

أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية
(جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية)

الإعداد:

أمل عبدالله البديع

عماد محمد المطوع

الإشراف:

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

العام الدراسي:

2024م

الجزء الأول: التمهيد

إهداء

إلى كل حياتي في الوجودأمي وأبي

أدام الله صحتهما ومد في عمرهما وغمرهما بالسعادة في الدنيا والفوز في الآخرة

إلى أخوتي وأخواتي حفظهم الله

إلى كل من علمني حرفاً طيلة مسيرتي التعليمية وأنار لي طريق العلم والمعرفة

اهدي هذا العمل كشمعة في دروب المعرفة

والله ولي التوفيق

شكر وتقدير

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الرسالة إلا أن أتقدم بالشكر

إلى كل من كانت له فيها مساهمة ولو بسيطة

وأخص بالشكر الدكتور

المشرف على هذه الرسالة والذي كان له الفضل بعد الله عز وجل في إنارة طريق البحث لي

كما أتقدم بالشكر إلى جميع المعلمين والمشرفين

الذين لم يخلوا على بتوجيهاتهم القديرة

وأخيراً أسأل الله العلي القدير ذو العرش العظيم أن يوفقني

والله ولي التوفيق

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الاول :التمهيد	
15 -1	الفصل الأول :مشكلة الدراسة وأهميتها
1	مقدمة الدراسة
2	مشكلة البحث
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	الدراسات السابقة
10	التعقيب على الدراسات السابقة
10	المنطلقات النظرية للدراسة
11	فرضيات الدراسة
12	متغيرات الدراسة
12	نموذج الدراسة
12	منهجية الدراسة
13	الأساليب الإحصائية
13	مجتمع وعينة الدراسة
14	أدوات الدراسة
14	صدق أداة البحث
15	مجالات الدراسة
15	تقسيم البحث المقترح
الجزء الثاني :الإطار النظري للدراسة	
25 -18	الفصل الثاني: التدريب والتطوير
18	تمهيد
18	أولاً: ماهية التدريب والتطوير
20	ثانياً: أهمية التدريب والتطوير في الموارد البشرية
22	ثالثاً: أهداف التدريب والتطوير
22	رابعاً: خصائص التدريب والتطوير
23	خامساً: مراحل التدريب والتطوير
24	سادساً: العوامل المساعدة لنجاح عمليات التدريب والتطوير
25	سابعاً: التحديث التي تواجه عملية التدريب والتطوير

25- 32	الفصل الثالث: كفاءة الأداء الوظيفي ودراسة أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية
26	تمهيد
26	أولاً: ماهية الأداء الوظيفي
27	ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي
28	ثالثاً: أهداف الأداء الوظيفي
29	رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي
29	خامساً: خصائص الأداء الوظيفي
31	سادساً: مؤشرات أداء العاملين
31	سابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
32	ثامناً: معايير قياس كفاءة الأداء الوظيفي
33	تاسعاً: خطوات تحسين الأداء الوظيفي
34	عاشراً: أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية
	الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية
50 -37	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
37	منهجية الدراسة
37	عينة الدراسة
38	حدود الدراسة
39	الدراسة الميدانية
39	أداة الدراسة
50	الأساليب الإحصائية
77 -65	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
80 -78	الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح
	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة
82	أولاً: المراجع العربية
84	ثانياً: المراجع الأجنبية
86	الملاحق
92	المستخلص
93	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
40	قيم معامل ألفا كرونباخ	(1)
41	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(2)
41	يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(3)
43	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد دعم والتزام الإدارة العليا والدرجة الكلية للبعد	(4)
44	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد تنوع البرامج التدريبية والدرجة الكلية للبعد	(5)
45	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد كفاءة العملية التدريبية والدرجة الكلية للبعد	(6)
46	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد أساليب التدريب الحديثة والدرجة الكلية للبعد.	(7)
47	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد القدرة والدرجة الكلية للبعد.	(8)
48	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الرغبة والدرجة الكلية للبعد	(9)
49	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الدافعية والدرجة الكلية للبعد	(10)
50	التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول دعم والتزام الإدارة العليا	(11)
51	التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول تنوع البرامج التدريبية	(12)
52	التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول كفاءة العملية التدريبية	(13)
53	التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول أساليب التدريب الحديثة	(14)
54	التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول القدرة	(15)
55	التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول الرغبة	(16)
56	التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول الدافعية	(17)
57	يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي	(18)
59	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(19)
60	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(20)
61	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(21)
63	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسعى الوظيفي	(22)
65	اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الرئيسية	(23)
66	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) للفرضية الرئيسية	(24)
68	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(25)

69	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(26)
70	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(27)
71	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(28)
73	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(29)
74	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(30)
75	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(31)
76	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(32)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	يوضح نموذج الدراسة	12
(2)	يوضح توزيع العينة طبقا للنوع الاجتماعي	58
(3)	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر	60
(4)	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي	61
(5)	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة	62
(6)	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي	64

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(1)	استمارة الاستبيان	86

الجزء الثاني

الإطار النظري

الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الثاني : التدريب والتطوير

الفصل الثالث : كفاءة الأداء الوظيفي ودراسة أثر

التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة

الموارد البشرية.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة.

لقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات أكثر تغييراً وتعقيداً عما كانت عليه، إذ أصبح من الواجب عليها التكيف مع مختلف التطورات التكنولوجية والمنافسة والأزمات الاقتصادية العديدة، من خلال تحديد إطار نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والاستثمار في مواردها المادية والبشرية؛ وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها والوصول إلى مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف أصبحت مختلف المؤسسات توجه كل اهتماماتها نحو موردها البشري، بسبب زيادة الوعي بأهمية المورد البشري كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة ومحدد أساسي لنجاح الأداء فيها، وعليه لابد من الاهتمام به من خلال العديد من الأساليب أهمها التدريب والتطوير، والذي يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسات في تأهيل الموظفين لديها ورفع قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، وذلك لمواجهة التغيرات والتحديات والضغوطات، وكذلك لتأثيرهم المباشر على أداء الفرد والجماعة في المؤسسة، إذ يستدل على مستوياته من خلال مؤشرات عديدة من أهمها الأداء والإنتاجية وغيرها. (سالم، ٢٠٢١، ص ٨١)

فيعتبر التدريب والتطوير أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بهدف زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم؛ وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، ومن هنا انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه، ولذلك تزايد اهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب والتطوير باعتبارهم من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب والتطوير أصبحا أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها، وقد تنهت المؤسسات والشركات لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية في القطاع الخاص ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على

الاستخدام السليم والأمثل لباقي عناصر الإنتاج، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب والتطور للعاملين في مختلف المؤسسات والشركات العاملة ومن خلال انتشار البرامج التدريبية.(أحمد ، حاج ، ٢٠١٧، ص١٦)

مشكلة الدراسة:

تلعب الموارد البشرية دورًا أساسيًا في عملية التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار في العائد وأكثرها تأثيرًا على عناصر الثروة الأخرى، حيث يتم استخدام المورد البشري أفضل استخدام من خلال تحديد الهدف المناسب لكل وظيفة ووضع الشخص المناسب لهذا الهدف ضمن وظيفته؛ وبالتالي يضمن تحقيق الهدف خلال الوقت المحدد بأقل تكلفة، بمعنى الشخص المناسب في المكان المناسب، فتطوير قدرات الموظف وتدريبه يعد أمرًا مهمًا لرضاهم الوظيفي ومهنتهم المستقبلية، إضافة إلى أنه يأتي معه الكثير من الفوائد لمكان العمل، فعندما تستثمر في نمو موظفيك فإنك تنشئ قوة عاملة أكثر تفاعلاً وأفضل تجهيزاً لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات المتلاحقة التي يشهدها السوق باستمرار، كما يمكن أن يساعد تطوير مواهب الموظفين في تحسين ديناميكيات الفريق وزيادة الإنتاجية، وعلى الرغم من أن تطوير قدرات الموظف يتطلب الاستثمار في الوقت والجهد والتمويل من الشركة فإن هذه الاستثمارات ستؤدي ثمارها على المدى الطويل، حيث يجب أن يعرف الموظفون المهارات التي يحتاجون إلى اكتسابها من أجل التقدم، وتكون لديهم فرص منتظمة حتى يتمكنوا من تتبع تقدمهم، فالتطوير والتدريب هو محاولة لتطوير الأداء الإداري عن طريق انتقال المعرفة وتغيير الاتجاهات وزيادة خبراتهم وقدراتهم، فالإنسان هو محور التنمية والنشاط وحلقة الوصل في أي عملية إدارية؛ لذلك تأتي أهمية تدريب وتطوير الكوادر البشرية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين وزيادة إنتاجيتهم في العمل.(بصبوص ، ٢٠٢٣، ص١١٦)

ومن هنا يُثار التساؤل الرئيسي حول مشكلة الدراسة وهو:

ما هو أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين الأهمية العلمية والعملية، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تركز على الوسائل والاليات التي تساهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمات الانتاجية والخدمية، وذلك في ظل تزايد استراتيجيات وبرامج تنمية وتطوير الموارد البشرية مما يجعل التركيز على نوعية التطوير والتدريب والبرامج بأنواعها كأساس يساهم في تميز الموارد البشرية في الاداء والاستفادة من الخبرات والمعارف التي يمتلكها، وتوظيفها في المهارات والاعمال الابداعية والتطويرية في جميع مجالات عمل المنظمة؛ ولذلك جاءت هذه الدراسة لتوضح أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال الاهتمام بعمليات التدريب والتطوير بالإضافة إلى أهمية اعتمادها كاستراتيجية في رفع مستوى الاداء في المنظمة.

ب. الأهمية العملية:

اما بالنسبة للأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تركز على بعض متغيرات استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية في كيفية الاستفادة منها وتطبيقها لرفع كفاءة الموارد البشرية والوصول إلى أداء متميز وانتاجية عالية، ولذلك لابد من العمل على تخصيص الموارد اللازمة لنجاح تطبيق استراتيجيات تطوير وتنمية الموارد البشرية في مجال اعمال المنظمات مثل مهارات التدريب والتطوير لكونها تعد من الوسائل والأساليب الحديثة التي حققت نجاحاً في الارتقاء بمستوى الاداء والانتاجية في العديد من منظمات الأعمال التي حققت نجاحات في عملها واصبحت من المنظمات المنافسة والرائدة.

أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- مكتسبات استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية مثل تدريب وتطوير العاملين.
- مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال اعتماد التطوير والتطوير كاستراتيجية تساهم في رفع مستوى مهارات الموارد البشرية كأساس لاستثمار رأس المال البشري في المنظمة.

- التركيز على أهمية ودور كفاءة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية المنظمة.
- تقرير فيما إذا كانت هناك علاقة بين استراتيجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين.
- مدى الاستفادة من استراتيجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية في رفع وتطوير مهارات وكفاءات المنظمة وزيادة إنتاجيتها من أجل الوصول إلى التميز في ادائها.
- بناء نموذج يوضح العلاقة بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.

أسئلة الدراسة:

يندرج تحت التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي تتمثل في الآتي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية؟
- هل ساهم التدريب والتطوير للموارد البشرية في كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تبني جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية لمفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من تدريب وتطوير غيرها؟
- ما دور إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة محل الدراسة؟

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (وائل حامد مصباح الشريف وآخرون، 2022)، بعنوان: "دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات)". (الشريف، ٢٠٢٢، ص ١)
- هدفت الدراسة إلى توضيح الأهمية النسبية والضرورة الحتمية لدور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان جمعت

بالمقابلة وتضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، واعتمد الباحثون على المنهج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي والوصفي الكمي، واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بلغت نحو 25% موزعين على مختلف البرامج التدريبية من حجم المجتمع الذي بلغ حوالي (300) من العاملين بالشركة، مع استبعاد عينات غير صالحة، وقد قام الباحثون بإجراء تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة محل البحث وتوضيح الفروق بينها ومقاييس النزعة المركزية (المتوسط Mean، الانحراف المعياري) لتحديد التوصيف الإحصائي لبعض متغيرات البحث وأسلوب التحليل العاملي Factor Analysis؛ وذلك لتحديد واستنباط المحددات ذات الأهمية الواضحة في تفسير دور التدريب على الانتاجية وتعزيز التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الادارة العليا بالشركات بالتركيز على دعم عمليات التدريب والانتقال من التدريب التقليدي (ويقصد بها تلك الأساليب التي تعتمد في الغالب على التدريب النظري في نقل المعلومات للمتدربين سواء بطريقة النقل المباشر من قبل المدرب، أو بطريقة الحوار والمناقشة)، ومن أبرز أساليب التدريب التقليدية (المحاضرة، المناقشة، الندوة، المؤتمرات، الحلقات الدراسية، ورش العمل، تدريب الحساسية، العصف الذهني) إلى التدريب الإلكتروني وأنه كلما زاد التركيز على التدريب الإلكتروني وخاصة برامج الادارية والفنية وذلك لتحسين وتفعيل وزيادة الانتاج الذي بدوره يحقق رضا العميل والذي بدوره يساهم في بقاء المنظمة أو الشركة.

