



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة اعمال

عنوان البحث

أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة الكادر الوظيفي

"تطبيق على الشركة السعودية للكهرباء"

إعداد الطالب/

محمد أحمد الجنيد

242000155

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 / 2024 م

## حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك

للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

## المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون، ومدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، ما يهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين ومعرفة نقاط القوة لمحاولة الاستفادة منها في تطوير وتنمية عملية التدريب، وتوضيح المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية إلى الضعف والفسل وقلة الاستفادة منها. واعتمدت الدراسة على توضيح مدى وجود تأثير بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية ، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، ومن خلال التحليل اتضح وجود تأثير معنوي لمستوى الاداء ناتج عن جودة البرامج التدريبية ، حيث جاءت قيمة المتوسط تجاه الموافقة بمتوسط 3.87. ولقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي للنوع على درجة تأثير بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية، بينما هناك تأثير معنوي للحالة الاجتماعية على درجة تأثير بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية. حيث اتضح أن افراد العينة (الاعزب) اكثر تأثير بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية من الاشخاص المتزوجين. كما ان هناك اختلاف بين درجة تأثير بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية لاستجابات العينة تبعاً لمستوى الدخل، حيث وجد أن أصحاب الدخل المتوسط هم أكثر الفئات تأثير بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية على الانتاجية، بينما اصحاب الدخل المرتفع هم أقلهم تأثير بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق معنوية لدرجة تأثير بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية ترجع للفئة العمرية.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية - أداء العاملين - كفاءة الكادر الوظيفي - تقييم الأداء - رضا العاملين - الشركة السعودية للكهرباء.

## الشكر والتقدير

أود أن أعبر عن امتناني العميق لكل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة. أولاً، أشكر الله سبحانه وتعالى. كما أود أن أوجه الشكر لعائلتي وأصدقائي على دعمهم وتشجيعهم خلال الأوقات الصعبة، حيث كان إيمانهم بقدراتي دافعاً مهماً لي.

كما أعبر عن تقديري لجامعة ميدأوشن لتوفيرها بيئة أكاديمية ملائمة والدعم اللازم، فقد كانت الموارد والتسهيلات المقدمة لها حيوية في إتمام هذا العمل.

وأشكر المشرفين على توجيهاتهم القيمة وملاحظاتهم التي ساعدت في تحسين جودة البحث.

كما أقدر المساهمة القيمة للدكاترة المحكمين للاستبيان ولعينة البحث، حيث كان تبادل المعلومات والخبرات بينهم له تأثير إيجابي على عمق الدراسة.

أخيراً، أشكر كل من دعموني، فهذه الدراسة ثمرة جهود جماعية، وأنا ممتن لكل من ساهم فيها.

الباحث

محمد أحمد الجنيد

## فهرس المحتويات

|         |                                                    |
|---------|----------------------------------------------------|
| 2.....  | حقوق الطباعة.....                                  |
| 3.....  | المستخلص.....                                      |
| 4.....  | الشكر والتقدير.....                                |
| 5.....  | فهرس المحتويات.....                                |
| 8.....  | قائمة الجداول.....                                 |
| 10..... | قائمة الأشكال.....                                 |
| 11..... | مصطلحات البحث.....                                 |
| 11..... | تقييم الأداء.....                                  |
| 11..... | رضا العاملين.....                                  |
| 12..... | البرامج التدريبية.....                             |
| 12..... | الكفاءة الوظيفية.....                              |
| 12..... | تحسين الأداء.....                                  |
| 13..... | تقييم البرامج التدريبية.....                       |
| 13..... | التحفيز.....                                       |
| 15..... | الفصل الأول: المدخل العام للبحث.....               |
| 15..... | المقدمة.....                                       |
| 17..... | مشكلة الدراسة.....                                 |
| 18..... | أهمية الدراسة.....                                 |
| 18..... | أهداف الدراسة.....                                 |
| 19..... | فرضيات الدراسة.....                                |
| 20..... | نموذج الدراسة.....                                 |
| 21..... | حدود الدراسة.....                                  |
| 22..... | خاتمة الفصل.....                                   |
| 24..... | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... |

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| 24..... | مقدمة.....                                               |
| 25..... | الإطار النظري.....                                       |
| 25..... | أهمية البرامج التدريبية للموارد البشرية.....             |
| 27..... | الاحتياجات التدريبية.....                                |
| 27..... | أهمية التدريب.....                                       |
| 29..... | أهمية التدريب في المؤسسات.....                           |
| 29..... | دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم..... |
| 30..... | تأثير التدريب على الإنتاجية والجودة في العمل.....        |
| 30..... | التأثير على ثقافة المؤسسة.....                           |
| 30..... | أهداف التدريب.....                                       |
| 32..... | أنواع البرامج التدريبية.....                             |
| 34..... | طرق قياس فعالية البرامج التدريبية.....                   |
| 36..... | التوصيات لتحسين البرامج التدريبية.....                   |
| 38..... | تقييم الأداء.....                                        |
| 38..... | أهمية تقييم الأداء.....                                  |
| 39..... | خطوات عملية تقييم الأداء.....                            |
| 40..... | مشاكل تقييم الأداء.....                                  |
| 41..... | الدراسات السابقة.....                                    |
| 41..... | أولاً: الدراسات العربية.....                             |
| 51..... | ثانياً: الدراسات الأجنبية.....                           |
| 58..... | التعليق على الدراسات السابقة.....                        |
| 61..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                        |
| 61..... | مقدمة.....                                               |
| 61..... | منهج الدراسة.....                                        |
| 61..... | مجتمع الدراسة.....                                       |
| 62..... | عينة الدراسة.....                                        |

|         |                                                                      |
|---------|----------------------------------------------------------------------|
| 62..... | تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....                        |
| 66..... | أداة الدراسة.....                                                    |
| 67..... | صدق فقرات أداة الدراسة.....                                          |
| 68..... | ثبات الاستبانة (Reliability).....                                    |
| 69..... | المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة.....                           |
| 71..... | الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمراجع.....  |
| 71..... | مقدمة.....                                                           |
| 71..... | تحليل البيانات.....                                                  |
| 71..... | المتوسط المرجح لمحاو الاستبيان.....                                  |
| 71..... | أولاً: المحور الأول (كفاية البرامج التدريبية).....                   |
| 73..... | ثانياً: المحور الثاني (أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين)..... |
| 75..... | اختبار فرضيات الدراسة.....                                           |
| 77..... | اختبار فرضية العوامل الديموغرافية.....                               |
| 83..... | النتائج.....                                                         |
| 85..... | التوصيات.....                                                        |
| 86..... | المقترحات البحثية.....                                               |
| 87..... | المراجع.....                                                         |
| 89..... | الملاحق.....                                                         |
| 89..... | الاستبيان.....                                                       |

## قائمة الجداول

- جدول رقم (1): تحليل الخصائص الديموغرافية تبعاً للنوع.....62
- جدول رقم (2): التوزيع التكراري للعينة تبعاً للحالة الاجتماعية.....63
- جدول رقم (3): التوزيع التكراري للعينة تبعاً للحالة للمستوى التعليمي.....64
- جدول رقم (4): التوزيع التكراري للعينة تبعاً للحالة لفئات العمر.....65
- جدول رقم (5): صدق الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة.....67
- جدول رقم (6): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان.....68
- جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف للمحور الأول مدى كفاية البرامج التدريبية للعاملين.....72
- جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف للمحور الثاني أداء العاملين.....73
- جدول رقم (9): معامل الارتباط بين البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين وكفاءة الكادر الوظيفي.....75
- جدول رقم (10): معامل الارتباط بين البرامج التدريبية ومستوى الاداء المتوقع من هذه النوعية المتخصصة من البرامج.....76
- جدول رقم (11): معامل الارتباط بين كفاءة وفعالية الآليات والطرق للبرامج التدريبية وكفاءة الكادر الوظيفي.....76
- جدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية لنتائج اختبار t لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة تبعاً للنوع.....77
- جدول رقم (13): نتائج اختبار t لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة تبعاً للنوع.....77

جدول رقم (14): الإحصاءات الوصفية لنتائج اختبار t لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة

تبعاً للحالة الاجتماعية.....78.....

جدول رقم (15): نتائج اختبار t لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة تبعاً للحالة

الاجتماعية.....79.....

جدول رقم (16): الإحصاءات الوصفية لنتائج اختبار ANOVA لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين

استجابات العينة تبعاً لمستوى الدخل.....80.....

جدول رقم (17): نتائج اختبار ANOVA لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة تبعاً لمستوى

الدخل.....80.....

جدول رقم (18): الإحصاءات الوصفية لنتائج اختبار ANOVA لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين

استجابات العينة تبعاً للفئة العمرية.....82.....

جدول رقم (19): نتائج اختبار ANOVA لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة تبعاً للفئة

العمرية.....82.....

## قائمة الأشكال

- شكل رقم (1): نموذج الدراسة ..... 21
- شكل رقم (2): التوزيع التكراري النسبي للعينة تبعاً للنوع ..... 63
- شكل رقم (3): التوزيع التكراري النسبي للعينة تبعاً للحالة الاجتماعية ..... 64
- شكل رقم (4): التوزيع التكراري النسبي للعينة تبعاً لمستوى الدخل ..... 65
- شكل رقم (5): التوزيع التكراري النسبي للعينة تبعاً لفئات العمر ..... 66
- شكل رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف للمحور الأول مدى كفاية البرامج التدريبية للعاملين ..... 73
- شكل رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف للمحور الثاني أداء العاملين ..... 74
- شكل رقم (8): اتجاه الفروق المعنوية لدرجة تأثير مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية تبعاً للحالة الاجتماعية ..... 79
- شكل رقم (9): اتجاه الفروق المعنوية لدرجة تأثير مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية تبعاً لمستوى الدخل ..... 81

## مصطلحات البحث

### تقييم الأداء

تشمل عملية تقييم الاداء عملية تحليل ومراجعة شاملة لعمل الموظف بالمنظمة أو المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، ويتم وضع مجموعة من معايير التقييم والنظر في مدى وفاء الموظف بها للوصول إلى معدل نهائي يساعد في اتخاذ قرار بشأنه. وهذه المعايير بعضها شخصية والأخرى مرتبطة بالعمل مثل عدد ونوع الإنتاج والهدر والوقت، كما أن هناك معايير سلوكية في تعامل الموظف مع محيطه. وتعتبر عملية تقييم الاداء عملية مُهمّة تُنفّذها الإدارات في مُختلف أشكال المُنشآت، وتحرص على أن تُشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالمُوظفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المُرتبطة بهذه العملية (الشعلان، 2022)(Kirkpatrick,2006) .

### رضا العاملين

يعكس مصطلح الرضا شعور العاملين بالرضا الوظيفي وهو ما ينمو لدى الموظفين عند احساسهم بأهميتهم واهمية ما يقوموا به من عمل في نجاح المؤسسة وكذلك عند شعورهم بوجود ترابط بينهم وبين مديريهم والذي يظهر عن طريق العلاقة الجيدة بين المديرين والموظفين بالإضافة الى اهتمام المديرين بتحفيزهم الدائم والمستمر. ويرتبط هذا المصطلح بالحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم تجربة العمل في وظيفة معينة، فهو يعكس الفرق بين ما يتوقعة الموظف من الوظيفة وما يحصل عليه فعلاً منها، وعادة ما تكون هذه التوقعات ذات طابع شخصي لأنها تختلف من موظف لآخر بسبب العديد من العوامل النفسية والوظيفية، التي تساهم في رضا الموظف دون غيره أو عدم رضاه (إبراهيم، 2021).

## البرامج التدريبية

البرامج التدريبية هي مجموعة من الأنشطة التعليمية المنظمة التي تهدف إلى تحسين مهارات ومعارف الموظفين. تُعتبر هذه البرامج أداة مهمة في تطوير الكوادر البشرية داخل المؤسسات. تختلف أشكال البرامج التدريبية من ورش عمل ودورات تدريبية إلى تدريب على رأس العمل. تهدف هذه البرامج إلى تلبية احتياجات محددة، سواء كانت تتعلق بتعزيز المهارات الفنية أو المهارات الإدارية. تعتمد فعالية البرامج التدريبية على تصميم محتوى ملائم وتوفير بيئة تعليمية تشجع على التفاعل والمشاركة. من خلال التدريب المستمر، يمكن للموظفين تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل (Noe, 2017).

## الكفاءة الوظيفية

الكفاءة الوظيفية تشير إلى قدرة الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. تتضمن الكفاءة عدة عوامل، مثل المعرفة والمهارات والخبرات المتراكمة. يمكن قياس الكفاءة من خلال تقييم الأداء، حيث يتم تحليل النتائج مقارنة بالمعايير المحددة. تحسين الكفاءة الوظيفية يعد هدفاً رئيسياً للبرامج التدريبية، حيث يسعى القائمون على التدريب إلى رفع مستوى الكفاءة لدى الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الكفاءة الوظيفية دوراً مهماً في تعزيز الروح المعنوية للموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية. من خلال الاستثمار في تطوير الكفاءة، يمكن للمؤسسات أن تحقق نتائج أفضل وتفوقاً تنافسياً في السوق (بشر، 2023).

## تحسين الأداء

تحسين الأداء هو عملية مستمرة تهدف إلى زيادة الإنتاجية وجودة العمل داخل المؤسسة. يُعتبر الأداء الجيد علامة على نجاح البرامج التدريبية، حيث ينعكس على نتائج العمل. يشمل تحسين الأداء مجموعة من الاستراتيجيات،

مثل تحديد الأهداف، وتقديم التدريب، والتغذية الراجعة. يتطلب ذلك تعاوناً مستمراً بين الموظفين والإدارة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن تحسين الأداء يسهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة التزامهم. من خلال قياس الأداء بانتظام، يمكن للمؤسسات تحديد مجالات التحسين واتخاذ القرارات المناسبة لضمان النجاح المستدام (Salas,2012).

### تقييم البرامج التدريبية

تقييم البرامج التدريبية هو عملية قياس فعالية البرامج من حيث تحقيق الأهداف المرجوة. يتضمن ذلك جمع البيانات وتحليلها لتحديد مدى تأثير التدريب على أداء الموظفين. يمكن أن تشمل أدوات التقييم الاستبيانات، والمقابلات، ومراقبة الأداء. يعد التقييم جزءاً أساسياً من عملية التدريب، حيث يسمح للمؤسسات بفهم ما يعمل بشكل جيد وما يحتاج إلى تحسين. من خلال التقييم المستمر، يمكن تعديل البرامج التدريبية لتلبية احتياجات الموظفين بشكل أفضل. كما يساعد التقييم على تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يعزز ثقة الموظفين في البرامج المقدمة (بن زعت، 2016).

### التحفيز

التحفيز هو مجموعة من العوامل التي تشجع الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة التزامهم تجاه العمل. يعتبر التحفيز عنصراً أساسياً في نجاح أي برنامج تدريبي، حيث يؤثر بشكل مباشر على مستوى المشاركة والتفاعل. يمكن أن يأتي التحفيز من عدة مصادر، بما في ذلك المكافآت المالية، والتقدير، وتوفير بيئة عمل إيجابية. يُعزز التحفيز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة (بوبرطخ، 2012)، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. كما أن فهم احتياجات الموظفين وتوقعاتهم يساعد الإدارة على تصميم برامج تدريبية تحفزهم بشكل فعال. من خلال التركيز على التحفيز، يمكن للمؤسسات تحقيق نتائج أفضل وزيادة إنتاجية فرق العمل (Mohamed,2025).

## الفصل الأول

### المدخل العام للبحث

## الفصل الأول: المدخل العام للبحث

### المقدمة

أصبحت كافة المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها تهتم بالعنصر البشري وبشكل غاية في الأهمية وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة، ويعتبر التدريب من وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر، والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حد سواء، فالتدريب الإداري يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية (حسن، 2017).

وتعد البرامج التدريبية واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات لتحسين كفاءة الكادر الوظيفي وتعزيز مهاراتهم. في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل، يصبح التدريب الفعّال ضروريًا لضمان تلبية احتياجات السوق وتعزيز الأداء المؤسسي. تشير الدراسات إلى أن التدريب المستمر يساهم في رفع مستوى المهارات الفنية والإدارية للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة رضا العاملين.

علاوة على ذلك، فإن البرامج التدريبية الفعالة تساهم في تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين، مما يساعدهم على التكيف مع التحديات الجديدة والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. من خلال الاستثمار في تطوير المهارات البشرية، تستطيع المؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية والابتكار، وبالتالي تحقيق نجاح مستدام. لذا، فإن فهم

أثر فعالية هذه البرامج يصبح أمرًا جوهريًا لتطوير استراتيجيات التدريب وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الكادر الوظيفي (الخولي، 2016).

ويعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، ومن هنا انتقل دزر إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه.

ويمثل التدريب إحدى أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتأثير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة (محمد، 2017).

ويعتبر التدريب وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المنظمات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير. وتزايدت أهمية التدريب بالمؤسسات والشركات باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها (الخولي، 2016).

## مشكلة الدراسة

تواجه أغلب القطاعات والمؤسسات الحكومية نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، بينما في الواقع يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، كما أن عملية التدريب قد لا يتم الاستفادة منها بشكل صحيح بعد عودة المتدرب من البرامج التدريبية، فالتدريب غالبا ما يكون عملية شكلية يقضيها المتدرب كإجازة مدفوعة الأجر والتكاليف، ويحصل فيها على شهادة حضور للدورة تمكنه من المنافسة بها في عملية الترقية أو ميزات أخرى يحصل عليها دون وجود أي اثر للتدريب على المتدرب. وعليه فإن هناك دورات تدريبية لا تمثل إضافة حقيقية للمتدرب بقدر ما هي تغيير عن جو العمل وبيئته.

