



جامعة آل البيت  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الاعمال

أثر تدريب الموارد البشرية على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية  
**Impact of Training Human Resources on the Quality of Operations in  
Iraqi oil Companies**

إعداد

طاهر نجم عبدالله الجبوري

الرقم الجامعي

١٧٢٠٥٠٢٠٧٧

إشراف الاستاذ الدكتور

وليد مجلي العواوده

قدمت هذه الرسالة أستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الصيفي

٢٠١٨-٢٠١٩

## "تفويض"

أنا: طاهر نجم عبدالله الجبوري، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ رسالتي للمكتبات  
والمؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم وحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع : .....

التاريخ : ٤ / ٨ / ٢٠١٩

## نموذج إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: ١٧٢٠٥٠٢٠٧٧  
كلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

إنا: طاهر نجم عبدالله الجبوري  
تخصص: إدارة الأعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها، السارية المفعول بها المتعلقة بأعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بأعداد رسالتي بعنوان:

### أثر تدريب الموارد البشرية على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أعلن أن رسالتي غير منقولة أو مستله من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية وتأسيساً على ما تقدم فأنتني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة في ما لو تبين غير ذلك ما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم والاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع: .....

التاريخ: ٢٠١٩ / ٨ / ٤

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر تدريب الموارد البشرية على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية  
Impact of Training Human Resources on the Quality of Operations  
in Iraqi oil Companies

وأوصى بإجازتها بتاريخ: 4 / 8 / 2019

إعداد

طاهر نجم عبدالله الجبوري

إشراف الاستاذ الدكتور

وليد مجلي العواودة

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاستاذ الدكتور: وليد مجلي محمد العواودة

مشرفاً ورئيساً

الاستاذ الدكتور: بهجت عبد مفلح الجوازنة

عضواً

الدكتور: فريد محمد هلال القواسمه

عضواً خارجياً

## "الاهداء"

الى قدوتي الأول ..... إلى من اعطاني الامل في طلب العلم..

الى روح (ابي الغالي).. رحمه الله ..الذي وفاه الاجل اثناء مسيرتي العلمية. اسال الله ان يسكنه الفردوس الاعلى .

الى من ساندتني في صلاتها ودعائها ...الى من سهرت الليالي تنير دربي... الى ارواح أمراة في الوجود

(امي الغالية)حفظها الله واطال بعمرها

الى روح اخي الاكبر (ابو الوليد) .. رحمه الله الذي وافاه الاجل اثناء مسيرتي العلمية اسال الله ان يسكنه الفردوس الاعلى.

الى أخواني وأخواتي الاعزاء شاكرا ومقدرا تشجيعكم ومساندتكم لي

الى جميع افراد اسرتي الاعزاء الكبار والصغار

الى كل من علمني حرفاً في مسيرتي العلمية

لكم مني كل الحب والاحترام والتقدير

الباحث

طاهر نجم عبدالله الجبوري

## "الشكر والتقدير"

لايسعني وانا اضع اللمسات الاخيرة في هذه الدراسة الا ان اتقدم بالشكر والثناء والتقدير والاحترام.

الى كل من كانت له فيها مساهمة ولو بسيطة واطح بالشكر والتقدير والاحترام الاستاذ الدكتور وليد مجلي العواودة لما قدمه لي من جهد ونصح ومعرفة طيلة فترة انجاز هذه الرسالة. كما اتقدم بالشكر والعرفان الى الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة والتي تم اثراءها بالنصائح والتوجيهات على ان تكون بافضل صورة، وادعو الله ان يوفقهم في مسيرتهم العلمية .

كما اتقدم بالشكر الى جميع اساتذتي في جامعة آل البيت واطح بالذكر اساتذتي في كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، واتقدم بالشكر إلى جميع الاساتذة المحكمين، واشكر جميع العاملين في مجتمع الدراسة في الشركات النفطية العراقية الذين تعاونوا معي في جمع المعلومات، والشكر موصول إلى بلدي الثاني المملكة الاردنية الهاشمية لها مني كل الشكر والتقدير .

الباحث  
ظاهر نجم عبدالله الجبوري

## فهرس المحتويات

ط..... فهرس الجداول ..... فهرس الجداول

ي..... فهرس الاشكال..... فهرس الاشكال

ي..... فهرس الملاحق..... فهرس الملاحق

ك..... الملخص..... الملخص

ل..... Abstract..... Abstract

١..... الفصل الأول الإطار العام للدراسة..... الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١ (١-١) مقدمة:..... (١-١) مقدمة:

١ (٢-١) مشكلة الدراسة واسئلتها:..... (٢-١) مشكلة الدراسة واسئلتها:

٢ (٣-١) أهمية الدراسة:..... (٣-١) أهمية الدراسة:

٣ (٤-١) أهداف الدراسة:..... (٤-١) أهداف الدراسة:

٣ (٥-١) مخطط الدراسة الافتراضي:..... (٥-١) مخطط الدراسة الافتراضي:

٤ (٦-١) فرضيات الدراسة:..... (٦-١) فرضيات الدراسة:

٥ (٧-١) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:..... (٧-١) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

٦ (٨-١) حدود الدراسة:..... (٨-١) حدود الدراسة:

٧..... الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة..... الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

٧ (١-٢): المبحث الأول: تدريب الموارد البشرية..... (١-٢): المبحث الأول: تدريب الموارد البشرية

٢٢ (٢-٢): المبحث الثاني: جودة العمليات..... (٢-٢): المبحث الثاني: جودة العمليات

٢٨ (٣-٢): المبحث الثالث: العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وجودة العمليات..... (٣-٢): المبحث الثالث: العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وجودة العمليات

٢٩ (٤-٢): المبحث الرابع: الدراسات السابقة..... (٤-٢): المبحث الرابع: الدراسات السابقة

٤٥..... الفصل الثالث الطريقة والإجراءات..... الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

٤٥ (١-٣): منهج وأسلوب الدراسة..... (١-٣): منهج وأسلوب الدراسة

٤٥ (٢-٣): مجتمع الدراسة..... (٢-٣): مجتمع الدراسة

٤٦ (٣-٣): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:..... (٣-٣): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

٤٨ (٤-٣): مصادر جمع البيانات..... (٤-٣): مصادر جمع البيانات

٥٠ (٥-٣): المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات..... (٥-٣): المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

٥١ (٦-٣): أدوات الدراسة..... (٦-٣): أدوات الدراسة

٥٣..... الفصل الرابع عرض نتائج التحليل الإحصائي..... الفصل الرابع عرض نتائج التحليل الإحصائي

٥٣ (١-٤): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة..... (١-٤): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

٦٠ (٢-٤): نتائج التحليل الإحصائي لأختبار فرضيات الدراسة:..... (٢-٤): نتائج التحليل الإحصائي لأختبار فرضيات الدراسة:

٦٥..... الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات..... الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

٦٥ (١-٥): مناقشة نتائج الدراسة الوصفية..... (١-٥): مناقشة نتائج الدراسة الوصفية

٦٨ (٢-٥): مناقشة نتائج أختبار الفرضيات..... (٢-٥): مناقشة نتائج أختبار الفرضيات

٦٩ (٣-٥): التوصيات..... (٣-٥): التوصيات

٧١..... قائمة المراجع..... قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية ..... ٧١

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية ..... ٧٥

قائمة الملاحق ..... ٧٩



## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | الرقم |
|--------|---|-------|
| ٤٤     | ملخص الدراسات العربية   | ١     |
| ٥٢     | ملخص الدراسات الاجنبية  | ٢     |
| ٥٧     | الخصائص الشخصية والوظيفية لافراد عينة الدراسة   | ٣     |
| ٦١     | توزيع متغيرات استبانة الدراسة و فقراتها   | ٤     |
| ٦٤     | معاملات ثبات ابعاد الدراسة (مقياس كرونباخ الفا)   | ٥     |
| ٦٥     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية عن واقع تدريب الموارد البشرية | ٦     |
| ٦٧     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية عن إعداد البرامج التدريبية    | ٧     |
| ٦٨     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية عن البيئة التدريبية           | ٨     |
| ٧٠     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية عن المدربين                   | ٩     |
| ٧١     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية عن جودة العمليات              | ١٠    |
| ٧٢     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية عن تحديد العمل المطلوب        | ١١    |
| ٧٤     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية عن تحديد الوقت اللازم         | ١٢    |
| ٧٦     | إختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) لتوزيع البيانات الطبيعي                                | ١٣    |
| ٧٧     | نتائج اختبار التداخل الخطي لابعاد المتغير المستقل                                       | ١٤    |
| ٧٨     | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاثر تدريب الموارد البشرية بابعاده على جودة العمليات       | ١٥    |

## فهرس الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                  | الرقم |
|--------|--|-------|
| ٥      | مخطط الدراسة الافتراضي                       | ١     |
| ١١     | نظام الوظائف الرئيسية لادارة الموارد البشرية | ٢     |
| ١٩     | تصنيف احتياجات التدريب                       | ٣     |

## فهرس الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق          | الرقم |
|--------|-----------------------|-------|
| ٩٩     | استبانة الدراسة       | ١     |
| ١٠٣    | اسماء السادة المحكمين | ٢     |
| ١٠٤    | كتاب تسهيل مهمة       | ٣     |

# أثر تدريب الموارد البشرية على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية

إعداد

طاهر نجم عبدالله الجبوري

إشراف الاستاذ الدكتور

وليد مجلي العواودة

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تدريب الموارد البشرية بأبعادها (إعداد البرامج التدريبية، البيئة التدريبية، المدربين) على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لأغراض جمع البيانات من عينة الدراسة، وتم توزيع (٤٣٠) استبانة، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي ما مجمله (٣٥٦) استبانة بنسبة مئوية (٨٢.٧%) من أجمالي الاستبانات الموزعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة بأن واقع تدريب الموارد البشرية وجودة العمليات كانت بمستوى تقييم متوسط (٣.١٤) ذو دلالة احصائية. وجود أثر لتدريب الموارد البشرية على جودة العمليات، وكان لبعد البيئة التدريبية الأثر الأقوى على جودة العمليات من بين أبعاد تدريب الموارد البشرية.

وأوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: ضرورة تنظيم دورات تدريبية متنوعة ومختلفة لكافة العاملين في الشركات النفطية العراقية في كافة التخصصات لرفع مستوى أدائهم المهني والفني وانتاجيتهم تجاه العمل، وكذلك مساواتهم مع اقرانهم الذين لديهم دورات تدريبية.

**الكلمات المفتاحية:** تدريب الموارد البشرية، جودة العمليات، الشركات النفطية العراقية.

# **Impact of Training Human Resources on the Quality of Operations in Iraqi oil Companies**

By

**Taher N. Abdullah Algburi**

Supervisor

**Dr. Waleed M. Al Awawdeh**

## **Abstract**

The aimed of this study was to identify the impact of human resource training in its dimensions (preparation of training programs, training environment, trainers) on the quality of operations management in the Iraqi oil companies. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed for data collection purposes. The questionnaires valid for the statistical analysis were (٣٥٦) percent (٨٢.٧%) of the total distributed questionnaires. The researcher used the descriptive analytical method in the study.

The study reached a number of results, the most important of which are: There is agreement in the answers of the respondents that the reality of human resources training and the quality of the processes was at the level of average evaluation. The presence of the impact of training of human resources on the quality of operations, and the dimension of the training environment had the strongest impact on the quality of operations among the dimensions of human resources training.

The researcher recommended several recommendations of the most important: the need to organize a variety of different training courses for all workers in the Iraqi oil companies in all disciplines to raise the level of professional and technical performance and productivity towards work, as well as equality with peers who have training courses.

**Keywords:** Human Resources Training, Quality Operations, Iraqi Oil Companies



## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### (١-١) مقدمة:

تعتمد التنمية بإطارها الشامل على مدى الخبرة المكتسبة والمهارات التي يمتلكها رأس المال البشري من جهة، وعلى مدى الحكمة والعقلانية في توظيف الموارد البشرية من جهة أخرى لتحقيق الغاية النهائية للتنمية المتمثلة في تحسين جودة العمليات، وعلى ذلك يمكن القول إن الموارد البشرية الوسيلة والهدف للتنمية الشاملة، ويعتمد النمو الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات الى حد كبير على فعالية أنظمة تنمية الموارد البشرية بهذه المجتمعات، والتي يشكل التدريب أحد مكوناتها الرئيسية.

وتبرز هنا أهمية تدريب الموارد البشرية في جوانب عدة يُعد أحد وسائل إعداد القوى البشرية العاملة، وتطوير معارف وسلوكيات الأفراد والارتقاء بمستوى من كفاءة الأداء، والتقنيات الحديثة وكيفية التعامل معها في حين تهدف إلى رفع معدل الانتاجية وكفاية العمل، والمساعدة في تطوير جودة العمليات في الأدوار الجديدة للعمل والقيام بالتجديدات المطلوبة وتبادلها مع الأفراد العاملين الذين يمارسون نفس العمل في الشركة.

وفي هذا السياق ترتبط منهجية جودة العمليات مع التدريب الذي يهدف فيها النظام الإداري إلى التعامل مع كل وظيفة أو مهنة من خلال النظر في آن واحد على كل من نشاطاتها وعمل الإنسان فيها (أي جميع الأنشطة المرتبطة برؤساء الشركة، أعضاء مجلس الإدارة، العملاء، وما إلى ذلك (العنزى، ٢٠١٨)، هذا المنهج يسعى إلى الوصول إلى هيكل مبسط والذي يتوافق مع المنظمة وأعمالها وأيضاً ما تحتاجه من إدارة للمهارات المعنية بالعمل.

### (٢-١) مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لأهمية الشركات النفطية في العالم وما يترتب عليها من اساليب فنية وإدارية تؤثر بشكل ملموس على جودة عمليات الشركة النفطية ونتاجيتها، مما يقع على عاتق الموارد البشرية دوراً مهماً في معالجة المواقف والمشاكل التي تضعف من قدرات التنظيم في تحقيق أهدافه الذي يظهر لدى العاملين (شعبان واخرون، ٢٠١٨)، لذا لا بد من تشخيص الظاهرة وتحديد أسبابها وأمكانية

معالجتها من خلال وضع نظام تدريبي يعمل كمدخل للإصلاح والتطوير في مجال العمل الفني والمهني للعاملين في الشركة، وهنا جاءت الحاجة إلى تسليط الضوء على دور تدريب الموارد البشرية في الشركات النفطية في تعزيز جودة العمليات وتحسين مخرجات الأداء وكفاءتها. لذلك جاءت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- ما مستوى تدريب الموارد البشرية في الشركات النفطية العراقية؟

٢- ما مستوى جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية؟

٣- ما أثر تدريب الموارد البشرية والمتمثلة بـ (إعداد البرامج التدريبية، والبيئة التدريبية، والمدرّبين) في جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما أثر إعداد البرامج التدريبية في جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية؟

- ما أثر البيئة التدريبية في جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية؟

- ما أثر المدرّبين في جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية؟

(٣-١) أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من المتغيرات التي تناولتها الدراسة والتي تتجلى في:

أ- الأهمية النظرية:

- الخلفية النظرية التي وضحتها الدراسة حول مفهوم تدريب الموارد البشرية إضافة إلى توضيح مفهوم جودة العمليات .
- تمثل الدراسة الحالية إضافة علمية للمكتبات الأردنية بشكل خاص والمكتبات العربية بشكل عام .
- تمثل هذه الدراسة مصدراً مهماً للباحثين في موضوعي التدريب وجودة العمليات والربط بينهما.

## الأهمية العملية:

- تقديم الأسس العلمية الصحيحة التي تمكن الشركات النفطية المبحوثة من التعرف على تدريب الموارد البشرية ودوره في تعزيز جودة العمليات.
- استطلاع آراء عينه من العاملين بمختلف المستويات في الشركات النفطية المبحوثة للتوصل إلى استنتاجات وتوصيات يمكن الاعتماد عليها في تقديم مقترحات تفيد الشركات المبحوثة .

## (٤-١) أهداف الدراسة:

لغرض الإجابة عن التساؤلات التي تمخضت عنها مشكلة الدراسة فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على ما يلي:

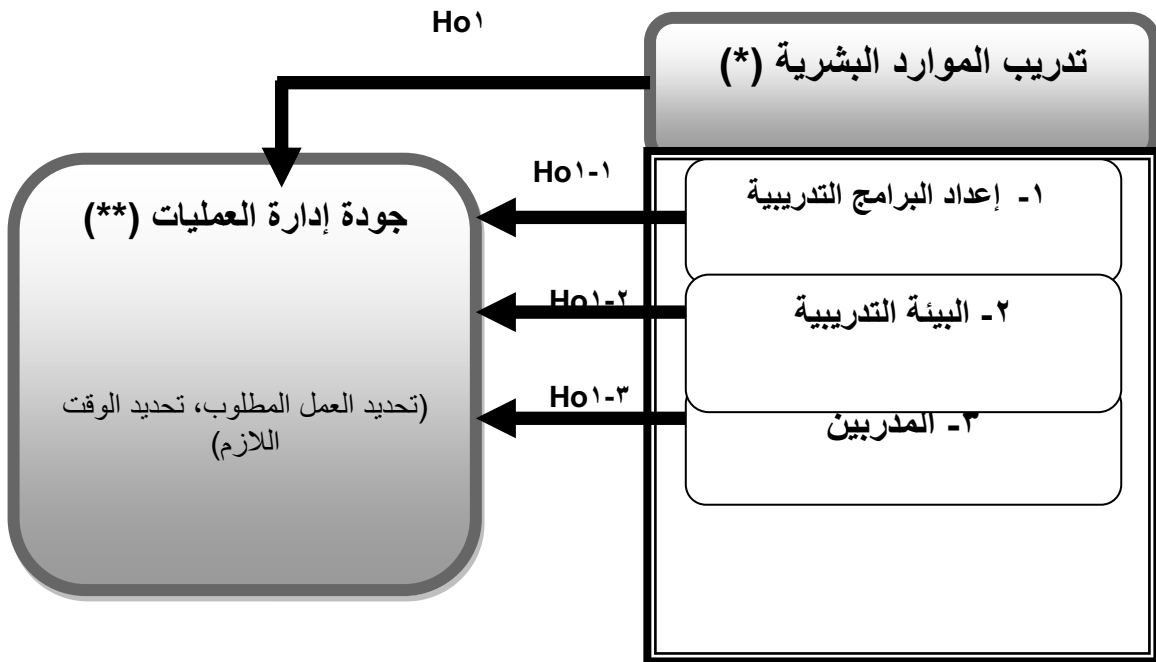
١. مستوى تدريب الموارد البشرية داخل الشركات النفطية العراقية المبحوثة .
  ٢. مستوى جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية.
  ٣. أثر تدريب الموارد البشرية والمتمثلة بـ (إعداد البرامج التدريبية، والبيئة التدريبية، والمدربين) في جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية.
- ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- أثر إعداد البرامج التدريبية في جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية.
- أثر البيئة التدريبية في جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية.
- أثر المدربين في جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية.

## (٥-١) مخطط الدراسة الافتراضي:

تتطلب المعالجة الميدانية لمشكلة الدراسة وفق اطارها النظري ومضامينها الميدانية بناءً مخطط افتراضي يعكس طبيعة الاثر بين متغيرات الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:





الشكل رقم (١) مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: اعتمد الباحث في تصميم مخطط الدراسة الافتراضي على الدراسات الآتية:

(\*) دراسة (عبدالمطلب، ٢٠١٨؛ ٢٠١٨، Junejo et al.,

(\*\*) دراسة (Edralin, ٢٠١٣؛ محمد، ٢٠١٤؛ المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ٢٠٠٩)

### (٦-١) فرضيات الدراسة:

تم بناء فرضيات الدراسة في ضوء مشكلتها وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة، وهي:

١. الفرضية الرئيسية الأولى  $H_0^1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب الموارد البشرية بابعاده (إعداد البرامج التدريبية، والبيئة التدريبية، والمدرسين) على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:-
  - الفرضية الفرعية الأولى  $H_0^{1-1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإعداد البرامج التدريبية على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية.

• الفرضية الفرعية الثانية ٢-١:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة التدريبية على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية.

• الفرضية الفرعية الثالثة ٣-١:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمدربين على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية.

#### (٧-١) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

١- **تدريب الموارد البشرية:** هو عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في الشركات النفطية العراقية مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على أملاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف الشركة. والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

أ- **إعداد البرامج التدريبية:** وهي جميع العمليات اللازمة لأقامة البرنامج التدريبي والتي تشمل التحضيرات لكل المفاصل المشاركة فيه مثل المدربين والمتدربين ومستلزمات التدريب.

ب- **البيئة التدريبية:** ويقصد به إجراء التدريب في أماكن تمتلك الإمكانيات والمهارات التدريبية التي لا يمكن أن توفرها في مناطق العمل، وغالباً ما تكون هذه البيئة التدريبية تلبية متطلبات المتدربين وتحسن من أداء المدربين.

ج- **المدربين:** ويقصد بها أن يتوفر لدى المدربين إلمام بكافة النواحي النظرية في مجال العمل، وأن يجيدون التطبيقات العملية عن طريق استخدام وسائل تعليمية حديثة ومتنوعة، ويمتلكوا اللباقة والفهم في عملية إيصال المعلومات إلى المتدربين.

٢- **جودة العمليات:** وهو منهج تطبيقي يهدف إلى تحقيق احتياجات الشركات النفطية حسب التوقعات، وتحديد نوعيه المنتج من خلال معرفه متطلبات السوق من حيث النوع والجودة ثم تحديد العدد اللازم من العناصر البشرية ونوع المواد الأولية اللازمة للإنتاج. والتي سوف تقيسه أستبانة الدراسة من خلال فقراته.

## (٨-١) حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية والبشرية: أقتصرت الدراسة على بحث مستوى ممارسة تدريب الموارد البشرية المتواجدة في الشركات واثرها في جودة العمليات.
- ٢- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات النفطية العراقية العاملة في محافظة صلاح الدين والتمثلة بثلاث شركات، وهي: شركة مصافي الشمال، وشركة تعبئة الغاز، وشركة توزيع المنتجات النفطية .
- ٣- الحدود الزمانية: قام الباحث بإجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسة ٢٠١٨-٢٠١٩ .

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

(١-٢): المبحث الاول: تدريب الموارد البشرية

### تمهيد:

يلاحظ أنه في العقود الأخيرة ومع تنامي ظاهرة العولمة شهد العالم إتجاهاً متزايداً نحو الاهتمام بالمعرفة حيث انصبت الأدبيات الإدارية والتعليمية على تأكيد أهمية العنصر البشري القادر على امتلاك المعرفة، والطلب على قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتمتعة بمؤهلات ومستويات تدريب عالٍ تتناغم مع الوظائف، وهذا يعني ان تجاه المنظمات يشير إلى قوة العمل ذات التأهيل والمؤهلات المتميزة بالخبرات والمهارات المهنية غير العادية، وتأكيداً على ما سبق فان المقاربات الحديثة والتي تركز على مفاهيم الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تركز بالأساس على ضرورة إدارة المهارات والكفاءات لتلك الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي مستقبلي يراعي القوة المتزايدة في تسارع الاحداث الداخلية والخارجية.

