

أثر التدريب والتطوير المهني على الأداء الوظيفي: دراسة
ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة
والكبيرة



إعداد

نوره التويم

المقدمة

رغم أن المقدمة جاءت ببنية تقليدية تحاول الانتقال من العام إلى الخاص، إلا أن هذه المقاربة لم تثمر عن تقديم "إطار استهلاكي محفّز" يجذب القارئ أو يضعه أمام مفارقة علمية تستدعي الدراسة، ولقد بدت المقدمة مثقلة بمسلمات نظرية شائعة مثل: "التدريب يؤدي إلى رفع الأداء" أو "أصبح التدريب ضرورة في المؤسسات"، وهي عبارات صحيحة ولكنها لا تضيف حدة أو إلحاحًا علميًا.

كان من الأجدر أن تبدأ المقدمة بمشهد واقعي أو رقم صادم كأن تشير إلى تقارير رقابية أو مؤشرات أداء تُظهر فجوة بين حجم الإنفاق على التدريب وبين تحسن أداء الموظفين في المؤسسات السعودية أو الخليجية، وهذا النوع من الافتتاحيات التحليلية يُثير التساؤل العلمي ويوفّر مدخلًا قويًا لمشكلة البحث.

كما أن المقدمة لم تُبرز التحدي الحقيقي: وهو أن التدريب لا يُفضي دائمًا إلى تحسين الأداء، مما يُضعف من قوة المبرر النظري والعملي للبحث. لقد غابت المفارقة أو التوتر العلمي الذي يُبرر لماذا تُعد هذه الدراسة ضرورية الآن. وعليه، فإن ما كان ينبغي فعله هو اعتماد مدخل تحليلي لا وصفي يعرض فجوة واقعية بأدلة إحصائية، ويُظهر بوضوح أن "الفرضيات التقليدية حول التدريب بحاجة لإعادة اختبار".

مشكلة الدراسة

مشكلة الدراسة كما صيغت تعاني من الطابع الوصفي العمومي، حيث سعت إلى طرح قضية "ضعف أثر التدريب على الأداء" دون أن تُبنى على فجوة بحثية موثقة أو إطار جدلي واضح. لم تُعرض المشكلة كإشكالية مركّبة أو كسؤال علمي يتحدى المسلمات، بل بدت كمجرد "ملاحظة خبرية" متكررة في سياق أدبيات إدارة الموارد البشرية. هذا يُضعف من قدرتها على أن تُشكّل "جوهرًا محررًا" لبناء الفرضيات والمنهجية.

الأخطر من ذلك، هو استخدام تعبيرات غامضة مثل: "قلة الأثر"، أو "ضعف المردود"، دون تحديد ما إذا كان هذا الضعف كميًا (مثلًا: انخفاض في معدلات الأداء)، أو كيف تم تقييمه (باستخدام مؤشرات KPIs؟ تقارير تقييم الأداء؟).

كذلك، لم يتم توظيف الدراسات السابقة في سياق تكوين المشكلة، بل جرى عزلها في فصل مستقل، وهو ما أضعف من البناء الجدلي للطرح، وكان من المفترض أن تركز المشكلة على مفارقة مثل: "على الرغم من أن المؤسسة تستثمر X مليون ريال في التدريب سنويًا، إلا أن تقارير الأداء تشير إلى تراجع في الإنتاجية بنسبة 7%". مثل هذا الربط يُحوّل المشكلة إلى سؤال علمي ضاغط: لماذا يحدث هذا التناقض؟ وكيف يمكن تفسيره؟ وهنا فقط تكتسب الدراسة مشروعيتها البحثية.

أهداف واسئلة وفرضيات الدراسة

رغم وضوح العلاقة بين الأهداف والفروض، إلا أن هناك افتقارًا للعمق النظري في صياغتها. جميع الأهداف ظلت تدور في فلك "التعرف على العلاقة" دون محاولة تفسير هذه العلاقة أو تقديم آلية اختبار جديدة. كما أن الفروض جميعها صيغت كفرض صفري، رغم أن طبيعة المشكلة تستدعي بناء فرضيات بديلة تفسيرية تُناقش أثر كل بُعد من التدريب على الأداء.

الملاحظة الأهم: غياب التوجه التفسيري predictive أو التجريبي الاستكشافي، مما جعل الفرضيات أشبه بتأكيد المعطى بدلًا من اختباره علميًا.

