



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة المشاريع

أثر التدريب على أداء الموظفين
في المنظمات السعودية
دراسة ميدانية وصفية تحليلية

إعداد الطالب / عوض محمد الحواش
الرقم الأكاديمي / 252001713

إشراف /
الدكتور / الفیصل عبدالحمید محمد الدكتور / فايز علي جراد

العام الدراسي:
م 2026 / هـ 1447

حقوق الطباعة

حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث تملكها جامعة ميدأوشن، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها دون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

أ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين اللذين كانا مصدر إلهامي ودعمي طوال حياتي، إلى والدتي التي كانت الحافز الدائم لي بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي الذي علّمني معنى المثابرة والعمل الجاد.

إلى زوجتي الغالية التي كانت الشريك والداعم لي في كل خطوة من هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز تقديراً لجهودها وتضحياتها وصبرها اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين قدموا لي ما أمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترافي بجميلهم.

إلى زملائي وأصدقائي الذين وقفوا بجاني وكانوا لي عوناً وسنداً، أهدي هذا العمل كل من ساعدني طوال مسيرة هذه الرحلة.

الباحث

ب

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء الشكر لله وحده ثم لأصدقائي وعائلتي لإيمانكم الدائم بقدرتي، كان إيمانكم بي مصدراً للتحفيز دائماً.

كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن لتوفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، إن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز، كما أعبر عن تقديري العميق للمشرفين الدكتور/ الفیصل عبدالحمید محمد والدكتور/ فايز علي جراد لملاحظتهما الثاقبة ودعمهما الثابت طوال عملية البحث، فقد كانت خبرتهم مفيدة في تشكيل وجودة هذه الدراسة.

كما أنني ممتن للتعاون والمساعدة من قبل الدكاترة المحكمين للاستبيان، إن انفتاحهم في تبادل المعلومات والخبرات قد أثرى عمقي البحثي.

وأقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث وكانت مساهماتهم لا غنى عنها في تشكيل الإطار النظري والمنهجية.

وأقدر ربصو وتفهم كل من دعمني، بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذا الإنجاز شهادة على الجهود الجماعية التي يبذلها الكثيرون.

الباحث

ج

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده (محتوى البرنامج التدريبي - كفاءة المدرب - الأساليب التدريبية) على أداء الموظفين في المنظمات السعودية، حيث تعدّ برامج التدريب من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتطوير كفاءاتها البشرية، غير أن فاعليتها تتوقف على جودة مكوناتها الرئيسية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (120) موظفاً في المنظمات السعودية، وبعد الفحص والتدقيق حصل الباحث على (108) استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبرامج التدريب على أداء الموظفين، حيث أظهر محتوى البرنامج التدريبي القدرة التنبؤية الأعلى ($\beta=0.42$)، تليه كفاءة المدرب ($\beta=0.31$) ثم الأساليب التدريبية ($\beta=0.27$)، وتفسّر هذه الأبعاد الثلاثة مجتمعةً ما نسبته (58%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي.

قدمت الدراسة عدة توصيات لتحسين إدارة برامج التدريب وتعزيز ارتباطها بالاحتياجات الفعلية لبيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء الوظيفي، تطوير الموارد البشرية، المنظمات السعودية، فاعلية التدريب.

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of training (program content - trainer competence - training methods) on employee performance in Saudi organizations. Training programs are considered one of the most important strategic tools that organizations rely on to develop their human competencies, but their effectiveness depends on the quality of their main components.

The study relied on the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a tool for collecting primary data. The questionnaire was distributed to a random sample of (120) employees in Saudi organizations. After examination and verification, the researcher obtained (108) valid questionnaires for analysis, which were analyzed and hypotheses tested using the SPSS program.

The results of the study found that there is a statistically significant effect of training programs on employee performance, where the training program content showed the highest predictive power ($\beta=0.42$), followed by trainer competence ($\beta=0.31$), then training methods ($\beta=0.27$). These three dimensions together explain approximately (58%) of the variance in the level of job performance.

Keywords: Training, Job Performance, Human Resource Development, Saudi Organizations, Training Effectiveness.