إن إدارة الموارد البشرية تركز على ان الانسان رأس مال معرفي يجب حسن تدبيره لكونه يمثل جوهر إدارة التنمية، وهذا المدخل ضمن المنظور الحديث ينطلق من مسألة مفادها أن الأفراد داخل المؤسسات أصبح ينظر اليهم كمورد وليس كعوامل انتاجية أي انه ينظر إلى العنصر البشري كاستثمارات تحقق اذا ما اديرت بفعالية عوائد طويلة الاجل للمنظمة في شكل زيادة في الانتاج والخدمات. ومن هنا تتجه اغلب الدراسات المعاصرة إلى إعطاء الأهمية القصوى لإدارة هذا المورد ومراعاة التخطيط المتكامل له.

(١-١-٢): مفهوم إدارة المواد البشرية

تباين الكتاب والباحثون في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى هذا التباين في الغالب إلى مفهوم التسمية نفسها، فقد شاع لفترة طويلة تسمية إدارة شؤون العاملين، أو إدارة المستخدمين أو إدارة الأفراد والتي استبدلت بمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعكس هذا التباين في المسميات حسب ما ذكرها في كتابه (كجوك، ٢٠٠٩: ٨)، ما يلي:

- تباين في التطور الفكري والتطبيقي لهذه الإدارة والتحول من فكرة ان العامل جزء من عملية الانتاج إلى فكرة أن العنصر البشري هو رأسمال فكري يصعب تقدير قيمته بالوسائل المادية.

- تباين الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وذلك من الأدوار التقليدية إلى الابداعية.

- التباين في الصلاحيات التي تمارسها تلك الإدارة فمن مرحلة الدور الاستشاري إلى مرحلة الدور التنفيذي إلى مرحلة الصلاحيات التخطيطية على المستوى الاستراتيجي .

وقد عرف ديسلر (٢٠١٢) Dessler إدارة الموارد البشرية بقوله بأنها: تلك الإدارة التي تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيار تلك الموارد التي تمثل المنظمة.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بإنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري وتنميته بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف خاصة بالفرد: تخطيط، استقطاب، توجيه، تدريب، وأنشطة خاصة بالوظيفة وتشمل وصف الوظائف وتخطيط المسار المهني، الاجور، الرواتب وغيرها (الحسن، ٢٠١٦: ٧١).

وكمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية لخصها أحمد (٢٠١٨: ١٣) كما أوردها (أوبكر، ٢٠١١: ٥٨) في دراسته إلى اربع أنظمة كما موضحة في الشكل رقم (٢).



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (أحمد، ٢٠١٨: ١٣).

## الشكل رقم (٢) نظام الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

يبين الشكل رقم (٢) أن إدارة الموارد البشرية تركز على اربع نقاط جوهرية تتمثل في البحث عن الشخص المناسب الذي يحمل مواصفات ومؤهلات علمية تمكنه من أداء واجبه، كما يجب أن تكون عملية التوظيف تبعاً للاحتياجات التي تتناسب مع الحجم العددي والعملي للمنظمة، وفي الوقت المناسب لسد حاجة المنظمة من الايدي العاملة، ومن ثم وضعهم في المكان المناسب من خلال تحديد التخصصات المطلوبة، وبذلك يحدث التكامل الوظيفي. وبالتالي نلاحظ من الشكل اعلاه بأن أنشطة التدريب والتنمية جزءاً من العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تحدث عند التعيين للموظفين على الملاك الدائم للمنظمة أو المؤسسة أو أثناء الخدمة لاكسابهم مهارات ومعارف أكثر في أداء أفضل في مهامهم وواجباتهم التنظيمية.

### (٢-١-٢): خصائص الموارد البشرية

إن الموارد البشرية تكتسب عدة مميزات وخصائص، وتكمن في ما يلي:

- ١- **تميز العنصر البشري:** حيث تحول الاهتمام بالعنصر البشري من كونه يندرج ضمن إدارة الأفراد الذي تعتبره أحد عوامل الإنتاج كالأرض التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة، واعتباره مورد مهم يجب التعامل معه خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وطموحات الفرد معا (الهيبي، ٢٠٠٣: ٢٧).
- ٢- **العنصر البشري كمورد ومؤثر في الأداء:** فالمورد البشري له دور متميز إذا ما تم مقارنته مع الموارد الطبيعية والمادية، فبالرغم من أنه لا يمكن تقييمه بقيمة مالية محددة، إلا أنه المتحكم الحقيقي في أي منظمة.
- ٣- **العنصر البشري كمتغير مركب:** أن منظمات الاعمال ذات بيئة دائمة التغيير معقدة التكوين متنوعة العناصر، مما تتنوع خصائص الأفراد فيها من حيث قدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم تنوعاً كبيراً وتختلف من فتره لأخرى ومن موقف لآخر، ويتطلب هذا الامر تنوع النماذج

والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري مما يجب توفر عنصر الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات والمهارات (بوحنية، ٢٠١٠: ٤٣).

٤- **العنصر البشري كقيمة نهائية:** أي أنه يجب على المنظمة اختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه واشباع احتياجاته بحيث تتوافق مع البعد القيمي والإنساني، في حدود الكفاية حسب طبيعة الفرد وظروفه الاجتماعية والاقتصادية وامكانية المنظمة (شعبان واخرون، ٢٠١٨: ٢٥).

خلاصة لما تقدم ذكره يلاحظ الباحث بأن نشاطات إدارة الموارد البشرية كانت متصلة بوظائف تقليدية ذات علاقة بالفرد العامل فقط، كما أنها كانت تنتم بإتباع النظام المغلق الذي يحصر الفرد العامل داخل التنظيم مع الالتزام بالقواعد واللوائح والتعليمات في إتخاذ القرارات، ومع زيادة الاهتمام بالفرد العامل تحول مسمى الجهاز الإداري المسؤول عن شؤون العاملين من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى مسمى إدارة الأفراد.

#### (٢-١-٣): مفهوم التدريب

تناول علماء الإدارة والباحثون مفهوم التدريب من عدة جوانب وزوايا مختلفة، عكست وجهة نظر كل منهم، ولكنهم جميعهم اتفقوا على دور التدريب في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل. وقد عرف التدريب بأنه: تلك الطريقة المتبعة من قبل المنظمات من أجل رفد العاملين الجدد أو المستمر بالخدمة بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم (Dessler, ٢٠٠٠).

وأيضاً عرف التدريب بأنه: عملية مخططة لتعديل الموقف السلوكي أو المعرفي من خلال خبرة تعليمية لتحقيق أداء ذات فاعلية في نشاط أو مجال معين، وتطوير قدرات الفرد وصولاً إلى غاية المنظمة الحالية أو المستقبلية (القرالة، ٢٠١٨: ٢٠٤).

فمنهم من نظر للتدريب على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية المعارف والمهارات والقدرات وتحسين السلوك (اتجاهات) الأفراد والجماعات، وأكسابهم الخبرة المنظمة وخلق الفرصة المناسبة للتغيير، وذلك من خلال توسيع معرفتهم عن طريق التحفيز المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي ضمن برنامج تضعه الإدارة لسد حاجاتهم وحاجات المنظمة في المستقبل (العزاوي، ٢٠٠٦: ١٤).

كما عرفه (Ivancevich, ٢٠١٠) بأنه عبارة عن عملية منظمة هدفها تعديل سلوك معين لدى الفرد في المنظمة بالاتجاه الي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة المرجوة، وإكساب أفرادها المعارف والمهارات التي تمكنهم من تحقيق النجاح فيما يقومون به من أعمال.

ويذكر (Neo et al., ٢٠١١) بأن تدريب الموارد البشرية ما هي الا مجموعة من الجهود المخططة التي تقوم بتطبيقها المنظمة من أجل مساعدة عاملها تنظيمياً على أكتساب المعرفة والمهارات التي تدخل ضمن تنفيذ اعمالهم .

ويعرف التدريب بأنه: عبارة عن عملية هدفها إعداد العناصر البشرية المؤهلة في كافة المجالات (الإدارية والمهنية والفنية) وتزويد الوحدات الانتاجية بالعناصر المدربة لسد حاجاتها من الكفاءات والقدرات وتطوير العمل ويرتكز التدريب على ثلاث ابعاد رئيسية وهي، المدرب والمتدرب والبرامج التدريبية التي تتضمن المواد والأساليب التدريبية (أحمد، ٢٠١٨: ٢٥).

### (٢-١-٤): مراحل تدريب الموارد البشرية

نظراً لاهمية التدريب وما تنفقه المنظمة من نفقات لتطبيق وتنفيذ عملية التدريب لتحقيق الأهداف بكل فاعلية وكفاءة، ومراعاة أن تسير تلك العملية بطريقها السليم، وفقاً مما مخطط له ومرتبط بالأهداف المنشودة للمنظمة (بني سلامة والبدارين، ٢٠١٦: ١٣١)، وتتمثل هذه المراحل بالآتي:

١- **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** وهي عملية يتم من خلالها تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي، ومستوى الأداء المتوقع الوصول اليه (حريم، ٢٠١٣). ويجب عند قيام بتلك المرحلة أن تراعي مسألة الاحتياجات تختلف بين المستويات الوظيفية المراد تنفيذ التدريب عليها، كون الوظائف تختلف في مسؤولياتها ومتطلباتها (Sanghi, ٢٠١٤)، وتنقسم المستويات في تحديد الاحتياجات التدريبية إلى ثلاث مستويات أساسية، وهي:

- الفرد: يتم تحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف، أو تطوير قدراته الحالية بالصورة التي تمكنه من أداء مهامه بكل كفاءة.
- الوظيفية: حيث يتم في هذا المستوى تحديد ما تتطلبه الوظائف من أنماط أداء وسلوك بما يتلائم مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. وكذلك التغييرات التي يمكن ان تحدث فيها.
- المنظمة: ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة للاستثمار مزايها من خلال تعزيز قدراتها التي تساعد على منافسة المنظمات الأخرى.

٢- **مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:** تبدأ هذه المرحلة بالتنفيذ من قبل المسؤولين عن إعداد البرنامج التدريبي في المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، حيث تتضمن تحديد المواضيع التي يتم وضع البرنامج التدريبي عليها، واختيار اسلوب التدريب الذي يهدف إلى نقل المعلومات إلى المتدربين، وكذلك تتضمن طريقة اختيار المدربين المناسبين للبرنامج التدريبي المحدد للوظائف والأشخاص سواء كانوا (مدراء أو مرؤوسين) وعملية اختيار المدرب يعتبر الجزء



الاهم في تصميم برنامج التدريب كونه يقع على عاتقه المسؤولية الاكبر والمطلوب منه اىصال المعلومات إلى المتدربين المستهدفين (الابراهيم، ٢٠١٥).

٣- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي: بعد تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي، يأتي دور التطبيق على الواقع العملي لتلك البرنامج المعدة، وتشتمل على التأكيد بالتحضيرات التي تتطلبها عملية اقامة التدريب من مكان وزمان، وارسال دعوات الاشتراك للمتدربين وتأمين اماكن لاقامتهم، والعمل على سلامة وصول المدربين ضمن توافقت البرنامج المعد، والتأكد من توفر كافة مستلزمات التدريب من اجهزة ومعدات ووسائل توضيحية تستخدم في شرح مضمون ومحتوى البرنامج التدريبي.

٤- مرحلة تقييم البرنامج التدريبي: وتعتبر المرحلة الاخيرة من مراحل العملية التدريبية التي يتم فيها قياس كفاءة البرنامج ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه، وتتم هذه العملية من خلال معرفة الثغرات أو الانحرافات ومعالجتها، أو من خلال تقييم المتدربين بالاختبارات العملية ومدى اكتسابهم للمعرفة عن طريق الخطة التدريبية الموضوعية وانها تم تنفيذها بالشكل الصحيح (حسونة، ٢٠١١).

#### (٢-١-٥): أهمية تدريب الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي الذي تسعى اليه المنظمة هو إزالة جوانب الضعف في أداء الأفراد العاملين في المنظمة سواء كان هذا الأداء مستقبلي أو حالي، ويتم ذلك من خلال تقسيم البرامج التدريبية، وأن تحقيق الهدف العام للتدريب يتطلب وجود أهداف فرعية، ومنها: اكتسابها المهارات والخبرات التي تنقص الأفراد في العمل. وتحسين قدرات الأفراد وإعدادهم لشغل مناصب أكثر مسؤولية في المستقبل من خلال استعدادهم للترقية في السلم الوظيفي (أحمد، ٢٠١٨: ٢٥).

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لأهم أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول، بأنها تقترض أن الإدارة تعتمد الاستفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين، ومرؤوسين) فتشجعهم على الابتكار والاجتهاد من خلال تهيئة مناخ تنظيمي ينمي ذلك النشاط ويدفعه نحو الأداء الأفضل، ويكمن أهميتها في الموارد البشرية تتزايد قيمتها ونتاجيتها بالخبرات المتركمة، كما تعمل الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات. وتعزز امكانية العقول المبتكرة (الحسن، ٢٠١٦: ٧٣).

ويري بوزهرة (٢٠٠٤: ٢٥) أن أهم سببين ساهما في ازدياد الاهتمام بالموارد البشرية وتطورها يرجع إلى مايلي: اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، بمعنى أن ما يملكه الإنسان من إمكانيات وقدرات ومهارات ودوافع هو أساس تحقيق الكفاءة الإنتاجية. اكتشاف قدرة إدارة البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي إن هذه الوظيفة هي المسؤولة عن توفير أفضل العناصر البشرية من حيث الكفاءة والمهارة لتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة.

ويذكر النجار (٢٠١١) بأن للتدريب أهمية كبيرة في تطور منظومة العمل بشكل كامل، وتكمن أهمية وفوائد التدريب بالنسبة للموارد البشرية بأنه يعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في أدائها، سواء كانت هذه الجوانب تتعلق في الأداء والسلوك الحالي أو المتوقع، الناتجة عن عدم مقدرة هذه الموارد على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة. وتبرز أهمية التدريب للموارد البشرية من خلال ثلاثة مستويات، ويمكن توضيحها على النحو التالي، وهي:

١- **أهمية التدريب للمنظمة:** تتمثل أهميتها بإزالة أو معالجة نقاط ضعف في الأداء الحالي، من خلال زيادة الإنتاجية وخلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة، وكذلك ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية، كما يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين أنفسهم والإدارة (عباس، ٢٠١٣: ١٨٧).

٢- **أهمية التدريب للعاملين:** تزويد العاملين بالكفاءات المطلوبة ومساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها، كما يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين، ويساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة، كذلك يساهم في تنمية القدرات الذاتية لديهم (ابوالروس والقوقا، ٢٠١١: ٦٢٢).

٣- **أهمية التدريب للعلاقات الإنسانية:** تنعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين، وتطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة، كما أنه يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة (Edralin, ٢٠١٣).

## (٢-١-٦) فوائد تدريب الموارد البشرية

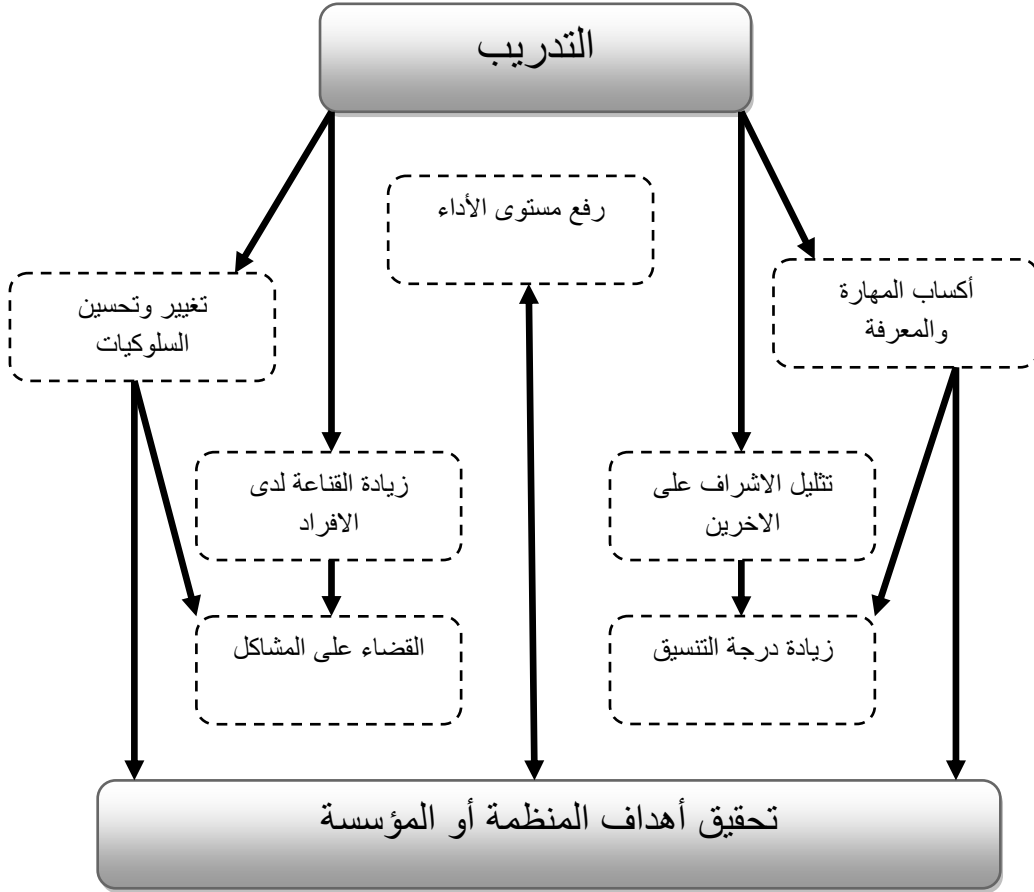
إن فوائد التدريب لكل من المسؤول والموظفين تعتبر استراتيجية بطبيعتها من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية لأعمالهم، يفترض التدريب مجموعة واسعة من الإجراءات التعليمية، بدءاً من تدريب الموظفين على مهامهم الحالية وتبادل المعرفة لتحسين أفق العمل كما يركز على تطوير حياتهم المهنية، وبالتالي توسيع نطاق الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية. وكذلك يساعد برنامج التدريب الشامل في مناقشة المعرفة والمهارات والمواقف الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية (Hammond & Churchil, ٢٠١٨).

حيث يفرز تدريب الموارد البشرية عدة فوائد سواءً كانت على مستوى المنظمة أو العاملين أنفسهم، ويذكر أحمد (٢٠١٨: ٢٦) من هذه الفوائد ما يلي:

- ١- **زيادة الانتاجية للمنظمة:** إن زيادة قدرات العاملين المهنية والفنية، وصقل مهاراتهم تؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي يستمر نمو المنشأة من ناحية الانتاج وكفاءته.
  - ٢- **تخفيض حوادث العمل:** يعتبر التدريب بمثابة وسيلة لتعريف العاملين بالطرق السليمة والصحيحة في أداء العمل الذي تكثر فيه الحوادث ناتج عن خطأ أو عيوب في المعدات، وبالتالي يعتبر التدريب مصدراً للقضاء على تلك الحوادث والحد منها.
  - ٣- **توفير القوة الاحتياطية في المنظمة:** إن التدريب يشكل مصدراً مهماً عند طلب الايد العاملة، وخاصة في ايام الرخاء الاقتصادي، ويأتي التدريب مخططاً لتلك القوة وتهيئته.
  - ٤- **التدريب الخاص بالمشرفين وتقدم الإدارة:** يزيد التدريب من أمانية القوة العاملة ومهاراتهم من حل المشاكل الإدارية، وبذلك يمكن القضاء على الكثير من الأخطاء الناتجة عن الممارسات الإدارية، ومن ثم الحد من الشكاوى والتذمر.
- هناك العديد من الفوائد والمزايا التي يمكن الحصول عليها من التدريب، اوردها مسعود (٢٠١٢: ٥١)، ومن أهمها:

- إمكانية إظهار الخبرات والطاقات الكامنة لدى العاملين.
- إتاحة الفرصة للتزود بالمعلومات وصقل المهارات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين.
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين.

عند الإشارة إلى أن هناك احتياجاً تدريبياً في منظمة ما فإن ذلك يعني بأن هناك نقصاً في جزء ما في سد فجوة أو ثغرة في وظيفة أو عمل أو تحسين كفاءة العلم والانتاجية في تلك المنظمة، وان التدريب المنظم المخطط يمكن أن يسد ذلك النقص أو يجسد تلك الفجوة، ومن المخطط في الشكل رقم (٣) يبين كيف يتم تصنيف احتياجات التدريب.



### الشكل رقم (٣) تصنيف احتياجات التدريب

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (مسعود، ٢٠١٢: ٦٣).

ومما سبق ذكره في الشكل رقم (٣) بأن الاحتياجات التدريبية تعني وجود نقص أو اختلاف بين الوضع القائم والمرغوب في أدائه من قبل العاملين حالياً أو مستقبلاً، وذلك رغبة من المنظمة سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، من خلال اكتساب العاملين المعارف والمهارات التي تمكنهم من زيادة درجة التنسيق بين الأفراد، وتلبية متطلبات المنظمة من تغيير سلوكيات الأفراد نحو مجابهة المشاكل التي تحدث في العمل، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة من تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح من نوع وحجم الاحتياج التدريبي.

## (٢-١-٧): معوقات تدريب الموارد البشرية

يقصد بالمعوقات التدريبية جميع ما يعترض البرنامج التدريبي من صعوبات وعوائق إدارية وفنية واجتماعية تحول دون تنفيذها البرنامج على الوجه الاكمل، وبالامكان تصنيف المعوقات التي تعترض التدريب إلى ثلاث مراحل (الزهراني، ٢٠١١: ٣٠)، وهي كالآتي:

١- **المعوقات المتعلقة بتخطيط برامج التدريب:** يذكر المنيع (٢٠١٦) أهم معوقات عدم وجود خطة متكاملة، عدم توافر العدد الكافي من الموظفين في إدارة التدريب، عدم وضوح أهداف برامج التدريب. ويضيف موسى (٢٠١٨) عدداً من المعوقات من أهمها: عدم انعكاس واقع العمل على البرامج التدريبية المخططة. ربط التنمو المهني للعاملين بصفة دائمة بحوافز مالية، مما يجعل برامج التدريب ذات تكلفة عالية. وجود نقص في الميزانية وعدم الكفاية.

٢- **معوقات متعلقة بتنفيذ برامج التدريب:** ذكر بعض الباحثين ان اكثر المعوقات التي تعترض مسيرة التدريب بعدة مراحل: عدم كفاية الكوادر الفنية الخاصة بالاشراف على تنفيذ التدريب توافر الجدية من قبل بعض البرامج التدريب على اسلوب المحاضرة وضعف استخدام الأساليب العلمية في التدريب. عدم امكانية استيعاب كافة المحتاجين من المتدربين وسوء معاملة بعض المدربين وبعد مكان التدريب عن العمل.