## سؤال الدراسة الرئيسي

تحاول الدراسة الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو التأثير المتوقع للبرامج التدريبية على كفاءة أداء الكادر الوظيفي؟"

## أسئلة الدراسة الفرعية

- (1) ما هي أهم عوامل البرامج التدريبية المؤثرة على كفاءة الكادر الوظيفي؟
- (2) ما هي أهم البرامج التدريبية التي يمكن أن تقدم لهذه الكادر الوظيفي؟
- (3) ما هي أهم آليات وطرق تأثير البرامج التدريبية على كفاءة الكادر الوظيفي؟

## أهمية الدراسة

- الأهمية العملية: تنبع أهمية البحث من أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أصبح التدريب جزء لا يتجزأ من أهداف أي منظمة، حيث أصبح التدريب عنصراً حاسماً في كفاءة وفعالية موظفي المنظمة، وما يشهده العالم حالياً من تطور وتقدم خاصة في مجال التكنولوجيا جعل تدريب الموظفين وسيلة ضرورية لإكسابهم المهارات والخبرات الضرورية في هذا المجال، فتدريب الموظفين وإحاثهم ببرامج تدريبية ذات مستوى عالي يحسن من أدائهم ويرفع من مستوى كفاءتهم الإداري.
- الأهمية العلمية: تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تقييم أثر العملية التدريبية على أداء العاملين، كما تقدم تساهم في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع أثر التدريب على أداء العاملين. كما تبرز أهمية تطبيق التدريب في المنظمات والمؤسسات. كما تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين لتقديم المزيد من الدراسات التي تنبثق من نفس ذات الموضوع نظراً لأهميته.

## أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في الوزارة، ومدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، ما يهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين ومعرفة نقاط القوة لمحاولة الاستفادة منها في تطوير وتنمية عملية التدريب، وتوضيح المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية إلى الضعف والفشل وقلة الاستفادة منها، ويقدم الباحث مقترحات وتوصيات تساعد في تحقيق أهداف الإدارة للوصول إلى أداء متميز من خلال

عمليات التدريب والتطوير التي تؤدي إلى رفع كفاءة أداء الموظفين والعاملين بها. ومن ثم يمكن تحديد أهداف البحث بشكل دقيق في النقاط التالية:

- (1) تحديد أهم عوامل البرامج التدريبية المؤثرة على كفاءة الكادر الوظيفي.
- (2) تحديد أهم البرامج التدريبية التي يمكن أن تقدم لهذه الكادر الوظيفي.
- (3) تحديد آليات وطرق تأثير البرامج التدريبية على كفاءة الكادر الوظيفي.

#### فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على مجموعة من الفرضيات والتي يسعى الباحث إلى التحقق من مدى صحتها، وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف البحثية للدراسة، وهي كالتالي:-

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمجموعة محددة من العوامل المرتبطة بالبرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين على كفاءة الكادر الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.
- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمجموعة محددة من البرامج التدريبية التي يمكن أن تقدم للكادر الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.
- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمجموعة محددة من الآليات والطرق للبرامج التدريبية على كفاءة الكادر الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

## نموذج الدراسة

### المتغيرات

#### المتغيرات المستقلة

##### 1. العوامل المرتبطة بالبرامج التدريبية:

- نوع التدريب (تقني، إداري، مهاري)
- مدة التدريب (قصير الأمد، طويل الأمد)
- أساليب التدريب (ورشة عمل، تدريب عملي، تدريب عن بُعد)
- توافر الموارد (مدربين مؤهلين، مواد تدريبية)

##### 2. البرامج التدريبية:

- برامج تطوير المهارات القيادية
- دورات تقنية في مجالات محددة
- تدريب على التواصل الفعال

##### 3. الآليات والطرق المستخدمة:

- استخدام التكنولوجيا (التدريب الإلكتروني)
- المشاركة الفعالة (التفاعل بين المدربين والمتدربين)
- تقديم التغذية الراجعة (تقييم الأداء بعد التدريب)

### المتغير التابع

##### 1. كفاءة الكادر الوظيفي :

- الإنتاجية (الكمية والنوعية)
- القدرة على إنجاز المهام في الوقت المحدد
- مستوى الرضا الوظيفي
- قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة أثر البرامج التدريبية على مستوى أداء الكادر الوظيفي فقط، ولن يتم تناول أي جوانب أخرى تعكس المهارات السلوكية أو العلمية.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة على أفرع شركة الكهرباء بالمملكة العربية السعودية، مع الاعتماد على منطقة الرياض كعينة للدراسة.
- الحدود الزمنية: وتتناول تقييم أداء العاملين خلال الفترة الزمنية التي تشمل النصف الثاني من العام الجامعي 2020/2021م.

## خاتمة الفصل

في ختام الفصل الأول، يتضح أن العنصر البشري يمثل العمود الفقري لأي منظمة، وتصبح عملية الاستثمار فيه، وخاصة من خلال التدريب، ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والكفاءة. ناقش الفصل أهمية التدريب كأداة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء وتعزيز المهارات، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المؤسسية. كما تم استعراض التحديات التي تواجه المؤسسات في تنفيذ برامج التدريب، حيث يُلاحظ أن العديد من هذه البرامج قد تكون شكلية ولا تعكس فائدة حقيقية للموظفين. بالتالي، فإن التقييم الدقيق لفعالية التدريب وفهم العوامل المؤثرة هو خطوة أساسية نحو تحسين نتائج هذه العمليات. من خلال الأهداف والفرضيات الموضوعة، يسعى البحث إلى تقديم رؤى قيمة حول كيفية تحسين كفاءة الكادر الوظيفي من خلال برامج تدريبية مدروسة وملائمة. إن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات تدريبية فعّالة، مما يعزز الأداء المؤسسي ويحقق النجاح المستدام. مع الانتقال إلى الفصول التالية، سيتم تناول البيانات التجريبية وتحليلها بهدف الوصول إلى استنتاجات تدعم الأهداف البحثية المرسومة، مما يساهم في رفع مستوى كفاءة الأداء في شركة الكهرباء السعودية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### مقدمة

يعتبر الفصل الثاني من هذا البحث بمثابة الإطار النظري الذي يساهم في تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع "أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة الكادر الوظيفي"، مع التركيز على تطبيق ذلك في الشركة السعودية للكهرباء. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت فعالية التدريب وأثره على أداء الموظفين، مما يعكس التوجهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية. سيتناول هذا الفصل مجموعة من المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدريب، مثل أنواع البرامج التدريبية، أهدافها، وأساليب تقييم فعاليتها. كما سيتم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي تقدم رؤى متعددة حول كيفية تأثير التدريب على كفاءة الموظفين، مما يوفر قاعدة معرفية متينة لدعم أهداف البحث. من خلال تحليل هذه الأدبيات، سيتم تحديد الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها، مما يعزز من أهمية الدراسة في سياق تحسين الأداء الوظيفي في الشركة السعودية للكهرباء. يمثل هذا الفصل خطوة مهمة نحو فهم العلاقة المعقدة بين البرامج التدريبية وكفاءة الكادر الوظيفي، مما يهيئ الساحة للنتائج والتوصيات العملية التي سيتم تناولها في الفصول التالية.

## الإطار النظري

### أهمية البرامج التدريبية للموارد البشرية

مع انتشار ظاهرة العولمة، بالإضافة الى ازدياد المنافسة على السلع والخدمات أو سوق العمل أو حتى فرص الاستثمار بين الدول والمؤسسات، ناهيك عن التطور وعدم استقرار البيئة كل هذه العوامل زادت من حجم التحديات التي تواجهها المؤسسة في تحقيق أهدافها. ومن هنا، يقوم مدير الموارد البشرية باتخاذ القرارات الضرورية لمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية والداخلية. وبالتأكيد يقوم التجديد المستمر في التكنولوجيا والتغيير في طبيعة العمل واجراءاته على جعل الموارد البشرية غير قادرة على أداء الوظائف والمهام الموكلة لها بالفعالية اللازمة، ما لم يستمر تكييفها وتنميتها بالنظر إلى المعطيات الجديدة (الهدى، 2017). ويعتمد تطوير الموارد البشرية على تحديث اتجاهات إدارة الموارد البشرية وفقا للمتغيرات التي تحدث في منظمات الأعمال، وذلك من خلال تبني اتجاهات جديدة في إدارة الموارد البشرية (السنوسي، 2016).

ويعتبر التدريب من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك لدورها المحوري في تطوير موارد المؤسسة البشرية واكسابها المعارف والمهارات الحديثة (القرالة، 2018). ويعتبر التدريب استجابة لمتغيرات عديدة كاستيعاب موظفين جدد أو إعادة التنظيم بما يشمل تعديل الاختصاصات أو جلب أنشطة جديدة، أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته أي ما يتعلق بالتطوير التكنولوجي. كما يقوم التدريب على علاج ظواهر سلبية كزيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وازدحام الى تزايد أعطال التجهيزات، بالإضافة لمواجهة شكاوى وظواهر أخرى قد تثبت قدرة التدريب على علاجها (أبوسلمية، 2007).

وأشار (Haydar & Halawi 2018) أنه على المستوى العالمي، فإن المنظمات تقوم بتسجيل موظفيها في برامج التدريب لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، اذ يسهل معظمهم التدريب من خلال تطوير البرامج مع القدرة على تلبية احتياجات موظفيهم. وتركز الشركات عند تصميم البرامج التدريبية على تزويد الموارد البشرية بفرص لتطوير مهاراتهم العامة، حيث تهدف هذه البرامج إلى توفير التقنية، والتطوير التنظيمي، والتطوير الإداري، والتطوير الوظيفي بالإضافة إلى التدريب على التطوير الإشرافي (صلاح، 2018).

ولا يقتصر توفير التدريب على الموظفين ذوي المستوى الأدنى فقط، انما يتضمن ذلك المديرين والمشرفين أيضا، اذ يتم تقديم التدريب الإداري للمديرين لتعزيز المهارات اللازمة لأدوارهم، كما يتم توفير التدريب الإشرافي للمشرفين (2013, Imran & Elnaga) وبشكل عام، لا يمكن تناول موضوع البرامج التدريبية إلا إذا توافرت المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدريب وبهذا المجال، إضافة إلى أهم المصطلحات التي تخدم الموضوع (الطوس، 2015).

#### مفهوم البرامج التدريبية

تعددت مفاهيم التدريب أو البرامج التدريبية مع اختلاف معرفتها من الباحثين في هذا المجال، حيث يعرف التدريب على انه " أحد أهم أنشطة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية (الغامدي، 2013).

وعرفه (Wanyoike & Onyango, 2014) بأنه نشاط منظم يهدف إلى نقل المعلومات أو التعليمات لتحسين أداء المستلم أو لمساعدته على تحقيق المستوى المطلوب من المعرفة أو المهارة. ووفقا (لنابتي، 2009) فإن العديد من الباحثين يرون أن التدريب والتطوير يشملان كل خبرات التعلم التي يزود بها الموظفون لإحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض المؤسسة. ومن هنا يتبين أن التدريب ما هو الا عملية للتعلم، أي أنه يشير إلى عملية "نقل للخبرات على مستوى

الموارد البشرية بغرض المواءمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي تهدف اليه المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، ومنه فإن التدريب ينطوي على عملية تعلم السلوكيات الملائمة .

### الاحتياجات التدريبية

وتعرف الاحتياجات التدريبية على انها مجموعة من التغيرات المطلوب احداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبرته وادائه و سلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل الوظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية (الخولي، 2016) .

وقد أشار (Asim,2013) الى أن التدريب هو برنامج يساعد الموظفين على تعلم معارف أو مهارات محددة لتحسين الأداء في أدوارهم الحالية، وهو التطوير الأكثر توسعية والذي يركز على نمو الموظفين وأدائهم المستقبلي، بدلاً من الدور الوظيفي المباشر. ويمكن تعريف البرامج التدريبية اجرائياً بأنها مجموعة من الأنشطة المستمرة الهادفة لتزويد الفرد بالمهارات والقدرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما (عبدالقادر، 2017) .

### أهمية التدريب

نبثق أهمية التدريب والتطوير من ضرورة الربط بين خطط التدريب والتنمية الإدارية، إضافة الى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك لتسير هذه الخطط والبرامج بشكل متوازي ومتزامن مع بعضها البعض، فلا تعيق أجهزة الإدارة العامة في تنفيذ السياسات والخطط التنموية الأخرى. كما يجب العمل على زيادة الوعي التدريبي لدى المستويات القيادية العليا، وذلك ليعملوا بدورهم على تحفيز الموظفين معهم للمشاركة في البرامج التدريبية التي تصمم لهم من أجل تجديد معلوماتهم، وتطوير قدراتهم إضافة الى غرس القيم والمهارات الوظيفية التي تتعلق بتخصصاتهم، إضافة الى التأكد من أهلية المدربين ومواكبتهم للمعاصرة واستيعابهم لخصائص البيئة المجتمعية،

وذلك لتكون البرامج التدريبية موجهة لتنشيط العقل، وليس للتقليد والنقل، وهذا يتنافى مع الاطلاع على أحدث التقنيات التدريبية المعاصرة ومواكبتها (الأعمر، 2012).

وذكر (Khan & Farooq, 2011) أن التدريب والتطوير الفعال للموظفين يساعد على تطوير المؤسسة والأعمال، وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، حتى وإن كانت ميزانية التدريب صغيرة، فإنها تساعد على خفض التكاليف على المؤسسة والأعمال وتساعد في زيادة الأرباح والمبيعات. ووفقاً لـ (al et Khan, 2011) فإن أهمية التدريب للموظفين أو الموارد البشرية تكمن في زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحسين جودة العمل، بالإضافة إلى الحد من العيوب أو شكاوى العملاء من خلال عمليات مبسطة وموظفين أكثر كفاءة. كما أن التدريب يؤثر إيجابياً على معنويات الموظفين ودوافعهم وتقليل معدل غياب أو تغيير الموظفين، إضافة إلى مساعدة المؤسسة على التكيف مع التغيير والاستعداد للنمو ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية على منافسيها تساعد في جذب أفضل المواهب من الموارد البشرية (عبيد، 2018).

ومن الأهمية الأخرى للتدريب أنه يزيد من معدل الدخل الشهري والسنوي للمؤسسة والأعمال، كما يزيد من فرص العمل والحياة الأفضل، وهذا ما يظهر بشكر واضح في السياسة التي اتبعتها أغلب المؤسسات العامة والخاصة، إذ اتخذت من التدريب أساساً لعملها، كما خصصت أقساماً في كل مؤسسة لذلك، إضافة إلى إنشاء مراكز خدماتية خاصة ببرامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها. وتشير الإحصائيات السنوية إلى أن المؤسسات الأمريكية تنفق ما يقارب 50 مليون دولار سنوياً على تدريب موظفيها، إذ يعد هذا أساساً لمواكبة التغيير الذي يطرأ على جميع مجالات الحياة الحالية، مما يمكنها من الحصول على قياديين في مختلف المجالات وبالتالي فإنها تنهض في جميع قطاعات الدولة (صالح، 2018).

وقد ذكر (Choi & Sung, 2014) الفوائد العامة لتدريب وتطوير الموارد البشرية، فهي أولاً تزيد من الرضا الوظيفي للموظفين وتزيد من تحفيزهم، ثانياً، فإنها تزيد من كفاءة الموارد البشرية مما يزيد من أرباح المؤسسة، ثالثاً، زيادة القدرة على اعتماد تقنيات وأساليب جديدة، وأخيراً، زيادة الابتكار في الاستراتيجيات والمنتجات (الغامدي، 1435هـ).

### أهمية التدريب في المؤسسات

يُعتبر التدريب من العناصر الأساسية التي تسهم في تعزيز فعالية المؤسسات وتحسين أدائها. في عالم الأعمال المتغير بسرعة، تحتاج المؤسسات إلى تطوير مهارات موظفيها باستمرار لمواجهة التحديات الجديدة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. لذلك، يعتبر الاستثمار في التدريب من أولويات العديد من الشركات التي تسعى لتحقيق التميز والابتكار (محمد، 2017).

### دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم

التدريب يوفر للموظفين الفرصة لاكتساب مهارات جديدة وتحسين المهارات الحالية. من خلال البرامج التدريبية، يمكن للموظفين تعلم تقنيات جديدة أو تحديث معرفتهم بالأساليب الحالية. على سبيل المثال، في مجال التكنولوجيا، يتغير المشهد باستمرار، مما يتطلب من الموظفين أن يكونوا على دراية بأحدث الأدوات والتطبيقات (المطيري، 2020).

علاوة على ذلك، يسهم التدريب في زيادة الثقة بالنفس لدى الموظفين، حيث يمكنهم مواجهة التحديات بشكل أكثر فعالية. هذا يعزز من روح المبادرة لديهم، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق نتائج إيجابية. كما يُعتبر

التدريب وسيلة مهمة لتطوير القادة المستقبليين داخل المؤسسة، حيث يُعزز من مهارات التواصل، وحل المشكلات، وإدارة الفرق (Kirkpatrick,2006).

### تأثير التدريب على الإنتاجية والجودة في العمل

التدريب الجيد لا يقتصر فقط على تحسين المهارات الفردية، بل يمتد تأثيره ليشمل الإنتاجية العامة للمؤسسة. عندما يكون الموظفون مجهزين بالمعرفة والمهارات اللازمة، فإنهم يتمكنون من إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر فعالية. هذا يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على الأرباح (Noe,2017).

بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر التدريب عنصراً حيوياً في تحسين جودة العمل. عندما يتم تدريب الموظفين بشكل جيد، يصبحون أكثر قدرة على تقديم خدمات عالية الجودة ومنتجات تلبي توقعات العملاء. لذلك، يمكن أن يؤدي التدريب إلى تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم، مما يساهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة في السوق. (Salas,2012)

### التأثير على ثقافة المؤسسة

علاوة على ذلك، يساهم التدريب في تعزيز ثقافة المؤسسة. من خلال تقديم فرص التدريب والتطوير، تُظهر المؤسسات التزامها بنمو موظفيها، مما يعزز من شعور الولاء والانتماء لديهم. بيئة العمل التي تشجع على التعلم والتطوير المستمر تجذب أفضل المواهب وتحتفظ بها، مما يساهم في تحقيق استدامة المؤسسة. (Mohamed,2025)

### أهداف التدريب

يهدف التدريب بشكل عام إلى إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد الفئة المستهدفة، وذلك لسد الثغرة بين أداؤهم الحالي ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه، وتعتبر أهداف التدريب نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في

عملية التدريب، ولم يعد التدريب قاصراً على مجرد العمل على تأهيل من دخل المهنة دون إعداد مسبق، أو مجرد التدخل لحل مشكلة طارئة تتعلق بأداء الموارد البشرية أو النتائج التي تتخذها المؤسسة، كما لم تعد مجرد برامج علاجية لحل المشكلات أو برامج تصحيحية تهدف إلى معالجة عيوب الإعداد المسبق للموارد البشرية قبل الخدمة، بل أصبح التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنياً وعلمياً وثقافياً في حلقات متواصلة وأصبح جزءاً من عملية التحسين المستمر في المؤسسة (موسى، 2007).

