

## الفصل الأول

### المقدمة

#### ١،١ التمهيد

تسعى جميع المنظمات الحكومية وغير الحكومية للمنافسة في تطوير الأداء الوظيفي لجميع القوى العاملة من خلال التطورات التكنولوجية السريعة لتحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال تنمية الموارد البشرية المتمثلة في الموظف أو المورد البشري الذي يعد القيمة العليا في المنظمة (الأحبابي، ٢٠٢٢)، كما يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات التي أخذت اهتماماً كبيراً من قبل العاملين والإداريين والباحثين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الهدف الأفضل لتحقيق أهداف العمل بالمنظمة، فضلاً عن أن الأداء كان ولا يزال أحد أهم الاهتمامات في معظم المنظمات في العالم، ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية يولون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى. لهذا سوف نتطرق هذه الدراسة إلى الموضوع الحيوي الذي يمثل تحدياً كبيراً يواجه منظمات الأعمال، وهو الجانب الخاص بتحقيق الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تحليل التأثيرات المباشرة لدور تخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركة النفط اليمينية.

وقد خصص الفصل الأول من هذه الدراسة على مقدمة الدراسة وخلفيتها، كما يتضمن عرض مشكلة الدراسة التي عكست واقع شركة النفط اليمينية والمبررات الكافية التي شجعت الباحث لأجراء هذه الدراسة. إضافة إلى عرض أسئلة الدراسة وأهدافها، والتي تعكس التحقق من طبيعة العلاقة المباشرة وغير

المباشرة بين متغيرات الدراسة. كما سيتم التطرق إلى أهمية الدراسة النظرية والميدانية، ومحدداتها وكذلك بيان حدود الدراسة، فضلاً عن لفت الانتباه إلى بيان مصطلحات الدراسة.

وفيما يتعلق بالفصل الثاني من هذه الدراسة، فقد تضمن استعراض شامل ونظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الأداء الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والالتزام التنظيمي من حيث التعريف والمفهوم والأبعاد والعوامل المؤثرة فيها، كما استعرض الفصل أيضاً نموذج الدراسة والعلاقات بين تلك المتغيرات من واقع الدراسات السابقة. إضافة إلى ذلك، تم التطرق إلى النظرية الداعمة التي تلامس ظاهرة الدراسة البحثية الحالية من حيث المفهوم والمضمون.

وقد تم التطرق في الفصل الثالث إلى منهجية الدراسة وتصميمها، وبيان حجم ومجتمع الدراسة وتوزيعه وعينة الدراسة، كما تم التطرق حول كيفية قياس متغيرات الدراسة وبيان طرق ومصادر جمع البيانات والمعلومات. بالإضافة إلى مصادر الاستبانة وصلاحياتها. كما أنه تم توضيح وعرض نتائج الدراسة الاستطلاعية، كما سلط الفصل الثالث الضوء على أهم الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل بيانات هذه الدراسة.

## ١,٢ خلفية الدراسة

لقد أصبح موضوع تنمية قدرات الموارد البشرية، من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً لدى منظمات الأعمال في مختلف أنواعها الربحية منها والخدمية، باعتبارها من المقومات الأساسية والضرورية التي يعتمد عليها في تنمية قدرات وكفاءات الموارد البشرية العاملة، في جوانبها المختلفة وتعتبر تنمية الموارد البشرية من الوسائل التعليمية التي تمد المورد البشري بالمعارف والمعلومات، التي بدورها تزيد من طاقته في العمل، وتزويده بأحدث الطرق والأساليب المتطورة، التي بدورها تمنحه خبرات ومهارات ذاتية، وتعيد تشكيل سلوكه

وتصرفاته المهنية (الرواس وديسوميمبا، ٢٠١٩)، واستناداً على ذلك فقد زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء الوظيفي من قبل منظمات الأعمال المختلفة، وتبعاً لذلك ارتفعت معدلات الاهتمام والعناية بإعداد وتدريب هذه الموارد، من أجل رفع كفاءتها وزيادة إنتاجها، من أجل استغلالها في دفع عجلة التقدم، وتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها.

لذلك أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، ويعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة قادرة على القيام بأعمالها على أكمل وجه. ولعل الشركات اليمينية تمارس دوراً "أساسياً" في تنمية المجتمع اليمني وتطوره ونموه الاقتصادي في ظل الظروف الصعبة التي تعيشها اليمن، لذلك يتوجب ضرورة إشراك العاملين في هذه الشركات بالبرامج التدريبية المستمرة لمواجهة التغيرات المستمرة في ضوء العولمة من خلال تطبيق خطة تدريبية فعالة تعمل على تحسين الأداء لوظائفها المختلفة وتطوير عملياتها بشكل مستمر والاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات (حميدة وهشام، ٢٠٢١).

إن وظيفة التدريب والتطوير جزء لا يتجزأ من تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات، ولها أكثر حيوية في إدارة الموارد البشرية من خلال تدريب العاملين، وقد قام العديد من الباحثين بالكثير من الأبحاث للتحقق من أثر أداء العاملين داخل بيئات الأعمال، وتنطوي هذه الوظيفة على برامج منتظمة لتحسين الأداء الوظيفي لطاقتهم داخل المنظمات، من خلال برامج التدريب والتعليم وتنمية المهارات، كما ويبرز في هذه الوظيفة أهمية القيادة، لكل من المنظمة والعاملين بشكل متبادل لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين، من خلال الاستفادة من تدريب وتطوير العاملين لتحقيق الاستدامة والبقاء في المنافسة (حسين، ٢٠١٦).