٣- **معوقات متعلقة بمتابعة وتقويم برامج التدريب:** ذكر Oviawe (٢٠١٨) أن من مشكلات التقويم عدم وجود ادوات تقويم مقننة وسهلة التطبيق عدم استخدام نتائج التقويم في تطوير البرامج التدريبية وعدم استخدام التقويم التتبعي في تحديد اثار التدريب الطويلة في مواقع العمل بعد التدريب. ويمكن التلخيص مما سبق ابرز معوقات التي تقلل من استفادة المتدربين من الدورات التدريبية كما يلي: قلة التفاعل بين المتدربين والمدربين اعتماد اغلب المدربين على طريقة الالقاء فقط. ضعف الاشراف على البرامج التدريبية قلة استخدام الوسائل التعليمية في الدورة التدريبية .

ويمكن الاضافة إلى تلك المعوقات التي تواجه التدريب معوقات متعلقة بنقص الكوادر البشرية: مثل عدم كفاية الكادر الفني والنقص في خبرات المتوفر منهم وندرة الكفاءات الوطنية المتخصصة في مجال التدريب، ومعوقات متعلقة باماكنات المادية والفنية: مثل مراكز تدريبية خاصة بالتدريب في بعض المناطق التعليمية عدم توفر الوسائل التعليمية الحديثة التي تحتاجها البرامج التدريبية وقلة الامكانيات المالية المرصودة للتدريب بالاضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات الاحصائية التي تعين على وضع خطط التدريب اللازمة (رواس، ٢٠١١: ٣٧).

## (٢-١-٨): متطلبات نجاح تدريب الموارد البشرية

عند التطرق إلى مسألة نجاح تدريب الموظفين، يقول كل من هاموند وجورشيل ( Hammond & Churchill, ٢٠١٨) ينبغي تحديد احتياجات التعلم وتلبيتها. وأن يفكروا في تقديم خدمات الاستشارات والمراقبة وإجراء تحليل لاحتياجات التدريب والوصول إلى الموظفين وإرضائهم وتلبية احتياجاتهم التعليمية. أثبتت وظيفة التدريب أنها واحدة من أكثر الممارسات تعرضاً للتقليل من حجمها أو الاستغناء عنها عندما تكون المنظمة في أزمة أو تبحث عن وفورات في الكفاءة. أحد الأسباب هو أنه من الناحية المالية، يتم في كثير من الأحيان التعامل مع توفير التدريب والأنشطة ذات الصلة كواحدة من المصروفات التي يمكن نسيانها دون التضحية بالمنتج أو الخدمات الأساسية للمنظمة. غالباً ما يُنظر إلى التدريب باعتباره ترفاً.

من أجل تحقيق التدريب بطريقة فعالة، يجب مراعاة الاعتبارات والمتطلبات الآتية:

١- **الدعم المالي:** أن التكاليف المالية ترتبط بالأساليب التدريبية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف ذاتها كما أنها ترتبط بالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد، أما التدريب خارج العمل يشمل النقل والاجور المدرب والمتدرب واعداد الاوراق المرجعية للتدريب والمواد التدريبية ومن الممكن المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب لذا نلاحظ باننا سنتحتاج إلى ميزانية متعلقة بالتدريب.

٢- **الاعتبار الزمني:** يعد الاعتبار الزمني من الامور المهمة لان تدريب العاملين لمهمة جديدة او مركز جديد يحتاج إلى وقت وفق حدود زمنية التي يمكن للمتدربين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التدريب ويمكن ان يكون هناك تباطؤ من المدربين حول توفير الوقت الكافي للعاملين. خاصة اذا كانت منافع التدريب اقل وضوحاً لذا يفضل التحلي بالواقعية في مثل هذه الحالات. مع اساليب تدريبية يحتاج تنفيذها وقتاً معقولاً (حماد، ٢٠٠٩: ٢٤).

٣- **الاختيار السليم للمتدربين:** يعد الاختيار السليم للمتدربين من المتطلبات الاساسية لكي يحقق التدريب أهدافه ويمكن ان يشمل خيار المدربين مدربين من الداخل مستشارين تدريبيين من خارج المنظمة هيئات مختصة بالتدريب والزملاء المتميزين في العمل، ويمكن ان يكون التدريب داخلي او خارجي لمواجهة متطلبات التدريب المختلفة وسواء استعملنا المدربين (Daft, ٢٠٠٢: ٦٨).

٤- **الاختيار المناسب لمكان التدريب:** ان المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في نجاح العملية التدريبية، ويكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب، وهناك بعض الأساليب التدريبية تتطلب غرفاً خاصة لتنفيذها وتتوفر فيها سبل الراحة من حيث التهوية ودرجات الحرارة المناسبة (حماد، ٢٠٠٩: ٢٤).

٥- **تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة:** ان تنفيذ الأساليب التدريبية الحديثة وتجهيزات معينة وملائمة من حيث الاثاث مثل الالواح والاوراق. والآلات التي تعرض الصور والشاشات المحلقة بالفيديو والحواسيب ومصادر تعلم معدة إعداداً جيداً بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين (أحمد، ٢٠١٨: ٤١).

٦- **الاختيار العملي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية:** يجب تصميم التدريب بحيث يكون ملائماً للأشخاص المتدربين، وفق دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية مع مراعاة الأساليب التدريبية التي تختلف باختلاف طبيعة المتدربين والاختلاف بعين الاعتبار لدى اختيار المتدربين لعدد المتدربين ومؤهلات هؤلاء المتدربين وخبرات المتدربين الوظيفية وظائفها (Maimako, ٢٠١٦ & Bambale).

٧- **تحديد الأهداف والموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية:** يجب ان تشتق الأهداف في ضوء الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وكل هدف يترجم إلى موضوع وينبثق من كل موضوع مفردات تحقق الهدف المطلوب ويغطي موضوع التدريب ثلاث مجالات مجال المعرفة العامة، مجال المهارة ومجال السلوك (أحمد، ٢٠١٨: ٤١).

(٢-١-٩): أنواع احتياجات تدريب الموارد البشرية

يمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى الأنواع التالية استناداً إلى أهداف التدريب المعتمدة والتي يتم تحديدها في المرحلة الأولى من العملية التدريبية، وتمثلت بالآتي:

**الحاجة الاعتيادية:** وتتضمن الحاجات التي يجب تلبيةها للأفراد عند المباشرة بالوظيفة أو في حالة الترقية. وفي حالة النقل إلى الدوران الوظيفي أو حالة إدخال تكنولوجيا جديدة أو تسلم مسؤولية إضافية (عبدالرحمن، ٢٠١٢: ١٧٠).

أ. **الحاجات الآنية (الظرفية):** يتم اللجوء إلى هذا النوع من التدريب عند الشعور بأن هناك مشاكل تتعلق بالأفراد أو العمل حيث يتم دراستها وتحديد الجزء الخاص بها، وتكون عن طريق الدورات الأساسية، والتقوية، وإعادة المعلومات (عبدالرحمن، ٢٠١٢: ١٧٠).

ب. **الحاجات التطويرية:** تبرز الحاجة لهذا النوع عندما يكون هناك توجه من قبل المسؤولين نحو ضرورة تحقيق نتائج أعلى في أداء الأفراد والمؤسسة، وذلك من خلال إجراء الدورات التطويرية أي ما تسمى دورات تجديد المعلومات، وكذلك في حالة إدخال معدات متطورة واستخدام أساليب وتكنولوجيا حديثة (عبدالرحمن، ٢٠١٢: ١٧٠).

(١٠-١-٢): أبعاد تدريب الموارد البشرية

أولاً: إعداد البرامج التدريبية

تعتبر عملية إعداد البرامج التدريبية من أهم الخطوات العملية التدريبية، حيث أن الأعداد الجيد يضمن تحقيق الأهداف التدريبية بفعالية، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة؛ بأعتباره الاداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض (أبوشيخة، ٢٠١٣: ٤١٠)، ولنجاح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة اخرى (Swaminathan & Gowri, ٢٠١١).

وفيما يلي عرضاً للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية (البياتي، ٢٠١٠: ٥٧).

أ. **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** عند تصميم البرنامج التدريبي يجب ان توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئة المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الاخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ



ب. ويجب ان تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب.

ج. **تحديد المادة التدريبية:** تعتبر المادة التدريبية عنصراً مهماً من عناصر عملية التدريب ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي.

د. **اختيار الوسائل التدريبية:** يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات او الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدربين.

هـ. **مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:** تتضمن عملية اعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التدريب ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية واماكن انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي. ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج.

و. **اختيار المتدربين:** ان العنصر البشري هو العنصر الاساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات وهو القوة الدافعة لاي تنظيم إداري كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري المقام الأول وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية.

### ثانياً: البيئة التدريبية

إن البيئة التدريبية تلعب دوراً مهماً في رفع جودة وكفاءة عملية التدريب، وأغلب المدربين لا يعطون أهمية للبيئة عند إعداد وتنفيذ برامجهم التدريبية مما يؤثر على فعالية البرامج من حيث تحقيق لأهدافه في الأجل القصير كما يؤثر سلباً على سمعة المدرب (زايد، ٢٠١٠: ٤٤). والبيئة التدريبية تشمل المكان الذي يتم فيه التدريب وتجهيزاته المادية والجوانب النفسية والراحة الجسدية للمتدربين، ويتمثل ذلك في إختيار المكان المناسب ومدى توفر المساحات الكافية لالقاء المحاضرات والاستقبال والانتظار وغيرها من تلك المتطلبات، وهناك الكثير من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الدورة التدريبية ولا تعود بالفائدة للمتدربين من الناحية العلمية والعملية (عبدالمطلب، ٢٠١٨: ١٨)، ومن هذه الاسباب، كالاتي:

الدورة التدريبية لا علاقة لها بعمل المتدرب: أن الكثير من الدورات تعقد دون الاهتمام في اختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية مما يسبب استهلاك ميزانية التدريب.

أ. الدورة التدريبية نظرية فقط: قد يكون المدرب على دراية تامة في الخلفية النظرية لموضوع التدريب، ولكنه يفقد جانب الخبرة العملية في الموضوع نفسه، وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.

ب. طريقة اختيار المتدربين: يتم اختيار المتدربين حسب اهواء المسؤولين عن وحدات العمل في المؤسسة حيث تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية ليس حسب حاجة العمل الفعلية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها .

ج. عدم رغبة المتدرب في التدريب: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المتدربين لن يغير أساليبه في العمل لو حضر عدة دورات تدريبية، لأنه يرغب في تطبيق ما في عالمه.

د. المادة التدريبية غير جيدة: الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الالكترونية، وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.

هـ. ضعف إيصال المعلومات أو تنمية المهارات: هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب، وذلك قد يكون بسبب المدرب ليس مهتماً بتدريب المتدربين، وعدم حرصه على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

و. بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له استخدام هذه المهارات وتطبيقها في واقع عمله المفترض.

### ثالثاً: المدربين

إن المدرب هو العنصر الاساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب (Ahmed, ٢٠١١: ٥٤). وتوجد هناك عدة شروط لتحديد المدربين والتي تتوافر في المدرب، ومن هذه الشروط، مايلي:

- المتدرب مقتنع بالتدريب واهميته للأفراد كامل من عوامل التنمية الإدارية وتنمية المهارات المطلوبة.

- مُلمّاً بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها لان الاحاطة الكاملة بموضوع التدريب من اهم الصفات التي ينبغي ان تتوفر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين.
- لديه الخبرة العلمية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العملية.
- لديه القدرة على المبادرة ومواجهة المواقف او الاسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة.
- ان يكون موصلاً جيداً قادراً على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع.

## (٢-٢): المبحث الثاني: جودة العمليات

### (١-٢-٢): مفهوم الجودة

فالجودة بمعناها العام، تفسر بأنها تقديم خدمة على مستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات المستفيدين بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم (٣٦: ٢٠١١, Heizer & Render).

وأورد رسلان (٢٠٠٧: ٣) بان الجودة هي بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق متطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء من خلال مطابقة المواصفات للاستخدام في الموائمة وإشباع وتحقيق متطلبات السوق .

ويرى كل من (٦٢: ٢٠١٣, Krajewski & Ritzman) إن العملاء يرغبون بالخدمات التي تمتاز بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها، فالمؤسسات التي لا تقدم خدمات ذات جودة تلبي حاجات ورغبات العاملين، وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح.

## (٢-٢-٢) مفهوم إدارة العمليات

وقد أورد معهد إدارة العمليات في المملكة المتحدة تعريفا لإدارة العمليات بأنه إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري لأنشطة المنظمة مما يضمن تحقيق قيمة إضافية إلى الخدمة الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء والمتمثلة في الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل (Hellstrom, ٢٠٠٦).

وتشير مزهوده (٢٠٠١) إلى إن إدارة العمليات هي الأعمال المسندة للموظين والمؤداة من قبلهم في بيئة أي عمل والتي يلتزم من خلالها الموظف بالقواعد، والأنظمة، والمسؤوليات، والواجبات وأخلاقيات العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى كل من McCormack & Johnson, (٢٠١١: ١٣٧) بأن إدارة العمليات تضمن أداء العمل بالشكل المطلوب وفقا للصلاحيات المحددة وفي الوقت المطلوب وباستخدام الأدوات اللازمة، كما تتطلع إلى المهارات والخبرات التي اكتسبها العاملين في أسلوب العمل اليومي لرفع الأداء والإنتاجية التي تحققها من خلال العمل.

وتعرف إدارة العمليات على أنها: التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات. كما تعرف أيضاً بأنها عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة (إرميلي، ٢٠١١: ٤٩).

وتعرف أيضاً إدارة العمليات بأنها العملية التي تقوم بتحديد نوعيه المنتج من خلال معرفه متطلبات السوق من حيث النوع والجودة ثم تحديد الكم اللازم من عناصر الإنتاج الرئيسية اي العناصر البشرية ونوع المواد الأولية اللازمة للإنتاج (Nahmias & Cheng, ٢٠٠٥).

## (٣-٢-٢): أهمية جودة العمليات

تبرز أهمية إدارة العمليات كأحد أهم الوظائف الادارية في منظمات الاعمال الحديثة وتمثل القلب النابض بالحيوية، والجوهر الحقيقي لنشاط المنظمة من جانب، وأنها تعمل على بناء التكامل

الشمولي بين وظائف المنظمة الاخرى كالتسويق والمالية والانتاج من جانب آخر. فغالبا ما تعتمد هذه الإدارة على تحديد وضع المنظمة التنافسي في السوق من خلال تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة مضافة للمنتج او الخدمة. ولعل اهمية هذه الإدارة تأتي ايضا من انها تنظر إلى البناء التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية وذلك بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق ما يلي: سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، جودة المنتج (محمد، ٢٠١٤).

واستناداً إلى المراجعات الحديثة لأبحاث إدارة العمليات باستخدام الموارد البشرية، يستنتج كل من الباحثين (Pilkington & Meredith, ٢٠٠٩) أن التركيز البحثي لإدارة العمليات أوسع من ممارسات إدارة العمليات القابلة للتنفيذ على مستوى المصنع. على سبيل المثال، أن مجال إدارة العمليات بدأ في التركيز على المزيد من القضايا الاستراتيجية، كما أن الموضوعات العامة لإدارة العمليات المدرجة في موقع الويب توفر مزيداً من الدعم على الرغم من أن بعض الموضوعات العامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بممارسات إدارة العمليات، إلا أن المزيد من الموضوعات الناشئة، مثل استراتيجية وسياسة العمليات، وعمليات سلسلة التوريد المستدامة، والقضايا التنظيمية والبيئية في العمليات، تجذب انتباه كبار المديرين على مستوى الشركة ويتم دمجها في الاستراتيجيات طويلة الأجل للشركة (Hitt et al., ٢٠١٦: ١٠٧).

تتضمن إدارة العمليات كلا من الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى النتائج الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل، وكذلك تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها لمنظمتها (حسين، ٢٠١٥: ٣٢)، وفي ضوء التطور الحاصل في أهمية إدارة العمليات وفعاليتها، فقد أشار الباحثين إلى مجموعة مراحل لتطور تلك العمليات، وهي:

١- **مرحلة التركيز على التكاليف:** وتشمل التكاليف مجموعة من المبادئ والأسس اللازمة لتقدير وتجميع بيانات التكاليف وتحليلها وتبويبها بغرض تحديد تكلفة الوحدة المنتجة سواء أكانت سلعة أم خدمة والرقابة عليها ومساعدة الإدارة في رسم السياسات الإنتاجية والتسويقية، والاختيار من بين البدائل المتاحة لحل المشاكل الإدارية ومساعدة الإدارة في القيام بوظائفها من تخطيط وتنسيق ورقابة واتخاذ قرارات (Smith, ٢٠٠٧: ٨).

٢- **مرحلة التركيز على الجودة:** حيث تركز على إدارة الجودة الشاملة المتمثلة من الإدارة إلى جودة المواد، إلى تقديم الخدمة والموظفين وتمكينهم، إلى الفحص، وكذلك التوريد، وخدمات ما بعد التوريد لصالح المستفيد وتنظم الجودة بآليات ونظم مكتوبة لكل قسم على حده، ونظم للتوفيق بين جودة الأقسام بغرض التحكم في الجودة وكذلك ضمانها ( Fisher, ١١٧١: ٢٠٠٥).

٣- **مرحلة التحول الجذري:** أي التحول في نشاطات منظمات الأعمال بحيث تركز على الانترنت، والعديد من أشكال التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، وتبادل البيانات الالكترونية (١١٧: ٢٠١٣, Smith & Finger). إضافة إلى تخطيط موارد المنظمة، والتعلم التنظيمي

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع العمليات وبمدى فعالية وكفاءتها في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. ومن هنا جاء التركيز على إدارة العمليات واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوافرة، من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة للاحتياجات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور (Zwick, ٢٠٠٦: ٧١٤).

#### (٢-٢-٤) مهام جودة العمليات

تتولى القوة العاملة في المنظمة والمكلفة بانجاز الاعمال جملة من المهام لإدارة عملياتها ومن هذه المهام التي يمكن تلخيصها بما يلي (السامرائي، ٢٠١٠: ٢٢٩):

١- **التخطيط:** تعني تجزئة العملية إلى مهام فرعية وكذلك الفرعية إلى مهام ثانوية أقل أهمية من سابقتها، وتحديد احتياجات كل مهمة تتعلق بالأفراد والاجهزة والمواد وجميع الاحتياجات الاخرى المحسوبة على أساس الوقت.

٢- **الجدولة:** يعتمد العمل على وضع برنامج زمني لبدء العمليات وتاريخ أنتهاؤها، والتميز بين العمليات الحرجة والبسيطة وفق معيار الزمن كون العمليات الحرجة تتطلب وقت أنجاز في الوقت أطول ومحدد، لذا اي تأخير في انجاز العمل ضمن الوقت المحدد سيؤدي إلى تأخير في الخطة الاستراتيجية للعمليات، أما بالنسبة للعمليات غير الحرجة (البسيطة) تحتاج إلى جدولة يوضح فيها الوقت الفائض من اجل الاستفادة منه عند تاخر العمليات او عندما تكون الموارد محددة.

٣- **المراقبة:** يتم في هذه المرحلة استخدام الجداول الزمنية لتزويد إدارة العمليات بتقارير دورية عن تقدم الانجاز العملي، ويمكن تحدث هذه الجداول على أسس قياسية .

٤- **التطبيق:** ويقصد بها المقارنة بين ما مخطط له وتم تنفيذه، حيث لا يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بشكل كامل الا بعد تطبيق كافة العمليات والأنشطة .

٥- **الوقت:** ان نجاح إدارة العمليات تتحدد في انجازها بالوقت المحدد، وبالتالي يمكن من خلالها تحديد المشاكل التي تظهر في العمليات والتي تؤدي إلى تاخير وقت الانجاز، حيث نستطيع ان نرى فيها هذه الانحرافات.

٦- **التمويل:** أن الأنشطة والعمليات لا تقتصر على تحديد الاعمال وجدولتها، وإنما تتضمن ما تحتاجه هذه الأنشطة والعمليات من دعم مالي، حيث ان الوقت والمال عاملان متلازمان يؤثران على جودة وكفاءة إدارة العمليات.

ويضيف (Correa, ٢٠٠٨) بان إدارة العمليات تعالج عدة مواضيع، وهي:

١- تحديد الاهداف الاستراتيجية للعمليات مثل الجودة وسرعة تلبية طلبات وانخفاض التكلفة والمرونة في تصميم المنتج أو الخدمة بحيث تكون مقبولة .

٢- تخطيط نظام الإنتاج بحيث يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمليات وذلك يشمل تخطيط مواقع العمل بالتخطيط المناسب، وتصميم العمل وتنظيمه بحيث يتم تقليل الفواقد في العملية الإنتاجية من وقت وجهد وخامات وموارد .

٣- إدارة الجودة بحيث يتم الوصول إلى معدلات الجودة المطلوبة وبحيث يحقق المنتج الجودة من وجهة نظر المنظمة أو الشركة.

٤- إدارة المشروعات وذلك يشمل إدارة الموازنة والجدول الزمني والموارد، وتطوير العمليات وذلك بالتطوير المستمر أو بتحليل العمليات الحالية ودراسة سُبُل إعادة تصميمها

#### (٢-٢-٥): عناصر جودة العمليات

قبل تناول موضوع تحديد طبيعة ونوع العمل او أنشطة الاعمال المطلوب تنفيذها لتمكين المنظمة من وضع مسارها الاستراتيجي، وتنفيذ خططها الاستراتيجية لا بد من توفر جملة من الشروط الموضوعية التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار قبل المباشرة في تحديد منظومة أنشطة الاعمال المطلوب تنفيذها (السامرائي، ٢٠١٠: ٢٩٣)، منها:

- العمل من اجل تكوين ادراك معمق وجماعي للرؤيا الاستراتيجية للمنظمة او المؤسسة وما تتضمنه رسالتها من قيم محورية ومفاهيم وثقافة تعبر عن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة او عن هويتها واساليب عملها.

- اشراك جميع العاملين في مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية او استراتيجيات الاعمال ودمج هذا النشاط المهم مع سلسلة من أنشطة التدريب، وورش العمل.
- تقديم الدعم الكافي لتطبيق استراتيجيات الاعمال من داخل المنظمة واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتفويض الصلاحيات والسلطات.
- تكوين قوى المهام ودعم هذه المجموعات وتلبية احتياجاتها لتنفيذ الاستراتيجية وفي مقدمة هذه الاحتياجات تزويد قوى المهام بالمعلومات والموارد اللازمة لتنفيذ العمليات.
- تتولى قوى العمل عدد من الواجبات الاساسية التي يجب تنفيذها، وهي تشمل إلى شقين، الأول تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها، وثانياً الوقت اللازم لتنفيذ تلك الواجبات، وتمثلت تلك المهام بعدة واجبات (عطيانى واخرون، ٢٠١٦: ١٦٣)، ومن أهمها:
- تفصيل الخطة الاساسية إلى أنشطة اعمال تفصيلية، وتشعب كل نشاط تفصيلي إلى مهام، والمهام إلى واجبات.
- برمجة الأنشطة والعمليات التفصيلية وتعيين الوقت اللازم .
- وضع خطط للطوارئ في حالة ظهور متغيرات عشوائية غير متوقعة واعادة النظر باتجاهات وتفاصيل الخطة الاستراتيجية.
- مراجعة عملية التنفيذ وتحديد الفجوات الفعلية بين ما هو متوقع وما هو فعلي على مستوى الوقت، والموارد.
- اجراء التعديلات المستمرة في ضوء متغيرات البيئة الخارجية وهذه التعديلات قد تؤدي إلى اضافة مهام جديدة او الغاء بعض المهام او دمج أنشطة موجودة.
- تعيين الأنشطة والعمليات التي تتطلب مستوى عالي من العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل .



بدأت الإدارة الصناعية بدراسة الوقت والحركة أولاً. أما باقي حقول النشاط فقد أضيفت كجزء من الإدارة الصناعية والتي تبحث عن أفضل تنظيم لجميع أطراف النشاط في المنظمة، حيث تتضمن دراسة الوقت والحركة الوصول إلى أفضل طريقة لإتمام العمل وحساب الوقت اللازم لأدائه. وقد بدأ التفكير في دراسة الوقت في الولايات المتحدة عام (١٨٨١) وكان (Taylor) أول من قدم أبحاثه بهذا الجانب وأوضح من خلال هذه الابحاث إن رفع مستوى كفاءة المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه، بقصد تحسين طريقة ادائه للعمل، وعليه نرى أن دراسة الباحثين تهدف إلى قياس الوقت الفعلي للعمل وتحديد الهدر في الوقت وكذلك تحديد الزمن المعياري (القياسي) اللازم لإنجاز العمل (احمد واخرون، ٢٠١٤: ٥٠).

### (٢-٣): المبحث الثالث: العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وجودة العمليات

من أجل ضمان تزويد العاملين بالنوع الصحيح من المهارات والمعرفة والقدرات لأداء المهام الموكلة إليهم، يأتي هنا دور التدريب الحاسم في نمو ونجاح الاعمال من خلال اختيار النوع الصحيح من التدريب، نضمن امتلاك العاملين المهارات المناسبة لأعمالهم، ونحتاج إلى تحديث مستمر في متابعة أفضل ممارسات الموارد البشرية الجديدة لتلبية متطلبات الأعمال الحالية والمستقبلية، وتولت عملية التدريب دورها الاستراتيجي، وفي هذا الصدد، اكتسبت دراسات قليلة أجراها (Tabassi et al, ٢٠١٢) بأن هناك أهمية كبيرة للممارسات التدريب وكذلك دراسة (Apospori et al, ٢٠٠٨) ، حيث قد استنتج أن هناك تأثير كبير للتدريب على الأداء التنظيمي. بشكل مختلف عن هذه الدراسات ، كان هم الوحيدون الذين تمكنوا من تحديد تأثير التدريب على الأداء التنظيمي، واقترحوا أن هناك حاجة لدراسة أخرى حول تحليل هذه العلاقة.

رأى كل من (Hammond & Churchill ٢٠٠٢) أن بعض الافتراضات الثقافية تكمن وراء إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتطوير الموظفين، وسلط الضوء على التمييز بين المقاربات الصعبة والناعمة في الجوانب التنموية، افترض النهج الصعب أن الموظفين في المؤسسات هم مجرد موارد لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن النهج السهل يعتبر الموظفين كأصول قيمة قادرة على التطوير. لأن خطة التدريب والتطوير السليمة لها إسهامها في زيادة الإنتاجية وجودة العمل ويقلل من دوران الموظفين والغياب ويساعد في تحسين الدافع بين الموظفين، يجب أن تتضمن خطة التدريب الابتكار والتجديد وهذا ممكن فقط عندما يشمل التدريب مجموعة واسعة من

إجراءات التعلم. لذلك، يجب أن يصبح التدريب المثالي جزءاً من استراتيجية على مستوى الشركة ويجب ربطه بأهداف العمل والأداء التنظيمي.

إن التدريب أثناء الخدمة يقوم بتحليل تأثيره على أداء الموظفين في المنظمة، أنه من خلال تدريب الموظف وأدائه يمكن تغييره بشكل إيجابي. من ناحية أخرى، تشير برامج التدريب والتي تساهم بشكل كبير في تحسين نظام الأعمال. فإن الموظف المدرب أكثر فاعلية، وبالتالي قادر على تخطيط استراتيجيات أفضل لمساعدة زملائه في العمل في جوانب مختلفة. وذلك لأن برامج التدريب المختلفة، وخاصة برامج التدريب أثناء الخدمة، تجعل الموظفين قادرين على إدراك وظيفة محددة ورؤية محسنة، وبالتالي يصبحوا ممارسين شاملين، وتجعلهم برامج التدريب مجهزين مع النهج المنطقية للتطبيق داخل المنظمة وخارجها (Kazmi et al., ٢٠١١).

ووفقاً لـ Sim, (٢٠١١: ٦١)، فإن الغرض الأساسي من برامج تدريب الموظفين هو تهيئة بيئة تتيح الممارسة الفعالة للمتدربين داخل المنظمة داخلياً وخارجياً. يستكشف كذلك التأثير الإيجابي للتدريب ومن ثم يكتشف أن مثل هذه البرامج تزود الموظفين بالمهارات والمعرفة والقدرة والثقة. علاوة على ذلك، يجب تزويدهم بفرص نمو إذا تم تشجيعهم على تلبية احتياجات التعلم بفعالية. إذا كان على الموظفين أن يطوروا أنفسهم، فيجب إيلاء الاهتمام لتفكيرهم وأغراضهم ومهاراتهم الأخلاقية كعوامل تغيير وكذلك مهاراتهم المهنية والإدارية والسياقات القيادية والثقافية التي يعملون فيها.

وبذلك تكون العلاقة لبرامج تدريب الموارد البشرية ايجابية مع العاملين في الشركة مما تؤدي إلى زيادة المعرفة لدى الموظفين، وبناء المواقف والمعتقدات الإيجابية، وأخيراً تعزيز ممارسات العمل تجاه الشركة بقصد أداء أفضل وتحقيق أهداف الشركة.

(٢-٤): المبحث الرابع: الدراسات السابقة

(٢-٤-١): الدراسات باللغة العربية

١- دراسة (السامرائي، ٢٠١٠) بعنوان: أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي: قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على اثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، مناهج برامج التدريب، الخدمات الادارية والاشرفية واثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق اهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق. حيث قام الباحث بتطوير استبانة تتكون من (٥٢) فقرة وفق مقياس لكيرت الخماسي. وقد تم توزيع (٦٠) استبانة على جميع افراد المجتمع من المتدربين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استراتيجيات التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

٢- دراسة (أبوالروس والقوفا، ٢٠١١) بعنوان: أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على المشروعات الصغيرة، وانعكاسه على نمو وربحية هذه المشروعات في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها، والذين سبق لهم تلقي دورات تدريبية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٢٢) مفردة، وقد تم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS).

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن للتدريب أثراً فاعلاً على نمو وربحية المشروعات الصغيرة من خلال دور التدريب في تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها، انعكس بشكل واضح على قدرة وفاعلية المشاركين على إدارة العمليات الإنتاجية في مشروعاتهم بشكل أفضل، وكان لبرامج التدريب فاعلية ظهرت في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها على توظيف ما تعلموه من مهارات في هذا المجال. كما بينت الدراسة أنه لا أثر لعوامل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وعدد الدورات على أثر التدريب على ربحية المشروعات الصغيرة.

٣- دراسة (مسعود، ٢٠١٢) بعنوان: دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- بغداد.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن محتويات وحدود هذه العلاقة المحددة داخل العينة (الشركة التي شملها الاستطلاع) وكذلك مراجعة وتحليل طبيعة ونوع البرامج التدريبية في هذه الشركة وما هي استراتيجية الواقع والآفاق لتحديد الاحتياجات التدريبية. ولغرض جمع البيانات قام الباحث بتصميم

استبانة وتوزيعها على عينة من العاملين المتدربين من كافة المستويات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، وبلغت (١٥٠) استبانة. واستخدم أسلوب الوصفي التحليلي في الدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى: أن التدريب يمارس تأثيراً فعالاً على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الإنتاجية، الإبداعية، المهارية، القيادية، السلوكية)، وهناك علاقة ترابط وتأثير قوية بين التدريب وهذه المتغيرات ولكن بدرجات متفاوتة، وكذلك أظهرت النتائج أن هناك علاقة ترابط وتأثير بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في الشركة حيث ظهرت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٥)، وكذلك علاقة تأثير بين التدريب ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الإداري بمعامل ارتباط (٠.٩١).

٤- دراسة (العباسي والنقاش، ٢٠١٣) بعنوان: **تقويم كفاءة المدربين من وجهة نظر المتدربين في مركز نينوى للإرشاد والتدريب الزراعي وعلاقة ذلك ببعض خصائص المدربين الشخصية والوظيفية.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم كفاءة المدربين من وجهة نظر المتدربين في مركز نينوى للإرشاد والتدريب الزراعي وعلاقة ذلك ببعض خصائص المدربين الشخصية والوظيفية. ثم تحديد التباين في مستوى كفاءة المدربين من وجهة نظر المتدربين كعامل تابع وفقاً لخصائصهم. تكون مجتمع الدراسة من (٢٢) مدرباً و (٨٩) متدرباً اشتركوا في (٩) دورات تدريبية وظيفية للفترة من ٢٠٠٧ إلى ٢٠٠٨ وجمعت البيانات بواسطة الاستبيان.

وتوصلت النتائج إلى: أن التزام المدربين بالاوقات المحددة لهم جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٩). أما الفقرة التي جاءت بالمرتبة الأخيرة هي استخدام المدربين لوسائل الايضاح المناسبة بمتوسط حسابي (٢.٦٨). وجود تباين في كفاءة المدربين وفقاً للمتغيرات (المؤهل الدراسي للمدربين، مدة الخدمة الوظيفية، الاتجاه نحو التدريب، درجة دافعية الانجاز، درجة القدرة على حل المشكلات الميدانية). عدم وجود تباين في كفاءة المدربين وفقاً لعدد سنوات العمل بالتدريب.

٥- دراسة (سلطه جي، ٢٠١٦) بعنوان: **فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية- الأداء) دراسة تطبيقية على الشركة السورية للاتصالات.**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى فعالية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين في الشركة والتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد البرنامج التدريبي وبين فعالية برنامج التدريب، إضافة إلى بيان كيفية استخدام تقنية IPA كأداة جديدة من أدوات الإدارة في التعامل مع العوامل المؤثرة على

فاعلية البرامج التدريبية. تم توزيع (١٥٠) استبانة على العاملين في الشركة السورية للاتصالات، وتمت معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى ما يلي: وجود مستوى أعلى من القيمة الوسطية لكل من الطرق التعليمية وكفاءة المدرب والتغذية المرتدة عند المتدربين. تتأثر فاعلية برامج التدريب بمتغير كفاءة المدرب والبيئة التدريبية. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المتدربين حول أبعاد برامج التدريب ناجمة عن متغير (الجنس، الخبرة الوظيفية). باستثناء بعدي كفاءة المدرب والتغذية المرتدة حيث كان هناك فروق لصالح الفئة أقل خبرة.

٦- دراسة (النجدي والقرني، ٢٠١٨) بعنوان: تصميم بيئة تدريب افتراضية لتنمية مهارات الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك.

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم بيئة تدريب افتراضية قائمة على تطبيقات الويب التفاعلية لتنمية مهارات الإدارة الإلكترونية ومن ثم التعرف على فاعلية بيئة التدريب الافتراضية في تنمية الجوانب المعرفية لمهارات الإدارة الإلكترونية لدى مدراء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك، واستخدمت الدراسة المنهج الشبه التجريبي حيث تم استخدام اختبار قبلي وبعدي لقياس الجوانب المعرفية لمهارات الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس، وتم أيضاً استخدام بطاقة ملاحظة لقياس الجانب الأدائي لمهارات الإدارة الإلكترونية وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية بمدينة تبوك والبالغ عددها (٣٠) مدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر لبيئة التدريب الافتراضية القائمة على تطبيقات الويب التفاعلية في تنمية مهارات الإدارة الإلكترونية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك.

٧- دراسة (عبدالمطلب، ٢٠١٨) بعنوان: أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر البرامج التدريبية على مهارات العاملين وتنبع أهمية الدراسة من كونها تجرى على ولاية الخرطوم وتعتبر أكثر الولايات نشاطاً اقتصادياً وإدارياً، وتعتبر البرامج

التدريبية مستمرة في أغلب المؤسسات الحكومية بغرض تطوير القيادات والموظفين على حدّ سواء، وقد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمدت الدراسة على المصادر الأولية والثانوية في جمع المعلومات ولمعالجة الجوانب التحليلية إعتد الباحث على الإستبانة والتي قام بتوزيعها على عينة عمدية مؤلفة (٩٣) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها: وجود أثر معنوي للبرامج التدريبية (الدورات) على تنمية مهارات العاملين. وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين وبلغت معامل الارتباط (٠.٢٢).

٨- دراسة (عودة وايوب، ٢٠١٨) بعنوان: إستراتيجية التدريب وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة (ORCIM) للصناعة الميكانيكية- واد رهيو.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التدريب وإدارة الجودة الشاملة، في المؤسسة الإنتاجية بولاية غليزان في الجزائر، حيث كانت العينة مكونة من (٢٠٠) عاملاً، اختيرت بالطريقة القصدية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من خلال الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى: أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وكافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في(التخطيط للجودة، والرقابة على الجودة، والتحسين المستمر)، كما أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء العمال من خلال الاهتمام بعملية التدريب.

٩- دراسة (القرالة، ٢٠١٨) بعنوان: أثر إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية: دائرة الارصاد الجوية الاردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب. وقد استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (٥٤) موظفاً، وتم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، وجمعت البيانات بواسطة استبانة تم إعدادها من قبل الباحث.

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 (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعاً.

فيما يلي جدول يلخص الدراسات السابقة الخاصة بالدراسات العربية

### جدول رقم (١) ملخص الدراسات العربية

| الباحث والسنة         | متغيرات الدراسة  | العينة   | النتائج  |
|-----------------------|--|--|--|
| النجدي والقرني (٢٠١٨) | المتغير المستقل (بيئة التدريب الافتراضية)، المتغير التابع (مهارات الإدارة الإلكترونية) | وتكون مجتمع الدراسة من المدراء في (٣٠) مدرسة ثانوية. | وجود أثر لبيئة التدريب الافتراضية القائمة على تطبيقات الويب التفاعلية في تنمية مهارات الإدارة الإلكترونية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك. |
| عبدالمطلب (٢٠١٨)      | المتغير المستقل (البرامج التدريبية)، المتغير التابع (تنمية مهارات العاملين).           | وتكونت عينة الدراسة من (٩٣) فرداً                    | وجود أثر معنوي للبرامج التدريبية (الدورات) على تنمية مهارات العاملين. وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين وبلغت معامل الارتباط (٠.٢٢).             |
| عودة وايوب (٢٠١٨)     | المتغير المستقل (استراتيجية التدريب)، المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)            | تكون عينة الدراسة من (٢٠٠) فرداً                     | توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب وكافة ابعاد إدارة الجودة الشاملة  |

|   |  |  |                               |
|---|--|--|-------------------------------|
| <p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وأن الدائرة تطبق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعاً.</p>   | <p>تكونت العينة من (٥٤) مستجيباً من العاملين في دائرة الارصاد الجوية الاردنية.</p>                             | <p>المتغير المستقل استراتيجية التدريب وابعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية)، المتغير التابع (أداء الموارد البشرية).</p> | <p>القرالة (٢٠١٨)</p>         |
| <p>وجود مستوى أعلى من القيمة الوسطية لكل من الطرق التعليمية وكفاءة المدرب والتغذية المرتدة عند المتدربين. تتأثر فاعلية برامج التدريب بمتغير كفاءة المدرب والبيئة التدريبية. لا يوجد فروق بين آراء المتدربين حول أبعاد برامج التدريب ناجمة عن متغير (الجنس، الخبرة الوظيفية) باستثناء بعدي كفاءة المدرب والتغذية المرتدة حيث كان هناك فروق لصالح الفئة أقل خبرة.</p>   | <p>تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) عاملاً من العاملين في الشركة السورية للاتصالات.</p>                             | <p>البرامج التدريبية بابعادها (الطرق التعليمية، وكفاءة المدرب، والتغذية المرتدة عند المتدربين).</p>  | <p>سلطه جي (٢٠١٦)</p>         |
| <p><b>النتائج</b></p>   | <p><b>العينة</b></p>   | <p><b>متغيرات الدراسة</b></p>  | <p><b>الباحث والسنة</b></p>   |
| <p>أن التزام المدربين بالاوقات المحددة لهم جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٩). أما الفقرة التي جاءت بالمرتبة الاخيرة هي استخدام المدربين لوسائل الايضاح المناسبة بمتوسط حسابي (٢.٦٨). وجود تباين في كفاءة المدربين وفقاً للمتغيرات (المؤهل الدراسي للمدربين، مدة الخدمة الوظيفية، الاتجاه نحو التدريب، درجة دافعية الانجاز، درجة القدرة على حل المشكلات الميدانية). عدم وجود تباين في كفاءة المدربين وفقاً لعدد سنوات العمل بالتدريب.</p> | <p>مجتمع الدراسة من (٢٢) مدرباً و (٨٩) متدرباً اشتركوا في (٩) دورات تدريبية وظيفية للفترة من ٢٠٠٧ إلى ٢٠٠٨</p> | <p>المتغير المستقل (كفاءة المدربين)، المتغير التابع (الخصائص الشخصية والوظيفية للمتدربين)</p>  | <p>العباسي والنقاش (٢٠١٣)</p> |



(٢-٤-٢): الدراسات باللغة الاجنبية

|  |   |   |                                 |
|--|---|---|---------------------------------|
| <p>أن التدريب يمارس تأثيراً فعالاً على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الإنتاجية، الإبداعية، المهارية، القيادية، السلوكية)، وهناك علاقة ترابط وتأثير قوية بين التدريب وهذه المتغيرات ولكن بدرجات متفاوتة، وكذلك أظهرت النتائج أن هناك علاقة ترابط وتأثير بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في الشركة حيث ظهرت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٥)، وكذلك علاقة تأثير بين التدريب ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الإداري بمعامل ارتباط (٠.٩١).</p> | <p>تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) موظفاً في شركة الكهرباء في بغداد.</p>  | <p>المتغير المستقل (البرامج التدريبية)، المتغير التابع استخدام الموارد الاقتصادية (الوظائف الادارية التنظيمية بابعادها (الإنتاجية، الإبداعية، المهارية، القيادية، السلوكية).</p>  | <p>مسعود (٢٠١٢)</p>             |
| <p>أن للتدريب أثراً فاعلاً على نمو وربحية المشروعات الصغيرة من خلال دور التدريب في تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها، انعكس بشكل واضح على قدرة وفاعلية المشاركين على إدارة العمليات الإنتاجية في مشروعاتهم بشكل أفضل.</p>   | <p>تكون المجتمع من أصحاب مشروعات الذين سبق لهم تلقي دورات تدريبية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٢٢) مفردة</p> | <p>المتغير المستقل (التدريب)، المتغير التابع (نمو وربحية المشروعات).</p>  | <p>أبو الروس والقوقا (٢٠١١)</p> |
| <p>انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استراتيجيات التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.</p>   | <p>تكونت الدراسة من المتدربين في وزارة الكهرباء في العراق والبالغ عددهم (٦٠) متدرباً</p>                        | <p>المتغير المستقل استراتيجيات التدريب بابعادها (المتدربون ورغبتهم في التدريب، مناهج برامج التدريب، الخدمات الادارية والاشرفية) المتغير التابع تطوير الموارد البشرية (تحقيق اهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير).</p> | <p>السامرائي (٢٠١٠)</p>         |

١- دراسة (Swaminathan & Gowri, ٢٠١١) بعنوان: الفعالية المدركة للتدريب

والنطوير: دراسة حالة في شركة الاتصالات السعودية باستخدام تقنية PVT LTD، تشيناي

## Perceived Effectiveness of Training and Development: A Case Study in STC Technologies PVT LTD., Chennai

هدفت هذه الدراسة إلى قياس فعالية التدريب في المؤسسة وتأثيرها على أداء عمل الموظف، والمطبقة في شركة البرمجيات الخاصة المحدودة في شيناي في الهند، فقد تم الإشراف على (٢١) موظف بطريقة نماذج عشوائية بسيطة. وتم استخدام الاستبيان لغرض الحصول على المعلومات.

وتوصلت النتائج إلى: أن المتوسط (٧٤.١) وأن التدريب المطبق بالمنظمة أكثر فعالية بسبب ارتفاع مستوى الرضا. أن هناك علاقة بين متغير العمر و(الآراء حول أنشطة التدريب المخطط والتطوير التنظيمي) باستثناء (الرأي على الأداء الوظيفي وتحسين في العمل)، عدم وجود ارتباط بين الجنس و(الرأي عن الموارد المستخدمة، مساعدة في تطوير العمل وتحسين التقييم، وأعطاء أهمية للشخصية). أن العمر والجنس لم يؤثران على الرأي حول تطوير التنظيم والرضا عن الموارد المستخدمة. وبالمثل لم يكن ليؤثر (الجنس والعمر) على الرضا العام عن التدريب.

٢- دراسة (Edralin, ٢٠١٣) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحفيز ريادة الأعمال في الشركات الكبيرة في الفلبين.

### “ Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines“

هدفت إلى تحديد درجة تحفيز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة في العمل بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر تأثير الريادة على المنظمة وتميزها في كبرى الشركات في الفلبين، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظف يعملون في (١١) شركة من الشركات الكبيرة في الفلبين، وقد كان ابرز ما توصلت إليه الدراسة أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية، وأن كلا من علاقات العاملين، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير وتقييم الأداء تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة والتميز لعمل هذه المنظمات.

٣- دراسة (Asad & Mahfod, ٢٠١٥) بعنوان: التدريب والتطوير وأثره على أداء الموظف: دراسة لشركة أجيليتي- مملكة البحرين.

### **Training and development and its impact on the employee's performance: A study of Agility company-Kingdom of Bahrain**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة أجيليتي في مملكة البحرين، وإدراك مدى أهمية وتأثير التدريب على تحقيق أهداف الشركة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) موظف في الشركة.

حيث خرجت الدراسة بعدة 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.

٤- دراسة (Chesnut et al., ٢٠١٥) بعنوان: دراسة العلاقة بين بيئة التدريب، وتجارب الدورة، ومعتقدات البحث عن الكفاءة الذاتية لطلاب الدراسات العليا.

### **Examining the Relationship between the Research Training Environment, Course Experiences, and Graduate Students' Research Self-Efficacy Beliefs**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين بيئة التدريب البحثي لطلاب الدراسات العليا، وتجربة الدورة، ومعتقدات البحث عن الكفاءة الذاتية. وتكونت عينة الدراسة من (١٦١) طالب من طلاب الدراسات العليا والمسجلون في كلية التربية في جامعة كبيرة في المنطقة الجنوبية الغربية من الولايات المتحدة. وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتوزيعه بالطريقة العشوائية وتوصلت النتائج إلى: أن معتقدات الكفاءة الذاتية للبحوث الكمية والنوعية لدى طلاب الدراسات العليا قد تباينت وأن هذه المعتقدات كانت مرتبطة بجوانب مختلفة من بيئة التدريب وخبرات الدورة

التدريبية، بما في ذلك تجارب البحوث الشخصية الخاصة بهم. أن متغيرات الخبرة في الدورة كانت تنبأً كبيراً بالكفاءة الذاتية للبحث الكمي والنوعي، إلا أنها لم تكن تنبؤية للكفاءة الذاتية لأساليب البحث العامة.