وتتمثل أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية في زيادة الإنتاجية الفردية والتنظيمية والإثراء، وتوفير فرص التطوير التي تعزز المعرفة وتنمية المهارات وإثراء المؤسسة. كما أن البرامج التدريبية تهدف إلى إنشاء وتعزيز بيئة تنظيمية تقدر التطوير والتنوع وفرص النمو لجميع الموظفين بالإضافة إلى تزويد الأفراد والمؤسسة بالأدوات اللازمة للاستجابة بفعالية لاحتياجات العملاء وكذلك المطالب الحالية والمستقبلية للخدمة (Keltu, 2024).

كما تساعد البرامج التدريبية في توفير القيادة والدعم المستمر لجهود المؤسسة من أجل تعزيز ودعم ورفع موارد وأدوات التكنولوجيا لتحسين كفاءة تدفق العمل وتحسين خدمة العملاء. وقد أشارت (عبد القادر، 2017) إلى أن للبرامج التدريب أهداف عديدة منها أولاً، تنمية مهارات وقدرات التفكير لدى المتدربين، وتنمية قدراتهم البحثية عن طريق بحوث العمل أو الدورات التدريبية. إيجاد فئة مؤهلة يمكن منحها المزيد من المسؤولية لتحل محل الشخصيات القيادية التي تنتقل إلى أماكن أخرى أو تقاعد، أو الاعتماد عليها في عملية تفويض السلطة. المساهمة في إعادة التوازن العددي والنوعي إلى هيكل العمالة، فإن حدثت زيادة في معدل العمالة في قطاع أو تخصص محدد، يمكن بواسطة التدريب التحويلي تجهيزهم وتأهيلهم لتخصصات أخرى تسد العجز بهم. وتقليل المخاطر فاذ تم تصميم أنواع معينة من التدريب خصيصاً يتعرض لها العمال والمنظمة من حيث الحوادث وانتهاكات السلامة والدعاوى القضائية وشكاوى

العملاء. ويمكن أن يساعد التدريب على التنوع والتدريب على السلامة في مكان العمل والتدريب على خدمة العملاء ومبادرات الجودة الأخرى جميع الشركات على تطوير خدماتها وقدرتها التنافسية مع تقليل أي مخاطر على طول الطريق (Ugbebor, 2024).

### أنواع البرامج التدريبية

تُعتبر البرامج التدريبية أداة حيوية لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز كفاءتهم في مكان العمل. تختلف أنواع البرامج التدريبية بناءً على الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، والمهارات التي تحتاج إلى تعزيزها. فيما يلي نستعرض ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج التدريبية: البرامج الفنية، البرامج الإدارية، وتدريب مهارات التواصل (S,Nababan, 2024).

#### - البرامج التدريبية الفنية

تُركز البرامج التدريبية الفنية على تطوير المهارات التقنية والعملية التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم بكفاءة. تشمل هذه البرامج مجموعة متنوعة من المواضيع، مثل صيانة المعدات الكهربائية، البرمجة، والتصنيع. على سبيل المثال، في مجال صيانة المعدات الكهربائية، يتم تدريب الموظفين على كيفية التشخيص وإصلاح الأعطال، استخدام الأدوات والمعدات المتخصصة، وفهم المخططات الكهربائية. هذا النوع من التدريب ليس فقط مهمًا للحفاظ على سلامة المعدات، بل أيضًا لتحسين كفاءة العمل وتقليل وقت التوقف (Lestari,2024).

تُعتبر البرامج الفنية ضرورية بشكل خاص في الصناعات التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، حيث يتطلب الأمر من الموظفين أن يكونوا على دراية بأحدث التطورات والتقنيات. من خلال هذه البرامج، يمكن للموظفين تحسين إنتاجيتهم وزيادة قدرتهم على مواجهة التحديات التقنية (Niati,2021).

## - البرامج التدريبية الإدارية

البرامج التدريبية الإدارية تهدف إلى تطوير المهارات القيادية والإدارية للموظفين. تشمل هذه البرامج

موضوعات متعددة، مثل القيادة، إدارة المشاريع، والتخطيط الاستراتيجي.

تساعد هذه البرامج الموظفين في تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات، إدارة الفرق بكفاءة، وتوجيه الجهود نحو

تحقيق الأهداف المؤسسية. على سبيل المثال، يتعلم المشاركون في برامج إدارة المشاريع كيفية تخطيط المشاريع، تحديد

الأهداف، إدارة الموارد، وتقييم الأداء. (Rivaldo,2023)

تُعتبر تنمية المهارات الإدارية أمراً حيوياً للمؤسسات التي تسعى لتحقيق النجاح على المدى الطويل. حيث أن

القادة الفعالين هم الذين يمكنهم توجيه فرقهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وبالتالي تعزيز الثقافة المؤسسية وتحسين

الأداء العام.

## - تدريب مهارات التواصل والعمليات

تُعتبر مهارات التواصل جزءاً أساسياً من النجاح في أي بيئة عمل. لذلك، تركز برامج تدريب مهارات التواصل

على تحسين قدرة الموظفين على التواصل بشكل فعال مع زملائهم، العملاء، وأصحاب المصلحة. (Morandini,2023)

تشمل هذه البرامج تدريباً على مهارات العرض، التفاوض، حل النزاعات، والتواصل الفعال عبر وسائل

التواصل المختلفة. عندما يكون الموظفون مجهزين بمهارات التواصل الجيدة، يصبحون أكثر قدرة على التعبير عن

أفكارهم، مما يساهم في تحسين التعاون داخل الفرق وزيادة فعالية العمل الجماعي. (Alsafadi,2021)

بالإضافة إلى ذلك، تُعزز برامج تدريب العمليات من فهم الموظفين لكيفية تحسين سير العمل والإجراءات داخل المؤسسة. من خلال تدريب الموظفين على كيفية تحديد العمليات غير الفعّالة وتطوير استراتيجيات لتحسينها، يمكن أن تسهم هذه البرامج في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف (الشعلان، 2022).

### طرق قياس فعالية البرامج التدريبية

تُعتبر قياس فعالية البرامج التدريبية أمرًا حيويًا لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب. يساعد هذا القياس على تحديد مدى تأثير التدريب على أداء الموظفين وكفاءتهم، مما يساهم في تحسين البرامج المستقبلية وزيادة العائد على الاستثمار. هناك عدة طرق يمكن من خلالها قياس فعالية البرامج التدريبية، ومن أبرزها: تقييم الأداء قبل وبعد التدريب، استخدام استبيانات لقياس رضا الموظفين، وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) (إبراهيم، 2021).

#### - تقييم الأداء قبل وبعد التدريب

تُعتبر هذه الطريقة واحدة من أكثر الأساليب شيوعًا في قياس فعالية البرامج التدريبية. يتضمن تقييم الأداء مقارنة مستويات أداء الموظف قبل التدريب وبعده. يمكن أن يشمل ذلك مجموعة من المعايير، مثل الإنتاجية، جودة العمل، والقدرة على إنجاز المهام (Kirkpatrick, 2006).

لإجراء هذا التقييم، يتم جمع بيانات الأداء قبل بدء البرنامج التدريبي، ثم تُجمع البيانات مرة أخرى بعد الانتهاء منه. يمكن استخدام أدوات مختلفة مثل تقارير الأداء، الملاحظات المباشرة، أو حتى التقييمات الذاتية من قبل الموظفين. (بشر، 2023)

تساعد هذه الطريقة في تحديد مدى التحسن في الأداء نتيجة التدريب، مما يمكن الإدارة من تقييم فعالية البرنامج بشكل موضوعي. إذا أظهرت النتائج تحسنًا ملحوظًا، يمكن اعتبار البرنامج التدريبي ناجحًا. (Noe, 2017)

#### - استخدام استبيانات لقياس رضا الموظفين

تُعتبر استبيانات رضا الموظفين أداة فعالة لجمع المعلومات حول الآراء والتجارب الشخصية للموظفين بشأن البرنامج التدريبي. يمكن تصميم استبيانات تحتوي على أسئلة تتعلق بجوانب مختلفة من التدريب، مثل جودة المحتوى، مهارات المدرب، ملاءمة البرنامج لاحتياجات الموظف، ودرجة الفائدة التي تم تحقيقها (بن زعر، 2016).

تُساعد هذه الاستبيانات في جمع تعليقات الموظفين بشكل مباشر، مما يمكّن الإدارة من فهم مدى تأثير التدريب على رضاهم العام. يمكن استخدام النتائج لتحسين البرامج المستقبلية وضمان تلبية احتياجات الموظفين.

علاوة على ذلك، تعتبر استبيانات الرضا أداة مهمة للتعبير عن المشاعر والتوجهات، حيث تساعد في التعرف على القضايا المحتملة التي قد لا تكون واضحة من خلال تقييم الأداء فقط (بوبرطخ، 2012).

#### - تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي مقاييس كمية تُستخدم لتقييم نجاح البرامج التدريبية. تعتبر هذه المؤشرات أدوات تحليلية قوية تساعد في قياس الأداء في مجالات محددة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

على سبيل المثال، يمكن تحديد KPIs مثل نسبة إنجاز المهام، عدد الأخطاء، أو معدل الاحتفاظ بالموظفين.

من خلال تحليل هذه المؤشرات، يمكن للمؤسسة أن ترى كيف يؤثر التدريب على الأداء العام (Salas, 2012).

تتيح هذه الطريقة للمؤسسات اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات موضوعية، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعزيز. إذا أظهرت KPIs زيادة في الإنتاجية أو تحسينات في الجودة، فهذا يشير إلى نجاح البرنامج التدريبي (حسن، 2017).

## التوصيات لتحسين البرامج التدريبية

تُعتبر البرامج التدريبية أحد الأدوات الأساسية لتطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في المؤسسات. ومع تزايد التحديات التي تواجه بيئات العمل الحديثة، يصبح من الضروري تحسين هذه البرامج لتلبية احتياجات العمل المتغيرة. فيما يلي بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين فعالية البرامج التدريبية (حسن، 2017):

### - تطوير محتوى البرامج التدريبية لتلبية احتياجات العمل

يجب أن يكون محتوى البرامج التدريبية متسقًا مع احتياجات العمل المحددة. لتحقيق ذلك، يتعين على المؤسسات إجراء تقييم شامل لاحتياجات التدريب. يمكن استخدام استبيانات، مجموعات تركيز، أو مقابلات مع الموظفين والمديرين لتحديد المهارات والمعارف التي تحتاج إلى تعزيز. (Mohamed, 2025)

على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تتبنى تقنيات جديدة، يجب أن يتضمن المحتوى التدريبي تدريبات فنية متعلقة بهذه التقنيات، مما يساعد الموظفين على التكيف مع التغييرات بسرعة وكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتم تحديث المحتوى بانتظام ليعكس أحدث الاتجاهات والمعارف في المجال (الحولي، 2016).

عبر تصميم برامج تدريبية مرنة تعتمد على احتياجات العمل المتغيرة، يمكن للمؤسسات ضمان أن الموظفين يتلقون التدريب الأكثر صلة وفعالية (سلطان، 2015).

### - تعزيز بيئة التعلم المستمر

إنشاء بيئة تعزز التعلم المستمر يعد أمرًا ضروريًا لنجاح البرامج التدريبية. يجب على المؤسسات تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل دائم، وليس فقط خلال الفترات المحددة للتدريب. (Keltu, 2024)

يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير موارد تعليمية مثل الدورات الإلكترونية، ورش العمل، والندوات. كما يمكن تشجيع الموظفين على المشاركة في مؤتمرات الصناعة أو الانضمام إلى مجموعات تعلم مهنية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على المؤسسات دعم ثقافة التعلم من خلال تقديم حوافز للموظفين الذين يسعون لتطوير مهاراتهم (السنوسي، 2016).

تعتبر بيئة التعلم المستمر عاملاً محفزاً للابتكار والإبداع، حيث يشعر الموظفون بأنهم مدعومون في مساعيهم للتعلم والنمو.

#### - توفير موارد إضافية مثل المدربين المتخصصين

تعتبر جودة المدربين أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية البرامج التدريبية. لذلك، يجب على المؤسسات الاستثمار في توفير مدربين متخصصين ذوي خبرة في مجالاتهم. هؤلاء المدربون يمكنهم تقديم معرفة عميقة وتوجيه فعال للمشاركين، مما يعزز من تجربة التعلم. (Ugbebor, 2024)

يمكن أن تشمل الموارد الإضافية أيضاً أدوات تعليمية مثل المواد السمعية والبصرية، والبرامج التفاعلية، والتطبيقات التعليمية. من خلال تزويد المدربين بالمعدات المناسبة، يمكن تحسين التجربة التدريبية بشكل كبير (صلاح، 2018).

علاوة على ذلك، ينبغي أن تكون هناك فرص للتفاعل بين المدربين والموظفين، مثل الجلسات الحوارية أو التوجيه الفردي. هذه التفاعلات يمكن أن تعزز من فهم الموظفين للموضوعات المطروحة، مما يساهم في تعزيز فعالية التدريب (الطوس، 2015).

ان الاداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حولة جهود المديرين كافة كونه يشكل بامتياز اهم اهداف المؤسسة اذ ان معظم المؤسسات تتوقع ان تؤدي مواردها البشرية بفاعلية الوظائف التي اسندت اليها وقد تعددت الآراء بالنسبة للباحثين والمفكرين الإداريين حول مفهوم الأداء، فمنها ما كان على مستوى المنظمة ككل ، ومنها ما كان على مستوى الوحدة الإدارية ، ومنها ما يكون على مستوى الموظف (S,Nababan, 2024).

في حين يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يشير إلى أو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، حيث عرف معهد الإدارة البريطانية تقييم الأداء بأنه " :عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح ( صيام، 2007 ).

### أهمية تقييم الأداء

ويتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دورا كبيرا في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة لأنه يحقق الفوائد

التالية : (Lestari,2024)

- 1- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- 2- الرقابة على الرؤساء ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.
- 3- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى العاملة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى مكانها إذا اقتضت الحاجة لذلك.

- 4- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة.
- 5- يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.
- 6- رفع الروح المعنوية لدى العاملين، فعندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة.
- 7- إشعار العاملين بمسؤولياتهم، عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
- 8- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
- 9- تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- 10- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.

#### خطوات عملية تقييم الأداء

أولاً- معرفة الأبعاد التي من أجلها يتم التقييم، فيجب أن يرتبط التقييم بأهداف المنظمة وأن تتوفر في هذه الأبعاد خصائص منها قابلية القياس والسيطرة من قبل الأفراد، وأن تحقق أهداف المنظمة بشكل مباشر (عبدالقادر، 2017).

ثانياً- استخدام أساليب قياس الأداء لتحديد الأداء الفعلي للفرد في كل مجال من مجالات أبعاد التقييم

كاستخدام القياس النسبي للأداء أو قياس الصفات أو السلوك. (Niati,2021)

تتعدد المشاكل التي تواجه القائمين على عملية تقييم الأداء، فعدم وضوح واختلاف التفسير المحدد لوصف

معين كالقدرة على الأبداع والأداء الجيد أو المرضي يضع المجال مفتوح لاختلاف تفسيرها من قبل المقيمين (عبيد، 2018).

لذلك يجب وضع وصف مفصل للمعايير المستخدمة وأمثلة توضيحية للقائمين على عملية التقييم. كذلك

من مشاكل التقييم التحيز الفردي في تعميم الصفات والتساهل أو التشدد وخطا النزعة المركزية، ولعلاجها يتم

استخدام الترتيب التبادلي والمقارنة الزوجية، وأيضا التحيز الشخصي بين الرئيس والمرؤوسين فالعواطف والعلاقات

الشخصية يكون لها تأثير في عملية التقييم، ويفضل الاحتفاظ بسجلات لتسجيل جوانب الأداء التي يقوم بها الفرد

خلال فترة التقييم. (Rivaldo,2023)

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة (الكاتب، 2023) إلى استكشاف أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية، مع التركيز على مستشفى الصداقة التشادية-الصينية خلال الفترة من 2016 إلى 2021. تسعى الدراسة إلى تقييم فعالية برامج التدريب وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية المقدمة من قبل العاملين في المستشفى. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً للتدريب على كفاءة العاملين، حيث أسهمت البرامج التدريبية في تحسين المهارات الفنية والإدارية، مما انعكس على أداء الموظفين وجودة الرعاية الصحية. كما تبين أن العاملين الذين شاركوا في برامج تدريبية منتظمة كانوا أكثر قدرة على التعامل مع التحديات اليومية في بيئة العمل. أكدت الدراسة أيضاً على أهمية توفير بيئة تدريبية ملائمة واستراتيجيات تقييم فعالة لقياس أثر التدريب. أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج تدريبية مستمرة تتناسب مع احتياجات العاملين، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

دراسة (الشعلان، 2022) والتي هدفت إلى تقييم البرامج التدريبية من خلال قياس أثرها على تطوير المهارات وتحسين الأداء الوظيفي. تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار عمل شامل لتقييم فعالية البرامج التدريبية، بالإضافة إلى استكشاف الأدوات والأساليب المستخدمة في قياس الأثر. وأظهرت النتائج أن البرامج التدريبية تساهم بشكل ملحوظ في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، حيث تبين أن المشاركين في البرامج التدريبية قد أظهروا زيادة واضحة في المهارات والمعرفة المرتبطة بأعمالهم. كما أظهرت الدراسة أن قياس الأثر يعتمد على مجموعة من المعايير، مثل رضا المتدربين، والتغيرات في الأداء بعد التدريب، ومدى تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج على أهمية

المتابعة والتقييم المستمر للبرامج التدريبية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. وقد أوصت الدراسة بتطوير أدوات قياس فعالة وتبني استراتيجيات تقييم شاملة لتحسين جودة البرامج التدريبية وتعزيز أثرها في المؤسسات.