وفي سياق تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين في المنظمات، لا بد من أخذ تخطيط الموارد البشرية بعين الاعتبار، حيث يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد مجالات التخطيط الأساسية الهامة والتي ترتبط بخطة التنمية الشاملة للبلدان أو المنظمات، حيث أن توافر القوى العاملة المدربة أمر ضروري لنجاح ودعم برامج التنمية والتطوير في المنظمات، ولقد اهتمت الدول النامية بعناصر الإنتاج المادية بدرجة أكبر من اهتمامها بالعناصر البشرية، الأمر الذي انعكس على تنمية العنصر البشري بما لا يتناسب مع خطط التنمية الشاملة، وظهور العديد من المشكلات المتعلقة بالموارد البشري والتي تتمثل في العمالة الزائدة، والبطالة المقنعة، وقصور العمالة الماهرة والفنية اللازمة (عشوش والسيد وباشري، ٢٠١٧).

لذا فإن إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة بشكل عام في أي منظمة سواء كانت ربحية أو خدمية، حيث أن رفع مستوى الأداء الوظيفي يقودنا إلى تحسين ورفع الأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الأهداف بشكل أسرع وبجودة عالية وبما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة (عطية، ٢٠١٢).

وكما هو معلوم عند الجميع أن الأداء الوظيفي يعد ويعتبر من المفاهيم التي حظيت بالكثير من الاهتمام والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص. ومنذ ما يقارب عقدين من الزمن أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية والإداء الوظيفي في صدارة المواضيع التي تم إيلاؤها اهتماماً كبيراً وذلك نظراً لما تقدمه الموارد البشرية من إسهامات في زيادة فعالية الأداء في الشركات، وما تبع ذلك من اهتمام بمفاهيم تتعلق بالميزة التنافسية، سرعة الاستجابة، الجودة، ومن ثم استدعى الأمر جعل الموارد البشرية في مقدمة الأولويات للبحث والدراسة (Stanton et al., ٢٠١٠).

ونتيجة لتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية في توفير العنصر أو الكادر البشري المؤهل والقادر على جعل المنظمة قادرة على تحقيق الهدف التي تسعى له، فمن هذا المنطلق يأتي الاهتمام بهذه الإدارة، وخاصة تخطيط الموارد البشرية وتدريبها. حيث يعتبر كفاءتها العامل الرئيسي أو الأساسي الذي تتحدد بناءً عليه كفاءة وفعالية بقية وظائف إدارة الموارد البشرية (عبد الحافظ، ٢٠١٨).

وبما أن العنصر البشري من أهم العناصر والموارد التي تمتلكها المنظمات المختلفة، كونه المحرك الأساسي لكل نشاطاتها ومصدر مهم لفاعليتها لما يتميز به من قدرات ومعارف تتناسب مع طبيعة العمل الذي تمارسه المنظمة، فمهما بلغت المعدات الحديثة من تطوير وتعقيد إلا أنها ستظل أقل أهمية من العنصر البشري تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة العمود الفقري في عمل المنظمات كونها تساهم في رفع القدرات الإنتاجية وتساهم في تقليل التكاليف الغير ضرورية، ومع تطور الفكر الإداري بدأت المنظمات في وضع خطط واستراتيجيات لتطوير وتنمية القوى العاملة على المدى البعيد من خلال تزويد العاملين بالمعرفة وزيادة مهارتهم وتغيير مواقفهم تجاه إتقان العمل إضافة إلى التحسين والتدريب المستمر لكفاءات الموارد البشرية في جميع المجالات وذلك للحصول على أعلى مستويات الأداء من قبل العاملين (الخوالدة والحمان، ٢٠١٧).

فالفرد في منظمته كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه وبذل جهداً أكبر للبقاء فيه، ويتجلى ذلك في أدائه الوظيفي، والتزامه التنظيمي يزيد كلما ارتبط به ويقلل من وجود السلوكيات الغير إيجابية التي قد تؤثر على كفاءته مثل التقصير والغياب والإهمال وعدم الولاء وغيرها من مظاهر عدم الالتزام، فشركة النفط اليمنية هي إحدى هذه المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وتطلعاتها وفق التيارات المعاصرة، فهي تحتوي على أجهزة إدارية متنوعة، ومتعددة فيها أعداد لا بأس بها من الأفراد يعملون وفق أهدافها قد تتفق أهدافهم مع أهدافها داخل نطاق العمل، ويتضح من

خلال التزامهم للوظائف الموكلة إليهم، فالالتزام التنظيمي يعد سلوك غير ملموس ناتج من ذات الفرد تلمسه في تصرفاته وأفعاله ينعكس على أدائه الوظيفي (عصمان، ٢٠١٩).

كذلك يشكل الالتزام التنظيمي أحد العوامل المؤثرة بصورة غير مباشر في أداء العاملين وتشارك مع عوامل أخر كالتدريب والحوافز الوصول إلى المستوى الأمثل في الأداء والتطوير التنظيمي، وقد تناولت العديد من البحوث والدراسات أهمية الالتزام التنظيمي ودوره الفعال في تحقيق أهداف التنظيمية لمختلف المنظمات سواء كانت (حكومية أم غير حكومية، ربحية أم غير ربحية)، وفي جميع المجالات (التعليمية، والصحية، والاقتصادية، والسياسية، وغيرها)، ويعد الالتزام التنظيمي هو المحرك الأساسي لضمان نجاح العمل واستمراره، والذي من المتوقع أن يحقق أفضل النتائج للمنظمة، بجانب وضع الخطط والبرامج المثلى لتحقيق الأهداف التنظيمية، إضافة إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في أنه أحد أبرز المتغيرات السلوكية التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين نظراً لتأثيراته المباشرة في بيئات الاعمال وفي عدة مستويات مختلفة فردية وتنظيمية واجتماعية وقومية (علي، ٢٠٢٠).

