

عنوان البحث

"أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد
البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب/ سعود الفوزان

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

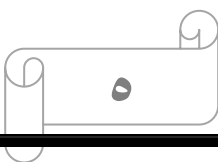
قائمة المحتويات

٦	مقدمة:
٧	مشكلة الدراسة:
٨	أهمية الدراسة:
٩	أولاً: الأهمية العلمية
٩	ثانياً: الأهمية التطبيقية
٩	أهداف الدراسة:
١٠	تساؤلات الدراسة
١٠	فروض الدراسة:
١١	الدراسات السابقة:
٢١	التعليق على الدراسات السابقة
٢١	الفجوة البحثية
٢٢	المنهجية وطرق البحث:
٢٢	أولاً: البيانات الأولية
٢٢	ثانياً: البيانات الثانوية
٢٣	مجتمع الدراسة
٢٣	عينة الدراسة
٢٣	أداة الدراسة
٢٣	أساليب تحليل البيانات

٢٤	حدود الدراسة :
٢٧	مقدمة
٢٧	مفهوم التدريب
٢٨	استراتيجية التدريب
٢٩	مفهوم استراتيجية التدريب
٣٢	خطوات إعداد استراتيجية التدريب
٣٣	معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات
٣٤	أهمية التدريب وفوائده
٣٦	المبحث الثاني: أداء الموظفين
٣٦	ماهية الأداء الوظيفي
٣٨	أنواع الأداء الوظيفي
٣٨	أنواع الأداء الوظيفي حسب مصدره
٣٩	أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار الشمولية
٣٩	أنواع الأداء الوظيفي حسب طبيعة الأداء
٤٠	مكونات الأداء الوظيفي
٤١	الكفاءة
٤٢	الفعالية
٤٢	النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
٤٣	نظرية رأس المال البشري

٤٣	 نظرية التوقع
٤٤	 نظرية تدعيم السلوك
٤٤	 النظرية اليابانية في الإدارة (نظرية Z)
٤٥	 العوامل المؤثرة في أداء الموظفين
٤٥	 وضوح الأهداف والمعايير التنظيمية
٤٦	 مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية
٤٦	 نظام الحوافز والمكافآت
٤٦	 أسلوب القيادة والإشراف الإداري
٤٧	 الظروف المادية لبيئة العمل
٤٧	 توفر الموارد والتقنيات اللازمة للعمل
٤٨	 معايير تقييم الأداء الوظيفي
٤٨	 الجودة
٤٨	 الكمية
٤٩	 الوقت
٤٩	 الإجراءات
٥٠	 أساليب تحسين أداء الموظفين
٥١	 توفير الحوافز المادية والمعنوية
٥١	 تحسين تصميم الوظائف وتطويرها
٥٢	 التدريب والتأهيل المستمر للموظفين
٥٢	 تعزيز الاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين

٥٢	تنمية قدرات الموظفين والتركيز على نقاط قوتهم
٥٥	منهجية الدراسة:
٥٥	منهج الدراسة:
٥٥	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
٥٥	طرق جمع البيانات
٥٦	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٥٦	ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
٥٧	تحليل نتائج الدراسة
٥٧	التحليل الوصفي لعينة الدراسة:
٦٠	التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة:
٦٠	المحور الأول (التدريب):
٧٣	المحور الثاني (الأداء الوظيفي)
٧٩	اختبار فرضيات الدراسة:
٨٥	الخاتمة
٨٦	النتائج
٨٧	التوصيات
٨٩	المراجع:



مقدمة:

تشهد المؤسسات الحكومية في مختلف دول العالم تحولات إدارية وتنظيمية متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي وتزايد متطلبات جودة الخدمات العامة، الأمر الذي فرض على هذه المؤسسات ضرورة تطوير قدراتها البشرية ورفع كفاءة موظفيها بما يحقق الأداء المؤسسي الفعّال. ويعد المورد البشري العنصر الأساسي في نجاح المؤسسات الحكومية، حيث تعتمد كفاءة الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة على مستوى مهارات العاملين وقدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية. وفي هذا السياق أصبح التدريب أحد أهم الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتنمية قدرات موظفيها وتحسين أدائهم الوظيفي (Armstrong, 2020).

ويُعد التدريب عملية منظمة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتحسين أدائهم في العمل، كما يساهم في تطوير قدراتهم المهنية وتمكينهم من التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن التدريب الفعّال يساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وتعزيز قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة داخل المنظمة (Noe, 2020). كما يؤكد العديد من الباحثين أن الاستثمار في تدريب الموظفين يعد من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة (Dessler, 2020).

وفي المملكة العربية السعودية، حظي تطوير الموارد البشرية باهتمام كبير في السياسات الحكومية، حيث تسعى الجهات الحكومية إلى رفع كفاءة موظفيها من خلال تبني برامج تدريبية متنوعة تهدف إلى تطوير مهاراتهم الإدارية والتقنية والمهنية. وتعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من أبرز الجهات الحكومية التي تعمل على تطوير رأس المال البشري من خلال تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تحسين أداء الموظفين وتعزيز كفاءتهم الوظيفية.

وقد ازداد الاهتمام بالتدريب في القطاع الحكومي السعودي في ظل التوجهات الاستراتيجية التي تسعى إلى تطوير الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات العامة، خاصة في إطار مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم عوامل التنمية المستدامة. وتشير تقارير رسمية صادرة عن الوزارة إلى أن التدريب يساهم في تطوير قدرات الموظفين وتمكينهم من التعامل مع متطلبات التحول الرقمي وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً من أهمية التدريب في تطوير الموارد البشرية، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية،

وذلك من خلال تحليل العلاقة بين البرامج التدريبية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن أن تساعد في تطوير سياسات التدريب داخل الوزارة وتعزيز فاعليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

تُعد تنمية أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية من القضايا الأساسية التي تحظى باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لما لها من دور في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات العامة. ويُعد التدريب أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم المهنية بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. وتشير الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية إلى أن التدريب الفعال يسهم في تطوير معارف الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، كما يساعدهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية في بيئة العمل. (Noe, 2020)

وفي المؤسسات الحكومية، تزداد أهمية التدريب نظرًا لطبيعة العمل المرتبطة بتقديم الخدمات العامة للمواطنين، حيث يتطلب ذلك مستوى مرتفعًا من الكفاءة المهنية والقدرة على التعامل مع الأنظمة والإجراءات الحديثة. وقد أوضحت العديد من الدراسات أن ضعف برامج التدريب أو عدم توافقها مع الاحتياجات الفعلية للموظفين قد يؤدي إلى وجود فجوة بين المهارات المطلوبة لأداء العمل وبين المهارات التي يمتلكها الموظفون، مما ينعكس سلبيًا على مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية. (Armstrong, 2020)

وفي المملكة العربية السعودية، تبذل الجهات الحكومية جهودًا كبيرة لتطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وذلك في إطار التوجهات الاستراتيجية التي تسعى إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وتعزيز كفاءة الأجهزة الإدارية. وتعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من أبرز الجهات الحكومية التي تعمل على تطوير قدرات موظفيها من خلال تنفيذ برامج تدريبية متنوعة تهدف إلى تنمية المهارات المهنية والإدارية والتقنية، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالتدريب داخل المؤسسات الحكومية السعودية، إلا أن هناك تساؤلات حول مدى فاعلية هذه البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ومدى انعكاسها الفعلي على تحسين أداء الموظفين في بيئة العمل. فقد أشارت بعض الأدبيات في مجال إدارة الموارد البشرية إلى أن فاعلية التدريب تعتمد على عدة عوامل من أهمها مدى ارتباط البرامج التدريبية باحتياجات العمل

الفعالية، ومدى ملاءمتها لطبيعة الوظائف التي يشغلها الموظفون، إضافة إلى وجود آليات واضحة لتقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي. (Dessler, 2020)

وفي ضوء التحولات الإدارية والتقنية التي يشهدها القطاع الحكومي في المملكة، خاصة في إطار مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، أصبح من الضروري دراسة مدى إسهام التدريب في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات الحكومية، وتحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية في تطوير قدراتهم المهنية وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل وقياس أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وذلك للتعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للموظفين ودورها في تطوير أدائهم الوظيفي.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية أهمية متزايدة في ظل التغيرات الإدارية والتنظيمية التي تشهدها المؤسسات الحكومية، وخاصة في إطار الجهود التي تبذلها الحكومة السعودية لتطوير القطاع الحكومي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويُعد التدريب أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تنمية مهارات موظفيها وتطوير قدراتهم المهنية، بما يساهم في رفع مستوى كفاءتهم الوظيفية وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية أن التدريب الفعال يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وتعزيز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة (Noe, 2020)؛ (Dessler, 2020).

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتدريب وأثره في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات الحكومية، وبصفة خاصة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع التدريب في المنظمات المختلفة، إلا أن الدراسات التي ركزت على تحليل أثر التدريب على الأداء الوظيفي داخل الجهات الحكومية السعودية ما تزال محدودة نسبياً. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تقديم إضافة علمية تسهم في توضيح العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي في البيئة الحكومية، كما توفر إطاراً نظرياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون في الدراسات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي. (Armstrong & Taylor, 2023)

ثانياً: الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فإن هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تقديم نتائج عملية تساعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على تطوير برامج التدريب الموجهة لموظفيها بما يتوافق مع احتياجات العمل ومتطلبات التطوير المؤسسي. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في الوزارة على تقييم فعالية البرامج التدريبية الحالية، وتحسين آليات التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة كذلك في دعم جهود الوزارة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتعزيز كفاءة العمل الحكومي بشكل عام. (Salas et al., 2019).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل طبيعة البرامج التدريبية المقدمة ومدى إسهامها في تطوير قدرات الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم فهم علمي للعلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي بما يسهم في دعم جهود الوزارة في تطوير الموارد البشرية وتعزيز كفاءة العمل المؤسسي.

وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى التدريب المقدم للموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

٢. تحليل أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
٣. التعرف على مدى إسهام البرامج التدريبية في تطوير مهارات ومعارف الموظفين بما يدعم أداءهم الوظيفي.
٤. تحديد العلاقة بين التدريب وتحسين جودة الأداء الوظيفي للموظفين في الوزارة.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تطوير البرامج التدريبية وتعزيز أثرها في تحسين أداء الموظفين.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى التعرف على أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل طبيعة البرامج التدريبية المقدمة ومدى إسهامها في تطوير مهارات الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

التساؤل الرئيس

ما هو أثر التدريب على مستوى أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات الفنية حسب آراء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على المهارات الإدارية حسب آراء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى اعتماد التدريب أثناء العمل حسب آراء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، تفترض الدراسة وجود علاقة بين التدريب وتحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وسيتم اختبار هذه الفرضيات ميدانياً من خلال تحليل البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد أثر إيجابي للتدريب بعناصره على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

١. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية الفنية على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
٢. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية على المهارات الإدارية على تحسين أداء الموظفين في الوزارة.
٣. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل على تحسين أداء الموظفين في الوزارة.

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في بناء أي بحث علمي، إذ تساهم في توضيح الجهود البحثية التي تناولت موضوع الدراسة، وتساعد في تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. كما تتيح للباحث الاستفادة من الأطر النظرية والمنهجيات التي استخدمتها الدراسات السابقة، بالإضافة إلى المقارنة بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية.

وقد تناولت العديد من الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية موضوع التدريب وأثره في تحسين أداء الموظفين في المنظمات المختلفة، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص. وتشير الأدبيات العلمية إلى أن التدريب يمثل أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم المهنية، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة الأداء الوظيفي. كما تؤكد الدراسات أن التدريب الفعال يساعد الموظفين على اكتساب معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء مهامهم بصورة أكثر كفاءة، كما يساهم في تعزيز مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها

المؤسسات (Noe, 2020)؛ (Dessler, 2020).

وقد ركزت العديد من الدراسات التطبيقية على تحليل العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، حيث توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين البرامج التدريبية الفعالة وتحسن أداء الموظفين في بيئات العمل المختلفة. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن فاعلية التدريب لا تعتمد فقط على تقديم البرامج التدريبية، بل تتأثر أيضًا بعوامل أخرى مثل جودة المحتوى التدريبي، كفاءة المدربين، وملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين ومتطلبات العمل (Salas et al., 2019)؛ (Armstrong & Taylor, 2023).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التدريب وأثره في الأداء الوظيفي، إلا أن عدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ما يزال محدودًا نسبيًا، وخاصة الدراسات التي ركزت على تحليل أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بشكل مباشر. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة، حيث تسعى إلى تحليل أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في الوزارة، مع الأخذ في الاعتبار بعض المتغيرات الديموغرافية للموظفين، بما يساهم في تقديم إضافة علمية وتطبيقية تساهم في تطوير برامج التدريب داخل المؤسسات الحكومية السعودية.

الدراسة الأولى: سالم الجنيبي (٢٠٢٤)

بعضاً: أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى

تناولت: هذه الدراسة على تحليل مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة لموظفي الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى، وكيف تساهم هذه البرامج في رفع مستوى الأداء الوظيفي. واهتم الباحث بتحديد مكونات التدريب من حيث جودة المحتوى، وملاءمة الأساليب التدريبية، وقدرة التدريب على تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة أعلى. كما تناولت الدراسة الفجوة بين الاحتياجات التدريبية الفعلية وبين ما يُقدَّم من برامج تدريبية، إضافةً إلى دور التدريب في تطوير السلوك الوظيفي ورفع الإنتاجية.

وتوصلت إلى: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تبين أن الموظفين الذين تلقوا تدريباً مناسباً أظهروا مستويات أعلى من الكفاءة، والدقة في العمل، والالتزام بمتطلبات الوظيفة. كما أوضحت الدراسة أن جودة البرنامج التدريبي وملاءمته لاحتياجات الموظفين تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء. وأكد الباحث أن التدريب يساهم أيضاً في زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الموارد البشرية العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى، بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

مكان الدراسة: أُجريت الدراسة في سلطنة عُمان - محافظة الوسطى ضمن مديرية التربية والتعليم. أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمها لقياس متغيرات الدراسة المتعلقة بالتدريب ومستوى أداء الموظفين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الدراسة الثانية: العسيري (٢٠١٩)

بعنوان: أثر برامج التدريب في رفع كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية

تناولت: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين البرامج التدريبية المقدمة للموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية وبين مستوى كفاءتهم وأدائهم الوظيفي. ركزت الدراسة على تحليل جودة محتوى التدريب، وملاءمته لاحتياجات الموظفين الفعلية، وطرق تقديمه، ومدى تأثيره على المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي. كما تناولت الدراسة أهمية تقييم التدريب وربطه بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، مع التأكيد على ضرورة التخطيط المستمر للبرامج التدريبية بما يحقق أقصى استفادة للموظفين ويعزز الأداء المؤسسي.

وتوصلت إلى: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة البرامج التدريبية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث كان التدريب المبني على الاحتياجات الفعلية للموظفين أكثر تأثيرًا على رفع الأداء. وأوضحت الدراسة أن التدريب الذي يتم بشكل منهجي ومنسق مع خطط المؤسسة يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الالتزام المهني للموظفين، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما أوصت الدراسة بتطوير خطط تدريبية دورية ومستمرة، وربطها بأهداف الأداء المؤسسي، مع تطبيق آليات تقييم دقيقة لقياس أثر التدريب بعد تنفيذه.

مجتمع الدراسة: ١٥٠ موظفًا

مكان الدراسة: عدد من الوزارات السعودية

أداة الدراسة: استبيان

الدراسة الثالثة: الزهراني (٢٠٢٠)

بعنوان: التدريب وتطوير الأداء الإداري في الجهات الحكومية

تناولت: ركزت الدراسة على تقييم أثر التدريب على تطوير الأداء الإداري للموظفين الحكوميين، مع تحليل العلاقة بين أساليب التدريب، ومهارات الموظفين المكتسبة، ومدى ارتباط التدريب باحتياجات العمل الفعلية. كما تناولت الدراسة دور التدريب في تطوير المهارات التقنية والإدارية، وقدرته على رفع مستوى الالتزام والانضباط الوظيفي. وأبرزت الدراسة الحاجة إلى توجيه البرامج التدريبية نحو المهارات الحديثة والرقمية لمواكبة التحول الإداري والتكنولوجي في المؤسسات الحكومية.