هدفت دراسة (قفطان، 2021) إلى تحليل أثر التدريب والتنمية على أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه، حيث تسعى لاستكشاف العلاقة بين برامج التدريب ورفع كفاءة الأداء الوظيفي، وتقديم توصيات لتحسين فعالية هذه البرامج. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التدريب والتنمية وأداء الموظفين، مما يؤكد أهمية البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي. إذ ساهمت هذه البرامج في تعزيز المهارات والمعرفة المهنية للموظفين، مما انعكس بشكل إيجابي على جودة العمل. كما أظهرت الدراسة أن التدريب يزيد من رضا الموظفين ويحفزهم على أداء مهامهم بكفاءة أعلى، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل بلدية عبدالله بن رواحه. وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد برامج تدريبية مستمرة وملائمة لاحتياجات الموظفين، بالإضافة إلى أهمية قياس فعالية هذه البرامج بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

دراسة (على، 2009) هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين وكذلك تبين العلاقة بين مهارات وقدرات المتدرب ، والاداء الفعلي الذي يسعى التدريب الى تحقيقه ، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام الوظيفة. و من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي: تهئية المناخ التدريبي للعملية التدريبية للعاملين و إعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الاداء الفردي السنوي والعمل على إعطاء العاملين فرصة الاختيار للبرامج

التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم وحاجاتهم التدريبية ومهام واختصاصات عملهم ووظيفتهم وضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء وبعد التدريب.

دراسة (عيدان 2010) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص في مدينة نابلس و التعرف على بعض متغيرات الدراسة مثل أثر التدريب و أداء العاملين و المهارات والقدرات الفنية و نوعية الخدمات وروح الانتماء، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي: عمل دراسة واسعة حول موضوع التدريب و أثره على العاملين في المؤسسات الفلسطينية وضرورة العمل على انتهاج مبدأ التجديد في التدريب و العمل على تلبية حاجات الموظفين النفسية و المادية.

دراسة (الطراونة، 2010) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية وأثرها على مراحل العملية التدريبية وعلى مجالات الأداء ( الإنتاجية والإبداع وكفاءة تنفيذ الأعمال وصنع القرارات وتخطيط الأعمال ) في بعض الإدارات الحكومية والأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية والتعرف على مدى تأثير مراحل العملية التدريبية على مجالات الأداء. ومن أهم توصيات الدراسة هي: ضرورة الاهتمام بمرحلة تقييم البرامج التدريبية . لمعرفة أثر التدريب على أداء العاملين بالإضافة إلى التقييم الذي يتم في نهاية البرنامج التدريبي وذلك بمتابعة أداء العاملين في مواقع العمل وفي الفترة الزمنية التي تلي انتهاء البرنامج.

دراسة (التلباني وآخرون، 2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، ومن أهم توصيات الدراسة هي تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين، وعلى مستوى التعلم، وأن تقوم الهيئات المحلية بتقييم التدريب على مستوى السلوك وكذلك على مستوى النتائج التنظيمية .

دراسة (الكناني و البريكان، 2011 ) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة استفادة عضوات هيئة

التدريس من الدورات التدريبية المقدمة بمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز وكذا التعرف على ما

حققته الوحدات الست للمركز من الاهداف المنشودة لها في تطوير العملية التعليمية بالجامعة. ومن أهم توصيات

الدراسة ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية المستمدة من المراكز العالمية في اعداد اعضاء هيئة التدريس لإستيعاب

التغيرات و التقنيات الحديثة في العملية التعليمية و انتقاء موضوعات برامج ودورات وورش العمل التي تتسق مع

احتياجات اعضاء هيئة التدريس مع تبصير المدربين و المتدربين بالجوانب المختلفة للبرامج التدريبية من حيث الأهداف

و المحتوى و اليات التنفيذ و أساليب التقويم.

دراسة (الأكلبي، 2012) هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية التدريب في الأجهزة الحكومية ومدى

فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في المؤسسات العامة ، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاستمرار في حصر

واختيار الإحتياجات التدريبية وتحليلها ومراجعتها لربط أهداف التدريب وأنشطته بالمشكلات الحقيقية والإحتياجات

الفعلية.

دراسة (عيدان، 2012 ) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم اطار نظري عن عملية تقييم البرنامج التدريبي و مدى

فاعليته في تحقيق أهدافه المرسومة على مستوى المؤسسة و العاملين فيها. و من أهم توصيات الدراسة ضرورة تحديد

الاحتياجات التدريبية لكافة الجوانب في المؤسسة و ان لا يستهان بعملية تقييم برامج التدريب واعتماد معلومات دقيقة

وغير متحيزة عند القيام بعملية التقييم من خلال اعتماد اسلوب علمي دقيق يتمثل بتعدد مصادر التقييم بحسب

تكون عن طريق المتدربين والمدربين ومدى العوائد التي تحققت للمؤسسة بعد تدريب منتسبها.

دراسة (صالح، 1999) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب وإيجابيتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج المتبعة لتحديد سلبياتها أو التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشارك نتيجة مشاركته بالتدريب. ووصت الدراسة بضرورة قيام مراكز التدريب والمصارف بمتابعة وتقييم المتدربين بعد إنهاءهم للتدريب وعودتهم إلى عملهم الفعلي بفترة زمنية معينة.

دراسة (البيالي، 2000) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية، وكذلك مدى الاهتمام بعملية تقييم التدريب بها، وأبرز الصعوبات التي تحد من فاعلية تقييم التدريب بهذه المعاهد، وقام الباحث بتصميم استبانته لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن أدوات تقييم التدريب في المعاهد الأمنية تقتصر على الاستبانة وأن هذه الاستبيانات تغطي فترة ما بعد التدريب فقط وأنه يوجد خلل في هذه الاستبيانات من ناحية التصميم وكذلك نقص قدرات العناصر المقيمة وكفاءتها وإن الاهتمام بالتقييم ليس بالدرجة المطلوبة من الإدارة العليا ومن الجهة المنفذة للتدريب والجهة المستفيدة من التدريب لكن يوجد اهتمام من الأفراد محل التقييم، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات تحد من فاعلية التقييم منها إلحاق المتدربين بوظائف لا علاقة لها بالتدريب الذي حصلوا عليه وأن البيئة الإدارية لا تساعد على نقل المهارات المكتسبة إلى الوظيفة وكذلك ارتفاع تكلفة تنفيذ التقييم ومحدودية الاستفادة من نتائج التقييم في إعادة تصميم البرامج التدريبية وتطويرها.

دراسة (بارتلي، 2001) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لحاجتهم من التطوير وفق توجيه محدد وفاعل في الية أوهايو وكان من أهم نتائج الدراسة أن نسبة 21 % من عينة الدراسة مقتنعة بمستوى إعدادهم وتأهيلهم، ونسبة 12 % راضية عن أدائها، وتفضل التعلم الذاتي وسيلة للتطوير المهني، وكان مجال استخدام التكنولوجيا في التعليم، ومجال الارتقاء بفن التدريس من أبرز المجالات التي توصلت الدراسة إلى ضرورة إجراء مزيد من البرامج التدريبية لتنميتها.

دراسة ( الأثرى ، الزيارى، 2002) هدفت الدراسة إلى تقييم أنشطة التدريب الحالية والتحديات التي تواجهه المؤسسات الكويتية ، وتكونت عينة الدراسة من خمس مؤسسات بريطانية و 22 مؤسسة كويتية منها 21 مؤسسة حكومية و92 مؤسسة خاصة كما تم استخدام المقابلات والاستبيانات في التقييم وبشكل خاص نموذج كيرك باتريك لتقييم التدريب. و أظهرت نتائج الدراسة أن اغلب المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص تنفذ التقييم في بعض الأحيان، كما أن الاستبيانات هي الأكثر استخداما في عملية تقييم التدريب، وكان منها الأكثر استخداما نموذج كيرك باتريك في المؤسسات الكويتية، في حين أن المستوى الأكثر شيوعا للتقييم في كلا من المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص هو "رد الفعل".

دراسة ( الرفاعي، و الأثرى، 2003 ) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي تحديد و توضيح نوعية الانشطة التقنية المستخدمة في المؤسسات الكويتية، والتعرف على اهم التحديات التي تواجههم وكيف يمكن تطوير التدريب ومن اهم توصيات الدراسة هي: وجوب الانتقال لقياس المراحل الثلاث الأخرى التعلم، السلوك والنتائج وان تصمم الوسيلة المستخدمة في التقييم بطريقة تتماشى مع أهداف البرنامج، بالإضافة الى ضرورة ايجاد جهة محددة و مسئولة

عن التقييم حتى تكون قادرة على تقييم البرامج ومن ثم اصدار النتائج و التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير العملية التدريبية.

دراسة ( الوزان ، 2003) هدفت الدراسة إلى تقييم التدريب للوقوف على جدوى النشاط التدريبي من عدمه لكي تحقق عمليتي المتابعة والتقييم أهدافهما ، كما تهدف هذه الدراسة إلى تحديد قيمة العائد من التدريب الذي تعده وتقوم بتنفيذه استثمارا لمواردها البشرية، واستخدم الباحث مجموعة من المعايير والتي يمكن استخدامها كمؤشرات للتغيرات التي حدثت للتدريب وهي ( نماذج التغير في المعرفة – نماذج التغير في السلوك والاتجاهات – نماذج التغير في القدرات ) ، وقد أشارت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها المعوقات التي تتعلق بسلوكيات القائمين بالمتابعة والتقييم حيث أن الغالبية تميل إلى الإسراف في التقدير في كلا الاتجاهين الايجابي والسلبي، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود عقبات وصعوبات تتعلق بمعياري التقييم، حيث أن هنالك اعتقاد باستحالة وجود طريقة أو أسلوب محدد نستطيع به تقييم فعالية برنامج تدريبي، كما أشارت الدراسة إلى أن القصور في التقييم يرجع الى قلة خبرة القائمين عليه، كما إن المختصين بعملية التقييم لا يهتمون باستخدام الطرق العلمية السليمة.

دراسة (عبيدات، 2003) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن البنوك الأردنية لديها مقدرة متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية لان الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة المنظمة التي

تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

دراسة (المحاسنة ، 2004) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام 2000-2001 ، وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج ، وصمم الباحث إستبانه لهذا الغرض وكانت النتائج أن هناك رضا من أفراد مجتمع الدراسة عن التدريب وأن البرامج التدريبية فاعلة ومستواها مرتفع من وجهة نظرهم وإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية.

دراسة (الحريشي، كعكي 2005 م) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وتحديد مجالات التنمية المهنية لهم في كليتي التربية للبنات الأدبية والعلمية بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود قصور في برامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية فيما يتعلق بقلّة مراكز التنمية المهنية، وقلّة تنوع أساليبها، وعدم وجود سياسة واضحة في هذا الشأن.

دراسة (البكر ، 2006) هدفت الدراسة إلى تناول واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك تحديد المشكلات التي من شأنها إعاقه عملية المتابعة والتقييم عن طريق تحقيق أغراضها، وأجرى هذه الدراسة على مجموعات تلقت دورات تدريبية وفق مقياس دونالد كيرك باتريك ويشمل هذا النموذج ( مستوى رد الفعل – التعلم – السلوك – النتائج ) وكانت من أبرز النتائج التي دلت عليها الدراسة أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية تكتسي بأهمية قصوى تتم من خلالها الرقابة على الجودة في مكونات النظام ودلت أيضا الدراسة على

أن مراحل ونطاق عملية التقييم وعلاقته بتحقيق جودة التدريب ينعكس على جودة الأداء في المنظمة، هذا وأشارت النتائج إلى أن الإطار التنظيمي للوحدة المركزية لا يعكس النشاط التدريبي، كما توصلت الدراسة إلى أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بنظام التدريب بوزارة الداخلية يكاد يكون دورها محدودا وضعيف التأثير في تحقيق جودة وفاعلية البرامج التدريبية بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة .

دراسة (الحري ، 2006) استهدفت الباحثة من دراستها الوقوف على واقع إدارات التطوير بالجامعات السعودية من حيث وجودها ومسمياتها وتخطيطها وتنظيمها للتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ، وتوصلت الدراسة إلى أن دعم الجامعات لبرامج التنمية المهنية ما يزال دون المستوى المطلوب ، كما أن زيادة النصاب التدريسي يقف عائق أمام تطوير أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى ضعف الرغبة والدافعية للتطوير من جانبهم، وعدم وجود لوائح تلزمهم وترغبهم في الحضور.

دراسة (فطيس ، 2007) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة راس لانوف وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم البرامج التدريبية المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الشركة ويبلغ عددهم 3533 موظفا وموظفة، وقد تم اختيار عينة طبقية من هذا المجتمع واقتصرت على الذين التحقوا ببرامج تدريبية، واستخدمت الباحثة الاستبانة والتي احتوت على 47 فقرة وتم إجراء مقابلات لتأكيد الاستقصاء، وكان عدد العينة 228 موظف وموظفة من الشركة . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية البرامج التدريبية ضمن درجة القبول في كل مجال من مجالات التدريب، كما وأظهرت النتائج أن هنالك ضعف شديد لدى الشركة في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة مما يقلل من إمكانية التعرف على درجة الفائدة التي تجتهد المؤسسة

من التدريب علاوة على ما سبق فقد أظهرت النتائج أيضا أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية، كما لم تجد الدراسة أية فروق تذكر في تقييم فاعلية التدريب تعزى لمتغيرات ( العمر – الوظيفة – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – عدد الدورات التدريبية التي اشترك بها المتدرب).

دراسة ( العطوى ، 2007 ) هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة ، كما توصلت إلى وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية . وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.

دراسة ( عبد العزيز، عائدة، 2008 ) هدفت هذه الدراسة الى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث ( تحديد الاحتياجات التدريبية ، اختيار المتدربين ، تصميم الدورات التدريبية ، تقييم العملية التدريبية ) ومن وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي: التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد العاملين في الإدارة الوسطى بإعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع إكتساب المهارات والقدرات المطلوب و أن يتم إعادة النظر في سياسة إختيار الأفراد العاملين للإلتحاق بالدورات التدريبية وذلك بوضع معايير محددة ومعلنة

للجعي، وكذلك العمل على زيادة الإهتمام بتقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية بما يخدم أهداف الجامعة التي تسعى الى تحقيقها .

دراسة (البيشي، 2009) هدفت هذه الدراسة إلى القاء الضوء على اهمية عملية القياس للتدريب و ذلك للتقرير في ماهية الاثر الذي يحدثه في قدرات المتدرب و أداء المؤسسات و في القيمة المضافة التي يقدمها للمجتمع. ومن اهم توصيات الدراسة حث مؤسسات التدريب على إيجاد وحدة متخصصة لقياس ردة الفعل أثناء التدريب للمساعدة في انجاح العملية التدريب والتغلب على معوقات التدريب وان يكون الإمتحان القبلي والإمتحان البعدي جزء من حقبة التدريب وتشجيع كل متدرب على إجراء الإمتحان بنفسه ولنفسه للتحقق من أثر التدريب. كما اوصت الدراسة بضرورة إيجاد آلية بين جهات المتدربين ومؤسسات التدريب للتحقق من تمكين المتدرب من ممارسة ما تدرب عليه وفي اسرع وقت ممكن لأن التدريب سلعة سريعة العطب.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Khalil,2025) والتي تهدف إلى استكشاف تأثير تقييم عملية التدريب على فعالية البرامج التدريبية وتحسين الأداء الوظيفي، مع تطبيقها على المدراء المتوسطين في "المعهد الوطني للحكم والتنمية المستدامة. وقد اعتمدت على منهجية وصفية، واستخدمت نموذج تقييم كيركباتريك الذي يتكون من أربعة مستويات للتقييم رد الفعل والذي يقيس انطباعات المشاركين عن التدريب. والتعلم والذي يعكس تقييم المعرفة والمهارات التي اكتسبها المشاركون. والسلوك من خلال تحليل التغييرات في سلوك المشاركين في العمل بعد التدريب. والنتيجة وهي قياس النتائج النهائية للعمل وتأثير التدريب على الأداء. وقد تضمنت الدراسة فرضيتين الأولى تقيس تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم عملية

التدريب وفعالية البرامج التدريبية. والثانية تعكس تأثير ذو دلالة إحصائية بين فعالية البرامج التدريبية وتحسين الأداء الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى أن تقييم عملية التدريب له تأثير إيجابي على فعالية البرامج التدريبية، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمديرين المتوسطين في المعهد الوطني للحكم والتنمية المستدامة. وهذا يشير إلى أهمية إجراء تقييم شامل لبرامج التدريب لضمان تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين الأداء العام في المؤسسات. وتشير النتائج إلى أن الشركات والمؤسسات التي تستثمر في تقييم برامج التدريب يمكن أن تحقق تحسينات ملحوظة في أداء موظفيها، مما يعزز من كفاءة العمل ونجاح العمليات التنظيمية.

أما دراسة (Keltu,2024) والتي بحثت في تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية على أداء الموظفين، مع اعتبار الرضا الوظيفي متغيرًا وسيطًا بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميزان تبيي. وقد تم تطبيق استبيان ليكرت موحد على أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم من خلال أخذ عينات عشوائية طبقية من ثماني كليات في جامعة ميزان تبيي. تم استخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك نموذج المعادلة الهيكلية واختبارات  $t$ ، لتحليل البيانات. وقد وجدت الدراسة وجود ارتباط إيجابي كبير بين ممارسات تنمية الموارد البشرية وأداء الموظفين. تم تحديد الرضا الوظيفي كوسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. كان للأبعاد المحددة لممارسات تنمية الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير، والتطوير المهني الأكاديمي، وروح العمل الجماعي، والاستشارة، تأثيرات كبيرة على أداء الموظفين، مع ملاحظة التأثيرات الإيجابية والسلبية. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن التطوير المهني الأكاديمي، وتخطيط الخلافة، والاستشارة لها تأثير إيجابي كبير إحصائيًا على أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميزان تبيي. وقد وجدت الدراسة أن التدريب والتطوير، والتطوير المهني الأكاديمي، والعمل الجماعي، والإرشاد، والرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين. وكشفت نتائج تحليل الانحدار باستخدام نموذج SEM أن الرضا الوظيفي، والتدريب والتطوير، والعمل الجماعي يؤثر بشكل إيجابي على أداء أعضاء هيئة التدريس بينما يؤثر سلبًا على التطوير المهني الأكاديمي

والإرشاد. ووجد أن التطوير المهني الأكاديمي، والعمل الجماعي، والإرشاد، وتخطيط الخلافة لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي. وأشار تحليل الوساطة إلى أن التطوير المهني الأكاديمي والإرشاد يتوسطان جزئيًا أداء الموظفين، في حين يتوسطه تخطيط الخلافة بشكل كامل. لذلك، فإن التركيز على التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، والعمل الجماعي، والتطوير المهني الأكاديمي، والتخطيط للخلافة، والإرشاد أمر ضروري لتعزيز الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميزان تبيي.