• دراسة (سالم راضية وآخرون، 2021)، بعنوان: " أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي (دراسة حالة

الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة)". (سالم، ٢٠٢١، ص ٨٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين، وذلك باعتباره أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، كونه يسعى لتحقيق فعالية تنظيمية وهدف اجتماعي فردي يتمثل في تطوير نشاطات وأفعال وسلوكيات الموظفين، ويهدف تحقيق ذلك، صممت استبانة مكونة من ثلاث محاور وزعت على عينة شملت كافة الموظفين من إدارات عليا وأعوان تحكم وتنفيذ في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين برامج التدريب وأداء الموظفين، أي أن التحضير الجيد للبرامج التدريبية من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء الوظيفي.

- دراسة (ديما خزام، 2020)، بعنوان: "أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في

شركة يونيفارما للصناعات الدوائية)". (خزام، ٢٠٢٠، ص٧)

هدفت الدراسة إلى وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أثر التدريب بأبعاده (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية - الدورات التدريبية على مهارات البيع - التدريب أثناء العمل) في أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء مندوبي الدعاية الطبية، وبيان مدى اختلاف ابعاد التدريب، وأداء المندوبين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة)، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتوزيع الاستبيان على 109 مندوب طبي في مختلف المحافظات السورية، وتم استرداد 92 إجابة بنسبة استرداد 85%، واعتمدت الدراسة على تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي قوي للتدريب بعناصره في أداء مندوبي الدعاية الطبية وأكثرها تأثيراً الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة)، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء مندوبي الدعاية الطبية والمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة).

- دراسة (عبد المنعم موسى القرالة، 2018)، بعنوان: "أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد

البشرية (دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية)". (القرالة، ٢٠١٨، ص٢٣٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (54) موظفاً من العاملين في دائرة الأرصاد الجوية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وأن الدائرة تطبق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعاً.

- دراسة (فالح عبيد الله الحموان الخوالدة ، 2017)، بعنوان: " أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير

الموارد البشرية على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن). (الخوالدة

، ٢٠١٧، ص٢)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز) والمتغير التابع (أداء العاملين)، بالإضافة إلى التأكد من وجود تأثير معنوي بين استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدينة الحسن الصناعية حيث يتكون مجتمع الدراسة من (13) مصنعا وشركة، اما العينة تم اخذ عينة عشوائية عن طريق المعاينة الطبقية حجمها (131) موظفا ممثله من جميع العاملين في كل ادارة وقسم من مجتمع الدراسة. وقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة بيانات الدراسة وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) و (Minitab)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعلم التنظيمي والمتغير التابع اداء العاملين، أيضاً هناك تأثير معنوي لجميع الابعاد المستقلة (استراتيجية التعلم التنظيمي واستراتيجية التحفيز، استراتيجية التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين)، وتوصلت أيضاً إلى أنه تتوفر مقومات تطبيق استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم التنظيمي، بينما لا تتوفر مقومات تطبيق استراتيجية التحفيز، ويوجد اعتمادية بين كلا من استراتيجيات التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد اعتمادية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Neelam Tahir and others، 2014)، بعنوان: " The Impact of Training and Development

on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited

(Tahir,2014,p86) Peshawar City, KPK, Pakistan.

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للتدريب والتطوير تأثير على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، حيث تم جمع البيانات من خلال المصدر الأساسي وهو من الاستبيانات. وقد تم فحص البيانات من خلال البرامج الإحصائية لمعرفة أثر التدريب والتطوير على أداء وإنتاجية الموظفين. كان هناك متغيران للتدريب والتطوير (مستقل) وأداء الموظفين وإنتاجيتهم (تابع)، وقد تم اختيار ثمانية بنوك موحدة محدودة للدراسة، وقد تم توزيع ثمانين استبانة لجمع البيانات، وتم تطبيق الأدوات الإحصائية الوصفية SPSS على الاستبيان لمعرفة ثباته، وتم استخدام ارتباط بيرسون في الدراسة ومعامل كرونباخ ألفا لكل استبيان. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة.

- دراسة (EUNICE JANE AMADI، 2014)، بعنوان: " THE EFFECT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE; AT SAFARICOM LIMITED CALL CENTRE". (AMADI,2014,p9)

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين من خلال دراسة حالة مركز الاتصال Safaricom، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة حيث تم جمع البيانات عبر مجموعة سكانية من خلال أخذ عينة من 340 موظفًا في مركز الاتصال الذي يشكل قسم رعاية العملاء في Safaricom، وشملت العينة المديرين والدعم/المحلل والمسؤولين التنفيذيين في مجال تجربة العملاء، كما تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الأسئلة المنظمة وغير المنظمة عبر الطبقات وتم جمع البيانات الثانوية من مصادر مختلفة مثل خطة Safaricom الإستراتيجية لعام 2012، وكتيب الموظفين وتقارير أداء مركز الاتصال، وتم تحليل الإجابات باستخدام كل من التقنيات الوصفية والرسومومية، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على دوافع الموظفين وكذلك الأداء، وقد ساهم في ذلك التدريب المتنوع والملائم والعالي الجودة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك حاجة للتدريب والتطوير المستمر مع الأخذ في الاعتبار المنافسة، وديناميكيات السوق، ورضا العملاء، وصافي نقاط الترويج وغيرها.

- دراسة (Happiness Ozioma Obi-Anike and others، 2014)، بعنوان: " Impact of Training and

Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector

"Organizations in Nigeria". (Obi-Anike, 2014, p2)

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التدريب/ التطوير والفعالية التنظيمية؛ لتسليط الضوء على فوائد التدريب والتطوير في القطاع العام في نيجيريا والتأكد من تأثير التدريب / التطوير على الأداء التنظيمي، وتم توزيع ستة وستين (66) نسخة من الاستبيان، كما تم عرض البيانات الناتجة من الميدان وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي، بينما تم اختبار الفرضيات المقابلة باستخدام مربع كاي وارتباط بيرسون والانحدار الخطي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب/ التطوير والفعالية التنظيمية، وإن زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين هما من فوائد التدريب والتطوير في القطاع العام، والعمل بين الأشخاص والعمل الجماعي هو تأثير التدريب/ التطوير على الأداء التنظيمي، وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن التدريب الفعال هو استثمار في الموارد البشرية للمنظمة، مع عوائد فورية وطويلة المدى، ومع ذلك فإن مجرد الاستثمار لا يكفي حيث تحتاج المنظمات إلى إدارة برامج التدريب بشكل أكثر فعالية حتى تتمكن من الحصول على أعلى العوائد من استثماراتها.

- دراسة (Aidah Nassazi، 2013)، بعنوان: " EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE

"PERFORMANCE, Evidence from Uganda". (Nassazi, 2013, p2)

هدفت الدراسة إلى تقييم آثار التدريب على أداء الموظفين، وذلك باستخدام صناعة الاتصالات السلوكية واللاسلكية في أوغندا كدراسة حالة، حيث تم تطوير أربعة أهداف ركزت بشكل خاص على التعرف على برامج التدريب الموجودة في الصناعة، والهدف من التدريب المقدم، والأساليب المستخدمة، وأخيراً آثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين، واستندت الدراسة إلى ثلاث دراسات حالة لأكبر شركات الاتصالات العاملة في أوغندا، كما تم اعتماد منهج البحث النوعي لجمع البيانات باستخدام استبيان يتكون من 18 سؤالاً تم توزيعها على 120 مشاركاً، وتوصلت الدراسة بناءً على نتائج العينة إلى أن التدريب له أثر واضح على أداء الموظفين،

كما يمكن أن تكون النتائج مفيدة لمديري الموارد البشرية، وصناع القرار في سياسة الموارد البشرية، وكذلك

المؤسسات الحكومية والأكاديمية

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إلقاء الاهتمام حول كافة المعلومات ذات العلاقة بالتدريب والتطوير كأهم أبعاد إدارة الموارد البشرية، وقد حققت جميعها الإجابة على كافة التساؤلات البحثية التي طرحتها كل دراسة، كما أنها توصلت إلى النتائج التي تؤيد ذلك، إلى جانب اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل توضيح ظاهرة الدراسة، وبيان مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول التدريب والتطوير وأثره على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، أي أنها تقوم بدراسة الأثر من أبعاد مختلفة، إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية المبادئ الإدارية:

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول وجيليك وبيرويك، وغيرهم من اللذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، وتركز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة، كما وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهم كالآتي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة في المعاملة، الاستقرار الوظيفي، المبادأة، روح الفريق والتعاون، فكل هذه المبادئ تعمل على النهوض بالمؤسسة أو الشركة التي تطبق بها وتساعد على تحسين أداء العاملين والهيكل الإداري لديها. (الرحمن، ٢٠٠٣، ص ٣٠٧)

المنهجية وطرق البحث:

1. فرضيات الدراسة:

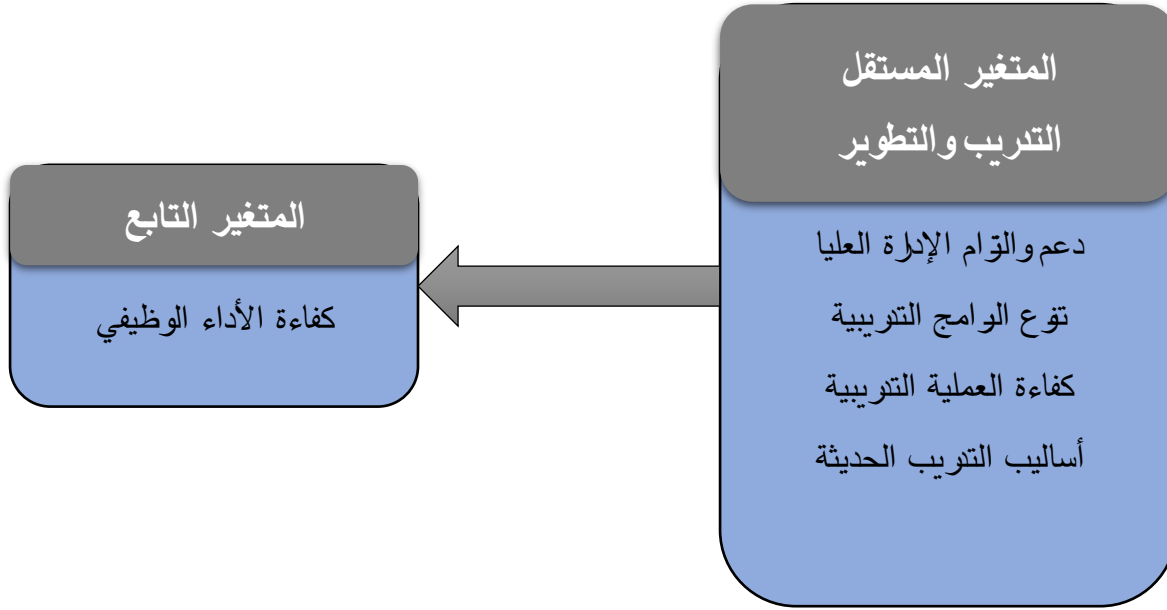
وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم والتزام الإدارة العليا وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنوع البرامج التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة العملية التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أساليب التدريب الحديثة وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

2. نموذج البحث:



شكل (1) نموذج الدراسة

1. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يعمل هذا المنهج على تفسير وشرح كافة الظواهر المرتبطة بالدراسة مع بيان الملاحظة الدقيقة لنتائج الدراسات السابقة؛ وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أعلى دقة، مع بيان القدرات الفعلية للأدوات البحثية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر واقعية معتمدة على التحليل المنطقي في الدراسة؛ وهذا من أجل الوصول لنتيجة فعلية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

2. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراس وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة

باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
2. استخدام الرسوم البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
3. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.
5. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
6. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).
7. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
8. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

3. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

ب. عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع الدراسة، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V., Morgan, 1970)،

بواسطة القانون التالي: (Robert V., Morgan, 1970)

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره 95%.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها 15%

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2} = 196 \text{ مفردة من مجتمع الدراسة}$$

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- **المحور الأول:** سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين في عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- **المحور الثاني:** سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس التدريب والتطوير وأبعادها (المتغير المستقل).
- **المحور الثالث:** سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي وأبعاده (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات الأداة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على جامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (196) مفردة من مديري وموظفي جامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

تقسيم الدراسة المقترحة:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.