وتوصلت إلى: أكدت النتائج أن التدريب يسهم بشكل ملحوظ في تطوير المهارات الإدارية والتقنية للموظفين، وأن البرامج التدريبية التقليدية غير المرتبطة باحتياجات العمل تظهر أثرًا ضعيفًا على الأداء الوظيفي. كما أظهرت الدراسة أن التدريب المخصص والمخطط بعناية يسهم في تحسين جودة العمل وسرعة الإنجاز، ورفع مستوى الإنتاجية العامة للمؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه التدريب نحو المهارات الحديثة والتقنيات الرقمية، وضمان توافقه مع التحول الإداري الرقمي، مع متابعة تقييم أثر التدريب لضمان تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

مجتمع الدراسة: موظفون ومسؤولون

مكان الدراسة: وزارة التعليم السعودية

أداة الدراسة: مقابلات استدلالية

الدراسة الرابعة: العامري (٢٠٢١)

بعنوان: أثر التدريب على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية السعودية

تناولت: هدفت الدراسة إلى قياس أثر البرامج التدريبية المنتظمة والمستمرة على الالتزام المهني والإنتاجية وجودة الأداء الوظيفي للموظفين، مع التركيز على التدريب الموجه لتطوير مهارات محددة مقارنة بالتدريب العام. تناولت الدراسة تحليل البرامج التدريبية الحالية، ومدى ملاءمتها لاحتياجات الوظائف، وأساليب تقديمها، ومدى قدرتها على تطوير المعرفة والمهارات العملية للموظفين. كما ركزت على دراسة العلاقة بين التدريب وتنمية السلوك الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتوصلت إلى: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين برامج التدريب المنتظمة والمستمرة وبين مستوى الالتزام المهني والإنتاجية وجودة الأداء، حيث كان التدريب الموجه لمهارات محددة أكثر تأثيرًا مقارنة بالتدريب العام. كما بينت الدراسة أن التدريب المبني على احتياجات محددة يحقق أثرًا أكبر في تحسين

السلوك الوظيفي وتعزيز القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات المهنية. وأوصت الدراسة بضرورة ربط البرامج التدريبية بالأداء وقياس العائد الفعلي لكل برنامج تدريبي، مع التأكيد على تقييم المستفيدين من التدريب بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

مجتمع الدراسة: ٢٠٠ موظف

مكان الدراسة: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

أداة الدراسة: استبيان

الدراسة الخامسة: الخليفي (٢٠٢٠)

بعنوان: تقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية السعودية

تناولت: هدفت الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية المقدمة للموظفين الإداريين في الوزارات الحكومية، مع تحليل العلاقة بين التدريب ومستوى الأداء الوظيفي في بيئة العمل، إضافة إلى دراسة مدى متابعة أثر التدريب بعد تنفيذه وارتباطه بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. ركزت الدراسة على جودة محتوى التدريب، وأساليب تقديمه، ومدى تحقيقه للتطوير المهني للموظفين، مع تحليل أثر التدريب على الالتزام والانضباط والإنتاجية.

وتوصلت إلى: أظهرت النتائج وجود فروق معنوية في الأداء بين الموظفين الذين شاركوا في برامج التدريب وغيرهم، وأكدت الدراسة أهمية تطوير محتوى التدريب وربطه بالمهارات المطلوبة في الوظائف، مع ضرورة تقييم أثر التدريب بعد التنفيذ لضمان تحقيق أهدافه. كما أوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة تلبي الاحتياجات المختلفة للموظفين، وتعزيز الكفاءة والإنتاجية وتحسن جودة الخدمات الحكومية.

مجتمع الدراسة: ١٨٠ موظفًا

مكان الدراسة: وزارات مختلفة في السعودية

أداة الدراسة: استبيان

الدراسة السادسة: السلمي (٢٠٢٠)

بعنوان: التدريب وأثره على تحسين جودة الأداء في القطاع الحكومي

تناولت: ركزت الدراسة على قياس أثر البرامج التدريبية المتخصصة على جودة الأداء الوظيفي للموظفين، وتحليل العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات، ورفع الكفاءة والإنتاجية، مع التركيز على تدريب الموظفين بما يتوافق مع أهداف المؤسسات الحكومية ويحقق تحسناً في الأداء العام وخدمة المستفيدين. كما درست الدراسة فعالية أساليب التدريب المختلفة ومدى تفاعل الموظفين معها.

وتوصلت إلى: أظهرت النتائج أن التدريب يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي، خاصة عند توفير برامج تدريبية متخصصة ومرتبطة بأهداف محددة. كما أكدت الدراسة على أهمية تحفيز الموظفين على المشاركة في التدريب، ومتابعة أثره على المدى الطويل لضمان استمرارية النتائج الإيجابية، وتطوير مهارات الموظفين بما يتوافق مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية في القطاع الحكومي.

مجتمع الدراسة: ١٦٠ موظفًا

مكان الدراسة: عدة جهات حكومية سعودية

أداة الدراسة: استبيان

الدراسة السابعة: الحازمي (٢٠٢١)

بعنوان: أثر برامج التدريب على تطوير الأداء الوظيفي في الإدارات الحكومية السعودية

تناولت: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر برامج التدريب على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الوزارات الحكومية، مع التركيز على التدريب الذي يركز على المهارات الإدارية والتقنية، وقدرته على رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما تناولت الدراسة تقييم البرامج التدريبية الحالية من حيث محتواها، وملاءمتها لاحتياجات الوظائف، وأساليب تقديمها، ومدى استفادة الموظفين منها بشكل فعلي.

وتوصلت إلى: أظهرت النتائج أن التدريب الذي يركز على تطوير المهارات الإدارية والتقنية يعزز من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، في حين أن البرامج التدريبية التقليدية غير المتجددة كانت أقل فاعلية. وأكدت الدراسة على ضرورة تصميم برامج تدريبية متطورة ومستدامة مع تقييم دوري للأثر، وربط التدريب بالأداء الوظيفي الفعلي لضمان تحقيق أهداف التطوير المؤسسي.

مجتمع الدراسة: ١٧٠ موظفًا

مكان الدراسة: وزارة الصحة السعودية

أداة الدراسة: استبيان

الدراسة الثامنة: الطائي (٢٠١٨)

بمعنوان: تأثير التدريب على رفع كفاءة الموظفين في الجهات الحكومية السعودية

تناولت: ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين التدريب ومستوى الكفاءة والإنتاجية لدى الموظفين في الجهات الحكومية، مع دراسة مدى توافق البرامج التدريبية مع المهارات المطلوبة للوظائف، وأساليب التدريب المستخدمة، ومدى تأثيرها على الأداء المهني والسلوك الوظيفي. كما تناولت الدراسة دور التدريب في دعم التحسين المستمر وتطوير الأداء المؤسسي.

وتوصلت إلى: أظهرت النتائج أن التدريب يرفع مستوى الكفاءة والإنتاجية لدى الموظفين، خصوصًا إذا كان متوافقًا مع احتياجات الوظائف والمهام الموكلة لهم. كما أكدت الدراسة أن التدريب المنظم والمستمر يعزز الالتزام والانضباط المهني، ويحسن جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وأوصت الدراسة بضرورة الربط بين التدريب والتقييم المستمر للأداء، ووضع خطط تدريبية دورية ومتنوعة لتطوير المهارات الأساسية والمتقدمة للموظفين.

مجتمع الدراسة: ١٤٠ موظفًا

مكان الدراسة: جهات حكومية سعودية متنوعة

أداة الدراسة: استبيان

الدراسة التاسعة: العنزي (٢٠٢٠)

بمعنوان: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين

تناولت: هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب على تطوير المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي للموظفين الحكوميين، مع تحليل مدى ارتباط التدريب باحتياجات العمل الفعلية والمهام اليومية للموظفين. كما تناولت دراسة الأساليب التدريبية، وطرق تقديم البرامج، ومدى تفاعل الموظفين معها، وأثر ذلك على جودة الأداء الوظيفي والإنتاجية.

وتوصلت إلى: أوضحت النتائج أن التدريب يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ، خاصة عند تخصيص البرامج التدريبية وفقًا لاحتياجات العمل، في حين أن التدريب العام غير المخصص كان له أثر محدود. وأكدت الدراسة على ضرورة تصميم برامج تدريبية مستمرة ومتكاملة، مع متابعة وتقييم أثر التدريب لضمان تحسين الأداء وتطوير مهارات الموظفين على المدى الطويل.

مجتمع الدراسة: ١٥٠ موظفًا

مكان الدراسة: عدة وزارات حكومية سعودية

أداة الدراسة: استبيان

الدراسة العاشرة: الموسى (٢٠٢٠)

بعنوان: أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية

تناولت: ركزت الدراسة على تحليل تأثير البرامج التدريبية المنتظمة والمخطط لها بعناية على الأداء الوظيفي للموظفين، مع التركيز على رفع مستوى الالتزام المهني، والإنتاجية، وجودة العمل. كما درست العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات والمعرفة الخاصة بالوظائف، ومدى توافق البرامج التدريبية مع أهداف الأداء المؤسسي.

وتوصلت إلى: بينت النتائج أن التدريب المنتظم والمخطط له بعناية يسهم بشكل إيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ويعزز الالتزام والانضباط لدى الموظفين. وأكدت الدراسة على أهمية متابعة أثر التدريب وقياس العائد على الاستثمار في التدريب لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، مع توصية بتصميم برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة لتلبية احتياجات الموظفين المختلفة.

مجتمع الدراسة: ١٨٠ موظفًا

مكان الدراسة: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

أداة الدراسة: استبيان

الدراسة الحادية عشر: الشمري (٢٠٢٠)

بعنوان: قياس أثر التدريب على أداء الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية

تناولت: هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير التدريب على جودة الأداء الوظيفي، وتحليل العلاقة بين التدريب والمهارات العملية والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية. كما درست الدراسة تأثير ملاءمة التدريب لاحتياجات الوظائف، ومدى ارتباط التدريب بتطوير السلوك المهني وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتوصلت إلى: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتدريب على جودة الأداء الوظيفي، حيث أن البرامج التدريبية المرتبطة باحتياجات الوظائف ومرتبطة بتقييم الأداء تحقق أعلى أثر. وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية متكاملة، ومتابعتها بشكل دوري لضمان تحقيق أهدافها، مع تعزيز الربط بين التدريب والأداء الوظيفي الفعلي للموظفين.

مجتمع الدراسة: ١٦٠ موظفًا

مكان الدراسة: عدة وزارات سعودية

أداة الدراسة: استبيان

الدراسة الثانية عشرة: الدوسري (٢٠٢١)

بعنوان: أثر التدريب على تطوير المهارات الوظيفية للموظفين في الجهات الحكومية السعودية

تناولت: ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين التدريب وتطوير المهارات الأساسية والمتقدمة للموظفين الحكوميين، بما في ذلك المهارات التقنية والإدارية والقيادية. كما درست مدى ملائمة البرامج التدريبية لمتطلبات الوظائف وأثرها على تحسين جودة العمل، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة على التعامل مع المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات الفعالة.

وتوصلت إلى: أظهرت النتائج أن التدريب المستمر والمتنوع يسهم بشكل كبير في رفع مستوى المهارات الوظيفية، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للموظفين، خاصة عند استخدام أساليب تفاعلية وعملية خلال التدريب. أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية دورية تواكب احتياجات العمل المتغيرة وتقييم أثرها بشكل مستمر لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

مجتمع الدراسة: ١٦٠ موظفًا

مكان الدراسة: وزارة التعليم السعودية

أداة الدراسة: استبيان

الدراسة الثالثة عشرة: القحطاني (٢٠٢٠)

بعنوان: دور التدريب في تعزيز الالتزام المهني والأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين

تناولت: ركزت الدراسة على دراسة أثر البرامج التدريبية على الالتزام والسلوك المهني للموظفين، مع التركيز على العلاقة بين محتوى التدريب وأساليب تقديمه ومستوى الأداء الوظيفي. كما تناولت الدراسة تقييم قدرة البرامج التدريبية على تعزيز الانضباط الوظيفي وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الحكومية، وأهمية التفاعل والمشاركة خلال التدريب في رفع مستوى الالتزام المهني.

وتوصلت إلى: أظهرت النتائج أن التدريب يعزز الالتزام المهني والانضباط الوظيفي، وأن البرامج التدريبية التي تتضمن محاكاة للمهام العملية وتطبيقات عملية كانت الأكثر تأثيرًا على تحسين الأداء. وأكدت الدراسة على ضرورة تصميم برامج تدريبية موجهة لكل فئة وظيفية بحسب احتياجاتها لتحقيق أكبر استفادة.

مجتمع الدراسة: ١٥٠ موظفًا

مكان الدراسة: وزارة الداخلية السعودية

أداة الدراسة: استبيان

الدراسة الرابعة عشرة: العتيبي (٢٠١٩)

بعنوان: أثر التدريب على جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية

تناولت: هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين التدريب وجودة الأداء الوظيفي للموظفين، مع التركيز على تطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، وأثر ذلك على تحسين جودة العمل والإنتاجية، وتقليل الأخطاء الوظيفية وتعزيز الكفاءة. كما ركزت على دراسة الفروق بين الموظفين من حيث الخبرة والمؤهل العلمي وتأثير التدريب على كل مجموعة بشكل منفصل.

وتوصلت إلى: أكدت النتائج أن التدريب المستهدف والمتخصص يساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، وأن البرامج التدريبية التي تعتمد على أساليب عملية وتطبيقية تحقق نتائج أفضل. أوصت الدراسة بضرورة تقييم البرامج التدريبية بانتظام ومراعاة احتياجات كل موظف لضمان تطوير مهاراته بالشكل الأمثل.

مجتمع الدراسة: ١٤٠ موظفًا

مكان الدراسة: وزارة الصحة السعودية

أداة الدراسة: استبيان

الدراسة الخامسة عشرة: البلوشي (٢٠٢١)

بعنوان: تقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية

تناولت: ركزت الدراسة على قياس أثر التدريب على مختلف أبعاد الأداء الوظيفي للموظفين (الإنتاجية، الالتزام، جودة العمل، والسلوك الوظيفي)، مع دراسة الفروق بين الموظفين وفق الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والوظيفة. كما تناولت الدراسة تحليل أساليب التدريب وملاءمتها لاحتياجات الموظفين، وتأثير أسلوب المدرب وطرق التقييم على مستوى الأداء.

وتوصلت إلى: أوضحت النتائج أن التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، وأن الفروق الفردية للموظفين تؤثر على درجة الاستفادة من البرامج التدريبية، مما يستلزم تصميم برامج تدريبية متنوعة تتناسب مع خصائص الموظفين المختلفة. وأكدت الدراسة على أهمية متابعة أثر التدريب وقياسه باستمرار لضمان استمرار التحسين في الأداء الوظيفي.

