاد (إعداد خطة التدريب وتنفيذ خطة التدريب) على دقة عمل الموظفين في المصارف التجارية في الأردن، في حين لا يوجد أي تأثير على التقييم خطة تدريب للتأكد من دقة عمل الموظفين في المصارف التجارية في الأردن، توصيات هذه الدراسة الأخذ في الإعتبار وضع السياسات الواضحة في عملية إختيار المتدربين وذلك من خلال الإبتعاد عن التحيز والإعتماد على وضع المعايير الواضحة من خلال إتاحة الفرصة المتساوية للتدريب من أجل تحسين مهارات العمل.

دراسة فهد بن حمد السعدون 2013:

تناولت الدراسة دور البرامج التدريبية المتخصصة في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض.

أهداف الدراسة تهدف الدراسة الي التعرف علي دور البرامج التدريبية المتخصصة في تحسين أداء العاملين في هيئة الإدعاء ؛ وتهدف ايضاً علي التعرف علي التعرف علي مدي إسهام البرامج التدريبية المتخصصة في تحسين أداء العاملين ؛ وماهية المعوقات التي تواجه البرامج التدريبية المتخصصة في القيام بدورها في تحسين الأداء.

منهجية الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الإستبيان. **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة** هي أن البرامج التدريبية المتخصصة المتقدمة تساهم في رفع قدرات المتدربين علي تحقيق الأهداف من خلال أداء الأعمال بطريقة فعالة؛ عدم وجود تقويم للبرامج التدريبية المتخصصة في الهيئة؛ يجب الحرص علي تتناسب البرامج التدريبية التخصصية مع تخصصات المتدربين.

أهم التوصيات التي وردت اولاً الإهتمام بتكثيف البرامج التدريبية التخصصية في مجال الأعمال؛ ضرورة إعداد مدربين من المؤسسة ؛ الإهتمام بتطبيق التقويم طويل المدي للبرامج التدريبية المتخصصة المقدمة للعاملين؛ الإهتمام بأن تتناسب البرامج التدريبية المتخصصة مع تخصصات المتدربين.

دراسة Afaq Ahmed Khan 2016:

تناولت الدراسة أثر التدريب والتطوير علي أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي وكان ذلك بالتطبيق علي قطاع الإتصالات ؛ **من أهم اهداف الدراسة** هو تحديد مدي تأثير

التدريب والتطوير علي أداء العاملين و التحقق من الوجود علاقة للرضاء الوظيفي بتوسط العلاقة بين التدريب و التطوير في العاملين و أداء العاملين.

من أهم النتائج التي توصل إليها: أن هنالك علاقة قوية بين التدريب و التطوير في العاملين و أداء العاملين و أن كلما زادت القدرات والمهارات من خلال التدريب و التطوير المستمر مما يؤدي إلي الزيادة في الرضا الوظيفي وزيادة أداء العاملين.

من أهم محددات وتوصيات الدراسة أنه لا بد من تعميم الدراسة علي نطاق واسع و في مجتمعات أخرى من محددات الدراسة إستخدمت في قطاع الإتصالاتفحسب ؛ وأجريت الدراسة فقط في باكستان.

دراسة 2015 , Muhammad Imran

تناولت الدراسة أثر التدريب والتطوير علي أداء العاملين في البنوك الباكستانية؛ تم تنفيذ الدراسة مع مراعاة أهمية التدريب والتطوير و أداء العاملين علي جميع مستويات وفي جميع القطاعات؛ من أهم أهداف الدراسة معرفة مدي تأثير التدريب والتطوير علي أداء العاملين في البنوك الباكستانية؛ تحديد ما إذا كان التدريب والتطوير و البرامج التدريبية موجودة في البنوك الباكستانية.

منهجية الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي لدراسة المشكلة من خلال توزيع الإستبيان. أهم النتائج في الدراسة : كانت النتائج الرئيسية أن معظم العاملين في القطاع اتفقوا علي أن هنالك علاقة قوية بين التدريب والتطوير وأداء العاملين و أن معرفتهم الوظيفية ونوعية العمل وكميته و المهارات الوظيفية و الولاء أكدت أن له أثر كبير علي أداء العاملين؛ وأكدت أن هنالك علاقة بين أداء العاملين و تطوير المهارات الوظيفية لديهم؛ وأيضاً أن

الأداء هو عبارة عن مؤشر للتحفيز و العمل بطريقة أفضل و مؤشر للولاء للمنظمة أو المؤسسة.

محددات الدراسة: من أهم محددات الدراسة المدي الزمني للدراسة وأن الدراسة أجريت في باكستان.

دراسة Neelem Tahir , 2014

تناولت الدراسة أثر التدريب و التطوير علي أداء العاملين والإنتاجية؛ أهداف الدراسة تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدي إدراك العاملين بأهمية التدريب و التطوير بالنسبة لهم و الفوائد التي يمكن أن يحصلوا عليها من خلاله ؛ معرفة مدي مستوي كفاءة العاملين و العمل علي تحسينها من خلال التدريب و التطوير؛ إختبار تكامل دور التدريب و التطوير في المستوي الفردي في الأداء و الإنتاجية.

منهجية الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات حيث إستخدم الاستبيان في ذلك.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية علي المتغيران إلي أن التدريب و التطوير يؤثران علي أداء العاملين و الإنتاجية بالبنك.

محددات الدراسة : من أهم محددات الدراسة أن الدراسة أجريت بالتطبيق علي بنك الإتحاد المحدود و كان الزمن الذي أجري فيه البحث قصير للغاية .

دراسة طالبي بدر الدين , 2013:

تناولت الدراسة أثر التدريب علي أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية؛ أهداف الدراسة ترمي الدراسة إلي العمل علي تحسين مسؤولي المؤسسات و الوحدات الاقتصادية الجزائرية بأهمية تدريب الموظفين الذي يعد عماد نجاح المؤسسة.

منهجية الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات.

النتائج والتوصيات التي وردت: أن مستوي أهمية نوعية التدريب في المؤسسات العمومية الاقتصادية و الإنتاجية من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعاً؛ أكدت أنه يوجد علاقة بين الفترة التدريبية وأداء العاملين في المؤسسات العامة و الإنتاجية ؛ أثبت أيضاً وجود علاقة بين نوعية البرامج التدريبية و أداء العاملين

من أهم التوصيات أنه لا بد من عمل دراسة علي نطاق واسع حول موضوع التدريب وأثره علي أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية و الإنتاجية ؛ بجب النظر إلي التدريب بأنه عملية مستمرة ومتابعة ؛ يجب الإهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية.

دراسة علي يونس ميا , 2009:

تناولت الدراسة قياس أثر التدريب علي أداء العاملين ؛ أهداف الدراسة هدفت الدراسة إلي قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية في عمان؛ وذلك للتعرف علي مستوي تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين و مدى كفاءتها وتصميمها وتقييمها مما يؤدي إلي بيان العلاقة بين مهارات وقدرات المتدربين و الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب الي تحقيقه.

أهم النتائج : تؤكد الدراسة علي وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى إلي تحقيقه ؛ كما أوضحت أن هنالك فروق في تحديد الإحتياجات التدريبية وتأثيرها علي تحسين أداء العاملين ؛ إهتمام الفرد بادائه والعمل علي ترقيته من خلال التدريب و التطوير المستمرين.

أهم التوصيات: تهيئة مناخ تدريبي ملائم للعملية التدريبية للعاملين وتقديم الحوافز المناسبة ،إعداد خطة تدريبية سنوية وفقاً للإحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل للعاملين و الذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوي الأداء الوظيفي لدي العاملين.

