

دور التدريب على تحسين المهارات في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ علاء حسين النحوي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات

2	المقدمة.....
3	مشكلة الدراسة.....
4	أهمية الدراسة.....
5	أهداف الدراسة.....
5	تساؤلات الدراسة.....
6	فروض الدراسة.....
6	الدراسات السابقة.....
10	التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.....
12	المنطلقات النظرية للدراسة.....
13	أدوات الدراسة.....
14	المراجع.....

المقدمة

في ظل بيئة عالمية سريعة التطور، أصبح التدريب ضرورة استراتيجية لتنمية رأس المال البشري، لا سيما في القطاع العام. ومع توسع المؤسسات الحكومية في أدوارها ومسؤولياتها، تزداد الحاجة إلى موظفين مهرة وقادرين على التكيف أهمية. في المملكة العربية السعودية، أولت الحكومة تنمية الموارد البشرية أولوية قصوى من خلال رؤية 2030، التي تُركز بشدة على تعزيز الكفاءة وتقديم الخدمات في القطاع العام. ويُنظر إلى التدريب الآن على أنه نهج أساسي لتزويد الموظفين بالكفاءات اللازمة لأداء فعال في بيئة إدارية حديثة (الحري، 2020).

تُصمم برامج التدريب في المؤسسات الحكومية السعودية ليس فقط لتعزيز المعرفة، بل أيضًا لتطوير الكفاءات السلوكية والتقنية التي تدعم الابتكار وصنع القرار والتفكير الاستراتيجي. وتتوافق هذه البرامج بشكل متزايد مع الأهداف المؤسسية وخطط التطوير طويلة المدى. وتهدف إلى تعزيز الإنتاجية، وتعزيز الاحترافية، ودعم تطوير القيادة داخل المؤسسات العامة (الزهراني، 2021).

يُمثل عدم التوافق بين المؤهلات الأكاديمية للموظفين والمتطلبات الفعلية لوظائفهم أحد التحديات المستمرة في القطاع العام السعودي. تعاني العديد من المؤسسات الحكومية من انخفاض مستوى الجاهزية العملية لدى موظفيها، لا سيما في التعامل مع الأدوات الإدارية الحديثة. ويعالج التدريب هذه المشكلة من خلال تقديم محتوى مُركّز يُساعد الموظفين على اكتساب المهارات العملية وتطبيقها مباشرةً في أدوارهم (القحطاني، 2019).

إلى جانب تعزيز المهارات، يُعزز التدريب أيضًا ثقافة التعلم والتطوير الذاتي داخل المؤسسات. فعندما تستثمر المؤسسات الحكومية في التطوير المهني المستمر، تكون في وضع أفضل للاستجابة للتغيرات، وتبني ممارسات الإدارة الحديثة، ودفع عجلة الإصلاح المؤسسي. وتُعزز ثقافة التعلم هذه المرونة والقدرة على التكيف بشكل عام في مؤسسات القطاع العام (المطيري، 2022).

علاوة على ذلك، للتدريب تأثير مباشر على رضا الموظفين ومشاركتهم واستبقائهم. فعندما تُتاح للموظفين فرص النمو والتطور، يزداد احتمال شعورهم بالتقدير والبقاء ملتزمين تجاه مؤسساتهم. وهذا يُسهم في تقليل معدل دوران الموظفين وبناء قوة عاملة أكثر استقرارًا وتحفيزًا (الدوسري، 2021).

في ضوء هذه العوامل، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التدريب على تحسين المهارات في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويهدف إلى تحليل كيفية تأثير برامج التدريب على الأداء، وتقليل فجوات المهارات، ودعم الأهداف الاستراتيجية في المنظمات العامة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتدريب في المؤسسات العامة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، لا تزال هناك فجوات كبيرة في كيفية تصميم برامج التدريب وتنفيذها وتقييمها. تستثمر العديد من الجهات الحكومية في التدريب دون إجراء تقييمات شاملة للاحتياجات أو مواءمة محتوى التدريب مع متطلبات الوظيفة الفعلية. ونتيجة لذلك، يُكمل عدد كبير من الموظفين جلسات التدريب دون اكتساب المهارات العملية اللازمة لتحسين أدائهم في مكان العمل (الحربي، 2020).

علاوة على ذلك، غالبًا ما يكون هناك نقص في التكامل الاستراتيجي بين برامج التدريب والأهداف المؤسسية الأوسع. فبدلاً من أن يكون جزءاً من خطة تطوير طويلة الأجل، يُعامل التدريب أحياناً كنشاط معزول أو متطلب إجرائي. وهذا يحد من فعاليته ويقلل من تأثيره على نمو الموظفين والتحول المؤسسي (الزهراني، 2021). كما أن غياب مقاييس الأداء ومتابعة ما بعد التدريب يُسهم في ضعف نتائج جهود التدريب في العديد من المؤسسات العامة.