مجتمع الدراسة: ١٨٠ موظفًا

مكان الدراسة: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

أداة الدراسة: استبيان

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب والأداء الوظيفي وجود اتفاق عام بين الباحثين على أن التدريب يُعد من أهم الأدوات التي تسهم في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات المختلفة، سواء من خلال تطوير مهاراتهم المهنية أو تعزيز معارفهم وقدراتهم العملية. كما أكدت هذه الدراسات أن التدريب الفعّال يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتعزيز الالتزام والانضباط الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

كما أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن فعالية التدريب لا تعتمد فقط على تنفيذ البرامج التدريبية، بل ترتبط أيضًا بعدة عوامل أخرى مثل جودة المحتوى التدريبي، وكفاءة المدربين، وملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات الموظفين ومتطلبات العمل. وأشارت هذه الدراسات إلى أن البرامج التدريبية المصممة وفق احتياجات العمل الفعلية تحقق أثرًا أكبر في تحسين الأداء الوظيفي مقارنة بالبرامج التدريبية التقليدية أو العامة التي لا ترتبط بشكل مباشر بمتطلبات الوظيفة.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات وإسهامها في توضيح العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، إلا أن تحليلها يُظهر أن بعض الدراسات ركزت على أثر التدريب على الأداء الوظيفي بصورة عامة دون التطرق بشكل تفصيلي إلى مكونات الأداء المختلفة مثل الإنتاجية، وجودة العمل، وسرعة الإنجاز، والسلوك المهني. كما أن عددًا من الدراسات لم يتناول بصورة كافية أثر التدريب في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والإدارية المرتبطة ببرامج التطوير الحكومي ومتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفجوة البحثية

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في النقاط الآتية:

١. ركزت العديد من الدراسات السابقة على أثر التدريب على الأداء الوظيفي بشكل عام دون تحليل تفصيلي لمكونات الأداء المختلفة مثل الإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام الوظيفي والسلوك المهني.
٢. هناك قلة في الدراسات التطبيقية الحديثة التي تناولت أثر التدريب داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وخاصة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

٣. لم تركز بعض الدراسات بشكل كافٍ على تحليل أثر التدريب في ظل متطلبات التحول المؤسسي والتطورات الإدارية المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠.

٤. لم تتناول العديد من الدراسات تحليل الفروق الفردية بين الموظفين وفق المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وتأثيرها في فعالية التدريب وتحسين الأداء الوظيفي.

وبناءً على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين البرامج التدريبية ومستوى الأداء الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار بعض المتغيرات الديموغرافية للموظفين، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات وبرامج التدريب داخل المؤسسات الحكومية.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويُعد هذا المنهج مناسبًا لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، من خلال جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وهما:

أولاً: البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة علمية مقننة تم توزيعها إلكترونيًا على الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بهدف التعرف على آرائهم حول مستوى التدريب المقدم لهم ومدى تأثيره في تحسين أدائهم الوظيفي.

ثانيًا: البيانات الثانوية

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب العلمية، والدراسات السابقة، والأبحاث العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع التدريب والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التقارير والوثائق المتعلقة بالتدريب في المؤسسات الحكومية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، في مختلف الإدارات والقطاعات التابعة للوزارة. والذين يبلغ عددهم في حدود (٢٥٠) موظفاً ويُعد هذا المجتمع مناسباً للدراسة نظراً لاعتماد الوزارة على البرامج التدريبية المختلفة بهدف تطوير مهارات الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ عددها (٧٧) موظفاً وذلك لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية في مجتمع الدراسة بشكل متوازن. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على حجم مجتمع الدراسة وعدد الموظفين العاملين في الوزارة، بحيث يتم توزيع الاستبانة على نسبة مناسبة من المجتمع الأصلي بما يسمح بإجراء التحليل الإحصائي واستخلاص نتائج يمكن تعميمها بدرجة معقولة من الدقة.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، واشتملت على مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التدريب المقدم للموظفين وأثره في تحسين أدائهم الوظيفي.

أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبانات، سيتم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة وأيضاً محاور الدراسة.
- معامل الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ للتعرف على ثبات أدوات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات للوصف التدريب وتأثيره على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير التدريب على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

- اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التدريب وعناصره، والأداء ومؤشراته والمتغيرات الديموغرافية.
- وتساعد هذه الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

حدود الدراسة :

- تقتصر هذه الدراسة على تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. وتشمل الدراسة :
١. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، ولا تشمل موظفي الجهات الحكومية الأخرى.
 ٢. الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة ما بين ٢٠٢٥ - ٢٠٢٦.
 ٣. الحدود البشرية: تشمل الدراسة الموظفين الإداريين والفنيين فقط، ولا تشمل الموظفين غير الإداريين أو المتعاقدين خارج الوزارة.
 ٤. الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع التحليل الإحصائي للنتائج. ولا تشمل الدراسة أدوات نوعية موسعة مثل المقابلات التفصيلية أو الملاحظة المباشرة.

الفصل الثاني الإطار النظري

الفصل الثاني

الاطار النظري

مقدمة

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل^(١).

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبى حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحمور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. ويتناول هذا الفصل توضيحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب ومفهوم استراتيجية التدريب وخطوات إعدادها ومعوقات تطبيق استراتيجية التدريب وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه، كما يتناول مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته، كما يتناول هذا الفصل التعريف بعملية قياس وتقييم الأداء وأهميتها وخطواتها.

مفهوم التدريب

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"^(٢).

أما صلاح عبد الباقي فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"^(٣).

(١) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران، ٢٠٠٠، ص ٣٥.

(٢) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤، ص ٨٩.

(٣) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٦٩.

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"^(٤).

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتّاب قد اشتركوا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ويرى الباحث بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.

استراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

(٤) عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، ١٩٩٦، ص ٢٣٣.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين⁽⁵⁾.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين⁽⁶⁾. ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

⁽⁵⁾ Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

⁽⁶⁾ Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية. ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

١. مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
٢. التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
٣. اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
٤. اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.
٥. اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.
٦. اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي^(٧):

١. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

(٧) مؤيد السالم، وعادل صالح، مرجع سابق، ٢٠٠٢، ص ١٣١-١٤٠.

٢. الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

٣. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

٤. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

- هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
- من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

٥. تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة^(٨).

(٨) جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد ٢٠، العدد ٤-أ، ٢٠٠٤، ص ١٩٧٥.

ويرى الباحث بضرورة اهتمام الشركات الأردنية وخصوصاً الصناعية بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل وهذا الأمر بالتالي يفرض على منظماتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام شركاتنا الصناعية بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية بأنهم ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب وذلك بما يضمن رفع مهارات العاملين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة.

خطوات إعداد استراتيجية التدريب

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية^(٩):

١. تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
٢. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
٣. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

(٩) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

٤. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.

٥. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة^(١٠)، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطورات الاستراتيجية للمنظمة.

معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

١. عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

٢. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

٣. جمود القوانين والتشريعات.

٤. عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.

٥. عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

٦. ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

٧. ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.

⁽¹⁰⁾ Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.

٨. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

ويرى الباحث بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن الشركات الصناعية الأردنية بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

أهمية التدريب وفوائده

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي^(١١):

- أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
 - ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
 - ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
- ويرى مصطفى أبوبكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات^(١٢).

(١١) سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣، ص ١٠٩.

(١٢) مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤،

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على^(١٣):

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

(١٣) بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، ٢٠٠٣، ص ١٢.

المبحث الثاني: أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين أحد المحاور الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث يمثل المؤشر الحقيقي لمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فنجاح المؤسسات في بيئات العمل المعاصرة لم يعد يعتمد فقط على توفر الموارد المادية أو التقنية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الموارد البشرية ومستوى أدائها. ويُعد الأداء الوظيفي وسيلة أساسية تستطيع من خلالها الإدارة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يعكس مدى ما يمتلكه الموظفون من مهارات وقدرات وخبرات تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب. كما يمثل الأداء الوظيفي نقطة التقاء لجهود الإدارة والموظفين، إذ تسعى الإدارة إلى تنظيم العمل وتوفير الظروف المناسبة لتحسين الإنتاجية، بينما يعمل الموظفون على توظيف قدراتهم ومعارفهم لتحقيق الأهداف المحددة. ولذلك يُعد الأداء الوظيفي معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الموظفين وفاعلية السياسات الإدارية داخل المنظمة، كما أنه يشكل أساساً مهماً في عمليات التقييم والترقية والتحفيز والتطوير الوظيفي.^(١٤)

وانطلاقاً من أهمية الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسات، فقد اهتمت الدراسات الإدارية والتنظيمية بتحليل مفهومه وبيان أنواعه ومكوناته، إضافة إلى تفسير العوامل المؤثرة فيه والنظريات التي تفسر سلوك الموظفين في العمل. وعليه يتناول هذا المبحث ماهية الأداء الوظيفي وأنواعه ومكوناته، إضافة إلى أهم النظريات المفسرة له والعوامل المؤثرة فيه ومعايير تقييمه وسبل تحسينه

ماهية الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والموارد البشرية، لما له من دور محوري في تحقيق أهداف المؤسسات ورفع كفاءة العمل داخلها. ويشير الأداء الوظيفي بوجه عام إلى مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف عند قيامه بالمهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، وذلك في ضوء المعايير التنظيمية المحددة مسبقاً من قبل المؤسسة^(١٥). ويعكس الأداء الوظيفي قدرة الموظف على توظيف معارفه ومهاراته وخبراته في تنفيذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية،

(١٤) الحربي، عبدالعزيز، أثر بيئة العمل المادية والتنظيمية على الرضا الوظيفي، مجلة دراسات إدارية، جامعة الملك عبدالعزيز، (١/ ٧٢).

(١٥) درة، ع. الأداء الوظيفي وإدارته في المنظمات الحديثة، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١١٠.

بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار والتنافس في بيئة العمل المتغيرة.

كما يُنظر إلى الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف أثناء أدائه لمهامه الوظيفية، والتي يمكن ملاحظتها وقياسها وتقييمها وفق معايير محددة مثل جودة العمل، وكمية الإنتاج، والالتزام بالوقت، ومستوى التعاون مع الزملاء، والقدرة على حل المشكلات المهنية^(١٦). ويعكس الأداء الوظيفي كذلك مدى التزام الموظف بقيم المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها التنظيمية، إضافة إلى قدرته على التكيف مع متطلبات العمل والتغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل.

وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الأداء الوظيفي بتعريفات متعددة، إلا أنها تتفق في مضمونها العام، حيث يرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي يمثل النتائج التي يحققها الموظف من خلال تنفيذ مهامه الوظيفية خلال فترة زمنية معينة، بينما يرى آخرون أنه يعبر عن السلوكيات التي يظهرها الموظف أثناء العمل والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة^(١٧). وبذلك يمكن القول إن الأداء الوظيفي يجمع بين جانبين أساسيين هما السلوك الوظيفي الذي يقوم به الفرد أثناء العمل، والنتائج التي تتحقق نتيجة هذا السلوك.

كما يرتبط الأداء الوظيفي بعدد من العوامل التي تؤثر في مستواه، مثل قدرات الموظف ومهاراته وخبراته، ومستوى الدافعية لديه، إضافة إلى البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، بما تتضمنه من أساليب القيادة ونظم الحوافز والتدريب والتطوير المهني. ولذلك فإن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب اهتماماً متكاملًا بهذه العوامل، والعمل على توفير بيئة عمل محفزة تساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات وإمكانات.

ويُعد الأداء الوظيفي أيضاً أداة مهمة تستخدمها المؤسسات في تقييم كفاءة العاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية، إضافة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والمكافآت والحوافز. كما يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، الأمر الذي يساعد الإدارة على وضع خطط مناسبة لتطوير الأداء وتحسين مستوى الإنتاجية داخل المنظمة^(١٨).

(١٦) الحريري، م. د. (٢٠١٣). تحسين الإنتاجية وأثرها على الأداء الوظيفي. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٨٩.

(١٧) عبد الباري درة، الأداء الوظيفي وإدارته في المنظمات الحديثة، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١١٠.

(١٨) درة، ع. الأداء الوظيفي وإدارته في المنظمات الحديثة، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١١٠.

أنواع الأداء الوظيفي

تتنوع أشكال وأنواع الأداء الوظيفي داخل المؤسسات تبعاً لاختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، حيث يمكن النظر إليه من زوايا متعددة مثل مصدر الأداء، ومدى شموليته داخل المنظمة، وكذلك طبيعة النشاط أو المجال الذي يتحقق فيه الأداء. ويساعد هذا التصنيف في فهم طبيعة الأداء الوظيفي بصورة أعمق، كما يمكّن الإدارة من تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين والمنظمة ككل، ووضع السياسات المناسبة لتطويره وتحسين مستواه^(١٩).

أنواع الأداء الوظيفي حسب مصدره

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي وفقاً لمصدره إلى نوعين رئيسيين هما الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

الأداء الداخلي:

يقصد بالأداء الداخلي ذلك الأداء الناتج عن الموارد والإمكانات المتاحة داخل المنظمة، ويعتمد بشكل أساسي على كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والتنظيمية المتوفرة. ويشمل هذا النوع عدة أشكال من الأداء، من أبرزها الأداء البشري الذي يرتبط بجهود العاملين ومهاراتهم وخبراتهم، إضافة إلى الأداء التقني الذي يعكس قدرة المؤسسة على استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في إنجاز الأعمال بكفاءة، وكذلك الأداء المالي الذي يشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية وتحقيق الاستخدام الأمثل لها^(٢٠).

الأداء الخارجي:

أما الأداء الخارجي فيشير إلى الأداء الذي يتأثر بالعوامل والظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة، مثل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، ودرجة المنافسة في السوق، والسياسات الحكومية والتشريعات المنظمة للعمل. وتؤثر هذه العوامل بدرجات متفاوتة في نتائج المؤسسة ومستوى أدائها، مما يتطلب من الإدارة متابعة البيئة الخارجية وتحليل متغيراتها باستمرار لضمان تحقيق التكيف التنظيمي وتحسين الأداء^(٢١).

(١٩) لعبدالكريم، (٢٠٢٢)، فاطمة، الرضا الوظيفي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، الطبعة الأولى، مجلة دراسات الموارد البشرية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ص ١٢٣.

(٢٠) الحريري، م. د. (٢٠١٣). تحسين الإنتاجية وأثرها على الأداء الوظيفي. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٨٩.

(٢١) عبد السلام مزهر، الإدارة الاستراتيجية للأداء، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١٦٥.

أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي وفق معيار الشمولية إلى نوعين رئيسيين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

الأداء الكلي:

يشير الأداء الكلي إلى النتائج الإجمالية التي تحققها المنظمة نتيجة تفاعل جميع أنظمتها ووحداتها التنظيمية المختلفة، حيث يعكس هذا النوع من الأداء مستوى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مثل النمو والاستمرارية وزيادة الإنتاجية. ويُعد الأداء الكلي مؤشراً مهماً للحكم على نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق التوازن بين مواردها المختلفة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة^(٢٢).

الأداء الجزئي:

أما الأداء الجزئي فيقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الوحدات التنظيمية أو الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، مثل أداء قسم الموارد البشرية أو قسم الإنتاج أو قسم التسويق أو الإدارة المالية. ويختلف تقييم هذا النوع من الأداء تبعاً لطبيعة كل وظيفة والمعايير المستخدمة في قياسها، حيث يتم التركيز على مدى كفاءة كل وحدة في أداء المهام الموكلة إليها^(٢٣).

أنواع الأداء الوظيفي حسب طبيعة الأداء

يمكن أيضاً تصنيف الأداء الوظيفي وفقاً لطبيعة النشاط أو المجال الذي يتحقق فيه إلى عدة أنواع، من أبرزها^(٢٤):

الأداء الاقتصادي:

يشير الأداء الاقتصادي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج اقتصادية إيجابية مثل زيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح وتعظيم القيمة المضافة، إضافة إلى تحسين استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، الأمر الذي يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

(٢٢) درة، ع. الأداء الوظيفي وإدارته في المنظمات الحديثة، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١١٠.

(٢٣) الحريري، م. د. (٢٠١٣). تحسين الإنتاجية وأثرها على الأداء الوظيفي. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٨٩.

(24) Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.

الأداء الاجتماعي:

يعكس الأداء الاجتماعي مدى التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع، مثل توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين، وتحسين ظروف العمل، والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

الأداء التكنولوجي:

يتمثل الأداء التكنولوجي في قدرة المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة وتطوير أساليب العمل والإنتاج بما يتلاءم مع متطلبات التطور التكنولوجي، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة كفاءة العمليات التنظيمية.