دراسة 2015 , Mohamed Ali Jinnah

تناولت الدراسة أثر التدريب علي أداء العاملين في قطاع الصيدلة و السموم من أهداف الدراسة معرفة مدى أثر التدريب علي أداء العاملين في القطاع و ما إذا يؤثر علي الإتصالات و خدمة العملاء و العمل الجماعي و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث إستخدم الإستبانة في جمع المعلومات

أهم النتائج ان هنالك علاقة إيجابية بين تحقيق الأهداف و تدريب الموظفين و مما يؤدي الي زيادة المستوي العام للاداء

من أهم المحددات أنه إستخدم الإستبانة في جمع المعلومات ولم يستخدم طرق مساعدة و هنالك المحددات المكانية حيث أجريت الدراسة في المجتمع الباكستاني فقط.

دراسة 2018 Shouik Samy& Mohamed Wanique Hisam

تناولت الدراسة أثر التدريب و التطوير في أداء العاملين في البنوك في سلطنة عمان و أهم أهداف الدراسة أن تساعد وتدعم عملية التدريب و التطوير في البنوك العمانية و مساعدة قسم الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية

من أهم النتائج إن عملية التدريب و التطوير ذات رابط ووثق بأداء العاملين في القطاع المصرفي العماني و لها تأثير كبير علي أداء العاملين و أثبتت الدراسة أن التدريب و التطوير تساعد علي زيادة الأداء في كل مستوياته

أهم التوصيات منها عدالة توزيع الفرص التدريبية في المنظمة ككل لصقل أكبر عدد ممكن من العاملين بالمهارات اللازمة و من التوصيات أيضاً ان يكون هنالك تدريب موجهه حسب الإستراتيجية العامة المؤسسة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تناولت معظم الدراسات السابقة الواردة أعلاه أثر التدريب و التطوير علي الأداء بشكل عام ومنها من فصل في تناول الأداء منهم من أخذ الأداء المؤسسي ومنهم من أخذ أداء العاملين.

بعض الدراسات تناولت الأداء المؤسسي أو أداء المنظمة ككل مثل دراسة (علي يونس ميا) منهم من أخذ الأداء من ناحية أداء العاملين مثل دراسة (نيمين تاهر) ودراسة (مهدي حسن).

بعض الدراسات أخذت التدريب و التطوير من ناحية البرامج التدريبية المتخصصة في مجال معين لتحسين أداء العاملين وفي قطاع معين لزيادة الكفاءة في أداء وظائفهم المؤكده لهم

من هذه الدراسات دراسة (فهد بن حمد السعدون 2013) ؛ لكن تناول في دراسة البرامج التدريبية المتخصصة وأثرها علي الأداء في قطاع الأمن و لم يدخل أي قطاع آخر في الدراسة.

مما ذكر أعلاه نجد أن الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة نجد أن الدراسة تناولت أثر برنامج التدريب التأهيلي علي أداء العاملين الذين دخلوا هذا البرنامج في الشركات السودانية نجد أن الآن مجتمع الدراسة إختلف.

وأن الدراسة لم تتطرق للتدريب والتطوير بشكل مباشر ركزت علي برنامج تدريبي متخصص (برنامج التدريب التأهيلي) بمنهجية واضحة لقياس أثره علي أداء العاملين الشركات السودانية بالتركيز علي قطاع النفط والغاز.

7-2 النظريات:

1- نظرية التعلم:

تتكلم نظرية التعلم عدة مفاهيم منها: (جان بياجيه و جون واطسون 1912)

- يبني الفرد المعرفة داخل عقله ولا تنتقل إليه مكتملة
- يفسر الفرد ما يستقبله ويبني المعنى بناء على ما لديه من معلومات
- للمجتمع الذي يعيش فيه الفرد له أثر كبير في بناء المعرفة

2- نظرية سكنر عن السلوك و الدعم الموجب:

يقول سكنر أن الحاجة هي مؤثر الذي يثير الرغبة في الحركة و الحركة تؤدي إلي سلوك معين ؛ السلوك هو رد فعل لمؤثر معين ؛ أن السلوك هو تفاعل الشخصية مع مؤثر بيئي خارجي.

فإذا كان المؤثر إيجابياً فإن الإستجابة تتأثر بذلك وإذا تكرر إعطاء المؤثر الإيجابي يتكرر السلوك؛ هذا يسمى بالدعم الموجب (أحمد أبوسن 2007).

3-نظرية التبادل الاجتماعي (جورج هونمز)

يبدأ التبادل الاجتماعي عن هونمز من تفاعل الافراد التقابلي (وجهاً لوجهة) عاكساً الأوجه النفسية والاقتصادية والاجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها اهداف وغايات اجتماعية (كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي) وليس المنفعة المادية المصروفة لأنها ليست دائماً هدف التبادل الاجتماعي ولأن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل اعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية وبدوره يكتف من تماثله

الاجتماعي لقواعد جماعته يعد هونمز هذا القبول والاحترام والتماثل الاجتماعي مكافاة اجتماعية للفرد داخل جماعته فالجماعة الاجتماعية تتألف من ثلاثة انواع رئيسة من المواقع الاجتماعية هي (عليا- وسطي - دنيا) فالافراد الذين يشغلون مواقع تدريجية عليا يحصلون مكافآت اجتماعية كثيرة بسبب تماثلهم مع قيم واهداف جماعتهم , اذ كلما ادرك شاغلو هذا الموقع اهمية المكافآت الاجتماعية التي سوف يحصلون عليها زادو من منشاطهم الاجتماعية داخل جماعتهم , أي انه كلما كان الموقع الذي يشغله الفرد عالي كلما زادت المكافآت الاجتماعية التي يحصل عليها , ثم يدل هونمز نحو مدار المجتمع ليطبق تنظيره عليا بعد ان طبقة علي الجماعة الصغيرة , فيقول كلما زاد الفرد من نشاطاته الاجتماعية (داخل المجتمع) زادت مكافأته الاجتماعية بالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافآت , ففي المجتمع الصناعي تزداد مناشط الفرد الاجتماعية ونقل في المجتمع الزراعي , لذلك يري هونمز ان الرجل الصناعي تزداد مكانته وسمعته الاجتماعية من خلال ثروته ومساعديه في مكتبه واعتبر هونمز هذا كمكافأة اجتماعية لنشاط الرجل الصناعي التي تعمل علي زيادة مكانته وسمعته الاجتماعية في المجتمع .

قدم (هونمز) الاسس والقواعد التنظيرية في نظرية التبادل الاجتماعي وهي :

1/ان ما هو مكلف بالنسبة لفرد قد لا يكون ذلك لفرد اخر مشترك معه في علاقة تبادلية
2/ام ما هو غير مكلف لفرد معين قد لا يكون ذلك بالنسبة للفرد الاخر المشترك معه في علاقة تبادلية.

3/ان ما هو نافع لفرد معين قد يكون غير ذلك لفرد اخر مشترك معه في علاقة تبادلية.

4/ قد يكون النشاط المتبادل ذو كلفة ومنفعة عاليتين لفرد معين ,بينما يكون اقل من ذلك بالنسبة لفرد اخر يشترك معه في علاقة تبادلية .

6/ قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة ومنفعة بسيطتين لفرد معين, بينما يكون اكثر من ذلك لفرد اخر مشترك معه في علاقة تبادلية .

7/ قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة بسيطة انما منفعة كبيرة بالنسبة لفرد معين , انما يكون ذا كلفة عالية ومنفعة قليلة عند فرد اخر يشترك معه في علاقة تبادلية .