ومن القضايا الرئيسية الأخرى تفاوت جودة التدريب وفرص الحصول عليه بين مختلف القطاعات الحكومية. يتلقى بعض الموظفين تدريباً عالي الجودة من خلال برامج مُهيكلية، بينما لا يستفيد آخرون لا سيما في المؤسسات الأقل بروزاً أو النائية من هذه الفرص. يمكن أن يؤدي هذا التفاوت في فرص الحصول على التدريب إلى تفاوت في مستويات المهارات، ويؤثر سلباً على الكفاءة التنظيمية العامة (القحطاني، 2019).

بالإضافة إلى ذلك، تفشل العديد من برامج التدريب في مواكبة التغيرات الإدارية والتكنولوجية الحديثة. في العصر الرقمي، تحتاج المؤسسات العامة إلى موظفين أكفاء في أدوات الحكومة الإلكترونية، وتحليل البيانات، والتفكير الاستراتيجي. ومع ذلك، غالباً ما يظل التدريب مُركّزاً على محتوى قديم وأساليب تقديم تقليدية لا تُلبّي المتطلبات المتطورة للإدارة العامة (المطيري، 2022).

تطرح هذه التحديات سؤالاً حاسماً: إلى أي مدى تُساهم برامج التدريب في المؤسسات الحكومية السعودية فعلياً في تحسين مهارات الموظفين ودعم الأداء المؤسسي؟ إن معالجة هذه المشكلة أمرٌ أساسي لبناء قطاع عام أكثر قدرة وكفاءةً واستشراقاً للمستقبل (الدوسري، 2021).

أهمية الدراسة

يُعدّ فهم أهمية التدريب في المؤسسات الحكومية أمرًا بالغ الأهمية على الصعيدين الأكاديمي والعملي. ومع سعي مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية لتحسين الكفاءة وجودة الخدمات، يتزايد دور برامج التدريب المنظمة والفعالة. ولذلك، تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية وعملية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الأهمية العلمية

تكمّن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء البنية المعرفية الأكاديمية المتعلقة بالإدارة العامة وتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. في حين يُنظر إلى التدريب على نطاق واسع كأداة للنمو المهني، إلا أن هناك نقصًا ملحوظًا في البحوث التجريبية التي تُركز تحديدًا على تأثيره في المؤسسات الحكومية السعودية. تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة في الأدبيات من خلال تقديم تحليل مُركز لكيفية تأثير التدريب على تنمية المهارات في القطاع العام. كما تُوفر إطارًا مفاهيميًا وتحليليًا يُمكن للباحثين في المستقبل البناء عليه (المطيري، 2022).

لذلك، تُساهم الدراسة في تطوير الفهم النظري للعلاقة بين التدريب والأداء التنظيمي. وتستند الدراسة إلى المنظرين الإداري والتعليمي لاستكشاف كيفية مواءمة برامج التدريب مع الأهداف المؤسسية. ومن خلال استخدام بيانات واقعية من المؤسسات العامة، يُعزز البحث مصداقية الخطاب الأكاديمي في هذا المجال، ويدعم صياغة نظريات مُخصصة للسياق تتعلق بتنمية القوى العاملة (الزهراني، 2021).

2. الأهمية العملية

تُعدّ هذه الدراسة ذات أهمية بالغة للجهات الحكومية وصانعي السياسات المسؤولين عن تخطيط وتطوير الموارد البشرية. فهي تُقدّم رؤى حول نقاط القوة والضعف الحالية لبرامج التدريب في القطاع العام السعودي، وتُقدّم توصيات مُدعّمة بالأدلة لتعزيز فعاليتها. وهذا يُساعد المؤسسات على تصميم برامج تدريبية أكثر توافقًا مع متطلبات العمل وأهداف التنمية الوطنية (الحربي، 2020).

كما تُساعد نتائج هذا البحث المديرين وإدارات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين، وفي قياس عائد الاستثمار في مبادرات التدريب. علاوةً على ذلك، تُسلّط الدراسة الضوء على دور التعلّم المستمر في رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، وهما أمران بالغ الأهمية لاستدامة المؤسسة. وهذا يجعل الدراسة مرجعًا قيمًا لقادة القطاع العام الذين يسعون إلى تحسين أداء الموظفين وتقديم الخدمات (الدوسري، 2021).

