

استراتيجيات التدريب الفعّالة وأثرها على أداء الموظفين

(دراسة تطبيقية على شركات النفط والغاز في ليبيا)

(*) د. خالد المناوي الحضيري

(**) أ. فائق بشير التير

(***) أ. عبد المنعم عبدالله الغويل

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات النفطية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجيات واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات النفطية العاملة في قطاع النفط والغاز الليبي وعددها 25 شركة، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية من هذه الشركات بواقع 21 شركة، واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء في هذه الشركات أو من ينوب عنهم، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على 70 استبانة جمعت من هذه الشركات ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الشركات النفطية لعملية التدريب الاستراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين، وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء الموظفين. ووجود علاقة إيجابية بين مدى تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين، وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج استراتيجية التدريب ومستوى أداء الموظفين.

(*) عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس.

(**) عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس.

(***) عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني استراتيجية فعّالة للتدريب أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية. وأخيراً فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة قيام الشركات النفطية بتوفير مزيدٍ من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا؛ لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب، وكذلك ضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها واتباع أساليب مختلفة في التدريب، وأيضاً ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامجها التدريبية وذلك من أجل تحسين أداء الموظفين.

المقدمة :

يشهد العالم تقدماً علمياً يفرض على الشركات أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة إذا أرادت تحقيق أهدافها. ومن هذه المفاهيم ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات من أجل البقاء ومواجهة التحديات، وهذا يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات لمواجهة التغيرات في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها استراتيجية التدريب لها دور في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار يشمل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح التدريب استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل لتكوين موارد بشرية لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء الشركات بشكل عام.

إن الفكرة وراء التوجه لإدارة الموارد البشرية استراتيجياً هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله سيؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو أحد الفوائد الناجمة عن الإدارة الاستراتيجية لوظيفة التدريب الجيدة في المنظمة. (السالم، وصالح، ص 13، 2002)

إن الشركات النفطية لها دور في تنمية المجتمع الليبي وتطوره ونموه الاقتصادي، وهذا يتطلب إدخال التكنولوجيا واستخدام الأساليب الحديثة والمتطورة، مما يستوجب ضرورة إشراك الموظفين في هذه الشركات بالبرامج التدريبية المستمرة لمواجهة التغيرات وذلك من خلال تطبيق شركائنا للإدارة الاستراتيجية وتحسين أدائها لوظائفها وتطوير عملياتها بشكل مستمر والاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق الشركات النفطية لاستراتيجية التدريب وأثرها على أداء الموظفين.

مشكلة الدراسة :

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من مدخل استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال التالي:

"ما مدى تطبيق الشركات النفطية العاملة في قطاع النفط الليبي للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء الموظفين؟". ومن هنا تحاول هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

■ هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الشركات النفطية لمراحل عملية التدريب

من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين؟

- هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين؟
 - هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين؟
 - هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين؟
- أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع التدريب الذي يؤثر على قدرة الشركات النفطية على المنافسة وتحقيق أهدافها، حيث أن التدريب هو استثمار لأهم موارد الشركة من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى الموظفين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق المنظمة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية. كما تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب في الشركات النفطية وأثر ذلك على أداء الموظفين، حيث أن الكثير من الدراسات ركزت على البعد التقليدي ولم تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساهم في مساعدة الشركات بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني استراتيجية للتدريب يعتبر خطوة في تحديد الرؤية لإدارة الموارد البشرية ويسهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء للعاملين ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية. وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب وإيجاد الآليات المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء الموظفين في هذه المنظمات.

أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان درجة تطبيق الشركات النفطية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي.
- توضيح تطبيق ممارسة الشركات النفطية لخطوات بناء استراتيجية التدريب.
- التعرف على أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في الشركات النفطية.
- معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب في الشركات النفطية.
- بيان مدى تبني الشركات النفطية للتكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج استراتيجية التدريب.
- التعرف على المعوقات التي تواجه الشركات النفطية عند تبنيها لاستراتيجية فعّالة للتدريب.
- إغناء المكتبة بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني استراتيجية فعّالة للتدريب وأهميتها في تحسين أداء الموظفين في المنظمات بشكل عام.

حدود الدراسة :

تحددت هذه الدراسة بحدود مكانية وإجرائية، فمن حيث المكان ستقتصر هذه الدراسة على الشركات النفطية العاملة في ليبيا وعددها (25) شركة (تسعة شركات مملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط، وسبعة شركات مشاركة مع المؤسسة الوطنية للنفط، وثمانية شركات استكشاف ومقاسمة إنتاج مع المؤسسة الوطنية للنفط، وشركة واحدة بعقد امتياز)، ومن حيث الإجراء ستطبق هذه الدراسة على عينة الدراسة وهم كافة المدراء في الشركات النفطية أو من ينوب عنهم.