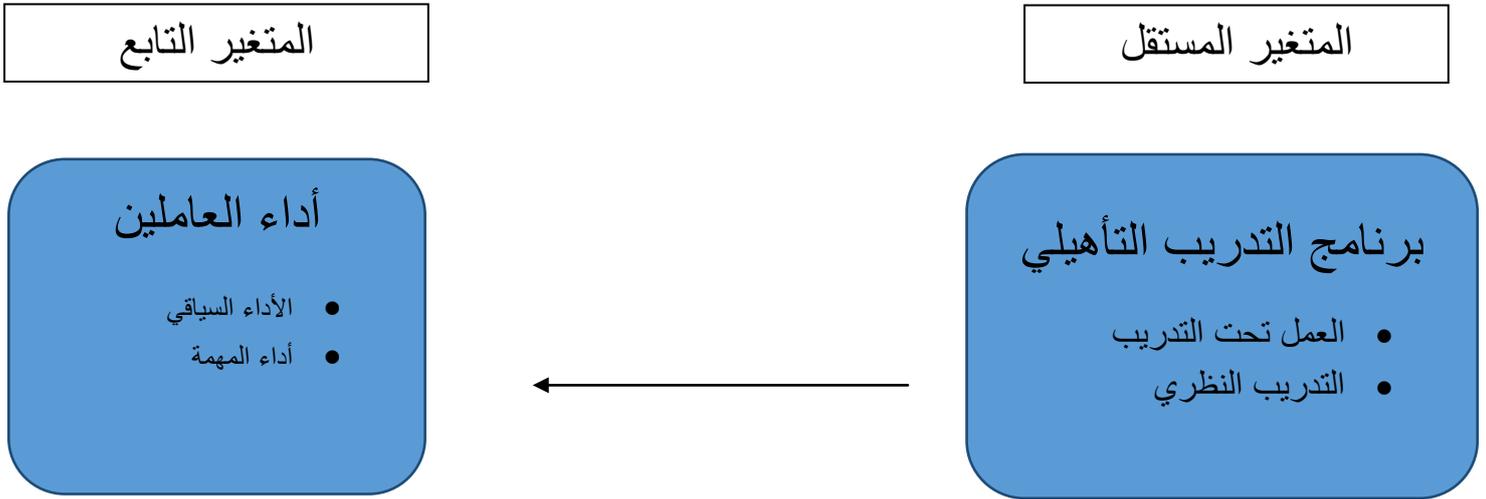
8/ قد يكون النشاط المتبادل ذو كلفة كبيرة ومنفعة بسيطة بالنسبة لفرد معين ,لكنه ذو كلفة اقل ومنفعة اكثر عند فرد اخر مشترك معه في علاقة تبادلية .

ويضيف هونمز فيقول ان مفرات السلوك الانساني هي درجة وقيمة وكمية المكافآت والعقوبة التي سوف يحصل عليها الفرد لقاء قيامه بها او عدم ذلك , اذ كلما زادت قيمة المكافآت في تقييم الفرد زاد نشاطه من اجل ان يحصل علي مكافأة والعكس صحيح , لكن اذا كرر الفرد نفس السلوك في فترة زمنية اخرى فان قيمة مكافأة لا تكون عالية في تقييمه لأنه سبق وحصل عليها حتي قوة جاذبيتها للفرد في ممارسة ذلك السلوك , اضافة الي ذلك فان قيمة مكافأة لا تبقي محافظه علي درجتها وكميتها علي مر الزمن اذا قد تزداد او تقل وهذا بدوره يؤثر علي جذب الفرد لممارسة سلوك معين ,لان الفرد في علاقاته التبادلية فانه يقوم بنشاط معين لكي يحصل علي اعتراف اول اعجاب او قبول او نفوذ اجتماعي , فالقبول الاجتماعي يقلب دوراً مهماً في تبادل التفاعلات والعلاقات كما تفعل النفوذ في عملية التبادل التجاري لكن وجه الاختلاف بينهما هو ان الفرد في علاقاته الاجتماعية لا يستطيع استخدام

الاعتراف الاجتماعي كوسيلة للحصول علي منافع اخري في عمل اخر في افراد اخرين كما
تفعله النقود في المبادلة التجارية (احمد ناصر 2017)

8-2 نموذج الدراسة

تتكون هذه الدراسة من متغيرين المتغير المستقل و المتغير التابع ؛ حيث أن المتغير
المستقل في هذه الدراسة هو برنامج التدريب التأهيلي و المتغير التابع هو أداء العاملين في
المؤسسة.



شكل يوضح نموذج الدراسة (شكل رقم 2-2)

9-2 تطوير فرضيات الدراسة:

أظهرت كثير من الدراسات (فهد بن حمد السعدون 2013 ، مهدي حسن 2017 ، Afag ،
Ahmed Kkan 2016 ، Muhammed Imran 2015) دور التدريب في رفع كفاءة
العاملين ورفع الروح المعنوية لهم كما تشير نظرية الدعم الموجب فردريك سكر ان
الحاجة هي المؤثر الذي يثير الرغبة في الحركة والحركة تؤدي الي سلوك معين ،
فالسلوك هو رد فعل لمؤثر معين .أذن السلوك هو تفاعل الشخصية مع مؤثر بيئ

خارجي والتي قد تتمثل الحاجة في (برنامج التدريب التأهيلي) وردة الفعل في السلوك (أداء

العاملين) ويمكن سياقه هذه العلاقة من خلال الفرضيات الآتية :

تقوم هذه الدراسة علي فرضية رئيسية وهي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج تأهيل الخريجين علي أداء الأفراد العاملين.

تتفرع منها عدة فرضيات فرعية وهي :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب النظري علي أداء المهمة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب النظري علي الأداء السياقي

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل تحت التدريب علي أداء المهمة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل تحت التدريب علي الأداء السياقي.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و التطوير و أداء المهمة

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و التطوير و الأداء السياقي

الفصل الثالث منهجية الدراسة

1-3 مقدمة :

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة و حدود الدراسة و أداء الدراسة و قياس المتغيرات و مجتمع الدراسة و البيانات.

2-3 منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي , أما المنهج الوصفي فتم من خلال تناول الظاهرة كما هي في الواقع مستخدماً التعبير الكيفي الذي يصف لنا الظاهرة وخصائصها والتعبير الكمي الذي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة و حجمها , وأما المنهج التحليلي فأعتمد على الربط بين المتغيرات المختلفة للدراسة والتحليل والتفسير بغية الوصول إلى استنتاجات يبنى عليها تصور واضح وذلك من خلال الخطوات التالية:

- تكوين الإطار النظري عن متغيرات الدراسة.
- تكوين الفرضيات المستندة إلى مشكلة الدراسة.
- التجميع العلمي للبيانات من خلال استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة.
- التحليل والاستنتاج للبيانات المستقاة من الاستبيان.

3-4 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مجموعة المؤسسات النفط و الغاز وهي (شركة بترودار لعمليات البترول

– شركة النيل الكبرى للبترول – مركز النيل للأبحاث) الحدود الزمانية: سنتين

3-5 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات , حيث تم تطويرها من الدراسات السابقة.

حيث تضمن الاستبيان اربعة اجزاء كما يلي:

-الجزء الأول :يشتمل على الأسئلة الشخصية المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي والعمر والخبرة الوظيفية.

-الجزء الثاني :يشتمل على مجموعة من الأسئلة حول المتغير المستغل برنامج تأهيل الخريجين بابعاده (التدريب النظري و العمل تحت التدريب).

الجزء الثالث : يشتمل على مجموعة من الأسئلة حول المتغير التابع الأداء العاملين ببعديه (أداء المهمة- الاداء السياقى)

3-6 قياس المتغيرات:

مقياس متغيرات الدراسة من خلال الاعتماد على عبارات هذه الدراسات:

قياس المتغير المستقل بالإعتماد على دراسة د.ضرار عبد الحميد و يسن إبراهيم 2011 و Derbra L. Truitt 2011 حيث تم الاستعانة بهذه الدراسة في يخص برنامج التدريب التأهيلي ويتضمن عبارات تم الاستبانة بها فى هذه الدراسة بدون تعديل أو إضافة مع بعض الترجمة في البحوث الأجنبية.

المتغير التابع بالإعتماد على دراسة د .خالد عبد عبد السلام دهليز 2016 و Cornelia Niessen 2002 لقياس أداء العاملين (أداء المهمة - والأداء السياقى) حيث تضمن

هذه الدراسة 9 عبارات لاداء المهمة 10 للاداء السياقى.