دراسة (Ugbebor,2024) والتي أظهرت أن المساهمة البشرية تشكل عامل خطر رئيسي في الحوادث الأمنية، ومن ثم الحاجة الملحة للتدريب المناسب. وتتعرض الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم للخطر بشكل خاص لأنها تُقَارَن بالشركات الكبيرة التي تتميز بموارد أقل ومعرفة تقنية ومعدات أمنية أضعف. وقد أظهرت الأبحاث أيضًا أن برامج التدريب المحددة والمستهدفة للسياق التنظيمي يمكن أن تقطع شوطًا طويلاً في تعزيز الوعي الأمني ومعدلات الإصابة الإجمالية من خلال التعديلات في السلوك والمخاطر الأمنية المتصورة. المواد والطرق: أجريت مراجعة منهجية للأدبيات وفقًا لبروتوكول PRISMA لتحليل المقالات التي تمت مراجعتها من قبل الأقران وأطروحات الدكتوراه والمنشورات العلمية التي تركز على تدريب الوعي بالأمن السيبراني في سياقات الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

وفيما يتعلق بمعايير الإدراج، تم اختيار الأوراق التي تقدم النتائج التجريبية المتعلقة بنتائج برامج التدريب والممارسات ومنهجيات التقييم فقط. وتم فحص المقالات على أساس طريقة البحث المستخدمة وقابليتها للتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والجهود المبذولة للعوامل البشرية في مجال الأمن السيبراني. تم تحليل المستندات للحصول على بيانات كمية ونوعية وتحليل للموضوعات وطرق التدريب الناجحة والتحديات في التنفيذ. لتقليل المقالات المفقودة التي قد تكون مفيدة، تم البحث عن قواعد بيانات متعددة واستخدامها مع مصطلحات بحث محددة مسبقًا.

النتائج: كشف التحليل أن برامج التدريب الفعالة للأمن السيبراني للشركات الصغيرة والمتوسطة تشترك في خصائص مشتركة: وهي الموضوعية وقابلية التطبيق وإمكانية التقييم المستمر. أدركت الشركات التي تبنت برامج التدريب المؤسسي المصممة لبيئات العمل الخاصة بها تحسناً بنسبة 45-65 في المائة في انخفاض الخروقات الأمنية الناتجة عن أخطاء الموظفين. لدعم الإدارة، تم الإبلاغ عن التدويل والتذكير المتكرر بممارسات الأمن كعوامل نجاح رئيسية.

كشفت النتائج أن مستويات مشاركة الموظفين بنسبة 72٪ تم تحقيقها إذا تضمنت عناصر التدريب تفاعلية CBT ومحاكاة واقعية لمكان العمل. هذه الأخيرة قابلة للتطبيق في البيئات التي تعاني من ندرة الموارد وأظهرت إمكانات عالية للتدريب الفعال من حيث التكلفة بناءً على المنصات القائمة على السحابة واللعب؛ كانت تكاليف التنفيذ المتوسطة أقل بنسبة 40٪ من تكاليف التدريب التقليدية. المناقشة: تشير الأدلة إلى أن برامج التدريب الناجحة في مجال الأمن السيبراني يجب أن توازن بين المحتوى الفني والتطبيق العملي مع مراعاة قيود موارد الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد ثبت أن تطبيق مبادئ علم النفس السلوكي في تقديم الدروس والتدريبات أكثر فعالية في إحداث تغييرات في أنماط السلوك الأمني. تشير هذه الاتجاهات إلى زيادة استخدام التعلم والتدريب الموجه للطلاب والمكيف مع الذكاء الاصطناعي في مجموعات واقعية. توجد بعض القيود عندما يتعلق الأمر بتقييم التغيير السلوكي على مدى فترة طويلة الأمد وإنشاء كفاءات أمنية عالية باستمرار عبر مستويات متعددة من الحبيبات التنظيمية. ثبت أن القضايا الثقافية ومقاومة الموظفين هي القضايا الرئيسية لتنفيذ البرنامج والتي لا يمكن معالجتها إلا بتدخلات محددة لكشف تحديات التنفيذ. الاستنتاج: يوضح توليف البحث الحالي أن برامج التدريب المخصصة للتوعية بالأمن السيبراني تؤثر بشكل كبير على الحد من الحوادث الأمنية في بيئات الشركات الصغيرة والمتوسطة. تتعلق مصادر الميزة التنافسية بالحصول على محتوى وثيق الصلة بسياقات محددة، والتركيز على التطبيق العملي، ووجود تدابير تعزيز التدريب. يكشف هذا البحث

التجريبي أن التزام الإدارة والموارد ومشاركة الموظفين هي عوامل نجاح رئيسية لنجاح البرنامج. وينبغي أن تركز الأبحاث الإضافية على الأساليب الأكثر فعالية لتوصيل الرسائل الأمنية، وتحديد مجموعة مناسبة من التدابير لتسجيل التغيرات السلوكية، وإنشاء خطط تطوير لثقافة أمنية موثوقة.

دراسة (Rony,2024) والتي أوضحت أن كفاءة الموارد البشرية هي عامل يؤثر على أداء الموظفين، فالموظفون لديهم كفاءة الموارد البشرية وحافز عالٍ للعمل، وبالتالي يصبح أداء الموظفين الجيد حقيقة واقعة. طريقة البحث المستخدمة في مجال البحث باستخدام النهج الكمي. طريقة تحليل البيانات استخدمت تحليل نموذج الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى أن نتائج البحث على نتائج الاختبار النتائج الجزئية التي تم الحصول عليها من خلال قيمة t-count لمتغير كفاءة الموارد البشرية ( $X_1$ ) ذات دلالة إحصائية في متغير كفاءة الموارد البشرية، أي أن متغير كفاءة الموارد البشرية له تأثير معنوي وإيجابي على أداء الموظف، كما أن الدافع للعمل له علاقة معنوية وإيجابية على أداء الموظف، وهي تعني أن كفاءة الموارد البشرية وتحفيز العمل في نفس الوقت لهما تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف.

أوضحت دراسة (Lestari,2024) إن فهم محددات أداء الموظفين أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح التنظيمي. حيث بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير الكفاءة الذاتية وانضباط العمل على أداء الموظفين في Panti Sasana Tresna Werdha RIA Pembangunan. باستخدام عينة كاملة من 50 موظفًا، استخدم البحث تقنيات تحليلية مختلفة، بما في ذلك اختبارات الصلاحية والموثوقية والطبيعية والتعدد الخطي وعدم تجانس التباين، بالإضافة إلى الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الارتباط واختبارات F واختبارات T. أشارت نتائج اختبار T إلى أن كل من الكفاءة الذاتية والانضباط في العمل لهما تأثيرات إيجابية كبيرة على أداء الموظفين. أظهر تحليل الارتباط المتعدد وجود علاقة إيجابية قوية بين الكفاءة الذاتية وانضباط العمل وأداء الموظفين. وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.713، مما يدل على أن هذين العاملين يشكلان

71.3% من التباين في أداء الموظفين، بينما تعزى النسبة المتبقية (28.7%) إلى متغيرات أخرى لم تشملها هذه الدراسة، مثل دافعية العمل، والتعويض، وبيئة العمل، والقيادة. وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز الكفاءة الذاتية وتعزيز الانضباط في العمل أمران ضروريان لتحسين أداء الموظفين. لذلك، يجب على المنظمات الاستثمار في برامج التدريب والتطوير الشاملة لتنمية هذه الصفات والحفاظ على مستويات الأداء العالية بين موظفيها.

هدفت دراسة (Niati, 2021) إلى تحديد تأثير التدريب على أداء العمل والتطوير الوظيفي من خلال التوسط في تحفيز العمل. كان المستجيبون في هذه الدراسة موظفين في PT. Asam Jawa في South Labuhanbatu Regency، ويبلغ عددهم 135 موظفًا. تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام استبيان. تمت عملية توزيع الاستبيانات عبر الإنترنت (نموذج Google). تتم معالجة البيانات المجمعة باستخدام تحليل المسار باستخدام Amos Software الإصدار 23. أظهرت النتائج أن التدريب والتحفيز يمكن أن يحسن الأداء الوظيفي. يمكن أن يؤدي التدريب والتحفيز والأداء الوظيفي إلى تحسين التطوير الوظيفي للموظفين في العمل. يوصى بتحسين برنامج التدريب والتحفيز والأداء الوظيفي للموظفين. لمزيد من البحث، نقترح زيادة عدد السكان والمتغيرات من أجل الحصول على نتائج أفضل.

دراسة (Rivaldo, 2023) والتي أوضحت أن الخطط البشرية ضرورية لتحقيق الأهداف والإنجازات، لذلك يجب إدارتها بشكل صحيح حتى يكون العمل فعالاً بما يتماشى مع الخطة. أجريت هذه الدراسة على أساس غرض تحديد مدى تأثير التعليم والتدريب والخبرة وانضباط العمل على أداء الموظفين في الشركة. تم اختبار النظرية بأدوات SPSS، وتستغرق هذه الدراسة 6 أشهر. تأثرت بشكل إيجابي بتعليم الموظفين، والتدريب، والخبرة، وانضباط العمل. نطاق هذه الدراسة هو جائحة تعيق البحث ولا يوجد الكثير من المتغيرات التي يجب تقييمها. يساهم هذا البحث في تحليل أدبيات الإدارة.

هدفت دراسة (Morandini,2023) إلى التحقيق في التطورات الأخيرة في البحث والممارسة بشأن تحويل المهارات

المهنية من خلال الذكاء الاصطناعي وتحديد الحلول للتحديات التي تنشأ. الخلفية إن تنفيذ الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات التنظيمية لديه القدرة على أتمتة المهام التي يؤديها البشر حالياً أو تقليل عبء العمل المعرفي. وفي حين أن هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة، فإن هذه التغييرات السريعة لها آثار كبيرة على المنظمات والعمال، حيث يمكن أيضاً اعتبار الذكاء الاصطناعي بمثابة سبب لفقدان الوظائف. إن التكيف الناجح مع هذا التحول سيقود الشركات والمؤسسات إلى نماذج عمل وتنظيمية جديدة، الأمر الذي يتطلب تنفيذ تدابير واستراتيجيات لرفع مهارات العمال أو إعادة تأهيلهم. وبالتالي، تواجه المنظمات تحديات كبيرة مثل توجيه الموظفين نحو عملية التغيير، والتعامل مع تكلفة التدريب، وضمان العدالة والإدماج التي يفرضها العمر والجنس والتنوع الثقافي.

تم إجراء مراجعة سردية لتحليل البحث والممارسة حول تأثير الذكاء الاصطناعي على المهارات البشرية في المنظمات. المساهمة يساهم هذا العمل في مجموعة المعرفة من خلال دراسة الاتجاهات الحديثة في البحث والممارسة حول كيفية تحويل الذكاء الاصطناعي للمهارات المهنية وأماكن العمل، وتبسيط الضوء على الدور الحاسم الذي تلعبه المهارات العرضية وتحديد الاستراتيجيات التي يمكن أن تدعم المنظمات وتوجه العمال نحو تحديات رفع المهارات وإعادة التدريب. وجد هذا العمل أن إدخال الذكاء الاصطناعي في المنظمات يجمع بين العديد من الاستراتيجيات التنظيمية في وقت واحد. أولاً، من الأهمية بمكان رسم خريطة للمهارات العرضية التي يحتاجها العمال للتخفيف من فجوة المهارات الحالية داخل مكان العمل. ثانياً، يمكن للمنظمات مساعدة العمال في تحديد المهارات المطلوبة لتبني الذكاء الاصطناعي وتحسين المهارات الحالية وتطوير مهارات جديدة. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر النتائج أن الشركات بحاجة إلى تنفيذ عمليات لدعم العمال من خلال توفير فرص تدريب وتطوير مخصصة لضمان أن تكون مواقف العمال ونماذجهم العقلية تجاه الذكاء الاصطناعي مفتوحة وجاهزة لسوق العمل المتغيرة والتحديات المرتبطة بها.

هدفت دراسة (Alsafadi,2021) إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين. وقد تم إنجاز الدراسة من خلال طرح فرضية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين، بالإضافة إلى ذلك، تم افتراض أن هذا التأثير يتم توسطه من خلال الرضا الوظيفي. كما تم أخذ مشاركة الموظفين في الاعتبار بسبب التأثير المعتدل المحتمل لها ضمن النموذج النظري. تم جمع البيانات من 480 استبياناً تم توزيعها على العاملين في البنوك التجارية في الأردن وتم تحليلها باستخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل المسار وتحليل العوامل التأكيدية (CFA). تم تطبيق تحليل هياكل اللحظة (AMOS) الإصدار 24 لإكمال تحليلنا. تظهر النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كان لها تأثير إيجابي على تحسين أداء الموظفين، وكذلك الرضا الوظيفي ومكوناته (استقرار الوظيفة وإثراء الوظيفة). تم اكتشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي (الإثراء والاستقرار). أخيراً، ظهرت مشاركة الموظفين كمتغير معتدل يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين. تظهر نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي ومشاركتهم في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية. ومن المستحسن إجراء تحليلات مستقبلية للحصول على رؤية أعمق للعلاقة بين خطة إدارة الموارد البشرية، ورضا الوظيفة، وتدريب العاملين، وتقييم الأداء.

#### التعليق على الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تغذية الإطار النظري لها بماهية التدريب وفلسفته وكذلك ماهية عملية تقييم أثر البرامج التدريبية ومراحلها المختلفة ، كما استفادت أيضاً من الدراسات السابقة في التعرف على النماذج المختلفة لتقييم أثر التدريب التي تبنته الدراسة الحالية في بناء الاستبانة واعدادها. اتفقت

الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتبار عملية تقييم أثر البرامج التدريبية من أهم خطوات العملية التدريبية، وذلك للكشف عن مدى تحقيقها لأهداف التي رسمت لها وتشخيص نقاط القوة والضعف وفيها ، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات أيضاً في دعوتها لكافة المؤسسات الحكومية والخاصة والتي تتبنى التدريب كمحور رئيس فيها إلى ضرورة تقييم أثر هذا التدريب. و تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تقوم بتقييم أثر البرامج التدريبية في قطاع مختلف ألا وهو الشركة السعودية للكهرباء وهو ما لا يتم الإشارة له في الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### مقدمة

سيتم في هذا الفصل استعراض المنهجية والإجراءات المتبعة في الدراسة بشكل شامل. يتضمن ذلك تحديد المنهجية المستخدمة، وتعريف المجتمع المستهدف والعينة التي سيتم دراستها. كما سيتم تناول أدوات جمع البيانات من حيث إعدادها وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى توضيح الأدوات والعمليات الإحصائية التي سيتم اعتمادها في تحليل البيانات، وذلك كما يلي:

### منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المرتبطة معاً، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض الجوانب النظرية التي ترتبط بنظرية التدريب، كما سوف يعتمد الباحث في الجانب الكمي التحليلي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية عن المشكلة محل الدراسة، للخروج بأهم النتائج والتوصيات التي ترتبط بالموضوع محل الدراسة.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين على كافة مستوياتهم الإدارية بالشركة السعودية للكهرباء بالمملكة العربية السعودية. وتم الاعتماد على هذا المجتمع البحثي نظراً لوجود نظم تحكم عملية التدريب لدى منسوبهم، كما أن هناك آليات محددة للتدريب وتقييم الاداء الوظيفي لديهم، وهو ما يعمل على تعظيم المخرجات البحثية. بينما يعتمد الباحث على عينة عشوائية من العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

## عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة في تحقيق أهداف البحث واختبار فرضيات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالرياض بالمملكة العربية السعودية وقد شملت عينة الدراسة 67 مستجيب، وقد استبعد التحليل الاحصائي عدد 8 استجابات، وقد خضع للتحليل 59 مستجيب. وقد تمثلت أداة الدراسة لتجميع البيانات في الاستبيان، والذي تكون من جزئين يعكس الجزء الاول المعلومات الديموغرافية للموظفين، وهي تشمل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث النوع (ذكر أو أنثى)، والحالة الاجتماعية (أعزب - متزوج)، مستوى الدخل (مرتفع - متوسط - منخفض)، والفئة العمرية. وقد اعتمدت الدراسة على برنامج spss الاحصائي في تحليل نتائج الاستبيان.

## تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

شملت الخصائص العينة النوع والحالة الاجتماعية ومستوى الدخل والفئات العمرية والجدول التالية توضح التحليل الاحصائي لمكونات العينة تبعاً لخصائصهم الديموغرافية.