بالإضافة إلى ذلك، تُعالج الدراسة قضايا عدم المساواة في التدريب ونقص آليات المتابعة. ومن خلال تسليط الضوء على هذه التحديات، فإنها تشجع صناع القرار على تبني استراتيجيات تدريبية أكثر شمولاً وتكاملاً في جميع الجهات الحكومية (القحطاني، 2019).

أهداف الدراسة

1. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التدريب على تحسين المهارات في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتقييم أثره على الأداء المؤسسي وتطوير القوى العاملة.
2. تحديد مدى توافق برامج التدريب الحالية في المؤسسات الحكومية السعودية مع المتطلبات الوظيفية الفعلية للموظفين.
3. تحليل فعالية برامج التدريب في تنمية المهارات الفنية والإدارية والسلوكية لموظفي القطاع العام.
4. دراسة العلاقة بين تدريب الموظفين والأداء الوظيفي العام في المؤسسات الحكومية.
5. دراسة التحديات والقيود التي تواجهها المؤسسات الحكومية في تنفيذ وتقييم برامج التدريب.
6. تقديم توصيات عملية لتحسين تصميم وتقديم وتقييم برامج التدريب في القطاع العام السعودي.

تساؤلات الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تُطرح الأسئلة البحثية التالية:

1. إلى أي مدى تتوافق برامج التدريب في المؤسسات الحكومية السعودية مع المتطلبات الوظيفية الفعلية للموظفين؟
2. ما مدى فعالية هذه البرامج في تنمية المهارات الفنية والإدارية والسلوكية لموظفي القطاع العام؟
3. ما أثر التدريب على الأداء الوظيفي العام للموظفين في المؤسسات الحكومية؟
4. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات الحكومية في تصميم برامج التدريب وتنفيذها وتقييمها؟
5. ما هي الاستراتيجيات التي يمكن اقتراحها لتحسين فعالية برامج التدريب في القطاع العام السعودي؟

فروض الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها، تُطرح الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواءمة برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة وتطوير مهارات الموظفين في المؤسسات الحكومية.
2. الفرضية الثانية: لبرامج التدريب تأثير إيجابي كبير على المهارات الفنية والإدارية والسلوكية لموظفي القطاع العام.
3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين فعالية التدريب والأداء الوظيفي العام للموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية.
4. الفرضية الرابعة: تؤثر التحديات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ برامج التدريب سلباً على نتائجها وأثرها.
5. الفرضية الخامسة: يرتبط تحسين تصميم التدريب وتقديمه وتقييمه ارتباطاً وثيقاً بزيادة الكفاءة وتطوير المهارات لدى موظفي القطاع العام.

الدراسات السابقة

دراسة شخاترة وختاتنة (2022): وهدفت إلى التعرف على توجس الاتصال لدى المتدرب في معاهد مؤسسة التدريب المهني وعلاقته بالسلوك الفوضوي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس توجس الاتصال المترجم، ومقياس السلوك الفوضوي الذي قام الباحثان بتطويره، وتكونت عينة الدراسة من تكونت عينة الدراسة الميدانية من (377) متدرب من مجتمع الدراسة المتمثل من طلبة مؤسسة التدريب المهني في المملكة الأردنية الهاشمية عام (2021)، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وجود مستوى متوسط في توجس الاتصال لدى المتدربين في معاهد مؤسسة التدريب المهني في الأردن، ووجود مستوى منخفض في السلوك الفوضوي لدى المتدربين في معاهد مؤسسة التدريب المهني في الأردن كما وأظهرت الدراسة أن معظم معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية لمقياس الاتصال والمقياس ككل والأبعاد الفرعية لمقياس السلوك الفوضوي والمقياس ككل كانت سالبة ودالة إحصائياً، ما عدا معامل الارتباط بين بعدي الاحتيال والسرقة، التواصل مع الآخرين؛ إذ بلغت قيمته (0.032) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة إعداد برنامج تدريبية في مؤسسة التدريب المهني تهدف لتنمية قواعد التفكير العقلاني والإيجابي لدى المتدربين فيها، وذلك من

خلال تدريبهم على أساليب التفكير الإيجابية والمنطقية. وإعداد برامج تدريبية تعني بتعليم المتدرب كيفية الاهتمام بالتواصل من خلال خطوات متسلسلة ومنظمة.