وبناءً على ما سبق يتضح أن تعدد أنواع الأداء الوظيفي يعكس تعدد الأبعاد التي يمكن من خلالها تحليل أداء المؤسسات والعاملين فيها، الأمر الذي يساعد الإدارة على تقييم الأداء بصورة أكثر شمولية ودقة، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

مكونات الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الأساسية التي تعكس قدرة الموظف على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية داخل المنظمة. ولا يقتصر مفهوم الأداء الوظيفي على مجرد تنفيذ العمل أو إنجاز المهام المطلوبة، بل يمتد ليشمل مجموعة من الجوانب المرتبطة بقدرات الفرد ومهاراته وخبراته، إضافة إلى مستوى الجهد الذي يبذله أثناء أداء عمله. ولذلك فإن الأداء الوظيفي يمثل محصلة تفاعل عدة مكونات رئيسية تؤثر في مستوى أداء الفرد داخل المنظمة، وتحدد مدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية^(٢٥).

كما أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية، حيث تلعب القدرات الفردية، ومستوى التأهيل العلمي، والخبرة المهنية دوراً مهماً في تحديد كفاءة الموظف في أداء عمله. وفي المقابل تؤثر العوامل التنظيمية مثل أسلوب القيادة، ونظام الحوافز، وبيئة العمل، ونظم التدريب والتطوير في مستوى الأداء الوظيفي، إذ إن توفير بيئة عمل مناسبة يساهم في تحسين

(٢٥) درة، ع. الأداء الوظيفي وإدارته في المنظمات الحديثة، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١١٠.

أداء العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم². ومن هنا فإن فهم مكونات الأداء الوظيفي يساعد الإدارة على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين داخل المنظمة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الأداء الوظيفي يعتمد بشكل أساسي على عنصرين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، حيث يمثل هذان العنصران الأساس الذي تقوم عليه عملية تقييم الأداء داخل المؤسسات. فالكفاءة تعبر عن الطريقة التي يتم من خلالها استخدام الموارد المتاحة لإنجاز العمل، بينما تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من العمل³. ولذلك فإن تحقيق الأداء المتميز يتطلب الجمع بين هذين العنصرين بحيث يتم إنجاز العمل بأفضل طريقة ممكنة مع تحقيق النتائج المطلوبة.

الكفاءة

تشير الكفاءة إلى قدرة الموظف على استخدام الموارد المتاحة من وقت وجهد وإمكانات مادية وبشرية بطريقة مثلى من أجل إنجاز المهام المطلوبة بأفضل صورة ممكنة. وتعد الكفاءة من أهم المؤشرات التي تستخدمها المؤسسات في تقييم أداء العاملين، لأنها تعكس مدى قدرة الفرد على أداء عمله بشكل منظم وفعال مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية^(٢٦). كما ترتبط الكفاءة بامتلاك الموظف لمجموعة من المهارات والمعارف والخبرات التي تمكنه من تنفيذ العمل بطريقة صحيحة ودقيقة، إضافة إلى قدرته على استخدام الأدوات والتقنيات المرتبطة بالوظيفة بكفاءة عالية. فكلما كان الموظف يمتلك مستوى أعلى من المهارات والخبرة المهنية، زادت قدرته على أداء العمل بسرعة ودقة أكبر، الأمر الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة⁵.

وتظهر الكفاءة أيضاً من خلال قدرة الموظف على تنظيم وقته وإدارة مهامه بصورة فعالة، حيث يستطيع الموظف الكفء إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد مع تقليل الأخطاء والهدر في الموارد. كما أن الكفاءة تسهم في تحسين جودة العمل وتقليل التكاليف التشغيلية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى^(٢٧).

(٢٦) عبد الباري درة، الأداء الوظيفي وإدارته في المنظمات الحديثة، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١١٠.

(٢٧) الحريري، م. د. (٢٠١٣). تحسين الإنتاجية وأثرها على الأداء الوظيفي. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٨٩.

تشير الفعالية إلى مدى قدرة الموظف أو المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، أي أنها تعبر عن درجة النجاح في الوصول إلى النتائج المرجوة من العمل. وتركز الفعالية على تحقيق الغايات النهائية للأنشطة التنظيمية، حيث تهتم بالنتائج المتحققة أكثر من اهتمامها بالوسائل المستخدمة لتحقيق تلك النتائج^(٢٨).

كما تعكس الفعالية قدرة الموظف على توجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، وذلك من خلال إنجاز المهام المطلوبة وفق المعايير المحددة من قبل الإدارة. وتظهر الفعالية من خلال تحقيق النتائج المتوقعة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، إضافة إلى قدرة الموظف على التكيف مع متطلبات العمل والتعامل مع التحديات المهنية التي قد تواجهه أثناء أداء مهامه.

ومن الجدير بالذكر أن الفعالية لا تتحقق بمعزل عن الكفاءة، بل إن الأداء الوظيفي المتميز يتطلب تحقيق التوازن بين هذين العنصرين. فقد يكون الموظف كفؤاً في استخدام الموارد المتاحة، لكنه لا يحقق الأهداف المطلوبة، وفي هذه الحالة يكون أدائه كفؤاً لكنه غير فعال. وعلى العكس من ذلك قد يحقق الموظف الأهداف المطلوبة لكنه يستهلك موارد كبيرة أو وقتاً طويلاً، وهنا يكون أدائه فعالاً لكنه غير كفء. لذلك فإن تحقيق الأداء الوظيفي المتكامل يتطلب الجمع بين الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأعمال، بما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية^(٢٩).

النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وذلك لما له من دور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسات ورفع مستوى كفاءة العاملين. وقد سعت العديد من النظريات الإدارية والتنظيمية إلى تفسير سلوك الموظفين في بيئة العمل وتحليل العوامل التي تؤثر في مستوى أدائهم، حيث حاولت هذه النظريات توضيح

(٢٨) عبد السلام مزهر، الإدارة الاستراتيجية للأداء، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١٦٥.

(٢٩) درة، ع. الأداء الوظيفي وإدارته في المنظمات الحديثة، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١١٠.

العلاقة بين الدافعية والقدرات الفردية والبيئة التنظيمية من جهة، ومستوى الأداء الوظيفي من جهة أخرى^(٣٠).

وتساعد هذه النظريات في فهم كيفية تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم داخل المؤسسات، كما توفر إطاراً علمياً يمكن من خلاله تطوير السياسات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل نظم الحوافز والتدريب والتقييم الوظيفي. ومن أبرز النظريات التي تناولت تفسير الأداء الوظيفي نظرية رأس المال البشري، ونظرية التوقع، ونظرية تدعيم السلوك، إضافة إلى النظرية اليابانية في الإدارة المعروفة بنظرية (Z)^(٣١).

نظرية رأس المال البشري

تعد نظرية رأس المال البشري من أهم النظريات التي تناولت دور الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات. وتقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن العاملين في المنظمة يمثلون رأس مال حقيقياً يمكن استثماره وتنميته من خلال التعليم والتدريب واكتساب الخبرات المهنية. وبناءً على ذلك فإن تطوير مهارات العاملين وقدراتهم يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم^(٣٢).

كما تؤكد هذه النظرية أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق فوائد طويلة الأجل للمؤسسة، حيث يساهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة العمل. ولذلك تحرص المؤسسات الحديثة على توفير برامج تدريبية وتطويرية للعاملين بهدف تنمية مهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

نظرية التوقع

تعد نظرية التوقع من النظريات المهمة في تفسير سلوك العاملين ودافعيتهم للعمل، وقد قدمها العالم "فروم" (Vroom) "وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دافعية الفرد للأداء تعتمد على توقعه للنتائج التي سيحصل عليها نتيجة جهده في العمل. فكلما اعتقد الموظف أن جهوده ستؤدي

(٣٠) الحريري، م. د. بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٣، ص ٢٢١.

(٣١) عبد السلام مزهر، الإدارة الاستراتيجية للأداء، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١٦٥.

(٣٢) شامي، أ. (٢٠١٢). إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٠٢.

إلى تحقيق نتائج إيجابية مثل الحصول على مكافآت أو ترقية، زادت دافعيته للعمل وتحسن مستوى أدائه^(٣٣).

كما تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يميلون إلى بذل جهود أكبر عندما يدركون أن هناك علاقة واضحة بين الجهد المبذول والأداء المتحقق، وكذلك بين الأداء والمكافآت التي يحصلون عليها. ولذلك فإن المؤسسات التي تعتمد نظم حوافز عادلة وشفافة تكون أكثر قدرة على تحفيز العاملين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي^(٣٤).

نظرية تدعيم السلوك

تفسر نظرية تدعيم السلوك أداء العاملين من خلال العلاقة بين السلوك والنتائج المترتبة عليه، حيث ترى هذه النظرية أن السلوك الذي يعقبه تعزيز إيجابي مثل المكافأة أو الثناء يميل إلى التكرار في المستقبل، بينما السلوك الذي يعقبه عقاب أو نتائج سلبية يقل احتمال تكراره مرة أخرى^(٣٥).

وتؤكد هذه النظرية على أهمية استخدام أساليب التعزيز الإيجابي داخل المؤسسات مثل الحوافز المادية والمعنوية، حيث يساهم ذلك في تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم والاستمرار في السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالعمل. كما تساعد هذه النظرية الإدارة على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استخدام أنظمة المكافآت والعقوبات بطريقة مدروسة^(٣٦).

النظرية اليابانية في الإدارة (نظرية Z)

تعد نظرية (Z) من النظريات الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وقد ظهرت نتيجة لدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم. وتركز هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، حيث تقوم على مبادئ أساسية مثل الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين.

(٣٣) عبد الباري درة، الأداء الوظيفي وإدارته في المنظمات الحديثة، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١١٠.

(٣٤) الحريري، م. د. (٢٠١٣). تحسين الإنتاجية وأثرها على الأداء الوظيفي. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٨٩.

(٣٥) شامي، أ. (٢٠١٢). إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٠٢.

(٣٦) عبد السلام مزهر، الإدارة الاستراتيجية للأداء، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١٦٥.

وترى هذه النظرية أن الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي. كما تؤكد على أن توفير بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق النجاح التنظيمي على المدى الطويل^(٣٧).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن النظريات المفسرة للأداء الوظيفي تقدم رؤى متعددة لفهم سلوك العاملين داخل المؤسسات، حيث تركز بعض النظريات على تنمية القدرات والمهارات، بينما تهتم نظريات أخرى بتحفيز العاملين وتعزيز دافعيتهم للعمل. ولذلك فإن الاستفادة من هذه النظريات يساعد المؤسسات على تطوير سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

الأداء الوظيفي للموظف يتأثر بعدة عوامل تتداخل مع بعضها لتعطي صورة شاملة عن مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة. فهم هذه العوامل يساعد الإدارة على تحسين بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر. وفيما يلي تحليل موسع لكل عامل:^(٣٨)

وضوح الأهداف والمعايير التنظيمية

وضوح الأهداف والمعايير التنظيمية يعد حجر الأساس في إدارة الأداء الوظيفي، إذ يحدد للموظف ما هو متوقع منه، وكيف سيتم قياس أدائه. فالموظف الذي يعرف أهدافه بدقة يستطيع تنظيم مهامه، ترتيب أولوياته، وتخصيص جهده بشكل فعال، مما يقلل من الوقت المهدور ويزيد من جودة الأداء. على سبيل المثال، في حالة إدارة مشروع داخل مؤسسة حكومية، فإن وضوح خطة المشروع والنتائج المطلوبة لكل مرحلة يسهل على الموظفين معرفة مسؤولياتهم، ويعزز من التزامهم بالمواعيد النهائية ويقلل من الأخطاء. وعلى العكس، غياب الوضوح يؤدي إلى تضارب في المهام، وزيادة الشعور بالإحباط، وربما تراجع الروح المعنوية

(37) Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.

(38) الخشعي، (٢٠٢٠)، سعد بن محمد، بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء ورضا الموظفين في المؤسسات الخدمية، الطبعة الأولى، دار الحزم، الرياض، ص ١٤٨.

للموظف. لذلك، تعتبر المؤسسات الناجحة تلك التي تضع أهدافاً واضحة، قابلة للقياس، ومتسقة مع الاستراتيجية العامة، وتوفر مؤشرات أداء محددة للموظفين.

مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية

مشاركة الموظفين في صنع القرار الإداري تعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة. فعندما يُشرك الموظف في اقتراح حلول للمشكلات أو اتخاذ قرارات تؤثر على عمله مباشرة، فإن ذلك يخلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والمبادرة. هذا الأسلوب يقلل من الشعور بالعزلة أو الإقصاء، ويزيد من الثقة بين الإدارة والموظفين. على سبيل المثال، في المؤسسات التي تعتمد أسلوب الإدارة التشاركية، يكون للموظفين الحق في مناقشة جدول أعمال الفريق أو اقتراح طرق جديدة لتحسين العمليات، ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للفريق وتقليل معدلات الاستقالات. كما أن الدراسات تشير إلى أن الموظفين الذين يشعرون بمساهمتهم في اتخاذ القرارات يظهرون مستوى أعلى من الالتزام والانضباط مقارنة بالموظفين الذين لا تتاح لهم هذه الفرصة^(٣٩).

نظام الحوافز والمكافآت

الحوافز والمكافآت تعد محفزاً أساسياً لأداء الموظفين، إذ تعكس تقدير المؤسسة لجهودهم وتزيد من دافعيتهم لبذل مزيد من الجهد. ويجب أن يكون هذا النظام عادلاً وشفافاً، بحيث يتم ربط المكافآت مباشرة بمستوى الأداء وليس بالعوامل الشخصية أو المحسوبية. على سبيل المثال، نظام المكافآت الذي يعتمد على الإنجاز الفعلي لكل موظف يعزز المنافسة الإيجابية بين الفريق، ويحفز الموظف على تطوير مهاراته أو تحسين جودة عمله. في المقابل، غياب نظام المكافآت أو عدم عدالته يؤدي إلى تراجع الأداء، وقد يخلق شعوراً بالإحباط بين الموظفين، ما ينعكس سلباً على إنتاجية المؤسسة^(٤٠).

أسلوب القيادة والإشراف الإداري

أسلوب القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين. فالإدارة التي تتبع أسلوب القيادة الداعمة، والتي توفر توجيهاً مستمراً، وتشجع على التواصل المفتوح، وتقدم التغذية الراجعة البناءة، تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم. على سبيل المثال، قائد فريق يستخدم أسلوب القيادة التحفيزية والتشاركية يجعل الموظفين يشعرون بأن

(٣٩) درة، ع. الأداء الوظيفي وإدارته في المنظمات الحديثة، عمان: دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ١١٠.

(٤٠) الحريري، م. د. بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٣، ص ٢٢١.

لديهم القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات الصغيرة بأنفسهم، ما يقلل من الوقت الضائع في الموافقات ويزيد من سرعة الإنجاز. بينما القائد الاستبدادي أو الصارم يخلق بيئة عمل مليئة بالضغط النفسي، يقل فيها الأداء، وتزداد معدلات الخطأ والتأخير في إنجاز المهام.^(٤١)

الظروف المادية لبيئة العمل

البيئة المادية التي يعمل فيها الموظف تلعب دوراً محورياً في تحديد إنتاجيته. الإضاءة الجيدة، التهوية السليمة، التحكم في الضوضاء، ودرجة الحرارة المناسبة جميعها تؤثر على قدرة الموظف على التركيز والعمل بكفاءة. الدراسات أثبتت أن بيئة العمل المريحة تؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، بينما تؤدي الظروف غير المناسبة إلى الإرهاق والتوتر، ما يقلل من فعالية الموظف. على سبيل المثال، موظف يعمل في مكتب ضيق وغير مهوي جيداً قد يواجه صعوبة في التركيز، مما يزيد احتمالية التأخير في المهام، بينما الموظف الذي يعمل في بيئة مريحة يتمكن من التركيز وإتمام مهامه بدقة أكبر.^(٤٢)

توفر الموارد والتقنيات اللازمة للعمل

توفر الموارد المادية والتقنيات الحديثة يعد من العوامل الحاسمة في تحسين أداء الموظفين. فالعمل بدون أدوات مناسبة أو برامج حديثة يؤدي إلى تباطؤ العمليات وزيادة الأخطاء، بينما توفر هذه الموارد يسهل إنجاز المهام بسرعة ودقة. على سبيل المثال، موظف المراجعة المالية الذي يمتلك برامج متقدمة للتحليل المالي يمكنه استخراج البيانات بسهولة، مقارنة بزميله الذي يعتمد على الجداول الورقية التقليدية. كما أن التدريب المستمر على استخدام هذه الموارد يعزز مهارات الموظفين ويزيد من مستوى أدائهم، ما ينعكس إيجاباً على جودة الإنتاج والخدمات.^(٤٣)

(٤١) الحريري، م. د. (٢٠١٣). تحسين الإنتاجية وأثرها على الأداء الوظيفي. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٨٩.
(٤٢) الخثعمي، (٢٠٢٠)، سعد بن محمد، بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء ورضا الموظفين في المؤسسات الخدمية، الطبعة الأولى، دار الحزم، الرياض، ص ١٤٨.