مصطلحات الدراسة :

التدريب /

هو العملية المخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية واكتساب المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعّال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

البرامج التدريبية /

هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير المهارات والقدرات وتغيير السلوكيات بشكل إيجابي.

استراتيجية التدريب /

مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

أنواع البرامج التدريبية /

وهي نوعان: البرامج التدريبية الداخلية (يتم عقدها داخل المراكز التدريبية التابعة للشركة)، والبرامج التدريبية الخارجية (يتم عقدها خارج المراكز التدريبية التابعة للشركة). ومن هذه البرامج:

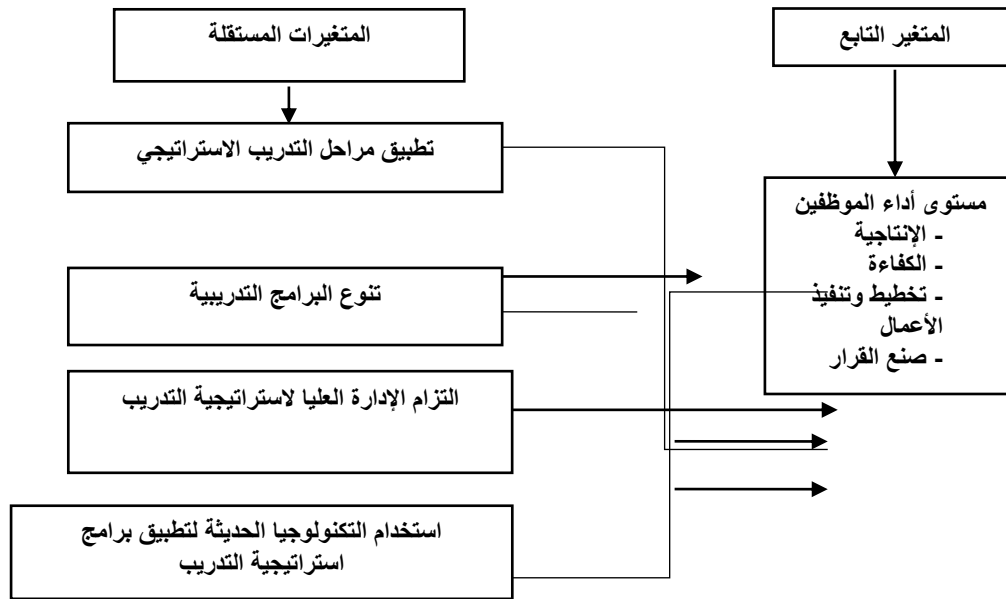
المحاضرات، والمناقشات، والمؤتمرات والندوات، وورش العمل، وأسلوب دراسة الحالة وتمثيل الأدوار، واللجان، وكذلك أسلوب تدوير العمل والمهام الفردية.

العملية التدريبية /

وهي العملية التي تتضمن المراحل التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي.

نموذج الدراسة :

الشكل التالي يعبر عن الفرضيات :



الشكل التالي يعبر عن الفرضيات من إعداد الباحثين ومن دراسات سابقة

فرضيات الدراسة :

تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة

لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة وهي:

الفرضية الأولى (H₀):

لا توجد علاقة بين درجة تطبيق الشركات النفطية لمراحل العملية التدريبية

من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين.

الفرضية الثانية (H₀):

لا توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات النفطية وبين مستوى

أداء الموظفين.

الفرضية الثالثة (H_0):

لا توجد علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين.

الفرضية الرابعة (H_0):

لا توجد علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين.

مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات النفطية، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية مقدارها (84%) من مجتمع الدراسة بواقع (21) شركة من أصل (25) شركة نفطية (تسعة شركات مملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط، وسبعة شركات مشاركة، وثمانية شركات استكشاف ومقاسمة إنتاج، وشركة واحدة بعقد امتياز).

أساليب جمع البيانات :

اعتمد الباحثون على المصادر التالية لجمع البيانات والتي تتطلبها هذه الدراسة

وتتمثل فيما يلي :

أولاً / البيانات الأولية :

الاستبانة :

تم تطوير استبانة وتوزيعها على الشركات المبحوثة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة حيث تم توزيع (100) استبانة على (21) شركة عينة الدراسة من أصل (25) شركة، وقد تم التوزيع على مدراء الوحدات الإدارية التالية (مدراء الموارد البشرية، مدراء الإنتاج، مدراء التسويق، المدراء الإداريين، مدراء البحث والتطوير) أو من ينوب عنهم. وقد تم استرداد (75) استبانة من هذه الشركات، وتم استبعاد 5 استبانة لعدم صلاحيتها ووضوحها وتبقى 70 استبانة أجريت عليها الدراسة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس هذه المحاور وكما يلي: (1) لدرجة منخفضة جداً و(2) لدرجة منخفضة و(3) لدرجة متوسطة و(4) لدرجة عالية و(5) لدرجة عالية جداً.