الجزء الثاني

التدريب والتطوير وأثره على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعد التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، ومن هنا انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه. (أحمد، حاج، 2017، ص 2)

ومن جهة أخرى، تعد قضية تحسين وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات هي الشغل الشاغل والهدف الرئيسي لجميع المدراء في المنظمات المعاصرة، كما يعد الناتج النهائي للحكم على أنشطة المنظمة، وأحد المؤشرات الهامة الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة ولذا تبحث العديد من المنظمات في إيجاد طرق لتحقيق أعلى مستويات ممكنة من أداء الموظفين من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين أداء وكفاءة العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تنقصهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم، وذلك في سبيل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة، ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيسياً في تنمية الموارد البشرية. (مرزوق ، خطاب ، 2020 ، ص 264 ، 265)

ونتيجة لعمل المؤسسات في بيئة سريعة التغير يصعب التنبؤ بمتغيراتها المتشابكة سواء تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية أو المتعلقة بالبيئة الخارجية بحيث تؤثر هذه المتغيرات بشكل كبير على كل من المنظمة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة لأنها مسئولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تملكها المؤسسة، ألا وهو المورد البشري. لذا تزايد اهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية

وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها وقد تنبهت المؤسسات والشركات الأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على الاستخدام السليم و الأمثل لباقي عناصر الإنتاج ، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب ومن خلال انتشار البرامج التدريبية. وهذا ما دفع المؤسسات الى اللجوء الى وظيفة التدريب وتطوير الكوادر التي أصبحت أحد أهم وظائف المؤسسة حتى تستطيع مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل. (بصبوص، 2023، ص 116)

لذلك تأتي أهمية تدريب وتطوير الكوادر البشرية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين وزيادة إنتاجيتهم في العمل

مما سبق:

تطلب الأمر إعداد دراسة لمعرفة الأثر الذي يحدثه التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، وسيتم تناول هذا البحث من خلال فصلين كالآتي:

الفصل الثاني: التدريب والتطوير.

الفصل الثالث: كفاءة الأداء الوظيفي ودراسة أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: التدريب والتطوير

تمهيد:

تعد عملية التدريب والتطوير أحد الوسائل والأدوات التي تستطيع من خلالها المنظمات والمؤسسات بصورة عامة أن تحقق أهدافها وغاياتها وذلك من خلال زيادة كفاءة وقدرة الإدارات المختلفة على العمل، والقيام بالأنشطة الضرورية واللازمة ولذلك فإن القيام بأي نشاط تدريبي في أي منظمة لابد وأن يكون مدعوماً من قبل الإدارة العليا لتلك المنظمة، حيث إن نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف يعتمد اعتماداً أساسياً على الموظفين العاملين ومقدرتهم على أداء الأنشطة المختلفة. وكفاءة العاملين يمكن الحصول عليها من خلال التدريب ولأن التدريب في حد ذاته يعتبر استثماراً في المنظمات. لزم أن تكون العملية التدريبية مبنية على أسس علمية ومنهجية حتى تضمن أنها تؤدي الغرض الذي من أجله قامت العملية التدريبية. وبالتالي فإن التدريب عندما يبني على أساس منظم وينطلق من قاعدة سليمة فإن ذلك يعين ضمان كفاءة المتدربين ورفع معدلات المهارة لديهم. (يوسف، 2011، ص 2)

لذلك يتضح في ضوء مما سبق أن عملية التدريب تكتسب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث تعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة. لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى معرفة ماهية التدريب والتطوير والمفاهيم المتعلقة بهما ومن ثم إلقاء الضوء على الدور الذي تقوم به عملية التدريب والتطوير في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.

أولاً: ماهية التدريب والتطوير

هنالك الكثير من الآراء حول ماهية عملية التدريب والتطوير بحيث تعددت وتباين تعريفات ومفاهيم التدريب والتطوير حسب آراء وأقوال العلماء، لذا هناك العديد من المفاهيم التي تطرقت لمصطلح التدريب والتطوير، ولكن تظهر هناك تباينات في تعريفها من باحث لآخر وهي كالآتي

1.التدريب:

- وهو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تساهم في تأهيل الأفراد من أجل القيام بعمل ما، ويعرف أيضاً بأنه تعليم الأشخاص من خلال توصيل المعارف النظرية والعملية لهم؛ حتى يمتلكوا كافة المهارات الكافية المرتبطة بمجال وظيفي، أو تعليمي معين. (بصبوص، 2023، ص 117)
- إجراء منظم يحصل الفرد من خلاله على معلومات ومهارات لغرض معين ومحدد، بحيث يهدف إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد والمتدربين. (يوسف، 2011، ص 8)
- وقد عرف (بلالي، علاهم، 2018) التدريب: على أنه عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل، أو التغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عملية الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة.

مما سبق يتضح الآتي:

أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة من خلال توسيع معارفهم ومهاراتهم عن طرق التحضير المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحاتهم الشخصية وذلك من برنامج تخطيطه الإدارة ومراعية فيها حاجياتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدول في مستقبل الأعمال.

2.التطوير:

- التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم والقيم السائدة فيه. (إسماعيل، 2008)
- التخطيط المنظم للإصلاح والتغيير من خلال الهياكل التنظيمية التي تشمل المؤسسة والإدارة والأفراد ويتضمن الأنظمة والسلوكيات والبيئة والآليات وموقع العمل. (المنيف، 2009)

- وقد عرف (بصبوص، 2023) التطوير: على أنه مجموعة من المعارف والمهارات المستحدثة التي تتم إضافتها إلى المعرفة التي تم التدريب عليها مسبقاً، بهدف زيادة كفاءة العمل، ويعرف أيضاً بأنه إعادة توجيه السلوك، وتنمية المهارات، وتطوير الأداء بالاعتماد على الخبرة السابقة في مجال العمل، أو الدراسة.

مما سبق يتضح الآتي:

أن عملية التطوير تركز على دعم الخطط المستقبلية للموظفين، مما يسمح لهم بتنمية أدوارهم والتخطيط للمستقبل بدلاً من مجرد التركيز على وظائفهم الحالية.

ثانياً: أهمية التدريب والتطوير في الموارد البشرية:-

يعبر كل من عملية التدريب والتطوير من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا، لهما أهمية بالغة سواء للفرد والمؤسسة

1.زيادة الاحتفاظ بالموظفين:

سواء كان لديهم سنوات من الخبرة أو كانوا جددًا في الصناعة، غالبا ما يعتمد الموظفون على شركاتهم للحصول على الدعم. يتضمن ذلك الدعم التدريب لضمان قدرة الموظفين على أداء واجباتهم بنجاح. فمن خلال تنفيذ برنامج جيد للتدريب والتطوير، يمكن للمنظمة إظهار التزامها تجاه موظفيها. وتساعد هذه الاستباقية في زيادة الاحتفاظ بالموظفين وتخفيض تكاليف إعادة التوظيف وإعادة التدريب. (بصبوص، 2023، ص. ص 120-121)

2. تحسين أداء الموظفين

يعمل تدريب وتطوير الموارد البشرية على إعداد الموظفين للنجاح من خلال مساعدتهم على بناء المهارات الأساسية. تقيس برامج التدريب والتطوير الجيدة التقدم المحرز وتطور الحلول لمعالجة المجالات التي تحتاج إلى التحسين، مما يعني أن الجميع يحسنون أدائهم. وتشمل النتائج الإيجابية الأخرى للتدريب والتطوير القدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية وتقديم عمل عالي الجودة يلتزم بأهداف الشركة ويزيد من رضا العملاء. (بلالي، علاهم، 2018، ص 4)

3. التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء:

حيث تقوم الدورات التدريبية بتدريب الموظفين لتفادي جميع أخطائهم المرتكبة في العمل، وتحسن وتحفز على العمل وتزيد من جودته والذي يؤثر إيجاباً على الأرباح والتنوعية. (أحمد، حاج، 2017، ص 4)

4.تحسين ثقافة المنظمة

تسعى برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية عادة إلى خلق ثقافة شركة إيجابية فمن خلال فرض قيم مثل النزاهة والعمل الجماعي يمكن للشركة الترويج لنفسها كمكان جيد للعمل. والنتيجة هي سمعة طيبة بين عملائها والمهنيين الموهوبين الباحثين عن عمل. (بصوص، 2023، ص. ص 120-121)

5.زيادة إنتاجية المنظمة

يساهم كل من التدريب والتطوير في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة وعندما يعمل الجميع بشكل أكثر كفاءة، فإنه يزيد من إنتاجية الشركة بشكل عام. تعمل العديد من برامج التدريب والتطوير في مجال الموارد البشرية على تقليل المهام العادية وتوجيه جهود الموظفين إلى المزيد من المساعي الإبداعية. يمكن أن يؤدي هذا الابتكار إلى أرباح أفضل من خلال زيادة رضا العملاء والتفوق على المنافسين نتيجة لذلك، تشهد الشركة نمواً وتخلق فرضاً جذابة للموظفين مثل الزيادة في المرتبات والمزايا الإضافية. (بلالي، علاهم، 2018، ص 5)

6. تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل:

حيث إن الكثير من الموظفين يتعرضون لمسؤوليات تفوق قدراتهم وخبراتهم، فالشركات التي تقوم بتدريب الموظف بدورات تدريبية تضمن بقاء موظفيها وترفع من ثقتهم وتشجعهم على العمل، على عكس الشركات التي تحمل موظفيها أعمال تفوق قدراتهم دون أن تسعى إلى تطوير وتدريب الموظف والذي قد يتسبب إلى ترك عمله أو فصله. (أحمد، حاج، 2017، ص 4)

ثالثا: أهداف التدريب والتطوير

تهدف عملية التدريب عموما إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعادة الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية لذا تختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريب، ولكن هناك أهداف عامة أساسية تتمثل في الآتي:

- رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تكوينهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأداءه بسرعة وجودة عالية.
- زيادة واستقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات.
- خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
- تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي. (أمحمد، حاج، 2017، ص5)
- التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة الآلات والمعدات.
- تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
- تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية. (بلالي، علاهم، 2018، ص 4)

رابعا: خصائص التدريب والتطوير :-

يمكن تحديد بعض خصائص التدريب والتطوير كالآتي:

- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات نفعية.
- التدريب يعد بمثابة عملية شاملة، بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة.
- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة تقوم بينها علاقات منفعة.

- التدريب يقلل من حالة التوتر الناجم عن نقص الخبرات والمهارات بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة.
(برسولي، 2021، ص 26)
- تساهم عملية التطوير في توجيه السلوك، أي أنه يساهم في وضع الأفراد على الطريق الصحيح، من أجل تحقيق النتائج المطلوبة منهم.
- يزيد التطوير من الكفاءة الشخصية للأفراد، من خلال الحرص على تطبيق السلوك المناسب مع طبيعة العمل.
- يساهم التطوير في إعادة تأهيل الأفراد، من خلال المساعدة على زيادة كفاءة المهارات الشخصية، مما يؤدي إلى تطور العمل كاملاً.
- يعمل التطوير في إدارة الأداء، عن طريق زيادة الخبرات المكتسبة عند الموظفين، فيساعدتهم ذلك على استخدام قدراتهم في تحقيق النجاح المبني.
- يساهم التطوير في تلبية الحاجات المستقبلية، سواء للموظفين، أو للمنشأة عموماً من خلال دعم الحاجات في الوقت الحاضر، من أجل تطويرها في المستقبل.
- توثيق الأهداف والكفاءات، بالإضافة إلى تطوير المهارات المطلوبة التي يحتاجها الموظف ليقوم بعمله، ويحافظ على تطوره الوظيفي بشكل مستمر في العمل، ويتم تجهيز هذه الخطة من قبل المدير المشرف على الموظفين ليقوم بتوثيق جميع الكفاءات المطلوبة وتطويرها. (بصبوص، 2023، ص 118)

خامساً: مراحل التدريب والتطوير

تمر عملية التدريب والتطوير بعدة مراحل تتمثل في الآتي:

تحديد الاحتياجات التدريبية: إن تحديد الاحتياجات التدريبية يكون من خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والظروف القائمة والمحتملة والتي تساعد هذه الاحتياجات المنظمة على مواجهتها. وتتمثل هذه الاحتياجات عدد ونوعية العاملين التي تشتملها عملية التدريب، المجالات المراد تدريبها عليها والتي قد تكون زيادة مهارات في المستوى التنفيذي وتطوير أنماط السلوك والعلاقات والاتجاهات.

تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي: وتتضمن تحديد أهداف البرنامج تحديد موضوعات برنامج التدريب وتحديد الأسلوب المناسب للتدريب. (خميلي، 2014، ص 69)

تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج: يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها وأهميتها طبيعة ومستوى المتدربين.

تحديد مكان تنفيذ البرنامج: حيث قد يكون داخلي: (داخل المنظمة): تتولى وحدة التدريب وتطوير مسؤولية تنفيذه وخارجي

تصميم برنامج التدريب واختيار الأسلوب المناسب: لتصميم أي برنامج تدريبي لابد من تحديد الأهداف المرجوة منه، و انطلاقاً من هذه الأهداف الموضوعية، يتم وضع البرنامج وتحديد موضوعاته التي سيتم تكوين الموارد البشرية من خلالها مع مراعاة تسلسل هذه الموضوعات وترابطها كما يتم تحديد الأساليب التي ستستخدم في التكوين، والتي تأخذ أشكالاً متعددة منها التكوين الفردي، أي كل فرد يكون على حدى، ومنها التكوين الجماعي كما نجد التكوين أثناء العمل والتكوين خارج أوقات العمل، وعموماً لا يوجد أسلوب مثالي في التكوين يمكن استخدامه دوماً وإنما تختلف هذه الأساليب باختلاف عدد الأشخاص، وباختلاف الأهداف المراد تحقيقها بعد التصميم يجب على المسؤولين عن التكوين الإشراف على تجسيده و متابعته باستمرار حتى يحقق الأهداف المنتظرة.