كما أستعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة لكل عبارة.

3-7 مجتمع الدراسة :

تعريف مجتمع الدراسة :

يعني مجموعة كاملة من الناس ؛ أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها.

(اوما سكران 2006).

في هذه الدراسة حدد مجتمع الدراسة شركات النفط والغاز في السودان بالتركيز علي شركة

بتروداروالنيل الكبرى و مركز النيل للأبحاث.

2-8 البيانات:

تعتمد الدراسة علي نوعين من البيانات: (اوما سكران 2006)

البيانات الأولية:

هي عبارة عن البيانات التي تجمع عن طريق الاستبيان و المقابلات.

البيانات الثانوية:

هي البيانات التي تؤخذ من المراجع والكتب والأوراق العلمية و الأوراق المنشوره والتقارير و

الدوريات و الادبيات السابقة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات و النتائج

1-4 مقدمة :

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الإستجابة والبيانات الشخصية للأفراد الذين أجرى عليهم البحث والتحليل العاملى لمتغيرات الدراسة وبالإضافة الى درجة إعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الإحصاء الوصفى ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

2-4 معدل الإستجابة:

تم توزيع عدد (120) إستبيان على بترودار والنيل الكبرى و مركز النيل للأبحاث بمساعدة مقدره ومشكورة من بعض موظفي الشركات الثلاث تمكنت الدارسة من إستلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الإستبيانات المستردة يساوي (111) استبيان بنسبة (92%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الإستبيانات التي لم ترد (9) إستبيان بنسبة (8%). بينما يبلغ عدد الإستبيانات الغير صالحة للتحليل (0) إستبيان بنسبة (0%). أما عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (103) إستبيان بنسبة (85%) من إجمالي الإستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الإستبيانات وتعكس مدى إستجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الإستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

(جدول رقم 4-1) معدل إستجابة المبحوثين (حجم العينة = 120)

النسبة %	العدد	البيانات
100%	120	الإستبيانات الموزعة
92%	111	الإستبيانات المستردة
8%	9	الإستبيانات التي لم ترد
2%	2	الإستبيانات غير الصالحة للتحليل
86%	103	الإستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2018

3-4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

- الجدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع حيث كان العدد الكلي (111) بلغت نسبة الذكور (76.6%) من العينة. بينما تشكل الإناث نسبة (23.4%) من العينة وهي نسبة أقل من الذكور.
- كما أوضح الجدول توزيع المفردات حسب العمر. يلاحظ من الجدول أن الفئة أقل من 30 سنة شكلت نسبة (68.1%)، بينما شكلت 30 إلى 40 سنة نسبة بلغت (31.9%)، أما من 40 إلى 50 سنة بلغت نسبة (0%)، حيث بلغت نسبة من 50 إلى 60 سنة (0%).
- أما المؤهل العلمي : الجدول يوضح توزيع مفردات العينة أن دبلوم يشكلون نسبة بلغت (68.1%)، والتي تليها فوق بكالوريوس بنسبة (10.6%)، ثم ماجستير ذلك

بنسبة (21.3%) ، ثم دكتوراة بلغت نسبة (11%) ، ثم أخرى شكلت نسبة (11%).

- وقد كان إسم الشركات: بترودار لعمليات البترول حيث بلغت النسبة 56.4% والنيل الكبرى للبترول بنسبة 23% و مزكر النيل للأبحاث بنسبة 20.6%.
- وقد كانت سنوات الخبرة: أقل من 5 سنة شكلوا نسبة (93.6%) ، أما بين 5 - 10 بلغت نسبة (6.4%) ، أكبر من 10 - 15 سنة شكلوا نسبة (0%) ، أما بين 15 - 20 بلغت نسبة (0%) ، وكان أكثر من 20 سنة بنسبة (0%).
- هل دخلت برنامج التدريب التأهيلي الذين كانت إجاباتهم نعم يشكلون نسبة (95.7%) ، أما الذين كانت إجاباتهم لا شكلوا نسبة (4.3%).

جدول رقم 4-2) البيانات الشخصية :

النوع	العدد	النسبة
النوع	79	76.6%
	24	23.4%
المجموع	103	100%
العمر	70	68.1%
	33	31.9%
	0	0%
	0	0%
المجموع	103	100%
المؤهل العلمي	70	68.1%
	11	10.6%
	22	21.3%
	0	0%
	0	0%
المجموع	103	100%
إسم الشركة	58	56.4%
	24	23%
	21	20.6%
المجموع	103	100%
سنوات الخبرة	96	93.6%
	7	6.4%

0%	0	15 - 20 سنة	
0%	0	أكثر من 20 سنة	
100%	103	المجموع	
95.7%	99	نعم	هل دخلت برنامج تأهيل الخريجين؟
4.3%	4	لا	
100%	103	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

4-4 التحليل العاملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الإختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب إنحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

تستند متغيراتهذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الإفتراضات التي تقدمت دراسة

(Hair et al 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

- 1 - وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة
- 2 - ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)
- 3 - ألا يقل إختبار (Bartlett's) عن (0,05)
- 4 - أن تكون قيم الاشتراكيات الأولية (Commonalities) للبنود أكثر من (0,50)
- 5- ألا يقل تشبع (Loading) العامل عن (0,50). مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.

6 - ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

4-5 التحليل العاملي للمستقل برنامج التدريب التأهيلي:

أجري التحليل العاملي لعدد (11) عبارة تستخدم لقياس برنامج التدريب التأهيلي. الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (برنامج التدريب التأهيلي).

في الإختبارالأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الإشتراكيات الأولية (Commonalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصفوفة في (3) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (5) عبارات شكلت التدريب النظري ، اشتمل النموذج الثاني علي (3) عبارات شكلت العمل تحت التدريب ، إشتمل النموذج الثالث علي (2) عبارات شكلت التدريب و التطوير .

3	2	1	التدريب النظري
.036	.108	.922	إن أهداف الدورات التي أتلقاها تتوافق مع حاجاتي في العمل الميداني
.226	- .066	.917	لقد حصلت من الدورات علي مهارات ساعدتني في تحسين أداء الوظيفة
.063	- .041	.917	الدورات التي اتلقاها لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي
.165	.238	.848	أهداف الدورات تتوافق مع المضمون العلمي
.311	- .169	.705	أحصل على إتجاهات وأفكار جديدة نتيجة إشتراكني بالدورات التدريبية
العمل تحت التدريب			
-.032	.902	.058	اتلقى تدريب يلائم مهنتي
.146	.855	.145	يقوم مشرفي المباشر بالجلوس معي بغرض تدريبي
.381	.709	-.269	يقوم مشرفي المباشر بإتاحة فرصة لي للمشاركة في قضايا العمل
التدريب و التطوير			
.774	.222	.113	يشتمل التدريب على تطوير الإتصالات الفعالة
.773	.053	.338	لقد حصلت من الدورات علي مهارات ساعدتني في تبسيط قرارات العمل بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن
		77.196	Cumulative %
		.778	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.

جدول رقم (3-4) التحليل العاملي للمتغير المستقل (برنامج التدريب
التأهيلي)

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018 (جدول رقم 3-4)

6-4 التحليل العاملي للمتغير التابع أداء العاملين :

اجري التحليل العاملي لعدد (10) عبارة تستخدم أداء العاملين . الجدول يعرض

ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المعدل (أداء العاملين) .

في الإختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الإشتراكيات الأولية

(Commonalities) أقل من (0,50) تم إستبعادها .

جاءت المصفوفة في (3) أعمدة، إشتمل النموذج الأول علي (4) عبارات شكلت أداء

المهمة

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.92	5	التدريب النظري	المتغير المستقل
0.79	3	العمل تحت التدريب	
0.57	2	التدريب و التطوير	
0.79	4	أداء المهمة	المتغيرات التابع
0.74	5	الأداء السياقي	

، إشتمل النموذج الثاني على (3) عبارات شكلت الأداء السياقي ، اشتهل النموذج الثالث على (2) عبارات شكلت الفاعلية .

