



**مجلة الشروق للعلوم التجارية**  
ISSN: 1687/8523  
Online :2682-356X  
2007/12870  
sjcs@sha.edu.eg  
<https://sjcs.sha.edu.eg/index.php>



## أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

دكتور / أيمن حسن علي

مدرس إدارة الأعمال – الكلية العسكرية لعلوم الإدارة

[Ayman.h.aly.98@gmail.com](mailto:Ayman.h.aly.98@gmail.com)

كلمات مفتاحية :

استراتيجية التدريب – مراحل العملية التدريبية – تنوع البرامج التدريبية  
– دعم والتزام الإدارة العليا – أداء العاملين

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA : علي، أيمن حسن، (٢٠٢٠) أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد الثاني عشر، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، أكاديمية الشروق، ص ٦٧ - ١٢٢

مجلة الشروق للعلوم التجارية العدد الثاني عشر سنة ٢٠٢٠

## أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

### Impact of implementing the training strategy on the performance of employees by implementation on the Egyptian Petroleum Sector

د. أيمن حسن علي

مدرس إدارة الأعمال – الكلية العسكرية لعلوم الإدارة  
البريد الإلكتروني : Ayman.h.aly.98@gmail.com

#### ملخص الدراسة :

يتمثل الهدف العام للدراسة في التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٣٧٧) مفردة من العاملين بإدارات التدريب بالشركات محل الدراسة. وقد استعملت الدراسة قائمة الاستقصاء كوسيلة للحصول على البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري محل الدراسة. وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة موازنة التدريب، وزيادة نسبة التدريب الخارجي، توفير المزيد من البرامج التدريبية المتنوعة.

**Abstract :**

The general objective of the study is identifying the impact of implementing the training strategy on the performance of the employees of Egyptian petroleum Sector companies. The study used descriptive analysis as a method of study in addition to the field study, the study was applied on a sample of (377) training managements employees of the companies under consideration. study used the surveys to collect data. And the results of the study showed an impact with a statistical significance for applying the training strategy with its aspects over the performance of employees in the Egyptian petroleum sector companies. The study recommended to increase the training balance , increasing the proportion of external training and providing more of the different training programs.

## ١- الاطار العام للدراسة

١/١ المقدمة : يعد التدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية (عقيلي، ٢٠٠٩).

تعيش المنظمات بشكل عام في بيئة مليئة بالتغيرات والتطورات السريعة، سواءً في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاج أو غيرها، مما يفرض على إدارتها ضرورة الاستعداد المسبق لكل هذه التطورات وعدم البقاء بمعزل عن أي تطور وتغير نحو الأفضل (شكر، ٢٠١١).

وفي ظل التطورات العالمية الجديدة تزايدت أهمية التدريب، حيث أصبح العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وأصبح يمثل لهذه المنظمات الميزة التنافسية ليس في الاستثمار في التكنولوجيا المتطورة فقط، بل أيضاً في العنصر البشري المتميز الذي يستطيع استيعاب هذه التكنولوجيا المتطورة ويوظفها بكفاءة وابداع في العمل (شكر، ٢٠٠٠).

تتضمن استراتيجية التدريب تصميم وتنفيذ برامج وسياسات متعددة غايتها خلق موارد بشرية مدربة وعلى قدر عالي من الكفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب توافر عدة مقومات أهمها الأداء المرتفع للعاملين، وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري.

٢/١ الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة : قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول استراتيجية التدريب وأداء العاملين، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة،

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

والتوصل إلى صياغة دقيقة لفرضياتها، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من استراتيجية التدريب وأداء العاملين، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت (٥٠) من العاملين بإدارات التدريب بالشركات محل الدراسة.

- وفي ضوء مراجعة الأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة فقد توصل الباحث إلى ما يلي : أن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة و المستمرة وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل، وما يستوجب ذلك من ضرورة تدريب القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها. وتتزايد أهمية التدريب يوماً بعد يوم وكذلك تتزايد قناعة الأفراد بأن التدريب هو أكثر الطرق فعالية لتحسين أدائهم ورفع مستوى إنتاجيتهم مما يؤدي إلى رفع مستوى المنظمات وبالتالي العودة بالنفع على المجتمع ككل.

كما يعتبر عدم توفر المورد البشري المؤهل والكفاء من أبرز معوقات الأداء التي تحد من فاعلية وكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها، ونجد أن العديد من المنظمات تأخذ تدريب عاملها كإجراء روتيني ولا تربط بين تدريب العاملين والخطط الاستراتيجية للمنظمة، ولذا يجب على المنظمات تصميم الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، ومنها استراتيجية التدريب وما تحويه من أساسيات وقواعد لربط التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة مع أداء العاملين لديها بشكل ينسجم مع التطلعات المستقبلية ومواجهة تحديات العولمة وعواقبها المتمثلة بشكل بارز بازدياد حدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي. و تعتبر استراتيجية التدريب من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدورها المحوري في تطوير أداء العاملين واكسابهم المعارف والمهارات الحديثة.

وفي ظل المنافسة القوية التي تواجهها شركات البترول المصرية في الأسواق المحلية و العالمية بعد الانفتاح العالمي و ذوبان الحدود الجغرافية بين هذه الأسواق وفي ظل البيئة العالمية السريعة التغير، أيضا ما تتميز به هذه الصناعة عن غيرها من الصناعات، كونها صناعة متكاملة سريعة التطور التكنولوجي و لا شك أن تلك الصناعة تحتاج في تطورها التكنولوجي السريع إلى نوعية متميزة من العاملين ذوي المهارات العالية و المعرفة النظرية و الخبرة العملية، كل هذا يدفعنا إلى الاهتمام بالموارد البشرية الموجودة داخل القطاع كأساس لرفع مستوى أداء العمل في شركات قطاع البترول و لا يأتي ذلك إلا من خلال تدريب و تنمية مهارات العاملين بالقطاع ، وأخذ التدريب كإستراتيجية شاملة مخطط لها بشكل مسبق.

- وقد أشارت نتائج المقابلات إلى عدم الإدراك الكافي لدى العاملين بإدارات التدريب في الشركات محل الدراسة لمفهوم وأبعاد إستراتيجية التدريب (وفقاً لإجابات ٣٧ من العينة وبنسبة ٧٤%)، ومفهوم وأبعاد أداء العاملين ( وفقاً لإجابات ٣٩ من العينة وبنسبة ٧٨%) وأثر تطبيق إستراتيجية التدريب على تحسين أداء العاملين ( وفقاً لإجابات ٣٦ من العينة وبنسبة ٧٢%).

وبناءً على ماسبق تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري من خلال التعرف على واقع تطبيق إستراتيجية التدريب، وكذا مستوى أداء العاملين، في شركات قطاع البترول المصري. وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : ما أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري؟. ومن هنا يحاول هذا البحث الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

السؤال الأول : ما مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها ( مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم وإلتزام الإدارة العليا ) في شركات قطاع البترول المصري؟ :

- ما مستوى تطبيق مراحل العملية التدريبية كأحد أبعاد استراتيجية التدريب في شركات قطاع البترول المصري؟ .

- ما مستوى تطبيق تنوع البرامج التدريبية كأحد أبعاد استراتيجية التدريب في شركات قطاع البترول المصري؟ .

- ما مستوى دعم وإلتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد استراتيجية التدريب في شركات قطاع البترول المصري؟ .

السؤال الثاني : مامستوي أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري ؟ .

٣/١ أهداف الدراسة : سعت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس متمثل في التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية :

- التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب في شركات قطاع البترول المصري

- التعرف على مستوى أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري.

٤/١ أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية : تتمثل في التوصيات اعتماداً على نتائج الدراسة والتي يؤمل أن يستفيد منها قطاع البترول المصري، واستكمال الجهود العلمية المبذولة في دراسة

تطبيق استراتيجية التدريب، وإثراء المكتبة العربية في مجال تطبيق استراتيجية التدريب في شركات قطاع البترول المصري وأثرها على أداء العاملين.

الأهمية العملية : تتمثل في مساعدة الإدارة والعاملين في شركات قطاع البترول المصري للمشاركة والإطلاع على نتائج الدراسة التي تساعدهم في التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق استراتيجية التدريب من أجل تحسين وتطوير أداء العاملين.

### ٥/١ مصطلحات الدراسة

استراتيجية التدريب : عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والقدرات ( Denis, 2001 ) وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد تطبيق استراتيجية التدريب في أداة الدراسة.

مراحل العملية التدريبية : المراحل والخطوات اللازمة لتطبيق العملية التدريبية (نجيب، ٢٠١٧). وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد مراحل العملية التدريبية في أداة الدراسة.

تنوع البرامج التدريبية : مجموعة من أنواع البرامج التدريبية والتي تعتمد على أهداف التدريب والفئة المستهدفة والغاية من التدريب (عباس، على، ٢٠٠٧). وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد تنوع البرامج التدريبية في أداة الدراسة.

دعم والتزام الإدارة العليا : تبني الإدارة العليا فلسفة التدريب في جميع أنشطة وعمليات ودوائر المنظمة والتأثير على الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

(العبيدي، ٢٠١٣) . وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد دعم والتزام الإدارة العليا في أداة الدراسة.

**أداء العاملين :** مجموعة من السلوكيات والأنشطة والواجبات التي يقوم بها الموظف والتي ترتبط بطبيعة عمله ومنظّمته، والتي يمكن الحكم عليها من خلال مقاييس خاصة بقياس الأداء (القرالة، ٢٠١٨) . وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداء العاملين في أداة الدراسة.