تقييم برنامج التدريب: وذلك من خلال معرفة ما مدى نجاح التدريب، أي ما مدى اكتساب الفرد للمهارات والأفكار التي من أجلها تم التدريب وهل زادت إنتاجية العامل ولا وهل تغير سلوكه أم لا. (خميلي، 2014، ص 70)

سادساً: العوامل المساعدة لنجاح عملية التدريب والتطوير

- الإرادة لدى القيادة العليا للمؤسسة
- الاتصالات يجب أن تكون فعالة لخدمة الهدف وعلى جميع المستويات سواء كانت الاجتماعات على مستوى المؤسسة أو الإدارة أو الأفراد بمعنى أن تكون المعلومات شاملة ومترابطة والجزئية معتمدة والجميع في نفس المركب. مشاركة الأفراد والتي تعتبر أهم عناصر فعالية العملية الإدارية فعالية وسائل الاتصال بالمؤسسة.

- تطوير وتحديث موقع المؤسسة أولاً بأول، العمل على إيجاد وسائل متعددة للخدمة المقدمة وتسهيلها للمستخدم بما فيها من الاستفادة من التقنية لتقديم الخدمة.
- تقديم خدمه أفضل لإحساس المواطن بالولاء وعدم التذمر، تقديم خدمه أفضل مقابل الرسوم المطلوبة من المستفيد. (المنيف، 2009)

سابعاً: التحديات التي تواجه عملية التدريب والتطوير

- ازدواجية الأعمال والمسئوليات التي تقع على عاتق إدارات التطوير والتدريب والتوظيف
- عدم الحرص واللامبالاة بأعراض ومشاكل المؤسسة
- نقص الإنتاج، بطء الإنجاز، زيادة التكاليف، صعوبة الوصول للخدمة
- عدم تفعيل الأنظمة ناتج من عدم مشاركة الأفراد في صنع القرارات
- فرض رسوم عالية مما يؤدي إلى وعي عن نوع مستوى الخدمة المقدمة. (المنيف، 2009)

في ضوء مما سبق يتضح لنا أن عملية تدريب الموظفين وتطويرهم هو برنامج للفرص التعليمية التي يوفرها أرباب العمل للموظفين حيث يساعد التدريب الموظفين على تطوير فهم أعمق لدورهم الوظيفي وتحسين أدائهم وتعلم مهارات جديدة. كما ينطوي التدريب والتطوير على تحسين فعالية المنظمات والأفراد والفرق العاملة بها، ويمكن النظر للتدريب على أنه عملية مرتبطة بالتغيرات الفورية التي تطرأ على فعالية المنظمة من خلال تعليمات منظمة، بينما يرتبط التطوير بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين على المدى الطويل. وبالرغم من تباين تعريف التدريب والتطوير من الناحية الفنية، إلا أنهما يُستخدمان في كثير من الأحيان بالتبادل أو بالترادف ورد مفهوم التدريب والتطوير تاريخياً ضمن موضوعات علم النفس التطبيقي، ولكنه أصبح خلال العقد الماضي. (بصبوص، 2023، ص 118)

الفصل الثالث

كفاءة الأداء الوظيفي ودراسة أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة

الموارد البشرية.

تمهيد:

تعد عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي عملية ضرورية لأي مؤسسة أو منظمة حيث إنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، كما أن اختلاف وتنوع مجالات عمل المنظمة، أدى إلى زيادة الاهتمام بتطوير كفاءات الموارد البشرية في المجالات المختلفة، فالإدارة تسعى إلى توفير قوة عمل مميزة قادرة على تنفيذ التدريب وخطط الإدارة الكفيلة بزيادة وتيرة معدلات الأداء الفعال لذا تعمل المؤسسات بجدية للقيام بمهامها الروتينية، وللوصول إلى نتائج إيجابية، من حيث الكفاءة والفاعلية، عن طريق تجويد خدماتها ومنتجاتها. وهذا غير كاف للحصول على الميزة التنافسية بين المؤسسات الأخرى، واستمرار تواجدها في السوق؛ فاهتمت بتطوير كفاءة أداء العاملين وتنمية الالتزام لديهم لتمييزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى. (بني حمد، 2017، ص. ص 23-24)

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

لقد تباينت وجهات نظر العلماء والممارسين حول تحديد مفهوم الأداء الوظيفي حيث يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء العلماء والممارسين وإلى خبراتهم العملية في هذا المجال لذا لا يوجد اتفاق بين العلماء على تعريف الأداء الوظيفي، فبعضهم يعتقد أنه مجموعة من السلوكيات المتعلقة بإنجاز المهام والبعض الآخر يعتقد أنها تتمثل في قدرة الفرد على إنجاز المهام.

لذا يمكن تعريف الأداء الوظيفي كالآتي:

- هو نشاط يتم إنجازه من قبل الأفراد لتحقيق الأهداف المخصصة بنجاح من خلال الاستخدام الأمثل لاستثمار الموارد التي يسعى النظام لتحقيقها وتحقيقها داخل المنظمة. (المجالي، 2022، ص. ص 470-471)

- هو مجموعة الأنشطة والمهام المبذولة من طرف الأفراد العاملين، لإشباع متطلبات الوظيفة، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة. (نواصر، 2017، ص 44)
- عرف (Naharuddin & Sadegi, 2013) الأداء بأنه: مدى قدرة الفرد على إنجاز عمله، وهو يعكس إنتاجية المؤسسة، ويعزز من إدارة المؤسسة لزيادة رغبته في إنجاز عمله.
- وقد عرف (الشلي، السعودي، 2017) الأداء الوظيفي: بأنه مجموعة النشاطات التي يقوم بها الموظف خلال وقت محدد لتحقيق النتائج المرجوة.

مما سبق يتضح الآتي:

أن الأداء لا يخص الفرد فقط وإنما يخص المؤسسة أيضاً، لأنه يُعد مؤشراً لنجاحها، فكفاءة أداء العامل تحقق أهداف المؤسسة وأهدافه أيضاً، كما أن الأداء يمكن قياسه بعدة مستويات متفاوتة وهي الجيد والمتوسط والمتدني، ويمكن تحديد نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة وتبنيها وتنمية المهارة للوصول إلى كفاءة مرتفعة للعاملين. كما أن مفاهيم الأداء المرتبطة بالكفاءة.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تحديد أداء الموظفين ومراقبته للتأكد من أنهم يلبّون توقعات وأهداف المنظمة. يعدُّ هذا الأمر جانباً هاماً من إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يكون له كثير من الفوائد لكل من الموظفين والمنظمات: (يوسف، 2011، ص 12-15)

لذا تتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية: من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية لديهم.
- تحسين الاحتفاظ بالموظفين: يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.

- زيادة رضا العملاء: يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر تنافسية ونجاحًا في سوق العمل.
- تحسين الأداء التنظيمي: يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم زيادة نمو المنظمة وأرباحها. (الزهراني، 2021، ص 51)

ثالثاً: أهداف الأداء الوظيفي

تعد أهداف وغايات الأداء الوظيفي بمثابة أهداف محددة مسندة للموظف من أجل تحسين أدائه الوظيفي. قد تكون هذه الأهداف مرتبطة بأوجه مختلفة من عمل الموظف، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة العمل أو زيادة رضا العملاء. كما يمكن أن يساعد تحديد أهداف الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين وتزويدهم بفهم واضح لما هو متوقع منهم في دورهم الوظيفي: (الموارد البشرية، 2024)

لذا يمكن تحديد أهداف الأداء الوظيفي على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من خلال:

- تحديد المجالات الرئيسية: أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز.
- إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف: من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.
- وضع أهداف ذكية: استخدم معايير الأهداف الذكية SMART Goals (أي وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة زمنياً لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز).
- تقديم الدعم والموارد اللازمة: تزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وتمثل

في الآتي

- الموظف وكفاءاته وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم والتي تتمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة في الإشراف والتوجيه.
- العمل ومتطلباته وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء. (بلالي، علاهم، 2018، ص 16)
- البيئة التنظيمية ومكوناتها تتكون من عوامل داخلية أخرى خارجية، العوامل الداخلية هي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزية الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الحضارية، السياسية، والقانونية.
- معرفة العامل بمتطلبات وظيفته: وتتضمن المعرفة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. (بني حمد، 2017، ص. ص 27-36)

خامساً: خصائص الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي خصائص عدة تتمثل في كل من الصفات أو السمات أو الخصائص الفردية المطلوبة للأداء المرضي. وتحدد الخصائص التي تؤكد بشكل أفضل على الصفات المطلوبة للموظفين لأداء الواجبات لذا هناك مجموعة من الخصائص تبرز أهمية الأداء الوظيفي من أبرزها:

- **التنظيم:** يشير هذا إلى عملية ترتيب الأشخاص والمهام والموارد بالطريقة الأكثر تنظيماً وفعالية. يتضمن التنظيم وهيكله أو تجميع الموظفين وأنشطتهم؛ وإسناد عمل محدد إلى مجموعات أو أفراد محددين؛ والبت في تسلسل القيادة ونطاق السيطرة وتفويض السلطة.
- **التخطيط:** هي عملية وضع الافتراضات حول المستقبل وجمع الحقائق والآراء لتصور الأنشطة المقترحة وتحقيقها. ويشمل التخطيط؛ وتحديد الأهداف توصيل الأهداف؛ وموارد المسح ووضع السياسات واختيار البدائل واتخاذ الإجراءات؛ وإنشاء الإجراءات والقواعد، ووضع الميزانيات وضع الجداول الزمنية واتخاذ قرار بشأن المعايير.
- **المراقبة:** وتشمل بشكل أساسي مراقبة تنفيذ الخطط التنظيمية المتفق عليها. وتتضمن الرقابة وضع المعايير وقياس الأداء مقابل هذه المعايير وتصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط.
- **التطوير:** يشير هذا إلى التعلم المستمر والنمو للمدير والموظفين. ويتضمن التطوير والتعليم والتدريب المستمر للبقاء على اطلاع على أحدث التطورات في مجال الفرد، ووضع التوقعات بناءً على الاتجاهات الحالية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار أنشطة التعلم المناسبة.
- **المرونة الشخصية:** تنطوي وظيفة المدير على درجة من الإجهاد والتوتر العاطفي، والذي ينشأ كنتيجة طبيعية لمواقف العمل التي تنطوي على السلطة والقيادة والسلطة والصراع بين الأفراد والوفاء بالأهداف والمواعيد النهائية، كل ذلك في إطار بعض عدم اليقين والغموض، ويجب على المديرين الناجحين التعامل مع هذا. والمرونة تعني أنهم يشعرون بالتوتر لا يصبحون بشرة كثيفة وغير حساسين، ولكنهم قادرون على التعامل معها من خلال الحفاظ على ضبط النفس والعطاء إلى حد ما.
- **الحافز:** يحفز المدير من خلال خلق بيئة تنظيمية أو مناخ يمكن للموظفين فيه أداء أفضل ما لديهم من قدرات. يتأثر دافع الموظف بما يلي: العمل نفسه، والشعور بالإنجاز الذي يتم تلقيه من أداء العمل، والتقدير المستلم للعمل المنجز؛ إمكانية التقدم والنمو؛ والشعور بالثقة والمسؤولية. (المجالي، 2022، ص.ص 478-

سادساً: مؤشرات أداء العاملين

تتمثل مؤشرات أداء العاملين في الآتي:

1. المعرفة: هي معرفة، أو إدراك، أو فهم لشخص، أو شيء ما مثل الحقائق، أو المعلومات، أو الأوصاف، أو المهارات، والتي يتم اكتسابها من خلال الخبرة أو التعليم عن طريق الاكتشاف أو الإدراك أو التعلم.
2. المهارة: هي القدرة التي تعلمها للقيام بمهمة ذات نتائج محددة سلفاً في كثير من الأحيان ضمن مقدار معين من الوقت أو الطاقة أو كليهما. أي القدرات التي يمتلكها الفرد.
3. العمل الجماعي هو التعاون مع مجموعة من الناس لتحقيق الهدف. ويشمل العمل الجماعي في مكان العمل التعاون بين العمال، ويكون هذا التعاون من أجل هدف معين يسعى إليه الفريق.
4. التواصل هو عملية استخدام الكلمات، أو الأصوات، أو العلامات، أو السلوكيات التعبير عن أو تبادل المعلومات أو للتعبير عن الأفكار والمشاعر وغيرها مع شخص آخر.
5. القدرة: قدرة أو موهبة مكتسبة أو طبيعية تمكن الفرد من أداء مهمة معينة بنجاح.
6. المعايير: المفهوم أو القاعدة أو المبدأ الذي تم تأسيسه بموجب اتفاقية أو سلطة أو عرف، ويستخدم بشكل عام كمثال، أو نموذج لمقارنة، أو قياس جودة، أو أداء الممارسة، أو الإجراء. (خزام، 2020، ص 30)

سابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

1.عوامل إنسانية

وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل (Ability) وتحدد بالآتي: المعرفة والتعليم والخبرة بالإضافة إلى التكوين والمهارة والقدرة وتحدد بالآتي: ظروف (Motivation) الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل، وظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الفرد. وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتكوين والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينمىها التعليم ويصقلها التكوين، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معاً وهما: المعرفة والمهارة والعامل الثاني وهو الرغبة في العمل والتحفز لأدائه، ويحدد عامل الرغبة بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته، ومدى ملائمة نوع

العمل لميوله واتجاهاته. كما أن هناك عوامل تساهم في رفع كفاءة المنظمة، وذلك من خلال تطوير وتفعيل دور العاملين في المنظمة وتشمل: الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتكوين أما "الحوافز فهي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا. (نواصر، 2017، ص46، 47)

2.عوامل فنية

وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل. لا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة. بالإضافة إلى ما سبق، نجد أن "غياب" الأهداف المحددة: أن العمل دون خطط شمولية وتفصيلية للأعمال وكذا عدم وجود معدلات إنتاج محددة، في ظل هذا كله سوف لن تستطيع المؤسسة أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، أو أن تحاسب عمالها على معدلات إنتاجهم، كما يصعب التفريق بين العمال المنتج وذو الأداء العالي والذي لا ينتج والذي أدائه منخفض من هنا تغيب الموضوعية. (العماج، 2003، ص 68)

ثامناً: معايير قياس كفاءة الأداء الوظيفي

عندما تحدد المنظمة السلوك الوظيفي المطلوب من العاملين فإنها يجب أن تبدأ في تصميم وسائل قياس هذا الأداء وبصفة عامة يمكن تحديد معايير أساسية يجب توافرها في مقياس الأداء الجيد

1. التوافق الاستراتيجي: ويعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام التقييم على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2. الدقة: يعكس مدى قدرة نظام التقييم على قياس الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء، ولكي يصبح مقياس الأداء دقيقاً، فإنه يجب ألا يكون معيباً أو غير نقي.

