

تطوير البرامج التدريبية لتحسين الأداء المؤسسي بالهيئات الحكومية بمدينة

الرياض بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/ لين محمد السمحان

ماجستير القيادة التربوية

261000327

إشراف/ الفصيل عبد الحميد حمد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة:
8	تساؤلات الدراسة:
8	فروض الدراسة:
9	الدراسات السابقة
12	الفجوة البحثية:
13	المنطلقات النظرية للدراسة:
15	المنهجية وطرق البحث:
16	مجتمع وعينة الدراسة:
16	أداة الدراسة:
17	أساليب التحليل الإحصائي:
16	خامسًا: حدود الدراسة:
18	المراجع:

مقدمة الدراسة

شهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية تحولاً نوعياً متسارعاً في ظل التوجهات الوطنية الرامية إلى تعزيز كفاءة الأجهزة الحكومية، ورفع جودة الخدمات العامة، وتحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي. وقد فرضت هذه التحولات على الهيئات الحكومية تبني ممارسات إدارية حديثة تستند إلى الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره المحرك الرئيس للتطوير المؤسسي، ولم يعد نجاح أي جهة حكومية يقاس بحجم مواردها أو إمكاناتها المادية فحسب، بل أصبح يقاس بقدرتها على بناء كوادر بشرية تمتلك المعرفة والمهارات والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع العام.

ويُعد التدريب الإداري والمهني أحد أهم الأدوات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية لتحقيق التطوير المستدام، إذ يساهم في رفع كفاءة الموظفين، وتنمية مهاراتهم، وتحسين قدرتهم على أداء المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية. ولم يعد التدريب في الفكر الإداري الحديث نشاطاً تكميلياً يُمارس عند الحاجة، وإنما أصبح عملية استثمارية مستمرة تهدف إلى إعداد الموارد البشرية لمواجهة التحديات المستقبلية، ومواكبة التطورات التقنية والتنظيمية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ومن ثم فإن نجاح الهيئات الحكومية في تنفيذ برامجها التنموية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى كفاءة البرامج التدريبية التي تقدمها للعاملين فيها، ومدى توافقها مع الاحتياجات الوظيفية الفعلية.

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن البرامج التدريبية تحقق أهدافها عندما تُبنى على أسس علمية تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية، ثم تصميم برامج تتناسب مع طبيعة الأعمال والوظائف، يلي ذلك اختيار أساليب تدريب فعالة، وتنفيذ البرامج وفق معايير جودة واضحة، ثم تقويم نتائجها وقياس أثرها في تحسين الأداء المؤسسي. أما

البرامج التي تُنفذ بصورة تقليدية دون دراسة للاحتياجات أو متابعة لنتائجها، فإنها غالبًا لا تحقق القيمة المضافة المتوقعة، وقد تتحول إلى نشاط إداري يستهلك الوقت والموارد دون أن ينعكس بصورة ملموسة على مستوى الأداء.

وأصبح مفهوم تطوير البرامج التدريبية من المفاهيم المحورية في الإدارة العامة المعاصرة، إذ لا يقتصر على تحديث المحتوى التدريبي، بل يشمل تطوير السياسات التدريبية، وآليات تحديد الاحتياجات، وطرق تنفيذ البرامج، واستخدام التقنيات الحديثة، وربط التدريب بالأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي. كما يتضمن تطوير آليات تقييم أثر التدريب للتأكد من انتقال أثر التعلم إلى بيئة العمل وتحقيق نتائج قابلة للقياس. ومن هذا المنطلق، تتجه الهيئات الحكومية الحديثة إلى إعادة تصميم منظومة التدريب بما يحقق التكامل بين احتياجات الموظفين ومتطلبات المؤسسة، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد المخصصة للتطوير المهني.