#### ٦/١ الدراسات السابقة

دراسة (حميدي، ٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف على دور استراتيجية التدريب في تحسين أداء الموظف، ومدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتدريب. وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب الموظفين قد تحسن أداؤهم وزادت كفاءاتهم ومهاراتهم وهذا من خلال الدورات التي تنظمها المؤسسة. كما أن استراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المؤسسة.

كما هدفت دراسة (حامد، أحمد، ٢٠١٩) إلى اختبار أثر استخدام استراتيجيات التدريب الحديثة على تحسين أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية السودانية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن استخدام استراتيجيات التدريب الحديثة ساهم في تحسين مستوى أداء العاملين كما أدى إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية .

وهدفنا دراسة (سعيد، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين من خلال دراسة حالة عينة من شركات البترول بالخرطوم (النيل، بشائر، الوطنية)، وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج أبرزها ، وجود ارتباط طردي بين أبعاد استراتيجية التدريب وأداء الموارد البشرية، و أن الإدارة العليا

لشركات البترول في السودان لها القناعة التامة بتبني أفكار ايجابية لاستراتيجيات التدريب.

وسعت دراسة (بوزرقاطة ، ٢٠١٩) إلى إظهار مدى مساهمة التدريب في التأثير على أداء الموظفين في جامعة محمد خيضر ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية بين التدريب والأداء، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين.

واستهدفت دراسة (القرالة، ٢٠١٨) إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وأن الدائرة تطبق إستراتيجية التدريب بأبعادها بمستوى متوسط، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعاً.

في حين هدفت دراسة (نجيب، ٢٠١٧) إلى التعرف على العلاقة بين التدريب وأداء العاملين، وأثر التدريب على أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين، وجاء مستوى التدريب مرتفعاً، كما جاء مستوى أداء العاملين مرتفعاً أيضاً.

أما دراسة (كحيل، ٢٠١٦) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية كذلك الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزي لمتغيرات ( العمر،

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، نوع الاتحاد). وخلصت النتائج إلى أن درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بدرجة متوسطة، ولا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزي لمتغيرات ( العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، وفي المقابل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير (نوع الاتحاد).

وحاولت دراسة (Asad & Mahfod, 2015) الكشف عن مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة أجيليتي، وإدراك مدى أهمية وتأثير التدريب على تحقيق أهداف الشركة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التدريب وتحسين الأداء، وأن برنامج التدريب والتطوير له تأثير كبير على أداء المنظمة، وأن إنفاق المنظمة على التدريب يحقق نتيجة جيدة لنجاح التدريب خاصة عندما يقوم مديرو الإدارات بمتابعة التقدم في أداء موظفيهم.

وجاءت دراسة (Rajeswari and Palanichamy, 2014) للتعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام. وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب يساهم في زيادة المهارات والمعارف للعاملين مما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها ورفع كفاءتها الإنتاجية. كما كشفت الدراسة عن أن أثر التدريب في بعض منظمات القطاع العام لا يتماشى مع أفضل الممارسات المطلوبة فيما يخص منهجية ومستويات الأداء للعاملين بعد التدريب لتطوير المهارات والمعارف لديهم كما هو مطلوب.

أما دراسة (Amir Elnaga and Amen Imran, 2013) والتي هدفت إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء الموظفين، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : يلعب التدريب دوراً حيوياً في بناء قدرات عالية لكل من الموظفين الحاليين والموظفين الجدد لأداء أعمالهم بطريقة فعالة، كما يؤهل التدريب الموظفين لتولي مناصب قيادية مستقبلاً ومعالجة أية قصور في مجالات العمل. ويعتبر التدريب نوعاً من الإستثمار لأية منظمة والذي يجلب عائداً على هذا الإستثمار إضافة إلى دعم تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة حيث أن نجاح أو فشل أية منظمة يعتمد على أداء موظفيها.

ودراسة (Ameeq-ul-Ameeq and furqan Hanif, 2013)، فقد هدفت إلى التعرف على أثر التدريب على تطوير أداء الموظفين في قطاع الفنادق في لاهور، باكستان ، من خلال معرفة ما إذا كانت برامج التدريب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية تساعد الموظفين فعلياً على تطوير أنفسهم لمزيد من الأداء في مهامهم الوظيفية. وقد خلصت الدراسة إلى أن للتدريب تأثير مباشر على أداء الموظف وأنه يساعد على زيادة كفاءة عمل الموظف، كما يحسن التدريب أداء الموظفين تبعاً لبرامج التدريب المطبقة، وقد أوضحت الدراسة بأن الأداء الفعلي للموظف يتأثر بنوعية الدورات التدريبية المقدمة.

وقام (العبيدي، ٢٠١٣) بدراسة استهدفت التعرف على أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت . وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم والتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وبين أداء العاملين، وأن مستوى دعم والتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وتطبيق استراتيجية التدريب ككل جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى أداء العاملين في شركة نفط الكويت بدرجة مرتفعة أيضاً.

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

كما قام كل من (فوطه والقطب، ٢٠١٣) بدراستهم والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت في ( التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع ، التمكين، إدارة علاقات العاملين ) وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( التعلم والنمو ) متمثلا بكلا من ( أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الإبداع والابتكار)، في المصارف التجارية الأردنية. وكانت أبرز نتائج الدراسة ، أن جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية وبدرجة مرتفعة. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي. وكان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو.

وسعى كل من ( Nilson Jagero, Hilary Komba and Michael, 2012 )

إلى التعرف على العلاقة بين التدريب أثناء الخدمة وأداء العاملين في شركات البريد السريع في تنزانيا، وتمت الدراسة على شركات دي إتش إل DHL و فيدرال إكسبرس FedEx. وقد أثبتت الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين التدريب أثناء الخدمة ومعدل أداء الموظفين في كلا الشركتين وأن التدريب له تأثير إيجابي على زيادة وتحسين معدل الأداء عند الموظفين، كما أنه لا ينبغي إهمال التدريب حيث أنه من الصعب تحقيق مستوى عال من الأداء دون التدريب.

كما سعت دراسة ( Irum, et al., 2012 ) إلى فحص ممارسات التدريب في قطاع الاتصالات في باكستان لتحديد أثرها على أداء الموظف، و خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن التدريب يلعب دورا رئيسا في تعزيز أداء الموظفين. وإضافة الى ذلك فإن التدريب يعتبر وسيلة مفيدة للتعامل مع التغييرات التي يراها الابتكار التكنولوجي والمنافسة في السوق. كما أشارت الدراسة إلى أن المنظمات إذ

استثمرت في أنواع التدريب للموظف فانه يمكن أن تعزز أداء الموظفين فضلا عن الكفاءات والمهارات.

وحاولت دراسة (Mohammed and Rehnema, 2012) تسليط الضوء على أهمية التدريب الفعال وكذلك تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين في شركة سانزبيري (Sainsbury) ، وخلصت الدراسة إلى أن التدريب يساعد العاملين على رؤية واضحة عن وظائفهم ويساعدهم على فهم أفضل للمعلومات التي تقدم لهم، كما تعتبر برامج التدريب الفعالة من أساسيات نجاح المنظمة لتحقيق أهدافها.

أما دراسة (Muhammad Muzaffar, Hafiz Salamat 2012) فقد هدفت إلى التعرف على أثر برامج التدريب على حُسن أداء العمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان. وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب هو الأداة التي يمكن أن تساعد المنظمات في بناء قوة عمل منتجة وأكثر التزاماً. ويساعد البرنامج التدريبي الفعال إلى المزيد من الإلتزام في العطاء والتقليل من معدل دوران العمل، وبذلك تكون المنظمة أكثر إنتاجية وموظفيها أكثر استقراراً.

بينما هدفت دراسة (الزهراني، ٢٠١٢) التعرف على ممارسات استراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثرها على مستوى الجدران السلوكية للعاملين وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عينة الدراسة لكل الأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب ومراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي وبين مستوى الجدران السلوكية للعاملين فيها. وتبين أن مستوى ممارسة عينة الدراسة في المصارف التجارية السعودية لأنشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية جاء بدرجة متوسطة.

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

وفي دراسة قام بها (Shefali Verma, 2011) للتعرف على أثر التدريب على إنتاجية العاملين في مجال التأمين. فقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب يلعب دورا هاما في نجاح أية منظمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر لأنه يؤثر على أداء العاملين فمن خلال التدريب يمكن للعاملين الحفاظ على المهارات المطلوبة للعمل والتي قد تكون كثيرة التغيير. وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الاقتراحات الضرورية والمفيدة للإدارة المعنية في المنظمات، ومن هذه التوصيات أنه من الأهمية أن يتلقى المدراء والمسؤولين وكذلك الموظفين التدريب اللازم حيث سيكون للتدريب أثر كبير في فاعلية وكفاءة كل من العاملين والمنظمة على حد سواء.

وهدفت دراسة (العواودة، ٢٠١١) إلى تحليل العلاقة بين استخدام استراتيجية التدريب وبين أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين في جامعة آل البيت، وجاء تطبيق استراتيجية التدريب من وجهة نظر المبحوثين بمستوى مرتفع، كما جاء مستوى أداء العاملين في الدوائر الإدارية لجامعة آل البيت مرتفع أيضا.

وسعت دراسة (الشرعة والطراونة، ٢٠١١) إلى التعرف على مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها، ووجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تنوع البرامج التدريبية ومدى تبني الإدارة العليا وبين أداء

العاملين في الشركات. و أن درجة تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي جاءت بمستوى مرتفع.