3. الثبات: مدى استقرار أداة القياس، وسهولة استخدام نفس المقياس عن طريق أكثر من مدير دون أن يؤثر

ذلك على فهمهم لعناصر القياس

4. القبول: مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته.

5. الوضوح: مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيع بها العاملون

الوفاء بتلك المعايير. (الزهراني، 2021، ص 52)

تاسعاً: خطوات تحسين الأداء الوظيفي:

أولاً: تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهوميين في تحليل بيئة العمل:

1 - الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

2 - الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

ثانياً: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في

معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة،

ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين

الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء. (أحمد، حاج، 2017، ص 10)

ثالثاً: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في

الأداء ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل يجب اختيار طريقة

واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة

والمنافع المتوقعة.

رابعاً: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ.

خامساً: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في

تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة

هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى. (أحمد، حاج، 2017، ص 10)

عاشراً: أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية

تواجه المؤسسات بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة العديد من التحديات التي تتطلب التغير السريع للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، وعلى هذا الأساس فإن تدريب وتطوير الموارد البشرية تلقى اهتمام متزايد باعتباره وسيلة فعالة بإمكان المؤسسات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة التحديات حيث يعد نشاط تدريب نشاا مستمرا يحتاج إليه جميع العاملين في المؤسسة، إذ لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى لذلك تؤثر كل من عملية التدريب والتطوير بكافة أبعادها على الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية وتحسين كفاءة لكون التدريب يعد بمثابة النشاط الذي تولي المنظمة له اهتماما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل ، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة ، اذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر ، سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية ، أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات ، بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات ، وأصبح لزاما عليها تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها المكملة للتعين ، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد ، وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ، و مساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف من خلال تطويرهم و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهاراتهم.(نواصر ، 2017 ، ص 51-52)

ولعمليات التدريب والتطوير تأثيرات متعددة على كفاءة أداء الوظيفي العاملين، ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تنمية شعور العاملين بالولاء التنظيمي.
- المساهمة في إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

- إكساب العمل طرق البحث والإبداع.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- توعية العاملين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل. (خميلي، 2014، ص 73)

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين من خلال:

- إكساب العاملين الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- إكساب العاملين الخبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل. -
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم معنوية.

تكمن أهمية عملية التدريب والتطوير بالنسبة للمؤسسة من خلال:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

(نواصر، 2017، ص.ص 51-52)

في ضوء ما سبق يتضح لنا أن كل من علمية التدريب والتي ينتج عنها عملية التطوير تكتسب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث تعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة. كما أن نجاح أي عمل في أي مؤسسة كانت يتوقف على مدى جودة أداء العاملين فيها، لذا يساعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة على معرفة إن كانوا يؤدون المهام المطلوبة منهم بما يتوافق والمعايير التي حددتها المؤسسة لهم أم لا.

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس : نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل السادس : تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة:

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يعمل هذا المنهج على تفسير وشرح كافة الظواهر المرتبطة بالدراسة مع بيان الملاحظة الدقيقة لنتائج الدراسات السابقة؛ وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أعلى دقة، مع بيان القدرات الفعلية للأدوات البحثية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر واقعية معتمدة على التحليل المنطقي في الدراسة؛ وهذا من أجل الوصول لنتيجة فعلية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 196 مفردة لدراسة أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على جامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (196) مفردة من مديري وموظفي جامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

محاور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: التدريب والتطوير

- دعم والتزام الإدارة العليا.
- تنوع البرامج التدريبية.
- كفاءة العملية التدريبية.
- أساليب التدريب الحديثة.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

- القدرة.
- الرغبة.
- الدافعية.

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية وكذلك إجراء المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

المحور الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس المتغير المستقل (التدريب والتطوير): تكون من (16) فقرة موزعة على أربع أبعاد (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة)، كل بعد من الأبعاد يشمل 4 فقرات.

المحور الثالث: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي): تكون من (12) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد (القدرة، الرغبة، الدافعية)، كل بعد من الأبعاد يشمل 4 فقرات.

عند صياغة عبارات الاستبيان، قدر راعي الباحث أنها ستكون بسيطة وسهلة ومفهومة لعامة المشاركين. اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستبيان وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستجيبين لفقرات الاستبيان وفق الجدول التالي:

جدول رقم 1-

قيم معامل ألفا كرونباخ

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاه رأي أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى كل مجال من مجالاتها، تم تشكيل فواصل باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أرفض بشدة" في الفترة [1-1.79]، عبارة "أرفض" في الفترة [1.8 – 2.59]، وعبارة "محايد" في الفترة [2.6 – 3.39]، وعبارة "أوافق" في الفترة [3.4-4.19]، وعبارة "أوافق بشدة" في الفترة [4.2-5]، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية للفقرات:

جدول رقم 2-

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 1.79	أرفض بشدة
من 1.8 – أقل من 2.59	أرفض
من 2.6 – 3.39	محايد
من 3.4 – 4.19	موافق
من 4.2 – 5	موافق بشدة

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى، تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا – كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم 3-

يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
دعم والتزام الإدارة العليا	0.604	4
تنوع البرامج التدريبية	0.650	4
كفاءة العملية التدريبية	0.637	4
أساليب التدريب الحديثة	0.666	4

4	0.606	القدرة
4	0.636	الرغبة
4	0.652	الدافعية
28	0.853	الثبات العام

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة بصورة عامة تبدو ذات ثبات جيد جداً. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. البعد الأول في المحور الثاني "دعم والتزام الإدارة العليا" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.604، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بدعم والتزام الإدارة العليا في الاستبانة تعطي نتائج متسقة. بالإضافة إلى ذلك، البعد الثاني للمحور الثاني "تنوع البرامج التدريبية" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.650، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتنوع البرامج التدريبية في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الثالث للمحور الثاني "كفاءة العملية التدريبية" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.637، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بكفاءة العملية التدريبية في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الرابع للمحور الثاني "أساليب التدريب الحديثة" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.666، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بأساليب التدريب الحديثة في الاستبانة تعطي نتائج متسقة.

البعد الأول في المحور الثالث "القدرة" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.606، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالقدرة في الاستبانة تعطي نتائج متسقة. بالإضافة إلى ذلك، البعد الثاني للمحور الثالث "الرغبة" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.636، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالرغبة في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الثالث للمحور الثالث "الدافعية" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.652، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالدافعية في الاستبانة تعطي نتائج متسقة.

تبلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات العام للاستبانة 0.853 وهي قيمة كبيرة مما يدل على ان أسئلة الاستبانة تعطى نتائج متسقة ومتقاربة، وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الاتساق الداخلي (صدق عبارات المقياس):

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية:

صدق الاتساق الداخلي لبعد دعم والتزام الإدارة العليا

جدول رقم 4-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد دعم والتزام الإدارة العليا والدرجة

الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.543**	من وجهة نظرك: تري أن الإدارة العليا تساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الأداء بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.
0.000	0.408**	تعتقد أن التخطيط الإستراتيجي يساعد الإدارة العليا في عملية الوصول إلى قرارات الصحيحة بجامعة المجمعة
0.000	0.550**	من وجهة نظرك تري أن الإدارة العليا تعمل على تحسين عمليات تدفق المعلومات ورفع كفاءتها بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.
0.000	0.570**	تري أن دعم والتزام الإدارة العليا يساهم في تنمية وعي العاملين بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (دعم والتزام الإدارة العليا) من المحور الثاني (التدريب والتطوير) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الأول (دعم والتزام الإدارة العليا) من المحور الثاني (التدريب والتطوير) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الأول (دعم والتزام الإدارة العليا) من المحور الثاني (التدريب والتطوير) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد تنوع البرامج التدريبية

جدول رقم 5-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد تنوع البرامج التدريبية والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.397**	تعتقد أن المديرين القائمين على تنفيذ برنامج الدورات بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى العاملين
0.000	0.473**	تري أن الدورات التي تتم داخل جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتضمن إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني .
0.000	0.605**	تظن أن أهداف الدورات المعلنة لها علاقة بطبيعة العمل الذي يتم بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية
0.000	0.550**	من وجهة نظرك: تري أن تنوع البرامج التدريبية بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يساهم في تحسين أدائهم.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (تنوع البرامج التدريبية) من المحور الثاني (التدريب والتطوير) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة

متوسطة القوة بين البعد الثاني (تنوع البرامج التدريبية) من المحور الثاني (التدريب والتطوير) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الثاني (تنوع البرامج التدريبية) من المحور الثاني (التدريب والتطوير) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد كفاءة العملية التدريبية

جدول رقم 6-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد كفاءة العملية التدريبية والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.600**	تعتقد أن المدة الزمنية للدورات التي تتم بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية قياساً بحجم الموارد التي تدرس مناسبة .
0.000	0.490**	من وجهة نظرك: تري أن أهداف الدورات المعلنة واضحة للعاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.
0.000	0.565**	تري أن العملية التدريبية التي تتم بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتسم بالكفاءة والفاعلية
0.000	0.556**	من وجهة نظرك: تري أن العملية التدريبية بجامعة المجمعة تعمل على وضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف وحل القضايا والمشكلات.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (كفاءة العملية التدريبية) من المحور الثاني (التدريب والتطوير) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الثالث (كفاءة العملية التدريبية) من المحور الثاني (التدريب والتطوير) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الثالث (كفاءة العملية التدريبية) من المحور الثاني (التدريب والتطوير) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد أساليب التدريب الحديثة

جدول رقم -7-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد أساليب التدريب الحديثة والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.595**	تعتقد أن تطبيق الأساليب الحديثة بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يرفع من كفاءة الأداء للعاملين.
0.000	0.495**	تري أن أساليب التدريب الحديثة بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تحسن من مهارات العاملين وبالتالي الوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة .
0.000	0.475**	تظن أن أساليب التدريب الحديثة تجعل الجامعة على استعداد ذهني للموظفين ودمج رأيهم بكفاءة لضمان تحقيق أهداف ونتائج جيدة.
0.000	0.473**	من وجهة نظرك: تري أن أساليب التدريب الحديثة المقدمة قريبة من واقع العمل بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (أساليب التدريب الحديثة) من المحور الثاني (التدريب والتطوير) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الرابع (أساليب التدريب الحديثة) من المحور الثاني (التدريب والتطوير) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الرابع (أساليب التدريب الحديثة) من المحور الثاني (التدريب والتطوير) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد القدرة

جدول رقم -8-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد القدرة والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.426**	من وجهة نظرك: تري أن تدريب العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل.
0.000	0.467**	تعتقد أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يمتلكون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية
0.000	0.529**	تظن أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يحرصون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية .
0.000	0.575**	تعتقد أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يؤدون المهام الوظيفية في الوقت المحدد .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (القدرة) من المحور الثالث (الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور الثالث معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الأول (القدرة) من المحور الثالث (الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور الثالث، مما يدل على أن البعد الأول (القدرة) من المحور الثالث (الأداء الوظيفي) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد الرغبة

جدول رقم 9-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الرغبة والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.644**	من وجهة نظرك: تري أن العالمين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتوافر لديهم القدرة على المبادرة والابتكار .
0.000	0.577**	تظن أن العالمين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتوافر لديهم الرغبة والحماس لإنجاز العمل .
0.000	0.608**	بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تعتقد أن علاقة الموظفين مع زملائهم جيدة .
0.000	0.474**	من وجهة نظرك: تري أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتميز علاقاتهم برؤسائهم بالود والتوافق .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (الرغبة) من المحور الثالث (الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور الثالث معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الثاني (الرغبة) من المحور الثالث (الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور الثالث، مما يدل على أن البعد الثاني (الرغبة) من المحور الثالث (الأداء الوظيفي) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد الدافعية

جدول رقم -10-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الدافعية والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.654**	تعتقد أن نظام الحوافز المعمول به في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يشجع على تدريب العاملين .
0.000	0.665**	تظن أن جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تقوم بإيجاد الدافعية لدى العاملين
0.000	0.744**	من وجهة نظرك: تري أن التدريب يخلق دفاعية أكبر لدى العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية لتحمل مسؤوليات أوسع .
0.000	0.753**	تري أن العاملين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية لديهم دافعية للتدريب من أجل تحسين عملهم .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (الدافعية) من المحور الثالث (الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور الثالث معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين البعد الثالث (الدافعية) من المحور الثالث (الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور الثالث، مما يدل على أن البعد الثالث (الدافعية) من المحور الثالث (الأداء الوظيفي) ككل تتسم بالصدق.