(جدول رقم 4-4) التحليل العاملي للمتغير التابع (أداء العاملين):

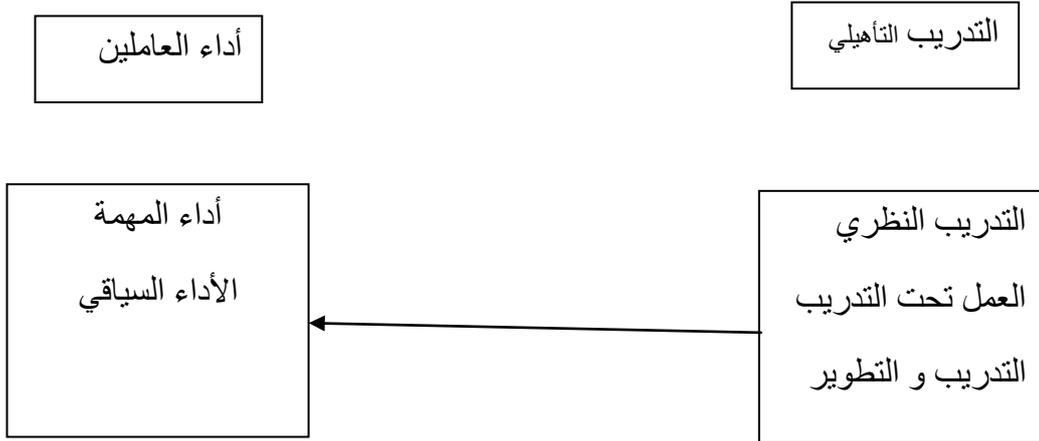
4-7 الإعتماضية:

للتأكد من درجة الإعتماضية تم إختبار أسئلة الإستبانة بالإعتماضية على مقياس الإعتماضية حيث يوضح الجدول أعلاه أن معامل الإعتماضية (ألفا كرونباخ) كان بدرجة عالية من الإعتماضية حيث بلغ معامل الإعتماضية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل للتدريب النظري (0.92) ، العمل تحت التدريب (0.79) ، التدريب و التطوير (0.57) ، أما المتغير التابع أداء المهمة (0.79) ، الأداء السياقي (0.74) ، الفاعلية (0.65) كما هو موضح

في الجدول أدناه (جدول رقم 4-5)

4-8 نموذج الدراسة المعدل :

أثر برنامج التدريب التأهيلي على أداء العاملين



الفرضية الرئيسية :

هنالك علاقة إيجابية بين برنامج تأهيل الخريجين و أداء العاملين

الفرضيات الفرعية :

- التدريب النظري يؤثر على أداء المهمة
- العمل تحت التدريب يؤثر على أداء المهمة
- التدريب النظري يؤثر على الأداء السياقي
- العمل تحت التدريب يؤثر على الأداء السياقي

4-9 المتوسطات والانحرافات المعيارية :

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (التدريب النظري ، العمل تحت التدريب ، التدريب و التطوير). يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للتدريب النظري (وسط حسابي = 2.11، انحراف معياري = 0.79) ، يليه الوسط الحسابي العمل تحت التدريب (وسط حسابي = 2.79، انحراف معياري = 0.61) ، أما كان التدريب و التطوير (وسط حسابي = 2.80، انحراف معياري = 0.67) ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي تحت الدراسة. كما يستنتج من الجدول.

ومن جانب آخر ومن ذلك يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع (أداء العاملين) أداء المهمة هو (الوسط حسابي = 2.72، الانحراف المعياري = 0.81) ، الأداء السياقي هو (الوسط حسابي = 2.67، الانحراف معياري = 0.85) ، الفاعلية هو (الوسط حسابي = 2.96، الانحراف المعياري = 0.71) .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة (جدول رقم 4-6) :-

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب النظري	مستقل	2.11	0.79
العمل تحت التدريب	مستقل	2.79	0.61
التدريب و التطوير	مستقل	2.80	0.67
أداء المهمة	تابع	2.72	0.81
الأداء السياقي	تابع	2.67	0.85

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

2-10 الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) والجدول أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

من ذات الجدول نجد أن بُعد التدريب النظري يرتبط ارتباط ضعيف مع العمل تحت التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.042). نجد أن التدريب النظري يرتبط ارتباط إيجابي

معنوى مع التدريب و التطوير حيث كانت قيمة (الإرتباط = 0.436). نجد أن التدريب النظري يرتبط إرتباط إيجابي معنوي مع أداء المهمة حيث كانت قيمة (الإرتباط = 0.467). ، ونجد ان التدريب النظري يرتبط إرتباط ضعيف مع الأداء السياقي حيث كانت قيمة (الإرتباط = 0.127) ، ونجد ان النية التدريب النظري يرتبط إرتباط ضعيف مع الفاعلية كانت قيمة (الإرتباط = 0.134) ، ونجد ان العمل تحت التدريب يرتبط إرتباط ضعيف مع التدريب و التطوير حيث كانت قيمة (الإرتباط = 0.286) ، اما العمل تحت التدريب يرتبط إرتباط ضعيف مع أداء المهمة حيث كانت قيمة (الإرتباط = 0.272) ، اما العمل تحت التدريب يرتبط إرتباط ايجابي معنوي مع الأداء السياقي حيث كانت قيمة (الإرتباط = 0.562) ، نجد أن العمل تحت التدريب يرتبط إرتباط ضعيف مع الفاعلية حيث كانت قيمة (الإرتباط = 0.065)، نجد أن التدريب و التطوير يرتبط إرتباط ايجابي معنوى مع أداء المهمة حيث كانت قيمة (الإرتباط = 0.441)، نجد أن التدريب و التطوير يرتبط إرتباط ايجابي معنوي مع الأداء السياقي حيث كانت قيمة (الإرتباط = 0.433)، نجد أن أداء المهمة يرتبط إرتباط ايجابي معنوي مع الأداء السياقي حيث كانت قيمة (الإرتباط = 0.437).

Person's Correlation : (جدول رقم 4-7): الإرتباطات بين متغيرات الدراسة

Coefficient for All Variable

المتغيرات	التدريب النظري	العملتحت التدريب	التدريب و التطوير	أداء المهمة و الأداء السياقي	الأداء السياقي
التدريب النظري	1				
العمل تحت التدريب	.042(**)	1			
التدريب و التطوير	.436(**)	.286(**)	1		
أداء المهمة	.467(**)	.272(**)	.441(**)	1	
الأداء السياقي	.127	.562	.433	.437	1

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-11 إختبار علاقة مكونات برنامج التدريب التأهيلي و أداء العاملين :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات برنامج تأهيل الخريجين و أداء العاملين (Beta coefficient)

لقد تم استخدام إختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير

أبعاد برنامج تأهيل الخريجين و (أداء المهمة) . تم الإعتماد على معامل (Beta)

لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير

المستقل ، كما تم الإعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين

المتغيرات المستقلة والمتغير التابعة ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة الإحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الإنحدار تم التوصل إلى انه توجد علاقة إيجابية قوية بين التدريب النظري و أداء المهمة حيث بلغت بيتا(0.359) مستوى المعنوية (0.014) ، بينما لا توجد علاقة إيجابية قوية بين العمل تحت التدريب و أداء المهمة حيث بلغت بيتا (0.191) مستوى المعنوية (0.153) ، تم التوصل إلى انه لا توجد علاقة بي نالتدريب و التطوير و أداء المهمة حيث بلغت بيتا(0.230) مستوى المعنوية (0.123) كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (4-8) العلاقة بين أبعاد برنامج التدريب التأهيلي و أداء المهمة

المتغير المستقل	أداء المهمة	Sig
التدريب النظري	.359*	.014
العمل تحت التدريب	.191	.153
التدريب و التطوير	.230	.123
R ²	.321	
Adjusted R ²	.274*	
Δ R ²	.321	
Fchange	6.785	

Note: Level of significant: * $p<0.10$, ** $p<0.05$, *** $p<0$

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات برنامج تأهيل الخريجين و أداء العاملين (Beta coefficient)

لقد تم استخدام إختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد برنامج تأهيل الخريجين و (الأداء السياقي) . تم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الإعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام إختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على إنه لا توجد علاقة إيجابية قوية بين التدريب النظري والأداء السياقي حيث بلغت بيتا (0.027) مستوى المعنوية (0.836) ، بينما توجد علاقة إيجابية قوية بين العمل تحت التدريب و الأداء السياقي حيث بلغت بيتا (0.475) مستوى المعنوية (0.000) ، تم التوصل إلى أنه توجد علاقة بين التدريب و التطوير و الأداء السياقي حيث بلغت بيتا (0.309) مستوى المعنوية (0.030) كما موضح في الجدول (4-9) أدناه .