إن الأهمية من تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والالتزام التنظيمي يكمن في أثره الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأن فهم المنظمات والدور الحيوي التي تقوم به لمواجهة كل تحديات العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد فضلاً عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم الوظيفي وبما أن تخطيط الموارد البشرية وتدريبها هي العنصر الفعال على رفع وتحسين مستوى العاملين في أي منظمة، وانطلاقاً من حيث ما انتهت الجهود البحثية السابقة، والبدء من حيث ما توصل إليه السابقون، ولتعزيز الإثراء الفكري من هذه المواضيع جات هذه الدراسة، والتي ستتناول أثر تخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركة النفط اليمنية.

يعتبر الأداء الوظيفي معياراً مهماً ومحورياً في سبيل تحقيق النجاح والاستمرار، سواءً كان على الصعيد الشخصي أو المؤسسي، فتحقيق أداء أفضل يعني فرصة نجاح أكبر، وفي النظرية التنظيمية تساعد زيادة الأداء على ضمان البقاء، وأداء العاملين هو المحدد الرئيسي أو الأساسي للنجاح التنظيمي وبالتالي تحقيق مستوى الأداء العالي أصبح هدف أساسي للمنظمات في بيئة الأعمال التنافسية الحالية (بلفقيه، ٢٠٢٠).

وبما أنه لا تزال دراسة استثمار ممارسات رأس المال البشري وتأثيره على الأداء هم الكثير من الأكاديميين والباحثين في جميع أنحاء العالم نظراً لما تواجهه منظمات الأعمال من تحديات مستمرة في بيئة عملها، سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، ولمواجهة هذه التحديات سعت المنظمات إلى سرعة استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق نظمها من أجل تحسين أداء الموظفين والعاملين لديها (الأقرع، ٢٠١٩)، ويهدف استخدام وتطبيق هذه النظم إلى تزويد المنظمة بمخزون من المهارات والكفاءات اللازمة للموظفين.

وبما أن اليمن أحدى الدول النامية وتشهد صراعات سياسية واقتصادية فقد أدى ذلك إلى تأثير مباشر على عملية الأداء لدى معظم المنظمات في القطاعين العام والخاص، وتعتبر شركة النفط اليمنية إحدى أهم المنظمات الإرادية والخدمية في اليمن إلا أنها وبموجب تقارير ودراسات تعاني من مشاكل عدة أهمها ضعف الأداء الوظيفي لدى منتسبي هذه المنظمة الحيوية الهامة (الراجحي، ٢٠١٦، Ajlan et al.، ٢٠١٧)، إن الأداء الوظيفي في الشركات اليمنية لا يزال ضعيفاً نسبياً نظراً لاعتماد الكثير من المنظمات على اتباع نهج تقليدي في تسيير أمورها أو ربما العامل في هذه المنظمات لا يمتلك المهارة المطلوبة للإدارة الحديثة المرتكزة على الاستخدام الأمثل والكف لمطلبات العمل العصري والتي لها الأثر الكبير في رفع معدل الأداء الوظيفي كما إن مستوى تخطيط الموارد البشرية في المنظمات اليمنية لا يزال تقليدياً نوعاً ما مما يؤثر سلباً على جودة الاداء الوظيفي (العزيمي، ٢٠٢٠).

وبموجب الدراسات السابقة كدراسة فضل الله وسليمان (٢٠١٦) وكرو (٢٠١٦) والتي وضحت بأن هناك "علاقة وتأثير لتخطيط الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين"، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات باختلاف أنواعها تحتاج إلى قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة بغرض القيام بوظائفها على النحو المطلوب، لأن تخطيط الموارد البشرية له ارتباط مباشر في تمكين وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الموظفين. وبالرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للموظفين، إلا أنّ الاهتمام بدراسة هذه العلاقة في البيئة اليمنية نادراً جداً، فأغلب الدراسات في هذا الموضوع تمت في بيئات اقتصادية وثقافية مختلفة مثل دراسة عثمان وسليمان (٢٠١٧) التي طبقت على قطاع الشركات الخاصة في السودان، ودراسة معروف (٢٠١٨) والتي درست قطاع الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق، إضافة إلى ذلك دراسة صميذة (٢٠٢٠) وبالتالي فإنه يصعب تعميم نتائج هذه الدراسات على بيئات ذات ثقافات ومستويات اقتصادية مختلفة (Al-Refaei، ٢٠٢١)، لأن مواقف وسلوكيات الموظفين قد تختلف من بلد إلى آخر حسب طبيعة الثقافة والوضع الاقتصادي لكل بلد (Al-Refaei، ٢٠٢١).

كما أن هناك العديد من الدراسات تشير إلى أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي أجريت في موضوع العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي، لذلك أوصت الدراسة بأهمية إجراء المزيد من الدراسات في موضوع تخطيط الموارد البشرية ومدى تأثيره على فعالية القوى العاملة داخل المنظمات العربية الأمر الذي يؤثر على فعالية القوى العاملة داخل المنظمات العربية (عريشي والطراونة، ٢٠٢٠). وبالتالي فإنّ هذه الدراسة تأتي لتغطية هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي في القطاع النفطي في اليمن.

إن الأهمية الكبيرة التي يحققها هذا المفهوم لمنظمات الأعمال العامة منها أو الخاصة، ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، برهنت بأن تخطيط الموارد البشرية جزء من منظومة متكاملة لممارسات إدارة

الموارد البشرية داخل المنظمة، وهي المسؤولة والمعنية بتحقيق التوازن بين الفوائد والعجز في الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال، وهي كفيلة بتحقيق أهدافها بمشاركة العاملين والإدارات والخطط الإستراتيجية المنبثقة عنها (Biswas & Chakraborty، ٢٠٢٠)، لذلك فهي تحتاج لتوجيه تلك الجهود لتحقيق التوافق والتكامل ما بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وكافة الأقسام داخل المنظمة عن طريق التخطيط الإستراتيجي السليم، كما أن عملية الدعم التي تأتي من نظم تخطيط الموارد البشرية نحو تعزيز الاستراتيجية العامة يجب ان تكون ملاصقة لها من أول خطوة، لما لها من دور قيادي تدريبي تنظيمي لحركة الموظفين داخل المنظمة، وترجمة الاستراتيجية العامة وتحويلها إلى ممارسات فعلية، تعزز من نجاح المنظمة وتقدمها (منجل، ٢٠١٦)، وبما أنّ شركة النفط اليمنية تسعى إلى رفع مستوى الأداء لدى منتسبيها بالإضافة إلى تركيزها المستمر في الإبداع والتميز وعملها المؤسسي. وذلك لن يتحقق إلا عن طريق الاهتمام الفعال بالعنصر البشري ورفع مستوى أدائه وأيضاً لتخطيط سليم للمورد البشري وفق منهجية علمية سليمة تتخذها إدارة الموارد البشرية.