وفي المقابل، يُعد الأداء المؤسسي من أبرز المؤشرات التي تعكس مستوى نجاح المؤسسات الحكومية في تنفيذ اختصاصاتها وتحقيق رسالتها. ويشير الأداء المؤسسي إلى قدرة المنظمة على استثمار مواردها البشرية والمالية والتنظيمية بكفاءة لتحقيق أهدافها وفق معايير الجودة والفاعلية والاستدامة. ولا يرتبط الأداء المؤسسي بأداء الأفراد، بل يشمل كفاءة العمليات الإدارية، وسرعة تقديم الخدمات، وجودة اتخاذ القرار، ومستوى الابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتقنية.

وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بقياس الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، تزامنًا مع تطبيق برامج التحول الوطني وتطوير منظومة الأداء الحكومي، الأمر الذي جعل تنمية القدرات البشرية عنصرًا رئيسًا في تحقيق مستهدفات التطوير الإداري. وأصبحت الهيئات الحكومية مطالبة بتطبيق أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية، وبناء برامج تدريبية قائمة على الاحتياجات الفعلية، وربطها بمؤشرات الأداء، بما يضمن تحقيق أثر ملموس في جودة العمل وكفاءة الخدمات الحكومية.

ومن الملاحظ أن العديد من الهيئات الحكومية تخصص ميزانيات كبيرة للتدريب والتطوير، إلا أن حجم الإنفاق لا يعكس بالضرورة مستوى التحسن في الأداء المؤسسي، إذ تشير بعض الدراسات إلى وجود فجوة بين تنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق نتائج عملية داخل بيئة العمل. ويُعزى ذلك إلى عوامل متعددة، منها ضعف التخطيط للتدريب، أو عدم ارتباط البرامج بالاحتياجات الوظيفية، أو غياب مؤشرات واضحة لقياس أثر التدريب، أو عدم تهيئة البيئة

التنظيمية لتطبيق المهارات المكتسبة بعد انتهاء البرامج التدريبية. ويؤكد ذلك أن تطوير البرامج التدريبية يجب أن يكون جزءاً من منظومة تطوير مؤسسي متكاملة، وليس نشاطاً منفصلاً عن بقية العمليات الإدارية.

وتزايد أهمية هذا الموضوع في البيئة السعودية مع اتساع نطاق الإصلاحات الإدارية، وتبني الجهات الحكومية لمفاهيم التميز المؤسسي، والجودة الشاملة، والحوكمة، والتحول الرقمي، وهي جميعها تتطلب موظفين يمتلكون مهارات متجددة تتناسب مع طبيعة العمل الحكومي الحديث. ومن ثم فإن نجاح هذه المبادرات يرتبط بوجود برامج تدريبية قادرة على تنمية الكفاءات الوظيفية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، ورفع جاهزية العاملين للتعامل مع المتغيرات التنظيمية والتقنية.

ومن الناحية النظرية، تستند العلاقة بين تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي إلى عدد من النظريات الإدارية، من أبرزها نظرية رأس المال البشري، التي تنظر إلى التدريب باعتباره استثماراً طويل الأجل في العنصر البشري، ونظرية الموارد التنظيمية التي تؤكد أن الميزة التنافسية للمؤسسات تنبع من كفاءة مواردها البشرية، إضافة إلى نماذج تقييم التدريب التي تربط نجاح البرامج التدريبية بمدى انعكاسها على سلوك الموظفين ونتائج الأداء داخل المنظمة. وتشترك هذه الأطر النظرية في التأكيد على أن التدريب الفعال لا يقتصر على نقل المعرفة، بل يمتد إلى إحداث تغيير إيجابي في الأداء الفردي والمؤسسي.

كما أن الاهتمام العالمي بقياس العائد من التدريب دفع المؤسسات الحكومية إلى إعادة النظر في سياساتها التدريبية، بحيث أصبح التركيز منصباً على جودة المخرجات التدريبية أكثر من عدد البرامج المنفذة. ويُقاس نجاح التدريب اليوم بمدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء، ورفع الإنتاجية، وتعزيز رضا المستفيدين، وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لبحث العلاقة بين تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، من خلال تحليل واقع البرامج التدريبية، وقياس مدى انعكاسها على الأداء المؤسسي، والكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، بما يساهم في تقديم توصيات علمية وعملية يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية وصناع القرار في الهيئات الحكومية. كما تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العربية في

مجال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، وتوفير إطار علمي يساعد الباحثين والمهتمين على فهم العلاقة بين تطوير التدريب وتحقيق التميز المؤسسي، في ضوء المتغيرات التي يشهدها القطاع الحكومي السعودي ومتطلبات التنمية المستدامة.