ما كان يجب فعله هو إدخال فرضيات بديلة تدفع باتجاه الاختبار، وصياغة أسئلة أعمق مثل: "ما الآلية التي من خلالها يؤثر تقييم التدريب في مستوى الإنجاز؟"

تحليل الإطار النظري والمفاهيمي

الإطار النظري بدا كمجموعة من الشروحات المجتزأة للمفاهيم دون وجود رابط تحليلي محوري بين مكونات التدريب والأداء، كما تم تكرار تعريفات متعددة دون بيان الفرق بينها أو تبرير اعتماد تعريف معين كمرجعية تشغيلية، ولم يتم استخدام خريطة مفاهيمية أو نموذج مفاهيمي يُجسّد العلاقات. هذا ما جعل القارئ ينتقل من فقرة إلى فقرة دون ترابط يُساعده على بناء تصور ذهني شمولي. وكان هناك إغفال لدمج النماذج النظرية المعروفة مثل نموذج Kirkpatrick للتقييم التدريب، رغم أنه أساسي في مثل هذه الدراسات.

ما كان يجب فعله: تنظيم الإطار النظري في محورين متقابلين (التدريب / الأداء) مع تقديم نموذج مفاهيمي يُظهر نوع وطبيعة العلاقة المفترضة بين الأبعاد.

الدراسة السابقة

تم استعراض مجموعة متنوعة من الدراسات، لكن التحليل ظل تلخيصيًا بدرجة كبيرة، يفتقر إلى منهج نقدي حقيقي يُظهر أوجه الاتفاق والاختلاف. لم يتم عرض كيف عالجت الدراسات السابقة العلاقة بين التدريب والأداء من ناحية الأبعاد أو القياسات، ولا كيف عالجت السياقات الثقافية أو التنظيمية المختلفة. الثغرة المنهجية هنا عدم وجود "مصفوفة مقارنة" تربط بين عنوان الدراسة، المتغيرات، الأداة، النتائج، والثغرات، وهذا يفقد القارئ القدرة على تلمّس المسار الذي يقود إلى مبرر البحث. ما كان يجب فعله تقديم عرض جدولي أو بياني للدراسات السابقة يُبرز الثغرات الصريحة التي تبرر اختيار موضوع الدراسة.

منهجية الدراسة

على الرغم من أن اختيار المنهج الوصفي التحليلي يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية، إلا أن تطبيقه جاء بمستوى من التبسيط لا يُعبر عن تعقيد العلاقة بين متغيرات الدراسة. حيث غابت مبررات دقيقة لاختيار حجم العينة المستخدم، ولم يتم توضيح المعايير الإحصائية التي بُني على أساسها هذا التحديد (مثل معادلة كريجسي ومورغان أو GPower) لم تُعرض إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة بصورة كافية، فقد اقتصر التناول على عرض نتائج سطحية دون بيان طبيعة التحكيم العلمي أو أسماء المحكمين وخبراتهم، ولا المعايير النظرية المعتمدة لبناء فقرات الاستبانة. كما أن الأداء الوظيفي، بصفته مفهوماً مركباً متعدد الأبعاد، لم يُجزأ في الأداة بشكل واضح إلى مكونات (مثل الإنجاز، الالتزام، الكفاءة)، مما يثير إشكالية في تفسير النتائج لاحقاً. فقد يؤدي هذا إلى قياس غير مباشر أو مشوّه لمتغير تابع مركب، فيفقد التحليل الإحصائي دقته ويفتح المجال أمام تفسيرات غير منضبطة.

منهجية الدراسة

ما كان ينبغي فعله: كان يجب على الباحث بناء الأداة على أساس نماذج نظرية معتمدة
(مثل نموذج بلانشارد أو مقياس (Kirkpatrick)، مع إجراء تحليل عاملي استكشافي
لتأكيد البنية العاملية، واختبار صدق المفهوم، وليس الاكتفاء بصدق المحتوى فقط.

تفسير النتائج

التحليل الإحصائي ركّز على الارتباط والانحدار البسيط كأداة اختبار رئيسية، غير أن هذه الأدوات تم توظيفها بشكل مباشر دون تمهيد بفحوصات أساسية ضرورية مثل اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk أو Kolmogorov-Smirnov) أو اختبار الاتساق الداخلي بين المتغيرات (Cronbach's Alpha).

كما لم يتم الإشارة إلى مدى ملاءمة البيانات للانحدار من حيث معامل التباين أو استقلالية المشاهدات.

الأكثر إشكالاً هو أن النتائج الإحصائية تم عرضها بوصفها دالة فقط من الناحية الرقمية، دون تفسيرها في ضوء الإطار النظري أو الدراسات السابقة، وهو ما أضعف البُعد التحليلي للدراسة.

لم يُجب الباحث على أسئلة "لماذا حصلت هذه العلاقة؟" و"ما الذي يُفسر هذا الاتجاه؟"، كما لم يتم تحليل أية نتائج غير متوقعة أو متناقضة بشكل علمي.

ما كان ينبغي فعله: استخدام أدوات تحليل متعددة المستويات (مثل الانحدار المتعدد أو SEM)، وإجراء تحليل تباين لفهم الفروق بين فئات العينة، مع تقديم تفسير نظري وسوسيولوجي للنتائج، مع ربطها بالأدبيات بشكل تحليلي، وليس مجرد مقارنة سطحية.