التحليل الوصفي:

أولاً: التحليل الوصفي لعبارات المقياس.

التحليل الوصفي للبعد الأول للتدريب والتطوير (دعم والتزام الإدارة العليا):

جدول رقم -11-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول دعم والتزام الإدارة العليا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
من وجهة نظرك: تري أن الإدارة العليا تساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الأداء بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.	4.260	.8404	موافق بشدة	2
تعتقد أن التخطيط الإستراتيجي يساعد الإدارة العليا في عملية الوصول إلى قرارات الصحيحة بجامعة المجمعة	4.291	.7318	موافق بشدة	1
من وجهة نظرك تري أن الإدارة العليا تعمل على تحسين عمليات تدفق المعلومات ورفع كفاءتها بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.	4.036	1.0045	موافق	4
تري أن دعم والتزام الإدارة العليا يساهم في تنمية وعي العاملين بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة وتنفيذها وتقييمها بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية .	4.056	.9402	موافق	3
دعم والتزام الإدارة العليا	4.1607	.46098	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول دعم والتزام الإدارة العليا حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1607) وانحراف معياري (0.46098) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تعتقد أن التخطيط الإستراتيجي يساعد الإدارة العليا في عملية الوصول إلى قرارات الصحيحة بجامعة المجمعة)

أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.291) والانحراف المعياري (0.7318) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (من وجهة نظرك تري أن الإدارة العليا تعمل على تحسين عمليات تدفق المعلومات ورفع كفاءتها بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.036) والانحراف المعياري (1.0045) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الثاني للتدريب والتطوير (تنوع البرامج التدريبية):

جدول رقم -12-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول تنوع البرامج التدريبية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تعتقد أن المدربين القائمين على تنفيذ برنامج الدورات بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى العاملين	4.107	.9079	موافق	1
تري أن الدورات التي تتم داخل جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتضمن إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني .	3.985	.9332	موافق	3
تظن أن أهداف الدورات المعلنة لها علاقة بطبيعة العمل الذي يتم بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية	3.954	1.0293	موافق	4
من وجهة نظرك: تري أن تنوع البرامج التدريبية بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يسهم في تحسين أدائهم.	4.015	.9999	موافق	2
تنوع البرامج التدريبية	4.0157	.49355	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول تنوع البرامج التدريبية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.0157) وانحراف معياري (0.49355) وبدرجة موافق. جاءت العبارة

أن (تعتقد أن المدربين القائمين على تنفيذ برنامج الدورات بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى العاملين) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.107) والانحراف المعياري (0.9079) بدرجة موافق. بينما جاءت العبارة (تظن أن أهداف الدورات المعلنة لها علاقة بطبيعة العمل الذي يتم بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.954) والانحراف المعياري (1.0293) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الثالث للتدريب والتطوير (كفاءة العملية التدريبية):

جدول رقم -13-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول كفاءة العملية التدريبية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تعتقد أن المدة الزمنية للدورات التي تتم بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية قياساً بحجم الموارد التي تدرس مناسبة	4.010	.8944	موافق	4
من وجهة نظرك: تري أن أهداف الدورات المعلنة واضحة للعاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.	4.046	.9623	موافق	1
تري أن العملية التدريبية التي تتم بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتسم بالكفاءة والفاعلية	4.041	.9599	موافق	2
من وجهة نظرك: تري أن العملية التدريبية بجامعة المجمعة تعمل على وضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف وحل القضايا والمشكلات.	4.031	.9221	موافق	3
كفاءة العملية التدريبية	4.0319	.51572	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول كفاءة العملية التدريبية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.0319) وانحراف معياري (0.51572) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (من وجهة نظرك: تري أن أهداف الدورات المعلنة واضحة للعاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.046) والانحراف المعياري (0.9623) بدرجة موافق. بينما جاءت العبارة (تعتقد أن المدة الزمنية للدورات التي تتم بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية قياساً بحجم الموارد التي تدرس مناسبة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.010) والانحراف المعياري (0.8944) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الرابع للتدريب والتطوير (أساليب التدريب الحديثة):

جدول رقم 14-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول أساليب التدريب الحديثة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تعتقد أن تطبيق الأساليب الحديثة بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يرفع من كفاءة الأداء للعاملين.	3.934	1.1594	موافق	4
تري أن أساليب التدريب الحديثة بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تحسن من مهارات العاملين وبالتالي الوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة	4.143	.9337	موافق	1
تظن أن أساليب التدريب الحديثة تجعل الجامعة على استعداد ذهني للموظفين ودمج رأيهم بكفاءة لضمان تحقيق أهداف ونتائج جيدة.	4.046	.9353	موافق	3
من وجهة نظرك: تري أن أساليب التدريب الحديثة المقدمة قريبة من واقع العمل بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.	4.133	.9097	موافق	2

أساليب التدريب الحديثة	4.0634	50643.	
------------------------	--------	--------	--

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول أساليب التدريب الحديثة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.0634) وانحراف معياري (0.50643) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تري أن أساليب التدريب الحديثة بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تحسن من مهارات العاملين وبالتالي الوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.143) والانحراف المعياري (0.9337) بدرجة موافق. بينما جاءت العبارة (تعتقد أن تطبيق الأساليب الحديثة بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يرفع من كفاءة الأداء للعاملين) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.934) والانحراف المعياري (1.1594) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الأول للأداء الوظيفي (القدرة):

جدول رقم -15-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول القدرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
من وجهة نظرك: تري أن تدريب العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل.	4.429	8290.	موافق بشدة	1
تعتقد أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يمتلكون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية	3.939	8923.	موافق	3

2	موافق	1.0302	3.985	تظن أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يحرصون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفعالية .
4	موافق	.9521	3.923	تعتقد أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يؤدون المهام الوظيفية في الوقت المحدد
موافق		.46538	4.0693	القدرة

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول القدرة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.0693) وانحراف معياري (0.46538) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (من وجهة نظرك: تري أن تدريب العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.429) والانحراف المعياري (0.829) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تعتقد أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يؤدون المهام الوظيفية في الوقت المحدد) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.923) والانحراف المعياري (0.9521) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الثاني للأداء الوظيفي (الرغبة):

جدول رقم -16-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول الرغبة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
من وجهة نظرك: تري أن العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتوافر لديهم القدرة على المبادرة والابتكار .	3.944	1.0288	موافق	3

2	موافق	.9989	3.954	تظن أن العالمين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتوافر لديهم الرغبة والحماس لإنجاز العمل .
4	موافق	1.0278	3.785	بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تعقد أن علاقة الموظفين مع زملائهم جيدة
1	موافق	.9191	4.148	من وجهة نظرك: تري أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتميز علاقتهم برؤسائهم بالود والتوافق
	موافق	.57460	3.9575	الرغبة

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول الرغبة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (3.9575) وانحراف معياري (0.5746) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (من وجهة نظرك: تري أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتميز علاقتهم برؤسائهم بالود والتوافق) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.148) والانحراف المعياري (0.9191) بدرجة موافق. بينما جاءت العبارة (بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تعقد أن علاقة الموظفين مع زملائهم جيدة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.785) والانحراف المعياري (1.0278) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الثالث للأداء الوظيفي (الدافعية):

جدول رقم -17-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول الدافعية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تعتقد أن نظام الحوافز المعمول به في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يشجع على تدريب العاملين .	3.913	1.0192	موافق	3

4	موافق	1.0742	3.786	تظن أن جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تقوم بإيجاد الدافعية لدي العاملين
2	موافق	.8228	4.149	من وجهة نظرك: تري أن التدريب يخلق دفاعية أكبر لدي العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية لتحمل مسؤوليات أوسع .
1	موافق بشدة	.7207	4.362	تري أن العاملين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية لديهم دافعية للتدريب من أجل تحسين عملهم
	موافق	.53622	4.0523	الدافعية

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول الدافعية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.0523) وانحراف معياري (0.53622) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تري أن العاملين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية لديهم دافعية للتدريب من أجل تحسين عملهم) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.362) والانحراف المعياري (0.7207) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تظن أن جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تقوم بإيجاد الدافعية لدي العاملين) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.786) والانحراف المعياري (1.0742) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية:

متغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم -18-

يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
59.7%	117	ذكر

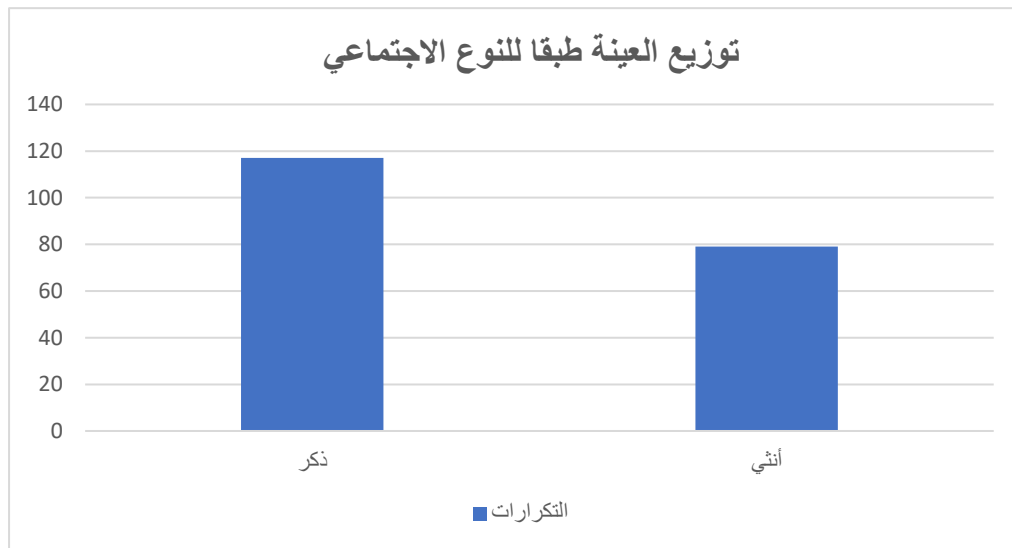
أنثى	79	%40.3
الإجمالي	196	%100.0

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

وفقاً للجدول تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من موظفي جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ 117 فرداً، وهذا يمثل 59.7%. من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة، والإناث يبلغ عددهن 79 مفردة، ما يمثل نسبة 40.3% من إجمالي عدد الأفراد في العينة. بالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة.