بالمقابلات الشخصية :

قام الباحثون بإجراء بعض المقابلات للاستفسار والحصول على بعض المعلومات التي تحتاجها في هذه الدراسة.

ثانياً / البيانات الثانوية :

وتتمثل هذه البيانات في الكتب والدوريات ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة الإنترنت، كما وتم الاستعانة بالمنشورات المختلفة التي تصدر عن المؤسسة الوطنية للنفط وعن الشركات المبحوثة.

صدق أداة الدراسة :

للتأكد من وضوح الاستبانة وملاءمتها لقياس فرضيات الدراسة قام الباحثون بعرضها على ثلاثة محكمين من أعضاء هيئة التدريس وتم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات والآراء التي أبداهها المحكمون، ومن ثم تم إعداد الصيغة النهائية للاستبانة.

اختبار ثبات أداة الدراسة :

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة في مقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي (Internal Consistency) بين الإجابات ولذلك فإن قيمتها تتراوح بين (صفر، 1)، وأن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي (60%) فأكثر كي تكون مصداقية المقياس جيدة وحتى يمكن تعميم النتائج حيث بلغت قيمة ألفا (91.4%).

أساليب تحليل البيانات :

تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل إعطاء وصف شامل لردود أفراد العينة على فقرات الاستبانة المختلفة.

الإطار النظري للدراسة :

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي، مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل. (عساف، 2000، ص 35)

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من الشركات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبى حاجة الزبون ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. ويتناول هذا المبحث توضيحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب ومفهوم استراتيجية التدريب وخطوات إعدادها ومعوقات تطبيق استراتيجية التدريب وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه، كما يتناول مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته، كما يتناول هذا المبحث التعريف بعملية قياس وتقييم الأداء وأهميتها وخطواتها.

مفهوم التدريب :

لقد تناول الكثير من الباحثين في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعاً اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة الموظفين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة

الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل". (الهييتي، 2004، ص 89). أما عبد الباقي فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل". (عبد الباقي، 2000، ص 69).

ويرى عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل". (عقيلي، 1996).

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتّاب قد اشتركوا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة. ويرى الباحثون بضرورة ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب من دونه لا تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم. ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحثون بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة وكذلك تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد (جودة، 2011).

استراتيجيات التدريب :
مفهوم استراتيجية التدريب :

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. (الخاطر، 2010).

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب. (عقيلي، 2005).

وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من مدخل استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المعوقات. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها الموظفين (Appleby, 2000).

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الموظفين (Leonard, 2001).

ومما سبق يمكن للباحثين استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء الموظفين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية (Niazi 2011).

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات.
- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود الموظفين.
- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
- اعتماد سياسة التقليل من دوران العمل من خلال الأسلوب في الاختيار والتدريب والتحفيز.
- اعتماد العدالة في التعامل في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.
- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات الموظفين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية

لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها. ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة

التدريب خمسة ركائز أساسية وهي:

1 - الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات باستثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2 - الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الموظفين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء الموظفين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة (شحادة، 2001، ص15).

3 - التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى (الخاطر، 2010).

4 - التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير الموظفين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

- من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟
- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
- هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

5 - تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن

تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الموظفين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد الموظفين في مجال هذه الأنشطة (أبو دولة، وطهماز، 2004).

ويرى الباحثون بضرورة اهتمام الشركات وخصوصاً النفطية بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تتبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية، وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية في تغير متواصل وهذا بالتالي يفرض على المنظمات ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات ومن ضمنها دراسة (Hassan, 2014) وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للشركات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام الشركات النفطية بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الحديثة في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية

وجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب وذلك بما يضمن رفع مهارات الموظفين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة.

خطوات إعداد استراتيجية التدريب :

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

- 1) تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- 2) تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة (القطامين، 2002).
- 3) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: وضع المنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- 4) إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات المنظمة.
- 5) مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة (Zdunczyk, K, Blenkinsopp, J, 2007)

معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات :

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحدد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

- جمود القوانين والتشريعات.
- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.
- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وعدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- عدم وجود الدعم من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بالاستراتيجية العامة للمنظمة.

ويرى الباحثون بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب؛ لذلك يجب أن تؤمن الشركات النفطية بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

أهمية التدريب وفوائده :

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

(أ) زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف الموظفين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق

الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة (عباس، وعلي، 2003).

(ب) يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها (عباس، وعلي، 2003).

(ج) يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعّالة للاتصالات الداخلية (عقيلي، 2005).

ويرى أبوبكر (2004) بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، من خلال إعداد الكادر الوظيفي المؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات. وكما يرى (الغزاوي، 2006) أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة يعمل على:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.

- تعزيز القيم والاتجاهات لدى الموظفين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

أداء الموظفين :

هو أداء العمل حيث الكمية والنوعية المتوقعة من كل موظف في المنظمة، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء وفقا لنظرية العمل، فإن الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة. هذا السلوك إما أن يكون إيجابيا أو سلبيا أو يكون هذا السلوك جزءا من العمل (تيشوري، 2006، ص65). ويمكن تقييم الأداء من خلال قياس معدلات الإنتاجية خلال فترة معينة من الزمن، ويمكن تقييم الأداء للأفراد من خلال الكفاءة في الأداء، وتنفيذ وتخطيط الأعمال وصنع القرار لتحقيق أهداف المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء الموظفين في المنظمة وإكساب الموظفين المهارات

اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك الموظفين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء الموظفين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

الدراسات السابقة :

لتكوين صورة أدق حول موضوع الدراسة حاول الباحثون الحصول على دراسات سابقة في موضوع الدراسة ونورد أهم الدراسات ذات الصلة، وهي:
دراسة (الدحيات، 1999) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب على أداء الموظفين في المصارف التجارية الأردنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشاركون نتيجة مشاركته بالتدريب. وأوصى الباحثون بضرورة قيام مراكز التدريب والمصارف بمتابعة وتقييم المتدربين بعد إنهاءهم للتدريب وعودتهم إلى عملهم الفعلي بفترة زمنية معينة.

دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001) :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وقام الباحثون بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم

فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك على أداء الموظفين.

دراسة (Teresa Brannick, et al, 2002) :

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة. وقام الباحثون بجمع البيانات من (143) شركة خدمية في إيرلندا وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الموظفين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

دراسة (عبيدات، 2003) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن البنوك الأردنية لديها مقدرة متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل. وأن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية. أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة المنظمة التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

دراسة (Daniels, 2003) :

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الموظفين في (15) بنك بريطاني. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الموظفين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة

تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة ، وهذا بدوره يساهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

دراسة (Gascó, et.al, 2004) :

جاءت الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً استراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica).

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها؛ لكي تصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

دراسة (الشرعة، الطراونة، 2008) :

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء الموظفين فيها. كذلك توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء الموظفين فيها.

دراسة (خليفة، 2008) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيمة جديدة، وكذلك ساهمت الدراسة في التعرف على الصعوبات والمشاكل التي تحد من فاعلية دور البرامج التدريبية في تحسين أداء مهارات

وقدرات المتدربين، كذلك بينت الدراسة بأن البرامج التدريبية ساهمت في تحسين ميول ورغبات واتجاهات الموظفين واستمرارهم في العمل ورضاهم عنها.

دراسة (ميلود، 2013) :

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية تصميم البرامج التدريبية بالشركة قيد الدراسة، ومدى تقييم واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن أهم أهداف الدراسة بيان مستوى فاعلية تصميم البرامج التدريبية من حيث اختيار المتدربين في الشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن متغيرات تحديد الاحتياجات التدريبية (تحليل المنظمة، تحليل العمل) هو أكثر المتغيرات لتحديد الاحتياجات التدريبية تأثيراً في موضوعات البرنامج التدريبي، وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي (تحليل الأفراد) ليس له أثر على أهداف البرامج التدريبية. وتوصلت الدراسة إلى أن المتغير الفرعي (تحليل المنظمة) لتحديد الاحتياجات التدريبية هو أكثر المتغيرات تأثيراً في اختيار المتدربين، كما أوضحت النتائج أن المتغيرين الفرعيين (تحليل العمل، تحليل الأفراد) ليس لهما أثر على اختيار المتدربين.

دراسة (زنبل، 2015) :

هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات التي تواجه إدارة التدريب للقيام بمهامها ومدى اهتمام الإدارة العليا بالتدريب. حيث توصلت الدراسة إلى أن 77% من عينة الدراسة يرون أنهم بحاجة للتدريب وهو يؤثر بقوة لعدم صحة إهمال إدارة التدريب، مستوى أداء الموظفين من خلال البرامج التدريبية التي تقدمها شركة الزاوية لتكرير النفط، حيث 67% من الموظفين أجابوا بنعم من حيث الاستفادة من البرامج التدريبية، مما انعكس على أداء الموظفين. كما أن هناك معوقات تعترض قيام إدارة التدريب بمهامها وأهمها حجم الموظفين بالشركة كبير مقارنة بالنشاط وحجم العمل، وقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة الجدوى الاقتصادية لحجم التوظيف مقارنة بعبء العمل وزيادة المخصصات المالية لعملية التدريب.

دراسة حبيبه وفريدة (2018) :

هدفت الدراسة للتعرف على مدى فاعلية النشاط التدريبي في ظل الانتشار والتطبيق الواسع لتكنولوجيا المعلومات بمؤسستين مصرفيتين بسكيدة ، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الحصر الشامل البالغ عددهم (40) فرد ، وخلصت إلى نتائج عديدة أهمها وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات على النشاط التدريبي الالكتروني. وقد اقترحت الدراسة الاستثمار الأوفر والتطبيق الأوسع لتكنولوجيا المعلومات حتى تصبح وسيلة أكثر فعالية في تحقيق وتنمية التدريب عبر الانترنت من خلال تخفيض التكاليف وإمكانية الوصول للبرامج التدريبية في الوقت والمكان المناسب بما يتلاءم مع احتياجات المتدربين.

دراسة الدهشاني (2019) :

تناولت الدراسة أهمية دور التدريب عبر الانترنت وكيفية الاستفادة منه في تطوير منظومة التدريب في مصر والتغلب على المشكلات التي يعاني منها التدريب التقليدي ، وذلك من خلال استعراض المبررات التي تدعو إلى ضرورة استخدام التدريب عبر الانترنت ، كذلك مفهومه وخصائصه وفوائده وتوضيح أهم الفروقات بينه وبين التدريب التقليدي ، بالإضافة إلى إبراز دوره في تطوير منظومة التدريب في مصر ، ومعرفة أهم المتطلبات والتحديات التي يمكن أن تواجهه. توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة الأخذ بالتدريب عبر الانترنت في جميع المؤسسات وتوفير كل المتطلبات اللازمة لتطبيقه ، كما أوصت بضرورة استبدال التدريب التقليدي والتحول إلى التقنيات التكنولوجية المتطورة واستخدام برامج التدريب عبر الانترنت.

دراسة (شايب، 2019) :

استهدفت معرفة دور التدريب عبر الانترنت في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، بلغت عينة الدراسة (60) فرد ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : أن هناك علاقة بين التدريب عبر الانترنت والأداء الوظيفي في

المؤسسة، وأن هذه المؤسسة تعتمد على التدريب عبر الانترنت كوسيلة في تطوير منتجاتها، وليس أسلوبا لتنمية ورفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.
دراسة (سعيد، 2019) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب على أداء الموظفين في بعض شركات البترول السودانية. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة والمدرّبة على مواجهة التحديات ومواكبة التطور وأخذ التدريب كاستراتيجية شاملة؛ لذا تكونت عينة الدراسة من 190 موظفا يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي بين أبعاد استراتيجية التدريب، وأداء الموارد البشرية وذلك من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته 0.636، وهذه القيمة تدل على أن استراتيجية التدريب تساهم 41% في أداء الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة العليا لشركات البترول في السودان لها القناعة التامة بتبني أفكار إيجابية لاستراتيجيات التدريب. وأوصت الدراسة بضرورة أن تضع الإدارة العليا لشركات البترول السودانية تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن أولوياتها وتوفير المزيد من البرامج التدريبية التي تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات لدى الموظفين بقطاع البترول.

دراسة (خليفة، 2021) :

استهدفت الدراسة بيان أهمية توافر أساليب التدريب عن بعد إجمالا كمتغير مستقل وانعكاسها على تكاليف العملية التدريبية. وكانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة مكونة من 118 مفردة، وتم تحليل عدد 98 مفردة بمعدل استجابة 83.05% كانت صالحة للتحليل الإحصائي. وأوضحت الدراسة التأثير المعنوي الإيجابي بين أساليب التدريب عن بعد بأبعاده الأربعة (الزمان، المكان، تحسين الأداء، وتكاليف العملية التدريبية لمتغيرات ثابتة وبين جودة العملية التدريبية كمتغير مستقل. واقترحت الدراسة التواصل مع المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية لإعداد قاعدة بيانات للمتميزين منهم، قياس جودة البرامج التدريبية بصورة دورية، مشاركة المتدربين في

صياغة خطط التدريب عن بعد ، وزيادة مشاركة المتخصصين كل في مجاله في إعداد استراتيجيات ومواد التدريب.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- تحاول تناول نشاط التدريب بحيث تأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود تكامل بين استراتيجية المنظمة العامة وبين استراتيجية الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، حيث أن غالبية الدراسات السابقة العربية تناولت موضوع التدريب من مدخل تقليدي وليس استراتيجي ، حيث أن هذه الدراسة تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب وبذلك فهي تحاول معرفة مدى اتباع الشركات النفطية للتخطيط الاستراتيجي ووجود استراتيجية واضحة للمنظمة تضم مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية والتي تتبثق عنها استراتيجية التدريب.
- تركز هذه الدراسة على محاولة التعرف على كيفية اختيار البرامج التدريبية في الشركات النفطية وهل تتم هذه العملية بطريقة علمية ومدروسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية أم بطريقة تقليدية غير مخطط لها ، وكذلك الاحتياجات التدريبية هل يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الاستراتيجية العامة للشركة أم يتم بطريقة عشوائية وهل يتم الرجوع إلى تقارير الأداء للعاملين بالشركة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات :

الخصائص العامة للمدراء عينة الدراسة :

(1) الجنس :

تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (65) شخص وبنسبة مقدارها (92%) ، في حين كان عدد الإناث فقط (5) إناث وبنسبة مقدارها (7%) ، وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركات النفطية.

(2) العمر :

تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة حيث بلغ عددهم (32) بنسبة مقدارها (45%) ، تلتها الفئة

العمرية 30 إلى أقل من 40 سنة، وبنسبة (28٪)، وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 50 إلى أقل من 60 سنة 15٪ من مجمل عينة الدراسة، أما النسبة الأدنى فكانت لذوي الأعمار أقل من 30 عام فقد بلغ عددهم (7) فرد وبنسبة مقدارها (10٪) من مجمل عينة الدراسة.

(3) المؤهل العلمي :

تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (31)، وبنسبة تمثيل بلغت (44٪)، تلتها نسبة الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة (31٪)، وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (11٪)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة فقد بلغت (7٪)، وأقل نسبة تمثيل كانت للحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (4)، وبنسبة مقدارها (5٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوي مؤهلات علمية عالية نسبياً.

(4) سنوات الخبرة :

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، بين أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 10 - 20 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (36) فرد، وبنسبة (51٪)، تلتها عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتها (30٪)، أما أصحاب الخبرة لأقل من 5 سنوات فقد بلغت نسبتهم (12٪) من مجمل عينة الدراسة، وأقل نسبة تمثيل كانت لذوي الخبرة أقل من 10 سنوات فقد بلغ عددهم (4) أفراد، وبلغت نسبة تمثيلهم (5٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية.

تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة :

طرحت هذه الدراسة عدداً من الأسئلة التي لها علاقة مباشرة بموضوع استراتيجية التدريب حيث ستحاول الإجابة على الأسئلة بالاعتماد على ما تم جمعه وتحليله من بيانات.

وقد تبين أن فقرات الاستبانة من (1 - 10) على درجة عالية من الأهمية حيث كان متوسطها أعلى من (3.00) أي أن هناك موافقة على كافة أسئلة الاستبيان للمتغير الأول والمتعلق بدرجة تطبيق الشركة لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي. وتبين أن فقرات الاستبانة من (11 - 15) كانت على مستوى أهمية متدنية ماعدا الفقرات (11 ، 13)، فقد كانت على مستوى أهمية عالية، وتبين أن أكثر الأساليب استعمالاً في البرامج التدريبية في تلك الشركات هي تلك البرامج التي تقوم على أسلوب المحاضرات.

وتبين أيضاً أن فقرات الاستبانة للأسئلة من (16 - 20) كانت على مستوى عالي من الأهمية نسبياً مما يشير إلى الإدارة العليا في الشركة تتبنى استراتيجية التدريب، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه تسعى الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل. وتبين أن إجابات عينة الدراسة للأسئلة من (21 - 25) كانت تتجه إلى أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل، حيث أن الشركات عينة الدراسة تستخدم الوسائل التقليدية مثل السبورة، آلات عرض الشرائح في عملياتها التدريبية.

وتبين من خلال أسئلة الاستبانة من (26 - 30) أن أهم العوائق التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب هي عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في الشركة. أما العائق الثاني في درجة الأهمية فهو عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية في الشركات المبحوثة، أما العائق الثالث فكان جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في الشركات المبحوثة.

وتبين من أسئلة الاستبانة من (31 - 35) والتي توضح مدى وجود استراتيجية واضحة للتدريب ومساهمتها في تحسين مجالات الأداء للأفراد الموظفين، حيث تبين وجود تلك الاستراتيجية بشكل كبير لدى الشركات عينة الدراسة. مما يشير إلى أن تلك الشركات تقوم بتطبيقها بدرجة عالية.

اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية العدمية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة $0.05 \leq$ بين درجة تطبيق الشركات النفطية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين تطبيق الشركات النفطية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ويبين الجدول رقم (1) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (1)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R2	R
رفض	0.000	151.746	0.336	0.661

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (151.746) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات النفطية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين، وهذا معزز بقيمة R_2 التفسيرية والتي بلغت (0.440).