التوصيات

رغم أن التوصيات انبثقت من النتائج بصورة منطقية، إلا أنها افتقرت إلى البعد الإجرائي التطبيقي. فقد جاءت التوصيات عامة وتكرارية في الصياغة، مثل "ضرورة تحسين برامج التدريب"، دون تحديد من المسؤول عن هذا التحسين، ولا ما هي الأدوات التي يمكن اعتمادها لقياس الأثر فعليًا. كما لم يتم تقديم نموذج تنفيذي أو إطار زمني أو مقاييس متابعة، مما يجعل التوصيات غير قابلة للتطبيق المباشر.

غياب التخصيص أيضًا يقلل من فاعلية التوصيات؛ إذ لم تُصمم التوصيات حسب الفئات المعنية (الإدارة العليا، وحدات الموارد البشرية، الموظفون)، ولم يُقترح أي نظام تقييم دوري يربط التدريب بأداء الموظف.

ما كان ينبغي فعله بناء مصفوفة توصيات (Recommendation Matrix) وتربط بين كل نتيجة رئيسية وفئة مستهدفة وتوصية محددة، مع اقتراح أدوات تنفيذ (مثل بطاقة الأداء المتوازن، مؤشرات KPIs، نماذج تقييم عائد التدريب)، مما يُعزز الطابع التطبيقي والاستراتيجي للدراسة.

المراجع

على الرغم من استناد الدراسة إلى عدد لا بأس به من المراجع العربية، إلا أن الحضور الأجنبي كان محدودًا نسبيًا، وهو ما يمثل قصورًا في الانفتاح على الأدبيات العالمية الحديثة ذات الصلة بمجال التدريب وتقييم الأداء الوظيفي، و الاعتماد المفرط على مصادر محلية أو إقليمية يُقلل من شمولية الدراسة ويجعلها أقل قدرة على التفاعل مع الاتجاهات العالمية الجديدة، خاصة في ظل التغيرات الرقمية وتطور تقنيات التدريب المؤسسي.

و كان من الأنسب تعزيز قائمة المراجع بعدد أكبر من الدراسات المنشورة في مجلات دولية محكمة (Scopus، ISI) خلال السنوات الخمس الأخيرة.

المراجع

تبيّن عند مراجعة قائمة المراجع وجود مصادر يعود بعضها إلى ما قبل عام ٢٠١٥، بل وبعضها إلى أوائل الألفية. مثل هذا الاعتماد الزمني غير المتوازن يعكس ضعفًا في التحديث العلمي للمعرفة المستند إليها، خصوصًا في موضوعات ديناميكية مثل التدريب وأداء الموظفين، والتي تأثرت بشكل جوهري بجائحة كورونا والتحول الرقمي.

ويُعد غياب مراجع من عام ٢٠٢٠ فصاعدًا ثغرة منهجية كان من الضروري سدها لضمان ملائمة الدراسة للواقع الراهن وسياق العمل الحديث، ورغم وجود عدد من المراجع، إلا أن كثيرًا منها لم يُستثمر فعليًا في مناقشة النتائج أو تفسير الفرضيات، ما يشير إلى استخدام شكلي للمصادر دون دمج تحليلي فعّال.

من مظاهر ذلك أن النتائج لم تُفسّر في ضوء النظريات أو الأدبيات، بل اكتُفي بعرضها رقميًا، الاستخدام الحقيقي للمراجع يجب أن يتجاوز التوثيق الشكلي ليصبح أداة تفسير وربط ومقارنة بين الواقع والنموذج النظري، وهو ما لم يتحقق في كثير من مواضع الرسالة.

التنسيق العام للدراسة

تفتقر الرسالة في بعض أجزائها إلى التنسيق البصري الاحترافي، حيث لوحظ تفاوت في نوع الخط، حجم العناوين، والهوامش بين الفصول، وبعض الجداول لا تتبع تنسيقًا موحدًا، مما يُربك القارئ ويؤثر سلبيًا على تجربة القراءة الأكاديمية. كان من الأفضل اعتماد دليل تنسيق موحد للرسائل الجامعية (Times New Roman، مقاس ١٤ للعناوين، ١٢ للنصوص، ترقيم موحد للجداول والأشكال).

رغم وضوح البنية العامة للرسالة، إلا أن الانتقالات بين بعض الفصول – خاصة بين الإطار النظري والدراسات السابقة، أو بين النتائج والتوصيات وجاءت مفاجئة دون تمهيد سردي أو فقرة ختامية تربط المفاهيم ببعضها، وهذا الانقطاع يُضعف من تماسك السرد الأكاديمي، ويجعل القارئ ينتقل من فصل إلى آخر دون خيط رابط منطقي.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