وناقش (Bodimer, 2010) في دراسته أهمية التدريب في تنمية و تحفيز العاملين والكشف عن المكونات الاساسية الواجب توافرها في البرامج التدريبية، و أظهرت نتائج الدراسة دور التدريب في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل كما بينت الحاجة الماسة الى استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي تستدعي تدريب العاملين، كما أظهرت أن البرنامج التدريبي يجب أن يحتوى على الاحتياجات التدريبية و التخطيط و التنفيذ و من ثم التقييم.

واستهدف (الطهراوي، ٢٠١٠) التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ومدى تطوير ذلك بشكل مهني. وأظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن ٨٠% من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية قد ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.

أما دراسة (السامرائي، ٢٠١٠) فقد استهدفت التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب وتطوير الموارد البشرية في قطاع الكهرباء في العراق. وأن أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية.

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

وهدفت دراسة (Irene Laing, 2009) بيان أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في هيئة الموانئ والمرافئ في غانا. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن طبيعة العمل تعتمد أساساً على المعدات التكنولوجية المتطورة، وهذا يجعل من التدريب ضرورة حاسمة وحيوية لمواكبة التقدم والتطور السريع. كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن لإدارة الموانئ والمرافئ سياسة راسخة للإستثمار في التدريب والتطوير للعاملين ولكنها لا تتم من خلال إتباع العمليات التي تنطوي على النحو الواجب. كما أنها تنظم برامج تدريبية من وقت لآخر للعاملين لتحديث معارفهم ومهاراتهم لضمان أفضل قدر من الكفاءة والأداء.

كما هدفت دراسة (ميا وآخرون، ٢٠٠٩) إلى معرفة وقياس أثر التدريب على أداء العاملين في مديريات التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، والتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود أثر للتدريب بشكل عام على أداء العاملين في مديريات التربية، ووجود أثر ايجابي لتحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية وتقييمها بشكل جيد على أداء العاملين.

ومن خلال استطلاع الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة تبين أن :

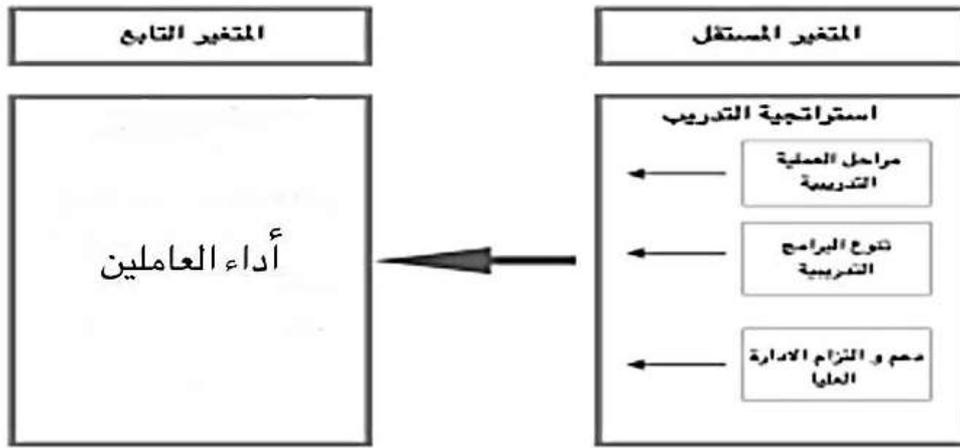
- جميع الدراسات السابقة اتفقت على أهمية التدريب للعاملين والمنظمات وكذلك على وجود أثر للتدريب على أداء العاملين. ومعظم الدراسات جاءت للتعرف على أثر التدريب أو استراتيجيته على أداء العاملين.

- بعض الدراسات أخذت التدريب كمتغير مستقل، والبعض الآخر أخذت استراتيجية التدريب كمتغير مستقل، في حين أن أغلب الدراسات أخذت أداء العاملين كمتغير تابع.

- كما تبين من استطلاع الدراسات السابقة اختلاف الدراسات في اختيار مجتمع الدراسة. حيث تمت الدراسات على منظمات وقطاعات وأنشطة مختلفة، واختلفت في مدى اهتمامها بالعملية التدريبية، ومدى وجود استراتيجيات للتدريب من عدمه، ومستوى تطبيقها لاستراتيجيات التدريب.

- دراسة واحدة فقط تمت على نفس النشاط وهو قطاع البترول في السودان، وتعتبر الدراسة الحالية أول دراسة - على حد علم الباحث - تبحث في أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء العاملين في قطاع البترول المصري.

#### ٧/١ نموذج متغيرات الدراسة



نموذج متغيرات الدراسة  
المصدر : من إعداد الباحث

٨/١ فرضيات الدراسة : تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة وهي كالآتي :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لتطبيق استراتيجيات التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية،

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

دعم والتزام الإدارة العليا ) على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري.  
ويتفرع من الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لبُعد مراحل العملية التدريبية على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري.

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لبُعد تنوع البرامج التدريبية على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لبُعد دعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري.

٩/١ منهجية الدراسة : تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتتبع الظاهرة محل الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويبين خصائصها، ويعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها، ويستند إلى المراجع والمصادر والبحوث المنشورة والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات وذلك باستخدام أداة الدراسة وتحليلها احصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لتحقيق أهداف الدراسة.

#### ١٠/١ أنواع ومصادر البيانات

- البيانات الثانوية : تمثل الاطار النظري الفكري والفلسفي للدراسة و سيتم ذلك بالرجوع للأدبيات المعاصرة في التدريب و أداء العاملين بالاطلاع على الكتب

والمراجع والدوريات والأبحاث والتقارير والدراسات السابقة، بهدف استخلاص بعض المفاهيم النظرية التي سيتم في ضوءها إجراء تحليل الدراسة التطبيقية.

- البيانات الأولية : تتمثل في آراء وتوجهات المسؤولين فيما يتعلق بالعملية التدريبية وأداء العاملين وسيتم الاعتماد في الحصول على هذه البيانات على المصادر التالية : اجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين بالشركات محل الدراسة، وتوجيه قائمة استقصاء تتضمن أبعاد استراتيجية التدريب وأداء العاملين.

### ١/١ حدود الدراسة

- تقتصر الدراسة من الناحية الموضوعية على تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها ( مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم والتزام الإدارة العليا ) ودراسة أثرها على أداء العاملين.

- يتمثل مجتمع الدراسة في شركات قطاع البترول المصري.

- تقتصر الدراسة التطبيقية على عينة عددها (٤٥) شركة من شركات قطاع البترول المصري الواقعة في نطاق محافظات القاهرة والاسكندرية، وتم تحديد وحدة المعاينة من كل شركة (٩) من العاملين بالشؤون الإدارية ( الموارد البشرية)، وكذا المسؤولين عن التخطيط لسياسات التدريب .

- تغطي الدراسة الفترة الزمنية من عام ٢٠١٨ إلى عام ٢٠١٩.

### ٢- الإطار النظري

١/٢ المقدمة : التدريب سلوك إنساني بدأ منذ القدم وتطور عبر الزمن، وقد اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية وسيلة لتطوير وتحسين أداء العاملين (السراج، ٢٠١٠) كما ويعتبر التدريب في عالم المجتمعات والمنظمات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها، تمكنت من

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

تحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء (السكرانة، ٢٠٠٩). فالتدريب هو العملية التي من خلالها يتم صناعة العاملين المهرة، من خلال التدريب العملي على الممارسات التي من المتوقع استخدامها في أداء الأعمال الموكلة إليهم حالياً، أو التي ستوكل إليهم مستقبلياً (W.van, 2008). حيث تعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، فالموارد البشرية في أي منظمة تعتبر العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، وفي ضوءها تتحدد باقي عناصر الإنتاج (أبو شيخة، ٢٠١٠).

٢/٢ مفهوم وأهمية التدريب : لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في تحسين أداء العاملين والمنظمة ككل. فقد عرفه كلاً من ( أبو شيخة، ٢٠١٠)، (مصطفى، ٢٠٠٤)، (شكر، ٢٠١١)، على أنه الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات، ومعارف، ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما عرفه كلاً من (الصيرفي، ٢٠٠٩)، (توفيق، ٢٠٠٧)، (برنوطي، ٢٠٠٧)، على أنه وسيلة لتزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها، أو الجديدة التي يكتسبها في تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي وطبقاً لاحتياجاته التدريبية. أما (القيوتي، ٢٠١٠)، (السكرانة، ٢٠٠٩)، (عقيلي، ٢٠٠٩)، (العزاوي، ٢٠٠٩)، (دادبي، ١٩٩٨)، (حسن، ٢٠٠٣)، (خطاب، ٢٠١١)، (Robert, 1999) (Tony Bray, 2006) فقد اعتبروه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء، وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم، وصلل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام

الأساليب الحديثة، لتحقيق طموحهم الشخصي، وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة، مراعية فيه حاجاتهم، وحاجات المنظمة، وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال. وعرفه (أبوالنصر، ٢٠٠٩)، (عليوه، ٢٠٠١)، (بلوط، ٢٠٠٢)، (عبد السلام، ٢٠٠٤) ، (إسماعيل، ٢٠٠٤)، على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات ايجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه. وأخيراً عرفه ( Gary Dessler, 2004 ) ، بأنه مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.