٥- دراسة (Maimako & Bambale, ٢٠١٦) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في جامعات ولاية كانو الحكومية: نموذج مفاهيمي.

### “ Human Resource Management Practices and Employee Job

### Satisfaction in Kano State owned Universities: A Conceptual Model “

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والاستقطاب وتقييم الأداء والتعويض والتعيين) على مستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس والقادة الاداريين في الجامعات الحكومية في كينيا. واستخدم المنهج الوصفي الناقد القائمة على مراجعة المجالات العلمية الادراية التربوية، وتكونت عينة الدراسة (٢٧) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى: ان مستوى ممارسة التدريب وتقييم الأداء كان متوسطاً. ان مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً. وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الرضا الوظيفي.

٦- دراسة (Junejo et al., ٢٠١٨) بعنوان: اثر التدريب اثناء الخدمة على أداء المعلمين: دراسة حالة منطقة ستفتا كراتشي.

### “ Impact of In-Service Training on Performance of Teachers: A Case of Stevta Karachi Region “

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التدريب أثناء الخدمة على أداء المعلمين. من المعتقد عمومًا أنه مع تنفيذ بعض برامج التدريب في الخدمات، يمكن تحسين أداء المعلمين بشكل كبير فيما يتعلق بمهاراتهم المهنية ومعارفهم وخبراتهم. شمل مجتمع الدراسة المعلمين في هيئة التعليم الفني والتدريب المهني (STEVTA) منطقة كراتشي. استخدام الاستبيان لعينة مكونة من (١٥٠) من الذي استفاد من فرصة الحصول على التدريب أثناء الخدمة. وتوصلت نتائج الدراسة: الأثر الإيجابي لبرامج التدريب أثناء الخدمة على أداء المعلمين. إدراك إيجابي للمعلمين فيما يتعلق بنموهم المهني.

٧- دراسة (Hammond & Churchill, ٢٠١٨) بعنوان: دور تدريب الموظفين وتطويرهم في تحقيق الأهداف التنظيمية: دراسة جامعة أكرا التقنية

### “ The Role of Employee Training and Development in Achieving Organizational Objectives: A Study of Accra Technical University “

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التدريب والتطوير الذي هو المجال الذي يهتم بالنشاط التنظيمي الذي يهدف إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات في الإعداد التنظيمي وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في جامعة أكرا التقنية في غانا، والبالغ عددهم (٥٦) موظفاً.

وكشفت النتائج: أن دور الموارد البشرية هو وضع وتنفيذ خارطة طريق عالية المستوى للتدريب والتطوير الاستراتيجي. إن الموقع الاستراتيجي للتدريب والتطوير يعزز مباشرة أهداف وغايات العمل التنظيمية، وبالتالي يعزز الأداء التنظيمي.

٨- دراسة (Alsabbah & Ibrahim, ٢٠١٨) بعنوان: تأثير نظام التدريب على مهارات الموظفين الصعبة في السلطة الوطنية الفلسطينية

### “ The Influence of Training System on Employees’ Hard Skills in the Palestinian National Authority “

هدفت هذه الدراسة للإبلاغ عن تأثير نظام التدريب على تحسين مهارات الموظفين الصعبة. والتحقيق في تنفيذ نظام التدريب في المؤسسات العامة الفلسطينية. استخدمت الدراسة استبيان استقصائي لجمع البيانات من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. تكونت العينة من (٣٩٩) موظفاً من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

وتوصلت النتائج إلى: أن أنظمة التدريب لها تأثير إيجابي على مهارات الموظفين الثابتة. المساهمة النظرية لهذه الدراسة هي إثبات قيمة أنظمة التدريب على مهارات الموظف الثابتة. ويؤكد كذلك أهمية معالجة العلاقة بين الممارسة التنظيمية ونتائج الموظف.

٩- دراسة (Oviawe, ٢٠١٨) بعنوان: تجديد التعليم الفني المهني والتدريب من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص من أجل تنمية المهارات.

### “ Revamping Technical Vocational Education and Training through Public-Private Partnerships for Skill Development “

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التعليم المهني الفني والتدريب لتحقيق أهدافه في تمكين الموظفين من أجل تنمية المهارات، وكذلك التعرف على الحاجة إلى الشراكات بين القطاعين العام والخاص في التعليم والتدريب التقني المهني، والقضايا الاستراتيجية للتعليم والتدريب الفني المهني في المؤسسات التعليمية في أفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى: ان التعليم والتدريب المهني والفني والتقني عاملاً أساسياً في الوظيفة لخلق حياة مستدامة بدرجة عالية، وجود علاقة معنوية بين التعليم والتدريب الفني المهني والتقني وتنمية المهارات للموظفين والطلاب في التعليم.

فيما يلي جدول يلخص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

### جدول رقم (٢) ملخص الدراسات الأجنبية

| الباحث والسنة                 | متغيرات الدراسة  | العينة   | النتائج   |
|-------------------------------|--|--|---|
| Junejo et al.,<br>(٢٠١٨)      | المتغير المستقل (برامج التدريب)، المتغير التابع (أداء المعلمين).             | استخدام الاستبيان لعينة مكونة من (١٥٠) من الذي استفاد من فرصة الحصول على التدريب أثناء الخدمة.     | الأثر الإيجابي لبرامج التدريب أثناء الخدمة على أداء المعلمين. إدراك إيجابي للمعلمين فيما يتعلق بنموهم المهني  |
| Hammond & Churchill<br>(٢٠١٨) | المتغير المستقل (التدريب والتطوير)، والمتغير التابع (أداء الأفراد والجماعات) | وتكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في جامعة أكرا التقنية في غانا، والبالغ عددهم (٥٦) موظفاً. | أن دور الموارد البشرية هو وضع وتنفيذ خارطة طريق عالية المستوى للتدريب والتطوير الاستراتيجي. إن الموقع الاستراتيجي للتدريب والتطوير يعزز مباشرة أهداف وغايات العمل التنظيمية، وبالتالي يعزز الأداء التنظيمي.                 |
| Alsabbah & Ibrahim,<br>(٢٠١٨) | المتغير المستقل (أنظمة التدريب)، المتغير التابع (مهارات الموظفين الصعبة).    | تكونت العينة من (٣٩٩) موظفاً من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.                                  | . أن أنظمة التدريب لها تأثير إيجابي على مهارات الموظفين الثابتة. المساهمة النظرية لهذه الدراسة هي إثبات قيمة أنظمة التدريب على مهارات الموظف الثابتة. ويؤكد كذلك أهمية معالجة العلاقة بين الممارسة التنظيمية ونتائج الموظف. |

|  |  |   |                                      |
|--|--|---|--------------------------------------|
| <p>ان التعليم والتدريب المهني والفني والتقني عاملاً أساسياً في الوظيفة لخلق حياة مستدامة بدرجة عالية، وجود علاقة معنوية بين التعليم والتدريب الفني المهني والتقني وتنمية المهارات للموظفين والطلاب في التعليم.</p>   | <p>وتكونت عينة الدراسة من المتدربين في القطاع العام والخاص تم اختيارهم بالطريقة عشوائية ميسرة (١٠٠) استبانة.</p>                                 | <p>المتغير المستقل التدريب والتعليم (المهني، والفني، وتمكين العاملين)، المتغير التابع (تنمية المهارات).</p>   | <p>Oviawe,(٢٠١٨)</p>                 |
| <p>ان مستوى ممارسة التدريب وتقييم الأداء كان متوسطاً. ان مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً. وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الرضا الوظيفي.</p>   | <p>وتكونت عينة الدراسة من (٢٧) عضواً.</p>  | <p>المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية بابعادها (التدريب والاستقطاب وتقييم الأداء والتعويض والتعيين)، المتغير التابع (الرضا الوظيفي).</p> | <p>Maimako &amp; Bambale, (٢٠١٦)</p> |
| <p><b>النتائج</b></p>  | <p><b>العينة</b></p>   | <p><b>متغيرات الدراسة</b></p>   | <p><b>الباحث والسنة</b></p>          |
| <p>أن معتقدات الكفاءة الذاتية للبحوث الكمية والنوعية لدى طلاب الدراسات العليا قد تباينت وأن هذه المعتقدات كانت مرتبطة بجوانب مختلفة من بيئة التدريب وخبرات الدورة التدريبية، بما في ذلك تجارب البحوث الشخصية الخاصة بهم. أن متغيرات الخبرة في الدورة كانت تنبئاً كبيراً بالكفاءة الذاتية للبحث الكمي والنوعي، إلا أنها لم تكن تنبؤية للكفاءة الذاتية لأساليب البحث العامة.</p> | <p>وتكونت عينة الدراسة من (١٦١) طالب من طلاب الدراسات العليا والمسجلون في كلية التربية في جامعة المنطقة الجنوبية الغربية من الولايات المتحدة</p> | <p>متغيرات الدراسة (بيئة التدريب، وتجربة الدورة، ومعتقدات البحث عن الكفاءة الذاتية).</p>  | <p>Chesnut et al., (٢٠١٥)</p>        |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <p>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</p>  | <p>وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) موظف في الشركة.</p>   | <p>المتغير التابع (برامج التدريب والتطوير)، المتغير التابع (أداء العاملين).</p>   | <p><b>Asad &amp; Mahfod, (٢٠١٥)</b></p>       |
| <p>أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية، وأن كلا من علاقات العاملين، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير وتقييم الأداء تساهم بشكل متساوٍ إلى حد ما في تحقيق الريادة والتميز لعمل هذه المنظمات.</p>  | <p>تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظف يعملون في (١١) شركة من الشركات الكبيرة في الفلبين،</p> | <p>المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية بإبعادها (علاقات العاملين، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير وتقييم الأداء)، المتغير التابع (الريادة في العمل)</p> | <p><b>Edralin, (٢٠١٣)</b></p>                 |
| <p>أن المتوسط (٧٤.١) وأن التدريب المطبق بالمنظمة أكثر فعالية بسبب ارتفاع مستوى الرضا. أن هناك علاقة بين متغير العمر (والآراء حول أنشطة التدريب المخطط والتطوير التنظيمي) باستثناء (الرأي على الأداء الوظيفي وتحسين في العمل)، عدم وجود ارتباط بين الجنس و(الرأي عن الموارد المستخدمة، مساعدة في تطوير العمل وتحسين التقييم، وأعطى أهمية للشخصية). أن العمر والجنس لم يؤثر على الرأي حول تطوير التنظيم والرضا عن الموارد المستخدمة. وبالمثل لم يكن ليؤثر (الجنس والعمر) على الرضا العام عن التدريب.</p> | <p>فقد تم الإشراف على (٢١) موظف بطريقة عشوائية بسيطة.</p>                                  | <p>المتغير المستقل التدريب بإبعاده (التدريب المخطط والتطوير التنظيمي، الأداء الوظيفي، وتحسين في العمل)، المتغير التابع (أداء عمل الموظف).</p>                                       | <p><b>Swaminathan &amp; Gowri, (٢٠١١)</b></p> |

## (٢-٤-٤): ما يميز واقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة

بالنظر لما تضمنه عرض الدراسات السابقة من ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة تدريب الموارد البشرية و غزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي عززت الإطار النظري لهذه الدراسة، تم تحديد عدد من المؤشرات التقويمية للدراسات السابقة، من خلال



الدراسات السابقة يرى الباحث خلو الأدبيات الإدارية من بحوث شاملة تتناول في مجملها تدريب الموارد البشرية ودورها في تكوين المهارات وخاصة من العاملين في إدارة العمليات منها بشكل عام وليس بصورة جزئية. وهذا ما قاد الدراسة الحالية إلى التعمق في دراسة العلاقة بين هذين البعدين، ومع ذلك لا يمكن القول أن الدراسة الحالية مختلفة عن بقية الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، بل أن هناك قواسم مشتركة بينها وبين بقية الدراسات التي سبقتها، إذ تعد تلك الدراسات أساساً لانطلاق هذه الدراسة وعمقاً لها.

وكذلك قد أستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب ومن أهمها:

- ١- الاستفادة من الإطار النظري في صياغة موضوع الدراسة فيما يتعلق بإبعاد تدريب الموارد البشرية وجودة العمليات .
- ٢- الإطلاع على كيفية سير طريقة الدراسة والإجراءات المتبعة وأخذ ما يتناسب منها مع الدراسة الحالية .
- ٣- التعرف على الأدوات البحثية وكيفية إعدادها وبنائها، وعرضها على المحكمين للتأكد من صدقها.
- ٤- دراسة النتائج وتوصياتها والاستفادة منها في مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية .

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج وأسلوب الدراسة، ومجتمع الدراسة، وتحديد عينتها، وما هي مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وأدوات الدراسة المستخدمة في كيفية بناء أداة الدراة الرئيسية، وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى المعالجات الإحصائية المستخدمة في اختبار تساؤلات الدراسة وفرضياتها للوصول إلى نتائج ملائمة للدراسة .

### (١-٣): منهج وأسلوب الدراسة

أستخدم الباحث المنهج الوصفي بهدف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، ومناسبته لتحقيق أهداف الدراسة (العساف، ٢٠١٠)، والمنهج التحليلي حيث قام الباحث بتطوير أداة للدراسة (أستبانة) خصيصاً لخدمة أغراض، والتي يتم من خلالها جمع البيانات من مجتمع الدراسة من خلال الأجابة عن أسئلتها عن طريقة المبحوثين ميدانياً، وتم استخدام برنامج الرزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الأولية.

### (٢-٣): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الشركات النفطية العراقية، وتم استهداف العاملين في الشركات النفطية والمتمثلة بـ (شركة مصافي الشمال) والبالغ عددهم (٥٠٠٠) عاملاً<sup>(\*)</sup>، و (شركة تعبئة الغاز) البالغ عددهم (٢٠٠٠) عاملاً<sup>(\*\*)</sup>، و (شركة توزيع المنتجات النفطية)، والبالغ عددهم (٢٠٠٠) عاملاً<sup>(\*\*\*)</sup>، وبالتالي بلغ المجتمع الكلي للشركات النفطية (٩٠٠٠) عاملاً.

المصدر: بالرجوع إلى الشركات النفطية العراقية، وكالاتي:

(\*) تم التعرف على الاحصائية من خلال اجراء مقابلة مع احد موظفين قسم الموارد البشرية للشركة بتاريخ ٢٠١٩/٤/٧. (\*\*\*) تم الحصول على إعداد الموظفين عن طريق إجراء اتصال هاتفي مع احد موظفي الموارد البشرية بتاريخ ٢٠١٩/٤/٢٢.

(\*\*\*) تم التعرف على عدد الموظفين من خلال إجراء مقابلة مع احد الموظفين قي قسم التخطيط للشركة بتاريخ ٢٠١٩/٤/١٤.

(٣-٣): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الشركات النفطية، ولغرض تقدير الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة قام الباحث باستعمال المعادلة التالية (Green, ١٩٩١):

$$\text{حجم أفراد العينة} = ٣٨٥ \times \text{حجم المجتمع للشركة} / \text{حجم المجتمع الكلي للشركات} + ١٥$$

وبتطبيق المعادلة السابقة على الشركات النفطية كلا على حدا، فيصبح حجم أفراد عينة الدراسة لشركة مصافي الشمال (٢٣٠) عاملاً، وشركة تعبئة الغاز يصبح حجم افراد العينة (١٠٠) عاملاً. وشركة توزيع المنتجات النفطية يصبح حجم أفراد العينة (١٠٠) عاملاً، وبذلك يصبح حجم عينة الدراسة المستهدفة للمجتمع ككل (٤٣٠) عاملاً. وقام الباحث بتوزيع (٤٣٠) استبانة بالطريقة العشوائية، وتم استرجاع (٣٧٢). وبعد تفريغ البيانات من الاستبانات المسترجعة تبين أن هناك (١٦) استبانة غير مكتملة البيانات، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي ما مجمله (٣٥٦) استبانة بنسبة مئوية (٨٢.٧%) من إجمالي الاستبانات الموزعة .

إذ يوضح الجدول (٣) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

جدول رقم (٣): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (N=٣٥٦)

| الخصائص          | الوصف              | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------|--------------------|-----------|----------------|
| النوع الاجتماعي  | ذكر                | ٢٦٥       | ٧٤.٤%          |
|                  | أنثى               | ٩١        | ٢٥.٦%          |
|                  | العدد الكلي        | ٣٥٦       | ١٠٠%           |
| الفئة العمرية    | ٢٥ سنة فأقل        | ٢٦        | ٧.٣%           |
|                  | ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة | ١٣١       | ٣٦.٨%          |
|                  | ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة | ١٤٨       | ٤١.٦%          |
|                  | ٤٥ - أقل من ٥٥ سنة | ٣١        | ٨.٧%           |
|                  | ٥٥ سنة فأكثر       | ٢٠        | ٥.٦%           |
|                  | العدد الكلي        | ٣٥٦       | ١٠٠%           |
| المستوى التعليمي | ثانوية عامة فأقل   | ٥٤        | ١٥.٢%          |
|                  | دبلوم معهد (متوسط) | ١٠٧       | ٣٠.١%          |
|                  | بكالوريوس          | ١٦٥       | ٤٦.٣%          |
|                  | دراسات عليا        | ٣٠        | ٨.٤%           |
|                  | العدد الكلي        | ٣٥٦       | ١٠٠%           |
| عدد سنوات الخبرة | ٥ سنوات فأقل       | ٤١        | ١١.٥%          |
|                  | ٥ - أقل من ١٥ سنة  | ١٣٠       | ٣٦.٥%          |
|                  | ١٥ - أقل من ٢٥ سنة | ٩٠        | ٢٥.٣%          |
|                  | ٢٥ سنة فأكثر       | ٩٥        | ٢٦.٧%          |
|                  | العدد الكلي        | ٣٥٦       | ١٠٠%           |

| عدد الدورات التدريبية | لا يوجد | ١٣٨   | ٣٨.٨% |
|-----------------------|---------|-------|-------|
| ٣-١ دورة              | ٧٠      | ١٩.٧% |       |
| ٤-٦ دورة              | ١٣٥     | ٣٧.٩% |       |
| ٧ دورات فأكثر         | ١٣      | ٣.٧%  |       |
| العدد الكلي           | ٣٥٦     | ١٠٠%  |       |

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (٣) الآتية:

- ١- النوع الاجتماعي: أن هناك ما نسبته (٧٤.٤%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن (٢٥.٦%) هم من الإناث. ويعزو الباحث سبب أن غالبية أفراد المجتمع من الذكور، لأن أغلب الأعمال الفنية صعبة في العمل في الشركات النفطية، ويكون القبول في معهد التدريب النفطي/بيجي في منطقة الشركات النفطية للإناث بنسبة ١٥% من إجمالي القبول في المعهد.
- ٢- الفئة العمرية: أن غالبية أفراد عينة الدراسة بلغت (٤١.٦%؛ ٣٦.٨%) هم ممن تتراوح أعمارهم من (٣٥- أقل من ٤٥ سنة؛ ٢٥- أقل من ٣٥ سنة) على التوالي، وأخيراً، أظهرت النتائج أن الذين تتراوح أعمارهم (٤٥- أقل من ٥٥ سنة؛ أقل من ٢٥ سنة؛ ٥٥ سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (٨.٧%؛ ٧.٣%؛ ٥.٦%) على التوالي، وتشير تلك النتائج أن الشركات النفطية أغلب عاملها محصورة ما بين (٢٥- أقل من ٤٥ سنة) بنسبة (٧٨.٤%). ويعزو الباحث النتيجة المذكورة بسبب الظروف الامنية والطائفية في مناطق تواجد الشركات النفطية، علماً أن الباحث أحد افراد وزارة النفط وعلى تواصل مع الشركات النفطية، وقد شملته حالة الهجرة إلى مناطق أخرى.
- ٣- المستوى التعليمي: أغلب أفراد العينة من حملة شهادة (دبلوم معهد متوسط، وبكالوريوس) بلغ نسبتهم (٣٠.١%؛ ٤٦.٣%) على التوالي، وأقلها حملة شهادة (دراسات عليا، وثانوية عامة) بلغت نسبتهم (٨.٤%؛ ١٥.٢%) على التوالي. مما يدل ذلك إلى أن حملة الشهادات من العاملين في الشركات محصور في (دبلوم معهد، وبكالوريوس) بنسبة (٧٦.٤%) من إجمالي مجتمع الدراسة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم إتاحة الفرصة للموظفين بالدراسة في الجامعات، كون الشركات لم تخصص الميزانيات الكافية لاغراض المنح الدراسية.
- ٤- عدد سنوات الخبرة: إن أعلى نسبة بلغت (٣٦.٥%) هم ممن لديهم خدمة وظيفية (٥- أقل من ١٥ سنة)، ويليه سنوات خبرة (١٥- أقل من ٢٥ سنة؛ ٢٥ سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (٢٥.٣%؛ ٢٦.٧%) على التوالي، وأقلها نسبة الذين لديهم سنوات خبرة (٥ سنوات فأقل) بلغت نسبتهم (١١.٥%)، وتشير تلك النتائج إلى أن العاملين في الشركات سنوات خبرتهم

- ٥- محصورة ما بين (٥-٢٥ سنة) من إجمالي مجتمع الدراسة . ويعزو الباحث السبب إلى عدم التوظيف في السنوات الخمسة الماضية نتيجة تعرض البلاد الى الحروب وتعرض الشركات الى دمار ونقص في الموارد الماليه والهجرة المتكررة والظروف غير المستقرة في العراق وفي مناق تواجد الشركات النفطية بشكل خاص.
- ٦- عدد الدورات التدريبية: إن أغلب أفراد العينة من (لا يوجد) لم يدخلوا اي دروة تدريبية بلغت نسبتهم (٣٨.٨%)، يليها (٤-٦ دورة؛ ١-٣ دورة) بلغت نسبتهم (٣٧.٩%؛ ١٩.٧%) على التوالي. وقلها نسبة مما عدد دوراتهم التدريبية (٧ دورات فأكثر) بلغت (٣.٧%). وتشير تلك النتائج بأن نسبة العاملين الذين لم يتدربوا إلى الذين يتدربون كانت تقريباً (٤٠%) من إجمالي مجتمع الدراسة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم توفر ميزانية كافية تشجع على ترشيح الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم إلى دورات لكثرة الحروب في السنوات السابقة وتعرض الشركة الى الدمار وعدم وجود الاستقرار للاهتمام بالتدريب.

### (٣-٤): مصادر جمع البيانات

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بالأعتماد على نوعين من مصادر جمع البيانات والمعلومات، وهما:

**أولاً: المصادر الثانوية:** إتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة، والدوريات والمقالات والابحاث التي تناولت متغيري للدراسة (تدريب الموارد البشرية وجودة العمليات) ومواقع الانترنت المختلفة، وتم اللجوء إلى هذا النوع من المصادر من أجل التعرف على الأطر والأسس العلمية لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة.

**ثانياً: المصادر الأولية:** استخدم الباحث هذا الجانب لمعالجة الجوانب التحليلية، فقد لجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال إعداد استبانة كأداة رئيسية للدراسة، والتي تضمنت عدداً من الفقرات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، ويتم قياس ذلك من خلال أجابة افراد عينة الدراسة في مجتمع الدراسة المبحوث، وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) ثلاث أجزاء، وهي:

**الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) لغرض وصف خصائص أفراد عينة الدراسة .

**الجزء الثاني:** تضمن متغير تدريب الموارد البشرية مقاساً عبر ثلاث أبعاد (إعداد البرامج التدريبية، البيئة التدريبية، المدربين) و (١٨) فقرة لقياسها، وبالاعتماد على دراسة (الحسن، ٢٠١٦؛ السامرائي، ٢٠١٠؛ الأبراهيم، ٢٠١٥؛ ٢٠١٨، Junejo et al.) في إعداد فقراتها، وكما مبين بالجدول رقم (٢)

**الجزء الثالث:** تضمن على متغير جودة العمليات مقاساً عبر بعدين (تحديد العمل المطلوب، وتحديد الوقت اللازم) و(١٤) فقرة لقياسها، بالاعتماد على دراسة (أحمد واخرون، ٢٠١٤؛ Edralin, ٢٠١٣) في إعداد فقراتها، وكما موضح بالجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤): توزيع متغيرات استبانة الدراسة وفقراتها

| الرقم               | المتغيرات وابعادها      | توزيع الفقرات |
|---------------------|-------------------------|---------------|
| ١-١                 | إعداد البرامج التدريبية | ٦ - ١         |
| ٢-١                 | البيئة التدريبية        | ١٣ - ٧        |
| ٣-١                 | المدربين                | ١٨ - ١٤       |
| ١                   | تدريب الموارد البشرية   | ١٨            |
| ١-٢                 | تحديد العمل المطلوب     | ٧ - ١         |
| ٢-٢                 | تحديد الوقت اللازم      | ١٤ - ٨        |
| ٢                   | جودة العمليات           | ١٤            |
| فقرات الاستبانة ككل |                         | ٣٢            |

وتم وضع تدرج لمدى الاستجابة من (١-٥) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ( Five Likert )

(Scale) كالاتي:

| بدائل الأجابة | أوافق بشدة | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|--------------------|----------|---------------|
| المقياس       | (٥)        | (٤)   | (٣)                | (٢)      | (١)           |

وبهذا تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) وبشكلها النهائي من (٣٢) فقرة. ومن خلال مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة، قام الباحث بإستخراج مستويات إجابات عينة الدراسة من خلال أتباع معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$1.33 = 3 / (1 - 0) = \text{طول الفئة}$$

وبناء على ذلك يكون مستويات التقييم، كالآتي:

$$\text{منخفض} = (1 - \text{أقل من } 2.33)$$

$$\text{متوسط} = (2.33 - \text{أقل من } 3.66)$$

$$\text{مرتفع} = (3.66 - 5)$$

### (3-5): المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

نظراً للأسلوب الملائم في المعالجات الإحصائية يعتمد بشكل رئيسي على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد أعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والأقتصادية (SPSS)، وفي ضوء طبيعة أسئلة الدراسة وفرضياتها عمد الباحث لإستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: يستخدم لوصف البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: يستخدم لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها، والانحراف المعياري يعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): يستخدم لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة .
- إختبار (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات الطبيعي (Normal Distribution) .

▪ معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح به (Tolerance): للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

▪ اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد ومعرفة أي متغير أكثر تأثير .

(٦-٣): أدوات الدراسة

(١-٦-٣): صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية والعراقية في مجال موضوع الدراسة، لغرض إعطاء آراءهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة ومدى صلاحيتها من سلامة الصياغة اللغوية، ويبين الملحق رقم (٢) أسماء السادة المحكمين، وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل استجابة للآراء والمقترحات المقدمة من قبلهم، وبذلك خرجت الأستبانة في صورتها النهائية، وكما موضحة في الملحق رقم (١).

(٢-٦-٣): ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال إجابة المبحوثين على كل أسئلة الدراسة الموجودة في الاستبيان، وبالرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها تتراوح بين (١-٠) وأن القيمة المقبولة ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) فأكثر وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, ٢٠١٠). كما مبينة في الجدول رقم (٥).



جدول رقم (٥): معاملات ثبات أبعاد الدراسة (مقياس كرونباخ ألفا)

| ت | المتغير                 | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---|-------------------------|-------------|--------------|
| ١ | تدريب الموارد البشرية   | ١٨          | ٠.٦٦٧        |
|   | إعداد البرامج التدريبية | ٦           | ٠.٧٦٣        |
|   | البيئة التدريبية        | ٧           | ٠.٧٢٢        |
|   | المدرسين                | ٥           | ٠.٧٧٨        |
| ٢ | جودة العمليات           | ١٤          | ٠.٦٧٦        |
|   | تحديد العمل المطلوب     | ٧           | ٠.٧٠٥        |
|   | تحديد الوقت الازم       | ٧           | ٠.٧٢٥        |
|   | الاستبانة ككل           | ٣٢          | ٠.٧٥٠        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

تبين من الجدول (٥) أن قيم معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة كانت مقبولة، والتي بلغت (٠.٦٦٧) لتدريب الموارد البشرية، وبلغت (٠.٦٧٦) لجودة العمليات، وللاستبانة ككل بلغت قيمتها (٠.٧٠٥)؛ وتشير تلك النتائج إلى أن أداة الدراسة بصورة عامة تتمتع بمعامل ثبات مقبولاً إحصائياً قيمته أكبر من القيمة الواجب الحصول عليها وهي (٠.٦٠)، ولذا بإمكان الاستبانة تحقيق اغراض الدراسة.

## الفصل الرابع عرض نتائج التحليل الإحصائي

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي أعتمدت فيها عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما تناول الفصل اختبار صحة الفرضيات التي وردت في هذه الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(٤-١): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

(٤-١-١): تدريب الموارد البشرية

للإجابة على مضمون السؤال الأول في أسئلة الدراسة؛ والمتمثل بـ " ما مستوى تدريب الموارد البشرية في الشركات النفطية العراقية؟"، قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن واقع تدريب الموارد البشرية في الشركات النفطية العراقية، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك .

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية عن واقع تدريب الموارد البشرية (N=٣٥٦)

| ت | البُعد                    | المتوسط الحسابي | الأهمية النسبية | ترتيب البعد | مستوى التقييم |
|---|---------------------------|-----------------|-----------------|-------------|---------------|
| ١ | إعداد البرامج التدريبية   | ٣.٢٨            | ٦٥.٦%           | ٢           | متوسط         |
| ٢ | البيئة التدريبية          | ٣.٤٨            | ٦٩.٦%           | ١           | متوسط         |
| ٣ | المدرسين                  | ٢.٦٥            | ٥٣%             | ٣           | متوسط         |
|   | تدريب الموارد البشرية ككل | ٣.١٤            | ٦٢.٨%           | -           | متوسط         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

نلاحظ من الجدول رقم (٦) إلى أن واقع تدريب الموارد البشرية الذي تمارسه الشركات النفطية العراقية من وجهة نظر إجابات أفراد عينة الدراسة كان بمتوسط حسابي عام (٣.١٤) عند أهمية نسبية (٦٢.٨%) بمستوى تقييم متوسط، وإنحراف معياري (٠.٣١٣)، والتي تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة، ويعني أن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظر إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تدريب الموارد البشرية في الشركات. وعلى مستوى الابعاد الفرعية جاءت جميعها بمستوى تقييم متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٢.٦٥-٣.٤٨)

حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد (البيئة التدريبية)، يليه بالمرتبة الثانية بُعد (إعداد البرامج التدريبية)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بُعد (المدرين).

أما من ناحية الأهمية النسبية لأبعاد تدريب الموارد البشرية والتي تشير إلى الأهمية المتوسطة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة في الشركات المبحوثة حول واقع محاور تدريب الموارد البشرية. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (القرالة، ٢٠١٨) ودراسة (Bambale and Maimako, ٢٠١٦) حيث كان مستوى التقييم للتدريب متوسطاً. واختلفت مع نتائج دراسة كل من (عودة وايب، ٢٠١٨) بوجود اهتمام مرتفع. ودراسة (Alsabbah & Ibrahim, ٢٠١٨) (Oviawe, ٢٠١٨) ودراسة (Edralin, ٢٠١٣) ودراسة (Swaminathan & Gowri, ٢٠١١) حيث كان مستوى التقييم مرتفع.

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد من أبعاد تدريب الموارد البشرية. قام الباحث بعدها بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، وكالاتي:

### أولاً: أعداد البرامج التدريبية

قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إعداد البرامج التدريبية، والتي تضمنت (٦) فقرات في الاستبانة، وكما يوضحها الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧): إجابات أفراد العينة عن إعداد البرامج التدريبية (N=٣٥٦)

| ت | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | ترتيب الفقرة | مستوى التقييم |
|---|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|---------------|
| ١ | تصمم الشركة البرامج التدريبية وفقاً للحاجات التي تعكس قدرتها على تنفيذ ما هو مطلوب منهم من أعمال. | ٣.٧١            | ١.٠١٨             | ٧٤.٢%           | ٢            | مرتفع         |
| ٢ | توضع الشركة الخطط التدريبية من أجل تهيئة العاملين الجدد للعمل.                                    | ٣.٤٤            | ١.٠٠٢             | ٦٨.٨%           | ٣            | متوسط         |
| ٣ | تحرص الشركة باستمرار على توفير برامج تدريبية لجميع المسميات الوظيفية.                             | ٣.١٠            | ١.١٤٠             | ٦٢%             | ٤            | متوسط         |
| ٤ | تخصص الشركة الميزانية الكافية في جعل البرامج التدريبية مجهزة بمستلزمات التدريب كافة.              | ٢.٩٧            | ١.٠٧٦             | ٥٩.٤%           | ٥            | متوسط         |
| ٥ | تضع الشركة رؤيه واضحة في جعل البرامج التدريبية قصيرة الأجل.                                       | ٣.٧٣            | ١.١٦٠             | ٧٤.٦%           | ١            | مرتفع         |
| ٦ | تنوع الشركة في اهداف البرامج التدريبية بين (المعرفة، والمهارة) بشكل متوازن.                       | ٢.٧٤            | ١.١٢٥             | ٥٤.٨%           | ٦            | متوسط         |
|   | المتوسط الحسابي لإعداد البرامج التدريبية ككل  |                 | ٣.٢٨              |                 |              | متوسط         |

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

نلاحظ من الجدول (٧) إلى إن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بإعداد البرامج التدريبية، تراوحت ما بين (٣.٧٣-٢.٧٤) بمتوسط حسابي كلي مقداره (٣.٢٨) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى ممارسة متوسط لإعداد البرامج التدريبية في الشركات النفطية العراقية. حيث حصلت الفقرة "تضع الشركة رؤيه واضحة في جعل البرامج التدريبية قصيرة الأجل" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٣). فيما حصلت الفقرة "تنوع الشركة في أهداف البرامج التدريبية بين (المعرفة، والمهارة) بشكل متوازن" على أدنى متوسط حسابي بلغ (٢.٧٤). ويبين الجدول أيضاً الانحراف المعياري لفقرات إعداد البرامج التدريبية، والذي تراوح ما بين (١.١٦٠-١.٠٠٢)، والذي يشير إلى التشتت المرتفع الأكبر من الواحد الصحيح، وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظر أفراد العينة في إجابات نحو إعداد البرامج التدريبية، وما يؤكد ذلك التباعد في قيم المتوسطات الحسابية للفقرات، وبشكل عام تبين أن واقع إعداد البرامج التدريبية في الشركات النفطية كان بمستوى متوسط. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (القرالة، ٢٠١٨)، وأختلفت مع نتائج دراسة (عبدالمطلب، ٢٠١٨)

### ثانياً: البيئة التدريبية

قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات البيئة التدريبية، والتي تضمنت (٧) فقرات في الاستبانة، وكما يوضحها الجدول رقم (٨) .

جدول رقم (٨): إجابات أفراد العينة عن البيئة التدريبية (N=٣٥٦)

| ت  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | ترتيب الفقرات | مستوى التقييم |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|---------------|
| ٧  | تحرص الشركة على جعل بيئة التدريب المادية (تهوية وإضاءة) بيئه مقبوله للمدربين والمتدربين من أجل مواصلة التدريب .                 | ٢.٩٠            | ١.٢٤٠             | ٥٨%             | ٧             | متوسط         |
| ٨  | تحفز الشركة المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربطه بالحوافز التشجيعية .  | ٣.٥٥            | ٠.٦٤٧             | ٧١%             | ٤             | متوسط         |
| ٩  | توفر الشركة دار ضيافة للمتدربين والمدربين الذين يعانون من صعوبة التنقل بين موقع عملهم و سكنهم .                                 | ٣.٦٢            | ٠.٩٠٦             | ٧٢.٤%           | ٣             | متوسط         |
| ١٠ | تراعي الشركة تجهيز القاعات بالمعدات والادوات التي تتلاءم مع طبيعة البرامج التدريبية لاضفاء صفة المقبوليه على بيئتها التدريبية . | ٣.٩١            | ٠.٦٤٦             | ٧٨.٢%           | ١             | مرتفع         |
| ١١ | توفر الشركة وسائل الصحة والسلامة المهنية في المراكز التدريبية .   | ٣.٥٢            | ٠.٨٣٩             | ٧٠.٤%           | ٥             | متوسط         |
| ١٢ | تختار الشركة الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لمتدربيها.   | ٣.٨٢            | ٠.٨٤٤             | ٧٦.٤%           | ٢             | مرتفع         |
| ١٣ | توفر الشركة مواقع تدريبية تتناسب مع عدد المتدربين من التخصصات المهنية كافة .  | ٣.٠٤            | ١.٠٠٣             | ٦٠.٨%           | ٦             | متوسط         |
|    | المتوسط الحسابي للبيئة التدريبية ككل  |                 | ٣.٤٨              |                 |               | متوسط         |

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

نلاحظ من الجدول (٨) إلى إن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة البيئة التدريبية، تراوحت ما بين (٢.٩٠-٣.٩١) بمتوسط حسابي كلي مقداره (٣.٤٨) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى ممارسة متوسط للبيئة التدريبية في الشركات النفطية العراقية. حيث حصلت الفقرة " تراعي الشركة تجهيز القاعات بالمعدات والادوات التي تتلاءم مع طبيعة البرامج التدريبية لاضفاء صفة المقبولية على بيئتها التدريبية " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩١). فيما حصلت الفقرة " تحرص الشركة على جعل بيئة التدريب المادية (تهوية وإضاءة) بيئه مقبولة للمدربين والمتدربين من أجل مواصلة التدريب " على أدنى متوسط حسابي بلغ (٢.٩٠).

ويبين الجدول أيضاً الانحراف المعياري لفقرات البيئة التدريبية، والذي تراوحت ما بين (١.٢٤٠-٠.٦٤٦)، والذي يشير إلى التشتت المرتفع الأكبر من الواحد الصحيح، وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظر أفراد العينة في إجابات نحو البيئة التدريبية، وما يؤكد ذلك التباعد في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام تبين أن واقع البيئة التدريبية في الشركات النفطية كان بمستوى متوسط. واتفقت النتائج الحالية مع دراسة (Hammond & Churchill, ٢٠١٨).

### ثالثاً: بُعد المدربين

قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المدربين، والتي تضمنت (٥) فقرات في الاستبانة، وكما يوضحها الجدول رقم (٩) .

جدول رقم (٩): إجابات أفراد العينة عن بعد المدربين (N=٣٥٦)

| ت  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | ترتيب الفقرات | مستوى التقييم |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|---------------|
| ١٤ | تتاكد الشركة من قدرة المدربين على استخدام وسائل تعليمية متنوعة لتسهيل التطبيق العملي .        | ٤.٢٤            | ٠.٤٣٠             | ٨٤.٨%           | ١             | مرتفع         |
| ١٥ | تحرص الشركة على المواءمة بين إلمام المدربين بالنواحي النظرية والعملية للتخصص وحاجة المتدربين. | ٢.٦٢            | ١.٠٦٨             | ٥٢.٤%           | ٢             | متوسط         |
| ١٦ | يشجع المدربين في الشركة على مشاركة المتدربين في التطبيقات العملية.                            | ١.٨٨            | ٠.٧٦٨             | ٣٧.٦%           | ٥             | منخفض         |
| ١٧ | يتمتع المدربون في الشركة بشخصيات قوية تساعد على توصيل المعلومات المتعلقة بالبرامج التدريبية.  | ١.٩٩            | ١.٠١٤             | ٣٩.٨%           | ٤             | منخفض         |
| ١٨ | تستقطب الشركة المدربين والمتخصصين من خارج الشركات النفطية من الذين يعملون في مجال التدريب.    | ٢.٥٠            | ١.١٣٥             | ٥٠%             | ٣             | متوسط         |
|    | المتوسط الحسابي للمدربين ككل  | ٢.٦٥            |                   |                 |               | متوسط         |

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

نلاحظ من الجدول (٩) إلى إن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة المدربين، تراوحت ما بين (٤.٢٤-١.٨٨) بمتوسط حسابي كلي مقداره (٢.٦٥) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى ممارسة متوسط للمدربين في الشركات النفطية العراقية. حيث حصلت الفقرة " تتأكد الشركة من قدرة المدربين على استخدام وسائل تعليمية متنوعة لتسهيل التطبيق العملي " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٢٤). فيما حصلت الفقرة " يشجع المدربين في الشركة على مشاركة المتدربين في التطبيقات العملية " على أدنى متوسط حسابي بلغ (١.٨٨).

ويبين الجدول أيضاً الانحراف المعياري لفقرات البيئة التدريبية، والذي تراوحت ما بين (١.١٣٥-٠.٤٣٠)، والذي يشير إلى التشتت المرتفع الأكبر من الواحد الصحيح، وهو ما يعكس التباين في وجهات نظر أفراد العينة في إجابات نحو واقع المدربين، وما يؤكد ذلك التباين في قيم المتوسطات الحسابية للفقرات، وبشكل عام تبين أن واقع المدربين في الشركات النفطية كان بمستوى متوسط. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (سلطه جي، ٢٠١٦)

#### (٢-١-٤) جودة العمليات

للإجابة على مضمون السؤال الثاني في أسئلة الدراسة؛ والمتمثل بـ " ما مستوى جودة العمليات لدى العاملين في الشركات النفطية العراقية "، قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن مستوى جودة العمليات، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك .

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية عن جودة العمليات (N=٣٥٦)

| ت | البُعد              | المتوسط الحسابي | الأهمية النسبية | ترتيب البعد | مستوى التقييم |
|---|---------------------|-----------------|-----------------|-------------|---------------|
| ١ | تحديد العمل المطلوب | ٣.٥١            | ٧٠.٢%           | ١           | متوسط         |
| ٢ | تحديد الوقت اللازم  | ٢.٧٥            | ٥٥%             | ٢           | متوسط         |
|   | جودة العمليات ككل   | ٣.١٣            | ٦٢.٦%           | -           | متوسط         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

نلاحظ من الجدول رقم (١٠) إلى أن مستوى جودة العمليات الذي يمارسه العاملين في الشركات النفطية العراقية كان بمتوسط حسابي عام (٣.١٣) عند أهمية نسبية (٦٢.٦%) بمستوى تقييم متوسط، وإنحراف معياري (٠.٣٤٨)، والتي تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة، ويعني أن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظر إجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة العمليات لدى العاملين في الشركات. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاءت بمستوى تقييم متوسط،

وتراوحت ما بين (٢.٧٥-٣.٥١) حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد (تحديد العمل المطلوب)، ويليه بالمرتبة الثانية بُعد (تحديد الوقت اللازم).

أما من ناحية الأهمية النسبية لأبعاد جودة العمليات والتي تشير إلى الأهمية المتوسطة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة في الشركات المبحوثة حول مستوى جودة محاور العمليات. واختلفت مع نتائج دراسة (القرالة، ٢٠١٨). (Oviawe, ٢٠١٨) ودراسة (Hammond & Churchill, ٢٠١٨).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد من أبعاد جودة العمليات. قام الباحث بعدها بإستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، وكالاتي:

### أولاً: بُعد تحديد العمل المطلوب

قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تحديد العمل المطلوب ، والتي تضمنت (٧) فقرات في الاستبانة، كما في الجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١): إجابات أفراد العينة عن تحديد العمل المطلوب (N=٣٥٦)

| ت | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | ترتيب الفقرات | مستوى التقويم |
|---|--|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|---------------|
| ١ | تحرص الشركة على انجاز اعمالها المطلوبة مما يعكس قدرتها على انتاج منتجات بجوده عاليه .                            | ٣.٨٣            | ٠.٩٠٥             | %٧٦.٦           | ٣             | مرتفع         |
| ٢ | تحدد الشركة العمل المبدول من قبل الافراد وماتحتاجه تلك الجوده المصممه للعمل.                                     | ٣.١٣            | ١.٣١٠             | %٦٢.٦           | ٦             | متوسط         |
| ٣ | توازن الشركة بين الاعمال التي يمارسها الافراد العاملين وبين الاعمال التي تنجز عن طريق الآلات.                    | ٣.٠٧            | ١.١٠٤             | %٦١.٤           | ٧             | متوسط         |
| ٤ | تركز الشركة من خلال برامجها على جعل الاعمال التي تنجز من قبل الافراد العاملين بشكل مناسب لمتطلبات العمل المطلوب. | ٣.٥٥            | ٠.٩٤٤             | %٧١             | ٤             | متوسط         |
| ٥ | تقوم الشركة بمقارنة جودة عملياتها مع عمليات الشركات الأخرى للتأكد من جودتها .                                    | ٣.٨٥            | ٠.٨٤٠             | %٧٧             | ٢             | مرتفع         |
| ٦ | تعتمد الشركة في تنفيذ العمل المطلوب على ذوي الخبرة والمهارة.   | ٣.٩٢            | ٠.٧٢٢             | %٧٨.٤           | ١             | مرتفع         |
| ٧ | توفر الشركة الإعداد الكافية من العاملين لانجاز العمل المطلوب ضمن حدود الوقت اللازم لتنفيذه .                     | ٣.٢٥            | ٠.٩٦٢             | %٦٥             | ٥             | متوسط         |
|   | المتوسط الحسابي لتحديد العمل المطلوب لتنفيذه ككل   |                 | ٣.٥١              |                 |               | متوسط         |

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

نلاحظ من الجدول (١١) إلى إن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بتحديد العمل المطلوب ، تراوحت ما بين (٣.٩٢-٣.٠٧) بمتوسط حسابي كلي مقداره (٣.٥١) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى متوسط في جودة تحديد العمل المطلوب من قبل العاملين في الشركات النفطية العراقية. حيث حصلت الفقرة " تعتمد الشركة في تنفيذ العمل المطلوب على ذوي الخبرة والمهارة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٢). فيما حصلت الفقرة

" توازن الشركة بين الأعمال التي يمارسها الأفراد العاملين وبين الأعمال التي تنجز عن طريق الآلات " على أدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٠٧).

ويبين الجدول أيضاً الانحراف المعياري لفقرات تحديد العمل المطلوب لتنفيذه، والذي تراوح ما بين (٠.٧٢٢-١.٣١٠)، والذي يشير إلى التشتت المرتفع الأكبر من الواحد الصحيح، وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظر أفراد العينة في إجابات نحو جودة تحديد العمل المطلوب لتنفيذه، وما يؤكد ذلك التباعد في قيم المتوسطات الحسابية للفقرات، وبشكل عام تبين أن جودة تحديد العمل المطلوب في الشركات النفطية كان بمستوى متوسط.

### ثانياً: بُعد تحديد الوقت اللازم

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تحديد الوقت اللازم لتنفيذه، والتي تضمنت (٥) فقرات في الاستبانة، ويوضحها الجدول (١٢)

جدول رقم (١٢): إجابات أفراد العينة عن تحديد الوقت اللازم (N=٣٥٦)

| ت  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | ترتيب الفقرات | مستوى التقييم |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|---------------|
| ٨  | تحدد الشركة الوقت اللازم لأداء أي عمل عليه إنتاجه تعمل على تنفيذها.           | ٣.٦٦            | ٠.٨٨٩             | ٧٣.٢%           | ٢             | متوسط         |
| ٩  | تستغل الشركة وقت العمل والأيدي العاملة في تنفيذ الأعمال.                      | ٢.٢٣            | ١.١١٢             | ٤٤.٦%           | ٥             | منخفض         |
| ١٠ | توفر الشركة المعدات والآلات المناسبة للعمل والتي تسهل أداء الأفراد العاملين.  | ٢.٧٦            | ١.١٦٢             | ٥٥.٢%           | ٣             | متوسط         |
| ١١ | تعمل الشركة على موازنة الأوقات عند تصميم الأنشطة والعمليات قبل التنفيذ وبعده. | ١.٩٠            | ٠.٩٠٦             | ٣٨%             | ٧             | منخفض         |
| ١٢ | تتابع الشركة الوقت الملائم لكل مهمة مباشر.                                    | ٢.٧٢            | ١.١٠٣             | ٥٤.٤%           | ٤             | متوسط         |
| ١٣ | تراعي الشركة توزيع الأعمال بما يتلاءم وظروف كافة الأفراد العاملين.            | ٣.٨٠            | ١.٠٧٦             | ٧٦%             | ١             | مرتفع         |
| ١٤ | تحدد الشركة الوقت اللازم لأداء أي عمل عليه إنتاجه تعمل على تنفيذها.           | ٢.١٦            | ١.٤١٠             | ٤٣.٢%           | ٦             | منخفض         |
|    | المتوسط الحسابي لتحديد الوقت اللازم لتنفيذه ككل                               |                 | ٢.٧٥              |                 |               | متوسط         |

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

نلاحظ من الجدول (١٢) إلى إن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بتحديد الوقت اللازم ، تراوحت ما بين (١.٩٠-٣.٨٠) بمتوسط حسابي كلي مقداره (٢.٧٥) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى متوسط في جودة تحديد الوقت اللازم من قبل العاملين في



الشركات النفطية العراقية. حيث حصلت الفقرة " تراعي الشركة توزيع الاعمال بما يتلاءم وظروف كافة الأفراد العاملين " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٠). فيما حصلت الفقرة " تعمل الشركة على موازنة الاوقات عند تصميم الأنشطة والعمليات قبل التنفيذ وبعده " على أدنى متوسط حسابي بلغ (١.٩٠).

ويبين الجدول أيضاً الانحراف المعياري لفقرات تحديد الوقت اللازم لتنفيذه، والذي تراوح ما بين (١.٤١٠-٠.٨٨٩)، والذي يشير إلى التشتت المرتفع الأكبر من الواحد الصحيح، وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظر أفراد العينة في إجابات نحو جودة تحديد الوقت اللازم لتنفيذه، وما يؤكد ذلك التباعد في قيم المتوسطات الحسابية للفقرات، وبشكل عام تبين أن جودة تحديد الوقت اللازم في الشركات النفطية كان بمستوى متوسط.

#### (٢-٤) نتائج التحليل الإحصائي لأختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق أختبارات التحليل الإحصائي للفرضيات. قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات القبليّة، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات الدراسة، والتأكد من أن البيانات تصلح للأختبارات البعدية، وهي كالاتي:

#### (١-٢-٤) التوزيع الطبيعي للبيانات

ل أغراض التحقق من موضوعية النتائج تم إجراء إختيار ( Kolmogorov-Smirnov Test)، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر على نتائج إختبارات الدراسة، كما ميبين في الجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣): إختيار (Kolmogorov-Smirnov Test) لتوزيع البيانات الطبيعي

| ت | ابعاد المتغيرات         | Kolmogorov-Smirnov | Sig. * | النتيجة              |
|---|-------------------------|--------------------|--------|----------------------|
| ١ | إعداد البرامج التدريبية | ٠.٩٠٩              | ٠.٣٨٠  | تتبع التوزيع الطبيعي |
| ٢ | البيئة التدريبية        | ١.١١٢              | ٠.١٦٩  | تتبع التوزيع الطبيعي |
| ٣ | المدرسين                | ١.٣٤٨              | ٠.٠٥٣  | تتبع التوزيع الطبيعي |
| ٤ | تحديد العمل المطلوب     | ٠.٩٢٧              | ٠.٣٥٦  | تتبع التوزيع الطبيعي |
| ٥ | تحديد الوقت اللازم      | ١.٣٠٠              | ٠.٠٦٨  | تتبع التوزيع الطبيعي |

(\* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ).

ونلاحظ من الجدول (١٣) أن توزيع البيانات لجميع أبعاد متغيرات الدراسة كانت تتبع التوزيع الطبيعي. حيث كانت نسب التوزيع لجميع إجابات أفراد عينة الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهو المستوى المعتمد في المعالجات الإحصائية لهذه الدراسة.

#### (٤-٢-٢): اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة

لغرض التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، ويتم من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (١٠)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من (٠.٠٥)، وكما يوضحها الجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤): نتائج اختبار التداخل الخطي لأبعاد المتغير المستقل

| المتغير                 | معامل تضخم التباين (VIF) | التباين المسموح (Tolerance) |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| إعداد البرامج التدريبية | ١.١٠٠                    | ٠.٩٠٩                       |
| البيئة التدريبية        | ١.١٠٧                    | ٠.٩٠٣                       |
| المدرسين                | ١.٠٠٨                    | ٠.٩٩٢                       |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

يتضح من نتائج الجدول (١٤) عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة (إعداد البرامج التدريبية، البيئة التدريبية، المدرسين)، وأن ما يؤكد ذلك قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتي تقل قيمتها عن (١٠)، وقيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) قيمتها أكبر من (٠.٠٥)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين الأبعاد، وإن البيانات لمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة.

#### (٤-٢-٣) اختبار فرضيات الأثر

الفرضية الرئيسية الأولى  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب الموارد البشرية بإبعاده (إعداد البرامج التدريبية، والبيئة التدريبية، والمدرسين) على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية.

للأجابة عن هذه الفرضية والمتمثلة بالتساؤل الثالث " ما أثر تدريب الموارد البشرية (إعداد البرامج التدريبية، والبيئة التدريبية، والمدرسين) على جودة العمليات لدى العاملين في الشركات النفطية العراقية؟"، فقد قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة الأثر، والجدول (١٥) يبين ذلك .

جدول رقم (١٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تدريب الموارد البشرية بابعاده على جودة العمليات

| معاملات الانحدار<br>Coefficients |               |                      | تحليل التباين<br>ANOVA   |                   |               | Model Summary                                |                                       |               |          |
|----------------------------------|---------------|----------------------|--------------------------|-------------------|---------------|--|---------------------------------------|---------------|----------|
| Sig(*)<br>مستوى<br>الدلالة       | T<br>المحسوبة | درجة التأثير<br>beta | Sig*<br>مستوى<br>الدلالة | DF<br>درجة الحرية | F<br>المحسوبة | Adjusted<br>R <sup>2</sup><br>التحديد المعدل | (R <sup>2</sup> )<br>معامل<br>التحديد | R<br>الارتباط |          |
| ٠.٠٨٣                            | ١.٧٣٩         | ٠.٠٨٦                | ٠.٠٠٠                    | ٣                 | ٣١.٨٠٧        | ٠.٢٠٧  | ٠.٢١٣                                 | ٠.٤٦٢         |          |
| (*)٠.٠٠٠                         | ٧.٠٠١         | ٠.٣٤٩                |                          |                   |               |  |                                       |               | الانحدار |
| (*)٠.٠٠٠                         | ٤.٦٢٧         | ٠.٢٢٠                |                          |                   |               |  |                                       |               | المدرسين |
|                                  |               |                      |                          | ٣٥٣               | اليواقي       |  |                                       |               |          |
|                                  |               |                      |                          | ٣٥٦               | المجموع       |  |                                       |               |          |

(\*) يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من خلال نتائج الجدول (١٣) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب الموارد البشرية على جودة العمليات، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (٠.٤٦٢). أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (٠.٢١٣)، أي أن ما قيمته (٢١.٣%) من التغيرات الحاصلة في جودة العمليات لدى العاملين في الشركات النفطية العراقية ناتج عن التغير الحاصل في تدريب الموارد البشرية. وكما أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>) بلغ (٠.٢٠٧)، وهو ما يعكس المستوى الصافي لواقع تأثير تدريب الموارد البشرية بعد التخلص من قيم الأخطاء الناتجة من جودة العمليات، وما تبقى نسبته (٧٩.٣%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في إنموذج الدراسة الافتراضي .

كما أظهر الجدول أيضاً نتائج تحليل التباين، والتي تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) لأنموذج التأثير والتي بلغت قيمته (٣١.٨٠٧)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الأولى بصيغتها الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب الموارد البشرية بإبعاده (إعداد البرامج التدريبية، والبيئة التدريبية، والمدرّبين) على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية" وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد تدريب الموارد البشرية (إعداد البرامج التدريبية، البيئة التدريبية، المدرّبين) على جودة العمليات، تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وكالاتي:

١- الفرضية الفرعية الأولى H٠١-١: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإعداد البرامج التدريبية على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية. للأجابة عن هذه الفرضية والمتمثلة بالتساؤل الفرعي الأول في التساؤل الرئيس الثالث " ما أثر إعداد البرامج التدريبية على جودة العمليات لدى العاملين في الشركات النفطية العراقية؟". ومن خلال نتائج الجدول (١٥) يتبين عدم وجود أثر لإعداد البرامج التدريبية على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية. حيث بلغ معامل التأثير (Beta) لإعداد البرامج التدريبية (٠.٠٨٦)، عند مستوى دلالة (٠.٠٨٣) غير دالٍ إحصائياً، قيمتها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (١.٧٣٩). وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية.

٢- الفرضية الفرعية الثانية H٠١-٢: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة التدريبية على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية. للأجابة عن هذه الفرضية والمتمثلة بالتساؤل الفرعي الثاني في التساؤل الرئيس الثالث " ما أثر البيئة التدريبية على جودة العمليات لدى العاملين في الشركات النفطية العراقية؟". ومن خلال نتائج الجدول (١٥) يتبين وجود أثر للبيئة التدريبية على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية. حيث بلغ معامل التأثير (Beta) لإعداد البرامج التدريبية (٠.٣٤٩)، عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالٍ إحصائياً، أصغر من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (٧.٠٠١). وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة التدريبية على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية".

٣- الفرضية الفرعية الثالثة H٠١-٣: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمدرّبين على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية. للأجابة عن هذه الفرضية والمتمثلة بالتساؤل الفرعي الثالث في التساؤل الرئيس الثالث " ما أثر المدرّبين على جودة العمليات لدى العاملين في الشركات النفطية العراقية؟". ومن خلال نتائج الجدول (١٥) يتبين وجود أثر للمدرّبين على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية. حيث بلغ معامل التأثير (Beta) للمدرّبين (٠.٢٢٠)، عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالٍ

إحصائياً، أصغر من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (٤.٦٢٧). وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمدربين على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية".

## الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتمثل هذا الفصل في مناقشة عرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، وكذلك مناقشة الفرضيات المقترحة التي تحقق أهداف الدراسة، واثبات وجود الأثر من عدمه، وكما يتضمن تقديم بعض التوصيات المقترحة من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

### (٥-١): مناقشة نتائج الدراسة الوصفية

#### (٥-١-١): مناقشة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

بشكل عام أظهرت النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، والتي تشير إلى أن الذين تتراوح أعمارهم (٤٥- أقل من ٥٥ سنة؛ أقل من ٢٥ سنة؛ ٥٥ سنة فأكثر) أقلها نسبة بلغت نسبتهم (٨.٧%؛ ٧.٣%؛ ٥.٦%) على التوالي، ومن حيث حملة شهادة (دراسات عليا، وثنائية عامة) أقلها نسبة بلغت (٨.٤%؛ ١٥.٢%) على التوالي، وأقلها نسبة الذين لديهم خبرة (٥ سنوات فأقل) بلغت نسبتهم (١١.٥%). ومن حيث الدورات التدريبية التي حصلها عليها العاملين كان أغلب أفرادها من الذين لم يدخلوا أي دروة تدريبية بلغت نسبتهم (٣٨.٨%)، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن إدارات الشركات النفطية العراقية تهتم بموضوع الاحالة المبكرة على التقاعد وعدم التعيين والاستقطاب، مما أثر على ضعف العاملين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات، وهناك ضعف من ناحية تأهيل العاملين وتشجيعهم على تطوير مؤهلاتهم العلمية، وكذلك تدني عدم إدخال العاملين دورات تدريبية للعاملين مساواة مع اقرانهم الذين لديهم دورات تدريبية.

#### (٥-١-٢): مناقشة نتائج تدريب الموارد البشرية

١- أظهرت النتائج هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة بأن واقع تدريب الموارد البشرية كان بمستوى تقييم متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن إدارات الشركات النفطية العراقية لا تهتم بشكل عام في التدريب، وذلك بسبب وجود ضعف في مستوى البيئة التدريبية من حيث مواقع التدريب، وكذلك ضعف مستوى المدربين التي إبت إلى ضعف واقع التدريب بشكل عام للشركات.

٢- أظهرت النتائج أن إعداد البرامج التدريبية جاء بمستوى تقييم متوسط بشكل عام، ومن حيث الفقرات كانت للفقرة " تضع الشركة رؤيه واضحة في جعل البرامج التدريبية قصيرة الأجل" الأهمية النسبية الاعلى، بما حصلت الفقرة " تنوع الشركة في أهداف البرامج التدريبية بين (المعرفة، والمهارة) بشكل متوازن" على الأهمية النسبية الاقل من بين فقرات إعداد البرامج التدريبية. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن إدارات الشركات النفطية العراقية تدرك تماماً أن البرامج التدريبية ذات الاجال القصيرة توتي فوائد للمدربين اكثر من الدورات طويلة الأمد. ولكن بسبب عدم اهتمام الادارات في إعداد برامج تدريبية متنوعة تغطي جميع متطلبات وأهداف الشركات من حيث تحسين مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم ومعرفة المهنة والعلمية، وهذا أدى بشكل عام إلى ضعف مستوى تقييم إعداد البرامج التدريبية من وجهة نظر أفراد العينة تجاه الشركات النفطية العراقية.

٣- أظهرت النتائج أن البيئة التدريبية جاءت بمستوى تقييم متوسط بشكل عام، ومن حيث الفقرات كانت للفقرة " تراعي الشركة تجهيز القاعات بالمعدات والادوات التي تتلاءم مع طبيعة البرامج التدريبية لاضفاء صفة المقبوليه على بيئتها التدريبية " الأهمية النسبية الاعلى، فيما حصلت الفقرة " تحرص الشركة على جعل بيئة التدريب المادية (تهوية وإضاءة) بيئه مقبوله للمدربين والمتدربين من أجل مواصلة التدريب" على الأهمية النسبية الاقل من بين فقرات البيئة التدريبية. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن إدارات الشركات النفطية العراقية تهتم في تجهيز القاعات بالمعدات التي تتناسب مع طبيعة الخطط التدريبية والبرامج الموضوعية وتوفير الادوات اللازمة للمدربين، ولكن هناك ضعف في حرص الشركات على البيئة الصحية والنفسية التي يجب أن تلبي حاجات المتدربين ومن ثم المدربين وجعلها بيئة تكسبهم الشعور بالرغبة في استمرار الدورة التدريبية لفترة أطول، وهذا أضعف بشكل كبير من مستوى تقييم البيئة التدريبية من وجهة نظر أفراد العينة تجاه الشركات النفطية العراقية.

٤- أظهرت النتائج أن واقع المدربين جاءت بمستوى تقييم متوسط بشكل عام، ومن حيث الفقرات كانت للفقرة " تتأكد الشركة من قدرة المدربين على استخدام وسائل تعليمية متنوعة لتسهيل التطبيق العملي " على الأهمية النسبية الاعلى، بما حصلت الفقرة " يشجع المدربين في

الشركة على مشاركة المتدربين في التطبيقات العملية " على الأهمية النسبية الاقل من بين فقرات المدربين. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن إدارات الشركات النفطية العراقية تعمل على تقييم مستوى المدربين بشكل دوري من خلال معرفتهم وقدرتهم على استخدام الوسائل التطبيقية التي تجهزها الشركات للقاعات التدريبية، ولكن هناك تدني في مستوى مشارك المتدربين في الدورات بالتطبيقات المتوفرة في القاعات التدريبية، وذلك بسبب عدم أهتمام المدربين في مشاركة المتدربين بمثل هكذا مشاركات، مما أضعف مستوى تقييم المدربين من وجهة نظر افراد العينة في الشركات النفطية العراقية .

### (٣-١-٥): مناقشة نتائج جودة العمليات

- ١- أظهرت النتائج بأن أفراد عينة الدراسة متفقين على مستوى جودة العمليات لدى العاملين في الشركات كان بمستوى تقييم متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في الشركات النفطية العراقية لا يعتمدون على الوقت اللازم لانهاء مهامهم حسب ما مطلوب منهم من اعمال يجب تنفيذها مما أضعف مستوى جودة العمليات وعدم الاهتمام في إدارتها إدارة صحيحة بشكل عام .
- ٢- إن تحديد العمل المطلوب لدى العاملين جاء بمستوى تقييم متوسط بشكل عام، حيث حصلت الفقرة " تعتمد الشركة في تنفيذ العمل المطلوب على ذوي الخبرة والمهارة " على أعلى أهمية نسبية، بينما حصلت الفقرة " توازن الشركة بين الأعمال التي يمارسها الأفراد العاملين وبين الاعمال التي تنجز عن طريق الآلات " على ادنى أهمية نسبية، ويعزو الباحث هذه النتائج أن الشركات تصب أهتمامها على ذوي الخبرات من العاملين لأداء العمل وإدارة العمليات الفنية بغض النظر عن احداث التوازن بين الاعمال، ومعرفة ما يملكه العاملين من مهارات وماهو بحاجة اليه، بإعتبار الالات كافة لأداء الاعمال في الشركات، وبالتالي لم يهتم العاملين في معرفة وتحديد العمل المطلوب منهم أنجازه.
- ٣- أن تحديد الوقت اللازم جاء بمستوى تقييم متوسط، حيث جاءت الفقرة " تراعي الشركة توزيع الاعمال بما يتلاءم وظروف كافة الأفراد العاملين " على أعلى أهمية نسبية، بينما حصلت الفقرة " تعمل الشركة على موازنة الاوقات عند تصميم الأنشطة والعمليات قبل التنفيذ وبعده " على أدنى أهمية نسبية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين يشعرون بالعدالة في توزيع المهام من قبل إدارات الشركات النفطية بما يتلاءم مع ظروفهم سواء الصحية أو العمرية أو العلمية، ولكن هناك ضعف في مراعاة الوقت عند توزيع الأنشطة والعمليات لدى العاملين بعدم وجود وقت ثابت ومحدد في بداية تنفيذ العمل ووقت الانتهاء مما يؤدي إلى ارباك إدارة العمليات وجودتها.



## (٢-٥): مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

١- أشارت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود أثر لتدريب الموارد البشرية على جودة العمليات، وأنها تفسر قوة ما مقدارها (٢١.٣%) وهي قوة تأثير تفسر أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التدريب جزء مهم في إدارة الموارد البشرية وتطويرهم، وكذلك تساهم في أكساب العاملين المعرفة فيما يتعلق بالمهام الوظيفية بشكل مستمر تساعدهم على إدارة عملياتهم وحل المشاكل الوظيفية التي قد تواجههم في العمل وتحديد متطلبات العمل المطلوب والوقت اللازم. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (النجدي والقرني، ٢٠١٨؛ القرالة، ٢٠١٨؛ مسعود، ٢٠١٢؛ ابوالروس وقوقا، ٢٠١١؛ السامرائي، ٢٠١٠) والدراسات باللغة الاجنبية (Alsabbah & Ibrahim, ٢٠١٨) ودراسة (Asad & Mahfod, ٢٠١٥).

٢- أشارت نتائج الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود أثر لإعداد البرامج التدريبية على جودة العمليات، وكانت قيمة  $(t, \beta)$  (٠.٠٨٩، ٠.٩٦٢) على التوالي عند مستوى الدلالة (٠.٣٣٨) اكبر من مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥) وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركات النفطية تعمل على إعداد البرامج التدريبية على أساس حاجة المتدربين وليس على أساس العمليات. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات باللغة العربية لكل من (عبدالمطلب، ٢٠١٨؛ مسعود، ٢٠١٢؛ ابوالروس وقوقا، ٢٠١١) ودراسة (Junejo et al., ٢٠١٨).

٣- أشارت نتائج الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر للبيئة التدريبية على جودة العمليات، وكانت قيمة  $(t, \beta)$  (٠.٣٣٢، ٣.٥٦٠) على التوالي عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١) اقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى للبيئة التدريبية أثرها البالغ في جودة العمليات، وذلك من خلال شعور المتدربين بالراحة والاستعداد لتلقي الدورة التدريبية، مما يهيئ لهم الاجواء الايجابية والاستفادة من التدريب بشكل اكبر بما يحقق رغباتهم، وينعكس على المتدربين واكتساب المعلومات بصورة افضل. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (ابوالروس والقوقا، ٢٠١١).

٤- أشارت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود أثر للمدربين على جودة العمليات، وكانت قيمة (t, β) (٠.٢٠٨، ٢.٣٣٧) على التوالي عند مستوى الدلالة (٠.٠٢) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إن للمدربين تأثير واضح على جودة العمليات. وان الشركات التي تهتم باختيار المدربين الكفوئين يجعل نوعية التدريب تمتاز بالفعالية تجاه المتدربين، من خلال طريقة إيصال المعلومات ومحتواها إلى المتدربين بأسهل الطرق، وبالتالي يستفاد العاملون في الشركات في تحسين أداء عملهم. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (سلطه جي، ٢٠١٦؛ مسعود، ٢٠١٢)

### (٣-٥): التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن واقع التحليل الاحصائي للبيانات فإن الدراسة أوصت بما يلي:

- ١- ضرورة تنظيم دورات تدريبية متنوعة ومختلفة لكافة العاملين في الشركات النفطية العراقية في كافة التخصصات لرفع مستوى أدائهم المهني والفني ونتاجيتهم تجاه العمل، وذلك لمساواتهم مع اقرانهم الذين لديهم دورات تدريبية.
- ٢- ضرورة زيادة فرص التعلم والتدريب للعاملين في الشركات النفطية العراقية من خلال توفير نظام يساعد هذا التوجه مادياً ومعنوياً عن طريق توفير المنح التعليمية والقروض الميسرة وغيرها من الحوافز والمكافآت.
- ٣- ضرورة اهتمام الشركات النفطية في تخصيص الميزانية الكافية في جعل البرامج التدريبية مجهزة بمستلزمات التدريب كافة.
- ٤- ضرورة اهتمام إدارة الشركات النفطية في إعداد برامج تدريبية متنوعة تغطي جميع متطلبات وأهداف الشركات من خلال تنويع البرامج التدريبية بين (المعرفة، والمهارة) بشكل متوازن.
- ٥- ضرورة قيام الشركات النفطية بتوفير مواقع تدريبية تتناسب مع إعداد المتدربين من التخصصات المهنية المختلفة.