وفي هذا السياق، أجريت دراسة العزيمي (٢٠٢٠) في القطاع الصحي في اليمن، حيث اثبتت الدراسة عدم الاهتمام بوظيفة التخطيط في إدارات الموارد البشرية وضعف في ممارسة إدارة التخطيط بجميع مستوياته وهذا دليل بوجود ضعف وقصور في التخطيط الوظيفي والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمات اليمنية بشكل عام.

وفي إطار تنمية وتطوير رأس المال البشري في المنظمات، يأتي دور التدريب لسد النقص في المهارات والقدرات الوظيفية للعاملين، وفي هذا الصدد تشير دراسة كل من الشرجي والليث (٢٠١٨) والتي أجريت في البيئة اليمنية بأنّ التدريب له أهمية كبيرة إلى أي منظمة في العصر الحاضر، بحيث يمثل عاملاً مهماً من عوامل تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، كما يساهم في مساعدة منظمات

الأعمال بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن دراسة الواقع يساعد في تبني استراتيجية فعالية التدريب الذي يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.

وفي نفس السياق تشير دراسة با رحمة (٢٠٢٠) والتي استند فيها على تقرير البنك الدولي لعام (٢٠١٤) أن اليمن تواجه العديد من المشكلات الكبيرة التي تؤثر على قطاع الشركات في اليمن، والتي تتلخص في الافتقار إلى التطابق بين التحصيل العلمي والمهارات المطلوبة، ضعف مستوى الموارد البشرية المدربة، برامج تدريبية غير متوافقة مع الاحتياجات التدريبية، ارتفاع معدل دوران الموظفين، ضعف الحوافز الممنوحة، غياب التقييم الفاعل، تدني الاهتمام بتخطيط مسار الوظيفة، ضعف إدارة العمليات الصناعية، تدني مستوى المرونة مع التغيرات، الأمر الذي حتمًا أثر على قدرات العاملين وعدم تمكنهم من مواكبة المنافسة الشرسة في هذا القطاع الحيوي.

وتشير نفس الدراسة بأن العمالة الفنية المدربة، تعد من أكبر المشكلات الأساسية التي تفتقر إليها شركات اليمنية الكبيرة والمتوسطة، وذلك نتيجة لاتباع هذه الشركات النظم التقليدية في إدارة الموارد البشرية. حيث تعاني من قصور شديد في الخبرات الإدارية والتنظيمية، وقد كشفت الدراسة أيضًا أن (67%) من الموظفين في هذه الشركات، يعانون من انخفاض مستوى المعرفة الإدارية، الأمر الذي جعلهم يفتقرون إلى أبسط قواعد التنظيم الإداري، وقواعد خوض غمار المنافسة نتيجة لتعيينهم وفقًا للتوظيف التقليدي المبني على الاعتبارات الشخصية، وهو الموضوع الذي أسهم في تدني القدرات التنافسية لقطاع هذه الشركات.

كما إن نجاح وتقدم المنظمات يتطلب الاهتمام بالعناصر البشرية فهي تعتبر ميزة تنافسية بالنسبة لها لما يمتلكه من معرفة وخبرة ومهارة، حيث تسعى جميع المنظمات إلى التنافس والتميز من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها مما ينعكس على رفع مستوى أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم بشكل عام، وهذا

ما أشارت إليه العديد من الدراسات مثل دراسة جودت (٢٠١٤) وعصمان (٢٠١٩) حيث يروا أن وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، كما بينت على الآثار السلبية التي يسببها انخفاض معدل الأداء الوظيفي، وبقدر أهمية ما سبق إذ تواجهه منظمات القطاع العام في الجمهورية اليمنية ضعف في الالتزام التنظيمي (Al-Refaei et al., ٢٠١٩)، الأمر الذي حتمًا أثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات بشكل كبير.

وقد أثبتت الدراسات السابقة بما فيها دراسة ثوابه (٢٠١٧) إن شركة النفط اليمنية بكل فروعها تعاني من مواكبة التطور الحالي لمنظمات الأعمال، كما أن الشركة لم تحصل على الدعم والتشجيع من قبل الحكومة نحو زيادة مستويات التأهيل والتدريب والتطوير التقني وإدخال المنظومة التكنولوجية التي تربط كافة الفروع ببعضها، كما أثبت الباحث أن بعض الإدارات التي لا زالت تمارس أعمالها بصورة تقليدية مما أثر سلباً على فعالية الأداء الوظيفي في الشركة، يرى الباحث بأن شركة النفط اليمنية لازالت تتخلف تكنولوجياً عن الشركات المحيطة في مجتمعاتنا العربية خصوصاً وعن الشركات العالمية عموماً فيما يخص مواكب التقدم التكنولوجي والرقمي، الأمر الذي يدل على ضعف تخطيط الموارد البشرية وتدريبها وبالتالي سوف يؤثر على فعالية الأداء الوظيفي فيها (ثوابه، ٢٠١٧).

يعد الأداء الوظيفي الفعال ذو أهمية بالغة لدى المنظمات التي تبحث عن الريادة والتميز في الأداء حيث تعمل هذه المنظمات على رفع كفاءة وفعالية العمليات الإدارية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات التي تدعم وتزيد الأفراد قدرات ومهارات وظيفية عالية، وبهذا الجانب تعتبر تكنولوجيا المعلومات عاملاً مهماً يمكن الاعتماد عليه في زيادة الأداء الوظيفي داخل المنظمات ما يمكنها من مواكبة منظمات العصر الحديث (رشيد، ٢٠١٨).

وبما أنّ نجاح أو فشل المنظمات والمؤسسات يرتكز على مدى تحكّمها واهتمامها وتسييرها لأهم الموارد وهو العنصر البشري والذي يعتبر ذروة سنام المنظمات حيث تسعى المنظمات لتوفيرها كماً ونوعاً بالصورة التي ترفع أو تزيد من فعاليتها فالمنظمات تحاول تعظيم الأرباح والبقاء في السوق وفي المنافسة ومن أهم تلك المؤسسات هي المؤسسات النفطية سواء كانت تسويقية أو استخراجية تنقيبيه (هالة، ٢٠١٦).

وبهذا الصدد قد أشارت العديد من الدراسات كدراسة عبدالحافظ (٢٠١٨)، ودراسة سليمان (٢٠١٤) في توصياتهما إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تحلل العلاقة بين تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية والأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، من أجل تقديم أفضل الخدمات لمختلف شرائح المراجعين سواء من داخل المنظمة أو من خارجها والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بدقة عالية وبالجودة المطلوبة.

كما يشير تقرير صادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠١٩م حيث يصنف التقرير اليمن ضمن الدول ذات التنمية البشرية المنخفضة نظراً لعدة تحديات منها انخفاض القوى العاملة الماهرة، وهو جوهر المشكلة لكل المنظمات اليمنية التي تعاني قصوراً وضعفاً في أداء موظفيها في مواكبة بيئات الأعمال الحديثة، وفي نفس الإطار يصنف تقرير رأس المال البشري للمنتدى الاقتصادي العالمي والذي يقيس أداء ١٣٠ دولة حول العالم وفق أربعة محاور: القدرة (الاستثمار في النظام التعليمي) والتنظيم (تطبيق وبناء المهارات خلال العمل) والتطوير (الاستثمار في النظام التعليمي للقوى العاملة واستمرار رفع مهارات القوى العاملة الحالية وإعادة تأهيلها) والخبرة (مدى اتساع وعمق المهارات المتخصصة في العمل) والذي يستسقي مصادره من عدة جهات أهمها منظمة العمل الدولية واليونسكو وعلية صنفت اليمن في المرتبة الأخيرة نتيجة لانخفاض قيمة اليمن في المؤشرات الفرعية كمؤشر القدرة وتوظيف القوى العاملة والتطوير والمعرفة الفنية للعنصر البشري والتي تعتبر العائق الأكبر للمنظمات اليمنية للحاق بركب المنظمات الدولية الحديثة (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ٢٠٢٠).

بما أن الباحث أحد منتسبي هذه الشركة وفي إدارة الموارد البشرية توصل إلى ملاحظات أماكن الخلل والضعف، والتي من خلال تلك الملاحظات تبين للباحث بأن الشركة لا تتبع أسلوباً حديثاً في تخطيط الموارد البشرية، إذ تتبع أسلوباً تقليدياً في عمليات التوظيف والتعيين وفقاً للنظام التقليدي المبني على الاعتبارات الشخصية، وهو الموضوع الذي أسهم في تدهور القدرات التنافسية لهذه الشركة، إضافة إلى عدم الوعي التام بأهمية الالتزام التنظيمي في هذا القطاع نظراً للظروف الراهنة لليمن، كما أنّ هناك شح تام للدورات التدريبية في مختلف الجوانب الإدارية والفنية، الأمر الذي له دور سلبي على أداء العاملين في هذا القطاع الحيوي المهم.

ويتضح للباحث من خلال الملاحظة وبعض المقابلات بالإضافة لتحليل الدراسة العلمية التي أجراها على عينة من الشركة بأنّ هناك مشكلة في أداء العاملين والذي يمكن ربطه بضعف تخطيط الموارد البشرية، وعدم الاهتمام بالعملية التدريبية في الشركة الأمر الذي انعكس سلباً على مجمل الأداء العام للعاملين في الشركة.

وعلى ضوء ما سبق من الدراسات والأبحاث والتقارير السابقة والدراسة العلمية الاستكشافية بالإضافة للمقابلة والملاحظة فقد استخلص الباحث وجود فجوة معرفية بين تخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركة النفط اليمنية، إضافة إلى ذلك الدور الأساسي الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية وتدريبها في منظمات اليوم والذي يرى الباحث أهمية الالتزام كمتغير وسيط في دور تخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.

ومن هذا المنطلق برزت المشكلة التي دعت الباحث لإجراء هذه الدراسة التي تم أغفالها في الدراسات السابقة رغم أهميتها الحيوية والخدمية والذي يعد مصدر تسويق النفط الوحيد، وأحد أهم ركائز الاقتصاد اليمني.

وعلى الرغم من محاولة الدراسات السابقة التي تمت حول متغيرات الدراسة الحالية، إلا أنها درست العلاقة بين هذه المتغيرات بشكل منفصل، مثل علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأداء الوظيفي مثل دراسة معروف (٢٠١٨) وعلاقة التدريب بالأداء الوظيفي مثل دراسة ريم (٢٠١٩)، وعلاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي مثل دراسة Al-Fakeh et al. (٢٠٢٠)، وكذلك علاقة تخطيطي الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي مثل دراسة العفيف وحسين (٢٠١٨)، وعلاقة التدريب بالالتزام التنظيمي مثل دراسة صالح وعبد الغفور (٢٠٢٠)، وعلى الرغم من هذه الدراسات إلا أنه لم يتم الجمع بين كل هذه المتغيرات في نموذج واحد.

وانطلاقاً من الحقائق السابقة كالتقارير والدراسات السابقة، والدراسة العلمية إضافة إلى المقابلة والمعاشية الواقعية للباحث في بيئة العمل الفعلية في شركة النفط اليمنية، والتي تشير إلى افتقار واضح لوجود آلية واضحة أمام الموظفين، تفيدهم من نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية وتدريبها لتحسين الأداء الوظيفي، والوقوف على جوانب التطوير والتحسين في أدائهم ومعالجة الضعف والقصور لديهم، فقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية والتي عُيّنت لملء الهوة في الأدبيات الحالية للتحقق من أثر تخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركة النفط اليمنية.

#### ١,٤ أسئلة الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة المبينة سابقاً تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات البحثية الآتية:

- ١- ما مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية؟
- ٢- ما مدى تأثير التدريب على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية؟
- ٣- ما أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية؟

- ٤- ما مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية؟
- ٥- ما مدى تأثير التدريب على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية؟
- ٦- كيف يؤثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية؟
- ٧- كيف يؤثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي في شركة

النفط اليمنية؟

## ١٥ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الأهداف التالية:

- ١- تحديد أثر تخطيط الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية.
- ٢- بيان أثر التدريب على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية.
- ٣- التأكد من أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.
- ٤- استكشاف أثر تخطيط الموارد البشري على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.
- ٥- التأكد من أثر التدريب على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.
- ٦- التحقق من تأثير المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي في علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.
- ٧- تحليل تأثير المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي في علاقة التدريب بالأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.

## ١,٦ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في أهميتها النظرية والتطبيقية:

### ١,٦,١ أولاً: الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية لكونها تختلف وتتميز عن الدراسات السابقة في كونها بحثت في تأثير تخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركة النفط اليمنية في نموذج واحد من أجل فهم العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي بصورة أكثر دقة وشمولية. حيث درست وبينت العديد من الأدبيات والدراسات السابقة وجود علاقات بين متغيرات الدراسة الأربعة المشار إليها أعلاه، لم تقم بدراستها وربطها في نموذج نظري موحد، كذلك تنبع أهمية الدراسة الحالية من حداثة الموضوع لهذا النوع من الدراسات التي يتطلبها الواقع العملي في اليمن بشكل خاص وفي الدول العربية بشكل عام، والتي لم تعطي حقها من الدراسة والبحث، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية، كما تعتبر الدراسة مرجعاً هاماً للباحثين والمهتمين، حيث أنها تفتح باباً واسعاً لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بالموضوع ذاته. إضافة إلى ما تم ذكره تعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة كونها توفر أدلة تجريبية من الواقع حول أهمية تخطيط الموارد البشرية والتدريب والالتزام التنظيمي مجتمعه في تطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي للقوى العاملة في الشركات الحكومية.

### ١,٦,٢ ثانياً: الأهمية العملية أو التطبيقية

تعد الدراسة الحالية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للشركات على اختلاف نشاطاتها بصورة عامة، والشركات اليمنية على وجه الخصوص وتحديدًا شركة النفط اليمنية، إذ سوف تمنحها إمكانية الاستفادة

من نتائجها في إيجاد نظم العمل المناسبة، والأخذ بالمفاهيم المعاصرة في إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية الحديثة، واتباع الأساليب الحديثة لاستراتيجيتها، والتي ستمكنها من حسن التعامل مع مواردها البشرية منذ التعيين حتى نهاية الخدمة، وبما تقتضيه طبيعة واقعها البيئي الداخلي والخارجي، وبالتالي التمكّن من تنمية مهارات وقدرات ومعارف رأس مالها البشري، والذي يعتبر عمود ارتكازها ومحور دوراتها، وتحقيق توقعاتها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية، ومواجهة التقلبات والتغيرات في بيئة الأعمال، وتحسين ميزاتها التنافسية والحفاظ عليها، وتحسين مستوى أدائها.

كما تستمد أهميتها الميدانية أيضاً من خلال التصدي لمشكلة تواجه أغلب الشركات وعلى وجه الخصوص مجتمع الدراسة الحالية، التي تتمثل في ضعف قدرات منتسبيها لمواكبة متطلبات العمل الحديثة. ولهذا فإنه من المتوقع أن يتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تنمية قدرات القوى العاملة ورفع مستوى قدراتها ومهاراتها. كذلك تتجلى الأهمية الميدانية لهذه الدراسة بدءاً من أهمية مجتمع الدراسة المبحوث وامتداداً بالمتغيرات المراد دراستها، لمعالجة مشكلة واقعية تؤثر في أداء الشركات وموقعها التنافسي في الأسواق. وبالتالي فإن هذه المتغيرات في أمس الحاجة للبحث والدراسة والتحليل، لتلمس معطياتها في قطاع الشركات اليمنية، لأجل التوصل إلى ترجمة حقيقية لإثراء علمي حول الدور الذي يمكن أن يقوم به المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي في تفسير وشرح التأثير السلبي للعلاقة بين كلاً من تخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال النموذج الذي تبنته الدراسة، وهدفت لتحقيقه عبر واقع البيانات عن مجتمع الدراسة وعينتها.

## ١,٧ حدود الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تعزيز العلاقة بين كلاً من تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، على الأداء الوظيفي، بالتطبيق على أربعة فروع من شركة النفط اليمنية، وتمثلت حدود الدراسة بالآتي:

### ١,٧,١ الحدود الزمنية

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٢ م

### ١,٧,٢ الحدود المكانية

انحصرت الحدود المكانية في مجتمع الدراسة الحالي المتمثل في شركة النفط اليمنية (فرع المهرة – فرع حضرموت الساحل – فرع سيئون – فرع شبوة) في إطار الحدود الجغرافية للجمهورية اليمنية، والتي تمثل الحدود المجتمعية لهذه الدراسة.

### ١,٧,٣ الحدود العلمية

تتجلى الحدود العلمية لهذه الدراسة في المتغيرات المراد دراستها، والتي تمثلت في المتغير التابع لهذه الدراسة الأداء الوظيفي وأبعاده (حجم ونوعية الأداء، سرعة وكفاءة الإنجاز، الوثوق والمثابرة). إضافة إلى المتغير المستقل الأول المتمثل في تخطيط الموارد البشرية وأبعاده (التنبؤ بالطلب، تحليل العرض، الدعم والمتابعة)، والمتغير المستقل الثاني التدريب بأبعاده (التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، تقييم عملية التدريب) علاوة عن المتغير الوسيط للدراسة والذي تمثل في الالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري).

## ١,٨ التعريفات الإجرائية

من خلال اطلاع الباحث على الأدبيات السابقة يمكن توضيح مفاهيم مصطلحات الدراسة بموجب تعريف الدراسة الإجرائي لها بما يتفق مع أهداف الدراسة وتوجهها على النحو التالي:

الأداء الوظيفي: هو مصطلح متعدد المكونات، وعلى مستوى الأساس يمكن تمييز الجانب العملي له على اعتبار أنه مجموعة عمليات سلوكية وظيفية تؤدي إلى نتيجة متوقعة، ويشير السلوك هنا إلى التصرف الذي يظهره الفرد لإنجاز العمل (Pradhan & Jena، ٢٠١٧). ويعرف العجمي (٢٠٢١) الأداء الوظيفي هو الناتج عن الجهد الذي يبذله الفرد العامل داخل المنظمة التي يعمل فيها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والذي تعمل المنظمة على تقييمه من خلال مقارنة الأهداف المرسومة بما تم إنجازه فعلياً. وتضيف زيادة (٢٠٢١) بأن الأداء والوظيفي هو عبارة عن المخرجات النهائية لكفاءة ومهارة العاملين بالمنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الإنتاجية والجودة الوظيفية.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: الجهد الذي يبذله العامل عند تنفيذه لأعمال ومسؤوليات كلف بها من المنظمة التي يعمل فيها، وقيامه بأداء مهامه بجدية، وجودة عالية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. حجم ونوعية الأداء: وتشمل الدقة والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء (بلال وكشوب، ٢٠٢٠).

ويمكن تعريف حجم ونوعية الأداء إجرائياً بأنه: عبارة عن مقدار الانتاجية التي ينتجها الموظف والتي تكمن في الدقة والبراعة والإتقان وقدرته على تنظيم وتنفيذ مهامه وفق الأداء المطلوب.

سرعة وكفاءة الإنجاز: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز ومقدار سرعة هذا الإنجاز (بلال وكشوب، ٢٠٢٠).

ويمكن تعريف سرعة وكفاءة الإنجاز إجرائيًا بأنه: عبارة عن قدرة الموظف أو العامل على تحديد متطلبات إنجاز العمل في الوقت المحدد، وامتلاكه المهارة على تنفيذ مهامه بكفاءة عالية وفعالية وذلك وفقاً للبرنامج الزمني المخطط لذلك دون أي تأخير أو تقصير.

الوثوق والمثابرة: عبارة عن التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحميل المسؤولية لإنجاز الأعمال في مواعيدها (بلال وكشوب، ٢٠٢٠).

ويمكن تعريف الوثوق والمثابرة إجرائيًا بأنه: عبارة عن جدية الموظف في تنفيذ الأعمال التي كلف بها وقدرته على التغلب على صعوبات العمل وذلك من خلال تحديده وتحليله لأبعاد المشكلة بدقة والتعامل مع مشاكل العمل اليومية وحلها بشكل سليم وموضوعي.

تخطيط الموارد البشرية: هو عملية منهجية مستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون القوى العاملة المتطورة والتي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة. بمعنى آخر هو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بالأعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، وبما يتوافق مع استراتيجياتها وأهدافها (حسن، ٢٠٢١).

ويعرف تخطيط الموارد البشرية إجرائيًا: بأنه عبارة عن التقنية التي تعتمد عليها المنظمة في التنبؤ بعدد القوى العاملة والحصول على العدد السليم من العاملين المؤهلين للشواغر المناسبة في المكان والوقت المناسب والعمل على توظيفهم، وتدريبهم، وترقيتهم، وإحلالهم، خلال فترة زمنية محددة.

التنبؤ بالطلب: يعتبر جوهر عملية التخطيط، والتركيز عليه يعتبر من الخطوات الأولية التي تقوم عليها العملية، فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واصفوا الخطة تحقيقها في المستقبل، فالتخطيط لا يعني التحكم الذهني في المستقبل، ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات

والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، بمعنى آخر التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية على تقدير احتياجات المنظمة من العمالة بالحكم والكيف المطلوب للمنظمة (سلام، ٢٠١٥).

ويمكن تعريف التنبؤ بالطلب إجرائيًا بأنه قيام المنظمة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والتنوع في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها.

تحليل العرض: يتعلق هذا بدراسة وتحليل ما يتوافر لدى المنظمة من قوى عاملة، وما يتوافر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها مسبقًا، ويطلق على عملية دراسة وتحليل ما يتوافر حاليًا لدى المنظمة من قوى عاملة بمخزون المهارة (سلام، ٢٠١٥).

ويعرف تحليل العرض إجرائيًا بأنه عبارة عن استخدام المنظمة مجموعة من الطرق والاستراتيجيات العلمية في تحليل بيئتها الداخلية من أجل تحديد مواطن القوة والضعف في مواردها البشرية واختيار الأنسب والأجدر من القوى العاملة المعروضة.

الدعم والمتابعة: هو عبارة عن دعم الإدارة العليا لعملية تخطيط الموارد البشرية، ومراجعتها لخطط التخطيط بشكل دوري من أجل تحديد التغيرات المطلوبة في المنظمة (عريشي والطراونة، ٢٠٢٠).

ويمكن تعريف الدعم والمتابعة إجرائيًا بأنه: عبارة عن اهتمام الإدارة العليا ودعمها لعمليات تخطيط الموارد البشرية ومراجعتها لخطط بشكل دوري من أجل تحديد التغيرات المطلوبة وفق منهج علمي سليم.

التدريب: هو عبارة عن مجموعة من الجهود التي تهدف إلى تزويد العنصر البشري أو الموظف داخل المنظمة بالمعلومات والمعارف المتنوعة، التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات من أجل زيادة مستوى كفاءته في أداء عمله الحالي أو من أجل التهيئة للعمل المستقبلي (حسن، ٢٠٢١).

ويمكن تعريف التدريب إجرائيًا بأنه: عبارة عن ذلك النشاط المخطط والمنظم من قبل المنظمة من أجل إحداث تغيير إيجابي فعال للقوى العاملة داخل المنظمة، بغية رفع كفاءة الأداء والفعالية الإنتاجية، وذلك عن طريق اكسابهم مجموعة من المهارات والمعارف التي لا يملكونها من قبل.

التخطيط للتدريب: هو عبارة عن وضع خطة واضحة ومناسبة من البرامج التدريبية وتفعيل دورها في ما يخدم أهداف المنظمة الاستراتيجية (الحياصات، ٢٠٢٠).

ويعرف التخطيط للتدريب إجرائيًا بأنه: تلك المرحلة التي تسبق العملية التدريبية والتي تحتوي على مجموعة من الخطط والافتراضات المستقبلية التي تساهم وتساعد المنظمة في وضع الأهداف المرجوة من العمليات التدريبية ووضع سياسة سليمة وممنهجة للتدريب في شكل برامج تدريبية والتنبؤ بالاحتياجات الحالية والمستقبلية في مجال تطوير أداء العاملين.

تنفيذ التدريب: وهي عبارة عن التطبيق الفعلي والعملية لمرحلة التدريب وتتمثل في الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل أثناء مدة التدريب، وهي أيضًا دليل للمتدرب عن كيفية تطبيق الجلسة التدريبية، لأنها توضح المعينات التدريبية الوقت المخصص لكل جزء، والأسئلة المتوقع طرحها من قبل المتدربون (المالكي، ٢٠١٩).

أما التعريف الإجرائي فيمكن القول بأنها الواقع العملي أو الميداني لعملية تنفيذ البرامج التدريبية. تقييم التدريب: هي تلك العملية التي يتم من خلالها معرفة مدى فائدة البرامج التدريبية وتحديد نقاط قوتها وضعفها، ومدى الاستفادة التي حققتها هذه البرامج للقوى العاملة (عوارى، ٢٠٢١).

ويمكن تعريفه إجرائيًا بأنه تلك العملية التي يتم فيها قياس مدى نجاح فاعلية التدريب ومدى جودة البرامج التدريبية وهل حققت النجاح المطلوب لرفع مهارة ومستوى العاملين.

الالتزام التنظيمي: هو عبارة عن شعور الفرد الناتج عن الرغبة بالاندماج أو الانضمام والاستمرار للمنظمة، بالإضافة الى التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهدافه والتي تؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة (صالح وعبد العفور، ٢٠٢٠).

ويعرف الشنطي (٢٠١٧) الالتزام التنظيمي بأنه الشعور الإيجابي للفرد نحو منظمته والالتزام التام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، وشعوره الدائم بارتباطه بها، والافتخار بالانتماء إليها، ودرجة التطابق معها، والحرص والرغبة في بذل أكبر درجات الجهد لصالحها.

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي إجرائيًا بأنه: عبارة استعداد الفرد التام لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل أو ينتمي إليها، واستشعاره الدائم بارتباطه بها، وحرصه على تنفيذ جميع المهام والمسؤوليات الموكلة له كل دقة جودة عالية.

الالتزام العاطفي: يعد نوعا من الالتزام الذي يُولد تفاعلا إيجابيا بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، لأن كليهما له قيمة مماثلة، إذ أن أولئك الذين يلتزمون بالعمل في منظماتهم ليس لأنهم بحاجة إلى وظيفة فقط، ولكن أيضا لأنهم يرغبون ذلك أي يريدون العمل داخل نفس المنظمة، وشعورة بالفخر بانتمائه إليها (صالح وعبد العفور، ٢٠٢٠).

الالتزام الاستمراري: يوضح التعريف الإجرائي للالتزام الاستمراري بأنه التحكم في درجة التزام الفرد نحو المنظمة التي ينتمي إليها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحصل عليها لو استمر بالعمل في نفس المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له المنافع، يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط والعمل فيها (صالح وعبد العفور، ٢٠٢٠).

## ١,٩ ملخص الفصل الأول

لقد احتوى هذا الفصل على مقدمة الدراسة وخلفيتها، كما بين المبررات التي دعت الباحث لدراسة المشكلة الموضحة سابقاً. ثم جرى التطرق إلى مشكلة الدراسة، التي عكست واقع شركة النفط اليمنية، وعلى وجه الخصوص (فرع المهرة، وفرع حضرموت الساحل، وفرع سيئون، وفرع شبوة)، والتي على ضوءها تم صياغة أسئلة الدراسة وأهدافها، والتي تعكس التحقق من طبيعة علاقة الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيراتها. كما احتوى الفصل أيضاً، على أهمية الدراسة النظرية والميدانية، ومحدداتها، فضلاً عن لفت الانتباه إلى المفاهيم الحديثة تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والالتزام التنظيمي، وأهمية ذلك في تحقيق رفع الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، والمرتبط استدامتها بمدى تجدد قدرات ومهارات ومعارف مواردها البشرية واستباقها للتغيرات الحديثة.