ويرى (توفيق، ٢٠١٠) أن التدريب أصبح حجر الزاوية والحل الرئيس لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية

أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام. في حين يرى (عليوه، ٢٠٠١) أن التدريب يحقق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال من أهمها، زيادة في الإنتاج، اقتصاد في النفقات، قلة في دوران العمل، رفع معنويات العاملين، توفير قوة احتياطية في المنظمة، قلة في حوادث العمل. ويركز (حنفي، ٢٠٠٢) ، على أن التدريب يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره، حيث إن استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لاحد المديرين الرئيسيين، ولاشك في أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين

والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب. كما يرى (ماهر، ٢٠٠٧)، أن التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك من خلال التطور في معايير معينة مثل، التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل، التحسن في

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

سرعة الأداء، التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية، التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد. وعموماً إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد ( Sekiou, 1990). ويرى (جيرالد جرينبرج، و روبرت بارون، ٢٠٠٤)، إن مجال التدريب من أهم المجالات التي يمكن الاستفادة فيها من مبادئ التعلم حيث يعمل التدريب على إعداد الموظفين الجدد لمواجهة التحديات التي تواجههم في العمل، كما يساعد التدريب أيضاً على تطوير وتقل مهارات العاملين القدامى. وتظهر أهمية التدريب على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع (عبد الرحمن، ٢٠٠٢)، حيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، فإنه ومن خلال هذا المنطلق يساهم مساهمة مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد، ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد. كما يعتبر التدريب أحد أدوات تطوير المنظمات ذاتها، كما يعتبر صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة. ويحقق التدريب للمجتمع طاقات إنتاجية أكبر وأعلى كفاءة وفعالية من حيث الارتقاء بمستوى الانتاج والخدمات كما و نوعاً، وتقليل الوقت والنفقات اللازمة للأداء. ويضيف لذلك (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦)، أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية حيث يؤدي التدريب الفاعل إلى تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، وتطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات التي تحدث في المنظمة، كذلك يؤدي إلى دعم وتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين.

٣/٢ المراحل الأساسية للعملية التدريبية : تشمل العملية التدريبية على عدد من المراحل يرى (ماهر، ٢٠٠٧)، (الطراونه، ٢٠١١)، أنها تتضمن أربعة مراحل هي تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية. ويضيف (بربر، ١٩٩٧)، مرحلة جمع وتحليل المعلومات

والتي تتعلق بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر العملية التدريبية، وتأتي هذه المرحلة قبل تحديد الاحتياجات التدريبية. أما (خطاب، ٢٠١١)، تضيف مرحلة اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي والتي تهدف إلى اختبار البرنامج التدريبي على عدد محدود من الأفراد قبل تعميمه للتأكد من عدم وجود أخطاء، وتأتي هذه المرحلة قبل تنفيذ البرامج التدريبية. بينما ترى (شكر، ٢٠١١) أن العملية التدريبية نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات يتكون من ثلاث مراحل رئيسية متتابعة ومتراطة هي :

المرحلة الأولى : التخطيط للتدريب والتي تتضمن ثلاث خطوات فرعية هي :

- التحليل : وتهدف إلى استخلاص المؤشرات والمعطيات التي تؤدي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية.

- التحديد : ويتم خلالها ترجمة المؤشرات والمعطيات التي أفرزتها الخطوة السابقة إلى احتياجات تدريبية يتم عن طريقها توجيه تصميم التدريب.

- التصميم : ويتم فيها ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف البرنامج التدريبي.

المرحلة الثانية : تنفيذ التدريب ويتم خلالها إحداث الأثر التدريبي باستعمال الأساليب التدريبية المختلفة، وكذلك البدء في تطبيق خطة التقييم.

المرحلة الثالثة : تقييم التدريب وتتم في العادة على ثلاث خطوات وهي التقييم أثناء البرنامج التدريبي، والتقييم بعد انتهاء التدريب مباشرة، والتقييم بعد فترة من انتهاء البرنامج وعودة المتدربين إلى عملهم.

٤/٢ استراتيجية التدريب : يعد التدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية وبالتالي فقد

أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة للتدريب والتنمية (التوجه القديم) إلى استراتيجية متكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة الكلية، هذا التحول هو تغيير في الهدف، والبعد الزمني، والمادة التعليمية، وأساليب التدريب والتنمية، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليه سياسة التدريب والتنمية سابقاً (عقيلي، ٢٠٠٩). وتوضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين (Denis, 2001). حيث إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب (Appleby and Marvin, 2000).

وتعرف استراتيجية التدريب بأنها نشاط منظم ومخطط له مسبقاً من قبل المنظمة، حيث يهدف إلى إكساب الأفراد العاملين معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المنظمة، وذلك في ضوء تحليل نقاط القوة والضعف كمكونات بيئية داخلية والفرص والتحديات كمرتكبات بيئية خارجية (Denis, 2001). كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقيق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية بحيث تتضمن تحليل الاستراتيجيات الحالية والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة، واعداد

الاستراتيجية التدريبية في ضوء نتائج هذا التحليل مع المتابعة والمراجعة المستمرة لها في ضوء التغييرات المحتملة (الشرعة، والطراونة، ٢٠١١).

ويقوم المدخل الاستراتيجي لوظيفة لتدريب 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 (العوادة، ٢٠١١). ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية هي (السالم، وعادل، ٢٠٠٢):

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

٢- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

٣- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً.

٤- 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

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

- هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

- من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

٥- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية وفي هذا الصدد يؤكد (أبو دولة، رياض، ٢٠٠٤)، على أنه 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 الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.

وتمر خطوات إعداد استراتيجية التدريب بالمراحل التالية (القطامين، ٢٠٠٢) :

١- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

٢- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.

٣- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

٤- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.

٥-مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات 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 (Kasia, 2007). ويؤكد (إسماعيل، ٢٠١٧)، على أن المنظمات المعاصرة تضع استراتيجية عامة للموارد البشرية ينبع منها عدد من الاستراتيجيات منها استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية. كما يرى (إسماعيل، ٢٠١٧)، أنه لتحديد استراتيجية التدريب فإن الإدارة العليا تحدد الاستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب التوجهات الاستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن استخلاص وبناء استراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين، ويتم ذلك وفقاً للاحتياجات.

وينظر إلى النشاط التدريبي في المنظمات على أنه نشاط مؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد لمدى استمرارها في الريادة، ومن ثم يجب الاهتمام به والربط بينه وبين استراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة. ومن المعروف أن رسالة المنظمة وغايتها تسهم في بناء الأهداف الرئيسة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويجب أن

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

تحدد هذه الأهداف في صورة أرقام، ومستويات، وأنماط معينة، ويعمل التدريب على المساهمة في تحقيق تلك الأهداف (تريسي، ٢٠٠٤)، وتقوم استراتيجية التدريب النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على إدراك التوجيهات الاستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسة للمنظمة، التسويق والعمليات والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية، والبحوث والتطوير. فتستلهم هذه التوجيهات وترجمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف، وإلى توقعات لاحتياجات وبرامج تدريبية، وتدخلها ضمن هيكل المعلومات اللازم لتحديد الاحتياجات التدريبية (مصطفى، ٢٠٠٤).

٥/٢ أداء العاملين : يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية. ويحتل الأداء مكانة خاصة في أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وقد تعددت مفاهيمه وتعريفاته، فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب (الوذناني، ١٩٩٠). كما عرف كل من (توفيق وياغي، ١٩٩٩)، الأداء بأنه، مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول الى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة بأقل تكلفة وجهد جسماني وعقلي، وبسرعة واتقان وفي زمن أقل. من التعريفات السابقة يمكن القول ان الأداء يعبر عن قدرة الموظف المدرب المؤهل الكفاء للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة خير قيام، وبأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل.

ويشير (المحاسنة، ٢٠١٣) إلى أن مفهوم الأداء يتكون بشكل عام من مكونين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء تجمع بين الفعالية والكفاءة. وينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقاً من أنها تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحقة ويمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية. وترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات، فالكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف. وضمن هذا السياق يشير (Martory, 2002) إلى أن من أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة و الفعالية، حيث تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف. أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة الى الأداء المطلوب.

ويتأثر الأداء ببعض العوامل أو العناصر والتي يطلق عليها محددات الأداء والتي تنقسم إلى محددات داخلية ومحددات خارجية : المحددات الداخلية، وهي المحددات التي لها علاقة بالعامل ومدى سيطرته عليه وتتمثل في الجهد، القدرات، وإدراك الأدوار. أما المحددات الخارجية، فهي المحددات التي تخرج عن سيطرت العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في متطلبات العمل، البيئة التنظيمية، والبيئة الخارجية (بوزرقاطة، ٢٠١٩). وهناك عدة معايير للأداء أهمها ( عشاوي، ٢٠١٤) :

معايير ناتج الأداء مثل جودة الأداء، كمية الأداء ودقة الأداء، معايير سلوك الأداء

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

مثل المواظبة على العمل، القدرة على التعاون مع الزملاء والمرؤوسين، ومعايير صفات الأداء مثل الدافعية للعمل، الانتباه.

### ٣- الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، النتائج ، والتوصيات

#### ١/٣ خلفية عن مجال التطبيق

- يضم قطاع البترول المصري كلاً من الهيئة المصرية العامة للبترول والهيئة المصرية للثروة المعدنية، كما يضم ثلاث شركات قابضة هي الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية، والشركة المصرية القابضة للبتر وكيمويات، وشركة جنوب الوادي القابضة للبترول. هذه الهيئات والشركات القابضة تضم عدد ٢٢٥ شركة.

- المسمى الوظيفي للمسؤولين عن الموارد البشرية في شركات البترول هو الشؤون الإدارية، إذ توجد بكل شركة إدارة عامة للشؤون الإدارية، تتبعها عدد من الإدارات والأقسام، وهي المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية ومنها استراتيجية التدريب.