- ٦- زيادة حرص الشركات النفطية على البيئة الصحية والنفسية التي يجب أن تلبي حاجات المتدربين ومن ثم المدربين وجعلها بيئة تكسبهم الشعور بالرغبة في استمرار الدورة التدريبية لفترة أطول.
- ٧- ضرورة تركيز الشركات النفطية العراقية على تشجيع البرامج التدريبية التطبيقية وليس التركيز على البرامج التدريبية النظرية فقط.
- ٨- ضرورة الاهتمام بالمدرّبين وتأهيلهم لايصال المعلومات إلى المتدربين واستقطاب المتدربين من خارج الشركات.
- ٩- ضرورة اهتمام المدرّبين على تشجيع العاملين المتدربين على تنمية ذاتهم والاطلاع على كل جديد في تخصصاتهم من خلال مشاركتهم في الدورات بالتطبيقات المتوفرة في القاعات التدريبية، واستعراض مشكلاتهم في العمل وحلها.
- ١٠- التركيز على ذوي الخبرات من العاملين، وأحداث التوازن في الاعمال، ومعرفة ما يملكون من مهارات ومحاولة نقلها إلى اقرانهم في نفس التخصص من العمل، لتحقيق فرصة اكبر في جودة العمليات.
- ١١- ضرورة اهتمام الشركات النفطية بعمل موازنة للاوقات عند تصميم الأنشطة والعمليات قبل التنفيذ وبعده .

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- الابراهيم، عدنان (٢٠١٥)، دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية للعاملين في جامعة اليرموك من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد(١٠)، العدد(٢)، ص ص ١٩٥-٢١٠.
- ابوبكر، مصطفى محمود (٢٠١١)، المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٥٨.
- ابوالروس، سامي والقوقا، ابراهيم عبدالمجيد (٢٠١١)، اثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، مجلة جامعة الازهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، ١٣(١)، ص ص ٦١٥-٦٥٢.
- ابوشيخة، نادر احمد (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط٢، عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، قرين (٢٠١٨)، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية: دراسة حالة لمستشفى بلدية سيدي لخضر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- احمد، محمد ومظلوم، قاسم والخفاجي، طالب (٢٠١٤)، قياس الوقت كأسلوب لغرض استغلال الايدي العاملة في الاعمال اللانمطية: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة السيارات في الاسكندرية قسم الصيانة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، ٢(٩)، ص ص ٤٩-٧٢.
- إرميلي، عزام حسين (٢٠١١)، تقييم دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة: دراسة مقارنة في قطاعي البنوك والاتصالات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- بني سلامة، ميساء والبدارين، رانيا (٢٠١٦)، دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الاردنية العالمية في محافظة اربد، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، ٢٤(٣)، ص ص ١٢٥-١٥٠.
- بوحنية، قوي (٢٠١٠)، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، المملكة الاردنية الهاشمية: مركز الكتاب الأكاديمي.

بوزهرة، محمد (٢٠٠٤)، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة بالجزائر، للفترة (٩-١٠ مارس)، ص ٢٦ - ٢٥ .  
حريم، حسين (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحسن، ميسون علي (٢٠١٦)، اثر التدريب المهني في ملائمة الموارد البشرية لسوق العمل: الدور الوسيط للاتجاهات دراسة تطبيقية على عينة من مراكز التدريب المهني ومنظمات الاعمال بولاية الخرطوم، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط الوطني، السودان.  
حسونة، فيصل (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.  
حسين، ريهام (٢٠١٥)، قياس اثر القدرات التنافسية في أداء العلميات من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

رسلان، يسرى عبد الحميد (٢٠٠٧)، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجا، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية.  
رواس، فائزة (٢٠١١)، تقويم برامج مركز التدريب التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات في مكة المكرمة وجده من وجهة نظر المدربات والمتدربات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، المناهج وطرق التدريس، جامعة ام القرى بمكة.

زايد، عادل محمد (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية.  
الزهراني، بندر بن سعيد (٢٠١١)، دور الدورات التدريبية في تطوير المهارات التدريسية لمعلمي التربية الفنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

السامرائي، احمد (٢٠١٠)، اثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية في النمارك.

سلطه جي، سوسن معروف (٢٠١٦)، فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية- الأداء) دراسة تطبيقية على الشركة السورية للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

شعبان، أنغام وعليمات، صالح وجبران، على (٢٠١٨)، فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات اقليم الشمال من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٢٦)، العدد(٤)، ٥٢٧-٥٠٤.

عباس، سهيلة (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية كمدخل استراتيجي، عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العباسي، عامل فاضل والنقاش، بسام حارث (٢٠١٣)، تقويم كفاءة المدربين من وجهة المتدربين في مركز نينوى للارشاد والتدريب الزراعي وعلاقة ذلك ببعض خصائص المدربين الشخصية والوظيفية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الزراعية، ١٣(٤)، ص ص ٩٦-١٠٢.

عبدالمطلب، ابراهيم (٢٠١٨)، اثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، ٤(٦)، ص ص ٨-٢٥.

العزاوي، نجم (٢٠٠٦)، التدريب الإداري، عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عطيان، مراد والحواجة، كامل وابو حسين، الحارث (٢٠١٦)، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات واثرها في أداء الاعمال: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية، مجلة دراسات، العلوم الادارية، ٤٣(١)، ص ص ١٥٩-١٨٤.

العنزي، وليد سالم (٢٠١٨)، واقع فاعلية إدارة التطوير والتنمية في تنمية المهارات الفنية والادارية لمعلمي الفيزياء في دولة الكويت بناء على نموذج مالكوم بالدريج، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد(٢٦)، العدد(٦)، ٧٥٧-٧٤٠.

عودة، قصير وايوب، مختار (٢٠١٨)، استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمؤسسة (ORCIM) للصناعة الميكانيكية- واد رهيو، مجلة مركز جيل البحث، العدد٤٣، ص ص ١٠-١٤٩.

القرالة، عبدالمنعم موسى (٢٠١٨)، اثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية: دائرة صحة الارصاد الجوية الاردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٤(١)، ص ص ١٩٧-١١٩.

كجوك، أبو العباس فضل المولى (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية: الاصول العلمية ونماذج التطبيق، السودان: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.  
المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (٢٠٠٩)، كتاب المعرفة التنظيمية والمعرفة بالاعمال: ادراة واستراتيجية العمليات، ط٢، مصر: دار الجامعية.

محمد، محمد الحسن (٢٠١٤)، واقع أداء إدارة الانتاج والعمليات بالمنشآت الصناعية السودانية: دراسة مسحية على قطاع الصناعات الغذائية ولاية الخرطوم، مجلة علمية اماراباك للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (٥)، العدد (١٤)، ص ص ٢١-٣٨.

مسعود، علي تايه (٢٠١٢)، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-بغداد، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.

مزهوده، عبدالمليك (٢٠٠١)، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، العدد الاول، ص ص ٨٥-١٠٠.

المنيع، محمد عبدالله (٢٠١٦)، دور مدير التدريب في نجاح البرامج التدريبية، المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب، العدد ١٩، السنة ١٦، المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب، ص ص ٢٥٩-٢٨٥.

موسى، عبدالحكيم (٢٠١٨)، دراسة وصفية لتحديد حاجات مديري المرحلة المتوسطة والثانوية التدريبية بالمملكة العربية السعودية، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، ص ص ٤٣-٧٩.

النجار، عفاق احمد (٢٠١١)، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

النجدي، سمير والقرني، عبدالله (٢٠١٨)، تصميم بيئة تدريب افتراضية لتنمية مهارات الإدارة الالكترونية وتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٧(٥)، ص ص ١٠١-١١٦.

الهيدي، خالد عبدالرحيم (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

## ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

- Alsabbah, M. Y., & Ibrahim, H. I. (٢٠١٨). The Influence of Training System on Employees' Hard Skills in the Palestinian National Authority. **Open Access Library Journal**, ٥(٠١), ١.
- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (٢٠٠٨). HRM and organizational performance in northern and southern Europe. **The International Journal of Human Resource Management**, ١٩(٧), ١١٨٧-١٢٠٧.
- Asad, M., & Mahfod, J. (٢٠١٥). Training and development and its impact on the employee's performance: A study of Agility company-Kingdom of Bahrain. **International Review of Management and Business Research**, ٤(٣), ٧٠٠.
- Chesnut, S. R., Siwatu, K. O., Young, H. A., & Tong, Y. (٢٠١٥). Examining the relationship between the research training environment, course experiences, and graduate students' research self-efficacy beliefs. **International Journal of Doctoral Studies**, ١٠, ٣٩٩-٤١٨. Retrieved from <http://ijds.org/Volume١٠/IJDSv١٠p٣٩٩-٤١٨Chesnut٠٩١٤.pdf>
- Correa, H. L. (٢٠٠٨). Changes in the role of production and operations management in the new economy. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, ١(١), ١-١١.
- Daft, R.L (٢٠٠٢), Organization theory and design, ٣th edition, West pub, San Francisco , P ٦٨ .
- Dessler, G. (٢٠٠٠). **Human resource management**, ٨th edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. p٢٤٩.



- Dessler, G. (٢٠١١). **Human resource management**, ١٢th edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. p١٢.
- Edralin, D. M. (٢٠١٣). Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines. **DLSU Business & Economics Review**, ١٩(٢).
- Fisher, R. (٢٠٠٥). Senior managers and executive information systems examining linkages among individual characteristics, **attitudes, computer use, and intentions**. **Psychological Reports**, ٧٧, p: ١١٧١-١١٨٤.
- Hammond, H., & Churchill, R. Q. (٢٠١٨). The role of employee training and development in achieving organizational objectives: A study of Accra Technical University. **Archives of Business Research**, ٦(٢), ٦٧-٧٤.
- Heizer, J., and Render. B., (٢٠١١). **Principles of Operations Management**. Prentice Hall: New Jersey, U.S.A.
- Hellstrom, A. (٢٠٠٦). Conceptions of Process Management - An Analysis of the Discourse in the Management Literature. **Paper presented at the ٩th International QMOD Conference**. Liverpool UK.
- Hitt, M. A., Carnes, C. M., & Xu, K. (٢٠١٦). A current view of resource based theory in operations management: A response to Bromiley and Rau. **Journal of Operations Management**, ٤١(١٠), ١٠٧-١٠٩.
- Green, S. B. (١٩٩١). How many subjects does it take to do a regression analysis. **Multivariate behavioral research**, ٢٦(٣), ٤٩٩-٥١٠.
- Junejo, M. I., Sarwar, S., & Ahmed, R. R. (٢٠١٨). Impact of In-Service Training on Performance of Teachers A Case of STEVTA Karachi Region. **International Journal of Experiential Learning & Case Studies**, ٢(٢), ٥٠-٦٠.

- Kazmi, S. F., Pervez, T., & Mumtaz, S. (٢٠١١). In-service teacher training in Pakistani schools and total quality management (TQM). **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, March Edition, ٢, ٢٣٨-٢٤٨.
- Krajewski, Lee, J. & Ritzman. Larry, P. (٢٠١٣), **Operation Management: Strategy and Analysis**, Wesley Publishing Com USA.
- Maimako, L.; Bambale, A. (٢٠١٦). Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Kano State owned Universities: A Conceptual Model. **Journal of Marketing and Management**, ٧ (٢), ١-١٨.
- McCormack, K. & Johnson, W. (٢٠١١), **Business Process Orientation: Gaining the E-business Competitive Advantage**, U.S.A.: Boca Raton LLC.
- Nahmias, S., & Cheng, Y. (٢٠٠٥). **Production and operations analysis**, (٦th ed.). New York: McGraw-hill.
- Neo, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (٢٠١١). **Fundamentals of Human Resource Management**. ٧th edition. New York, USA: McGraw-Hill.
- Oviawe, J. I. (٢٠١٨). Revamping Technical Vocational Education and Training through Public-Private Partnerships for Skill Development. **Makerere Journal of Higher Education**, ١٠(١), ٧٣-٩١.
- Pilkington, A., Meredith, J., (٢٠٠٩). **The evolution of the intellectual structure of operations management-١٩٨٠-٢٠٠٦: a citation/co-citation analysis**. J. Oper. Manag. ٢٧, ١٨٥-٢٠٢
- Sanghi, S. (٢٠١٤). **Human Resource Management**. India: VIKAS Publishing House PVT Ltd.

- Sekaran, U., & Bougie, R., (٢٠١٠), **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, (٥<sup>th</sup> edition), John Wiley & Sons.
- Sim, J. Y. (٢٠١١). **The impact of in-service teacher training: a case study of teachers' classroom practice and perception change**, Doctoral dissertation, University of Warwick.
- Smith, H. & Finger, P. (٢٠١٣). **Business Process Management the third wave**. Florida: Megan – Kiffer Press.
- Smith, R. (٢٠٠٧). **Business process management focusing process on strategic**, U.S.A: John Wiley & Sons.
- Swaminathan, J., & Gowri Shankar, U. (٢٠١١). **Perceived effectiveness of training and development: a case study in stc technologies pvt ltd., chennai**. Work, ٢٤٨, ٤-١٣.
- Tabassi, A. A., Ramli, M., & Bakar, A. H. A. (٢٠١٢). Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. **International journal of project management**, ٣٠(٢), ٢١٣-٢٢٤.
- Zwick, T. (٢٠٠٦), The impact of training intensity on establishments productivity. **Labor Economics**, Vol. ١١, , No, ١, pp: ٧١٥-٧٤٠.

## قائمة الملاحق

### ملحق رقم (١)

#### " استبانة الدراسة "

أخي المستجيب/أختي المستجيبة

تحية طيبة، وبعد :

يقوم الباحث بدراسة عنوانها " أثر تدريب الموارد البشرية على جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية "، وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت.

يرجى التفضل بملء الاستبانة المرفقة، وذلك بعد قراءة كافة فقراتها بكل دقة وموضوعية، بوضع علامة (✓) امام كل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بكافة أجزائها، وبما يتناسب مع درجة أوافقك ورأيك، علماً بأن الاجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض الدراسة والبحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والإحترام ...

الباحث

طاهر نجم عبدالله الجبوري

الإشراف الاستاذ الدكتور

وليد مجلي العواودة

القسم الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية: يهدف هذا القسم إلى تقديم معلومات عامة عن الموظفين من مجتمع الدراسة .

١- النوع الاجتماعي:  ذكر  أنثى

٢- الفئة العمرية:  ٢٥ سنة فأقل  ٢٥-٣٥ سنة  ٣٥-٤٥ سنة  ٤٥-٥٥ سنة

٣- المستوى التعليمي:  ٥٥ سنة فأكثر

٣- المستوى التعليمي:

٤-  ثانوية عامة فأقل  دبلوم معهد (متوسط)

بكالوريوس  دراسات عليا

٥- عدد سنوات الخبرة :

٥ سنوات فأقل  - اقل من ١٥ سنوات

١٥ - اقل من ٢٥ سنة  ٢ سنة فأكثر

٦- عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها

لا يوجد  ١-٣ دورة  ٤-٦ دورة  دروات فأكثر

### القسم الثاني: تدريب الموارد البشرية

| الرقم                                 | الفقرة   | المقياس     |        |                    |                |
|---------------------------------------|--|-------------|--------|--------------------|----------------|
|                                       |  | او افق بشدة | او افق | او افق بدرجة متوسط | لا او افق بشدة |
| <b>أولاً: إعداد البرامج التدريبية</b> |  |             |        |                    |                |
| ١                                     | تصمم الشركة البرامج التدريبية وفقاً للحاجات التي تعكس قدرتها على تنفيذ ما هو مطلوب منهم من أعمال.              |             |        |                    |                |
| ٢                                     | توضع الشركة الخطط التدريبية من أجل تهيئة العاملين الجدد للعمل.   |             |        |                    |                |
| ٣                                     | تحرص الشركة باستمرار على توفير برامج تدريبية لجميع المسميات الوظيفية.  |             |        |                    |                |
| ٤                                     | تخصص الشركة الميزانية الكافية في جعل البرامج التدريبية مجهزة بمستلزمات التدريب كافة.                           |             |        |                    |                |
| ٥                                     | تضع الشركة رؤيه واضحة في جعل البرامج التدريبية قصيرة الأجل.  |             |        |                    |                |
| ٦                                     | تنوع الشركة في أهداف البرامج التدريبية بين (المعرفة، والمهارة) بشكل متوازن.                                    |             |        |                    |                |
| <b>ثانياً: البيئة التدريبية</b>       |  |             |        |                    |                |
| ٧                                     | تحرص الشركة على جعل بيئة التدريب المادية (تهوية وإضاءة) بيئه مقبولة للمدربين والمتدربين من أجل مواصلة التدريب. |             |        |                    |                |
| ٨                                     | تحفز الشركة المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربطه بالحوافز التشجيعية.  |             |        |                    |                |
| ٩                                     | توفر الشركة دار ضيافة للمدربين والمتدربين الذين يعانون من صعوبة التنقل بين موقع عملهم ومكان سكنهم.             |             |        |                    |                |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | تراعي الشركة تجهيز القاعات بالمعدات والادوات التي تتلاءم مع طبيعة البرامج التدريبية لاضفاء صفة المقبولية على بيئتها التدريبية . | ١٠ |
|  |  |  |  |  | توفر الشركة وسائل الصحة والسلامة المهنية في المراكز التدريبية .   | ١١ |
|  |  |  |  |  | تختار الشركة الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لمتدريها.  | ١٢ |
|  |  |  |  |  | توفر الشركة مواقع تدريبية تتناسب مع عدد المتدربين من التخصصات المهنية كافة .  | ١٣ |

### ثالثاً: المدربين

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | تتأكد الشركة من قدرة المدربين على استخدام وسائل تعليمية متنوعة لتسهيل التطبيق العملي .         | ١٤ |
|  |  |  |  |  | تحرص الشركة على المواءمة بين إلمام المدربين بالنواحي النظرية والعملية للتخصص وحاجة المتدربين.  | ١٥ |
|  |  |  |  |  | يشجع المدربين في الشركة على مشاركة المتدربين في التطبيقات العملية.                             | ١٦ |
|  |  |  |  |  | يتمتع المدربون في الشركة بشخصيات قوية تساعدهم على توصيل المعلومات المتعلقة بالبرامج التدريبية. | ١٧ |
|  |  |  |  |  | تستقطب الشركة المدربين والمتخصصين من خارج الشركات النفطية من الذين يعملون في مجال التدريب.     | ١٨ |

### القسم الثالث: جودة العمليات

| الرقم                             | الفقرة | المقياس    |       |                    |                |   |
|-----------------------------------|--------|------------|-------|--------------------|----------------|---|
|                                   |        | أوافق بشدة | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | غير أوافق بشدة |   |
| <b>أولاً: تحديد العمل المطلوب</b> |        |            |       |                    |                |   |
|                                   |        |            |       |                    |                | ١. تحرص الشركة على انجاز أعمالها المطلوبة مما يعكس قدرتها على انتاج منتجات بجوده عاليه .                    |
|                                   |        |            |       |                    |                | ٢. تحدد الشركة العمل المبدول من قبل العاملين وماتحتاجه تلك الجوده المصممه للعمل.                            |
|                                   |        |            |       |                    |                | ٣. توازن الشركة بين الأعمال التي يمارسها العاملين وبين الاعمال التي تنجز عن طريق الآلات.                    |
|                                   |        |            |       |                    |                | ٤. تركز الشركة من خلال برامجها على جعل الاعمال التي تنجز من قبل العاملين بشكل مناسب لمتطلبات العمل المطلوب. |
|                                   |        |            |       |                    |                | ٥. تقوم الشركة بمقارنة جودة عملياتها مع عمليات الشركات الأخرى للتأكد من جودتها .                            |
|                                   |        |            |       |                    |                | ٦. تعتمد الشركة في تنفيذ العمل المطلوب على ذوي الخبرة والمهارة.   |
|                                   |        |            |       |                    |                | ٧. توفر الشركة الإعداد الكافية من العاملين لانجاز العمل المطلوب ضمن حدود الوقت اللازم لتنفيذه .             |

ثانياً: تحديد الوقت اللازم

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | ٨. تحدد الشركة الوقت اللازم لأداء أي عملية انتاجيه تعمل على تنفيذها.              |
|  |  |  |  |  | ٩. تستغل الشركة وقت العمل والايدي العاملة في تنفيذ الاعمال .                      |
|  |  |  |  |  | ١٠. توفر الشركة المعدات والالات المناسبة للعمل والتي تسهل أداء العاملين.          |
|  |  |  |  |  | ١١. تعمل الشركة على موازنة الاوقات عند تصميم الأنشطة والعمليات قبل التنفيذ وبعده. |
|  |  |  |  |  | ١٢. تتابع الشركة الوقت الملائم لكل مهمة بشكل مباشر.                               |
|  |  |  |  |  | ١٣. تراعي الشركة توزيع الاعمال بما يتلاءم وظروف كافة العاملين .                   |
|  |  |  |  |  | ١٤. تحدد الشركة الوقت اللازم لأداء أي عملية انتاجيه تعمل على تنفيذها.             |

ملحق رقم (٢)  
قائمة بأسماء المحكمين

| اسم الجامعة    | الرتبة العلمية | الاسم                    | ت |
|----------------|----------------|--------------------------|---|
| جامعة تكريت    | استاذ دكتور    | سامي ذياب محل            | ١ |
| جامعة تكريت    | استاذ دكتور    | عبدالعزيز شويش عبدالحميد | ٢ |
| جامعة تكريت    | استاذ دكتور    | انيس احمد عبدالله        | ٣ |
| جامعة تكريت    | استاذ دكتور    | يونس عبدالعزيز مقداي     | ٤ |
| جامعة ال البيت | استاذ دكتور    | سالم سفاح العون          | ٥ |
| جامعة ال البيت | استاذ مشارك    | زياد محمد الصمادي        | ٦ |
| جامعة ال البيت | استاذ مساعد    | علي زكريا القرعان        | ٧ |
| جامعة ال البيت | استاذ مساعد    | عبدالله مطر العظمت       | ٨ |
| جامعة ال البيت | استاذ مساعد    | هايل فلاح السرحان        | ٩ |



## ملحق رقم (٣)

### كتاب تسهيل مهمة



Faculty of Economics and  
Administrative Sciences

جامعة آل البيت  
AL al-BAYT UNIVERSITY

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

الموافق 2019/7/8

### لمن يهمه الامر

تحية طيبة، وبعد...

فارجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالب طاهر نجم عبدالله ورأيه الجامعي 1720502077 تخصص إدارة أعمال لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

الترتيب الموارد البشرية على ادارة جودة العمليات في الشركات النفطية العراقية

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام...

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

د. هديت عبد الوازنة