### جدول رقم (1): تحليل الخصائص الديموغرافية تبعاً للنوع

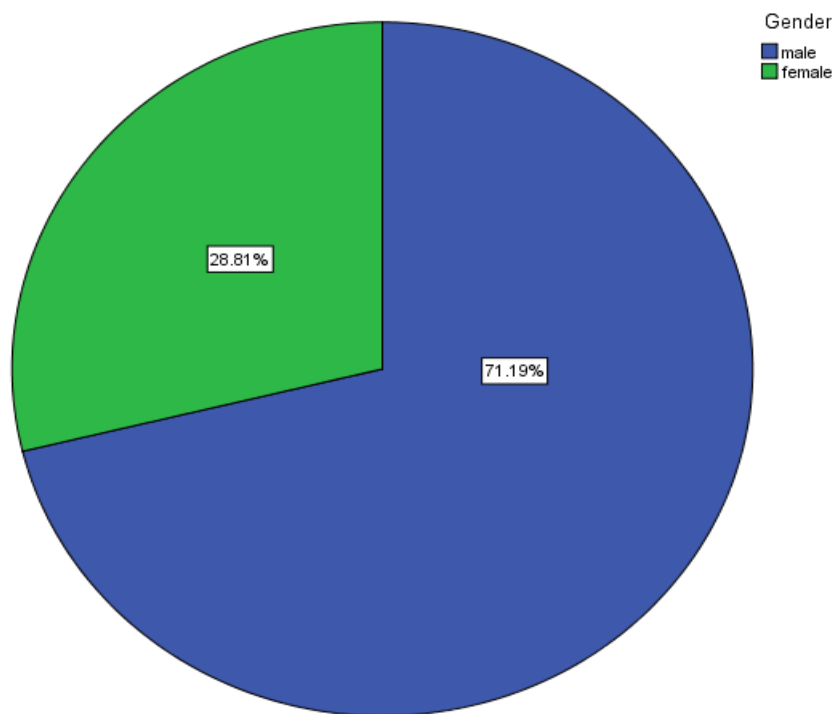
|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Male   | 42        | 71.2    | 71.2          | 71.2               |
|       | Female | 17        | 28.8    | 28.8          | 100.0              |
|       | Total  | 59        | 100.0   | 100.0         |                    |

من خلال الجدول رقم (1) يتضح أن 71.2% من العينة من الذكور وقد بلغ عددهم 42 مستجيب من الذكور،

بينما 28.8% من الاناث وقد بلغ عددهم 17 مستجيب. وبالتالي فإن العينة يغلب عليها الاتجاه الذكوري. والشكل التالي

يوضح التوزيع التكراري النسبي لمكونات العينة تبعاً للنوع.

شكل رقم (2): التوزيع التكراري النسبي للعينة تبعاً للنوع



جدول رقم (2): التوزيع التكراري للعينة تبعاً للحالة الاجتماعية

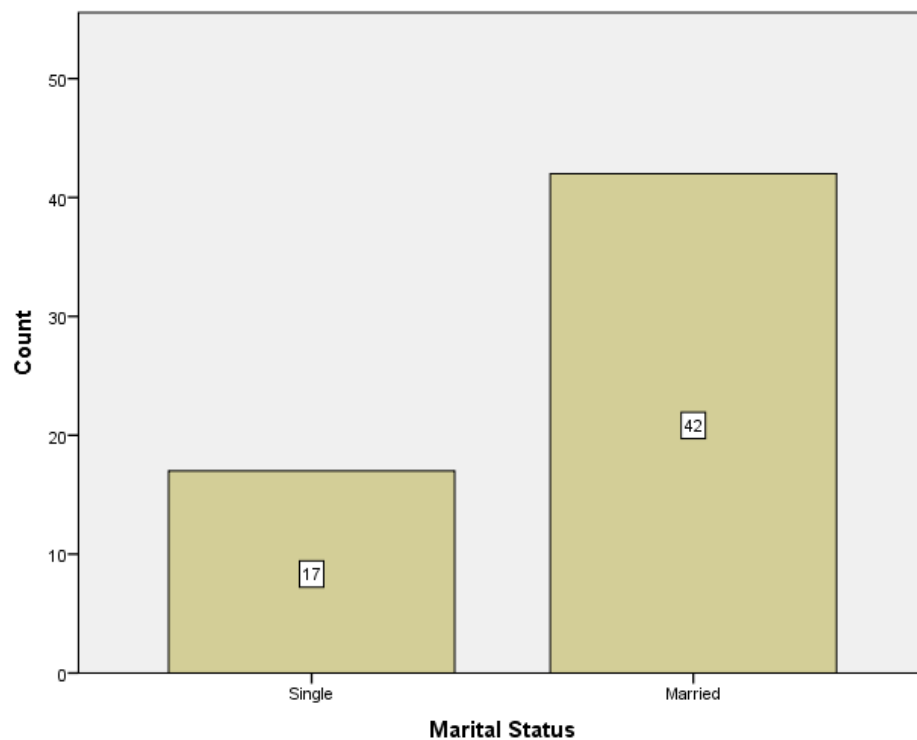
|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Single  | 17        | 28.8    | 28.8          | 28.8               |
|       | Married | 42        | 71.2    | 71.2          | 100.0              |
|       | Total   | 59        | 100.0   | 100.0         |                    |

يوضح الجدول (2) توزيع مفردات العينة تبعاً للحالة الاجتماعية، حيث يتضح أن 28.8% من العينة حالة

الاجتماعية (أعزب)، بينما 71.2% من العينة من المتزوجين، حيث بلغ عددهم 42 مستجيب. وبالتالي يمكن القول أن

عينة الدراسة تمثل بنسبة أعلى المتزوجين. والشكل التالي يوضح التوزيع التكراري لكل من مكونات العينة تبعاً للحالة الاجتماعية.

شكل رقم (3): التوزيع التكراري النسبي للعينة تبعاً للحالة الاجتماعية



جدول رقم (3): التوزيع التكراري للعينة تبعاً للحالة للمستوى التعليمي

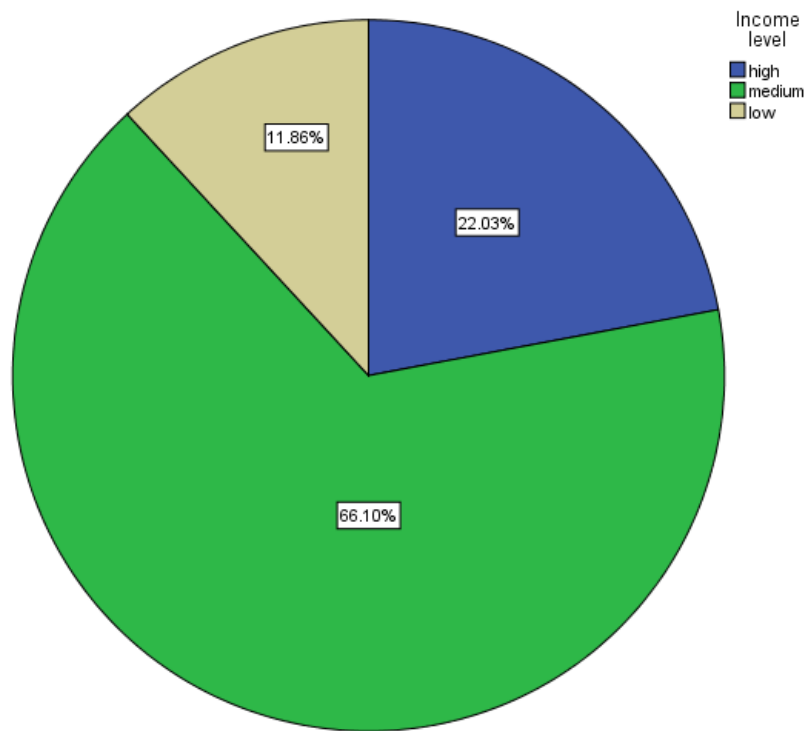
|              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid high   | 13        | 22.0    | 22.0          | 22.0               |
| Valid medium | 39        | 66.1    | 66.1          | 88.1               |
| Valid low    | 7         | 11.9    | 11.9          | 100.0              |
| Total        | 59        | 100.0   | 100.0         |                    |

يعكس الجدول السابق توزيع مفردات العينة تبعاً لمتغير مستوى الدخل، حيث يتضح أن 22% من ذوي

مستوى الدخل المرتفع، بينما 66.1% من ذوي الدخل المتوسط، وهناك 11.9% من ذوي الدخل المنخفض. وبالتالي

يمكن القول أن العينة يغلب عليها الدخل المتوسط. والشكل التالي يوضح توزيع المستجيبين تبعاً لمستوى الدخل.

شكل رقم (4): التوزيع التكراري النسبي للعينة تبعاً لمستوى الدخل



جدول رقم (4): التوزيع التكراري للعينة تبعاً للحالة لفئات العمر

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 20-35 | 15        | 25.4    | 25.4          | 25.4               |
| Valid 35-50 | 26        | 44.1    | 44.1          | 69.5               |
| Valid 50-65 | 18        | 30.5    | 30.5          | 100.0              |
| Total       | 59        | 100.0   | 100.0         |                    |

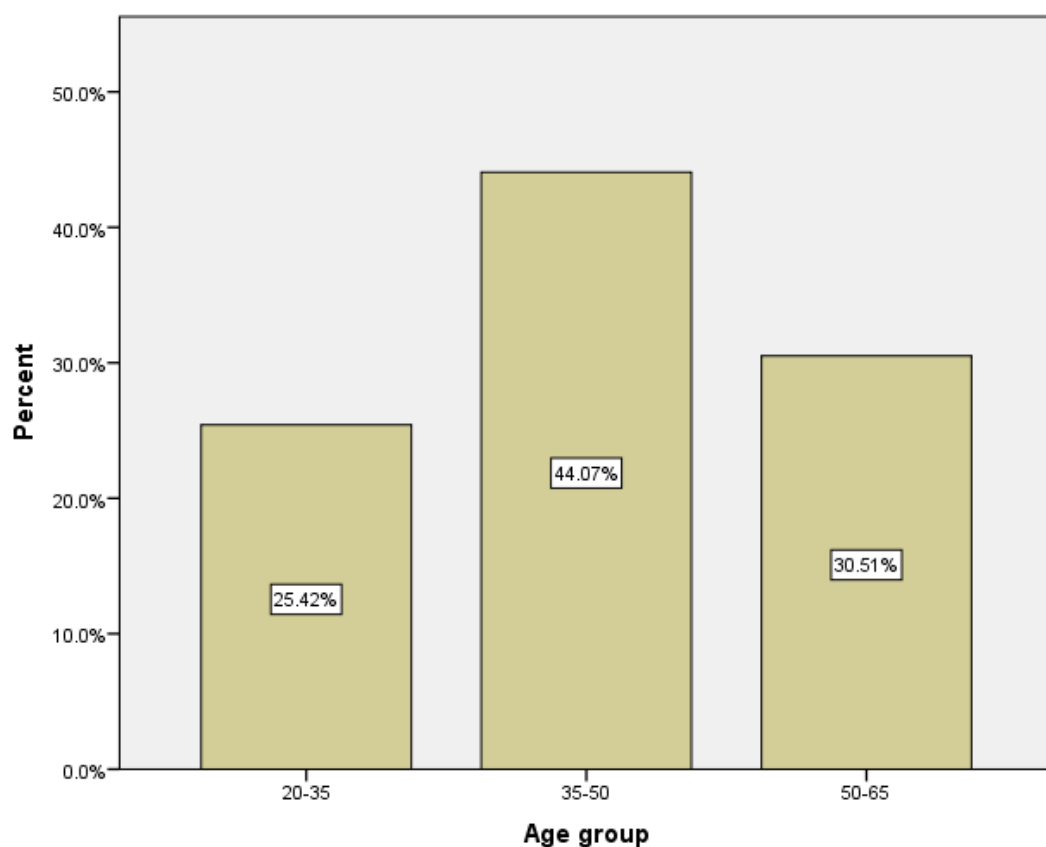
يوضح الجدول السابق توزيع مفردات العينة تبعاً لفئات العمر، حيث يتضح أن 25.4% من الفئة العمرية

(20 – 35)، بينما 44.1% من عينة الدراسة بالفئة العمرية (35 – 50)، 30.5% من الفئة العمرية (50 – 65). وبالتالي

يمكن القول أن العينة يغلب عليها الفئة العمرية المتوسطة. والشكل التالي يوضح توزيع التكراري النسبي لمفردات العينة

تبعاً للفئة العمرية.

شكل رقم (5): التوزيع التكراري النسبي للعينة تبعاً لفئات العمر



أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، بما يحقق أهداف البحث،

وسيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً بمكاتب الشركة السعودية للكهرباء بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، على

مختلف مستوياتهم الادارية. وتم الاعتماد على الاستبيان لقياس أثر التدريب على أداء العاملين، وتم تقسيم الاستبيان إلى أجزاء، شمل الجزء الأول البيانات الديموغرافية للمبحوث، أما الجزء الثاني فيتضمن البيانات الأساسية للدراسة والتي تعكس متغيرات الدراسة، والتي تضمنت مستوى رضا المبحوثين على البرامج التدريبية المقدمة، وكذلك مستوى ادائهم في العمل. وذلك بغية دراسة العلاقة بين كل منهما. وتكون أداة الدراسة (الاستبيان) من: -

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تتكون من النوع، والحالة الاجتماعية، مستوى الدخل، والفئة العمرية

ثانياً: المتغيرات الأساسية وتتكون من المحاور التالية:-

- 1- المحور الأول (كفاية البرامج التدريبية) (10 فقرات).
- 2- المحور الثاني (أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين) (10 فقرات).

صدق فقرات أداة الدراسة

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لكل محور، وذلك من خلال

حساب الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له. يوضح الجدول أدناه نتائج معاملات الارتباط: -

جدول رقم (5): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

| المحاور       | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|---------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| المحور الأول  | 1           | 0.772          | 6           | 0.834          |
|               | 2           | 0.653          | 7           | 0.783          |
|               | 3           | 0.831          | 8           | 0.755          |
|               | 4           | 0.714          | 9           | 0.678          |
|               | 5           | 0.726          | 10          | 0.762          |
| المحور الثاني | 1           | 0.682          | 6           | 0.697          |
|               | 2           | 0.79           | 7           | 0.817          |
|               | 3           | 0.724          | 8           | 0.614          |
|               | 4           | 0.684          | 9           | 0.635          |
|               | 5           | 0.851          | 10          | 0.671          |

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة ودرجة المحور الأول جاءت مرتفعة وتراوح بين

(0.653 – 0.834)، ودرجة المحور الثاني جاءت مرتفعة وتراوح بين (0.614 – 0.817). كما يتضح أن جميع قيم المحاور

موجبة وجميعها دالة عند مستوى دلالة إحصائية 1% مما يشير إلى أن محاور الدراسة تمتاز بصدق الاتساق الداخلي

وان فقراتها ترتبط بالمحاور بصورة كبيرة وبالتالي فهي تقيس ما صممت الاستبانة من أجله من أهداف بحثية.

### ثبات الاستبانة (Reliability)

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لكل من الاستبيان ككل وكذلك المحاور الفرعية للاستبيان. ويقاس معامل

المصدقية ألفا كرونباخ درجة الاعتمادية على نتائج صدق وثبات النتائج، بمعنى أن الاستبيان يقدم نفس النتائج حتى

ولو تم إعادة استكمال النتائج مرة أخرى من نفس العينة، وهو ما يقدم درجة صدق وثبات نتائج الاستبيان.

جدول رقم (6): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 59 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 59 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| المحاور        | Cronbach's Alpha <sup>a</sup> | N of Items |
|----------------|-------------------------------|------------|
| الأول          | .812                          | 10         |
| الثاني         | .921                          | 10         |
| كامل الاستبيان | .949                          | 20         |

من خلال الجدول السابق يتضح أن المستجيبين قد بلغ عددهم 59 مستجيب، وقد شمل الاستبيان عدد

عشرين فقرة، وقد بلغت قيمة معامل الثبات 0.949. وهو معامل مرتفع يدل على صدق وثبات الاستجابات الخاصة

بالاستبيان. وهو ما يقدم لنا مؤشر في امكانية الاستمرار في تحليل فقرات الاستبيان كنتيجة لارتفاع قيمة ثباته.

### المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات الإحصائية. تم تنفيذ مجموعة متنوعة من

الاختبارات والعمليات الإحصائية لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته. وقد شملت الخطوات:

1- وصف عينة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية، مع التركيز على عوامل مثل الجنس

والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والفئة العمرية.

2- حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأداة البحث.

3- استخدام معامل كرونباخ-ألفا لتحديد درجة ثبات الأداة.

4- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، إلى جانب النتائج والوزن النسبي والمستويات والترتيب.

5- تطبيق اختبارات واختبار تحليل التباين (ANOVA) لاختبار فرضيات البحث.

## الفصل الرابع

### نتائج تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمراجع

## الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمراجع

### مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة. كما يتضمن الفصل اختبار فرضيات البحث، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات والمقترحات المناسبة.

### تحليل البيانات

#### المتوسط المرجح لمحاوَر الاستبيان

#### أولاً: المحور الأول (كفاية البرامج التدريبية)

يعكس المحور الأول مدى كفاية البرامج التدريبية للعاملين، والذي بلغ عددهم 59 وقد شمل المحور عدد 10 فقرات . ويوضح الجدول التالي متوسط استجابات عينة الدراسة تجاه فقرات المحور الأول وكذلك قيمة الانحراف المعياري.

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف للمحور الأول مدى كفاية البرامج التدريبية للعاملين

| الفقرات                                                                    | Mean | Std. Deviation |
|----------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| توفر المؤسسة التدريب لي يتناسب مع مؤهلاتي                                  | 4.10 | 0.80           |
| تمنح المؤسسة برامج تدريبية للعاملين تساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة        | 3.86 | 0.78           |
| توفر المؤسسة برامج تدريبية متخصصة للعاملين فيها                            | 4.07 | 0.83           |
| توفر المؤسسة برامج تدريبية تتناسب وقدرات العاملين                          | 3.95 | 0.84           |
| توفر لي المؤسسة برامج تدريبية تتسم بالحدثة                                 | 3.97 | 0.87           |
| توفر لي المؤسسة حوافز للانضمام للعديد من البرامج التدريبية                 | 4.03 | 0.76           |
| تعطي لي المؤسسة بدلات لحضور البرامج التدريبية الخارجية                     | 4.00 | 0.79           |
| تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين حوافز مادية بشكل دوري                  | 4.07 | 0.72           |
| تسعى المؤسسة الى زيادة الحوافز لتحسين المردود التدريبي للعاملين            | 4.12 | 0.85           |
| تشجع الحوافز المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد في العمل للحصول عليها | 4.12 | 0.77           |
| المتوسط العام للمحور الأول                                                 | 4.03 | 0.20           |

يوضح الجدول السابق قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من أسئلة المحور الأول من

الاستبيان، وكذلك اجمالي المحور الأول، والذي يعكس درجة كفاية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين. حيث أتضح أن

مفردات العينة اتجهت نحو أن المؤسسة تدعم الاتجاه نحو البرامج التدريبية لما لها من تأثير قوى على اداء العاملين.