فهرس المحتويات

أ	حقوق الطباعة	1
ب	إهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	ABSTRACT	5
و	فهرس المحتويات	6
ز	قائمة الجداول	7
ح	قائمة الأشكال	8
ط	مصطلحات البحث	9
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	10
2	1.1 المقدمة	11
3	1.2 مشكلة الدراسة	12
3	1.3 أهمية الدراسة	13
4	1.4 أهداف الدراسة	14
4	1.5 تساؤلات الدراسة	15
5	1.6 فروض الدراسة	16
6	1.7 النظرية العلمية المتبعة	17
7	1.8 حدود الدراسة	18
7	1.9 خلاصة الفصل	19
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	20
9	2.1 تمهيد	21
9	2.2 المبحث الأول: التدريب (المتغير المستقل)	22
14	2.3 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي (المتغير التابع)	23
17	2.4 الدراسات السابقة العربية	24
20	2.5 الدراسات السابقة الأجنبية	25
23	2.6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	26
24	2.7 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	27
24	2.8 خلاصة الفصل	28
25	الفصل الثالث: منهجية البحث	29
26	3.1 تمهيد	30
26	3.2 منهج البحث	31
26	3.3 مجتمع البحث	32
27	3.4 الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة	33
28	3.5 أداة الدراسة	34
29	3.6 الأساليب الإحصائية	35
30	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	36

31		4.1 تمهيد
31		4.2 التوزيع الطبيعي
32		4.3 الإحصاء الوصفي للمحاور
36		4.4 اختبار الفرضيات
40		4.5 النتائج
42		4.6 التوصيات
44		المراجع
48		الملاحق

قائمة الجداول

27	جدول (3-1): توزيع العينة وفق المتغيرات الديموغرافية
29	جدول (3-2): معاملات ثبات الاستبانة (ألفا كرونباخ)
29	جدول (3-3): أوزان الإجابات وفق المقياس الخماسي
32	جدول (4-1): الإحصاء الوصفي لمحور محتوى البرنامج التدريبي
33	جدول (4-2): الإحصاء الوصفي لمحور كفاءة المدرب
34	جدول (4-3): الإحصاء الوصفي لمحور الأساليب التدريبية
35	جدول (4-4): الإحصاء الوصفي لمحور الأداء الوظيفي
37	جدول (4-5): نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات
38	جدول (4-6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

قائمة الأشكال

7	شكل (1-1): نموذج البحث
27	شكل (4-1): توزيع أفراد العينة وفق الجنس
28	شكل (4-2): توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

مصطلحات البحث

فيما يلي أبرز المصطلحات المتعلقة بهذا البحث كما ذكرها (PMI (2021):

التدريب: عملية منظمة ومخططة تستهدف إكساب الموظفين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للأداء الفعّال في وظائفهم.

الأداء الوظيفي: مجموع السلوكيات والنتائج الوظيفية التي يُنجزها الموظف استجابةً للمتطلبات الرسمية لوظيفته.

احتياجات التدريب (Training Needs): الفجوة القائمة بين مستوى الأداء الحالي للموظف والمستوى المطلوب منه.

أثر التدريب (Transfer of Training): مدى تطبيق الموظف لما تعلمه خلال البرنامج التدريبي في بيئة عمله الفعلية.

فاعلية التدريب (Training Effectiveness): درجة تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة مسبقاً.

الكفاءة المهنية (Professional Competence): مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء الوظيفة باحترافية.

الإنتاجية (Productivity): العلاقة بين حجم المخرجات المُنجزَة ومقدار المدخلات المستخدمة في إنتاجها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعدّ الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها ركيزةً أساسية في بناء المنظمات الناجحة وتعزيز قدرتها التنافسية لا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل وبيئة الأعمال على المستويين المحلي والعالمي. وتأتي برامج التدريب في مقدمة الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لسدّ الفجوات في المعرفة والمهارات، وتطوير قدرات موظفيها بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي.