شكل رقم (2)

يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

جدول رقم -19-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

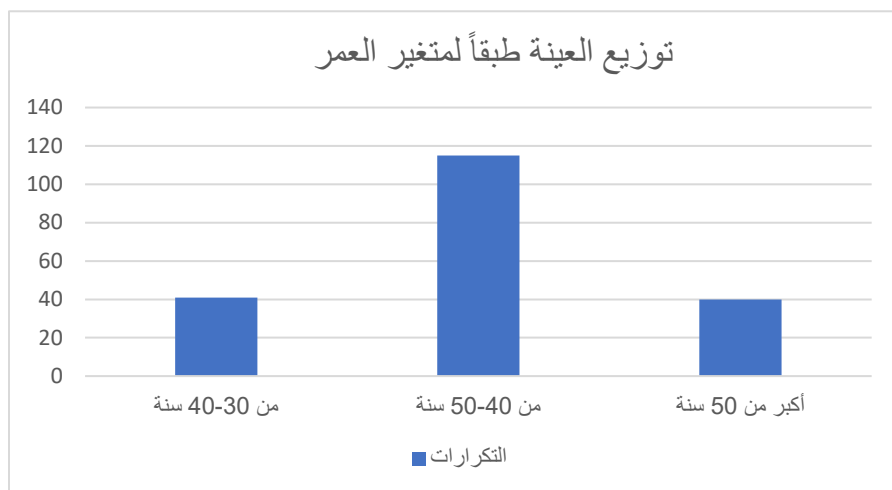
العمر		
النسبة	التكرار	
%20.9	41	من 30-40 سنة
%58.7	115	من 40-50 سنة
%20.4	40	أكبر من 50 سنة
%100.0	196	الإجمالي

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار لموظفي جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "من 30-40 سنة" بنسبة (%20.9): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 41 فرد. فئة "من 40-50 سنة" بنسبة (%58.7): تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 115 فرد. فئة "أكبر من 50 سنة" بنسبة (%20.4): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة إلى حد ما من عينة الدراسة حيث شملت على 40 فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع الأعمار في توفير رؤية شاملة حول تنوع الفئات العمرية وتأثير كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

شكل رقم (3)

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم -20-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
15.8%	31	دكتوراه
55.6%	109	ماجستير
28.6%	56	بكالوريوس / ليسانس
100.0%	196	الإجمالي

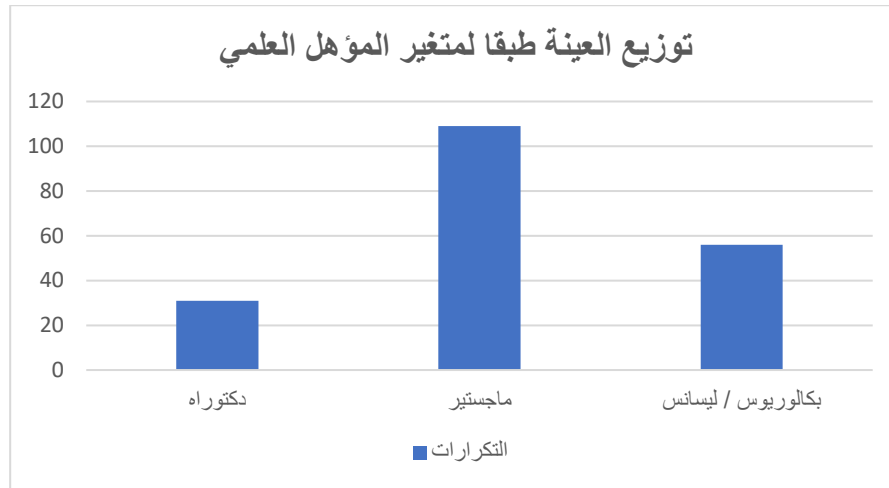
(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص المؤهل العلمي تعكس توزيع المؤهل العلمي لموظفي مستشفى الملك فهد بجدة الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "دكتوراه" بنسبة (15.8%): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث

شملت على 31 فرد. فئة "ماجستير" بنسبة (55.6%): تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 109 فرد. فئة "بكالوريوس / ليسانس" بنسبة (28.6%): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 56 فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع المؤهل العلمي في توفير رؤية شاملة حول تنوع الفئات المؤهلات العلمية وتأثير كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

شكل رقم (4)

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم -21-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
14.8%	29	أقل من 3 سنوات
39.3%	77	من 3-6 سنوات

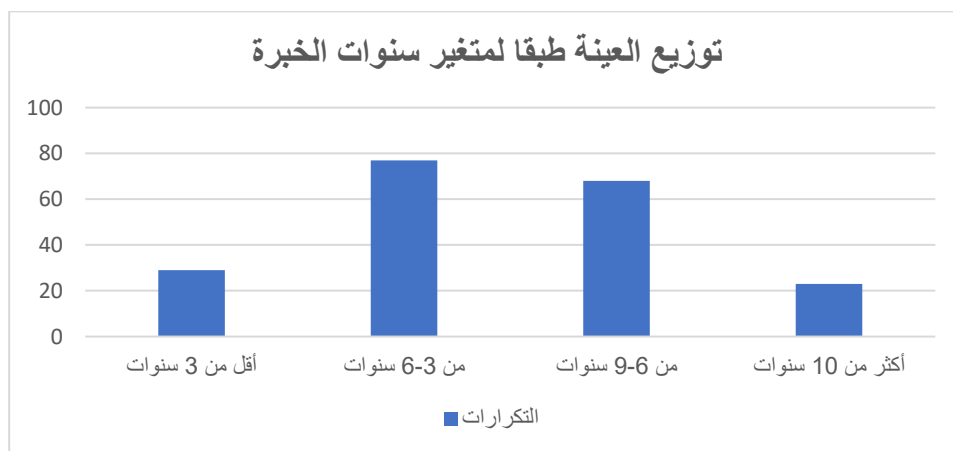
من 6-9 سنوات	68	34.2%
أكثر من 10 سنوات	23	11.7%
الإجمالي	196	100.0%

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص سنوات الخبرة تعكس توزيع إجمالي سنوات الخبرة لموظفي م جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "أقل من 3 سنوات" بنسبة (14.8%): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 29 فرد. فئة "من 3-6 سنوات" بنسبة (39.3%): تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 77 فرد. فئة "من 6-9 سنوات" بنسبة (34.2%): تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 68 فرد. فئة "أكثر من 10 سنوات" بنسبة (11.7%): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 23 فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع سنوات الخبرة في توفير رؤية شاملة حول تنوع إجمالي سنوات الخبرة وتأثير كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

شكل رقم (5)

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

جدول رقم -22-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

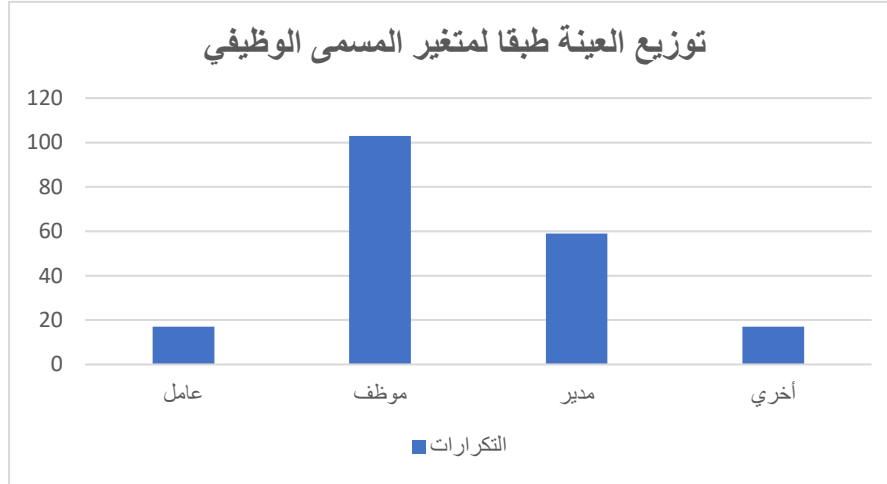
المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
8.7%	17	عامل
52.6%	103	موظف
30.1%	59	مدير
8.7%	17	أخري
100.0%	196	الإجمالي

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص المسمى الوظيفي تعكس توزيع المسمى الوظيفي لموظفي جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "عامل" بنسبة (8.7%): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 17 فرد. فئة "موظف" بنسبة (52.6%): تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 103 فرد. فئة "مساعد مدير" بنسبة (30.1%): تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على 59 فرد. فئة "أخري" بنسبة (8.7%): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على 17 فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع المسمى الوظيفي في توفير رؤية شاملة حول تنوع المسميات الوظيفية وتأثير كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

شكل رقم- (6)

يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

الفصل الخامس

تحليل المعلومات وتفسيرها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة وأجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الرئيسية:

الفرض الصفري: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	146.173	13.456	1	13.456	0.427	0.430	0.656 ^a
		0.092	194	17.859			
			195	31.314			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين ابعاد المتغير المستقل بصورة مجمعة (التدريب والتطوير) وأبعاد المتغير التابع بصورة مجمعة (كفاءة الأداء الوظيفي) (0.656) وهي تشير إلى علاقة قوية بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.430) أي أن المتغير المستقل (التدريب والتطوير) استطاع أن يفسر بنسبة (43.0%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.427).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالا اعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع والتي بلغت (146.173) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -24-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	3.816		0.254	0.969	Constant
0.000	12.090	0.656	0.062	0.752	التدريب والتطوير 1
Dependent Variable: الأداء الوظيفي					

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير التدريب والتطوير يتبين أن التدريب والتطوير لها أثر إيجابي دال إحصائياً على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.752)، وبلغت قيمة (t) لها (12.090) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 0.969 + 0.752X$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X : المتغير المستقل (التدريب والتطوير)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (التدريب والتطوير) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.752) وحدة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (التدريب والتطوير) تكون قيمة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) 0.969.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم والتزام الإدارة العليا وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم والتزام الإدارة العليا وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم -25-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	32.059	4.441	1	4.441	0.137	0.142	0.377 ^a
		0.139	194	26.873			
			195	31.314			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر دعم والتزام الإدارة العليا على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا) وأبعاد المتغير التابع بصورة مجمعة (كفاءة الأداء الوظيفي) (0.377) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.142) أي أن المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا) استطاع أن يفسر بنسبة (14.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.137).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاغتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للمتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع والتي بلغت (32.059) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -26-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	11.008		0.242	2.664	Constant	1
0.000	5.662	0.377	0.058	0.327	دعم والتزام الإدارة العليا	
Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير دعم والتزام الإدارة العليا يتبين أن دعم والتزام الإدارة العليا لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.327)، وبلغت قيمة (t) لها (5.662) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 2.664 + 0.327X_1$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X_1 : المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.327) وحدة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا) تكون قيمة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) 2.664.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم والتزام الإدارة العليا وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لدعم والتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنوع البرامج التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنوع البرامج التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم -27-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	69.637	8.271	1	8.271	0.260	0.264	0.514 ^a
		0.119	194	23.043			
			195	31.314			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر تنوع البرامج التدريبية على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (تنوع البرامج التدريبية) وأبعاد المتغير التابع بصورة مجمعة (كفاءة الأداء الوظيفي) (0.514) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.264) أي أن المتغير المستقل (تنوع البرامج التدريبية) استطاع أن يفسر بنسبة (26.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.260).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالا اعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للمتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع والتي بلغت (69.637) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -28-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	11.619		0.202	2.351	Constant	1
0.000	8.345	0.514	0.050	0.417	تنوع البرامج التدريبية	
Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير تنوع البرامج التدريبية يتبين أن دعم والتزام الإدارة العليا لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.417)، وبلغت قيمة (t) لها (8.345) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 2.351 + 0.417X_2$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X_2 : المتغير المستقل (تنوع البرامج التدريبية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (تنوع البرامج التدريبية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.417) وحدة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (تنوع البرامج التدريبية) تكون قيمة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) 2.351.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنوع البرامج التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لتنوع البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة العملية التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة العملية التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم -29-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	52.906	6.710	1	6.710	0.210	0.214	0.463 ^a
		0.127	194	24.605			
			195	31.314			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر كفاءة العملية التدريبية على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (كفاءة العملية التدريبية) وأبعاد المتغير التابع بصورة مجمعة (كفاءة الأداء الوظيفي) (0.463) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.214) أي أن المتغير المستقل (كفاءة العملية التدريبية) استطاع أن يفسر بنسبة (21.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.210).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاغتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للمتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع والتي بلغت (52.906) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -30-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	12.817		0.201	2.576	Constant
0.000	7.274	0.463	0.049	0.360	كفاءة العملية التدريبية
Dependent Variable: الأداء الوظيفي					

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير كفاءة العملية التدريبية يتبين أن كفاءة العملية التدريبية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.360)، وبلغت قيمة (t) لها (7.274) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 2.576 + 0.360X_3$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X_1 : المتغير المستقل (كفاءة العملية التدريبية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (كفاءة العملية التدريبية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.360) وحدة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (كفاءة العملية التدريبية) تكون قيمة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) 2.576.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة العملية التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لكفاءة العملية التدريبية على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أساليب التدريب الحديثة وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أساليب التدريب الحديثة وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم -31-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	62.728	7.651	1	7.651	0.240	0.244	0.494 ^a
		0.122	194	23.663			
			195	31.314			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر أساليب التدريب الحديثة على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (أساليب التدريب الحديثة) وأبعاد المتغير التابع بصورة مجمعة (كفاءة الأداء الوظيفي) (0.494) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.244) أي أن المتغير المستقل (أساليب التدريب الحديثة) استطاع أن يفسر بنسبة (24.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.240).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للمتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع والتي بلغت (62.728) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -32-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	12.052		0.202	2.437	Constant	1
0.000	7.920	0.494	0.049	0.391	أساليب التدريب الحديثة	
Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أساليب التدريب الحديثة يتبين أن أساليب التدريب الحديثة لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.391)، وبلغت قيمة (t) لها (7.920) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 2.437 + 0.391X_4$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X_4 : المتغير المستقل (أساليب التدريب الحديثة)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (أساليب التدريب الحديثة) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.391) وحدة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (أساليب التدريب الحديثة) تكون قيمة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) 2.437.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أساليب التدريب الحديثة وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لأساليب التدريب الحديثة على الأداء الوظيفي.

الفصل السادس

تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد.