أعلى قيمة للمتوسط قد بلغت 4.12 من 5 درجات الحد الأقصى. وكانت أقل متوسط قد بلغ 3.86 كما بلغ متوسط

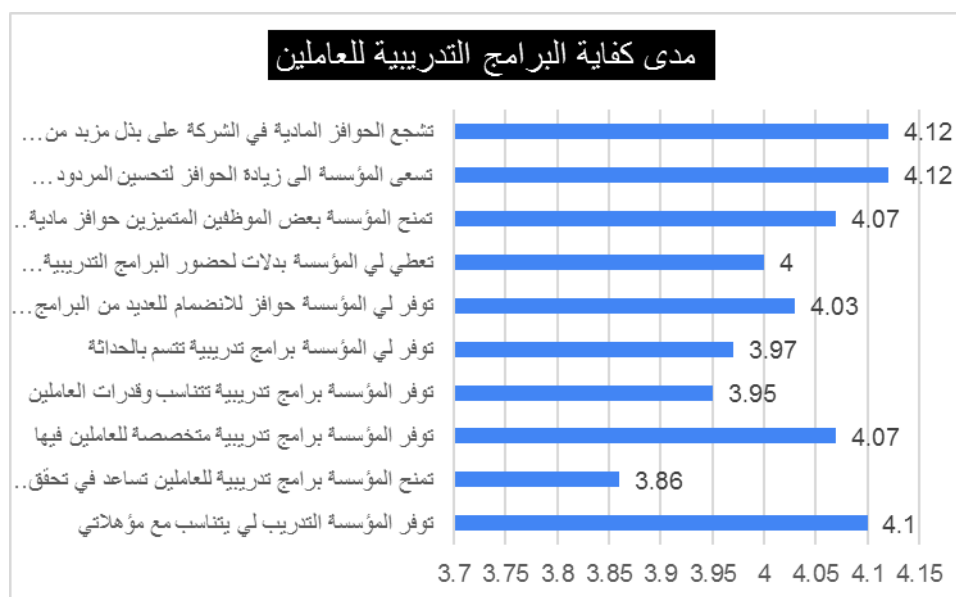
المحور 4.03 وذلك بانحراف معياري 0.20 وهو قيمة منخفضة مما يعكس عدم وجود تشتت بالاستجابات، وان

الاستجابات قد اتجهت جميعاً إلى أن المتوسط مرتفع تجاه كفاية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين. حيث أن قيمة

المتوسط مرتفعة. والشكل التالي يوضح متوسط الاستجابات لكل من الأشكال المختلفة لكفاية البرامج التدريبية المقدمة

من المؤسسة.

شكل رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف للمحور الأول مدى كفاية البرامج التدريبية للعاملين



ثانياً: المحور الثاني (أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين)

يعكس المحور الثاني أداة العاملين ومدى تأثيرها بالبرامج التدريبية. ويوضح الجدول التالي متوسط استجابات

عينة الدراسة تجاه فقرات المحور الثاني وكذلك قيمة الانحراف المعياري.

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف للمحور الثاني أداء العاملين

| الفقرات                                                                                                       | Mean | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| يشجع نظام تدريب العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة                                        | 4.12 | 0.87           |
| يساهم نظام التدريب في تخفيف حدة الاضطرابات وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين أثناء تأدية عملهم                 | 4.58 | 0.50           |
| يشجع نظام تدريب العاملين على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل                                 | 3.44 | 0.50           |
| يشجع نظام التدريب على تقييد العاملين بقواعد واجراءات العمل                                                    | 3.64 | 0.50           |
| يساهم نظام التدريب في انجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة                                      | 4.07 | 0.76           |
| يساهم نظام التدريب في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين                                                    | 3.54 | 0.50           |
| يشجع نظام تدريب العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل                                                       | 3.93 | 0.78           |
| يساهم نظام التدريب في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز الاعمال | 3.53 | 0.50           |

|      |      |                                                                  |
|------|------|------------------------------------------------------------------|
| 0.50 | 3.74 | يشجع تدريب العاملين على تطوير أدائهم ومهارتهم بشكل مستمر         |
| 0.86 | 3.90 | يساهم نظام التدريب في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين |
| 0.20 | 3.85 | المتوسط العام للمحور الثاني                                      |

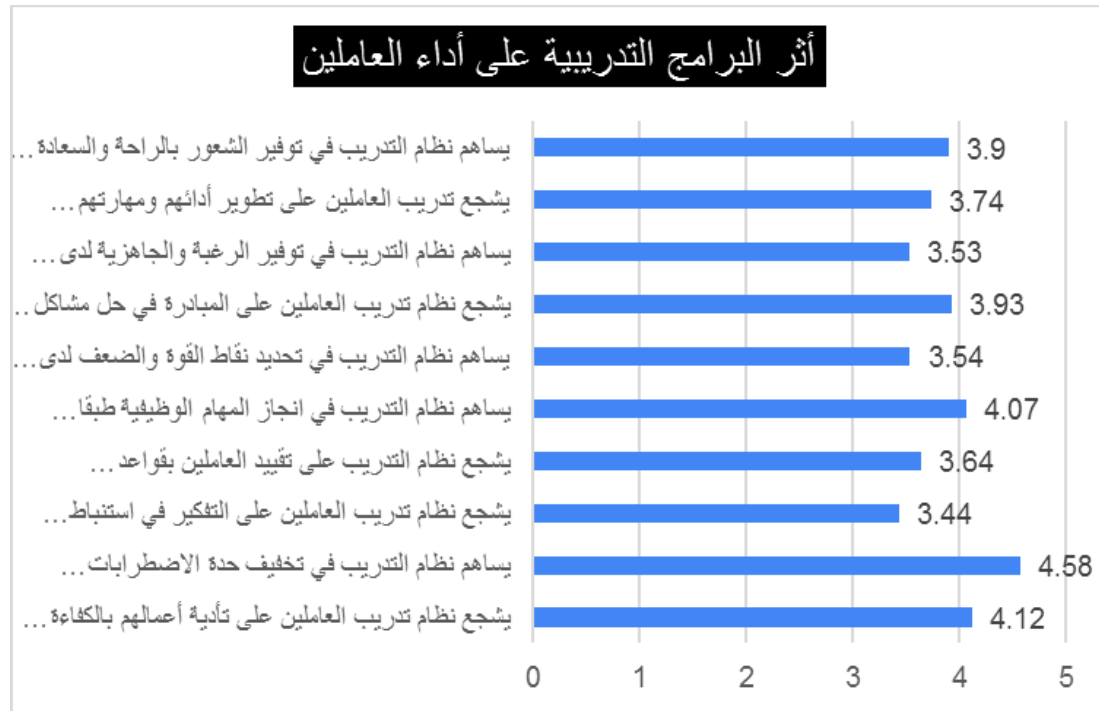
يوضح الجدول السابق المتوسط المرجح لاستجابات عينة الدراسة نحو اسئلة الاستبيان عن اداء العاملين

وعلاقتها بالبرامج التدريبية. حيث جاءت اغلب الفقرات ذات متوسط مرتفع حيث أن قيمة المتوسط لم تقل لاي من

فقرات الاستبيان عن 3.6 أما المتوسط العام للمحور فقد بلغ 3.85 باتجاه مرتفع. والشكل البياني التالي يوضح متوسط

درجة اداء العاملين.

شكل رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف للمحور الثاني أداء العاملين



## اختبار فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على مجموعة من الفرضيات والتي يسعى الباحث إلى التحقق من مدى صحتها، وهو ما يساهم

في تحقيق الأهداف البحثية للدراسة، وهي كالتالي:-

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمجموعة محددة من العوامل المرتبطة بالبرامج التدريبية التي

يتلقاها العاملين على كفاءة الكادر الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار صحة هذه الفرضية يعرض الباحث الجدول التالي والذي يوضح معامل الارتباط بين كل من العوامل

المرتبطة بالبرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين وكفاءة الكادر الوظيفي:

جدول رقم (9): معامل الارتباط بين البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين وكفاءة الكادر الوظيفي

| معامل الارتباط                                            | كفاءة الكادر الوظيفي |
|-----------------------------------------------------------|----------------------|
| العوامل المرتبطة بالبرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين | 0.792                |
| احصائي الاختبار Sig                                       | 0.000                |

من خلال الجدول السابق يتضح معنوية معامل الارتباط بين كل من العوامل المرتبطة بالبرامج التدريبية التي

يتلقاها العاملين وكفاءة الكادر الوظيفي، حيث بلغت قيمة احصائي الاختبار (  $\text{sig}=0.000$  ) وهي أقل من مستوى

المعنوية المستخدم في الاختبار 5%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.792 وهي تمثل علاقة ارتباط طردي قوي، مما

يشير إلى أن زيادة العوامل المرتبطة بالبرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين تؤدي إلى المساهمة في رفع كفاءة الكادر

الوظيفي.

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمجموعة محددة من البرامج التدريبية التي يمكن أن تقدم للكادر

الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار صحة هذه الفرضية يعرض الباحث الجدول التالي والذي يوضح معامل الارتباط بين كل من كفاية

البرامج التدريبية المتخصصة المقدمة للعاملين ومستوى الاداء المتوقع من هذه النوعية المتخصصة من البرامج:

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين البرامج التدريبية ومستوى الاداء المتوقع من هذه النوعية المتخصصة من البرامج

| معامل الارتباط                   | مستوى أداء العاملين |
|----------------------------------|---------------------|
| كفاية البرامج التدريبية المتخصصة | 0.814               |
| احصائي الاختبار Sig              | 0.000               |

من خلال الجدول السابق يتضح معنوية معامل الارتباط بين كل من كفاية البرامج التدريبية المتخصصة

المقدمة للعاملين ومستوى الاداء المتوقع من هذه النوعية المتخصصة من البرامج، حيث بلغت قيمة احصائي الاختبار

( sig=0.000 ) وهي أقل من مستوى المعنوية المستخدم في الاختبار 5%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.814 وهي

تمثل علاقة ارتباط طردي قوي، مما يشير إلى أن زيادة كفاية البرامج التدريبية المتخصصة المقدمة للعاملين تساهم في

رفع مستوى الاداء المتوقع من هذه النوعية المتخصصة من البرامج.

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمجموعة محددة من الآليات والطرق للبرامج التدريبية على كفاءة

الكادر الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار صحة هذه الفرضية يعرض الباحث الجدول التالي والذي يوضح معامل الارتباط بين كل من كفاءة

وفعالية الآليات والطرق للبرامج التدريبية وكفاءة الكادر الوظيفي:

جدول رقم (11): معامل الارتباط بين كفاءة وفعالية الآليات والطرق للبرامج التدريبية وكفاءة الكادر الوظيفي

| معامل الارتباط                                 | كفاءة الكادر الوظيفي |
|------------------------------------------------|----------------------|
| كفاءة وفعالية الآليات والطرق للبرامج التدريبية | 0.748                |
| احصائي الاختبار Sig                            | 0.000                |

من خلال الجدول السابق يتضح معنوية معامل الارتباط بين كل من كفاءة وفعالية الآليات والطرق للبرامج

التدريبية وكفاءة الكادر الوظيفي، حيث بلغت قيمة احصائي الاختبار ( sig=0.000 ) وهي أقل من مستوى المعنوية

المستخدم في الاختبار 5%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.748 وهي تمثل علاقة ارتباط طردي قوي، مما يشير إلى

أن زيادة كفاءة وفعالية البرامج التدريبية المتخصصة المقدمة للعاملين تساهم في رفع مستوى كفاءة العاملين.

#### اختبار فرضية العوامل الديموغرافية

تعتمد الفرضية الأولى على وجود فروق معنوية في الاستجابات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، وقد تم الاعتماد

على اختبار t لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة تبعاً للنوع. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية لنتائج اختبار t لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة

تبعاً للنوع

| Gender                                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| مدى كفاءة البرامج التدريبية للعاملين male    | 42 | 1.9619 | .20357         | .03141          |
| female                                       | 17 | 1.9941 | .19193         | .04655          |
| أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين male | 42 | 3.5310 | .18674         | .02881          |
| female                                       | 17 | 3.4882 | .22046         | .05347          |

جدول رقم (13): نتائج اختبار t لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة تبعاً للنوع

|                                         |                              |
|-----------------------------------------|------------------------------|
| Levene's Test for Equality of Variances | t-test for Equality of Means |
|-----------------------------------------|------------------------------|

|                         | F                           | Sig. | t     | df    | Sig. (2-tailed) |      |
|-------------------------|-----------------------------|------|-------|-------|-----------------|------|
| Equal variances assumed | .196                        | .660 | -.559 | 57    | .578            |      |
|                         | Equal variances not assumed |      |       | -.574 | 31.351          | .570 |
| Equal variances assumed | .172                        | .680 | .755  | 57    | .453            |      |
|                         | Equal variances not assumed |      |       | .703  | 25.794          | .488 |

من خلال الجدول السابق يتضح عدم وجود تأثير معنوي للنوع على مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج

التدريبية، حيث جاءت قيمة احصائي الاختبار (sig=.578) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يمكن قبول

الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق معنوية لدرجة تأثير مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية تبعاً

لنوع. والجدول التالي يوضح مدى وجود فروق معنوية ترجع للحالة الاجتماعية.

جدول رقم (14): الإحصاءات الوصفية لنتائج اختبار t لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة

تبعاً للحالة الاجتماعية

|                                         | Marital Status | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------------------------------|----------------|----|--------|----------------|-----------------|
| مدى كفاية البرامج التدريبية للعاملين    | Single         | 17 | 1.9471 | 0.23216        | 0.05631         |
|                                         | Married        | 42 | 1.981  | 0.18641        | 0.02876         |
| أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين | Single         | 17 | 3.5471 | 0.20037        | 0.0486          |
|                                         | Married        | 42 | 3.5071 | 0.19555        | 0.03017         |

جدول رقم (15): نتائج اختبار t لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة تبعاً للحالة

الاجتماعية

|                                         | Levene's Test for Equality of Variances |       | t-test for Equality of Means |        |                 |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-------|------------------------------|--------|-----------------|
|                                         | F                                       | Sig.  | t                            | df     | Sig. (2-tailed) |
| مدى كفاية البرامج التدريبية للعاملين    | 1.785                                   | 0.187 | -.589                        | 57     | 0.018           |
| أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين | 0.035                                   | 0.852 | -.536                        | 24.782 | 0.017           |
|                                         |                                         |       | 0.705                        | 57     | 0.024           |
|                                         |                                         |       | 0.698                        | 29.031 | 0.031           |

من خلال الجدول السابق يتضح وجود تأثير معنوي للحالة الاجتماعية على درجة تأثير مستوى الاداء الناتج

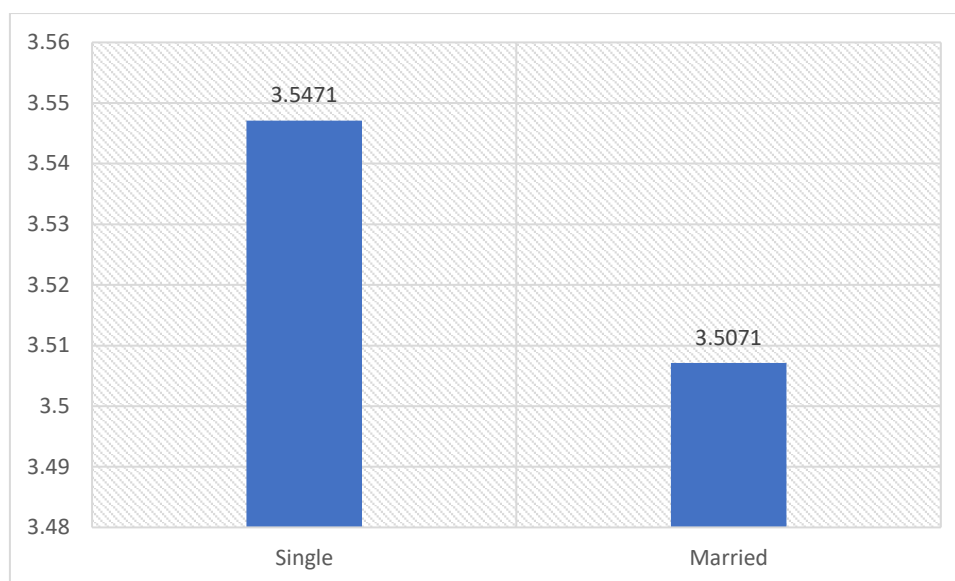
عن جودة البرامج التدريبية، حيث جاءت قيمة احصائي الاختبار (sig=.018) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي

يمكن قبول الفرض البديل القائل بوجود فروق معنوية لدرجة تأثير مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية

تبعاً للحالة الاجتماعية. والشكل التالي يوضح اتجاه هذا الفرق.

شكل رقم (8): اتجاه الفروق المعنوية لدرجة تأثير مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية تبعاً للحالة

الاجتماعية



من خلال الشكل السابق يتضح أن افراد العينة (الاعزب) أكثر تأثراً مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج

التدريبية من الاشخاص المتزوجين. حيث بلغ متوسط الاعزب 3.55 بينما بلغ متوسط المتزوجين 3.51. والجدول التالي

يوضح اختبار (ANOVA) لبيان مدى وجود فروق معنوية تبعاً لمستوى الدخل.