تُشير إحصاءات منظمة العمل الدولية إلى أن المنظمات التي تستثمر في التدريب المنتظم تُحقق نمواً في إنتاجيتها يتراوح بين 15% و 25% مقارنةً بنظيراتها التي تُهمل هذا الجانب. كذلك تكشف تقارير وزارة الموارد البشرية السعودية أن تطوير الكوادر الوطنية يُعدّ أحد محاور رؤية 2030 الرامية إلى رفع كفاءة الموارد البشرية وتعظيم إسهامها في التنمية الاقتصادية الشاملة. وتنطلق هذه الدراسة من هذا الإطار لاستجلاء واقع برامج التدريب في المنظمات السعودية وقياس أثرها الفعلي على الأداء الوظيفي.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الإنفاق المتصاعد على برامج التدريب في المنظمات السعودية، تظل تساؤلات جوهرية مطروحة حول مدى فاعلية هذه البرامج وقدرتها على تحقيق التحسين المأمول في الأداء الوظيفي. وتتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل المحوري الآتي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب بأبعادها (محتوى البرنامج، وكفاءة المدرب، والأساليب التدريبية) على أداء الموظفين في المنظمات السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات البحثية العربية بدراسة تجمع بين القياس الكمي الدقيق والتحليل التفسيري في موضوع يكتسب أهمية متصاعدة في سياق التحول الاقتصادي السعودي. كما تُقدم نموذجاً قياسياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية مشابهة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تُقدم الدراسة توصيات عملية وقابلة للتنفيذ تُعين المنظمات السعودية على تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية وأعمق أثراً في الأداء الوظيفي، كما تُوفر أداة قياس يمكن توظيفها في تقييم جودة البرامج التدريبية القائمة.

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع برامج التدريب المُطبَّقة في المنظمات السعودية من حيث المحتوى والأساليب والكفاءات.
- قياس الأثر الفعلي لمحتوى البرنامج التدريبي على مستوى الأداء الوظيفي بعد انتهاء التدريب.
- قياس الأثر الفعلي لكفاءة المدرب على مستوى الأداء الوظيفي.
- قياس الأثر الفعلي للأساليب التدريبية المعتمدة على مستوى الأداء الوظيفي.
- صياغة توصيات عملية لتطوير وتحسين البرامج التدريبية في ضوء نتائج الدراسة.

1.5 تساؤلات الدراسة

- ما واقع برامج التدريب المُطبَّقة في المنظمات السعودية؟
- هل يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمحتوى البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لكفاءة المدرب على الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للأساليب التدريبية على الأداء الوظيفي؟

1.6 فروض الدراسة

استناداً إلى مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة، تُصاغ فروض البحث التالية:

- الفرض الأول: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمحتوى البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية.
- الفرض الثاني: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لكفاءة المدرب على الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية.
- الفرض الثالث: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للأساليب التدريبية على الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية.

1.7 النظرية العلمية المتبعة

تستند هذه الدراسة إلى نظريتين علميتين متكاملتين:

- نظرية رأس المال البشري (Becker, 1964): التي تعدّ الاستثمار في تدريب الموظفين رافداً أساسياً لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتُبرر الإنفاق على التدريب بوصفه استثماراً يعود بعوائد تفوق تكلفته على المدى البعيد.
- نموذج كيرك باتريك (Kirkpatrick, 1994) لتقييم التدريب بمستوياته الأربعة: التفاعل (Reaction)، والتعلم (Learning)، والسلوك (Behavior)، والنتائج (Results)؛ الذي يُشكّل الإطار العملي لقياس أثر التدريب على مستوى السلوك والنتائج المؤسسية.

1.8 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: أثر التدريب بأبعاده الثلاثة (محتوى البرنامج، كفاءة المدرب، الأساليب التدريبية) على الأداء الوظيفي دون سائر المتغيرات الأخرى.
- الحدود المكانية: المنظمات السعودية في القطاعين العام والخاص.
- الحدود الزمانية: الفترة الممتدة من يناير إلى مارس 2026م.
- الحدود البشرية: الموظفون الذين شاركوا في برامج تدريبية خلال السنتين الماضيتين.

1.9 خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، إذ استعرض مشكلتها وتساؤلاتها وفروضها وأهدافها وأهميتها وحدودها والنظرية العلمية المتبعة في بنائها. ويُمهد هذا الإطار للفصل الثاني الذي سيتناول الأدبيات العلمية والإطار النظري المفصل لمتغيري الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري لمتغيري الدراسة (التدريب والأداء الوظيفي) ثم يُحلل الدراسات السابقة ذات الصلة لرصد المعرفة التراكمية المتاحة وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

2.2 المبحث الأول: التدريب (المتغير المستقل)

2.2.1 مفهوم التدريب وأهميته

يُعرّف التدريب في أدبيات إدارة الموارد البشرية بأنه 'عملية منظمة ومخططة تستهدف إكساب الموظفين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للأداء الفعّال في وظائفهم الحالية والمستقبلية' (Noe, 2020). وقد كشفت الدراسات أن المنظمات التي تُخصص ما بين 3% و5% من ميزانياتها للتدريب تُحقق عائداً على الاستثمار يتراوح بين 200% و300% خلال السنوات الثلاث التالية (ASTD, 2023).