(٤٣) Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.

معايير تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي يُعد أحد العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد المؤسسات على معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتحسين جودة وكفاءة العمل. وتستخدم المؤسسات مجموعة من المعايير الموضوعية لتقييم الأداء، وهي كالتالي:

الجودة

الجودة تعتبر المعيار الأهم لتقييم الأداء الوظيفي، إذ تعكس مدى التزام الموظف بمعايير العمل المعتمدة داخل المؤسسة ومدى دقته في تنفيذ المهام الموكلة إليه. الموظف الذي يحرص على جودة عمله يسعى لتقديم نتائج خالية من الأخطاء وتوافق المواصفات المطلوبة، ما يعزز من سمعة المؤسسة أمام العملاء ويزيد من مصداقيتها على المدى الطويل. لا يقتصر مفهوم الجودة على المنتج النهائي فقط، بل يشمل كل خطوات عملية التنفيذ، من التخطيط والتنظيم إلى المراجعة والتقييم المستمر، ما يضمن توافق الأداء مع السياسات والمعايير المهنية للمؤسسة. فعلى سبيل المثال، الموظف في قسم المراجعة المالية الذي يتحقق بدقة من صحة البيانات المالية ويطبق خطوات التدقيق المنهجية يقلل من احتمالات الخطأ المالي ويزيد من موثوقية التقارير المقدمة، ما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة وفعّالة. كما أن التركيز على الجودة يحد من إعادة العمل ويقلل من الهدر في الموارد والوقت، الأمر الذي يعزز الإنتاجية العامة للفريق ويخلق بيئة عمل منظمة وفعّالة. بالتالي، يمكن القول إن جودة العمل تمثل ركيزة أساسية لأي نظام تقييم أداء وظيفي، لأنها تجمع بين الالتزام بالمعايير المهنية وتحقيق نتائج ملموسة تدعم أهداف المؤسسة^(٤٤).

الكمية

الكمية كمقياس للأداء الوظيفي تركز على الإنتاجية وعدد المهام التي يتم إنجازها خلال فترة زمنية محددة، وهي معيار موضوعي يعكس نشاط الموظف وفاعليته في أداء مهامه اليومية. الموظف الذي يحقق مستوى مرتفعاً من الإنتاجية يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من قدرة الفريق على إنجاز المشاريع بكفاءة أعلى. على سبيل المثال، موظف خدمة العملاء الذي يتعامل مع عدد كبير من الاستفسارات اليومية مع الحفاظ على مستوى لائق من الجودة يحقق توازناً بين الإنتاجية والكفاءة، ويضمن رضا العملاء ويحد من زمن الانتظار، مما ينعكس

(٤٤) شامي، أ. (٢٠١٢). إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٠٢.

إيجابياً على صورة المؤسسة. ومع ذلك، يجب أن يكون التركيز على الكمية متوازناً مع الجودة، حيث أن الزيادة في حجم العمل على حساب الدقة قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الخدمة أو المنتج النهائي، مما يقلل من فاعلية الأداء العام. لذلك، تعتمد المؤسسات على مزيج من معايير الكمية والجودة لتقييم الأداء بشكل متكامل، بحيث يتم تحفيز الموظفين على تحقيق أعلى مستويات الإنتاج دون التنازل عن المعايير المهنية والأهداف الاستراتيجية^(٤٥).

الوقت

الوقت يُعد معياراً حيوياً لتقييم الأداء، لأنه يقيس مدى قدرة الموظف على إدارة مهامه وإنجازها ضمن الجداول الزمنية المحددة، ويعكس مستوى الانضباط والتنظيم الشخصي لديه. الالتزام بالوقت يعني أن الموظف قادر على التعامل مع ضغط العمل بكفاءة ويحد من التأخيرات التي قد تؤثر على سير العمل الجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة. على سبيل المثال، الموظف في قسم المشاريع الذي يُنجز المهام المطلوبة في مواعيدها المحددة يساهم في إنجاز المشروع بكفاءة ويعزز مصداقية المؤسسة لدى العملاء، كما يقلل من التكاليف الناجمة عن التأخير ويضمن توزيع الموارد بشكل أفضل. كما أن الالتزام بالوقت يخلق بيئة عمل منظمة، حيث يكون كل عضو في الفريق على دراية بالجدول الزمني للمهام، مما يزيد من تنسيق الجهود ويحفز الزملاء على الالتزام بالمواعيد النهائية. بالتالي، يمثل الوقت عنصراً رئيسياً في تقييم الأداء لأنه يعكس قدرة الموظف على إدارة مهامه بكفاءة ويعزز فاعلية المؤسسة ككل^(٤٦).

الإجراءات

الالتزام بالإجراءات يعكس مدى قدرة الموظف على العمل وفق السياسات والأساليب المعتمدة داخل المؤسسة، وهو معيار يضمن توحيد الأداء بين جميع الموظفين ويعزز كفاءة العمليات التشغيلية. الموظف الذي يلتزم بالإجراءات يقلل من احتمالات وقوع الأخطاء ويضمن تقديم نتائج متسقة ومتوافقة مع المعايير المهنية، ما يعكس الانضباط والمسؤولية في أداء المهام. على

(45) Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.

(٤٦) الخثعمي، (٢٠٢٠)، سعد بن محمد، بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء ورضا الموظفين في المؤسسات الخدمية، الطبعة الأولى، دار الحزم، الرياض، ص ١٤٨.

سبيل المثال، الموظف في قسم الإنتاج الذي يتبع إجراءات السلامة والجودة يساهم في حماية العاملين ويقلل من الأخطاء في المنتجات النهائية، كما يضمن سير العمل وفق المعايير المقررة. الالتزام بالإجراءات يساهم أيضاً في تسهيل تدريب الموظفين الجدد ويضمن استمرارية العمليات دون انقطاع، كما يعكس التزام الموظف بالقيم التنظيمية ويعد معياراً أساسياً لتقييم أدائه الشامل بشكل موضوعي. ومن خلال التركيز على الإجراءات، يمكن للمؤسسة تحسين الأداء الكلي وتقليل الهدر، كما يمكنها تحقيق التوازن بين الانضباط الشخصي والإنتاجية العامة، وهو ما يعزز الكفاءة التشغيلية والقدرة على المنافسة في الأسواق^(٤٧).

أساليب تحسين أداء الموظفين

يُعد تحسين الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيقها لضمان فعالية وجودة الخدمات والمنتجات، ولتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. فالأداء الجيد للموظفين لا يعتمد فقط على مؤهلاتهم وخبراتهم، بل يتأثر بشكل كبير بالبيئة التنظيمية والأساليب المتبعة لتحفيزهم وتطوير مهاراتهم. لذلك، تركز المؤسسات على استخدام مجموعة من الأساليب العلمية والإدارية التي تهدف إلى تعزيز دافعية الموظفين، وتطوير قدراتهم، وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والجودة. ومن بين هذه الأساليب يأتي الاهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وتحسين تصميم الوظائف، وتقديم التدريب المستمر، وتعزيز الاتصال المباشر بين الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم الفردية والتركيز على نقاط القوة لديهم. تهدف هذه الأساليب إلى خلق بيئة عمل متكاملة تدعم التطوير المستمر للموظفين، وتزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وجودة مخرجات العمل^(٤٨).

(٤٧) العبدالكريم، (٢٠٢٢)، فاطمة، الرضا الوظيفي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، الطبعة الأولى، مجلة دراسات الموارد البشرية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ص ١٢٣.

(٤٨) Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.

توفير الحوافز المادية والمعنوية

تعتبر الحوافز المادية والمعنوية من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، حيث تعمل هذه الحوافز على رفع مستوى الدافعية الداخلية والخارجية للموظف تجاه مهامه اليومية. الحوافز المادية تشمل الرواتب والمكافآت والمزايا المالية التي تمنح تقديراً للجهود المبذولة، بينما تشمل الحوافز المعنوية التقدير المعنوي، والثناء، والشهادات التقديرية، وفرص التطوير المهني. على سبيل المثال، الموظف الذي يحصل على مكافأة مادية أو شهادة تقدير عند تحقيق أهداف محددة يشعر بالرضا ويزداد التزامه، ما ينعكس إيجابياً على جودة وكفاءة العمل. كما أن الحوافز المعنوية تعزز شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة والاعتراف بجهوده، وهو ما يرفع مستوى الروح المعنوية ويزيد من التعاون بين الفريق. ومن منظور إداري، استخدام نظام متوازن يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يضمن استدامة الأداء العالي ويخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والإبداع، ما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية^(٤٩).

تحسين تصميم الوظائف وتطويرها

تحسين تصميم الوظائف يعد من الاستراتيجيات الفعالة لتحسين أداء الموظفين، حيث يهدف إلى جعل المهام أكثر وضوحاً وتحدياً بما يتناسب مع قدرات الموظف ومهاراته. يشمل ذلك إعادة توزيع المهام، وتوسيع نطاق الوظائف، وتقديم فرص للتعليم والتطوير داخل العمل، ما يزيد من شعور الموظف بالمسؤولية ويعزز دافعيته. على سبيل المثال، الموظف في قسم خدمة العملاء الذي يُمنح مهاماً متنوعة تشمل التعامل مع الاستفسارات والمشاكل الفنية يجد عمله أكثر تحدياً وتحفيزاً، مما يزيد من إنتاجيته واهتمامه بجودة الخدمة. كما أن تحسين تصميم الوظائف يساهم في الحد من الروتين والملل الذي قد يعيق الأداء، و يتيح للموظف فرصة استغلال مهاراته وإظهار إبداعه. بالتالي، يمثل تطوير الوظائف أداة استراتيجية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق رضا الموظف، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة^(٥٠).

(٤٩) شامي، أ. (٢٠١٢). إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات، القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٠٢.

(٥٠) درويش، ع. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي. عمان: دار المسيرة، ص ٧٥.

التدريب والتأهيل المستمر للموظفين

يعد التدريب والتأهيل المستمر من الأساليب الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي، إذ يمنح الموظفين المهارات والمعرفة الحديثة اللازمة لمواكبة التطورات في بيئة العمل. البرامج التدريبية المتخصصة تمكن الموظف من تطوير كفاءاته التقنية والسلوكية، مما يزيد من قدرته على أداء المهام بفاعلية وكفاءة عالية. على سبيل المثال، الموظف في قسم الموارد البشرية الذي يخضع لدورات تدريبية حول أحدث أساليب إدارة الأداء أو تقييم الموظفين يصبح أكثر قدرة على تطبيق المعايير بشكل دقيق وموضوعي، ما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أن الاستثمار في التدريب يعزز من شعور الموظف بالاهتمام بتطويره المهني ويخلق بيئة محفزة على التعلم المستمر والابتكار. علاوة على ذلك، فإن التدريب المستمر يقلل من الأخطاء التشغيلية ويزيد من القدرة على مواجهة التحديات اليومية، ما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة ويعزز قدرتها على المنافسة.

تعزيز الاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين

الاتصال المباشر بين الإدارة والموظفين يعد من الأدوات المهمة لتحسين الأداء الوظيفي، لأنه يساهم في توضيح التوقعات والأهداف وتسهيل حل المشكلات بسرعة وفعالية. التواصل الفعال يسمح للموظفين بفهم دورهم بشكل أفضل ويعزز شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة. على سبيل المثال، الاجتماعات الدورية أو جلسات التغذية الراجعة الفردية تساعد الموظف على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائه، ما يمكنه من تحسين مستواه وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية أكبر. كما أن الاتصال المباشر يعزز من شفافية الإجراءات ويحد من الشائعات وسوء الفهم بين الإدارة والموظفين، ما يخلق بيئة عمل منظمة ومتعاونة. لذلك، يعتبر التواصل المباشر أداة استراتيجية لتوجيه الأداء، وبناء الثقة المتبادلة، وزيادة التزام الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل مستويات الأداء^(٥١).

تنمية قدرات الموظفين والتركيز على نقاط قوتهم

تنمية قدرات الموظفين والتركيز على نقاط قوتهم يساعد على تحسين الأداء من خلال توجيه الجهود نحو المجالات التي يمكن للموظف التفوق فيها بشكل طبيعي، مما يزيد من فعالية العمل

(٥١) الخشعي، (٢٠٢٠)، سعد بن محمد، بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء ورضا الموظفين في المؤسسات الخدمية، الطبعة الأولى، دار الحزم، الرياض، ص ١٤٨.

ويعزز رضا الموظف عن وظيفته. تتضمن هذه الاستراتيجية تحديد مهارات ومواهب كل موظف واستغلالها في المهام المناسبة، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتدريب لتعزيز هذه القدرات. على سبيل المثال، الموظف الذي يتميز بالقدرة على الابتكار والتفكير التحليلي يمكن تكليفه بمشاريع تتطلب حلولاً إبداعية، مما يعزز إنتاجيته ويزيد من مستوى مساهمته في نجاح المؤسسة. كما أن التركيز على نقاط القوة يقلل من الضغط النفسي الناتج عن محاولة أداء المهام في مجالات غير مناسبة للموظف، ويزيد من الثقة بالنفس والانتماء للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، تعتبر هذه الطريقة استراتيجية مستدامة لتعزيز الأداء الوظيفي، لأنها تركز على تطوير الإمكانيات الفردية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة^(٥٢).

(٥٢) شامي، أ. (٢٠١٢). إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٠٢.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويُعد هذا المنهج مناسبًا لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، من خلال جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، في مختلف الإدارات والقطاعات التابعة للوزارة. والذين يبلغ عددهم في حدود (٢٥٠) موظفًا ويُعد هذا المجتمع مناسبًا للدراسة نظرًا لاعتماد الوزارة على البرامج التدريبية المختلفة بهدف تطوير مهارات الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

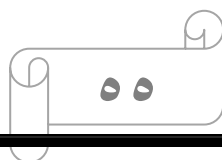
تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ عددها (٧٧) موظفًا وذلك لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية في مجتمع الدراسة بشكل متوازن. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على حجم مجتمع الدراسة وعدد الموظفين العاملين في الوزارة، بحيث يتم توزيع الاستبانة على نسبة مناسبة من المجتمع الأصلي بما يسمح بإجراء التحليل الإحصائي واستخلاص نتائج يمكن تعميمها بدرجة معقولة من الدقة.

طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وهما:

أولاً: البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة علمية مقننة تم توزيعها إلكترونياً على الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بهدف التعرف على آرائهم حول مستوى التدريب المقدم لهم ومدى تأثيره في تحسين أدائهم الوظيفي.