الفرضية العدمية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة $0.05 \geq$ بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه ، لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين ، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وبين الجدول رقم (2) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (2)
نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R2	R
رفض	0.000	22.468	0.101	0.315

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساويا إلى (22.468) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين. الفرضية العدمية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة $0.05 \geq$ بين تبني الإدارة العليا في الشركات النفطية لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه ، لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين تبني الإدارة العليا في الشركات النفطية لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين ، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وبين الجدول رقم (3) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (3)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R2	R
رفض	0.000	61.658	0.252	0.415

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (61.658) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة بين تبني الإدارة العليا في الشركات النفطية لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين.

الفرضية العدمية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة $0.05 \geq$ بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات النفطية، وبين مستوى أداء الموظفين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه؛ لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات النفطية، وبين مستوى أداء الموظفين، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وبين الجدول رقم (4) ذلك.

الجدول رقم (4)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R2	R
رفض	0.000	51.288	0.222	0.476

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (51.288) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة بين

استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات النفطية ، وبين مستوى أداء الموظفين.

مناقشة النتائج والتوصيات :

أولاً / النتائج :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركات النفطية حيث أن نسبة الذكور الذين شملتهم هذه الدراسة 92%، وهذا يدل على أن هناك معوقات اجتماعية تواجهها النساء العاملات في الشركات النفطية تحول دون التحاقهن بهذه الشركات وبالتالي عدم الوصول إلى المراكز القيادية كمديرات في هذه الشركات.
- أن غالبية أفراد العينة في فئة المدراء في الشركات النفطية هم ذوو تأهيل علمي حيث بلغ عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس 44% وحملة درجة الماجستير 31%، كما أشارت النتائج أن متوسط أعمارهم مرتفعة حيث أن 61% منهم تزيد أعمارهم عن 40 عاماً كما أن عدد سنوات الخبرة لغالبيتهم أكثر من 10 سنوات.
- أن درجة تطبيق الشركات النفطية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي (والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم وتقويم البرامج التدريبية) كانت مرتفعة وبالتالي فإن هذا يدل على اهتمام هذه الشركات بوجود استراتيجية واضحة للتدريب في شركاتهم.
- أن الشركات النفطية تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جداً في العملية التدريبية وبدرجة ثانية تركز على أسلوب التدوير الوظيفي، أما الأساليب الأخرى في التدريب فهي ضعيفة أو شبه معدومة.
- أن الإدارة العليا في الشركات النفطية تسعى بالدرجة الأولى إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال

بشكل أفضل، أما اهتمامها بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة ومتابعتها باستمرار للعملية التدريبية واعتبار التدريب من ضمن أولوياتها الاستراتيجية فجاءت بدرجة أقل نسبياً.

■ أن الشركات النفطية تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب بدرجة ضعيفة وهذا بالتالي يؤثر سلباً على الموظفين باعتبار أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل، بينما تركز هذه الشركات على استخدام الوسائل التقليدية كأساس لتطبيق استراتيجياتها التدريبية بدرجة عالية.

■ أظهرت هذه الدراسة مجموعة من المعوقات التي تواجهها هذه الشركات في عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب كان أبرزها عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في هذه الشركات وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في هذه الشركات.

■ أن مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء الموظفين في الشركات النفطية من وجهة نظر المدراء وفي المجالات ذات العلاقة كانت عالية وكان أفضلها في مجال صنع القرار (القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية) وفي مجال تخطيط وتنفيذ الأعمال (القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال والقدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال).

■ وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات النفطية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء الموظفين فيها.

■ وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس

لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء الموظفين فيها.

ثانياً / التوصيات :

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات هي:

- ضرورة اهتمام الشركات النفطية بتوفير مزيد من الدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.
- ضرورة قيام الشركات النفطية بتنوع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى الموظفين في هذه الشركات.
- ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.
- ضرورة تبني الشركات النفطية الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء الموظفين في هذه الشركات.
- يجب على الشركات النفطية الحد من المعوقات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعّالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعّالة للتدريب.
- الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الشركات وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للشركة تنبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.

■ ضرورة ارتكاز نشاط التدريب في الشركات النفطية على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

المراجع :