2.2.2 أبعاد التدريب المؤثرة في الأداء

- تُميز الأدبيات العلمية ثلاثة أبعاد جوهرية ذات تأثير مباشر وموثّق على فاعلية التدريب:
 - البعد الأول - محتوى البرنامج التدريبي: يُمثل المحور الأساسي لأي برنامج تدريبي، ويشمل مدى ارتباطه بالاحتياجات الوظيفية الفعلية، وحداثة المحتوى وتوافقه مع متطلبات العمل، وتوازن الجانبين النظري والتطبيقي فيه.
 - البعد الثاني - كفاءة المدرب: وتشمل المعرفة التخصصية العميقة، والمهارات التدريسية والتواصلية، والقدرة على إشراك المتدربين وتحفيزهم، وحسن إدارة الجلسات التدريبية بأساليب متنوعة وفعّالة.
 - البعد الثالث - الأساليب التدريبية: وتتنوع بين المحاضرات والنقاشات، وحلقات العمل والتطبيق الميداني، والمحاكاة وتمثيل الأدوار، والتعليم الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن.

2.2.3 نماذج تقييم فاعلية التدريب

- تتعدد النماذج المعتمدة في تقييم برامج التدريب، وأبرزها:
 - نموذج كيرك باتريك (1994): يُقيّم التدريب عبر أربعة مستويات متصاعدة: ردود أفعال المتدربين، والتعلم المكتسب، والتغيير السلوكي في بيئة العمل، والنتائج التنظيمية الملموسة.
 - نموذج CIPP (Stufflebeam, 2003): يركز على تقييم السياق والمدخلات والعمليات والمخرجات في منظومة متكاملة، ويُتيح تحليلاً شاملاً للبرنامج التدريبي.

- نموذج العائد على الاستثمار (ROI) (Phillips, 2003): يُحوّل نتائج التدريب إلى مؤشرات مالية قابلة للقياس والمقارنة مع تكلفة البرنامج.

2.3 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

2.3.1 مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه 'مجموع السلوكيات والنتائج الوظيفية التي يُنجزها الموظف استجابةً للمتطلبات الرسمية لوظيفته' (Campbell, 1990). وتُقسّم الأدبيات الأداء الوظيفي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الأداء المهني (Task Performance)، والأداء السياقي (Contextual Performance)، والأداء التكيفي (Adaptive Performance).

2.3.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تتشعب العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لتشمل عوامل فردية كالقدرات والدوافع والقيم الشخصية، وعوامل تنظيمية كالهيكل المؤسسي وأنظمة المكافآت وثقافة الجودة، وعوامل بيئية كضغوط العمل وديناميكيات الفريق. ويُعدّ التدريب أحد أبرز العوامل الخاضعة للتأثير المباشر من قبل إدارة المنظمة.

2.3.3 قياس الأداء الوظيفي

تتعدد مؤشرات قياس الأداء الوظيفي وتتنوع بين المقاييس الموضوعية (كحجم الإنتاج ونسبة الأخطاء ومعدل الغياب) والمقاييس الذاتية القائمة على التقييم (كتقييم المشرف وتقييم الزملاء والتقييم الذاتي). وتُعدّ الاستبانة أداة رئيسية في أبحاث الأداء الوظيفي نظراً لإمكانية تطبيقها على عينات واسعة وتوحيد معايير القياس.

2.4 الدراسات السابقة العربية

أجرى القحطاني (2021) دراسة على عينة من موظفي القطاع الحكومي السعودي مكونة من (200 مشاركاً)، وخلص إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتدريب على الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط بلغ ($r=0.67$)، مع تفوق برامج التدريب الميداني على برامج التدريب القاعدي التقليدي في حجم الأثر المُحقّق.

وفي دراسة العنزي (2022) التي أُجريت على شركات القطاع الخاص السعودي، تبين أن الأساليب التدريبية التفاعلية تُنتج أثراً يفوق أثر الأساليب التقليدية بنسبة (30%)، وأن المنظمات التي تُوظف التدريب المدمج تُحقّق تحسناً في مؤشرات الأداء بنسبة (22%) مقارنةً بمن تعتمد التدريب التقليدي حصراً.

أما الزهراني (2023) فقد أكد في دراسته نحو نموذج تفسيري متكامل أن العلاقة بين التدريب والإنتاجية تتوسطها متغيرات كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن برامج التدريب المرتبطة

باحياجات العمل الفعلية تحقق معدلات تطبيق تفوق (78%) مقارنةً بـ (43%) للبرامج غير المرتبطة بهذه الاحتياجات.

2.5 الدراسات السابقة الأجنبية

أجرى Al-Mzary et al. (2015) دراسة على موظفي قطاع الصحة الأردني، وتوصلت إلى أن التدريب يُفسّر نحو (43%) من التباين في الأداء الوظيفي، وأن الأساليب التدريبية التفاعلية تُنتج أثراً يفوق أثر الأساليب التقليدية بنسبة تصل إلى (30%).

أما دراسة Elnaga and Imran (2013) التي استندت إلى مراجعة منهجية لأكثر من (50) بحثاً أكاديمياً، فقد أكدت أن التوافق بين محتوى التدريب والاحتياجات الفعلية للوظيفة يُعدّ العامل الحاسم الأول في تحديد فاعلية البرنامج التدريبي وانتقال أثره إلى بيئة العمل.

وكشفت دراسة Noe (2020) في كتابه الموسوعي عن التدريب والتطوير أن الاستثمار في تأهيل المدربين وتطوير قدراتهم يُحقق عائداً على الاستثمار يفوق الاستثمار في أي عنصر آخر من عناصر البرنامج التدريبي، إذ يرتبط مستوى كفاءة المدرب ارتباطاً قوياً بمدى انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل ($r=0.58$).

2.6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- أسهمت في تحديد الأبعاد الرئيسية لمتغير التدريب (المحتوى، الكفاءة، الأساليب) المعتمدة في هذه الدراسة.
- أفادت في بناء أداة القياس (الاستبانة) وتحديد مؤشرات كل محور بصورة دقيقة ومتوافقة مع الأدبيات.
- أعانت على تحديد المنهج المناسب وأساليب التحليل الإحصائي الملائمة.
- وفّرت مرجعاً مقارناً لمناقشة نتائج هذه الدراسة وتفسيرها في ضوء ما أثبتته البحوث السابقة.

2.7 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في تبنيها نهجاً تكاملياً يجمع قياس الأبعاد الثلاثة للتدريب معاً في أنموذج انحداري متعدد لاختبار قدرتها التنبؤية المستقلة والمشاركة على الأداء الوظيفي في السياق السعودي تحديداً، وهو ما لم تتناوله دراسة سابقة بهذه الصورة التكاملية الشاملة.

2.8 خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيري الدراسة وأبرز ما أسهمت به الدراسات السابقة من معرفة تراكمية. ويُمهّد هذا الفصل للفصل الثالث الذي سيُعرض فيه المنهج البحثي المتبع وإجراءات جمع البيانات وتحليلها.

الفصل الثالث

منهجية البحث

3.1 تمهيد

يُعرض في هذا الفصل الإطار المنهجي الذي قامت عليه الدراسة، بما يشمل منهج البحث، ومجتمع الدراسة والعينة المستهدفة وخصائصها الديموغرافية، وأداة جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل.

3.2 منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يُمكن من وصف الظاهرة محل البحث ورصد العلاقات القائمة بين متغيراتها وقياسها كمياً من خلال مسح ميداني شامل. يُعدّ هذا المنهج الأنسب لدراسات السببية والارتباط التي تسعى إلى تحديد الأثر مع الحفاظ على الطابع الطبيعي للسياق البحثي، وقد اتسم بمصداقية عالية في الأبحاث المشابهة المنشورة في مجال إدارة الموارد البشرية.

3.3 مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات السعودية في القطاعين العام والخاص ممن خضعوا لبرامج تدريبية خلال السنتين الماضيتين تم اختيار عينة مكوّنة من (120) موظفاً وفق أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، بما يكفل تمثيلاً متوازناً لمختلف القطاعات والمستويات الوظيفية. وبعد الفحص والتدقيق تم الحصول على (108) استبانة صالحة للتحليل.

3.4 الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة

النسبة %	العدد	الفئة	المتغير
66.7%	72	ذكر	الجنس
33.3%	36	أنثى	الجنس
59.3%	64	بكالوريوس	المؤهل العلمي
40.7%	44	ماجستير فأعلى	المؤهل العلمي
32.4%	35	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
42.6%	46	5-10 سنوات	سنوات الخبرة
25.0%	27	أكثر من 10 سنوات	سنوات الخبرة
53.7%	58	حكومي	القطاع
46.3%	50	خاص	القطاع

جدول (3-1): توزيع العينة وفق المتغيرات الديموغرافية

3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الاستبانة أداةً رئيسيةً لجمع البيانات، وقد صُممت على ضوء مراجعة الأدبيات العلمية المتخصصة وإطلاع على أدوات قياس سابقة موثقة، لتشمل أربعة محاور رئيسية:

- المحور الأول — محتوى البرنامج التدريبي: (8) فقرات تقيس مدى ملاءمة المحتوى وارتباطه بالواقع الوظيفي.
- المحور الثاني — كفاءة المدرب: (7) فقرات تقيس مستوى معرفة المدرب ومهاراته التدريسية والتواصلية.
- المحور الثالث — الأساليب التدريبية: (6) فقرات تقيس التنوع والملاءمة في الأساليب المعتمدة.
- المحور الرابع — الأداء الوظيفي: (10) فقرات تقيس التحسن في المهارات والإنتاجية والسلوك بعد التدريب.

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) للتصنيف. وقد جرى التحقق من الصدق الظاهري عبر عرض الاستبانة على لجنة من (5) محكمين متخصصين.

التقدير	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
ممتاز	0.87	8	محتوى البرنامج التدريبي
جيد جداً	0.85	7	كفاءة المدرب
جيد جداً	0.82	6	الأساليب التدريبية
ممتاز	0.89	10	الأداء الوظيفي
ممتاز	0.91	31	الاستبانة الكلية

جدول (3-2): معاملات ثبات الاستبانة (ألفا كرونباخ)

3.6 الأساليب الإحصائية

جرى تحليل البيانات بالاستعانة ببرنامج SPSS نسخة 26، مع توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من استيفاء شروط الاختبارات المعلمية.
- الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية) لوصف توزيع المتغيرات.
- معامل بيرسون للارتباط لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين التدريب والأداء الوظيفي.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد القدرة التنبؤية لكل بُعد من أبعاد التدريب.

- اختبار t للعينه المستقلة وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.1 تمهيد

يُعرض في هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، ويشمل ذلك اختبار التوزيع الطبيعي، والإحصاء الوصفي لجميع المحاور ثم اختبار فروض الدراسة بأسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وأخيراً عرض النتائج والتوصيات.

4.2 التوزيع الطبيعي

أظهرت نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov أن جميع متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً عند مستوى دلالة ($p > 0.05$)، مما يعني استيفاء الشروط المطلوبة لتطبيق الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests) كمعامل بيرسون وتحليل الانحدار.

4.3 الإحصاء الوصفي للمحاور

تُشير النتائج الوصفية إلى تقييم مرتفع لجميع أبعاد التدريب من منظور أفراد العينة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72) و(4.18) على مقياس ليكرت الخماسي.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
الأول	83.6%	0.54	4.18	محتوى البرنامج التدريبي
الثاني	79.0%	0.61	3.95	كفاءة المدرب
الثالث	74.4%	0.68	3.72	الأساليب التدريبية
—	77.6%	0.57	3.88	الأداء الوظيفي الكلي

جدول (4-1): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

4.4 اختبار الفرضيات

4.4.1 معاملات الارتباط بين المتغيرات

الأداء الوظيفي	الأساليب التدريبية	كفاءة المدرب	محتوى البرنامج	المتغير
**0.67	**0.54	**0.61	1.000	محتوى البرنامج
**0.59	**0.58	1.000	**0.61	كفاءة المدرب
**0.52	1.000	**0.58	**0.54	الأساليب التدريبية

الأداء الوظيفي	**0.67	**0.59	**0.52	1.000
----------------	--------	--------	--------	-------

جدول (4-5): نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات ** دالة عند (0.01)

تؤكد النتائج وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين جميع أبعاد التدريب والأداء الوظيفي، وأعلىها معامل ارتباط محتوى البرنامج التدريبي بالأداء الوظيفي ($r=0.67$).

4.4.2 نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

القرار	الدلالة (Sig.)	قيمة t	معامل بيتا (β)	المتغير المستقل
مقبول ✓	0.000	5.87	0.42	محتوى البرنامج التدريبي
مقبول ✓	0.000	4.12	0.31	كفاءة المدرب
مقبول ✓	0.001	3.54	0.27	الأساليب التدريبية

جدول (4-6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد — $R^2=0.58$ ، $F=46.21$ ، $Sig.=0.000$

تؤكد النتائج قبول الفروض الثلاثة جميعها عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتُفسر الأبعاد الثلاثة مجتمعةً ما نسبته (58%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي ($R^2=0.58$).

4.5 النتائج

في ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أولاً: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لمحتوى البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي ($\beta=0.42$ ، $p=0.000$)، مما يؤكد أن ارتباط المحتوى بالاحتياجات الفعلية للوظيفة هو العامل الأعلى تأثيراً في تحسين أداء الموظفين.
- ثانياً: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لكفاءة المدرب على الأداء الوظيفي ($\beta=0.31$ ، $p=0.000$)، وهو ما يتوافق مع نتائج Noe (2020) ودراسة القحطاني (2021) بشأن الدور المحوري للمدرب في نجاح البرامج التدريبية.
- ثالثاً: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للأساليب التدريبية على الأداء الوظيفي ($\beta=0.27$ ، $p=0.001$)، مما يشير إلى أن تنوع الأساليب التدريبية وتبني الأساليب التفاعلية يُعزز انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.
- رابعاً: تُفسر الأبعاد الثلاثة مجتمعةً نحو (58%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي، مما يُشير إلى أهمية التعامل مع هذه الأبعاد بصورة متكاملة لا منفردة.

4.6 التوصيات

أولاً: توصيات للمنظمات

- إجراء تحليل احتياجات تدريبي دقيق وشامل قبل تصميم أي برنامج، يستند إلى قياس الفجوة الفعلية بين الأداء الحالي والمستهدف.

- الاستثمار في إعداد المدربين وتطوير قدراتهم التقنية والتدريسية والتواصلية بصورة دورية منتظمة.
- تبني منهجية التعلم المدمج (Blended Learning) التي تجمع بين الأساليب الحضورية والرقمية لتعزيز فاعلية التدريب وانتقال أثره.
- إنشاء منظومة شاملة لقياس العائد على استثمار التدريب (ROI) وتتبع أثره على مؤشرات الأداء الوظيفي بعد (3) و(6) أشهر من انتهاء البرنامج.

ثانياً: توصيات لصانعي القرار

- اشتراط الحصول على شهادات اعتماد مهنية معترف بها للمدربين في برامج التدريب الحكومية الممولة من الجهات العامة.
- تخصيص نسبة لا تقل عن (3%) من الميزانية التشغيلية للمنظمات الكبرى لبرامج التدريب والتطوير المهني المستمر.
- دعم إنشاء قاعدة بيانات وطنية لتتبع أثر برامج التدريب على مؤشرات الإنتاجية على المستوى القطاعي.

ثالثاً: توصيات للباحثين

- إجراء دراسات طويلة تتبعية تقيس استدامة أثر التدريب على مدى (سنة كاملة فأكثر).
- دراسة دور المتغيرات الوسيطة كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدريب والأداء.
- توسيع نطاق العينة ليشمل قطاعات مختلفة للتحقق من قابلية النتائج للتعميم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

القحطاني، سالم بن سعد. (2021). أثر برامج التدريب على أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة العامة، 61(2)، 88-120.

العنزي، فهد ناصر. (2022). فاعلية برامج التطوير المهني وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، 36(1)، 45-78.

الزهراني، محمد بن علي. (2023). العلاقة بين التدريب والإنتاجية في بيئة العمل السعودية: نحو نموذج تفسيري متكامل. المجلة العربية للإدارة، 43(1)، 201-228.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Mzary, M., Al-rifai, A., & Al-Momany, M. (2015). Training and Its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees. Journal of Education and Practice, 6(32), 128-140.