دراسة عيذاروس وآخرون (2019): وهدفت إلى وضع مجموعة من المقترحات لتطوير وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم العام في مصر، في ضوء إمكان الاستفادة من الخبرة الماليزية، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن والمنهج النوعي القائم على استعراض العديد من الأدبيات التي توضح وحدات التدريب بمدارس التعليم العام من حيث نشأتها وتطورها، وفلسفتها، وأهدافها، وبرامجها، وأساليب تنفيذ برامجها، وإدارتها، وتمويلها، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن الخبرة الماليزية في مجال تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم العام فريدة من نوعها، وتنسجم إدارتها باللامركزية، بالإضافة إلى توفير ميزانية مخصصة لتلك الوحدات، وتنوع البرامج التدريبية التي تغطي كافة المجالات الضرورية لرفع كفاءة المعلم وتنميته مهنيًا. كما تستخدم الخبرة الماليزية أحدث أساليب التدريب الفعالة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى المشاركة المجتمعية والتواصل والتعاون المستمر الذي يتم بين تلك الوحدات وبين الهيئات المعنية بتدريب وتنمية المعلمين مثل كليات التربية، ومؤسسات التدريب، ومراكز البحوث وأن هناك مجموعة من السلبيات والمعوقات التي تقف عائقًا أمام تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم العام في مصر، ومن أهمها:

أن تدريب المعلم على القيام بالبحوث الإجرائية يسهم في تحسين معرفته العملية. ويزيد من نموه المهني ويدفعه إلى التركيز على تحسين الممارسات التربوية، وأن تنفيذ التدريب القائم على المدرسة بصورة تعاونية يمنح المعلمين الفرصة للتعبير عن أفكارهم وتمكينهم من قيادة تنميتهم المهنية وزيادة الشعور بالفعالية المهنية.

دراسة (Ahn 2017): وهدفت إلى تحديد متطلبات توطيّن التدريب في المدارس بكوريا الجنوبية وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والقيادات المدرسية بإحدى المدارس الثانوية بكوريا الجنوبية واشتملت عينة الدراسة على (19) فرداً، موزعين كالآتي: (16) معلماً ومدير المدرسة ومساعد المدير وميسر؛ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة والمقابلات الشخصية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: أن أهم متطلبات توطيّن التدريب في المدارس بكوريا الجنوبية تتمثل في إعداد المعلمين القادة وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين، وتوفير الوقت للملاحظات الصفية، وعقد الاجتماعات المخصصة للتطوير المهني في المدرسة، كما أظهرت الدراسة الحاجة إلى أهمية الدعم الإداري لعمليات التدريب في المدرسة من خلال تمكين المعلمين، وزيادة التقارب بينهم، وتعيين مساعدين البرامج

التدريب في المدرسة، كما أظهرت النتائج أن من أهم المعوقات لتوطين التدريب في المدارس يتمثل في اتباع أسلوب القيادة التسلسلي في الإدارة المدرسية وقيام إدارة التعليم بفرض التوجيهات على موضوعات وبرامج التدريب.

دراسة أبو أحمد (2016): وهدفت إلى تقييم أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، والكشف عن واقع أداء وحدات التدريب والجودة، والكشف عن بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب تقييم المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من المعلمين والمديرين في وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية بمصر، والبالغ عددهم (6736) معلما ومديرا، موزعين على (128) مدرسة. وتم اختيار عينة الدراسة عشوائيا، وبلغ عددها (450) معلما ومديرا في وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن أبعاد المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة منخفضة في وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام، وأن هناك درجة مرتفعة للمعوقات التي تحد من تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الآتية: النوع والخبرة، والمؤهل العلمي، فيما يتعلق بتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك في معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير تبعية المدرسة.

دراسة السالم (1436هـ): هدفت تشخيص واقع التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والوقوف على المعوقات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك الإدارات، والتعرف على الآليات المقترحة لتحقيق التميز التنظيمي، ودراسة النماذج العالمية للتميز التنظيمي التي يمكن الاستفادة منها في تقديم النموذج، والتعرف على معايير نموذج التميز التنظيمي المناسب، وبناء نموذج مُقترح للتميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي، والمنهج الوصفي المسحي، معتمدة على الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وقد طبقت على أفراد الدراسة المكون من مديري إدارات التعليم بمناطق المملكة وعددهم (16) مديرا، ومساعد مديري إدارات التعليم في مناطق المملكة وعددهم (288) مديرا، ومديري إدارات شؤون الموظفين في الإدارات العامة للتعليم وعددهم (16) مديرا؛ ليكون إجمالي مجتمع الدراسة (400) فرد وكانت أبرز نتائج الدراسة كما يلي: موافقة أفراد الدراسة على أن استخدام معايير التميز التنظيمي يتم بدرجة

متوسطة، بمتوسط (2.72) من (5) موافقة أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، التي تعوق تحقيق التميز التنظيمي، بمتوسط (4.23) من (5)، موافقة أفراد الدراسة على الآليات المقترحة، بمتوسط حسابي قدره (4.03) من (5)، وهم موافقون على ثلاث عشرة من الآليات المقترحة، تمثل أبرزها في العبارة رقم (8): «تبني نهج استراتيجي لتحقيق تميز الأداء والخدمات، بمتوسط حسابي قدره (4.19) من (5).