ثانيًا: البيانات الثانوية

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب العلمية، والدراسات السابقة، والأبحاث العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع التدريب والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التقارير والوثائق المتعلقة بالتدريب في المؤسسات الحكومية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبانات، سيتم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة وأيضاً محاور الدراسة.
- معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للتعرف على ثبات أدوات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات للوصف التدريب وتأثيره على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير التدريب على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التدريب وعناصره، والأداء ومؤشراته والمتغيرات الديموغرافية.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تم استخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، للتأكد من ثبات أداة الدراسة والجدول التالي يوضح معامل ثبات محاور أداة الدراسة وهي:

جدول (١)

معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

محاور الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
---------------	--------------------	-------------

محور التدريب:		
9	٠,٨٢	أولاً: الدورات التدريبية على المعلومات الفنية
9	٠,٩١٤	ثانياً: الدورات التدريبية على المعلومات الإدارية
٦	٠,٨٢٧	ثالثاً: التدريب أثناء العمل
٢٤	٠,٩٢	إجمالي محور التدريب
١٢	٠,٨٨٦	محور الأداء الوظيفي
٣٦	٠,٩٣٩	إجمالي المقياس

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة يتراوح ما بين (٠,٨٢٠ - ٠,٩١٤) ويتضح أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المقياس بلغ ٠,٩٣٩ وهذا يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات.

تحليل نتائج الدراسة

التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

أولاً: متغير العمر

جدول (٢) التحليل الوصفي لعينة الدراسة

متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٢٥	٠	٠,٠
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	7	9.1
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	34	44.2
45 فأكثر	36	46.8

الإجمالي	77	100.0
----------	----	-------

يظهر الجدول (٢) التوزيع العمري لعينة الدراسة البالغ عددها ٧٧ فردًا، حيث يتبين أن الفئة العمرية "٤٥ فأكثر" هي الأكثر تمثيلًا بنسبة ٤٦,٨٪ (٣٦ فردًا)، تليها الفئة "من ٣٥ إلى أقل من ٤٥" بنسبة ٤٤,٢٪ (٣٤ فردًا)، في حين أن الفئة "من ٢٥ إلى أقل من ٣٥" تمثل نسبة ضئيلة بلغت ٩,١٪ فقط (٧ أفراد)، وتخلو العينة تمامًا من فئة "أقل من ٢٥ سنة". يشير ذلك إلى تركيز غالبية أفراد العينة في الفئات العمرية المتوسطة وما فوقها.

ثانيًا: المستوى التعليمي

جدول (٣) التحليل الوصفي لعينة الدراسة

المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
9.0	7	دون الثانوي
39.0	30	ثانوي
22.1	17	دبلوم متوسط
23.4	18	بكالوريوس
6.5	5	دراسات عليا
١٠٠	٧٧	الإجمالي

يظهر الجدول (٣) توزيع أفراد العينة البالغ عددهم ٧٧ وفقًا لمستواهم التعليمي، حيث تتصدر فئة "ثانوي" المرتبة الأولى بنسبة ٣٩,٠٪ (٣٠ فردًا)، تليها فئة "بكالوريوس" بنسبة ٢٣,٤٪ (١٨ فردًا)، ثم "دبلوم متوسط" بنسبة ٢٢,١٪ (١٧ فردًا)، في حين تأتي فئتا "دون الثانوي" و"دراسات عليا" في المراتب الأخيرة بنسب ٩,٠٪ (٧ أفراد) و ٦,٥٪ (٥ أفراد) على التوالي. يعكس هذا التنوع في المستويات التعليمية مع تركيز نسبي في فئة الثانوي فما فوقها.

ثالثاً: عدد سنوات الخبرة

جدول (٤) التحليل الوصفي لعينة الدراسة

عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	0	٠,٠
من 5 إلى ١٠ سنوات	3	3.9
أكثر من ١٠ سنوات	74	96.1
الإجمالي	77	100

يظهر الجدول (٤) توزيع أفراد العينة البالغ عددهم ٧٧ وفقاً لعدد سنوات الخبرة، حيث تشكل فئة "أكثر من ١٠ سنوات" نسبة ساحقة بلغت ٩٦,١٪ (٧٤ فرداً)، في مقابل فئة "من ٥ إلى ١٠ سنوات" التي لم تتجاوز نسبتها ٣,٩٪ (٣ أفراد)، فيما تخلو العينة تماماً من فئة "أقل من ٥ سنوات". يشير ذلك إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يتمتعون بخبرة طويلة تتجاوز العشر سنوات.

رابعاً: المرتبة الوظيفية

جدول (٥) التحليل الوصفي لعينة الدراسة

المرتبة الوظيفية

المرتبة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
أقل من الخامسة	1	1.3
من الخامسة إلى التاسعة	54	70.1
أعلى من التاسعة	22	28.6
الإجمالي	٧٧	100.0

يظهر الجدول (٥) توزيع أفراد العينة البالغ عددهم ٧٧ وفقاً للمرتبة الوظيفية، حيث تحتل فئة "من الخامسة إلى التاسعة" المرتبة الأولى بنسبة ٧٠,١٪ (٥٤ فرداً)، تليها فئة "أعلى من التاسعة" بنسبة

٢٨,٦ ٪ (٢٢ فردًا)، في حين لا تمثل فئة "أقل من الخامسة" سوى نسبة ضئيلة جدًا بلغت ١,٣ ٪ (فرد واحد). يشير ذلك إلى تركيز غالبية أفراد العينة في المراتب الوظيفية المتوسطة والمرتفعة.

خامساً: الحالة الاجتماعية

جدول (٦) التحليل الوصفي لعينة الدراسة

الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
2.6	2	أعزب
96.1	74	متزوج
1.3	1	أخرى
100.0	77	الإجمالي

يظهر الجدول (٦) توزيع أفراد العينة البالغ عددهم ٧٧ وفقاً للحالة الاجتماعية، حيث تهيمن فئة "متزوج" بشكل كبير بنسبة ٩٦,١ ٪ (٧٤ فردًا)، في حين تشكل فئة "أعزب" نسبة ضئيلة بلغت ٢,٦ ٪ (فردان)، وتأتي فئة "أخرى" بنسبة ١,٣ ٪ (فرد واحد). يشير ذلك إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من المتزوجين.

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

المحور الأول (التدريب):

١. ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات الفنية حسب آراء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية للدورات التدريبية على المعلومات الفنية

رقم الفقرة	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا بشدة أوافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	ان طبيعة عملك تحتاج إلى التدريب بصفة مستمرة.	٤٥	٥٨,٤	٢٢	٢٨,٦	١٠	١٣,٠	-	-	-	-
٢	المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية الفنية جيد وشامل.	٢٥	٣٢,٥	٣٢	٤١,٦	١٦	٢٠,٨	٣	٣,٩	١	١,٣
٣	يتم اختيار المدرسين الاكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة	٢٥	٣٢,٥	٢٦	٣٣,٨	٢١	٢٧,٣	٤	٥,٢	١	١,٣

										بالمعلومات الفنية.	
٤	يساعد التدريب في حل المشاكل التي تواجه العاملين في العمل.	٤٨	٦٢,٣	١٨	٢٣,٤	١٠	١٣,٠	١	١,٣	-	-
٥	يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها ويكسب العاملين مهارات جديدة	٥٨	٧٥,٣	١٤	١٨,٢	٥	٦,٥	-	-	-	-
٦	المدربون على المعلومات الفنية قادرين على	٣٤	٤٤,٢	٢٥	٣٢,٥	١٦	٢٠,٨	١	١,٣	١	١,٣

										استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية.	
٣,٩	٣	١,٣	١	٩,١	٧	١٨,٢	١٤	٦٧,٥	٥٢	يؤثر التدريب بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين.	٧
١,٣	١	٢,٦	٢	١٥,٦	١٢	٣٩,٠	٣٠	٤١,٦	٣٢	يتم تقييم الدورات التدريبية الفنية بعد انتهائها.	٨
١,٣	١	٣,٩	٣	٢٠,٨	١٦	٣٦,٤	٢٨	٣٧,٧	٢٩	يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه للمعلومات الفنية.	٩

الإحصاء الوصفي لبعء الدورات التدريبية على المعلومات الفنية:

ءءول (٨)

الإحصاء الوصفي لبعء الدورات التدريبية على المعلومات الفنية

Descriptive Statistics				
العباءاء	الانءراء المعيارى	الوساء الحسابى	عءء العىنة	الاءاءاء العام
ان طبعة عملك آأاآ إلى الأرب بصفة مسأمة.	.717	4.45	77	موافق بشءة
المأوى العلمى المقءم بالأورات الأربىة الفنية آىء وشامل.	.903	4.00	77	موافق
ىأم آأىار المءربىن الاكفاء لأنفىء البرامآ الأربىة المأعلقة بالمأوماأا الفنية.	.962	3.91	77	موافق
ىساعد الأرب فى آل المشاكل أى آواجه العاملىن فى العمل.	.771	4.47	77	موافق بشءة
ىساعد الأرب فى آءءىء المأوماأ وآءءىأا وىكسب العاملىن مهارا آءءىءة.	.591	4.69	77	موافق بشءة
المءربون على المأوماأ الفنية قاءرون على اسأءام الآقنىاأ الأربىة بكفاءة عالىة.	.894	4.17	77	موافق
ىؤأر الأرب بشكل فعال فى آأسىن أءاء الموظفىن.	.993	4.44	77	موافق بشءة
ىأم آقىم الأورات الأربىة الفنية بعء انأهاأا.	.880	4.17	77	موافق

يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه للمعلومات الفنية.	930.	4.05	77	موافق
Valid N (listwise)			77	

يظهر التحليل الإحصائي لبعد "الدورات التدريبية على المعلومات الفنية" أن جميع العبارات حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (٣,٩١-٤,٦٩)، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة بشدة على أهمية وفعالية هذه الدورات. وجاءت أعلى العبارات متوسطًا هي "يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها ويكسب العاملين مهارات جديدة" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٩) وانحراف معياري (٠,٥٩١)، تليها عبارة "يساعد التدريب في حل المشاكل التي تواجه العاملين في العمل" بمتوسط (٤,٤٧)، ثم عبارة "إن طبيعة عملك تحتاج إلى التدريب بصفة مستمرة" بمتوسط (٤,٤٥). كما بلغت أقل العبارات متوسطًا عبارة "يتم اختيار المديرين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمعلومات الفنية" بمتوسط (٣,٩١)، إلا أنها لا تزال تشير إلى موافقة إيجابية. تعكس هذه النتائج وعيًا مرتفعًا لدى الباحثين بأهمية التدريب الفني ودوره المحوري في تحسين الأداء وتطوير المهارات، مع ملاحظة اتساق الإجابات كما يتضح من قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبيًا.

٢. ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على المهارات الإدارية حسب آراء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية للدورات التدريبية على المعلومات الإدارية

رقم الفقرة	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	المحتوى العلمي	٢٣	٢٩,٩	٣٥	٤٥,٥	١٥	١٩,٥	٢	٢,٦	٢	

										المقدم بالدورات التدريبية على المهارات الإدارية جيد وشامل .	
٢	يؤدي التنوع في أساليب الدورات التدريبية إلى زيادة إقبال الموظفين عليها .	٤٠	٥١,٩	٢٦	٣٣,٨	٩	١١,٧	٢	٢,٦	-	-
٣	يتم اختيار المدرين الاكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمهارات الإدارية .	٣٣	٤٢,٩	٢٩	٣٧,٧	١٢	١٥,٦	٢	٢,٦	١	١,٣

٤	المدرّبون على المهارات الإدارية قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية.	٢٨	٣٦,٤	٢٨	٣٦,٤	١١	١٤,٣	٢	٢,٦	-	-
٥	يراعي التدريب التدريج في العملية التدريبية .	٢٣	٢٩,٩	٣٨	٤٩,٤	١٥	١٩,٥	١	١,٣	-	-
٦	يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم التدريب على المهارات الإدارية (أسلوب	٣٢	٤١,٦	٣١	٤٠,٣	١٢	١٥,٦	٢	٢,٦	-	-

										المحاضرة، أسلوب الحوار والنقاش).	
٧	يتم تقييم الدورات التدريبية الإدارية بعد انتهائها.	٢٨	٣٦,٤	٣١	٤٠,٣	١٥	١٩,٥	٣	٣,٩	-	-
٨	ان التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات	٤٧	٦١,٠	٢٣	٢٩,٩	٧	٩,١	-	-	-	-
٩	يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه للمهارات الإدارية	٣٣	٤٢,٩	٢٨	٣٦,٤	١٢	١٥,٦	٤	٥,٢	-	-

الإحصاء الوصفي لبعء الدورات التدريبية على المعلومات الإدارية:

ءءول (١٠)

الإحصاء الوصفي لبعء الدورات التدريبية على المعلومات الإدارية

Descriptive Statistics				
العبارات	الانءراف المعيارى	الوسط الحسابى	عءء العينة	الإءءاء العام
المءءوى العلمى المقءم بالءورات التدريبية على المهاراء الإدارية ءىء وشامل.	.917	3.97	77	مءافق
ىؤءى التنوع فى أسالىب الدورات التدريبية إلى زىاءة إقبال الموظفىن علفها.	.791	4.35	77	مءافق بشءة
ىءم اءءىار المءربىن الأكفاء لءنفىء البرامء التدريبية المءعلقة بالمهاراء الإدارية.	.884	4.18	77	مءافق
المءربون على المهاراء الإدارية قاءرون على اسءءءام الآقنىاء التدريبية بكفاءة عالية.	.768	4.17	77	مءافق
ىراعى الآرب الآءرء فى العملية التدريبية.	.739	4.08	77	مءافق
ىءم اسءءءام طرق وأسالىب مءآلفة بآقءىم الآرب على المهاراء الإدارية (أسلوب المءاضرة، أسلوب الءوار والنقاش).	.800	4.21	77	مءافق بشءة
ىءم آقىىم الدورات التدريبية الإدارية بعء انءءاءها.	.846	4.09	77	مءافق
ان الآرب أثناء الءءمة ىساعد على اكآساب اءءاءاء إىءابىة آءاء العمل.	.661	4.52	77	مءافق بشءة
ىءم آقىىم أءاء المءآرب أثناء أءاءه للعمل للآأكء من إآقانه واكآسابه للمهاراء الإدارية.	.880	4.17	77	مءافق

Valid N	77			
(listwise)				

يظهر التحليل الإحصائي لبعد "الدورات التدريبية على المعلومات الإدارية" أن جميع العبارات حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (٣,٩٧-٤,٥٢)، مما يعكس موافقة أفراد العينة الإيجابية على فقرات هذا البعد. وجاءت أعلى العبارات متوسطًا هي "إن التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٢) وانحراف معياري (٠,٦٦١)، تليها عبارة "يؤدي التنوع في أساليب الدورات التدريبية إلى زيادة إقبال الموظفين عليها" بمتوسط (٤,٣٥)، ثم عبارة "يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم التدريب على المهارات الإدارية" بمتوسط (٤,٢١). في المقابل، حصلت عبارة "المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية على المهارات الإدارية جيد وشامل" على أدنى متوسط بلغ (٣,٩٧)، وهو ما لا يزال يشير إلى موافقة إيجابية. تشير هذه النتائج إلى تقدير أفراد العينة لأهمية التدريب الإداري، لا سيما في تعزيز الاتجاهات الإيجابية وتنوع أساليب التدريب، مع ملاحظة تقارب المتوسطات واتساق الإجابات كما تعكسها قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبيًا.