جدول رقم (4-9) العلاقة بين أبعاد برنامج تأهيل الخريجين و الأداء السياقي

Sig	الأداء السياقي	المتغير المستقل
.836	-.027	التدريب النظري
.000	.475***	العمل تحت التدريب
.030	.309*	التدريب و التطوير
	.397	R ²
	.355**	Adjusted R ²
	.397	Δ R ²
	9.449	F change

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

إختبار الفرضية الأولى :

جدول رقم(4-10) ملخص اختبار الفرضيات

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين برنامج تأهيل الخريجين و أداء العاملين دعمت جزئيا
دعمت	التدريب النظري يؤثر على أداء المهمة
لم تدعم	العمل تحت التدريب يؤثر على أداء المهمة
لم تدعم	التدريب و التطوير يؤثر على أداء المهمة
لم تدعم	التدريب النظري يؤثر على الأداء السياقي
دعمت	العمل تحت التدريب يؤثر على الأداء السياقي
دعمت	التدريب و التطوير يؤثر على الأداء السياقي

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الفصل الخامس مناقشة النتائج

5-1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة و الدلالات النظرية و العلمية و كذلك محددات الدراسة والبحوث المستقبلية و بالإضافة الي الخاتمة

5-2 ملخص النتائج:

من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها بواسطة الإستبيان و تحليلها إحصائية تحصلنا علي عدة النتائج وهي لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العمل تحت التدريب وأداء المهمة؛ لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والتطوير وأداء المهمة؛ لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب النظري و الأداء السياقي؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب النظري و أداء المهمة؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل التدريب والأداء السياقي و أخيراً توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب و التطوير والأداء السياقي و من كل ماسبق ذكره أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج تأهيل الخريجين و أداء العاملين.

5-3 مناقشة النتائج:

تناولت هذا البحث أثر برنامج التدريب التأهيلي علي أداء العاملين من خلال الدراسة الميدانية توصلت الدراسة الي العديد من النتائج التي سيتم عرضها و مناقشتها من خلال النظريات والأوراق العلمية المطروحة في هذا المجال و الدراسات السابقة والمنطق السليم، من واقع النتائج التي سيتم عرضها ومناقشتها نجد أن هنالك إختلاف في النتائج الواردة من التحليل الإحصائي.

الفرضية الرئيسية: العلاقة بين برنامج التدريب التأهيلي و أداء العاملين

جاءت نتائج هذه الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج التدريب التأهيلي

و أداء العاملين

و قد أتفقت نتيجة الدراسة مع كثير من الدراسات و منها دراسة فهد بن حمد السعدون

2013 حيث توصل الي ان البرامج التدريبية المتخصصة المقدمة تساهم في رفع قدرات

العاملين وتحقيق الأهداف من خلال أداء الاعمال المؤلّكة إليه. كما ودر في كثير من

الدراسات أن التدريب يؤثر في أداء العاملين و يكون التأثير كبير جداً كما ذكر في الدراسات

(عائدة عبد العزيز 2008؛ مهدي حسن 2017 ؛ Afaq Ahmed Khan 2016 ؛

Ugbomble O. Ugbomble ؛ 2017 Omer Tan Chi Hau & Khatijah

.(2016).

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: العلاقة بين التدريب النظري و أداء المهمة

أكدت الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب النظري وأداء المهمة كما

أن التدريب النظري (قاعات التدريب) تؤثر علي أداء المهمة (المهام المؤلّكة إليهم)، من

خلال المنتطق السليم لأي شخص فإنها كلما زادت معرفة الفرد بالمهام المؤلّكة اليه زاد

معدل كفاءته في أداء المهمة المؤلّكة إليه، كما ذكرت كثير من الدراسات مدي تأثير التدريب

النظري علي أداء المهمة دراسة عائدة عبد العزيز 2008. في دراسة Gafoor khan

Ugbomhe O Ugbomble،2011 ذكر أهمية التدريب في أداء المهام من أهم النتائج

التي توصل إليها أن التدريب في قاعات التدريب و تصميم البرامج التدريبية تؤدي إلي زيادة مقدرة العاملين في أداء المهام الموكلة اليهم.

الفرضية الثانية:العلاقة بين العمل تحت التدريب و أداء المهمة

توصلت الدراسة علي أنه لا توجد بين العمل تحت التدريب وأداء المهمة ، جاءت هذه النتيجة بناءً علي تحليل البيانات حيث هنالك عوامل أخرى دخلت عليها مثل الأشخاص الذين يقومون بالإشراف علي هؤلاء الأشخاص وفقاً لنظرية فوارق السلطة لايمكن تحديد مقدار تأثير محدد لفوارق السلطة ويمكن ان تؤثر في السلوكيات القيادية و سلوك المستهلك و العملاء وتزيد تأثير هذه النظرية في المناطق النامية و الأقل تعليماً و قد تلعب دوراً كبير في العلاقة بين العمل تحت التدريب وأداء المهمة،وقد أيدت دراسة أحمد عيدات جاسم 2012 الدراسة حيث ذكر فيها أن أدوار المشرفين مدي أستجابتهم للمتدربين تلعب دوراً كبيراً في مدي فاعلية عملية التدريب وتؤثر عليها سلباً وإيجاباً، كما اختلفت نتائج الدراسة مع كثير من الدراسات التي وردت في هذا الموضوع دراسة Adenuga Olusegun Adelek 2015 و دراسة يونس ميا 2012 ، Stephan J. Motowildo, Walter C. Borman& 2015 Michelle A. Donovan، 2009 Mark J. Schmit

الفرضية الثالثة:العلاقة بين التدريب و التطوير و أداء المهمة

توصلت الدراسة علي أنه لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير و أداء المهمة ظهرت هذه النتيجة من خلال تحليل البيانات هذا إتفق مع عدد من الدراسات و مختلف مع عدد منها أيضاً إتفقت مع دراسة Enga Engetou 2017 حيث أثبتت نفس النتيجة ويعزي ذلك لعدة عوامل منها العمر والمؤهل الدراسي و درجة سماحيه المشرف في

مشاركة إتخاذ القرار و انفتحت ايضاً مع دراسة Richard J. Koubek & Daniel N. Mountjoy 2016 حيث أثبتت ان التدريب و أسلوب الادراك لا تؤثران علي أداء المهمة و قد تدخل عوامل اخري قد تؤثر في العلاقة و اختلفت مع عدة دراسات منها دراسة مهدي حسن 2017 و دراسة فهد بن حمد السعدون 2013 و Afaq Muhammed Imran 2016 و دراسة Ahmed Khan 2016. و يرجع ذلك الاختلاف علي نوعية التدريب المحددة و طريقة تحديد الإحتياجات.