دراسة جاسم (2012): وهدفت تقديم إطار نظري عن عملية تقييم البرنامج التدريبي ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه المرسومة على مستوى المنظمة والعاملين فيها من خلال الفوائد المتحققة لها مثل زيادة الإنتاج، تقليل الخسائر، واستمرار المنظمة ضمن بيئة العمل من خلال مواكبة التغيرات المستمرة، وقد ركزت الدراسة على نجاح برامج التدريب في سد الاحتياجات العملية للعاملين بوسائل وطرق متعددة، ومن ثم تقييم برامج التدريب من خلال اعتماد أساليب ذات معايير محددة لقياس مدى جودة هذه الأساليب جودة البرنامج التدريبي مع تحديد بعض الخطوات المهمة التي يتم الاستفادة منها عند تحديد واختيار نوع البرنامج المطلوب تطبيقه في عملية التدريب، كما إن عملية التقييم يجب أن تكون شاملة.

دراسة محمد، وفتاح (2011): وتصدت لمعرفة أثر التدريب في تطوير أداء العاملين ليساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل يتلاءم مع حاجاتهم الوظيفية، كما سعت الدراسة إلى بيان الفائدة المتحققة من الدورات التدريبية ومدى استفادة المتدربين منها باستخدام قائمة الفحص التي تناولت مؤشرات التدريب وتطوير الأداء، وجاءت النتائج تشير إلى أن هناك علاقة يمكن اعتمادها بين البرامج التدريبية وتطوير الأداء.

دراسة السامرائي (2010): وهدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب التربوي المتدربون ورغبتهم في التدريب التربوي، المدربون مناهج برامج التدريب التربوي الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريب التربوي على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريب التربوية الدافعية، الرغبة في التغيير) وقام الباحث بتطوير مقياس تكون من (52) فقرة أمام كل فقرة تدريب خماسي دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، إطلاقا، وقد تم توزيع (60) استبانته على جميع أفراد مجتمع الدراسة متدربين، استرجع منها (51) استبانته أي بنسبة (85%) و (21) للمدربين استرجع منها (16) استبانته أي بنسبة (76)، وقد كانت جميع الاستبانته المرتجعة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب التربوي (المتدربون ورغبتهم في التدريب التربوي، المدربون مناهج برامج التدريب التربوي الخدمات الإدارية

والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريب التربوي) وتطوير الموارد البشرية تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريب التربوية الدافعية، الرغبة في التغيير في وزارة الكهرباء في العراق.

دراسة أبو سليمة (2008): وهدفت إلى بيان مدى فاعلية التدريب التربوي في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو أن عملية تحديد الاحتياجات التدريب التربوية تتم بشكل مسبق عن طريق سؤال المدراء والموظفين في مكتب الأونروا، ولا بد من الإشارة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الدراسة المذكورة وبحثنا والسبب وراء ذلك هو تناول التدريب التربوي بأسلوب واضح وسهل في كلا الدراستين.

دراسة العطوي، (2007): وهدفت إلى التعرف إلى أساليب التدريب التربوي وأثرها على فاعلية البرامج التدريب التربوية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب التربوي المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريب التربوية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة، وجود أثر لأساليب التدريب التربوي المتبعة في فاعلية البرنامج التدريب التربوي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية.

دراسة (Daniels, 2003) بعنوان "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment" وجاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية من تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك بريطاني. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب التربوي يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب التربوي.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تكشف الأدبيات المراجعة عن مجموعة واسعة من الأبحاث التي تُركز على دور التدريب في تحسين الأداء المؤسسي، سواء في السياقات الحكومية أو التعليمية. ركزت العديد من الدراسات، مثل دراسات أبو سليمة (2008) والعطوي (2007)، على فعالية التدريب التعليمي في بيئات مؤسسية مُحددة، مُسلِّطاً الضوء على كيفية تأثير استراتيجيات التدريب على نتائج البرامج. تُؤكد هذه الدراسات على أهمية مُواءمة نُهج التدريب مع الاحتياجات المؤسسية، لا سيما في البيئات المُركزة على التعليم.

استكشفت دراسات مثل دراسة شخاترة وخطاطنة (2022) الجوانب الشخصية والسلوكية للتدريب، وخاصةً الخوف من التواصل وعلاقته بالسلوكيات المُزعجة لدى المُتدربين في المعاهد المهنية. يُوسّع هذا الجانب النفسي والسلوكي فهم

كيفية تأثير التدريب ليس فقط على الأداء، بل أيضًا على التكيف الاجتماعي. ومع ذلك، ورغم ثراء هذه الدراسة، إلا أنها تُركّز على الطلاب المُدرّبين بدلاً من موظفي القطاع العام.