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

مناقشة النتائج:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الرئيسية للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير التدريب والتطوير بأبعاده (دعم والتزام الإدارة العليا – تنوع البرامج التدريبية – كفاءة العملية التدريبية – أساليب التدريب الحديثة) بصورة مجمعة يؤثران بصورة معنوية على المتغير التابع كفاءة الأداء الوظيفي بأبعاده (القدرة - الرغبة - الدافعية) بصورة مجمعة، وتوجد علاقة معنوية وقوية القوة بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء الوظيفي. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية التدريب والتطوير في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم والتزام الإدارة العليا وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير دعم والتزام الإدارة العليا يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين دعم والتزام الإدارة

العليا وكفاءة الأداء الوظيفي. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية دعم والتزام الإدارة العليا في كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

ما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الثاني للدراسة على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنوع البرامج التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير تنوع البرامج التدريبية يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين تنوع البرامج التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية تنوع البرامج التدريبية في كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة العملية التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير كفاءة العملية التدريبية يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين كفاءة العملية التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية كفاءة العملية التدريبية في كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أساليب التدريب الحديثة وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير أساليب التدريب الحديثة يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين أساليب التدريب الحديثة وكفاءة الأداء الوظيفي. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية أساليب التدريب الحديثة في كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

أهم التوصيات:

ووفقًا لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- تعزيز برامج التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية بما يضمن تحديد احتياجات التدريب وتصميم برامج فعالة تستهدف تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.
- تحسين سياسات وإجراءات الإدارة لضمان دعم التدريب والتطوير، وتشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في برامج التطوير المهني.
- زيادة الاستثمارات في التطوير الوظيفي كوسيلة لتحسين كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية.
- تشجيع الابتكار والإبداع في برامج التدريب والتطوير، وتبني الوسائل الحديثة والمبتكرة لنقل المعرفة وتطوير مهارات الموظفين.
- إجراء مزيد من البحث والتطوير لفهم بشكل أعمق كيفية تأثير التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العملية.
- تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الشركات والمؤسسات في برامج التدريب والتطوير، سواء من خلال الشبكات المهنية أو المناسبات الصناعية.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الدراسات العربية:

- أمحمد، بلقاسم، حاج، نزار، (2017)، أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي، الجزائر، ص.ص 2-50.
- برسولي، كنزة، (2021)، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة، مذكرة تخرج مكملية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص. ص 5-98.
- بلالي، فضيلة، علاهم، نجوى، (2018)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، ص.ص 2-66.
- بني حمد، عبد الله زهير، (2017)، أثر تقنية التدريب الإلكتروني على تطوير كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسة التدريب المهني، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ص.ص 1-149.
- خزام، ديما، (٢٠٢٠)، أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص.ص 1-76.
- خميلي، فريد، (2014)، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص. ص 62-83.

- نواصر، سنية (2017)، التطوير الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، ص.ص 5-121.
- يوسف، عصام عبد الكريم علي، (2011)، أثر التدريب على رفع كفاءة أداء الموظفين: دراسة حالة شركة زين السودان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، ص.ص 1-76.

المجلات العربية:

- بصوص، أمل أحمد عبد ربه، (2023)، أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد (54)، ص.ص 115-123.
- الخوالدة، فالح عبيد الله الحموان، (٢٠١٧)، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، عدد (2) ص.ص 126-154.
- الزهراني، صالح سعيد، (2021)، أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المملكة العربية السعودية ، مجلد (5)، عدد(16)، ص.ص 42-64.
- سالم، راضية، (٢٠٢١)، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة)، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد (2)، العدد (1)، ص.ص 1-116.
- الشريف، وائل حامد مصباح، (٢٠٢٢)، دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات)، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، المجلد (٥١)، العدد (٦)، ص.ص 253-288.

- الشلبي، فراس سليمان الشلبي، السعودي، موسى أحمد، (2017)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة " دراسة حالة – المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي _ الأردن"، مجلة العلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد (10)، العدد (2)، ص.ص 275-319.
- القرالة، عبد المنعم موسى، (٢٠١٨) أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية)، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد (4)، العدد (1)، الأردن، ص 236-258.
- المجالي، محمد فلاح سالم، (2022)، القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الأردن، مجلد (3)، عدد (8)، ص.ص 468-490.
- مرزوق، عبد العزيز علي، خطاب، إنعام السيد فهم، 2020، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية التجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، جمهورية مصر العربية، المجلد (1)، عدد (2)، ص.ص 314-361.

الكتب العربية:

- الرحمن، عبد الله محمد، ٢٠٠٣، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 307-436.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AMADI,EUNICE JANE, (2014), "THE EFFECT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE; AT SAFARICOM LIMITED CALL CENTRE", UNIVERSITY OF NAIROBI, p 9-120.
- Obi-Anike,Happiness Ozioma , (2014) , "Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria", European Journal of Business and Management, Vol.6, No.29, p 66-276.

- Tahir, Neelam,(2014), "The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4, , p 86-210.
- Naharuddin, M., & Sadegi, M. (2013). Factors of workplace environment that affect employee's performance: A case study of Miyazu Malaysia, International Journal of Independent Research and Studies- IJIRS, 2(2), PP: 66-78.
- Nassazi,Aidah,(2013), "EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE, Evidence from Uganda", VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, International Business, p 2-166.
- Robert V ,Krejci, and W. Morgan ,Daryle.(1970), "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement 30.3 : p . p 607-610.

المواقع الإلكترونية:

- إسماعيل، محمد أحمد، (2008)، الهياكل التنظيمية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح على الرابط التالي <https://2u.pw/SjSG1NT>
- المنيف، صالح عبد الله، (2009)، التطوير وكفاءة المؤسسة، متاح على الرابط التالي <https://2u.pw/y5S7g0Vx>
- الموارد البشرية، (2024)، الأداء الوظيفي: مفهومه ودوره في تنمية المؤسسات والمنظمات، متاح على الرابط التالي

استمارة الاستبيان

دور التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي: بالتطبيق على إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نقوم بإجراء دراسة علمية تهدف إلى معرفة دور التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي: بالتطبيق على إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

تعد الإجابة في غاية الأهمية بهدف التوصل لنتائج هذه الدراسة، لذا نرجو التكرم بالإجابة على مجموعة من التساؤلات من منظور عملك لدراسة بعض الأمور الخاصة لمعرفة دور التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي: بالتطبيق على إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها واختيار مستوى استجابتهم على كل فترة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع (الإجابة تكون طبقاً لتقييمك للوضع الحالي، وليس لما يجب أن يكون) وذلك من خلال وضع علامة (✓) على الإجابة التي تلائم وجهة نظركم.

ونتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

أولاً: الأسئلة الديموغرافية

1- الجنس:

- ذكر.

- أنثى.

2- العمر:

- من 30-40 سنة.

- من 40-50 سنة.

- أكبر من 50 سنة.

3- المسمى الوظيفي:

- عامل.

- موظف.

- مدير.

- أخرى.

4- المؤهل العلمي:

- دكتوراه.

- ماجستير.

- بكالوريوس / ليسانس.

5- إجمالي سنوات الخبرة:

- أقل من 3 سنوات.

- من 3-6 سنوات.

- من 6-9 سنوات.

- أكثر من 10 سنوات.

ثانياً: محور الدراسة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض بشدة	أرفض بشدة
المحور الأول: التدريب والتطوير						
البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا						
1.	من وجهة نظرك: تري أن الإدارة العليا تساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الأداء بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.					
2.	تعتقد أن التخطيط الإستراتيجي يساعد الإدارة العليا في عملية الوصول إلى قرارات الصحيحة بجامعة المجمعة					
3.	من وجهة نظرك تري أن الإدارة العليا تعمل على تحسين عمليات تدفق المعلومات ورفع كفاءتها بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.					
4.	تري أن دعم والتزام الإدارة العليا يساهم في تنمية وعي العاملين بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.					
البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية						
1.	تعتقد أن المدربين القائمين على تنفيذ برنامج الدورات بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى العاملين					
2.	تري أن الدورات التي تتم داخل جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتضمن إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني.					

					تظن أن أهداف الدورات المعلنة لها علاقة بطبيعة العمل الذي يتم بجامعة المجمعة بالملكة العربية السعودية	3.
					من وجهة نظرك: تري أن تنوع البرامج التدريبية بجامعة المجمعة بالملكة العربية السعودية يسهم في تحسين أدائهم.	4.
البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية						
					تعتقد أن المدة الزمنية للدورات التي تتم بجامعة المجمعة بالملكة العربية السعودية قياسا بحجم الموارد التي تدرس مناسبة.	1.
					من وجهة نظرك: تري أن أهداف الدورات المعلنة واضحة للعاملين بجامعة المجمعة بالملكة العربية السعودية.	2.
					تري أن العملية التدريبية التي تتم بجامعة المجمعة بالملكة العربية السعودية تتسم بالكفاءة والفاعلية	3.
					من وجهة نظرك: تري أن العملية التدريبية بجامعة المجمعة تعمل على وضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف وحل القضايا والمشكلات.	4.
البعد الرابع: أساليب التدريب الحديثة						
					تعتقد أن تطبيق الأساليب الحديثة بجامعة المجمعة بالملكة العربية السعودية يرفع من كفاءة الأداء للعاملين.	1.
					تري أن أساليب التدريب الحديثة بجامعة المجمعة بالملكة العربية السعودية تحسن من مهارات العاملين وبالتالي الوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة.	2.
					تظن أن أساليب التدريب الحديثة تجعل الجامعة على استعداد ذهني للموظفين ودمج رأيهم بكفاءة لضمان تحقيق أهداف ونتائج جيدة.	3.

					4. من وجهة نظرك: تري أن أساليب التدريب الحديثة المقدمة قريبة من واقع العمل بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.
المحور الثاني: الأداء الوظيفي					
البعد الأول: القدرة					
					1. من وجهة نظرك: تري أن تدريب العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل.
					2. تعتقد أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يمتلكون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية
					3. تظن أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يحرصون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.
					4. تعتقد أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يؤدون المهام الوظيفية في الوقت المحدد.
البعد الثاني: الرغبة					
					1. من وجهة نظرك: تري أن العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتوافر لديهم القدرة على المبادرة والابتكار.
					2. تظن أن العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتوافر لديهم الرغبة والحماس لإنجاز العمل.
					3. بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تعقد أن علاقة الموظفين مع زملائهم جيدة.

					4. من وجهة نظرك: تري أن الموظفين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تتميز علاقتهم برؤسائهم بالود والتوافق.
البعد الثالث: الدافعية					
					1. تعتقد أن نظام الحوافز المعمول به في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية يشجع على تدريب العاملين.
					2. تظن أن جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية تقوم بإيجاد الدافعية لدى العاملين
					3. من وجهة نظرك: تري أن التدريب يخلق دفاعية أكبر لدى العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية لتحمل مسؤوليات أوسع.
					4. تري أن العاملين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية لديهم دافعية للتدريب من أجل تحسين عملهم.

شكراً جزيلاً لوقتكم وتعاونكم في الإجابة على هذه الاستبانة

رابط الاستبانة:

https://docs.google.com/forms/d/1I5If04PW_OGQMFWF3aanBgHtcRIOc-

[2nqvpByqGvnIU/edit](https://docs.google.com/forms/d/1I5If04PW_OGQMFWF3aanBgHtcRIOc-2nqvpByqGvnIU/edit)

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال توضيح أبعاد التدريب والتطوير وأبعاد كفاءة الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير التدريب والتطوير بأبعاده على كفاءة الأداء الوظيفي، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في موظفي ومدراء جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (196) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

لقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أن التدريب والتطوير له أثر على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، ويوجد دور مؤثر لكل من دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة بصورة منفردة على كفاءة الأداء الوظيفي، ولقد أوصى الباحث إلى تعزيز برامج التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية بما يضمن تحديد احتياجات التدريب وتصميم برامج فعالة تستهدف تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، تحسين سياسات وإجراءات الإدارة لضمان دعم التدريب والتطوير، وتشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في برامج التطوير المهني، زيادة الاستثمارات في التطوير الوظيفي كوسيلة لتحسين كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية، تشجيع الابتكار والإبداع في برامج التدريب والتطوير، وتبني الوسائل الحديثة والمبتكرة لنقل المعرفة وتطوير مهارات الموظفين.

Abstract

The research aimed to shed light on the impact of training and development on the efficiency of job performance in human resources management by applying it to Al Majmaah University in the Kingdom of Saudi Arabia, by clarifying the dimensions of training and development and the dimensions of the efficiency of job performance, in addition to revealing the impact of training and development in its dimensions on the efficiency of job performance. The researcher relied on the descriptive analytical approach in order to achieve the objectives of the study, as he used the questionnaire as a tool for collecting information. This research was applied to a study population represented by the employees and directors of Al Majmaah University in the Kingdom of Saudi Arabia. The research sample consisted of a random sample of (196) individuals. To analyze this information, the statistical analysis program (SPSS) was used.

This research has reached a set of important results, the most prominent of which is that training and development has an impact on the efficiency of job performance in human resources management, and there is an influential role for the support and commitment of senior management, the diversity of training programs, the efficiency of the training process, and modern training methods individually. On the efficiency of job performance, the researcher recommended strengthening training and development programs in human resources management to ensure identifying training needs and designing effective programs aimed at improving the efficiency of job performance, improving management policies and procedures to ensure support for training and development, and encouraging the effective participation of employees in professional development programs, increasing Investments in career development as a means of improving performance efficiency and increasing productivity, encouraging innovation and creativity in training and development programs, and adopting modern and innovative means of transferring knowledge and developing employee skills.

**The impact of training and development on the efficiency of job
performance in human resources management At Al Majmaah
University in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Amal Al-bdaya

Emad Al-motawea

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq

2024