الفرضية الرابعة: العلاقة بين التدريب و التطوير و الأداء السياقي

توصلت الدراسة علي انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب النظري و الأداء السياقي ونتيجة الدراسة اختلفت عن نتائج معظم الدراسات السابقة مثل دراسة Dennis W. Organ 2015 و H.O. Falola. S.L. Ojo 2014 و أنفتحت مع دراسة وحيدة هي دراسة Danial G Brachrach 2015 حيث أثبتت الدراسة أن الأداء السياقي يتأثر السلوك الشخصي للفرد و لدرجة العواطف و السلوك من قبل الأفراد الذين يقومون التقييم ومن هذا فأن هنالك عوامل اخري اثرت في النتيجة و اتفتحت النتيجة مع نظرية السلوك المخطط, وفقاً لنظرية فوارق السلطة لايمكن تحديد مقدار تأثير محدد لفوارق السلطة ويمكن ان تؤثر في السلوكيات القيادية و سلوك المستهلك و العملاء وتزيد تأثير هذه النظرية في المناطق النامية و الأقل تعليماً و قد تلعب دوراً كبيراً في العلاقة بين التدريب النظري و الأداء السياقي.

الفرضية الخامسة: العلاقة بين العمل تحت التدريب و الأداء السياقي

أثبتت الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل تحت التدريب والأداء السياقي حيث وردت في كثير من الدراسات العلمية أن العمل تحت التدريب و التدريب هو

عامل مؤثر علي الأداء السياقي (سلوك المواطنة التنظيمية) كما جاء في دراسة Stephan Michelle A. ، 2009 J. Motowildo, Walter C. Borman&Mark J. Schmit Donovan 2015 ، كما جاء في نظرية السبب والنتيجة دعمت النتيجة و الدعم الموجب (نظرية سكنر للسلوك والدعم الموجب) حيث ذكرت انت كلما زاد المثير للسلوك زاد السلوك في الاتجاه الإيجابي يقول سكنر ان الحاجة هي مؤثر الذي يثير الرغبة في الحركة ؛ والحركة تؤدي الي سلوك معين ؛ السلوك هو رد فعل لمؤثر معين ؛ أن السلوك هو تفاعل الشخصية مع مؤثر بيئي خارجي.

الفرضية السادسة: العلاقة بين التدريب النظري و الأداء السياقي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب النظري و الأداء السياقي كما جاء في كثير من الدراسات أن التدريب و التطوير له دور كبير تنمية الأداء بشكل عام و الأداء السياقي بشكل خاص من هذه الدراسات دراسة علي يونس ميا 2009 حيث أثبتت دراسة أهمية التدريب و التطوير في زيادة ثقة العاملين و زيادة كفاءته و التزامهم بأعمالهم من ثم زيادة الأداء السياقي هنالك دراسات أخرى تتفق مع الدراسة في هذه النتيجة مثل دراسة Neelem Tahir 2014 و طالبي بدر الدين 2013 حيث تدور نتائجهما حول أن التدريب و التطوير تؤثر علي الأداء السياقي و الأداء الكلي للمؤسسة مما يجعل نتائجهما تدعم النتيجة هذه التي تتم مناقشتها.

4-5 الاسهامات النظرية (العلمية):

تكمن الدلالات النظرية و العلمية للبحث في عدة أشياء منها:

1. يعتبر البحث جديد في مجال التدريب و بالتالي إضافة للبحث العلمي.
2. إضافة عدد من المصادر للبحث حيث قام الباحث بترجمة بعض الدراسات الغربية.

3. تطرقت الدراسة برنامج مطبق حديثاً في الشركات الرائدة و التي لم تتطرق له

البحوث من الناحية العلمية ومن ثم تفتح نطاق جديد للبحث العلمي.

4. درست الدراسة أثر البرنامج علي الأداء السياقي والمهمة وهما أثر عاملان مهما في

قياس أثر البرنامج من وجهة نظر الباحث.

5-5 الاسهامات التطبيقية:

تكمن أهمية التطبيقية للدراسة في تبين الأهمية العملية لبرنامج التدريب التأهيلي الشركات

العاملة قطاع النفط و الغاز من خلال المعلومات التي توفرها هذه الدراسة للمدراء بصورة

عامة و مدراء إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة للمؤسسات العامة والخاصة حيث أظهرت

الدراسة كيفية رفع الأداء من خلال برنامج التدريب التأهيلمع مراعاة بعض العوامل التي

تكمن في:

1. العوامل التي تتعلق بالمشرفين والمدراء و منحهم الفرصة في مشاركة في اتخاذ

القرارات

2. مراعاة العوامل التي تؤثر علي العوامل النفسية للأشخاص الذين دخلوا في برنامج

التدريب التأهيلي التي تؤثر علي الأداء السياقي وأداء المهمة

3. تخطيط البرامج التدريب النظري بحيث تتلائم مع إحتياجات الأقسام والأفراد

المبحوثين.

لابد أن تراعي الشركات التي تنفذ مثل هذه البرامج العوامل اعلاه لتتمكن من تنفيذ البرنامج

بشكل مميز وممتاز مما يؤدي إلي رفع الأداء السياقي وأداء المهمة و الأداء العام للبرنامج

و رفع الأداء العام للمؤسسة.

5-6 التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:-

1. الإهتمام برنامج التدريب التأهيلي من الجانب النظري (الدورات التدريبية) و العملية (العمل تحت التدريب).
2. الاهتمام بالمتدربين من الناحية النظرية لإكتساب معلومات ومهارات جديدة
3. صقل هذه المهارات بالعمل تحت التدريب من خلال إشراف يساعد علي تنمية الإبداع والإبتكار.

5-7 الدراسات المستقبلية:

1. دراسة اثر برنامج التدريب التأهيلي علي أداء العاملين من خلال قدرات المتدربين كمتغير معدل.
2. دراسة أثر برنامج التدريب التأهيلي علي الأداء العاملين في قطاعات اخري غير قطاع النفط و الغاز بالسودان .
3. دراسة أثر برنامج التدريب التأهيلي علي الأداء المالي.
4. دراسة أثر برنامج التدريب التأهيلي علي المسؤولية الاجتماعية.
5. دراسة أثر برنامج التدريب التأهيلي علي إنتاجية الشركة في ظل النطاق الاشراف كمتغير معدل.
6. دراسة أثر برنامج التدريب التأهيلي علي أداء العاملين باستخدام ابعاد اخري للاداء مثل الأداء المؤسسي.

5-8 محددات الدراسة:

1. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي فقط في الدراسة وكنت الدراسة طويلة.
2. استخدمت الدراسة أداة الإستبانة فقط لجمع البيانات رغم عيوبها ولم تستخدم أي أداة أخرى
3. المتغيرات التي تناولتها الدراسة هي (العمل تحت التدريب و التدريب النظري و التدريب والتطوير) ، وكانت هنالك صعوبة في توفير المصادر للمتغير المستقل برنامج تأهيل الخريجين كبرنامج جديد في سوق العمل يمثل الفجوة في الدراسات السابقة والتي قام عليها البحث بالتركيز عليها.
4. تطبيق الدراسة كان علي مجتمع الشركات التي ترعي البرنامج ولم تشمل كل الشركات الراحية للبرنامج علي مستوى اكبر.
5. وجد الباحث صعوبة في الحصول علي المراجع لندرة المراجع التي تناولت الموضوع.

9-5 المصادر و المراجع :

المصادر العربية :

1. خالد عبدالسلام 2016, دراسة ماجستير ,أثر الإرتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك علي الأداء الوظيفي المدرك في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.
2. حاتم علي حسن رضا1424هـ ،الإبداع الإداري وعلاقتة بالأداء الوظيفي .
3. فهد بن حمدون السعدون2013 م، دراسة دكتوراة دور البرامج التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض.
4. عائدة عبدالعزيز علي عثمان2008م ،دراسة ماجستير, علاقة التدريب بأداء أفراد العاملين في الإدارة الوسطي.
5. علي يونس ميا2009م ، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ، سنة النشر 2009
6. محجوبي أسامة 2014 م، دراسة دكتوراة ؛ أثر الإبداع التنظيمي علي أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،
7. أحمد إبراهيم أبوسن 2007 م،إدارة الموارد البشرية.
8. وفيق حلمي الأغا 2005 م، دراسة ماجستير؛البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين،
9. ريم بنت عمر بن منصور الشريف 2013 م، دراسة ماجستير ؛دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي.
10. خالد عبدالله المرباني الغامدي 1435هـ، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام.

11. عامر علي حسين العطوي 2009 م؛ العلاقة بين راس المال الاجتماعي الداخلي

وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي.

12. سحراء أنور حسين 2015 م؛ دراسة دكتوراة؛ قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى

أداء الوظيفي.

المصادر الأجنبية:

1. Amir Elnaga& Amen Imran2013, The Effect of Training on Employee Performance.
2. Enga Engetou, 2017, The impact of training and development on organi-zational performance.
3. Fred Luthans, James B. Avey, Bruce J. Avolio, ,2010, The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital.
4. Linda Moradzadeh,2014, Musical Training, Bilingualism, and Executive Function: A Closer Look at Task Switching and Dual-Task Performance.
5. Raja Abdul Ghafoor Khan,2011, Impact of Training and Development on Organizational Performance.
6. , h. o. falola1,2014,Effectiveness of training and development on employees' performance and organization competitiveness in the nigerian banking industry
7. Nigeria, ugbomhe o. ugbomhe, 2016,Impact of training and development on employee performance in selected banks in edo north senatorial district.

8. Muhammad Imran 2015, Impact of training & development on employees' performance in banks of Pakistan.
9. Debra L. Truitt ,2011, The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it relates to Training and Work Proficiency.
10. Neelam Tahir ,2014, the Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity.
11. Dennis W. Organ ,2015, Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time.
12. Daniel G. Bachrach ,2015, Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations: Exploring the Impact of Task Interdependence.
13. Walter C. Borman & Stephan J. Motowidlo, 2015, Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research.
14. Sabrina deutsch salamoni* and yuval deutsch, 2009, OCB as a handicap: an evolutionary psychological perspective.
15. Linda Koopmans, 2011, Development of an individual work performance questionnaire.

16. Robert A. Roe, 2013, Work performance: A multiple regulation perspective.
17. Paul Donovan and John Townsend, 2010, training needs analysis, Published by british libaray 2011
18. Shouik samyal & Mohamed Wanique, 2018, impact of training & development on the performance of employees– A comperative study on banks in Saltanat Oman.
19. Mohamed Ali Jinnah, 2015, MSc, Impact of training on Employees Performance.
20. Richard J. Koubek & Daniel N. Mountjoy, 2016, The impact of knowledge representation on cognitive-oriented task performance, Published by Taylor & Fracis group, International Journal of Human–Computer Interaction

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

المستجيب/ المستجيبة

المحترمين

أهديكم أطيب التحية

أحيط سيادتكم علماً بأنني أجري بحثاً تكميلياً لنيل درجة الماجستير في العلوم في إدارة الأعمال
بعنوان :

أثر برنامج التدريب التأهيلي علي أداء العاملين

و عليه أستميحكم في دقائق من وقتكم الغالي و أرجو تعاونكم السخي في ملء هذه الاستبانة لدعم هذا البحث العلمي المتواضع بالأجابة علي أسئلة الاستبانة بمعلوماتكم القيمة حتي نتمكن من التعرف علي النتائج وتقديم التوصيات
أود ان أوكد لكم ان هذه البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و املاً ان تحظي هذه الاستبانة بعنايتكم و أهتمامكم الفائق.

مع خالص الشكر و الامتنان لتعاونكم معنا

أسم الباحث :

أسامة إبراهيم الجاك

0923977495

Osamaaljak93@gmail.com

البيانات الأساسية:

النوع:

أنثى

ذكر

العمر :

من 20 - 30

من 30 - 40

من 40 - 50

من 50 - 60

المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دبلوم

أخرى

دكتورة

ماجستير

إسم الشركة :

.....

سنوات الخبرة:

أقل من 5

من 5 - 10

من 10 - 15

من 15 - 20

أكثر من 20

هل دخلت برنامج التدريب التأهيلي

هو عبارة عن أخذ عدد من خريجي الجامعات وفق شروط معينه وتدريبهم وتأهيلهم عملياً و

نظرياً للقيام بمهام محدد وظيفية في المستقبل

 لا

لا

 نعم

نعم

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا	لا
		أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا	لا
أولاً : أبعاد برنامج التدريب التأهيلي						
العمل تحت التدريب On Job Training						
1	أدوات فعالة التدريب أثناء العمل هو أداة فعالة لتعلم مهارات جديدة					
2	يجب أن يشمل التدريب على تطوير الإتصالات الإتصالات الفعالة، وبناء الفريق					
3	ينبغي توفير التدريب على التنمية لجميع المستويات و المواقف					
4	يقوم مشرفي بإجراء جلسات تدريب فعالة معي					
5	مشرفي يلتمس ويدخلني في القضايا والفرص					
6	ألتقى تدريباً محدثاً مطلوب لموقفي					
7	التدريب والتطوير العاملين مهمان للتقدم المحتمل					

					أتلقى تدريباً محدثاً مطلوب لموقفي	8
التدريب النظري Training courses						
					إن موضوعات الدورات لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي	1
					لقد لمست أن أهداف الدورة تتوافق مع مضمون مواردها العلمية والعملية	2
					إن أهداف الدورات المعلنة تتوافق مع ما تكشف لي من حاجات تدريبية في العمل الميداني	3
					لقد أضافت لي الدورة شيئاً جديداً من المعارف العملية والمهارات السلوكية	4
					أحصل على إتجاهات وأفكار جديدة نتيجة إشتراكني بالدورات التدريبية	5
					لقد حصلت من الدورة مهارات ومعلومات ساعدتني في عملية تطوير أساليب العمل في وظيفتي وتبسيط قرارات العمل بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن	6
					إن موضوعات الدورات لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي	7
					لقد لمست أن أهداف الدورة تتوافق مع مضمون	8

					مواردها العلمية و العملية
--	--	--	--	--	---------------------------

ثانياً: أبعاد أداء العاملين

أداء المهمة Task Performance						
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أتفوق علي زملائي بأداء مهام العمل					
2	لدي القدرة علي التكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب					
3	أتمكن من إنجاز أهداف العمل المؤكدة لي بفعالية					
4	لا أتأخر ولا أعاذر مكان العمل مبكراً					
5	أهداف إلي إنجاز مهام عملي بشكل مثالي					
6	أنا حذر ونادراً ما أرتكب الأخطاء					
7	يعتمد أداء المهمة علي تركيز الفرد لأداء بدون أي خطأ					
8	الهدوء ضروري لإستمرارية في أداء المهمة					

					أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة بدون اي وتأخير	9
--	--	--	--	--	---	---

الأداء السياقي Contextual Performance						
					أقدم يد العون والمساعدة لزملائي الآخرين لإنجاز أعمالهم	1
					أتحدث مع زملائي الآخرين قبل القيام بأي عمل قد يؤثر عليهم	2
					أساعد زملائي الآخرين في حل المشاكل المرتبطة بالعمل	3
					أشجع الآخرين على تجريب طرق أكثر فاعلية ومبتكرة لإنجاز عملهم	4
					أأخذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل	5
					أأتبع قواعد وسياسات والإجراءات في العمل	6
					أؤمن بأهداف العمل وأعمل على دعمها	7
					أبذل قصارى جهدي في العمل	8
					أستطيع إنجاز المهام المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتي	9
					أشعر بالمسؤولية العالية إتجاه إنجاز واجباتي	10

أسماء المحكمون:

الاسم	الجامعة
د. عبد السلام آدم حامد	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
د. الطاهر أحمد محمد	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
أ . عماد الدين محمد إسحاق	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
بروفيسور . خليفة أحمد	جامعة الزعيم الأزهري