أبحاث أخرى، بما في ذلك دراسة عيروس وآخرون. ركّزت دراسات مثل السالم (2015) وأبو أحمد (2016) على المناهج الهيكلية والدولية المقارنة لتحسين وحدات التدريب. وسلطت هذه الدراسات الضوء على أفضل الممارسات من ماليزيا وكوريا الجنوبية، مُبيّنة أهمية اللامركزية، والتطوير المهني في المدارس، والدعم الإداري. ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أن نتائجها تتعلق بالأطر المؤسسية وتدريب المعلمين أكثر من ارتباطها بالتطوير الإداري المباشر للقطاع العام.

تناولت دراسات مثل السالم (2015) وأبو أحمد (2016) التميز التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وقدمت هذه المساهمات نماذج لتحسين وظائف الموارد البشرية، وشددت على العقبات التي تعترض تطبيق أطر التدريب والتقييم الحديثة. ومع ذلك، غالبًا ما قيّمت هذه الأعمال التدريب من منظور إداري أو تنظيمي، دون قياس مباشر لتطور المهارات الفردية.

وبالمثل، درس جاسم (2012) ومحمد وفتاح (2011) تقييم التدريب وعلاقته بأداء الموظفين. وتدعم هذه الدراسات فكرة أن برامج التدريب المُخطّط لها جيدًا تؤثر إيجابًا على الإنتاجية ونتائج العمل. ومع ذلك، نادرًا ما تُحلل هذه الدراسات أنواع المهارات المُطوّرة أو تبحث في مكونات التدريب التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء.

الفجوة البحثية:

في حين تُسهم الدراسات المذكورة أعلاه في فهم دور التدريب في الأداء المؤسسي، لا تزال هناك فجوة محددة فيما يتعلق بالقياس المباشر لكيفية تعزيز التدريب لمهارات الموظفين الفنية والإدارية والسلوكية في المؤسسات الحكومية السعودية. تركز معظم الأبحاث السابقة إما على القطاعات التعليمية، أو الرضا الوظيفي العام، أو الفعالية التنظيمية الشاملة. قليل من الدراسات تبحث بشكل صريح في:

1. مواءمة محتوى التدريب مع مهام العمل الفعلية في الأدوار الحكومية.
2. أنواع المهارات (مثل التواصل، والمهارات الرقمية، والقيادة) الأكثر تأثيرًا بالتدريب.
3. وجهة نظر الموظفين حول فعالية برامج التدريب وقابليتها للتطبيق.
4. إلى أي مدى يُقلل التدريب من فجوات المهارات ويزيد من الكفاءة التشغيلية في القطاع العام في المملكة العربية

السعودية.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة من خلال التركيز على الدور العملي والقابل للقياس للتدريب في تنمية مهارات موظفي القطاع العام، مما يُسهم في العمق النظري والرؤى العملية لاستراتيجيات تطوير القوى العاملة الوطنية.

المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على عدة أطر نظرية ومفاهيم تُسهم في تفسير كيفية تأثير التدريب على مهارات الموظفين وأداء المؤسسات، لا سيما في المؤسسات الحكومية. وتوجّه هذه الأسس النظرية تصميم الدراسة وتحليلها وتفسير نتائجها.

1. نظرية رأس المال البشري

تفترض نظرية رأس المال البشري، التي وضعها بيكر (1993)، أن الاستثمارات في التعليم والتدريب وتطوير المهارات تُحسّن الإنتاجية والعوائد الاقتصادية للأفراد والمؤسسات على حد سواء. وفي سياق المؤسسات الحكومية السعودية، يُعتبر التدريب استثماراً في رأس المال البشري يُعزز قدرات الموظفين وتقديم الخدمات. وتدعم النظرية فكرة أن الموظفين الذين يتلقون تدريباً مُلائماً وفعالاً يُرجّح أن يُظهروا كفاءةً وقدرةً أكبر على التكيف (القحطاني، 2019).

2. نظرية تعلم الكبار (الأندراغوجيا)

تؤكد نظرية تعلم الكبار، التي وضعها مالكولم نولز، على أن المتعلمين البالغين يعتمدون على أنفسهم، ويعتمدون على الخبرة، ويسعون لتحقيق الأهداف. ويجب أن تُراعي برامج التدريب في المؤسسات الحكومية هذه المبادئ لضمان فعاليتها. تساعد هذه النظرية في تفسير سبب كون التدريب العملي المرتبط بالوظيفة أكثر تأثيراً على أداء الموظفين مقارنةً بالجلسات العامة أو النظرية (المطيري، 2022).