المراجع العربية /

- (1) أبو بكر، مصطفى، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، 2004م.
- (2) أبو دولة، جمال، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004م.
- (3) الحضيرى، المناوي، خالد، تبني التجارة الالكترونية في شركات النفط والغاز في ليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، مدرسة نيوكاسيل للأعمال، جامعة نورث امبيريا، نيوكاسيل، المملكة المتحدة، 2006م.
- (4) خاطر، فايز، استراتيجية التدريب الفعال، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2010م.
- (5) الدحيات، جهاد، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999م.
- (6) الدهشاني، جمال علي، "التدريب الالكتروني مدخلا لتطوير منظومة التدريب في مصر، المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، المجلد 2، العدد 4، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، جامعة بنها، 2019، ص 1-16.
- (7) السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حروحش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، الأردن: دار جدارا للكتاب العالمي، 2009.
- (8) السالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، 2002.
- (9) الشرعة، عطا الله، والطراونة، تحسين، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، 2008.
- (10) القطامين، احمد، الإدارة الاستراتيجية: نماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2002.
- (11) الغزاوي، نجم، التدريب الاداري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006م.
- (12) الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004.
- (13) تيشوري، عبدالرحمن، ادارة الاداء واهدافه ومعايير، مجلة الحوار المتمدن، العدد، 2006، 63م.
- (14) جودة، احمد، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011م.
- (15) حبيب، بلحاج و فريدة، بوغازي، "مدى فاعلية النشاط التدريبي في ظل الانتشار والتطبيق الواسع لتكنولوجيا المعلومات"، دراسة ميدانية بمؤسستين مصرفيتين بسكيدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10، 2018، ص 103-128.

- 16) خليفة، المعترز بالله، أثر وسائل التواصل عن بعد على جودة العملية التدريبية في مراكز تنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على مركز جامعة اسيوط، المجلد 22، العدد 2، مجلة البحوث المالية والتجارية، 2021م.
- 17) رضية، الأستاذ، "وسائل التدريب عن بعد، مجلة كويت جديدة، وزارة التربية، الكويت، 2019.
- 18) زنبيل، عبد الحميد، واقع التدريب بالمنظمات النفطية في ليبيا، دراسة حالة شركة الزاوية لتكرير النفط، مجلة العلوم والتقنية، العدد 2015، 3، ص 65-85
- 19) سعيد، حنان، أثر استراتيجية التدريب على أداء الموظفين، دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول السودانية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019م.
- 20) شحادة، نظمي، الطبعة 2، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001م.
- 21) شتاتحة، عائشة، أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك الأغواط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 3ص، 2011.
- 22) صالح، صلاح الدين حسين، "اتجاهات المتدربين نحو" التدريب الالكتروني" دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر/الجامعة العراقية. مجلة الدنانير، 1(13)، 2018، 344-374.
- 23) عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
- 24) عبد الجبار، آلاء، وحسين، ليث سعد الله، العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة: في القطاع العام، مجلة تنمية الراقدين، العدد 28، 2005.
- 25) عبد الرحمان، توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، إصدار بيمك، 2011، ص 386.
- 26) عبد الزبيدي، ناضم جواد، ومحم، جابر، التوافق المهني للعاملين في إطار تحليل الوظيفة وتصميمها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 22، 2016.
- 27) عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
- 28) عبيدات، بدر الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003.
- 29) عبيدات، شذى واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
- 30) عساف، عبدالمعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران، 2000.
- 31) عقيلي، عمر، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996.
- 32) عقيلي، وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، 2005.
- 33) علاء، جاسم سليمان، استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة: بالتطبيق على بنك سبا الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 41، 2014.
- 34) ماري، أل برود، جون، ديليونيوشروم، (ترجمة عبدالرحمن، توفيق) نقل اثر التدريب الي الواقع العملي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2011.

- (35) محمد، الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الإسكندرية: دار حورس الدولية، 2009.
- (36) محمد، الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الإسكندرية، مصر: دار حورس الدولية، 2009، ص 101.
- (37) محمود، عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، القاهرة : الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- (38) محمود، عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، القاهرة : الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 54.
- (39) ناظم جواد وآخرون، التوافق المهني للعاملين في إطار تحليل الوظيفة وتصميمها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 22، 2016، ص 94.
- (40) هالة، مويسي، و هبول وسيلة، دور التدريب في تطوير أداء الموظفين في المؤسسة، رسالة ماستر (غير منشورة): جامعة البويرة، 2015.
- (41) السكارنة، بلال، طرق ابداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
- (42) عباس، عبد المنعم، مبادئ واستراتيجيات التدريب، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2012م.
- (43) ميلود، فرحات، تحديد الاحتياجات التدريبية واثرها في فاعلية تقييم البرامج التدريبية، اكااديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2013م.

المراجع الأجنبية /

- 1) Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, 2001, pp.69-79.
- 2) Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.
- 3) Bin Abdullah, M, And Juan, Taríb, The Influence of Soft and Hard Quality Management Practices on Performance. Asia Pacific Management Review. 17(2), (2012).
- 4) Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.
- 5) Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.
- 6) Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.

- 7) Niazi, A.S. (2011), "Training and development strategy and its role in organizational performance, journal of public administration and governance, 1 (2), 42-57.
- 8) Quartey, S.H, (2012), Effect of employee training on the perceived organizational performance, European journal of business and management, 4(15), pp.77-88.
- 9) Raza, Hassan, (2014), Training and Development impact on organizational performance, journal of business and management, vol.16, pp67-72.
- 10) Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.