مشكلة الدراسة

تواجه الهيئات الحكومية في الوقت الراهن تحديات متزايدة تتعلق برفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، في ظل التطورات التقنية والإدارية المتسارعة، ومتطلبات التحول الرقمي، وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات الحكومية. وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

وعلى الرغم من اهتمام العديد من الهيئات الحكومية بتنفيذ برامج تدريبية متنوعة، وتخصيص موارد مالية وبشرية كبيرة للتدريب والتطوير، إلا أن الممارسات العملية تشير إلى وجود تفاوت في مدى استفادة الموظفين من هذه البرامج، وفي حجم انعكاسها الفعلي على الأداء المؤسسي. ففي بعض الحالات تُنفذ البرامج التدريبية بصورة دورية دون وجود ارتباط واضح بين محتواها والاحتياجات الوظيفية الفعلية، أو دون وجود آليات دقيقة لقياس أثرها في تحسين الأداء. كما أن التحولات الإدارية الحديثة تتطلب برامج تدريبية أكثر مرونة وارتباطاً بالواقع العملي، بحيث تساهم في تنمية المهارات القيادية والإدارية والتقنية، وتدعم قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات المستجدة. إلا أن بعض الهيئات قد تواجه صعوبات في تطوير منظومة التدريب بالشكل الذي يحقق التكامل بين الأهداف التدريبية والأهداف المؤسسية.

ومن خلال مراجعة الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة، يتضح أن العلاقة بين تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة في البيئة الحكومية السعودية، خصوصاً في ظل التوجهات الحديثة نحو رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطوير البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي لدى الهيئات الحكومية بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية للدراسة من أهمية موضوعها المرتبط بتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، وهما من أكثر الموضوعات حضوراً في الفكر الإداري المعاصر. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بتطوير البرامج التدريبية داخل الهيئات الحكومية، وتقديم إطار علمي يساعد على فهم العلاقة بين التدريب والأداء المؤسسي. كما تضيف الدراسة معرفة علمية جديدة تتعلق بواقع التدريب في الهيئات الحكومية السعودية، ومدى مساهمته في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وهو ما يعزز من القيمة العلمية للبحث في مجال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها عند تطوير السياسات التدريبية في الهيئات الحكومية، وتحسين آليات تحديد الاحتياجات التدريبية، وربط البرامج التدريبية بالأهداف الإستراتيجية للجهة. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية ومتخذي القرار على توجيه الموارد المخصصة للتدريب بصورة أكثر فاعلية، وتبني ممارسات تدريبية حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

وتتوافق الدراسة كذلك مع توجهات المملكة نحو تطوير القطاع الحكومي، وتعزيز كفاءة رأس المال البشري، وتحقيق التميز المؤسسي.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (1) التعرف على واقع البرامج التدريبية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.
- (2) الكشف عن مستوى الأداء المؤسسي في الهيئات الحكومية محل الدراسة.
- (3) تحديد درجة إسهام تطوير البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي.
- (4) التعرف على العلاقة بين جودة البرامج التدريبية ومستوى الأداء المؤسسي.
- (5) الكشف عن أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية.
- (6) تقديم توصيات تسهم في تطوير البرامج التدريبية وتعزيز أثرها المؤسسي.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- (1) ما واقع البرامج التدريبية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض؟
- (2) ما مستوى الأداء المؤسسي في الهيئات الحكومية محل الدراسة؟
- (3) ما درجة إسهام تطوير البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي؟
- (4) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي؟
- (5) ما أبرز المعوقات التي تواجه تطوير البرامج التدريبية؟
- (6) ما المقترحات المناسبة لتعزيز فاعلية التدريب وتحسين الأداء المؤسسي؟

فروض الدراسة

تنطلق الدراسة من الفروض الآتية:

- (1) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي.