3. نظرية النظم

تنظر نظرية النظم إلى المؤسسات كأنظمة مترابطة، حيث يمكن للتحسين في جزء واحد (مثل التدريب) أن يؤثر على النظام بأكمله. عندما تُطبّق المؤسسات العامة برامج تدريبية فعّالة، فإنها لا تُحسّن مهارات الموظفين فحسب، بل تُساهم أيضاً في تطوير مؤسسي أوسع، مثل كفاءة الخدمة وسرعة الاستجابة. تدعم هذه النظرة الشاملة تركيز الدراسة على ربط التدريب بالنتائج التنظيمية (الزهراني، 2021).

4. نظرية التعلم التنظيمي

تشير نظرية التعلم التنظيمي، كما اقترحها أرجيريس وشون، إلى أن المؤسسات التي تتعلم وتتكيف باستمرار من خلال التغذية الراجعة والتطوير تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح على المدى الطويل. تُعدّ برامج التدريب آلية رئيسية تُمكن

المؤسسات الحكومية من أن تصبح "مؤسسات متعلمة". فهي تُساعد على خلق ثقافة التحسين والابتكار وتبادل المعرفة (الدوسري، 2021).

5. نموذج تحسين الأداء

يؤكد هذا النموذج على إمكانية معالجة فجوات الأداء في المؤسسات غالبًا من خلال تدخلات مُستهدفة، مثل التدريب والتحفيز والتغذية الراجعة. ويتمشى هذا مع هدف الدراسة المتمثل في دراسة مدى مساهمة التدريب في سد الفجوة بين قدرات الموظفين الحالية ومستويات الأداء المطلوبة (الحري، 2020).

تُشكل هذه النظريات مجتمعةً الأساس المفاهيمي للبحث الحالي، حيث تدعم فكرة أن التدريب، عند تصميمه استراتيجيًا وتنفيذه بشكل صحيح، يلعب دورًا حيويًا في تحسين مهارات الأفراد وتعزيز أداء القطاع العام.

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على أسئلتها البحثية، سيتم استخدام استبيان مُهيكل كأداة رئيسية لجمع البيانات. صُمم الاستبيان لجمع بيانات كمية حول آراء الموظفين حول برامج التدريب، ومدى ملاءمتها لمتطلبات العمل، ومدى مساهمة هذه البرامج في تطوير المهارات الفنية والإدارية والسلوكية.

يعتمد اختيار الاستبيان على فاعليته في جمع البيانات من شريحة سكانية واسعة خلال فترة زمنية قصيرة، وخاصةً في المؤسسات الحكومية حيث قد تكون المقابلات المباشرة محدودة بسبب ضيق الوقت والإجراءات البيروقراطية. كما يسمح الاستبيان بتوحيد الردود وتحليلها إحصائيًا عبر مختلف الإدارات والأدوار (الحري، 2020).

يتكون الاستبيان من عدة أقسام:

- البيانات الديموغرافية (مثل: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، تاريخ التدريب).
- أهمية التدريب وملاءمته (بنود تتعلق بمدى توافق محتوى التدريب مع احتياجات العمل).
- تطوير المهارات (عبارات تقيس التحسن الملحوظ في مهارات محددة: التواصل، حل المشكلات، القيادة، إلخ).
- فعالية التدريب (بنود تتعلق بالرضا، وتطبيق التدريب، والدعم بعد التدريب).
- العقبات والمقترحات (أسئلة لتقييم التحديات الملحوظة ومجالات التحسين).

سيتم استخدام مقياس ليكرت (يتراوح بين "أوافق بشدة" و "لا أوافق بشدة") لمعظم البنود، وذلك لضمان دقة الإجابات وسهولة التحليل.

سيتم مراجعة الاستبيان من قبل خبراء أكاديميين في الإدارة العامة والتدريب لضمان صحة محتواه، وستُجرى دراسة تجريبية للتحقق من موثوقيته ووضوحه. وبناءً على نتائج الدراسة التجريبية، سيتم إجراء التعديلات اللازمة قبل توزيعه على عينة الدراسة بأكملها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو أحمد، محمد عبد المطلب (2016). أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة: دراسة تقويمية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مدينة السادات. مصر.
2. أبو النصر، مدحت محمد (2008). إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
3. أبو النصر، مدحت محمد (2009) مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
4. أبو دولة، جمال، وطهماز ، رياض. (2004) واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20 ، العدد 4- أ.
5. أبو زايد، بسمة (2008) واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطوره رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
6. أبو سليمة، باسم (2008). مدى فاعلية التدريب التربوي في تطوير الموارد البشرية في مكتبة الأونروا بغزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
7. ابن عيسى علوي، وآخرون. (1428هـ). استراتيجية التدريب التربوي كمحرك أساسي لنمو صناعي، المؤتمر الهندسي السعودي السابع، جامعة الملك سعود.
8. الخاجة، فاطمة عبد الحميد. (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة القاهرة.
9. الخويت، سمير عبد الوهاب (2002). التعليم العالي ومستقبل القوى البشرية في دول الخليج العربي مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (6).
10. الديب، إبراهيم رمضان والحيالي، وليد ناجي (2015) التدريب في المؤسسات التعليمية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

11. الحربي، محمد بن عبدالله بن عبدالعزيز. (2020). أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
12. الزهراني، خالد بن عبدالله بن محمد. (2021). دور البرامج التدريبية في تنمية المهارات الإدارية للموظفين الحكوميين. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 28، العدد 3، ص ص 125-148.
13. القحطاني، أحمد بن علي بن ناصر. (2019). تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب في مؤسسات القطاع العام السعودي. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 172، الرياض.
14. المطيري، فهد بن ناصر بن حمد. (2022). ثقافة التدريب وأثرها في أداء الموظف الحكومي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتدريب وتنمية الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 2، ص ص 85-110.
15. الدوسري، نورة بنت عبدالعزيز بن محمد. (2021). تحليل العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، الرياض.
16. شخاترة، بلال عبدالكريم خليل، وختاتنة، ثائر عبدالمجيد حسن. (2022). توجس الاتصال وعلاقته بالسلوك الفوضوي لدى المتدربين في معاهد مؤسسة التدريب المهني في الأردن. مجلة الجامعة الأردنية للعلوم التربوية، المجلد 18، العدد 1، ص ص 71-96.
17. عيداروس، محمد أحمد عبدالسلام، وآخرون. (2019). الاستفادة من الخبرة الماليزية في تطوير وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 43، ص ص 331-360.
18. أبو أحمد، محمود محمد عبدالغني. (2016). تقويم أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، كلية التربية، جمهورية مصر العربية.
19. السالم، أماني بنت محمد بن عبدالله. (1436هـ). نموذج مقترح للتميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
20. جاسم، صباح حسين علي. (2012). فعالية تقييم البرامج التدريبية ومدى تحقيقها لأهدافها التنظيمية والفردية. المجلة العراقية للتنمية الإدارية، العدد 61، وزارة التخطيط، بغداد.

21. محمد، حسين أحمد، وفتح، سحر كمال الدين. (2011). أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والتنمية، المجلد 9، العدد 4، ص ص 215-232.
22. السامرائي، طارق فؤاد محمد. (2010). أثر استراتيجيات التدريب التربوي على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء العراقية. رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
23. أبو سليمة، نادر عبدالكريم علي. (2008). فاعلية التدريب التربوي في تطوير الموارد البشرية بمكتب الأونروا الإقليمي في غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
24. العطوي، بندر عبدالله سلمان. (2007). أساليب التدريب التربوي وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Ahn, J. (2017). Taking a Step to Identify How to Create Professional Learning Communities: A Case Study of a Korean Public High School on How to Create and Sustain a School-based Teacher Professional Learning Community. International Education Studies. Vol. 10. No. 1. pp 82-92.
2. Alkhwaleh, A. (2017). School-Based Teacher Training in Jordan: Towards On-school Sustainable Professional Development. Journal of Teacher Education for Sustainability. Vol. 19. No. 2. pp 51-68.
3. American Psychological Association (2014). Assessing and Evaluating Teacher Preparation Programs: ApA Task Force Report. Retrieved on March 15, 2020, from: <https://www.apa.org/ed/schools/teaching-learning/teacher-preparation-programs>.
4. Appleby, A. & Marvin, S. (2000). Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, pp.554-561.
5. Aswathappa, K. (2008). Human Resource Management: Text and Cases. New: Delhi: Taka, McGraw-Hill Publishing Company Limited.

6. Barrett, Bob. (2015). Measuring Human Capitals Contribution to knowledge Management in today's Workplace. The 12th International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management & Organizational Learning. The institute for knowledge and Innovation Southeast Asia (IKI-SEA) of Bangkok University. Bangkok, 5-6 nov 2015.
7. Daniels, Sharon. (2003). "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment", Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42

Midocean University

College of Management

Department of.....



The Role of Training in Enhancing Skills in Governmental Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: Alaa Hussein Al-Nahwi

Supervised by:

Year

2025