ASTD (Association for Talent Development). (2023). State of the Industry Report: Workplace Learning and Development. Alexandria, VA: ATD Press.

Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: Columbia University Press.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. European Journal of Business and Management, 5(4), 137-147.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2003). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs* (2nd ed.). Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP Model for Evaluation. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam, & L. A. Wingate (Eds.), *International Handbook of Educational Evaluation* (pp. 31-62). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

الملاحق

ملحق (1): تحكيم الاستبيان

قائمة بأسماء المحكمين الذين تفضلوا بمراجعة أداة الدراسة وتقييمها:

الجهة	التخصص	الاسم	م
.....	إدارة الموارد البشرية	أ.د.	1
.....	إدارة المشاريع	أ.د.	2
.....	علم النفس التنظيمي	د.	3
.....	الإدارة العامة	د.	4
.....	القياس والتقويم	د.	5

ملحق (2): الاستبيان

الأستاذة/ة الكريم/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، يسعدني أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة المُعدّة لأغراض البحث العلمي في إطار متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن. يستهدف البحث التعرف على أثر برامج التدريب على أداء الموظفين في المنظمات السعودية. نؤكد لكم أن إجاباتكم سَتُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين تعاونكم الكريم.

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

السؤال	الخيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10
القطاع	☐ حكومي ☐ خاص

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة وفق مقياس ليكرت الخماسي: (5= أوافق بشدة، 4= أوافق، 3= محايد، 2= لا أوافق، 1= لا أوافق بشدة)

المحور الأول: محتوى البرنامج التدريبي

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	يرتبط محتوى البرنامج التدريبي ارتباطاً مباشراً بمتطلبات عملي الفعلية	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتسم محتوى البرنامج بالحدّثة والتوافق مع متطلبات سوق العمل الراهنة	☐	☐	☐	☐	☐
3	يحقق البرنامج التوازن المطلوب بين الجانبين النظري والتطبيقي	☐	☐	☐	☐	☐
4	يُغطي البرنامج الاحتياجات التدريبية المحددة لي مسبقاً بصورة شاملة	☐	☐	☐	☐	☐
5	تتسم مواد التدريب وأدواته بالتنظيم والوضوح والجاهزية للاستخدام	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: كفاءة المدرب

م	الفقرة	5	4	3	2	1
---	--------	---	---	---	---	---

1	يملك المدرب معرفة تخصصية عميقة بالمجال الذي يُدرِّبنا فيه	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتمتع المدرب بمهارات تواصلية وعرض عالية المستوى تُيسر الفهم	☐	☐	☐	☐	☐
3	يُوظَّف المدرب أساليب تدريبية متنوعة تُراعي الفروق الفردية بين المتدربين	☐	☐	☐	☐	☐
4	يُحفِّز المدرب المشاركة الفاعلة من المتدربين ويُشجع على التفكير النقدي	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: الأساليب التدريبية

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	تتنوع الأساليب التدريبية المُعتمدة وتشمل أنشطة تطبيقية فعلية	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُتيح الأساليب المُعتمدة التفاعل والنقاش الفاعل بين المتدربين	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُعزز الأساليب التدريبية قدرتي على تطبيق ما تعلمته في بيئة عملي	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: الأداء الوظيفي بعد التدريب

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	أُستطيع تطبيق ما تعلمته خلال التدريب في بيئة عملي مباشرة وبكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
2	أدّى التدريب إلى تحسّن ملحوظ ومقاس في إنتاجي الوظيفية اليومية	☐	☐	☐	☐	☐
3	ارتفع مستوى جودة إنجازاتي بعد المشاركة في برنامج التدريب	☐	☐	☐	☐	☐
4	طوّرت التدريب مهاراتي في حل المشكلات المتعلقة بمجال عملي بفاعلية أكبر	☐	☐	☐	☐	☐
5	أصبحت أكثر قدرةً على التعاون مع الزملاء وتحقيق أهداف الفريق بعد التدريب	☐	☐	☐	☐	☐



Midocean University
College of Management
Master of Project Management

**The Impact of Training on Employee
Performance
in Saudi Organizations**
A Descriptive-Analytical Field Study

Prepared by/ Awad Mohammed Al-Hawash
Academic ID/ 252001713

Supervision/
Dr. Al-Faisal Abdulhamid Muhammad Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year:
2026 / 1447H