جدول رقم (16): الإحصاءات الوصفية لنتائج اختبار ANOVA لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين

استجابات العينة تبعاً لمستوى الدخل

|        | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|--------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|        |    |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| high   | 13 | 3.5154 | .21153         | .05867     | 3.3876                           | 3.6432      | 3.20    | 3.90    |
| medium | 39 | 3.5256 | .18879         | .03023     | 3.4644                           | 3.5868      | 3.10    | 3.90    |
| low    | 7  | 3.4857 | .23401         | .08845     | 3.2693                           | 3.7021      | 3.20    | 3.80    |
| Total  | 59 | 3.5186 | .19606         | .02552     | 3.4676                           | 3.5697      | 3.10    | 3.90    |

جدول رقم (17): نتائج اختبار ANOVA لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة تبعاً لمستوى

الدخل

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | .010           | 2  | .005        | .122 | .016 |
| Within Groups  | 2.220          | 56 | .040        |      |      |
| Total          | 2.229          | 58 |             |      |      |

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة احصائي الاختبار (SIG=0.016) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية

5%، وبالتالي يمكن رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل بوجود اختلاف بين درجة تأثير مستوى الاداء

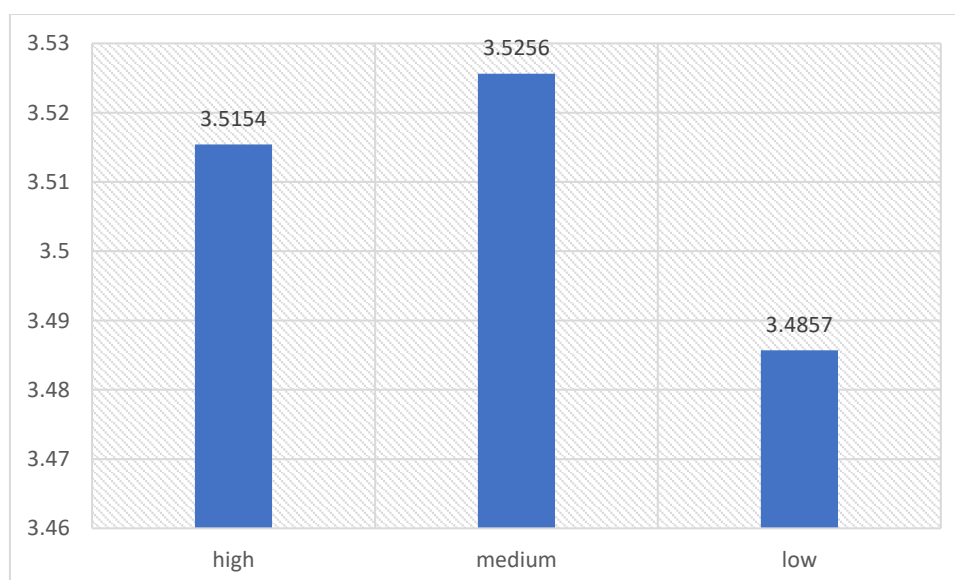
الناتج عن جودة البرامج التدريبية لاستجابات العينة تبعاً لمستوى الدخل، وبالرجوع للجدول رقم (13) نجد أن أصحاب

الدخل المتوسط هم أكثر الفئات تأثراً بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية، بينما اصحاب الدخل المرتفع

هم أقلهم تأثراً بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية. الشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (9): اتجاه الفروق المعنوية لدرجة تأثير مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية تبعاً لمستوى

الدخل



والجدول التالي يوضح نتائج اختبار (ANOVA) لاختبار مدى وجود فروق في درجة تأثير بمستوى الاداء الناتج

عن جودة البرامج التدريبية ترجع للفئة العمرية.

جدول رقم (18): الإحصاءات الوصفية لنتائج اختبار ANOVA لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات

العينة تبعاً للفئة العمرية

### Descriptives

|       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|-------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|       |    |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| 20-35 | 15 | 3.4867 | .16847         | .04350     | 3.3934                           | 3.5800      | 3.20    | 3.70    |
| 35-50 | 26 | 3.5154 | .21483         | .04213     | 3.4286                           | 3.6022      | 3.10    | 3.90    |
| 50-65 | 18 | 3.5500 | .19478         | .04591     | 3.4531                           | 3.6469      | 3.20    | 3.90    |
| Total | 59 | 3.5186 | .19606         | .02552     | 3.4676                           | 3.5697      | 3.10    | 3.90    |

جدول رقم (19): نتائج اختبار ANOVA لفحص معنوية وجود فروق معنوية بين استجابات العينة تبعاً للفئة

العمرية

### ANOVA

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | .033           | 2  | .017        | .425 | .656 |
| Within Groups  | 2.196          | 56 | .039        |      |      |
| Total          | 2.229          | 58 |             |      |      |

من خلال الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق معنوية لدرجة تأثير الحوافز المادية ترجع للفئة العمرية،

حيث بلغت قيمة احصائي الاختبار (SIG=0.656) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المستخدم 5%. وبالتالي يمكن

قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق معنوية لدرجة تأثير بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية

ترجع للفئة العمرية.

## النتائج

- 1- بلغت قيمة معامل الثبات 949. وهو معامل مرتفع يدل على صدق وثبات الاستجابات الخاصة بالاستبيان. وهو ما يقدم لنا مؤشر في امكانية الاستمرار في تحليل فقرات الاستبيان كنتيجة لارتفاع قيمة ثباته.
- 2- أن 28.8% من العينة حالة الاجتماعية (أعزب)، بينما 71.2% من العينة من المتزوجين، حيث بلغ عددهم 42 مستجيب. وبالتالي يمكن القول أن عينة الدراسة تمثل بنسبة أعلى المتزوجين.
- 3- أن 22% من ذوي مستوى الدخل المرتفع، بينما 66.1% من ذوي الدخل المتوسط، وهناك 11.9% من ذوي الدخل المنخفض. وبالتالي يمكن القول أن العينة يغلب عليها الدخل المتوسط.
- 4- أن 25.4% من الفئة العمرية (20 – 35)، بينما 44.1% من عينة الدراسة بالفئة العمرية (35 – 50)، 30.5% من الفئة العمرية (50 – 65). وبالتالي يمكن القول أن العينة يغلب عليها الفئة العمرية المتوسطة.
- 5- أن مفردات العينة اتجهت نحو أن المؤسسة تدعم الاتجاه نحو البرامج التدريبية لما لها من تأثير قوى على اداء العاملين. أعلى قيمة للمتوسط قد بلغت 4.12 من 5 درجات الحد الأقصى. وكانت أقل متوسط قد بلغ 3.86 كما بلغ متوسط المحور 4.03 وذلك بانحراف معياري 0.20 وهو قيمة منخفضة مما يعكس عدم وجود تشتت بالاستجابات، وان الاستجابات قد اتجهت جميعاً إلى أن المتوسط مرتفع تجاه كفاية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين. حيث أن قيمة المتوسط مرتفعة.
- 6- معنوية معامل الارتباط بين كل من العوامل المرتبطة بالبرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين وكفاءة الكادر الوظيفي، حيث بلغت قيمة احصائي الاختبار ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية المستخدم في الاختبار 5%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.792 وهي تمثل علاقة ارتباط طردي قوي، مما يشير إلى أن زيادة العوامل المرتبطة بالبرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين تؤدي إلى المساهمة في رفع كفاءة الكادر الوظيفي.

7- معنوية معامل الارتباط بين كل من كفاية البرامج التدريبية المتخصصة المقدمة للعاملين ومستوى الاداء المتوقع

من هذه النوعية المتخصصة من البرامج ، حيث بلغت قيمة احصائي الاختبار ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوى

المعنوية المستخدم في الاختبار 5%. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.814 وهي تمثل علاقة ارتباط طردي قوي،

مما يشير إلى أن زيادة كفاية البرامج التدريبية المتخصصة المقدمة للعاملين تساهم في رفع مستوى الاداء المتوقع

من هذه النوعية المتخصصة من البرامج.

8- معنوية معامل الارتباط بين كل من كفاءة وفعالية الآليات والطرق للبرامج التدريبية وكفاءة الكادر الوظيفي،

حيث بلغت قيمة احصائي الاختبار ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية المستخدم في الاختبار 5%. وقد

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.748 وهي تمثل علاقة ارتباط طردي قوي، مما يشير إلى أن زيادة كفاءة وفعالية

البرامج التدريبية المتخصصة المقدمة للعاملين تساهم في رفع مستوى كفاءة العاملين.

9- عدم وجود تأثير معنوي للنوع على مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية، حيث جاءت قيمة احصائي

الاختبار ( $\text{sig}=0.578$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يمكن قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود

فروق معنوية لدرجة تأثير مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية تبعاً للنوع.

10- وجود تأثير معنوي للحالة الاجتماعية على درجة تأثير مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية ، حيث

جاءت قيمة احصائي الاختبار ( $\text{sig}=0.018$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يمكن قبول الفرض البديل

القائل بوجود فروق معنوية لدرجة تأثير مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية تبعاً للحالة

الاجتماعية.

11- أن افراد العينة (الاعزب) اكثر تأثراً مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية من الاشخاص المتزوجين.

حيث بلغ متوسط الاعزب 3.55 بينما بلغ متوسط المتزوجين 3.51.

12- أن قيمة احصائي الاختبار ( $SIG=0.016$ ) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يمكن رفض الفرض

العدمي وقبول الفرض البديل القائل بوجود اختلاف بين درجة تأثير مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج

التدريبية لاستجابات العينة تبعاً لمستوى الدخل.

13- أن أصحاب الدخل المتوسط هم أكثر الفئات تأثراً بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية ، بينما

اصحاب الدخل المرتفع هم أقلهم تأثراً بمستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية.

14- عدم وجود فروق معنوية لدرجة تأثير الحوافز المادية ترجع للفئة العمرية، حيث بلغت قيمة احصائي الاختبار

( $SIG=0.656$ ) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المستخدم 5%. وبالتالي يمكن قبول الفرض العدمي القائل

بعدم وجود فروق معنوية لدرجة تأثير مستوى الاداء الناتج عن جودة البرامج التدريبية ترجع للفئة العمرية.

## التوصيات

1- ضرورة الاهتمام بأسس التدريب و وضع معايير علمية ومراعاة العدالة لتدعيم أسس التدريب في زيادة مستوى

الاداء.

2- ضرورة وجود برامج تدريبية مستمرة، وضرورة التحسين المستمر للأجور والعلاوات والبدايات لمقابلة ارتفاع

تكاليف المعيشة.

3- ضرورة الاهتمام ببعض أنواع البرامج التدريبية كالتكريم بشهادات تقديرية أو حوافز مادية استثنائية تمنح في

احتفالات نهاية موسم الانتاج لأميز العاملين أداءاً في الأقسام الانتاجية.

4- التركيز على البرامج التدريبية بكافة أنواعها، ضرورة إشراك العاملين في وضع خطط واستراتيجيات التدريب،

ربط البرامج التدريبية بالأداء والإنتاجية.

5- ضرورة ربط البرامج التدريبية بالأداء والإنتاجية حيث أن ذلك ينعكس على مستوى ونوع أداء وإنجاز الموظفين لديها.

## المقترحات البحثية

1- تحليل فعالية الأساليب التقليدية مقابل الأساليب الحديثة (مثل التعلم الإلكتروني) في تعزيز كفاءة الكادر الوظيفي.

2- دراسة دور البرامج التدريبية في تطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين وكيفية تأثيرها على كفاءة العمل.

3- تأثير البرامج التدريبية على رضا الموظفين وانعكاس ذلك على إنتاجيتهم وأدائهم.

4- دراسة كيف تسهم البرامج التدريبية المستمرة في زيادة معدل الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

5- استكشاف كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الشركة على فعالية البرامج التدريبية وكفاءة الكادر الوظيفي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. الشعلان، أحمد حمود، & محمد ماجد الدوسري، س. (2022). تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر). *مجلة كلية التربية (أسبوط)*, 38(10), 235-252.
2. إبراهيم، قفطان إبراهيم اللصاصمه. (2021). أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*, 62-81, (74),
3. بشر، الكاتب، م., محمد، النور آدم احمد، محمد، حسن تجاني & الطيب. (2023). اثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية-الصينية في الفترة من 2016-2021م. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 14(4), 252-302.
4. بن زعتر، عمارية، ومدني، أمينة (2016)، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح مغنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد.
5. بويرطخ، عبد الكريم، (2012)، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة)، الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة.
6. حسن، حسن (2017)، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية-الأردن.
7. الحولي، علي (2016)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة.
8. سلطان، أنس أديب فخري (2015). أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
9. السنوسي، إدريس (2016)، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
10. صلاح، عبد الخالق (2018)، تخطيط الموارد البشرية في الادارة المحمية دراسة حالة مديرية الادارة المحمية لولاية غارداية. الجزائر.
11. الطوس، علي، (2015)، أثر الجدارات الجوهرية على توفير معايير الاعتماد الصحية الأردنية في المستشفيات الجامعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
12. عبدالقادر، بوبعة. (2017). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
13. عبید، شاهر (2018). ما المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الحكومية في مدينة جنين وما أهم المعوقات والصعوبات؟، رماح للبحوث والدراسات، ص ص. 47 - 73
14. عمادة الجودة والتطوير، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل.
15. الغامدي، خالد، (1435هـ)، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام "دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية -مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة"، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
16. محمد، بلقاسم، (2017)، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، معهد التكنولوجيا، قسم المناجمت، تخصص تسيير الموارد البشرية.
17. المطيري، عبدالله سعود، (2020)، اثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي، دراسة ميدانية على مستشفى الرفعة العام، المجلة العربية للنشر العلمي.

1. Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529.
2. Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8).
3. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers.
4. Lestari, S., Watini, S., & Rose, D. E. (2024). Impact of self-efficacy and work discipline on employee performance in sociopreneur initiatives. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 6(2), 270-284.
5. Mohamed Ahmed Khalil, T. (2025). the impact of training process evaluation on the effectiveness of the training programs and improving the job performance. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, 49(1), 276-317.
6. Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science*, 26, 39-68.
7. Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393.
8. Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education.
9. Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee performance: Education, training, experience and work discipline. *Calitatea*, 24(193), 182-188.
10. Rony, Z. T., Wijaya, I. M. S., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L. M., ... & Saputra, N. (2024). Analyzing the impact of human resources competence and work motivation on employee performance: A statistical perspective. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 787-793.
11. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 14(2), 74-101.
12. Ugbebor, F., Aina, O., Abass, M., & Kushanu, D. (2024). Employee cybersecurity awareness training programs customized for sme contexts to reduce human-error related security incidents. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology* ISSN: 2959-6386 (online), 3(3), 382-409.

## الملاحق

### الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

هذا الاستبيان مقدم مني أنا الطالب محمد أحمد الجنيد بجامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الإدارة، وأعمل حالياً على إتمام مشروع التخرج لبحث تحت عنوان " أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة الكادر الوظيفي - تطبيق على الشركة السعودية للكهرباء". أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان. وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير واعتزاز. وستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي. لذا، أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج علمية دقيقة وهادفة. ونشكر لكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين.

شاكر لكم حسن تعاونكم،

أخي العزيز / أختي العزيزة

الباحث

## أولا المتغيرات الديموغرافية

1- النوع: ذكر ( ) أنثى ( )

2- مستوى الدخل: مرتفع ( ) متوسط ( ) منخفض ( )

3- الفئة العمرية: ( 20 – 35 ) ( 35 – 50 ) ( 50 – 65 ) ( )

ثانياً: المتغيرات الأساسية

المحور الأول : مدى كفاية البرامج التدريبية للعاملين

| موافق بشدة | موافق | محايد | أرفض | ارفض بشدة |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-------|-------|------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |       |       |      |           | <p>توفر المؤسسة التدريب لي يتناسب مع مؤهلاتي</p> <p>تمنح المؤسسة برامج تدريبية للعاملين تساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة</p> <p>توفر المؤسسة برامج تدريبية متخصصة للعاملين فيها</p> <p>توفر المؤسسة برامج تدريبية تتناسب وقدرات العاملين</p> <p>توفر لي المؤسسة برامج تدريبية تتسم بالحدثة</p> <p>توفر لي المؤسسة حوافز للانضمام للعديد من البرامج التدريبية</p> <p>تعطي لي المؤسسة بدلات لحضور البرامج التدريبية الخارجية</p> <p>تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين حوافز مادية بشكل دوري</p> <p>تسعى المؤسسة الى زيادة الحوافز لتحسين المردود التدريبي للعاملين</p> <p>تشجع الحوافز المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد في العمل للحصول عليها</p> |

## المحور الثاني: أداء العاملين

| موافق<br>بشدة | موافق | محايد | أرفض | ارفض<br>بشدة |                                                                                                               |
|---------------|-------|-------|------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |       |       |      |              | يشجع نظام تدريب العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة                                        |
|               |       |       |      |              | يساهم نظام التدريب في تخفيف حدة الاضطرابات وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين أثناء تأدية عملهم                 |
|               |       |       |      |              | يشجع نظام تدريب العاملين على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل                                 |
|               |       |       |      |              | يشجع نظام التدريب على تقييد العاملين بقواعد واجراءات العمل                                                    |
|               |       |       |      |              | يساهم نظام التدريب في انجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة                                      |
|               |       |       |      |              | يساهم نظام التدريب في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين                                                    |
|               |       |       |      |              | يشجع نظام تدريب العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل                                                       |
|               |       |       |      |              | يساهم نظام التدريب في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز الاعمال |
|               |       |       |      |              | يشجع تدريب العاملين على تطوير أدائهم ومهارتهم بشكل مستمر                                                      |
|               |       |       |      |              | يساهم نظام التدريب في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين                                              |

## **Abstract**

The research aims to identify the extent of benefit from the training courses that employees receive, and the role of training in developing and raising the efficiency of their performance, which aims to reach the problems facing the training process by identifying the reasons that lead to shortcomings in the training process provided to trainees and knowing the strengths to try to benefit from them in developing and improving the training process, and clarifying the obstacles that lead to weakness, failure and lack of benefit from the training process. The study relied on clarifying the extent of the impact on the level of performance resulting from the quality of training programs, and the questionnaire was relied upon as a tool for collecting primary data, and through the analysis it became clear that there is a significant impact on the level of performance resulting from the quality of training programs, as the average value towards approval came at an average of 3.87. The study concluded that there is no significant impact of gender on the degree of impact on the level of performance resulting from the quality of training programs, while there is a significant impact of marital status on the degree of impact on the level of performance resulting from the quality of training programs. It became clear that the sample members (single) are more affected by the level of performance resulting from the quality of training programs than married people. There is also a difference between the degree of impact of the level of performance resulting from the quality of training programs for sample responses according to the income level, as it was found that middle-income earners are the most influential group in the level of performance resulting from the quality of training programs on productivity, while high-income earners are the least influential in the level of performance resulting from the quality of training programs. The study also found that there are no significant differences in the degree of impact of the level of performance resulting from the quality of training programs due to age group.

**Keywords:** Training programs - employee performance - staff efficiency - performance evaluation - employee satisfaction - Saudi Electricity Company.

Midocean University

College of Management

Master of .....



**The impact of the effectiveness of training programs in improving the  
efficiency of the staff**

**"Application on the Saudi Electricity Company"**

**Prepared by:**

**Mohammed Ahmed Aljunaid**

**Academic number:**

**242000155**

**Supervised by:**

**Dr. AlFaisal Abdulhamid**

**Dr. Fayz Jarad**

**Academic year**

**2024/2025**