٣. ما مدى اعتماد التدريب أثناء العمل حسب آراء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية ؟

جدول (١١)

التكرارات والنسب المئوية للتدريب أثناء العمل

رقم الفقرة	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	يتم نقل الخبرة المباشرة إلى المرؤوسين	٣٣	٤٢,٩	٣٤	٤٤,٢	٧	٩,١	٢	٢,٦	١	١,٣

										من خلال التدريب اثناء العمل.	
٢	ان التدريب اثناء العمل يؤدي الى تحسين معارف ومهارات العاملين.	٥٢	٦٧,٥	٢٢	٢٨,٦	٣	٣,٩	-	-	-	-
٣	التدريب اثناء العمل يحفز المتدرب ويشجعه على التعلم.	٥٤	٧٠,١	٢٠	٢٦,٠	٢	٢,٦	١	١,٣	-	-
٤	ان التدريب اثناء العمل يساعد على تحسين عمل الفريق.	٤٩	٦٣,٦	٢٥	٣٢,٥	٣	٣,٩	-	-	-	-
٥	ان التدريب اثناء العمل يساعد المتدرب	٤١	٥٣,٢	٣١	٤٠,٣	٣	٣,٩	٢	٢,٦	-	-

										على فهم مشاكل الموظفين الآخرين.	
١,٣	١	١,٣	١	٣,٩	٣	٢٤,٧	١٩	٦٨,٨	٥٣	يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل بتسيخ المعلومات الفنية.	٦

جدول (١٢)

الإحصاء الوصفي لبعده: التدريب أثناء العمل

Descriptive Statistics					
					العبارات
موافق بشدة	77	4.25	.830		تم نقل الخبرة المباشرة إلى المرؤوسين من خلال التدريب اثناء العمل.
موافق بشدة	77	4.64	.560		ان التدريب اثناء العمل يؤدي الى تحسين معارف ومهارات العاملين.
موافق بشدة	77	4.64	.667		التدريب اثناء العمل يحفز المتدرب ويشجعه على التعلم.

يساعد على تحسين عمل الفريق.	.568	4.60	77	موافق بشدة
يساعد المتدرب على فهم مشاكل الموظفين الآخرين.	.698	4.44	77	موافق بشدة
يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل بترسيخ المعلومات الفنية.	.750	4.58	77	
Valid N (listwise)			77	

يظهر التحليل الإحصائي لبعد "التدريب أثناء العمل" أن جميع العبارات حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة جدًا تراوحت بين (٤,٢٥-٤,٦٤)، وجميعها جاءت في مستوى "موافق بشدة"، مما يعكس اتفاقًا قويًا من أفراد العينة على أهمية وفعالية هذا الأسلوب التدريبي. وجاءت أعلى العبارات متوسطًا هي "إن التدريب أثناء العمل يؤدي إلى تحسين معارف ومهارات العاملين" و"التدريب أثناء العمل يحفز المتدرب ويشجعه على التعلم" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٤) لكل منهما، وبانحرافات معيارية منخفضة (٠,٥٦٠ و ٠,٦٦٧ على التوالي)، تليها عبارة "يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل على ترسيخ المعلومات الفنية" بمتوسط (٤,٥٨). كما حصلت عبارة "تم نقل الخبرة المباشرة إلى المرؤوسين من خلال التدريب أثناء العمل" على أدنى متوسط بلغ (٤,٢٥) ولكنه لا يزال مرتفعًا. تشير هذه النتائج إلى إدراك أفراد العينة للدور المحوري للتدريب أثناء العمل في تحسين المهارات والمعارف، والتحفيز على التعلم، وترسيخ المعلومات، وتعزيز العمل الجماعي، مع ملاحظة اتساق كبير في الإجابات كما تعكسه قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة.

المحور الثاني (الأداء الوظيفي)

ما مدى اعتماد الأداء حسب آراء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

التكرارات والنسب المئوية للإداء الوظيفي:

جدول (١٣)

التكرارات والنسب المئوية للإداء الوظيفي

رقم الفقرة	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	يملك الموظفون المعرفة العلمية الكافية لإداء العمل بكفاءة عالية	١٧	٢٢,١	٣٢	٤١,٦	٢٥	٣٢,٥	١	١,٣	١	٢,٦
٢	يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيدة.	١٧	٢٢,١	٣٩	٥٠,٦	١٧	٢٢,١	٢	٢,٦	٢	٢,٦
٣	يحرص الموظفون على استخدام الامكانيات والموارد المتاحة في	٢٥	٣٢,٥	٤١	٥٣,٢	٩	١١,٧	٢	٢,٦	-	-

										العمل بكفاءة وفاعلية.	
٤	للتدريب دور كبير في تنمية المهارات والقدرات وزيادة المعرفة.	٤٥	٥٨,٤	٢٨	٣٦,٤	٣	٣,٩	١	١,٣	-	-
٥	يتمتع الموظفون بعد تدريبهم بقدرات تفصي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.	٣٢	٤١,٦	٣٧	٤٨,١	٦	٧,٨	٢	٢,٦	-	-
٦	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية في الوقت المحدد.	٣٢	٤١,٦	٣٧	٤٨,١	٨	١٠,٤	-	-	-	-
٧	تتوافر لدى الموظفين الرغبة المستمرة في	٣٩	٥٠,٦	٢٩	٣٧,٧	٧	٩,١	١	١,٣	١	١,٣

										التغيير والتطوير والحماس لإنجاز العمل.	
٨	يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار.	٢٩	٣٧,٧	٣٣	٤٢,٩	١٢	١٥,٦	٣	٣,٩	-	-
٩	علاقة الموظفين مع زملائهم جيدة.	٣٣	٤٢,٩	٣٥	٤٥,٥	٨	١٠,٤	١	١,٣	-	-
١٠	يلتزم الموظفون بموعد الحضور والانصراف لمقر العمل في الوقت المحدد	٣٥	٤٥,٥	٣٤	٤٤,٢	٦	٧,٨	٢	٢,٦	-	-
١١	يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه إيجابي نحو العمل .	٣٧	٤٨,١	٣٣	٤٢,٩	٦	٧,٨	-	-	١	١,٣

١٢	يزداد الشعور بروح العمل ضمن فريق بعد التدريب .	٣٦	٤٦,٨	٣٣	٤٢,٩	٨	١٠,٤	-	-	-	-
----	--	----	------	----	------	---	------	---	---	---	---

جدول (١٤)

الإحصاء الوصفي للمحور الأداء الوظيفي

Descriptive Statistics				
العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد العينة	الاتجاه العام
يمتلك الموظفون المعرفة العلمية الكافية لإداء العمل بكفاءة عالية.	.894	3.79	77	موافق
يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيدة.	.879	3.87	77	موافق
يحرص الموظفون على استخدام الامكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.	.727	4.16	77	موافق
للتدريب دور كبير في تنمية المهارات والقدرات وزيادة المعرفة.	.641	4.52	77	موافق بشدة
يتمتع الموظفون بعد تدريبهم بقدرات تفضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.	.723	4.29	77	موافق بشدة
يؤدي الموظفون المهام الوظيفية في الوقت المحدد.	.654	4.31	77	موافق بشدة
تتوافر لدى الموظفين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير والحماس لإنجاز العمل.	.807	4.35	77	موافق بشدة

يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار.	.823	4.14	77	موافق بشدة
علاقة الموظفين مع زملائهم جيدة.	.708	4.30	77	موافق بشدة
يلتزم الموظفون بموعد الحضور والانصراف لمقر العمل في الوقت المحدد.	.733	4.32	77	موافق بشدة
يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه إيجابي نحو العمل.	.742	4.36	77	موافق بشدة
يزداد الشعور بروح العمل ضمن فريق بعد التدريب.	.667	4.36	77	موافق بشدة
Valid N (listwise)			77	

يظهر التحليل الإحصائي لمحور "الأداء الوظيفي" أن جميع العبارات حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (٣,٧٩-٤,٥٢)، حيث جاءت غالبية العبارات في مستوى "موافق بشدة". حصلت أعلى العبارات متوسطًا على "للتدريب دور كبير في تنمية المهارات والقدرات وزيادة المعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٢) وانحراف معياري (٠,٦٤١)، تليها عبارة "يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه إيجابي نحو العمل" وعبارة "يزداد الشعور بروح العمل ضمن فريق بعد التدريب" بمتوسط (٤,٣٦) لكل منهما، ثم "تتوافر لدى الموظفين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير والحماس لإنجاز العمل" بمتوسط (٤,٣٥). في المقابل، جاءت أدنى العبارات متوسطًا هي "يمتلك الموظفون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية" بمتوسط (٣,٧٩) يليه "يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيدة" بمتوسط (٣,٨٧). تعكس هذه النتائج تقديرًا عاليًا لدور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة في تنمية المهارات، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية، وروح الفريق، مع ملاحظة أن العبارات المرتبطة بالمعرفة العلمية ومهارات التواصل حظيت بتقدير أقل نسبيًا مقارنة بباقي العبارات.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر إيجابي للتدريب بعناصره على تحسين أداء الموظفين وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

MODEL SUMMARY				
MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE
1	.657A	.432	.425	4.569
A. PREDICTORS: (CONSTANT), محور التدريب				

ANOVA						
	MODEL	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIG.
1	REGRESSION	1191.481	1	1191.481	57.072	.000B
	RESIDUAL	1565.766	75	20.877		
	TOTAL	2757.247	76			
A. DEPENDENT VARIABLE: محور الأداء الوظيفي						
B. PREDICTORS: (CONSTANT), محور التدريب						

COEFFICIENTS			

	MODEL	UNSTANDARDIZED		STANDARDIZED	T	SIG.
		COEFFICIENTS		COEFFICIENTS		
		B	STD. ERROR	BETA		
1	(CONSTANT)	14.929	4.774		3.127	.003
	محور التدريب	.347	.046	.657	7.555	.000
A. DEPENDENT VARIABLE: محور الأداء الوظيفي						

يتضح من الجداول السابقة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التدريب كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت معامل الارتباط بين المتغيرين .٦٥٧، في حين بلغ معامل التحديد بين المتغيرين ٤٣٢، وهذا يفسر تأثير التدريب كمتغير مستقل بنسبة ٤٣،٢٪ على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، في حين بلغت قيمة ١ (٧,٥٥٥) عند مستوى دلالة معنوية ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود تأثير إيجابي للتدريب على الأداء الوظيفي، وبلغت قيمة (٥٧,٠٧٢) عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي.

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية الفنية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية على تحسين أداء الموظفين المصلحة .

MODEL SUMMARY				
MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE
1	.517A	.267	.258	5.190
A. PREDICTORS: (CONSTANT), المعلومات الفنية				

ANOVA			

	MODEL	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIG.
1	REGRESSION	737.363	1	737.363	27.379	.000B
	RESIDUAL	2019.884	75	26.932		
	TOTAL	2757.247	76			
		A. DEPENDENT VARIABLE: محور الأداء الوظيفي				
		B. PREDICTORS: أولا :المعلومات الفنية (CONSTANT),				

		COEFFICIENTS				
	MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	T	SIG.
		B	STD. ERROR	BETA		
1	(CONSTANT)	26.630	4.653		5.723	.000
	أولاً: المعلومات الفنية	.630	.120	.517	5.232	.000
		A. DEPENDENT الوظيفي الأداء محور VARIABLE:				

يتضح من الجداول السابقة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الدورات التدريبية الفنية (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي (كمتغير تابع)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.517$ ، وهو ما يعكس ارتباطاً موجباً متوسطاً بين المتغيرين. في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.267$ ، مما يعني أن الدورات التدريبية الفنية تفسر ما نسبته 26.7% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

أظهرت قيمة (t) المحسوبة 5.232 عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للدورات التدريبية الفنية على الأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 27.379 عند مستوى دلالة 0.000، وهي أيضًا أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

يتضح من التحليل أن للدورات التدريبية الفنية تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا في تحسين الأداء الوظيفي، وكلما زاد الاهتمام بهذه الدورات ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية على المهارات الإدارية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية على تحسين أداء الموظفين المصلحة.

MODEL SUMMARY				
MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE
1	.552A	.304	.295	5.058
A. PREDICTORS: (CONSTANT), ثانيا: المعلومات الإدارية				

ANOVA					
MODEL	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIG.
1 REGRESSION	838.753	1	838.753	32.789	.000B
RESIDUAL	1918.494	75	25.580		
TOTAL	2757.247	76			
A. DEPENDENT VARIABLE: محور الأداء الوظيفي					

ثانيا: المعلومات الإدارية (CONSTANT) B. PREDICTORS:

	COEFFICIENTS					
	MODEL	UNSTANDARDIZED		STANDARDIZED	T	SIG.
		COEFFICIENTS		COEFFICIENTS		
		B	STD. ERROR	BETA		
1	(CONSTANT)	28.528	3.928		7.262	.000
	ثانيا :المعلومات الإدارية	.590	.103	.552	5.726	.000
	A. DEPENDENT VARIABLE:محور الأداء الوظيفي:					

توضح الجداول السابقة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المعلومات الإدارية (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي (كمتغير تابع)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.552$ ، وهو ما يعكس ارتباطاً موجباً متوسطاً إلى مرتفع بين المتغيرين. في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.304$ ، مما يعني أن المعلومات الإدارية تفسر ما نسبته 30.4% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسير أعلى مقارنة بالمتغير السابق (المعلومات الفنية).

أظهرت قيمة (t) المحسوبة 5.726 عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للمعلومات الإدارية على الأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 32.789 عند مستوى دلالة 0.000، وهي أيضاً أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وصلاحيّة النموذج للتنبؤ.

الخلاصة: يتضح من التحليل أن للمعلومات الإدارية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في تحسين الأداء الوظيفي، ويسهم التدريب على المهارات الإدارية في رفع كفاءة الأداء بشكل أكبر مقارنة بالمعلومات الفنية، كما يتضح من ارتفاع قيمة معامل التحديد R^2 .

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية على تحسين أداء الموظفين المصلحة .

MODEL SUMMARY	

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE
1	.607A	.369	.361	4.817
A. PREDICTORS: (CONSTANT), ثالثا: التدريب أثناء العمل				

			ANOVA			
	MODEL	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIG.
1	REGRESSION	1017.200	1	1017.200	43.844	.000B
	RESIDUAL	1740.047	75	23.201		
	TOTAL	2757.247	76			
محور الأداء الوظيفي :A. DEPENDENT VARIABLE						
ثالثا: التدريب أثناء العمل						
B. PREDICTORS: (CONSTANT),						

	COEFFICIENTSA					
	MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	T	SIG.
		B	STD. ERROR	BETA		
	(CONSTANT)	17.810	5.009		3.555	.001

1	ثالثا: التدريب أثناء العمل	1.215	.183	.607	6.621	.000
	A. DEPENDENT VARIABLE: محور الأداء الوظيفي:					

يتضح من خلال الجداول السابقة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التدريب أثناء العمل (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي (كمتغير تابع)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.607$ ، وهو أعلى من المتغيرين السابقين (المعلومات الفنية والإدارية)، مما يعكس ارتباطًا موجبًا قويًا بين المتغيرين. في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.369$ ، مما يعني أن التدريب أثناء العمل يفسر ما نسبته 36.9% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، وهي أعلى نسبة تفسير مقارنة ببعدي المعلومات الفنية والإدارية.

أظهرت قيمة (t) المحسوبة 6.621 عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للتدريب أثناء العمل على الأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 43.844 عند مستوى دلالة 0.000، وهي أيضًا أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وصلاحية النموذج للتنبؤ.

الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه من نتائج وتحليلات إحصائية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أهمية التدريب كأحد المداخل الأساسية لتحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت النتائج أن أفراد العينة لديهم وعي مرتفع بأهمية التدريب بمختلف أبعاده، حيث حظيت جميع عبارات المحاور الرئيسية للدراسة (المعلومات الفنية، المعلومات الإدارية، التدريب أثناء العمل، والأداء الوظيفي) بمتوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدور التدريب في تطوير المهارات ورفع الكفاءة.

كما كشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التدريب والأداء الوظيفي، حيث جاء بعد التدريب أثناء العمل في مقدمة الأبعاد المؤثرة، يليه بعد المعلومات الإدارية، ثم بعد المعلومات الفنية. وتُعد هذه النتيجة مؤشرًا مهمًا على أن أساليب التدريب التطبيقية المباشرة تحقق أثرًا أكبر في تحسين الأداء مقارنة بغيرها.

وإجمالاً، تؤكد الدراسة أن الاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر البشرية يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، وأن الاهتمام بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وفق منهجيات علمية متطورة يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.