- (2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي.
- (3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محتوى البرامج التدريبية ومستوى الأداء المؤسسي.
- (4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب تقييم التدريب وتحسين الأداء المؤسسي.
- (5) يسهم تطوير البرامج التدريبية في التنبؤ بمستوى الأداء المؤسسي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

التعريفات الإجرائية للدراسة

(1) تطوير البرامج التدريبية

يقصد به جميع الجهود والإجراءات التي تقوم بها الهيئة الحكومية لتحسين جودة العملية التدريبية، بدءًا من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها، وتقويم نتائجها، بما يحقق تنمية مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية.

(2) الأداء المؤسسي

يقصد به مستوى كفاءة وفاعلية الهيئة الحكومية في استثمار مواردها البشرية والتنظيمية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ورفع جودة الخدمات المقدمة، وتحسين الإنتاجية، وتحقيق رضا المستفيدين.

(3) الهيئات الحكومية

ويقصد بها الجهات الحكومية المستقلة أو المرتبطة تنظيميًا بالدولة، والتي تمارس اختصاصات تنظيمية أو رقابية أو تنفيذية، ويعمل بها موظفون يخضعون للأنظمة واللوائح الحكومية داخل مدينة الرياض.

الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية في بناء أي دراسة علمية، إذ تساعد في تحديد الاتجاهات البحثية السائدة، والكشف عن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثون، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، فضلاً عن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها. ونظرًا لتزايد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي، فقد تناولت العديد من الدراسات أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي من زوايا متعددة.

(1) العنزي (2023)، بعنوان: فاعلية البرامج التدريبية في تنمية الأداء الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة على عينة بلغت (385) موظفًا يعملون في عدد من الجهات الحكومية بالمملكة.

وأظهرت النتائج أن البرامج التدريبية تسهم بدرجة كبيرة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي عندما تكون مبنية على احتياجات تدريبية حقيقية، كما بينت أن مشاركة الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية تزيد من فاعلية البرامج التدريبية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات تقويم التدريب وربط نتائجه بمؤشرات الأداء الوظيفي.

(2) الحربي (2022)، بعنوان: أثر التدريب الإداري في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب الإداري في تحسين الأداء المؤسسي داخل عدد من الهيئات الحكومية، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت الدراسة (420) موظفًا.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة البرامج التدريبية ومستوى الأداء المؤسسي، كما أوضحت أن التدريب المستمر يسهم في تحسين سرعة إنجاز الأعمال، وزيادة جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا المستفيدين.

3) القحطاني (2021)، بعنوان: تقييم البرامج التدريبية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة السعودية.

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في المؤسسات العامة، والكشف عن علاقتها بمستوى الأداء المؤسسي، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (340) موظفًا.

وأظهرت النتائج أن أكثر العوامل تأثيرًا في نجاح البرامج التدريبية تتمثل في جودة المحتوى التدريبي، وكفاءة المدربين، ووجود نظام واضح لتقويم أثر التدريب بعد انتهاء البرنامج، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني مؤشرات أداء لقياس العائد من التدريب.

الدراسات الأجنبية:

1) Noe & Kodwani (2022) Employee Training and Organizational Performance in Public Sector Organizations

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطوير التدريب وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة (610) موظفين.

وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق برامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد التدريب التقليدي، كما أكدت الدراسة أهمية متابعة أثر التدريب بعد انتهاء البرنامج.

2) Salas, Tannenbaum & Kraiger (2021) Training Effectiveness and Organizational Performance

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين الأداء المؤسسي، واستخدمت المنهج التحليلي المقارن. وأظهرت النتائج أن نجاح التدريب يعتمد على تكامل مراحل العملية التدريبية، بدءاً من تحليل الاحتياجات، مروراً بتصميم البرامج وتنفيذها، وانتهاءً بتقييم أثرها في الأداء المؤسسي، كما أكدت الدراسة أن الاستثمار في التدريب يمثل أحد أهم عوامل تحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات العربية والأجنبية اتفقت على أن التدريب يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، وأن المؤسسات التي تستثمر بصورة منتظمة في تطوير برامجها التدريبية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمات.

كما أظهرت الدراسات أن فاعلية التدريب لا تعتمد على تنفيذ البرامج التدريبية فقط، وإنما ترتبط بوجود منظومة تدريبية متكاملة تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج بصورة علمية، واختيار المدربين الأكفاء، وتقييم أثر التدريب بعد التطبيق.

ومن جانب آخر، اختلفت الدراسات في البيئات التطبيقية والمتغيرات التي تناولتها؛ إذ ركز بعضها على الأداء الوظيفي، بينما اهتمت دراسات أخرى بالأداء المؤسسي أو الرضا الوظيفي أو جودة الخدمات. ويؤكد ذلك الحاجة إلى إجراء دراسات تركز بصورة مباشرة على العلاقة بين تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي في الهيئات الحكومية السعودية.

الفجوة البحثية

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن موضوع التدريب الإداري حظي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، إلا أن معظم الدراسات ركزت على قياس أثر التدريب في الأداء الوظيفي للأفراد، بينما تناول عدد محدود منها أثر تطوير البرامج التدريبية بوصفه منظومة متكاملة تشمل التخطيط والتنفيذ والتقويم وربط التدريب بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

كما أن كثيرًا من الدراسات أجريت في بيئات مختلفة، مثل القطاع الخاص أو المؤسسات التعليمية أو الشركات الصناعية، وهو ما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم بصورة كاملة على الهيئات الحكومية السعودية التي تتميز بطبيعة تنظيمية وإدارية مختلفة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات، يتبين أيضًا أن الدراسات التي تناولت الهيئات الحكومية السعودية ركزت غالبًا على جوانب جزئية من التدريب، دون الربط المباشر بين تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي في ضوء التحول الإداري والرقمي الذي تشهده المملكة.

وعليه، تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في تقديم تحليل متكامل للعلاقة بين تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي داخل الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات التدريب وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى عدد من المنطلقات والنظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي، ومن أبرزها:

أولاً: نظرية رأس المال البشري

تعد نظرية رأس المال البشري من أهم النظريات التي فسرت أهمية الاستثمار في العنصر البشري، إذ تنطلق من أن الموظفين يمثلون أصلًا إستراتيجيًا للمؤسسة، وأن الإنفاق على التدريب والتطوير يُعد استثمارًا طويل الأجل ينعكس على تحسين الإنتاجية ورفع جودة الأداء.

وبناءً على هذه النظرية، فإن البرامج التدريبية لا تُعد تكلفة تتحملها المؤسسة، بل وسيلة لتعزيز كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

ثانيًا: نظرية الموارد التنظيمية (Resource-Based View)

تفترض هذه النظرية أن الميزة المؤسسية المستدامة تعتمد على امتلاك موارد يصعب تقليدها، ويأتي رأس المال البشري في مقدمة هذه الموارد. ومن ثم فإن تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية متقدمة يعزز قدرة المؤسسة على تحسين أدائها وتحقيق التميز المؤسسي.

ثالثًا: نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب

يُعد نموذج كيركباتريك من أكثر النماذج استخدامًا في تقييم البرامج التدريبية، ويقوم على أربعة مستويات هي:

- (1) قياس رضا المتدربين عن البرنامج.
- (2) قياس مدى اكتسابهم للمعارف والمهارات.
- (3) قياس التغير في السلوك داخل بيئة العمل.
- (4) قياس النتائج النهائية وانعكاس التدريب على الأداء المؤسسي.

ويؤكد هذا النموذج أن نجاح التدريب الحقيقي لا يقاس بانتهاء البرنامج، وإنما بمدى انعكاسه على أداء الموظف وتحسن نتائج المؤسسة.

رابعًا: الإدارة بالأداء

يركز هذا المدخل على أن الأداء المؤسسي يتحقق من خلال وجود أهداف واضحة، ومؤشرات أداء دقيقة، وقياس مستمر للنتائج، وربط عمليات التدريب والتطوير بتحقيق تلك الأهداف. ولذلك فإن تطوير البرامج التدريبية يمثل أحد المكونات الأساسية في منظومة إدارة الأداء الحديثة.

وفي ضوء هذه المنطلقات، تنطلق الدراسة الحالية من افتراض أن تطوير البرامج التدريبية، إذا تم وفق أسس علمية ومنهجية، يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الموظفين، وتحسين جودة العمليات الإدارية، وتعزيز الأداء المؤسسي للهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

المنهجية وطرق البحث

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي؛ لكونه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها دون تدخل الباحث في التأثير عليها. كما يُمكن هذا المنهج من التعرف إلى واقع البرامج التدريبية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، والكشف عن طبيعة العلاقة بين تطوير هذه البرامج وتحسين الأداء المؤسسي.

ويُعد المنهج الوصفي الارتباطي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، لما يوفره من إمكانية جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية واتخاذ القرارات.

وقد سارت الدراسة وفق خطوات منهجية تبدأ بمراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، ثم تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها، وإعداد أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، يلي ذلك تطبيقها على عينة الدراسة، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وصولاً إلى تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والفنيين والقيادات الإدارية العاملين في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، ممن يشغلون وظائف دائمة، ويشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في البرامج التدريبية التي تنفذها جهاتهم.

واختيرت الهيئات الحكومية نظرًا لما تضطلع به من أدوار تنظيمية ورقابية وتنفيذية، فضلًا عن اهتمامها المتزايد بتطوير رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل أفراد المجتمع تمثيلًا مناسبًا، وإتاحة فرص متساوية لجميع الأفراد للمشاركة في الدراسة.

وتكونت العينة المقترحة من (350) موظفًا وموظفة من عدد من الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، مع مراعاة التنوع في الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، بما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، لما تتميز به من سهولة التطبيق، وإمكانية جمع بيانات كمية من عدد كبير من المشاركين، فضلًا عن ملاءمتها للدراسات الوصفية والارتباطية.

صدق الأداة

للتأكد من صدق الاستبانة، تُعرض على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة، وإدارة الموارد البشرية، والقياس والتقويم، بهدف التأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات، وارتباطها بأهداف الدراسة ومحاورها.

كما يُحسب صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، ثم احتساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، ويُعد ارتفاع معاملات الارتباط مؤشرًا على تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصدق.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الاستبانة، يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تُعد القيمة التي تزيد على (0.70) مؤشراً على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، بينما تشير القيم التي تتجاوز (0.80) إلى ارتفاع مستوى الثبات وإمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة.

كما يمكن استخدام أسلوب التجزئة النصفية، وتصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون، وذلك لزيادة دقة نتائج الثبات وتعزيز موثوقية الأداة.

أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة، تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، إضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد للتعرف إلى مدى إسهام تطوير البرامج التدريبية في التنبؤ بالأداء المؤسسي، كما استخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر تطوير البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي.

الحدود المكانية: الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

الحدود البشرية: الموظفون والقيادات الإدارية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

الحدود الزمنية: تطبق الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025-2026م.

الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة لجمع البيانات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2021). إدارة الموارد البشرية والتدريب. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الطعاني، حسن أحمد. (2020). التدريب الإداري المعاصر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2022). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- ملحم، سامي محمد. (2021). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقرير تنمية القدرات البشرية. الرياض.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2023). وثيقة الرؤية وبرامج تحقيقها.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2019). Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers.
- 2) Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101
- 3) Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. University of Chicago Press.