- تمثل الموارد البشرية بقطاع البترول عنصراً من أهم عناصر و مدخلات الإنتاج وتعمل إدارات الموارد البشرية على حسن استغلال مواردها البشرية و تنميتها، الأمر الذي يكون له أثر كبير على إنتاجية الفرد وأدائه وبالتالي إنتاجية القطاع ثم المجتمع. ويعمل في قطاع البترول حوالي ٣٠٠ ألف عامل يعملون في أكثر من ٢٠٠ شركة.

- تنفذ وزارة البترول، مشروع متكامل لتطوير وإعداد القيادات بقطاع البترول في إطار استراتيجية وزارة البترول لتنمية مهارات القيادة والإدارة الفعالة للقيادات وإعداد صف ثاني قادر ومؤهل لتولي المسؤولية خلال المراحل القادمة ولديهم

القدرة على استيعاب أحدث التكنولوجيات العالمية في مختلف أنشطة الصناعات البترولية التي تشهد تطوراً مستمراً.

- لقد أكدت الوزارة على أن العاملين في قطاع البترول هم الركيزة الأساسية للعملية الإنتاجية، وأن تدريب وتطوير الكوادر الشابة هو هدف استراتيجي لإعداد صف ثاني من قيادات البترول لتولي مسؤوليات العمل البترولي في المراحل القادمة.

٢/٣ مجتمع وعينة الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في شركات قطاع البترول المصري وعددها ٢٢٥ شركة، وطبقاً لحدود الدراسة فإنه سيتم تطبيق الدراسة على عدد ٤٥ شركة من الشركات الواقعة في نطاق محافظات القاهرة والإسكندرية ، وتمثل نسبة ٢٠% من عدد شركات قطاع البترول في مصر.

تم استخراج حجم العينة كما يلي (Lind, 2008):

$$n = \frac{L}{L-1} \times [Z \div \chi]^2$$

$$L = 0.5 = \frac{0.5 - 1}{0.5} \times [1.96 \div 0.05]^2 = 384 \text{ مفردة}$$

وتم التقريب إلى (٤٠٥) مفردة لأغراض احصائية. وحيث أن :

n = حجم العينة.

L = نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث في المجتمع (٥٠% في حالتنا هذه).

خ = الخطأ المعياري للنسبة المئوية (٥% في حالتنا هذه).

Z = الدرجة المعيارية لمستوى الثقة المرغوب فيه (١.٩٦ المقابلة لمستوى ثقة ٩٥%)

وقد تم تحديد وحدة المعاينة من كل شركة (٩) من العاملين بإدارات التدريب.

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

٣/٣ أداة الدراسة : قام الباحث بجمع البيانات اللازمة للدراسة واختبار فرضياتها عن طريق تصميم قائمة استقصاء تتضمن عدد من الفقرات لقياس متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

١/٣/٣ تصميم الأداة : اعتمد الباحث في تصميم استمارة الاستقصاء على الإطار النظري لهذه الدراسة، وفي ضوء تساؤلات وأهداف الدراسة والسعي إلى اختبار فرضياتها. كذلك في ضوء القراءات الخارجية والمعلومات التي توافرت للباحث والدراسة المكتبية والإطلاع على مجموعة من قوائم الاستقصاء التي تناولتها الدراسات السابقة. وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء وفقاً لقياس ليكرت الخماسي. وتضمنت قائمة الاستقصاء عدد (٣٢) فقرة، وتكونت من ثلاثة أقسام، تضمن القسم الأول معلومات عن المستجيب، أما القسم الثاني اشتمل على أبعاد تطبيق استراتيجية التدريب وعددها ثلاثة أبعاد إجمالي عدد (٢١) فقرة ، وأخيراً القسم الثالث وتضمن عدد (١١) فقرة عن أداء العاملين. تم توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات العينة المستهدفة حيث تم توزيع عدد (٤٠٥) قائمة استقصاء وتم استرداد عدد (٣٨٣) قائمة استقصاء وتم استبعاد عدد (٦) قوائم استقصاء وبذلك يصبح عدد القوائم الصالحة (٣٧٧) قائمة استقصاء تمثل نسبة (٩٣.٠٨%).

٢/٣/٣ صدق الأداة للتأكد من صدق الأداة تم عرض قائمة الاستقصاء على عدد من المحكمين الأكاديميين من ذوي الاختصاص، للتأكد من الصدق الظاهري لاستمارة الاستقصاء، حيث كانت لهم بعض وجهات النظر والملاحظات وبعض التعديلات في صياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت من أجله، وتم أخذ رأيهم بعين الاعتبار والذي كان له عظيم الأثر في اخراج استمارة الاستقصاء في شكلها النهائي، كما تم

إجراء دراسة أولية على عدد من الشركات محل الدراسة للتأكد من وضوح العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء، وأنها فعلاً تستطيع قياس متغيرات البحث.

٣/٣/٣ ثبات الأداة : قام الباحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة، وقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بلغ (٠.٧٧٢) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، ويؤكد أيضاً ثبات قائمة الاستقصاء الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (٠.٨٧٧). وللتأكد من أهمية جميع الأسئلة ومصداقيتها تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ بطريقة حذف السؤال. وأظهرت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين (٠.٧٧٨) إلى (٠.٧٦٢)، وبالتالي يكون معامل الصدق يتراوح ما بين (٠.٨٨١) إلى (٠.٨٧٢)، مما يؤكد أهمية ومصداقية جميع الأسئلة.

٤/٣ الاحصاء الوصفي والاستدلالي : اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على المقاييس الإحصائية الوصفية التالية : المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الترتيب. وذلك للتعرف على اتجاهات المستقصى منهم بشأن الأسئلة الموضوعة في قائمة الاستقصاء، وبالتالي تقديم تفسيرات عن المتغيرات المرتبطة بفرضيات الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة. وكذلك استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، واختبار تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

١/٤/٣ الإجابة على أسئلة الدراسة : سيتم الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس: "ما أثر تطبيق استراتيجية على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري؟" من خلال اختبار فرضيات الدراسة بعد تحديد مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب ومستوى أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري. وسيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية في تفسير اتجاهات عينة الدراسة من خلال المؤشرات التالية:

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

من ١ - ١.٨ منخفض جداً، من ١.٨١ - ٢.٦ منخفض، من ٢.٦١ - ٣.٤ متوسط من ٣.٤١ - ٤.٢ مرتفع، من ٤.٢١ - ٥ مرتفع جداً، كما سيتم الترتيب وفقاً لأقل معامل اختلاف.

٣/٤/١ السؤال الأول : ما مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها ( مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم والتزام الإدارة العليا ) في شركات قطاع البترول المصري؟.

جدول رقم (١): اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق استراتيجية التدريب

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى	الترتيب (*)
١	مراحل العملية التدريبية	٤.٢٥٢	٠.٣٣٦٣	٧.٩١	مرتفع جداً	١
٢	تنوع البرامج التدريبية	٤.١٧١	٠.٥٧٦٦	١٣.٨٢	مرتفع	٣
٤	دعم والتزام الإدارة العليا	٤.١٢٣	٠.٤٨٠٣	١١.٦٤	مرتفع	٢
	المتوسط العام	٤.١٨٢	٠.٤٦٤٤	١١.١٠	مرتفع	

المصدر : من واقع بيانات الدراسة الميدانية.

(\*) الترتيب وفقاً لأقل معامل اختلاف.

يتضح من الجدول السابق رقم (١) أن المتوسط العام لإتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٨٢). كما يتضح أيضاً بعد " مراحل العملية التدريبية " جاء بالمرتبة الأولى بمعامل اختلاف قدره (٧.٩١)، وبمستوى مرتفع جداً، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٢٥٢) بينما جاء بعد تنوع البرامج التدريبية بالمرتبة الأخيرة بمعامل اختلاف قدره (١٣.٨٢)، ومستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٢). وفيما يلي اتجاهات عينة الدراسة نحو كل بُعد من أبعاد تطبيق إستراتيجية التدريب على حدة:

جدول رقم (٢) : اتجاهات عينة الدراسة نحو بُعد مراحل العملية التدريبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى	الترتيب (*)
١	تقوم الشركة بإجراء تحديد فعلي للاحتياجات التدريبية.	٤.٢٣	٠.٧٣٧	١٧.٢٤	مرتفع جداً	٤
٢	تتبع الشركة الطريقة العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية.	٤.٢٦	٠.٦٨٦	١٦.١٠	مرتفع جداً	٢
٣	تصمم الشركة البرامج التدريبية بناءً على نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية.	٤.٣١	٠.٦٦٨	١٥.٥٠	مرتفع جداً	١
٤	تراعى الشركة عند وضع البرامج التدريبية الأهداف الحالية والمستقبلية.	٤.٣٤	٠.٨١	١٩.١٠	مرتفع جداً	٦
٥	تقوم الشركة بإعداد برامج تدريبية تتناسب مع التغيرات والتطورات المحيطة.	٤.٢٦	٠.٨٣١	١٩.٥١	مرتفع جداً	٧
٦	يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق لمهارتهم المطلوبة لأداء وظائفهم.	٤.٢٥	٠.٧٨٩	١٨.٥٦	مرتفع جداً	٥
٧	تراعى الشركة عند اختيار المدربين أن يكونوا أكفاء ولديهم مؤهلات تمكنهم من تغطية البرامج التدريبية.	٤.٢٢	٠.٨٢٥	٢٠.١٩	مرتفع جداً	٨
٨	تقوم الشركة بتقييم فاعلية البرامج التدريبية بعد إنتهاءها.	٤.٢٥	٠.٧١	١٦.٧١	مرتفع جداً	٣
المتوسط العام		٤.٢٥٢	٠.٣٣٦٣	٧.٩١	مرتفع جداً	

المصدر : من واقع بيانات الدراسة الميدانية.

(\*) الترتيب وفقاً لأقل معامل اختلاف.

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

يبين الجدول السابق رقم (٢)، أن المتوسط العام لإتجاهات مفردات عينة الدراسة لُبعد مراحل العملية التدريبية بلغ (٤.٢٥٢)، وبمستوى مرتفع جداً. وجاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (٣)، والتي تنص على " تصمم الشركة البرامج التدريبية بناءً على نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية "، وذلك بمعامل اختلاف قدره (١٥.٥٠)، وبمستوى مرتفع جداً، وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٧)، والتي تنص على: " تراعي الشركة عند اختيار المدربين أن يكونوا أكفاء ولديهم مؤهلات تمكنهم من تغطية البرامج التدريبية"، وذلك بمعامل اختلاف قدره (٢٠.١٩)، وبمستوى مرتفع جداً.

جدول رقم (٣) : اتجاهات عينة الدراسة نحو بُعد تنوع البرامج التدريبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى	الترتيب (*)
١	تعتمد الشركة في تنفيذ خططها التدريبية على البرامج التدريبية الموجودة في خطة التدريب المركزي لوزارة البترول.	٤.٠٦	١.٠٣٣	٢٥.٤٤	مرتفع	٥
٢	توفر الشركة برامج تدريبية خاصة تكمل خطة التدريب المركزي للوزارة.	٤.٣٦	٠.٧٥٦	١٧.٣٤	مرتفع جداً	٢
٣	توفر الشركة للعاملين برامج تدريبية لتحسين وتطوير مختلف مهاراتهم وقدراتهم.	٤.٣	٠.٦٣٧	١٤.٨١	مرتفع جداً	١
٤	تهتم الشركة بتنوع أساليب التدريب المقدمة للعاملين.	٤.١٤	٠.٧٩٨	١٩.٢٨	مرتفع	٣
٥	تنفذ الشركة التدريب الخارجي بجانب التدريب الداخلي.	٣.٩٩	٠.٨٨٨	٢٢.٢٦	مرتفع	٤
المتوسط العام		٤.١٧١	٠.٥٧٦٦	١٣.٨٢	مرتفع	

المصدر : من واقع بيانات الدراسة الميدانية.

(\*) الترتيب وفقاً لأقل معامل اختلاف.

يتضح من الجدول السابق رقم (٣)، أن المتوسط العام لإتجاهات مفردات عينة الدراسة لُبعد تنوع البرامج التدريبية بلغ (٤.١٧١)، وبمستوى مرتفع ، وجاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (٣)، والتي تنص على " توفر الشركة للعاملين برامج تدريبية لتحسين وتطوير مختلف مهاراتهم وقدراتهم"، وذلك بمعامل اختلاف قدره (١٤.٨١)، وبمستوى مرتفع جداً. بينما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١)، والتي تنص على " تعتمد الشركة في تنفيذ خطتها التدريبية على البرامج التدريبية الموجودة في خطة التدريب المركزي لوزارة البترول"، وذلك بمعامل اختلاف قدره (٢٥.٤٤)، وبمستوى مرتفع.

جدول رقم (٤): اتجاهات عينة الدراسة نحو بعد دعم والتزام الإدارة العليا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى	الترتيب (*)
١	تهتم الإدارة العليا بالشركة باستراتيجية التدريب عند تصميم الاستراتيجية العامة للشركة.	٤.١٨	٠.٦١	١٤.٥٩	مرتفع	١
٢	يعتبر تطبيق استراتيجية التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا.	٤.٠٧	٠.٨١٩	٢٠.١٢	مرتفع	٤
٣	الإدارة العليا لديها القناعة التامة بتبنى أفكار إيجابية لاستراتيجيات التدريب.	٤.٣	٠.٧٨١	١٨.١٦	مرتفع جداً	٣
٤	تسعى الإدارة العليا إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي إلى تطبيق إستراتيجية التدريب.	٤.٠٣	٠.٨٦٣	٢١.٤١	مرتفع	٦
٥	تسعى الإدارة العليا إلى زيادة موازنة التدريب.	٤.٠٩	٠.٩٠١	٢٢.٠٣	مرتفع	٧
٦	توفر الإدارة العليا في الشركة تقسيم تنظيمي لتطبيق استراتيجية التدريب.	٤.٢	٠.٧٥٨	١٨.٠٥	مرتفع	٢

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

٧	توفر الإدارة العليا في الشركة جهة خارجية متخصصة في تطبيق استراتيجيات التدريب إذا لزم الأمر.	٣.٩٣	٠.٩٣٥	٢٣.٧٩	مرتفع	٨
٨	تعمل الإدارة العليا على تذليل العقبات التي تحول دون تنفيذ استراتيجية التدريب	٤.١٩	٠.٨٥	٢٠.٢٩	مرتفع	٥
المتوسط العام		٤.١٢٣	٠.٤٨٠٣	١١.٦٤	مرتفع	

المصدر : من واقع بيانات الدراسة الميدانية.

(\* الترتيب وفقا لأقل معامل اختلاف.

يتضح من الجدول السابق رقم (٤)، أن المتوسط العام لإتجاهات مفردات عينة الدراسة لبعد دعم والتزام الإدارة العليا بلغ (٤.٢١٤)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (١)، والتي تنص على " تهتم الإدارة العليا بالشركة باستراتيجية التدريب عند تصميم الاستراتيجية العامة للشركة "، وذلك بمعامل اختلاف قدره (١٤.٥٩)، وبمستوى مرتفع. وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٧)، والتي تنص على " توفر الإدارة العليا في الشركة جهة خارجية متخصصة في تطبيق استراتيجيات التدريب إذا لزم الأمر "، وذلك بمعامل اختلاف قدره (٢٢.٠٣)، وبمستوى مرتفع.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على السؤال الفرعي الأول " مامستوي تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها ( مراحل العملية لتدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم وإلتزام الادارة العليا ) في شركات قطاع البترول المصري؟". كما تمكن الباحث من تحقيق الهدف الفرعي الأول للدراسة وهو " التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب في شركات قطاع البترول المصري "

### ٣/٤/١/٢ السؤال الثاني : مامستوي أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري ؟

يتضح من الجدول التالي رقم (٥)، أن المتوسط العام لإتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أداء العاملين بلغ (٤.٠١٢)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (١)، والتي تنص على " يحرص العاملون على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل"، وذلك بمعامل اختلاف قدره (١٤.٧٣)، وبمستوى مرتفع. بينما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١١)، والتي تنص على " تعتبر الشركة كفاءة العاملين معياراً هاماً للترقية"، وذلك بمعامل اختلاف قدره (٢٧.٩٩)، وبمستوى مرتفع.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على السؤال الفرعي الثاني " ما مستوى أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري ؟". كما تمكن الباحث من تحقيق الهدف الفرعي الثاني للدراسة وهو " التعرف على مستوى أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري".

جدول رقم (٥) اتجاهات عينة الدراسة نحو أداء العاملين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى	الترتيب (*)
١	يحرص العاملون على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.	٤.٠٨	٠.٦٠١	١٤.٧٣	مرتفع	١
٢	يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المحدد.	٤.٢٥	٠.٦٦٣	١٥.٦	مرتفع جداً	٢
٣	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية.	٤	٠.٧٢٢	١٨.٠٥	مرتفع	٤
٤	يمكن العمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز المهام المطلوبة.	٣.٩٧	٠.٩٤٥	٢٣.٨٠	مرتفع	٩
٥	ينجز العاملون المهام الوظيفية وفقاً للمعايير الموضوعية.	٣.٨	٠.٨٦	٢٢.٦٣	مرتفع	٧

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

٦	مرتفع جداً	٢١.٣٧	٠.٩٠٤	٤.٢٣	يستغل العاملون كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال.	٦
١١	مرتفع	٢٧.٩٩	١.٠٦١	٣.٧٩	تعتبر الشركة كفاءة العاملين معياراً هاماً للترقية.	٧
٥	مرتفع	٢٠.٩٦	٠.٨٥٣	٤.٠٧	يملك العاملون في الشركة المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز العمل	٨
١٠	مرتفع	٢٧.٦١	١.٠٥٢	٣.٨١	يتمتع العاملون في الشركة بمهارات التواصل الجيد.	٩
٣	مرتفع	١٨.٠٠	٠.٧٤٥	٤.١٤	يتوفر لدى العاملين الاستعداد لتحمل المسؤولية.	١٠
٨	مرتفع	٣٣.٧٩	٠.٩٠٧	٣.٩٨	يتمتع العاملون في الشركة بالقدرة على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه.	١١
مرتفع		١٠.٩٤	٠.٤٣٨	٤.٠١٢	المتوسط العام	

المصدر : من واقع بيانات الدراسة الميدانية.

(\*) الترتيب وفقاً لأقل معامل اختلاف.

### ٣/١/٤/٣ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم والتزام الإدارة العليا ) على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري. لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ويبين الجدول التالي : رقم (٦) نتائج الاختبار.

جدول رقم (٦) : نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد  
لتأثير استراتيجية التدريب على أداء العاملين

القرار	(Sig*) مستوى الدلالة	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	المتغير المستقل
رفض	٠.٠٠٠٠	٣.٣٦	٦,٤٨	٠.٦١٢	تطبيق إستراتيجية التدريب

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ويتبين ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (٦.٤٨)، وقيمتها الجدولية والتي بلغت (٣.٣٦). لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم والتزام الإدارة العليا ) على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري". وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig) التي تبلغ (٠.٠٠٠٠)، حيث أنها أقل من (٥%). كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يفسر ما نسبته (٦١.٢%) من التباين في أداء العاملين، أي أن ما قيمته (٠.٦١٢) من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتج عن التغير في تطبيق إستراتيجية التدريب.

وللتحقق من أثر تطبيق أبعاد استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري كلاً على حده، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية الثلاث كما يلي :

جدول رقم (٧) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط  
لتأثير مراحل العملية التدريبية على أداء العاملين

القرار	(Sig*) مستوى الدلالة	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	المتغير المستقل
رفض	٠.٠٠٠٠	١.٤٦٦	٣.٦٢	٠.٣٤٢	مراحل العملية التدريبية

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ويتبين ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (٣.٦٢)، وقيمتها الجدولية والتي بلغت (١.٤٦٦). لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لبعده مراحل العملية التدريبية على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري". وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig) التي تبلغ (٠.٠٠٠٠)، حيث أنها أقل من (٥%) . كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (٣.٤٢%) من التباين في أداء العاملين، أي أن ما قيمته (٠.٣٤٢) من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى مراحل العملية التدريبية.

جدول رقم (٨) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط

لتأثير تنوع البرامج التدريبية على أداء العاملين

القرار	(Sig*) مستوى الدلالة	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	( $R^2$ ) معامل التحديد	المتغير المستقل
رفض	٠.٠٠٠٠	١.٤٦٦	٢.١٢	٠.٢٤٨	تنوع البرامج التدريبية

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ويتبين ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (٢.١٢)، وقيمتها الجدولية والتي بلغت (١.٤٦٦). لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لبعده تنوع البرامج التدريبية على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري". وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig) التي تبلغ (٠.٠٠٠٠)، حيث أنها أقل من (٥%) . كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (٢.٤٨%) من التباين في أداء العاملين، أي أن ما قيمته (٠.٢٤٨) من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى تنوع البرامج التدريبية.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط  
لتأثير دعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين

القرار	(Sig*) مستوى الدلالة	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	المتغير المستقل
رفض	٠.٠٠٠٠	١.٤٦٦	٣.٠٨	٠,٣٢٨	دعم والتزام الإدارة العليا

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ويتبين ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (٣.٠٨)، وقيمتها الجدولية والتي بلغت (١.٤٦٦). لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لبعد دعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري ". وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig) التي تبلغ (٠.٠٠٠٠)، حيث أنها أقل من (٥%) . كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يفسر ما نسبته (٣٢.٨%) من التباين في أداء العاملين، أي أن ما قيمته (٠.٣٢٨) من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى دعم والتزام الإدارة العليا.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على السؤال الرئيس للدراسة : ما أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري؟. كما تمكن الباحث من تحقيق الهدف الرئيس للدراسة والمتمثل في التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري.

### ٥/٣ نتائج الدراسة ومناقشتها :

١- شركات قطاع البترول عينة الدراسة تطبق استراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم والتزام الإدارة العليا) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٨٢) . جاء بالمرتبة الأولى بُعد " مراحل العملية التدريبية " ، بمعامل اختلاف قدره (٧.٩١)، وبمستوى مرتفع جداً ، وبمتوسط حسابي قدره (٤.٢٥٢) . وجاء بالمرتبة الثانية بُعد " دعم والتزام الإدارة العليا " بمعامل اختلاف قدره (١١.٦٤)، وبمستوى مرتفع ، وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٢٣) . كما جاء بالمرتبة الثالثة والاختيرة بُعد تنوع البرامج التدريبية بمعامل اختلاف قدره (١٣.٨٢)، ومستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٧١) .

- فيما يتعلق بنتيجة تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها المختلفة فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسات كلا من (نجيب، ٢٠١٧)، ، و(العبيدي، ٢٠١٣)، (الشرعة والطراونة، ٢٠١١) (العوادة، ٢٠١١)، ، والتي أظهرت أن مستوى التطبيق لإستراتيجية التدريب كان مرتفعاً. في حين أن الدراسة الحالية لم تتفق مع كلا من دراسات (القراولة، ٢٠١٨) و(كحيل، ٢٠١٦)، و(الزهراني، ٢٠١٢) والتي أظهرت أن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب كان متوسطاً.

- فيما يتعلق ببُعد مراحل العملية التدريبية لم تتفق هذه الدراسة مع أي من الدراسات السابقة حيث جاءت دراسات كلا من (الشرعة، والطراونة ٢٠١١)، و(القراولة، ٢٠١٨) بمستوى مرتفع، أما دراسة (الزهراني، ٢٠١٢) جاءت بمستوى متوسط.

- وفيما يتعلق ببُعد دعم والتزام الإدارة العليا فقد اتفقت الدراسة مع دراسات (الشرعة، والطراونة، ٢٠١١)، و(العبيدي، ٢٠١٣) واختلفت مع دراسة (القراولة، ٢٠١٨)، (الزهراني، ٢٠١٢) التي جاء فيها مستوى هذا البعد متوسط.

- وأخيراً بُدع تنوع البرامج التدريبية انفتحت الدراسة الحالية مع دراسة (العيدي، ٢٠١٣) و دراسة (الشرعة، والطراونة، ٢٠١٢) واختلفت مع دراسة (القراولة، ٢٠١٨) ، (الزهراني، ٢٠١٢) والذي كان فيها مستوى هذا البعد هو متوسط.

و يرى الباحث، أن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم والتزام الإدارة العليا ) والذي جاء مرتفعاً، يرجع إلى أن

- هذه الشركات لديها استراتيجية واضحة للعملية التدريبية يقوم عليها متخصصين أكفاء تراعي الأسس العلمية في تخطيط وتنفيذ التدريب كما أن لوزارة البترول العديد من مراكز التدريب الخاصة بها وهي ، منار مصر للبترول مقره القاهرة، مركز التدريب الإداري التابع لشركة الإسكندرية للبترول ومقره مدينة الإسكندرية، مركز التدريب الإداري بشركة السويس لتصنيع البترول ومقره مدينة السويس، مركز التدريب المهني التابع لشركة الجمعية التعاونية للبترول ومقره القاهرة. وأيضا لدى قطاع البترول شركة متخصصة في مجال التدريب هي شركة " مهارات الزيت والغاز".

٢- بينت النتائج أن مستوى أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (٤.٠١٢) ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلا من (نجيب، ٢٠١٧)، (العيدي، ٢٠١٣)، (العوادة، ٢٠١١)، (القراولة، ٢٠١٨)، والتي أظهرت أن مستوى أداء العاملين كان مرتفع. وهذا يدل على أن العاملين بقطاع البترول يحرصون على إنجاز أعمالهم في التوقيتات المحددة، ويلتزمون بأنظمة وأوقات العمل، كذلك لديهم المهارات والمعارف اللازمة لإنجاز الأعمال، ويتمتعون بمهارات العمل الجماعي وحل المشكلات، وتحمل ضغوط العمل، وأخيراً يتوفر لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية.

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

ومن الطبيعي أن يكون العاملين في قطاع البترول بمستوى أداء مرتفع، حيث أن قطاع البترول هو قطاع استراتيجي يتصف بخصائص تميزه، فهو قطاع متكامل، سريع التطور، ومما لا شك فيه أن هذا القطاع يحتاج إلى نوعية متميزة من العاملين ذوي المهارات العالية والمعرفة النظرية والخبرة العملية.

٣- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم والتزام الإدارة العليا) على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الخاصة بكل بُعد من أبعاد استراتيجية التدريب.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات ( سعيد، ٢٠١٩)، (حميدي، ٢٠١٩)، (القرالة، ٢٠١٨)، (نجيب، ٢٠١٧)، (Asad & Mahfod, 2015)، (العبيدي، ٢٠١٣)، (Amir Elnaga and Amen Imran, 2013)، (Ameeq-ul-Ameeq and furqan Hanif, 2013)، (Nilson Jagero, Hilary Komba and Michael, 2012)، (الزهراني، ٢٠١٢)، (العواودة، ٢٠١١)، (الشرعة والطراونة، ٢٠١١)، (السامرائي، ٢٠١٠)، (Irene Laing, 2009)، (ميا وآخرون، ٢٠٠٩). ولا تختلف مع أي نتيجة من نتائج الدراسات السابقة. وهذا يعني أن زيادة الأهتمام بتطبيق استراتيجية التدريب يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري.

### ٦/٣ التوصيات

- الاستمرار في التدريب لدورة الفعال في تحسن الأداء وجعل العملية التدريبية عملية مستمرة لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة.
- العمل على زيادة موازنة التدريب، وزيادة نسبة التدريب الخارجي.
- مراعاة الدقة في اختيار المدربين.
- توفير المزيد من البرامج التدريبية المتنوعة، وزيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تتناسب مع التغييرات والتطورات المحيطة.
- بما أن قطاع البترول المصري يتوفر لديه مديري موارد بشرية ومديري تدريب أكفاء ومتخصصين وذوي مؤهلات علمية وخبرات عملية، يجب عليه البناء على ذلك من خلال إدخال واستخدام وتطبيق أساليب وأنظمة معلوماتية إدارية حديثة ومتقدمة في مجال التدريب.

## المراجع العربية

- ١- إبراهيم، حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٢.
- ٢- أبودولة، جمال ، رياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد ٢٠، العدد ٤-أ، ٢٠٠٤.
- ٣- أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠١٠.
- ٤- المحاسنة، ابراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٣.
- ٥- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية : حالات ونماذج تطبيقية، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- ٦- إسماعيل، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د. ن، القاهرة، ٢٠١٧.
- ٧- الزهراني، عبد الله عطية، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٨، العدد ٤، ٢٠١٢.
- ٨- السامرائي، أحمد، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، قطاع الكهرباء في العراق نموذجاً، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، ٢٠١٠.
- ٩- السالم ، مؤيد ، وعادل، صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- ١٠- السراج، رجب عبد الله، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٠.

- ١١- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دن، ٢٠٠١.
- ١٢- السكارنة، بلال، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.
- ١٣- الشرعة، عطا الله ، الطراونة، تحسين، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث، الأردن، المجلد ٢٦، العدد ٤، ٢٠١١.
- ١٤- الطائي، يوسف ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
- ١٥- الطراونة، تحسين، الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين، المجلة العربية للدراسات الامنية و التدريب، المجلد ٢٦ العدد ٥١، ٢٠١١.
- ١٦- الطهراوي، رمضان، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية فلسطين، ٢٠١٠.
- ١٧- العزاوي، نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو ١٠٠١٥، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- ١٨- العبيدي، جواهر، أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣.
- ١٩- العواودة، وليد مجلي، أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث، الأردن، المجلد ١٧، العدد ٥، ٢٠١١.
- ٢٠- القرالة عبد المنعم موسى، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية : دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، مجلة جامعة الملك حسين بن طلال للبحوث، المجلد الرابع، العدد الأول، ٢٠١٨ .
- ٢١- بربز، كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٩٧.

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

- ٢٢- برنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٧.
- ٢٣- بوزرقاطة، أمال ، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة : موظفي مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، ٢٠١٩.
- ٢٤- توفيق، خالد، أثر المتغيرات البيئية على تحديد الاحتياجات التدريبية في قطاع صناعة الدواء، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث البيئية- جامعة عين شمس، ٢٠١٠.
- ٢٥- توفيق، عبد الرحمن، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الأول، التدريب أصول ومبادئ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الثانية، ٢٠٠٧.
- ٢٦- جيرالد جرينبرج، و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر الرياض، ٢٠٠٤.
- ٢٧- جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد ٢٠، العدد ٤-أ، ٢٠٠٤.
- ٢٨- جمال الدين لعويسات، " السلوك التنظيمي و التطوير الإداري"، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ٢٠٠٢.
- ٢٩- حامد، آدم أحمد، شهاب الدين محمد أحمد، اختبار أثر استخدام استراتيجيات التدريب الحديثة على تحسين أداء العاملين في الشركات المساهمة الصناعية السودانية، بالتطبيق على شركة سكر كنانة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الثالث، المجلد الثالث، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية، جامعة البطانة، السودان، ٢٠١٩.
- ٣٠- حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
- ٣١- حميدي، أسماء، استراتيجية التدريب الوظيفي على المستوى المحلي، رسالة ماجستير، جامعة سعيدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، ٢٠١٩.
- ٣٢- خطاب، عابدة سيد، عمرو محمد عواد، إدارة الموارد البشرية، د. ن، ٢٠١١.

- ٣٣- سعيد، حنان محمد، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٩.
- ٣٤- سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الأفراد، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٣.
- ٣٥- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، ٢٠٠٤.
- ٣٦- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، ٢٠١٥.
- ٣٧- شكر، ليلي حسام الدين، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، المؤلف، القاهرة، ٢٠١١.
- ٣٨- شكر، ليلي حسام الدين، تأثير كل من الأساليب التقليدية الحديثة على فاعلية التدريب بالتطبيق على الفرع النسوي لمعهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية، بحث مقدم لمؤتمر الابداع و التجديد في الادارة في مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ٦- ٨ نوفمبر ٢٠٠٠.
- ٣٩- عبد الرحمن، أمل، إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٤٠- عبد الرحمن، أيمن، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٠.
- ٤١- عليوه، السيد، تنمية مهارات مسؤولي شئون العاملين، ايتراك للطباعة و التوزيع، مصر، ٢٠٠١.
- ٤٢- عليوه، السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة و التوزيع، مصر، ٢٠٠١.
- ٤٣- عباس، سهيلة، علي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ط٣، ٢٠٠٧.

أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري

- ٤٤- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، اسكندرية، ٢٠٠٢.
- ٤٥- عبد الفتاح، عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، ٢٠٠٧.
- ٤٦- عبدالفتاح، حسين دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، ١٩٩٧.
- ٤٧- عز الدين، هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، ٢٠٠٨.
- ٤٨- عقيلي، عمرو، وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، ٢٠٠٩.
- ٤٩- عفيفي، سامية فتحي، دراسات متقدمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، دار طيبة للطباعة، الجيزة، ٢٠١١.
- ٥٠- فوطه، سحر، و القطب، محيي الدين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ( سلسلة العلوم الإنسانية ) المجلد الخامس عشر، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية ، الأردن، ٢٠١٣.
- ٥١- كاستا و اخرون، العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، مجلة عالمية، المجلد ٧، العدد ٨، مطبوعات جامعية، ٢٠١٤.
- ٥٢- كحيل، محمود صبحي، متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، ٢٠١٦.
- ٥٣- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، ٢٠٠٤.
- ٥٤- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٧.

- ٥٥- محمد الصيرفي، التدريب الإداري، تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية، دار المناهج للنشر و التوزيع، ٢٠٠٩.
- ٥٦- محمد القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٠.
- ٥٧- محمد عثمان إسماعيل حميد، حمدي مصطفى المعاز، إدارة القوى البشرية في منشآت الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٥٨- مدحت أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٩.
- ٥٩- مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب (التدريب الموجه بالأداء)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، ٩ - ١٠ مارس ٢٠٠٤.
- ٦٠- ميا، علي، ديب، صلاح، الشامسي، سالم، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرات التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات، سوريا، المجلد ٣١، العدد ١، ٢٠٠٩.
- ٦١- ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ١٩٩٨.
- ٦٢- نجيب، سيع، أثر التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر، ٢٠١٧.
- ٦٣- وليم تريسى، تصميم نظم التدريب و التطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٤، ص ١٢٠.

## المراجع الأجنبية

- 1- Ameerq-ul-Ameerq And Furqan Hanif: Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan. Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 4, Number 4, (2013).
- 2- Amir Elnaga And Amen Imran : The Effect Of Training on Employee Performance , European Journal of Business and Management, Vol. 5, Number 4,(2013).
- 3- 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.
- 4- Denis leonard, Rodney Mcadam, the strategic impact & Application of the business excellence model: Implication for Quality Trainin & Development, journal of European Industrial Training, Vol 26, Issue 1, (2001).
- 5- Gary Dessler , Human Resource Management, Tenth Edition, Prentice-Hall, New Jersey, (2005).
- 6- Irene F. Laing: The Impact of Training and Development on Workers Performance and Productivity in Public Sector Organizations, Thesis Study For Master Degree At Kwame Nkrumah University of Science and Technology,(2009).
- 7- Irum, S, & Ahmed, K.Mehmood,N.: Impact Of Training Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan, Interdisciplinary , Journal of Contemporary Research in Business,(2012).
- 8- John M:Ivancevich, Michal Matteson and Robert Konopaske, Human Resources 1 Appleby, A, and Marvin.Management, th,Ed., Homewood. Iii. : Irwin, (2003).
- 9- Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, (2007).
- 10- Lind, Douglas A., William G.,and Wathen Samuel A., Statistical Techniques in Business & Economics: With Global Data Sets, 13ed, MCGROW-Hill, (2008).
- 11- Muhammad Muzaffar, Hafiz Salamat And Hafiz Muneeb Ali: Impact of Training on Employees Outcome In IT Sector, Global Journal Of Management And Buisness Research(USA), Vol. 12, Issue 6 Version 1 .0. March (2012).

- 12- **Mohammad Karim, Kazi Nazmul Huda And Rehnuma Khan: Significance of Trainig and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket LTD – UK, International Journal of Buisness and Management; Vol. 7, No. 18, (2012)**
- 13- **M, ASAD & J, MAHFOD, Training and Development and its Impact on The Employee's Performance, A Study of Agility Company-Kingdom of Britain. Irmbr International Review of Management and Business Research, Vol, 4 Issue 3, (2015).**
- 14- **Nelson Jagero, Hilary Vincent Komba And Michael Ndaskoi Mlingi: Relationship Between The Job Training and Employee's Performance in Courier Companies in Dar es Salaam, Tanzania, International journal of Humanities and Social Science, Vol. 2, No.22, ( Special Issue ) November (2012).**
- 15- **Robert L. Mathis and John H. Jackson: Human Resource Management , Ninth Edition, Thomson Business & Professional Publishing, (1999).**
- 16- **Sekiou Lakhdar: Gestion Du Personnel, Quebec, les edition d'organisation, 3 eme edition, (1990).**
- 17- **Shefali Verma And Rita Goyal : A Study of Training in Insurance and Their Impact on Employees Productivity, International Journal of Research in Economics and Social Sciences, Vol, 1, Issue 1 ( October,(2011).**
- 18- **S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, (2000).**
- 19- **Tony Bray :The Training Design Manual , Kogan Page Limited, London and Philadelphia, (2006).**
- 20- **T. Rajeswari And P. Palanichamy : Impact on Training and Development on Employee Performance in Select Public Sector Organizations. International Journal of Scientific Research, Vol. 3, Issue 4,Special Apr Issue (2014).**
- 21- **W.van, Eerdea & Simon, Graeme Talbot:The Mediating Role of Training Utility in the Relationship Between Training Needs Assessment Organizational Effectiveness, The International Journal Of Human Resource Management, Vol19,No.1, (2008).**