النتائج

١. أكدت نتائج الدراسة أن التدريب يسهم بشكل كبير في تجديد المعلومات وتحديثها، ويكسب العاملين مهارات جديدة، كما أن للتدريب دورًا كبيرًا في تنمية المهارات والقدرات وزيادة المعرفة، وهذا يعكس الأهمية الاستراتيجية للتدريب كأداة أساسية لتطوير رأس المال البشري في الوزارة.
٢. أظهرت النتائج أن التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل، كما أن التدريب أثناء العمل يؤدي إلى تحسين معارف ومهارات العاملين، ويسهم في ترسيخ المعلومات الفنية، ويعزز روح العمل الجماعي، مما ينعكس إيجابًا على الروح المعنوية للموظفين واندماجهم الوظيفي.
٣. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التدريب (بأبعاده المختلفة) والأداء الوظيفي، مما يؤكد أن الاستثمار في التدريب هو استثمار حقيقي في تحسين أداء الموظفين، وأن أي تحسين في جودة وفعالية البرامج التدريبية سينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي.
٤. كشفت النتائج عن تفاوت في قوة تأثير أبعاد التدريب المختلفة على الأداء الوظيفي، حيث جاء ترتيب الأبعاد وفقًا لقوة تأثيرها كالتالي: التدريب أثناء العمل في المرتبة الأولى (الأقوى تأثيرًا)، يليه بعد المعلومات الإدارية، ثم بعد المعلومات الفنية. تشير هذه النتيجة إلى أن أساليب التدريب التطبيقية المباشرة تحقق أثرًا أكبر في تحسين الأداء مقارنة بالتدريب النظري، مما يستدعي تعزيز برامج التدريب أثناء العمل وتطويرها.
٥. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديموغرافية للدراسة (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية، الحالة الاجتماعية)، مما يشير إلى أن أثر التدريب على الأداء الوظيفي لا يتأثر بهذه المتغيرات، وأن فعالية التدريب تنطبق على جميع فئات الموظفين بشكل متساوٍ نسبيًا.

التوصيات

١. توصي الدراسة بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفقاً للأساليب والطرق العلمية الحديثة، وذلك من خلال إجراء دراسات تحليلية دقيقة للفجوات بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة، والاستعانة بالاستبيانات، والمقابلات الشخصية، ومقابلات الخروج، وتحليل الأداء الوظيفي، وملاحظة العمل، وذلك بهدف تصميم برامج تدريبية تلبى الاحتياجات الحقيقية للموظفين وتعالج أوجه القصور بشكل دقيق، مما يضمن تحقيق الهدف من البرنامج التدريبي وزيادة فعاليته.
٢. يوصى بأن يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً للأسس والمعايير العلمية السليمة، مع مراعاة المستويات المختلفة للموظفين من حيث المؤهلات العلمية والخبرات العملية، وربط محتوى البرامج بالواقع العملي للموظفين، وتحديد أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس لكل برنامج تدريبي، ومشاركة هذه الأهداف مع الموظفين المرشحين للتدريب قبل بدء البرنامج، مع ضرورة وضع جدول زمني مناسب للبرامج التدريبية يراعي ظروف العمل ولا يؤثر على سير المهام اليومية.
٣. توصي الدراسة بضرورة الربط بين اجتياز البرامج التدريبية والترقية في الوظيفة، وذلك بهدف تحفيز الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية والاجتهاد فيها، مع وضع معايير واضحة وعادلة لهذا الربط، بحيث يكون اجتياز البرامج التدريبية أحد متطلبات الترقية أو الحصول على مكافآت وحوافز إضافية، مما يساهم في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحفيز الذاتي للموظفين.
٤. توصي الدراسة بوضع نظام حوافز فعال للمتدربين، يتضمن منح المتفوقين شهادات تقدير من الإدارة العليا عند اجتياز مقررات البرنامج التدريبي بنجاح، وإعطائهم الأولوية في المشاركة في البرامج التدريبية القادمة، كما يمكن منحهم مكافآت مادية أو عينية، أو ترشيحهم للبرامج المتقدمة، وذلك بهدف تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين، وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أفضل النتائج في البرامج التدريبية.
٥. توصي الدراسة بأن تقوم الوزارة بوضع قوائم للمدربين المميزين والمتخصصين في المجالات الفنية والإدارية المختلفة، والتواصل معهم بشكل مستمر للاستفادة من خبراتهم في تنفيذ الدورات التدريبية، مع الحرص على اختيار مدربين يتمتعون بالمهارات التدريبية العالية، والخبرة العملية الميدانية، والقدرة على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة، كما يوصى بتنمية مهارات المدربين الداخليين من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية متخصصة في مجال التدريب.

٦. توصي الدراسة بضرورة زيادة عدد الدورات التدريبية المقدمة للموظفين، وزيادة مدة التدريب بما يتناسب مع طبيعة المحتوى المقدم وحاجة الموظفين، حيث أظهرت النتائج وجود رغبة لدى الموظفين في الحصول على مزيد من الفرص التدريبية، كما يوصى بأن تكون البرامج التدريبية متاحة لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية، مع مراعاة الفروق الفردية في تصميم وتنفيذ هذه البرامج.

٧. توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدارة الموارد البشرية في الوزارة، من خلال تطوير ممارساتها المختلفة التي تتمثل في تحليل الوظائف بدقة، والاختيار والتوظيف المناسبين، وإدارة الأداء بفعالية، وإدارة أنظمة الصحة والسلامة المهنية، وغيرها من الممارسات الإدارية الحديثة، حيث أن فعالية هذه الممارسات تنعكس بشكل مباشر على نجاح البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها.

٨. توصي الدراسة بأن تقوم الوزارة بوضع تخطيط استراتيجي متكامل للبرامج التدريبية، يتضمن أهدافًا واضحة وخططًا تنفيذية محددة، مع وضع جدول زمني مناسب للبرامج يراعي احتياجات الموظفين وظروف العمل، وأن يتم إعداد هذه الخطط بمشاركة جميع الأطراف المعنية من إدارات وأقسام مختلفة، مع مراجعة هذه الخطط بشكل دوري وتحديثها وفقًا للمتغيرات والمستجدات.

٩. توصي الدراسة بضرورة تعزيز مساهمة موظفي الوزارة في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، من خلال الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، وإشراكهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية، كما يوصى بتحقيق الشراكة مع منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية والتدريبية المتخصصة، وذلك من أجل الارتقاء بجودة البرامج التدريبية والخدمات المقدمة، والاستفادة من الخبرات الخارجية في مجالات التدريب المختلفة.

١٠. توصي الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد التدريب المختلفة في الوزارة من أجل خلق بيئة عمل خالية من كل مظاهر الفساد والروتين الإداري، وذلك من خلال وضع الخطط والبرامج التي تعزز الشفافية والمساءلة والنزاهة، وترسيخ قيم العدالة والمساواة بين الموظفين، وربط التدريب بالسلوك الوظيفي القويم الذي يخدم مصلحة العمل والمجتمع.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- (١) العسيري، م. (٢٠١٩). أثر برامج التدريب على تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة الحديثة، ١٢ (٣)، ٦٨-٤٥.
- (٢) العامري، س. (٢٠٢١). دور التدريب في تحسين كفاءة الموظفين بالقطاع الحكومي. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، ٨ (٢)، ٧٧-١٠١.
- (٣) السلمي، ن. (٢٠٢٠). أثر التدريب على جودة الأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين. مجلة البحوث الإدارية، ١٥ (٤)، ٥٩-٣٣.
- (٤) الزهراني، ف. (٢٠٢٠). تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين في الجهات الحكومية. مجلة الدراسات الإدارية، ٧ (١)، ٤٦-٢٢.
- (٥) الحازمي، ع. (٢٠٢١). أثر برامج التدريب على تطوير الأداء الوظيفي في الإدارات الحكومية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، ١٠ (٢)، ٧٩-٥٥.
- (٦) الطائي، ر. (٢٠١٨). تأثير التدريب على رفع كفاءة الموظفين في الجهات الحكومية السعودية. مجلة البحوث الإدارية التطبيقية، ٦ (٣)، ٦٣-٤١.
- (٧) العنزي، م. (٢٠٢٠). دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين. مجلة الإدارة والتنمية، ٩ (٢)، ٨٨-٦٦.
- (٨) الموسى، ي. (٢٠٢٠). أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات الحكومية، ٥ (١)، ٣٧-١٣.
- (٩) الشمري، ح. (٢٠٢٠). قياس أثر التدريب على أداء الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث السعودية للإدارة، ١١ (٤)، ٧٤-٥٠.
- (١٠) العامري، ل. (٢٠١٩). تأثير التدريب على تحسين السلوك الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ١٤ (٢)، ٥٢-٢٩.
- (١١) عبدالكريم، فاطمة، الرضا الوظيفي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، الطبعة الأولى، مجلة دراسات الموارد البشرية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ٢٠٢٠م.
- (١٢) الخليفي، عبد الله بن محمد، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي السعودي، الطبعة الثانية، دار الأفق الجديد، الرياض، ٢٠١٩م.

- (١٣) الخثعمي، سعد بن محمد، بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء ورضا الموظفين في المؤسسات الخدمية، الطبعة الأولى، دار الحزم، الرياض، ٢٠٢٠م.
- (١٤) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- (١٥) بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، ٢٠٠٣.
- (١٦) جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد ٢٠، العدد ٤-أ، ٢٠٠٤.
- (١٧) جهاد صالح الدحيات، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ١٩٩٩.
- (١٨) خالد عبدالرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤.
- (١٩) سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣.
- (٢٠) شذى عبيدات، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٣.
- (٢١) صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- (٢٢) عبدالمعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران، ٢٠٠٠.
- (٢٣) عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، ١٩٩٦.
- (٢٤) مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- (٢٥) مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤.

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). London: Kogan Page.
2. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
3. Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
4. Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2019). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 20(2), 1–74.
5. Alharbi, H., & Yusoff, R. (2020). Training and development practices and their impact on employee performance in public sector organizations in Saudi Arabia. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 45–61
6. Alotaibi, F. (2021). The impact of training programs on employee performance: A study on government institutions in Saudi Arabia. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(3), 399–414
7. Al-Qahtani, N. (2020). Employee training and development in Saudi government organizations: Practices and outcomes. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 109–123
8. Ministry of Human Resources and Social Development. (2022). *Annual report 2022*. Riyadh: Ministry of Human Resources and Social Development.
9. Alzahrani, S. (2019). The effect of training on employee performance in public sector organizations in Saudi Arabia. *Journal of Management and Strategy*, 10(2), 32–45.

10. Alshammari, M., & Khan, M. (2021). The relationship between employee training, skills development, and organizational performance: Evidence from Saudi Arabia. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1923456.
11. Appleby, A., & Marvin, S. (2000). Innovation not limitation: Human resource strategy & the impact on world class status. *Total Quality Management*, *11*(4-5), 554-561.
12. Brannick, T., de Burca, S., Fynes, B., Roche, E., & Ennis, S. (2002). Service management practice-performance model: A focus on training practices. *Journal of European Industrial Training*, *26*(8), 394-403.
13. Gascó, J. L., Llopis, J., & González, M. R. (2004). The use of information technology in training human resources: An e-learning case study. *Journal of European Industrial Training*, *28*(5), 370-382.
14. Leonard, D., & McAdam, R. (2001). The strategic impact and application of the business excellence model: Implications for quality training and development. *Journal of European Industrial Training*, *26*(1), 4-13.
15. Zdunczyk, K., & Blenkinsopp, J. (2007). Do organizational factors support creativity and innovation in Polish firms? *European Journal of Innovation Management*, *10*(1), 25-40.
16. Ramya, (2016) "The Effect of Training on Employee Performance", *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, Vol. I, Issue. I .
17. Tahir, N. Yousafzai, I. K. Jan, SH. And Hashim, M. (2014)" The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity ". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 4, pp 86-96.

الملاحق

استبيان الدراسة

عنوان الدراسة:

أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

تعليمات: يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب أو كتابة الإجابة في المكان المخصص.

الرقم	البيان	الاختيارات
1	العمر	☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة ☐ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة ☐ 45 سنة فأكثر
2	المستوى التعليمي	☐ الثانوي ☐ ثانوي ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
3	عدد سنوات الخبرة	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات
4	المرتبة الوظيفية	☐ أقل من الخامسة ☐ من الخامسة إلى التاسعة ☐ أعلى من التاسعة

5	الحالة الاجتماعية	☐ أعزب ☐ متزوج ☐ أخرى
---	-------------------	--

الجزء الثاني: محور الدورات التدريبية على المعلومات الفنية

تعليمات: يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية، حيث تعبر الأرقام عن الآتي:

- 5: موافق بشدة
- 4: موافق
- 3: محايد
- 2: غير موافق
- 1: غير موافق بشدة

الرقم	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	إن طبيعة عملك تحتاج إلى التدريب بصفة مستمرة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية الفنية جيد وشامل.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمعلومات الفنية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يساعد التدريب في حل المشاكل التي تواجه العاملين في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها ويكسب العاملين مهارات جديدة.	5
☐	☐	☐	☐	☐	المدربون على المعلومات الفنية قادرين على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية.	6
☐	☐	☐	☐	☐	يؤثر التدريب بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين.	7
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تقييم الدورات التدريبية الفنية بعد انتهائها.	8
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه للمعلومات الفنية.	9

الجزء الثالث: محور الدورات التدريبية على المعلومات الإدارية

الرقم	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	المحتوى العلمي المقدم بالدورات	☐	☐	☐	☐	☐

					التدريبية على المهارات الإدارية جيد وشامل.	
☐	☐	☐	☐	☐	يؤدي التنوع في أساليب الدورات التدريبية إلى زيادة إقبال الموظفين عليها.	2
☐	☐	☐	☐	☐	يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمهارات الإدارية.	3
☐	☐	☐	☐	☐	المدربون على المهارات الإدارية قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية.	4
☐	☐	☐	☐	☐	يراعي التدريب التدرج في العملية التدريبية.	5
☐	☐	☐	☐	☐	يتم استخدام طرق وأاليب مختلفة في تقديم التدريب على المهارات الإدارية (أسلوب	6

					المحاضرة، أسلوب الحوار والنقاش).	
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تقييم الدورات التدريبية الإدارية بعد انتهائها.	7
☐	☐	☐	☐	☐	إن التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل.	8
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه للمهارات الإدارية.	9

الجزء الرابع: محور التدريب أثناء العمل

الرقم	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	تم نقل الخبرة المباشرة إلى المرؤوسين من خلال التدريب أثناء العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2	إن التدريب أثناء العمل يؤدي إلى تحسين معارف ومهارات العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	التدريب أثناء العمل يحفز المتدرب ويشجعه على التعلم.	3
☐	☐	☐	☐	☐	يساعد على تحسين عمل الفريق.	4
☐	☐	☐	☐	☐	يساعد المتدرب على فهم مشاكل الموظفين الآخرين.	5
☐	☐	☐	☐	☐	يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل على ترسيخ المعلومات الفنية.	6

الجزء الخامس: محور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	يملك الموظفون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيدة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يحرص الموظفون على استخدام الإمكانات والموارد	☐	☐	☐	☐	☐

					المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.	
☐	☐	☐	☐	☐	4 للتدريب دور كبير في تنمية المهارات والقدرات وزيادة المعرفة.	
☐	☐	☐	☐	☐	5 يتمتع الموظفون بعد تدريبهم بقدرات تفصي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.	
☐	☐	☐	☐	☐	6 يؤدي الموظفون المهام الوظيفية في الوقت المحدد.	
☐	☐	☐	☐	☐	٧ تتوافر لدى الموظفين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير والحماس لإنجاز العمل.	
☐	☐	☐	☐	☐	٨ يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار.	
☐	☐	☐	☐	☐	٩ علاقة الموظفين مع زملائهم جيدة.	
☐	☐	☐	☐	☐	١٠ يلتزم الموظفون بموعد الحضور والانصراف لمقر	

					العمل في الوقت المحدد.	
☐	☐	☐	☐	☐	يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه إيجابي نحو العمل.	١١
☐	☐	☐	☐	☐	يزداد الشعور بروح العمل ضمن فريق بعد التدريب.	١٢

شكراً جزيلاً لكم على تعاونكم ووقتكم الثمين، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث